

gestão

# RH

ANO XXVIII • 2020  
EDIÇÃO 150  
[www.gestaoerh.com.br](http://www.gestaoerh.com.br)

STARTUP

# O RH NA ESTRATÉGIA DAS (EX) STARTUPS

DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



**RH EM FOCO**

**Do Google para a Loggi, Mônica Santos fala de trabalho com propósito**



**D&I**

**A pandemia e as pessoas com deficiência na visão de Carolina Ignarra**

# Um sistema de ponto eletrônico completo para o RH do futuro



Tecnologia só é boa quando integra tudo o que precisamos: **facilidade, agilidade e segurança.** Conheça o sistema que está revolucionando o RH de grandes empresas.

- **Reconhecimento facial**
- **People analytics**
- **Dados em cloud**
- **Sistema de comodato e muito mais**

Facilite rotinas, reduza custos e simplifique a gestão do capital humano. Torne seu RH mais estratégico e ganhe tempo para focar no que realmente importa: as pessoas.





## Gestão completa e integrada



**Colaborador**  
Autonomia e transparência



**Líder**  
Gestão descentralizada



**RH**  
Operação otimizada



**Jurídico**  
Segurança jurídica e fiscal



**Financeiro**  
Redução e controle de custos



**Gestão**  
Informação estratégica em tempo real



Escaneie o QR code e saiba mais



A close-up photograph of a person's hands holding a white smartphone. The phone's screen is filled with a vibrant red-to-pink gradient. In the center of the screen, the word "flash" is written in a clean, white, lowercase sans-serif font. The person's left hand is visible at the bottom and left sides of the phone, with a gold ring on the ring finger. The background is a soft, out-of-focus grey.

flash

A melhor empresa  
de benefícios flexíveis do Brasil.  
Mas pode chamar de **Flash**.

Todos os benefícios dos seus  
colabores em **uma só solução**,  
que você customiza como quiser.

Cartão aceito em mais  
de **2 milhões** de estabelecimentos  
em todo o Brasil.

Onboarding mais rápido  
e eficiente do mercado, **simples**  
e **sem burocracia**.



Para saber mais sobre a Flash,  
acesse o site:  
[sejaflash.com/saibamais](https://sejaflash.com/saibamais)

**flash**

Liberdade é mais que um benefício.



**34**

**CAPA**  
**O RH NA ESTRATÉGIA DAS**  
**(EX) STARTUPS**



**54**

**MARCA EMPREGADORA**  
**EMPLOYER BRANDING NA PANDEMIA:**  
**O QUE DIZEM OS NÚMEROS**



**60**

**LIDERANÇA FEMININA**  
**COMO AS PESSOAS SE SENTEM COM**  
**AS MULHERES NO PODER?**

**10** | **RH EM FOCO**  
**MUDANÇA COM PROPÓSITO**

**16** | **DIVERSIDADE E INCLUSÃO**  
**O QUE O ISOLAMENTO NOS**  
**ENSINOU SOBRE INCLUSÃO**  
**E DIVERSIDADE**

**20** | **LEGISLAÇÃO**  
**ESTABILIDADE PROVISÓRIA E OS**  
**DESAFIOS PÓS-PANDEMIA**

**22** | **GESTÃO DO CONHECIMENTO**  
**PROFISSIONAIS DO FUTURO**

**26** | **RH E NEGÓCIOS**  
**COMPETÊNCIAS EMERGENTES DA**  
**LIDERANÇA E A JORNADA PARA 2030**

**28** | **TREINAMENTO E**  
**DESENVOLVIMENTO HUMANO**  
**QUOCIENTE DE NOÇÃO**

**46** | **INDICADORES**

**64** | **ARTIGO**  
**CULTURA CORPORATIVA:**  
**CONSTRUINDO A ALMA DA EMPRESA**

**66** | **ARTIGO**  
**LIDERANDO HOJE PARA GERAR**  
**COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO**

**70** | **ARTIGO**  
**RH PROTAGONISTA PRECISA**  
**DE TECNOLOGIA PARA LIDERAR O**  
**MUNDO CORPORATIVO**  
**PÓS-COVID-19**

**74** | **ARTIGO**  
**RH ÁGIL: UMA CULTURA DE**  
**APRENDIZADO CONTÍNUO**

**80** | **GENTE**

**86** | **ROLA NA TV**

**90** | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

# Desafio ou oportunidade?

**Veja a folha de pagamento  
por um novo ângulo.**

Chegou a hora de enfrentar o desafio e liberar o poder da folha de pagamento com a ADP. Entre em contato hoje mesmo para garantir seu sucesso na nova economia de baixo contato.

**Visite [www.adp.com.br](http://www.adp.com.br)  
ou ligue para 0800-591-1247**

ADP and the ADP logo are registered trademarks of ADP, Inc. Copyright © 2020 ADP, Inc.



**Always Designing  
for People®**

O ano de 2020 está perto de terminar, mas ainda perduram incertezas iniciadas em março, com a pandemia do novo coronavírus. Ainda hoje não sabemos quando haverá uma vacina eficaz disponibilizada para a população e a segunda onda da doença se anuncia no Brasil. Dado esse cenário, e acreditando como sempre que o brasileiro tem o poder de se adaptar rapidamente a qualquer situação – além de tudo, não desiste jamais –, fica a expectativa de nos mantermos fortes para continuar essa travessia.

No mundo das artes existe a máxima de que o show não pode parar. Ela também é válida para o mundo corporativo, porque os negócios não podem parar nunca, caso contrário, a economia entra em colapso. Felizmente, o desenvolvimento tecnológico tem nos possibilitado manter as atividades e obter resultados.

A pandemia nos ensinou que não é preciso estar fisicamente perto para que times busquem resultados. Mas não dá para negar que, ao mesmo tempo, o atual cenário tem trazido muito mais demandas e a expectativa de resultados ainda mais rápidos. As empresas estão sendo mais cobradas, o que impacta diretamente seus colaboradores e líderes, que precisam acelerar os processos para conseguir fazer entregas com mais velocidade, sem perder a qualidade. Nesse momento, ser líder é ter empatia, é buscar um olhar de entendimento e união com os colaboradores. É entender quais são os problemas que cada um passa para pensar nas ações a serem adotadas pela organização. Vivemos novos

tempos e precisamos nos adaptar e cuidar ainda mais do próximo.

Obviamente, a Gestão RH vive essa realidade e liderar nosso time tem sido mais desafiador do que nunca. Ao mesmo tempo, nos faz ver o quanto estamos unidos e determinados a trabalhar mais para fazer entregas em curtos espaços de tempo.

Em poucos meses, implementamos e consolidamos o formato de eventos híbridos com grande sucesso, reunindo mais de 50 debatedores e de 30.000 pessoas em três grandes eventos: o Fórum Líder RH, a Conferência Ibero-Americana de Liderança e o Fórum de CEOs e Presidentes.

Depois dessas experiências, passamos a ter certeza de que eventos nesse formato vieram para ficar, com diversos benefícios, incluindo a participação de profissionais de diversos países, independentemente da distância, para expor suas visões e debater com os

demais participantes. O mesmo se aplica ao público, que, além de participar de qualquer lugar do mundo, pode interagir de sua casa ou seu escritório.

Acredito que, finalmente, todos estão entendendo que a tecnologia é uma grande aliada das pessoas para comunicação, reflexão, aprendizagem e inclusão. A pandemia nos ensinou a utilizar ferramentas tecnológicas de forma mais conclusiva para a adaptação e evolução dos negócios. Tempos novos vão chegar, mas os resultados só continuarão a acontecer se, por trás das ferramentas e dos nossos projetos, houver pessoas que se sentem cuidadas e valorizadas.



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



#### Revista Gestão RH

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

ANO XXVIII • EDIÇÃO 150 • 2020

#### Editora

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

#### Publicidade

Bruno Eloi  
[bruno@grupogr.com.br](mailto:bruno@grupogr.com.br)

#### Relações Públicas

José Lamas  
[comercial@grupogr.com.br](mailto:comercial@grupogr.com.br)

#### Marketing

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

#### Comunicação

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

#### Assinaturas

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

#### Eventos

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

#### Tecnologia e Site

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

#### CEO

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

#### TV Gestão RH

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

#### Impressão

Freire Artes Gráficas



# Pessoas incríveis criam lugares incríveis



\*Segundo a pesquisa de clima FEEx 2020.

É com muita alegria que compartilhamos o que nossos colaboradores já sabiam:  
**somos o 2º lugar mais incrível para trabalhar e também  
o que oferece a melhor experiência ao colaborador.**

**#juntossomosincríveis**

# MUDANÇA COM PROPÓSITO



SNUEL BONFIM

Com 23 anos de atuação em Recursos Humanos, Mônica Duarte Santos assumiu o posto de Chief of People Office da Loggi no início de 2020, depois de uma jornada de mais de uma década de sucesso no Google

Por *Thais Gebrim*

**J**aneiro de 2020. A carioca Mônica Duarte Santos começa uma nova etapa na carreira depois de deixar o icônico Google – referência em gestão de talentos e sinônimo de inovação, onde trabalhou por onze anos e meio –, para integrar, como Chief of People Office, o time da jovem Loggi, startup de logística, com é mais de 1,9 mil funcionários e aproximadamente 48 mil entregadores cadastrados. Parecia estar tudo sob controle no início de um novo processo de construção, o que ela mais gosta de fazer em RH. Mas há apenas dois meses na empresa, veio a Covid-19, trazendo a maior crise mundial das últimas oito décadas. Nesta entrevista, Mônica fala da carreira e do novo desafio, conta como a Loggi está passando pelo atual momento e dá a sua visão sobre o RH.

# SAÚDE E BEM-ESTAR COMO MELHOR BENEFÍCIO



**Com a Univers você oferece aos seus colaboradores o melhor cuidado com a saúde.**

A Univers é o programa de benefício medicamentos da maior rede de farmácias do Brasil **com mais de 30 anos de experiência e presente em mais de 2.100 lojas Drogasil e Droga Raia.**



 Descontos exclusivos nas lojas Drogasil e Droga Raia

 App Univers

 Portal do gestor para administrar o benefício de forma fácil e inteligente



Mais informações, acesse:  
[www.univers-pbm.com.br](http://www.univers-pbm.com.br)

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

**Gestão RH – Você começou a fazer faculdade de Engenharia Química. Como aconteceu a mudança para Recursos Humanos?**

**Mônica Santos** – Sou filha e irmã de engenheiros e achava que o meu único caminho profissional era esse. Entrei na faculdade de Engenharia Química, mas logo percebi que não tinha nada a ver comigo, que não ia dar certo, então, prestei vestibular para Psicologia. No início do curso, havia uma matéria onde eram mostrados os vários ramos de atuação na Psicologia, entre eles, Recursos Humanos. Lá eu já sabia que queria ir para RH. Comecei estagiando na área e permaneço até hoje.

**Gestão RH – Onde foi o começo?**

**Mônica Santos** – Estaguei por três anos no banco Pactual [*hoje BTG Pactual*], que tinha sede no Rio de Janeiro. Quando o estágio terminou, dois profissionais que trabalharam no banco e haviam criado uma startup me convidaram para trabalhar com eles. Foi uma experiência super-rica, porque era um grupo pequeno e eu era a única pessoa no RH, aprendi fazendo. Depois de uns 10 meses, a startup passou por reestruturação e comecei a enviar currículos para várias empresas. A Nokia, que estava montando operação no Brasil, fez uma proposta e eu aceitei. Foi quando me mudei para São Paulo. Sete anos depois, em 2007, fui para o México apoiar a fusão da Nokia com a Siemens. O meu objetivo era, depois, ir para a Europa. Quando chegou o momento, com tudo acertado, as contratações globais foram suspensas pela empresa e não pude ir. Eu não queria continuar no México, meu ciclo lá havia terminado, então, comecei a buscar um novo trabalho. Na Nokia, surgiu a oportunidade de ir para Istambul e, simultaneamente, fui chamada pelo Google. Fiz os dois processos ao mesmo tempo e, quando recebi as ofertas, escolhi o Google. Voltei para o Brasil e comecei como HR business partner. Era um passo para trás, porque eu tinha po-

sição de gerência e uma equipe no México, mas apostei no Google, que tinha dez anos, mostrava um potencial enorme. Foi assim que cheguei a diretora de RH para América Latina.

**Gestão RH – Como foi a experiência?**

**Mônica Santos** – Foi uma escola, uma viagem pessoal muito grande. Havia muita troca, muitas oportunidades de aprendizado. Naquela época [*Mônica ingressou no Google em 2008*], temas como viés inconsciente e segurança psicológica, muito falados hoje, já estavam nas discussões



EU ACHAVA QUE TINHA MUITO PARA ENSINAR NA LOGGI POR TER SAÍDO DE UMA GRANDE ESCOLA. MAS, NA PRIMEIRA SEMANA, FIZEMOS O XBOARDING, NOSSA INTEGRAÇÃO DOS RECÉM-CHEGADOS, E EU SAÍ DE QUEIXO CAÍDO



internas do Google. Na prática, a gente aprende muito, cria consciência. Só para dar um exemplo, em um dado momento, trocamos todo o piso do restaurante, que era lindo, todo feito em pedra portuguesa, mas inadequado para pessoas com alguma dificuldade na mobilidade.

**Gestão RH – E a Loggi, de que forma surgiu na sua vida?**

**Mônica Santos** – A Loggi havia feito a aquisição de uma empresa da qual um ex-colega do Google era um dos fundadores. Foi ele que fez a proposta.

**Gestão RH – Como foi tomar essa decisão?**

**Mônica Santos** – O convite veio em um momento em que eu não estava procurando outro trabalho. Estava feliz, estava tudo certo, então, a princípio, pensei “não”. Mas ele me convidou para almoçar e levou o Arthur, um dos fundadores da Loggi [*Arthur Debert, cofundador e Chief Product Officer*]. Depois do almoço, eu quis conhecer a sede. Fomos para lá, a conversa prosseguiu, conheci outras pessoas superinteressantes e fiquei muito encantada com a missão da Loggi de conectar o Brasil. Isso me tocou muito fundo, tocou de verdade. Eu pensei: se é para mudar, quero mudar para algo que faça sentido. E a Loggi faz muito sentido, faz algo muito importante pelo país quando pensamos que a infraestrutura é um gargalo para o nosso desenvolvimento. Foi uma combinação disso com a ideia de que trabalhando em uma empresa brasileira eu teria mais autonomia e poderia causar mais impacto. Comecei uma reflexão que passava pelas muitas vantagens de estar em uma multinacional, por outro lado, eu achava que tinha mais para dar do que dava naquele momento naquele ambiente. A ideia foi crescendo dentro de mim. Sair de uma empresa espetacular como o Google não é fácil, mas, um dia, alguém falou algo para mim que fez um *clique*. Eu dizia “como sair de lá? Todo mundo quer estar no Google”, e essa pessoa respondeu: “E você esteve”. Eu vivi onze anos e meio lá, dei e recebi muito e havia chegado a hora de contribuir em outro lugar.

**Gestão RH – O começo foi difícil?**

**Mônica Santos** – A Loggi estava sem um líder na área há alguns meses e o reporte era feito diretamente ao CEO, que tem o tempo escasso; a chegada de um profissional era ansiosamente esperada. Eu respeitei o meu tempo, fiz o ciclo para aprender, ver como os processos funcionam, descobrir onde estavam as oportunidades, conhecer e ouvir as pessoas, vivendo a experiência e fazendo o mínimo de mudan-

# PARA MELHORES RESULTADOS, É PRECISO SABER COMO DESENVOLVER HABILIDADES INDIVIDUAIS E INOVAR NO PROCESSO.

Com mais de 15 anos de experiência no mercado de educação corporativa, o **FGV In Company** apoia organizações dos diversos segmentos da economia desenvolvendo soluções de educação corporativa customizadas, inovadoras e ancoradas na resolução de desafios estratégicos de organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Dispomos da expertise e excelência do 5º melhor Think Tank do mundo, por meio de nossas 11 escolas, dos mais de 90 centros de estudo da FGV, de toda a infraestrutura tecnológica, além da rede conveniada presente em mais de 100 cidades no Brasil e dos nossos 200 parceiros internacionais.

**Entre em contato e conheça nossas soluções.**

**[FGV.BR/IN-COMPANY](http://FGV.BR/IN-COMPANY)**

ça para construirmos juntos os passos seguintes.

**Gestão RH – Houve alguma surpresa?**

**Mônica Santos** – Quando cheguei, achava que tinha muito para ensinar por ter saído de uma grande escola. Mas, na primeira semana, fizemos o Xboarding, nossa integração dos recém-chegados, e eu saí de queixo caído. Naquela semana, se eu voltasse para o Google, ia levar muitos exemplos de como fazer determinadas coisas. A Loggi é uma empresa com mais de 1,2 mil funcionários e processos definidos. O que eu tenho a fazer é aparar as arestas, elevar ao próximo nível. É pegar algo que já funciona e fazer melhor.

**Gestão RH – Com a chegada da pandemia, qual foi o principal desafio?**

**Mônica Santos** – Logicamente, a pandemia trouxe outras demandas e as necessidades originais da empresa não desaparecem, então, houve um acréscimo de elementos na agenda, e era preciso saber o que priorizar. Por exemplo: tomamos a decisão de manter a avaliação de desempenho, apenas ampliando o prazo de respostas em função da situação. Mas o grande desafio é a incerteza e a ambiguidade, é tomar decisões baseadas em elementos incertos.

**Gestão RH – Quais foram as primeiras medidas?**

**Mônica Santos** – Nosso pessoal de Saúde e Segurança do Trabalho passou a fazer acompanhamento diário dos colaboradores de risco e de quem precisou ser afastado; também fizemos parceria para a dar apoio psicológico aos funcionários, com suporte contínuo. Outra iniciativa foi uma pesquisa para “sentir o pulso” de quem passou a trabalhar em home office e ter um termômetro da situação, o que nos ajudou em várias decisões para apoiar esses colaboradores. De outro lado, intensificamos o acompanhamento de quem precisou permanecer na operação. Nesse momento, é fun-

damental ter empatia, flexibilidade e entendimento com os colaboradores.

**Gestão RH – Como ficaram as contratações e demissões?**

**Mônica Santos** – Felizmente, não foi preciso fazer nenhum desligamento e continuamos a crescer. No início, desaceleramos a expansão para entender qual seria o impacto da pandemia no negócio. Como logo ficou claro que a Loggi oferece um serviço essencial para manter as pessoas em casa e vimos a demanda por entregas de e-commerce e varejo saltar 500% na comparação



A VIDA QUE ESTÁ  
DENTRO DA  
EMPRESA TEM  
MUITO DO RH  
CONSTRUINDO  
PILARES DE  
POLÍTICA,  
PROCESSOS,  
RELACIONAMENTOS



de julho de 2019 com julho de 2020, voltamos a contratar. Foram 250 novos postos nos últimos meses.

**Gestão RH – A pandemia se estende por um período muito superior ao imaginado inicialmente. Passado o primeiro momento, como está o RH da Loggi?**

**Mônica Santos** – A partir de junho, tivemos muitas novidades. Entre elas, estão o lançamento dos nossos novos valores, as mudanças para o próximo ciclo de avaliação de performance e a ampliação do home office até junho

de 2021. Tem muita coisa legal acontecendo por aqui. Estou bastante motivada e cheia de energia. Em relação à Covid-19, mantivemos as reuniões constantes do comitê de crise e o time de Saúde e Segurança está focado em acompanhar todos os desdobramentos da pandemia no Brasil e no mundo. Isso nos garante agilidade na tomada de decisão e na definição dos próximos passos.

**Gestão RH – O que você gosta mais em RH?**

**Mônica Santos** – Gosto do papel que temos de apoiar e influenciar as pessoas através da liderança. Quando a gente desenha um processo de RH, tem sempre o objetivo de impulsionar alguma coisa. Então, ao fazer um programa de avaliação, de remuneração ou de qualidade de vida, damos para as pessoas a indicação das crenças da empresa, o que queremos incentivar em termos de comportamento. Ajudar a definir os valores da empresa para as pessoas é quase que o alicerce de uma empresa fora o prédio. A vida que está dentro dela tem muito do RH construindo pilares de política, processos, relacionamentos. É muito rico. Grande parte do meu papel tem a ver com ser coach, apoiar a liderança, ajudar as pessoas a tomarem decisões. É isso o que mais gosto.

**Gestão RH – E o que menos gosta?**

**Mônica Santos** – [Mônica pensa por alguns segundos] Os processos, porque não gosto da rotina. Fazem parte, têm que acontecer, mas, pessoalmente, não é o que mais gosto. Eu gosto de construir.

**Gestão RH – São 23 anos na construção de uma carreira em Recursos Humanos. Nesse período, qual foi o grande avanço da área?**

**Mônica Santos** – Minha opinião está baseada na minha experiência. O que eu vi ao longo do tempo nas empresas pelas quais passei, e no meu papel, é o RH cada vez mais tendo voz. Quando comecei, o papel era de alguém pedir e você fazer, quase um

suporte. A evolução foi para o protagonismo. Olhe a importância do RH no momento da pandemia. E a gente se preparou para isso, não chegamos aqui de qualquer jeito. Estamos preocupados com assuntos que, anos atrás, não faziam parte da agenda das empresas, mas o RH já vinha falando, como saúde mental.

**Gestão RH – Há alguns anos, houve a conversa de que o RH ia morrer. O que você pensa disso?**

**Mônica Santos** – Nunca acreditei, porque quando falamos dos desafios das pessoas e das lideranças ou do desenvolvimento de carreira, não tem máquina que faça. Na pandemia, o nosso papel de apoiar as pessoas para que elas fiquem bem é vital. O RH hoje tem papel-chave, embora muita empresa ainda não tenha chegado até aí. E quem chegou tem um diferencial.

**Gestão RH – Como você se define?**



QUANDO COMECEI, O PAPEL DO RH ERA DE ALGUÉM PEDIR E VOCÊ FAZER, QUASE UM SUPORTE. A EVOLUÇÃO FOI PARA O PROTAGONISMO. OLHE A IMPORTÂNCIA DO RH NO MOMENTO DA PANDEMIA



**Mônica Santos** – Acho que sou pragmática, bem objetiva, me preocupo com as pessoas e ser RH me complementa porque me permite servir os outros.

**Gestão RH – Que conselho você daria à Mônica de 23 anos atrás?**

**Mônica Santos** – Não sei se tenho uma boa resposta, mas acho que a vida vai ensinando para os que querem aprender. Talvez eu dissesse para ser mais flexível, ter mais suavidade e leveza. É uma jornada.

**Gestão RH – E para quem quer ser RH?**

**Mônica Santos** – O principal conselho é estar aberto a aprender – seja com cursos, seja com as pessoas – e fazer perguntas mais do que dar respostas. No começo, a gente quer sempre dar respostas. Ao fazer perguntas, essa abertura traz diversidade e diferentes perspectivas, nos ensina a debater e compartilhar. Esse foi um grande aprendizado.

**SÉRIO? SEUS COLABORADORES LEVAM A SUA CESTA BÁSICA PARA CASA ASSIM?**

*Entrega*  
**PORTA A PORTA**

*Muito mais comodidade e segurança para os seus colaboradores. O seu colaborador não precisa mais transportar a cesta básica até sua casa, nós fazemos isto por ele!*



**0800 602 3114**

fb.com/cestaspersona Cestas Persona  
[www.cestaspersona.com.br](http://www.cestaspersona.com.br)

CESTAS DE ALIMENTOS  
**PERSONA**



## O QUE O ISOLAMENTO NOS ENSINOU SOBRE INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Por **Carolina Ignarra**

No começo da pandemia, muitas empresas elegeram as pessoas com deficiência como grupo de risco e puseram-nas rapidamente em casa. Uma atitude precipitada já que nem todos nós, pessoas com deficiência, somos do grupo de risco da Covid-19. A decisão de afastá-las sem que tenham comorbidades pode ser considerada uma forma de discriminação.

Percebemos em alguns momentos pautas de diversidade entrando na casa das pessoas de forma mais natural. E, claro, existem pontos positivos e outros nem tanto. Por exemplo, com a interrupção dos trabalhos

nas emissoras de TV, programas e novelas antigas começaram a ser reprisados e, com isso, notamos como a abordagem sobre o tema inclusão e diversidade era equivocada e preconceituosa em alguns casos. Nesse momento, precisamos estar atentos para não retrocedermos em cultura e voltarmos a cometer comportamentos machistas, homofóbicos e capacitistas\* do passado.

Outro ponto negativo foi a falta de acessibilidade tecnológica. Com o aumento dos trabalhos em home office, ficou clara a importância da tecnologia para que todos estejam incluídos

nos processos, reuniões, entre outras atividades.

Por outro lado, muitos foram os fatores que contribuíram para ampliar a importância e a necessidade da inclusão, como: *lives* de grandes artistas, que começaram utilizar os intérpretes de Libras para tornar o conteúdo acessível às pessoas surdas. Fato esse observado também em outros contextos, como noticiários, discursos políticos e até religiosos. Felizmente, o uso de intérprete de Libras parece ter se tornado um caminho sem volta. Que bom!

Também graças ao home office, os

# SOMOS O GRUPO DE SOLUÇÕES EM SAÚDE QUE PARTICIPA DA SUA VIDA. PARA QUEM QUER SE SENTIR MELHOR.

O CONVÊNIO FARMÁCIA  
DA DROGARIAS PACHECO  
E DROGARIA SÃO PAULO  
CONTINUA INDO ALÉM,  
TRAZENDO SEMPRE  
NOVIDADES E BENEFÍCIOS  
PARA EMPRESAS  
E FUNCIONÁRIOS.  
CONHEÇA O BENEFÍCIO  
QUE AJUDA O RH  
A CUIDAR DAS PESSOAS.

Para mais informações, entre em  
contato com nossos consultores em:

[dpspconvenios.com.br](https://dpspconvenios.com.br) | 

[vendasconvenios@dpsp.com.br](mailto:vendasconvenios@dpsp.com.br) | 

(11) 3274-7524 | 



CONVÊNIO FARMÁCIA.  
SÓ EXISTEM MOTIVOS  
PARA DIZER **SIM.**



CONVÊNIO FARMÁCIA  
drogarias  Pacheco  Drogaria São Paulo

familiares passaram a participar mais ativamente do universo profissional dos demais membros da família, assistindo a palestras e webinars corporativos. Observamos também que campanhas do setor, como a #pracegover, ganharam mais evidência nas redes sociais. Isso tudo passou a contribuir para que temas como a acessibilidade e a inclusão se fizessem mais presentes no almoço de domingo, na mesa de jantar, deixando de ser um assunto exclusivo do ambiente corporativo.

Desde março, quando a pandemia da Covid-19 chegou ao Brasil, diversos acontecimentos foram importantes para promover a discussão do tema inclusão entre toda a sociedade. Em maio, o triste episódio nos Estados Unidos com George Floyd acendeu uma luz para o racismo no mundo. Em junho, mês em que se comemora os direitos do orgulho LGBTI, as mídias e as redes sociais ampliaram seus espaços para debates sobre o tema.

Em julho, o governo instituiu a Lei nº 14.020 que proibiu a dispensa de profissionais com deficiência que vinha ocorrendo no momento da pandemia, um fato que evidencia nosso retrocesso na inclusão, pois, mais uma vez, foi preciso a imposição da lei para assegurar a empregabilidade das pessoas com deficiência.

Outro fato marcante a favor das discussões mais frequentes de diversidade foi a campanha de Dia dos Pais da Natura, que contou com a participação de Thammy, um homem trans. Em suas redes sociais, junto com o vídeo em que aparece com o filho de poucos meses, ele postou uma mensagem sobre paternidade e usou a hashtag da campanha da empresa. Exemplos assim, fazem com que outras empresas sejam cobradas por seus colaboradores, acionistas e consumidores para um posicionamento da marca.

Nesse cenário, um novo momento acontece dentro das empresas. Trazer acessibilidade e destaque aos grupos minorizados da diversidade, tanto na contratação de pessoas quanto na criação de produtos e serviços, pode

significar ganho nas vendas, aumento do valor de suas ações e fortalecimento na reputação, admiração e respeito de seus consumidores.

Segundo pesquisa da Deloitte, 23% das pessoas já deixaram empregos para trabalhar em companhias mais inclusivas.

As empresas e instituições devem focar na construção e no fortalecimento das suas culturas de inclusão e diversidade de uma forma sustentável. É possível tornar a empresa muito mais aberta para o tema, com simples ações e mudanças de atitudes, que envolvem desde a divisão de responsabilidades sobre Inclusão e Diversidade por toda a empresa, incluindo alta direção – não apenas na área de RH –, até a criação de processos que asseguram a continuidade do programa, independentemente do profes-

sional ou da área que o iniciou.

Mais que nunca, para atender às expectativas dos stakeholders, é preciso tornar o tema transversal, ou seja, falar e pensar em inclusão e diversidade mesmo quando o evento, a palestra ou a reunião não propõem a temática.

É necessário ampliar as oportunidades dos grupos nas empresas, nos eventos, na sociedade, na política, etc. É trabalhar para que essas ações aconteçam, cada vez mais de forma natural, sem precisar de lei. Porque, na verdade, a pessoa com deficiência não quer garantias, ela quer oportunidades. 

\*Derivação de capacitismo, comportamento opressor relacionado à dúvida da capacidade de pessoas com deficiência. O racismo está para pessoas negras assim como o capacitismo está para pessoas com deficiência.



Carolina Ignarra  
é fundadora e CEO  
da Talento Incluir

ISADORA LEONE



Presente em todos os estados do Brasil, com mais de 1.100 farmácias.



A Pague Menos foi agraciada com o prêmio Melhores Fornecedores para RH. Obrigado a todos que confiaram e confiam na nossa dedicação em ajudar várias pessoas a viver plenamente. É esse sonho que nos motiva a fazer cada vez mais pela saúde de empresas e colaboradores de todo o Brasil.

CONVÊNIO  
**PLENO**  
PAGUE MENOS

Mais saúde para sua empresa crescer plenamente.

**\$ Custo zero**



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



Descontos especiais em medicamentos.



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

FAÇA PARTE DO CONVÊNIO QUE VALORIZA O RH E A SAÚDE DOS BRASILEIROS.

(85) 3255.5536 | 5434  
5418 | 5483 | 5473

convenio@pmenos.com.br

**PagueMenos**



# ESTABILIDADE PROVISÓRIA E OS DESAFIOS PÓS-PANDEMIA

Por **Cláudia José Abud**

O estado de calamidade pública instituído em nosso país pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, decorrente do novo coronavírus (Covid-19), encerra-se em 31 de dezembro próximo.

Até lá, o Plano Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda com a concessão e o pagamento do benefício emergencial e a possibilidade de empregados e empresas celebrarem acordos de redução proporcional de jornada de trabalho e de salário, bem como de suspensão temporária de contrato de trabalho estão garantidos pela Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020, converti-

da na Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020 e os consecutivos decretos legislativos de prorrogação (10.422/20, 10.470/20 e 10.517/20). Assim, desde abril passado, os empregados que tiveram redução proporcional de jornada de trabalho e de salário ou suspensão temporária do contrato de trabalho têm direito ao recebimento do valor do Benefício Emergencial calculado sobre o valor mensal do seguro-desemprego a que o empregado teria direito.

No caso da redução, o benefício emergencial é calculado sobre o percentual da redução, que pode ser de 25%, 50% e 70%, a depender de acor-

do pactuado entre o empregado e o empregador ou através de negociação coletiva de trabalho. Já, na hipótese de suspensão do contrato de trabalho, o empregado receberá 100% do valor do seguro-desemprego ou 70% quando houver pagamento de ajuda compensatória mensal, no valor de 30% do valor do salário do empregado, durante o período pactuado.

A Lei nº 14.020 também assegura aos trabalhadores que receberam o benefício emergencial em decorrência da redução proporcional de jornada e de salário ou da suspensão do contrato o direito à estabilidade provisória no emprego durante o período

acordado e, após o restabelecimento da jornada de trabalho e salário ou término da suspensão do contrato de trabalho, pelo mesmo período.

Dessa forma, os empregados, durante o período estabilitário, somente poderão ser dispensados por justa causa ou pedido de demissão. Caso o empregador decida rescindir o contrato de trabalho sem justa causa, o empregado terá direito a receber indenização compensatória nas seguintes proporções:

- 50% do salário a que teria direito no período de garantia provisória no emprego, na hipótese de redução de jornada de trabalho e de salário igual ou superior a 25% e inferior a 50%;
- 75% do salário a que teria direito no período de garantia provisória no emprego, na hipótese de redução de jornada de trabalho e de salário igual ou superior a 50% e inferior a 70%; e
- 100% do salário a que teria direito no período de garantia provisória no emprego, nas hipóteses de redução de jornada de trabalho e de salário em percentual superior a 70%.

Na hipótese de dispensa sem justa causa de empregados com estabilidade provisória por suspensão do contrato de trabalho, a empresa deverá pagar indenização no importe de 100% do salário a que o empregado teria direito no período de garantia provisória no emprego.

Assim, de abril a dezembro de 2020, as empresas estão autorizadas a reduzir jornada de trabalho e salário, ou suspender os contratos, mediante acordo com seus empregados, assistidos ou não pelo sindicato da categoria. Mas, deverão observar o período de estabilidade de tais empregados, que poderá superar o período previsto pelo decreto para o término da calamidade pública, que se encerra em 31 de dezembro.

Uma das dúvidas que pode surgir sobre o tema diz respeito aos efeitos

da estabilidade provisória, no contrato de trabalho, caso ocorra a dispensa sem justa causa e a conversão do período de estabilidade em indenização compensatória.

Isso porque, em qualquer estabilidade provisória, como no caso da gestante ou do empregado acidentado, ainda que a empresa indenize o trabalhador, o tempo correspondente à garantia do emprego integra o contrato de trabalho para todos os efeitos legais. Dessa forma, o referido período é calculado para o pagamento de férias, 13º salário, aviso prévio, FGTS, direito à manutenção do seguro saúde, etc.

Por sua vez, na estabilidade conferida pela Lei 14.020 e decretos legislativos que a sucederam, não houve previsão se o período da estabilidade quando convertido em indenização

compensatória deve refletir para o cálculo de tais verbas.

Outro ponto controverso refere-se à hipótese de gravidez da empregada constatada durante o período de estabilidade indenizado. Nesse caso, a trabalhadora teria direito à reintegração no emprego? Como se sabe, a estabilidade da gestante é irrenunciável e se dá desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto.

Em princípio, entendemos que a resposta para as duas questões é negativa. Entretanto, tais dúvidas são de difícil solução e merecem estudos aprofundados. Ademais, ainda não há como saber qual será a posição do Poder Judiciário frente às inúmeras reclamações trabalhistas que, certamente, serão ajuizadas ao término da pandemia. 



Cláudia José Abud é advogada, sócia do escritório Abud e Marques Sociedade de Advogadas, professora e assistente de Coordenação do Curso de Especialização em Direito do Trabalho da PUC-SP. Instagram: @abudmarques | Facebook: AbudMarques



# PROFISSIONAIS DO FUTURO

Por **Daniela Campos**

O que objetiva a gestão do conhecimento é dar suporte à estratégia da empresa em sua execução, posicionamento e geração de valor para os diferenciais competitivos. O que a qualifica é a assertividade ao longo do processo, na identificação e resposta aos seguintes pontos:

- O QUE: quais os conhecimentos mais relevantes para a estratégia da empresa; o que os colaboradores precisam dominar para realizarem as iniciativas da agenda estratégica da companhia.
- QUEM: quem tem esse conhecimento dentro e fora da empresa; quais porta-vozes com excelência no tema podem compartilhar conceitos e melhores práticas com

os demais.

- COMO: qual a melhor forma de construir esse conhecimento em termos de metodologia e formato – cursos estruturantes, pílulas de conhecimento, tutoriais, games, treinamentos presenciais, intercâmbio.
- QUANDO: na linha do tempo, quando preciso iniciar o processo de construção e transferência do conhecimento; qual a trilha, o encadeamento e o ritmo. Vamos falar mais sobre isso.

Um dos componentes essenciais da gestão de conhecimento é o planejamento, a antevisão. Preciso mapear com antecedência o conhecimento requerido para a realização da estra-

tégia, a tempo de construí-lo e disseminá-lo, para que os colaboradores estejam prontos e aptos quando o momento de utilizá-lo chegar. Invisto na formação hoje com o objetivo de capacitar para a atuação profissional futura, podendo ser esse futuro de curtíssimo, médio ou longo prazo.

Se pensarmos em formação e carreira, antigamente, o conhecimento adquirido em uma faculdade praticamente servia a carreira ao longo de toda a vida. Com o passar do tempo, passamos a investir em formações complementares para nos diferenciar no momento atual e futuro. Investimos para sermos e formarmos “profissionais de futuro”.

Se sempre foi assim, o que mudou? O tempo.

Contrate



**UNIODONTO**<sup>®</sup>  
PLANOS ODONTOLÓGICOS

O Plano Odontológico  
que não pode faltar  
no pacote de **benefícios**  
de sua empresa.



(11) 5904.4400



Rua Correia Dias, nº 185 | Paraíso | São Paulo



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



[uniodonto.br@uniodonto.com.br](mailto:uniodonto.br@uniodonto.com.br)

Com o desenvolvimento exponencial da tecnologia e a era ágil, a dinâmica do trabalho mudou completamente, inclusive nessa perspectiva. O conhecimento que eu adquiro hoje não necessariamente estará atual no momento em que eu for aplicá-lo. Fazer gestão do conhecimento neste contexto contemporâneo é entendê-lo como uma demanda permanente, contínua e modular, que formo a partir de repertório ampliado e multidisciplinar.

Cursos estruturantes, sempre valiosos, se somam a conteúdos curtos (*snackable contents*) que consumo em pequenas doses (pílulas de conhecimento); aprendo com disciplinas e indústrias completamente diferentes das minhas; aprendo a vida toda (*lifelong learning*) e aprendo em todo lugar e a qualquer hora, com unidades de aprendizado menores com foco no curto prazo (*microlearning*).

Pensando em nossas carreiras, dos nossos colaboradores ou até dos nossos filhos, formar profissionais de futuro da mesma forma não é mais possível. A antevisão foi encurtada e o planejamento precisa ser constantemente revisitado.

A 4ª Revolução Industrial – era dos dados, da robótica avançada, inteligência artificial, assistentes virtuais, machine learning – trouxe uma demanda enorme por profissionais ligados à área de tecnologia, ao mesmo tempo que as relações humanas e as soft skills nunca estiveram tanto nos holofotes. No último relatório do World Economic Forum (*Jobs of Tomorrow*, janeiro de 2020), entre as profissões que emergem rapidamente estão, lado a lado, aquelas relacionadas ao contexto digital e as que lidam com pessoas, reforçando ainda mais a importância das interações humanas na nova economia.

Quanto mais a tecnologia avança, acelerando exponencialmente e revolucionando os negócios e o mundo, mais as habilidades sociais e emocionais que nos diferenciam das máquinas são demandadas pelo mercado. Flexibilidade cognitiva, inteligência emocional, pensamento crítico, rela-

cionamento interpessoal, criatividade e gestão de pessoas são algumas das competências dos profissionais do presente e do futuro.

É possível treiná-las? Sim, mas muitas delas têm os alicerces construídos a partir do conhecimento adquirido no passado – as principais competências que fazem e continuarão fazendo diferença nas empresas no futuro se desenvolvem desde a infância. A qualidade da experiência do indivíduo e seu desenvolvimento social, emocional, cognitivo e da linguagem nessa fase trará reflexos para os comportamentos que contratamos – quem teve uma base mais sólida terá mais recursos para vivenciar esses comportamentos agora.

Colaboração, cooperação, comunicação assertiva, escuta ativa, negociação e capacidade de fazer boas perguntas e de propor diferentes soluções

são comportamentos essenciais para o ambiente corporativo, mas quando a formação reforça apenas os componentes técnicos, sem ênfase na socialização do indivíduo dentro do grupo, não estimula a troca e o acolhimento de diferentes opiniões, não provoca o pensamento crítico, não fornece repertório ampliado e não trabalha a diversidade como riqueza, será menos natural que isso se concretize no exercício profissional.

Portanto, a certeza é que muita coisa irá mudar no mundo do trabalho. Vamos assistir a uma transformação exponencial e veloz. Mas se tem algo que podemos antever, voltando à questão de gestão do conhecimento, é que investir na formação técnica e curricular é importante, mas precisamos, na mesma medida, investir em nosso desenvolvimento como indivíduos sociais. 



ISADORA LEONE

Daniela Campos  
é publicitária,  
especializada  
em Gestão de  
Conhecimento e  
Pessoas | LinkedIn:  
in/dani-campos



Troféu Sesi 2020

Sua empresa  
**merece** esse  
**reconhecimento**

**Great  
Place  
To  
Work.®**



Estão abertas as inscrições para o Troféu Sesi de Melhores Práticas em Segurança, Saúde e Bem-estar, uma iniciativa do Sesi no Paraná, em parceria com o Great Place to Work.

É a chance da sua empresa mostrar que investe em um ambiente fisicamente seguro e emocionalmente saudável para os colaboradores. Participe e concorra ao prêmio que é motivo de orgulho para funcionários, gestores e grandes marcas.

Inscrições  
até **15 de  
dezembro**

**SAIBA  
MAIS**  
sesipr.org.br  
/trofeusesi

Sistema Fiep **SESI**



# COMPETÊNCIAS EMERGENTES DA LIDERANÇA E A JORNADA PARA 2030

Por **João Lins**

Parto da premissa que a essência das funções de liderança é perene – os líderes são e continuarão sendo responsáveis por direcionamento estratégico, engajamento das pessoas, influência na cultura e uso de inteligência para interpretar o ambiente e dar sentido às decisões organizacionais. Mas a maneira como essas funções são executadas muda radicalmente em um ambiente impactado pela tecnologia.

Há um certo consenso que as mudanças no papel das lideranças vão requerer tanto capacidades técnicas como socioemocionais. Em uma leitura das pesquisas sobre o tema, destaco aqui a integração de sete competências fundamentais.

A primeira é a capacidade de navegar na incerteza, a competência para formular e executar estratégias em ambientes dinâmicos. Sua importância vem sendo destacada desde o final do século 20, quando autores visionários como Henry Mintzberg e Charles Handy previram que a capacidade de interpretar mudanças no ambiente, testar hipóteses e rapidamente reposicionar a organização seria vital no início do século 21.

As metodologias ágeis e a mentalidade de startup são exemplos de práticas adotadas pelas lideranças nos últimos anos, mas, para desenvolver a capacidade de navegar na incerteza, é preciso construir sistemas de inteligên-

cia que capturem antecipadamente os sinais de mudança e desenhe *roadmaps* de inovação.

A segunda competência é a capacidade de acelerar a transformação digital. Muitos concordam que o sucesso no jogo competitivo depende de adotar a transformação digital mais rapidamente que os concorrentes. E virou lugar-comum dizer que a reação à Covid-19 foi mais efetiva nesse sentido que qualquer estratégia deliberada. Muitas estratégias de transformação digital patinavam antes de março, emaranhadas dificuldades socialmente construídas. A crise deslocou rapidamente tais barreiras. Pensando no futuro, cabe ao líder influenciar a orga-

nização para manter um bom ritmo de inovações, evitando o movimento de retornar à uma imaginária zona de conforto quando as pressões diminuírem.

O cenário atual também aponta que tanto as inovações radicais como as incrementais importam. Dentro de um conceito de organizações ambídestras, criado na década passada por Michael Tushman e Charles O'Reilly, cabe à liderança melhorar a eficiência aproveitando os recursos disponíveis e aumentar a eficácia explorando oportunidades novas. Como colocou meu amigo Antonio Maciel, ex-CEO e membro de conselhos de administração, nem toda empresa é uma startup: o desafio para as grandes organizações é conectar o legado com o novo.

Integrar humanos e máquinas é a terceira competência e decorre da necessidade de desenhar novos contornos para o trabalho ante os impactos do avanço tecnológico, em especial da automação do trabalho cognitivo, que afeta diversas posições e não apenas aquelas de baixa qualificação. A grande oportunidade que surge, como destaca Thomas W. Malone, do MIT, é criar uma inteligência coletiva nas equipes, combinando a crescente capacidade dos computadores de processar informações e fazer executar tarefas repetitivas com a capacidade humana de criar novas possibilidades, novos rumos e novas estratégias.

É importante notar que a configuração das organizações também muda rapidamente com a substituição da arquitetura burocrática por modelos mais flexíveis. Na revolução digital, organizações baseadas em times ganharam força. A quarta competência é, portanto, a capacidade de liderar sem hierarquia.

Os aplicativos de comunicação e colaboração permitem o relacionamento direto dos líderes com as linhas de frente. Times permanentes ou temporários interagem com a cúpula da organização com menor necessidade de camadas de comando. Os sistemas de workflow e feedback instantâneo possibilitam criar modelos automatizados de controle e monitoramento.



João Lins é diretor executivo do FGV in Company

Para liderar nesse ambiente, o gestor precisa estimular a autonomia e garantir *accountability*.

Outra mudança é que os times não necessariamente executam o trabalho no mesmo ambiente. Assim, a quinta competência é comunicar, engajar pessoas, coordenar o trabalho, estimular colaboração e cocriação com pouco ou nenhum contato presencial.

Se a dinâmica de negócios e a organização do trabalho estão mudando, também muda a execução da estratégia. Com isso, a sexta competência é executar e gerir resultados, o que envolve a capacidade de tratar informação, inteligência na análise e agilidade na tomada de decisão. Mais uma vez, não há muita novidade aqui, mas os recursos tecnológicos disponibilizados nos últimos anos potencializam essa capacidade e o desempenho

das lideranças que sabem usá-los bem.

É essa ideia que nos leva à última competência: a destreza digital, a capacidade de adotar rapidamente inovações tecnológicas e maximizar o aprendizado pessoal sobre essas soluções por meio de experiências práticas. Essa competência é fundamental para quem visa alavancar a transformação digital dos negócios, uma vez que o mundo encara a escassez de profissionais qualificados para endereçar os novos desafios e oportunidades criados pela tecnologia.

Para finalizar, é importante mencionar que essa lista de competências não é uma relação isolada de saberes e habilidades. É um conjunto integrado, em que seus componentes se influenciam e se reforçam mutuamente, ajudando a liderança a superar os desafios. 



## QUOCIENTE DE NOÇÃO

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

Há muitos anos estudamos os quocientes que, uma vez ampliados, podem alavancar a carreira de líderes e colaboradores: Quociente Intelectual (QI), que trata da importância de aprender a aprender, Quociente Emocional (QE), que nos ajuda a nomear os sentimentos e agir de maneira inteligente, ou Quociente de Adaptabilidade (QA), que nos permite uma melhor relação com as transformações e o desenvolvimento da resiliência.

São quocientes relevantes para todos e é preciso desenvolvê-los continuamente. Disso não há dúvidas, mas a pergunta é: o que, ainda assim, atrapalha a carreira de um profissional formado nas melhores universidades, que tem a inteligência emocional no lugar e se adapta bem às mudanças?

Preparem-se. É hora de apresentarmos a vocês o Quociente de Noção (QN). Não, você não leu sobre QN ou o ouviu da boca de um grande especialista internacional. Esse é um conceito criado por nós mesmas após uma das nossas discussões acaloradas sobre o que faz uma carreira deslanchar. Senhoras e senhores, muitas vezes, o que falta é apenas “noção”!

O QN trata de aspectos fundamentais para qualquer relação, mas que muitas vezes são descuidados. Noção é, por definição, consciência, conhecimento elementar. Estamos falando sobre a capacidade de ler cenários, escolher o melhor momento e a forma mais adequada de se posicionar, sobre ter educação, ética, etiqueta (que é a aplicação prática da ética), empatia,

cuidar legitimamente do outro.

Fez sentido para você? É básico, né? Estamos falando de consciência e sensibilidade ampliadas. E isso, infelizmente, é raro de encontrar. Já dizia Millôr Fernandes: “O homem é um animal inviável”.

A falta de QN destrói reputações e faz com que carreiras promissoras fiquem estagnadas. Então, antes de apresentar alternativas para ampliação do QN, façamos uma avaliação sincera. Você tem noção?

Imagine algumas situações corriqueiras: entrar atrasado na reunião e fazer uma pergunta fora de contexto, contar piadas sem graça, fazer comentários preconceituosos, falar mal da empresa nas redes sociais, reclamar do chefe no cafezinho, marcar reunião

# DP Tech Summit

POR  **accessorh**

**9 a 11 Dezembro**

## O maior evento online e gratuito sobre Departamento Pessoal da América Latina

Aprenda como reinventar sua área de departamento pessoal em 3 dias

**3**  
dias de evento

**20+**  
conteúdos exclusivos

**100%**  
online e gratuito

Inscriva-se no site:

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

## O DP pode ser **mais TECH**

**T**

**Transparente**

Acompanhe informações compartilhadas em tempo real

**E**

**Eficiente**

Redução de custos e aumento de produtividade

**C**

**Completo**

Soluções integráveis para focar no que realmente importa

**H**

**Humano**

Trabalhe com menos papéis e mais pessoas

REALIZAÇÃO

 **acesso digital**

APOIO

 **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.COM**

na hora do almoço, fazer chamadas de vídeo para falar o que poderia ser dito em uma mensagem de texto, mandar e-mails copiando dezenas de pessoas, enviar um colaborador para te substituir em uma reunião sem orientá-lo, dar feedbacks apenas com opiniões pessoais.

Deu para sacar, né? Você protagonizou algumas dessas cenas? Fique tranquilo, fique tranquila. Todo mundo já deu uma escorregada na noção. Quando é algo pontual, você identifica imediatamente, se desculpa e não volta a cometer o erro. Mas quando é recorrente ou quando você nem nota, precisa de ajuda. Urgente!

Ficou claro o quanto esse quociente merece atenção? Você deve estar perguntando: Tá, mas como amplio o meu QN, o da minha equipe e dos líderes? Tem jeito? Ou só nascendo de novo?

No mundo ideal, os colaboradores e líderes viriam com o QN “original de fábrica”. Aí seria lindo. Alô área de R&S: vocês são – ou deveriam ser – especialistas na aplicação dos métodos para identificar a falta de noção já no momento da entrevista. Se as perguntas iniciais passam por “O escritório é perto da minha casa?”, “Preciso trabalhar aos sábados?”, “De quanto é o vale alimentação?”, ou o candidato conta uma piada sexista ou faz um comentário desconexo, cuidado. Tem gente sem noção na área! Agradeça, dê um feedback sincero para que aquele ser humano possa evoluir e passe para o próximo candidato.

E o que fazer com os sem QN que já estão na empresa? E, pior, na liderança? Nesse caso, o primeiro passo está no fortalecimento da cultura organizacional e na atuação baseada na missão, visão e valores da empresa. Esse é o cenário perfeito para que a noção prevaleça e que desvios sejam identificados e corrigidos rapidamente. Cultura forte requer comunicação constante e muito treinamento. Atenção, esse treinamento precisa incluir todas as áreas, inclusive a equipe de RH.

Outro passo importante é o feedback. A empresa precisa estimular as

conversas sinceras. Bons feedbacks irão criar e estimular relações baseadas na confiança e transparência. E nesse contexto todo mundo evolui.

Mas se a cultura, o treinamento e o feedback não foram suficientes, a solução é a demissão. Quando você já comunicou, deu feedback e ainda assim a falta de noção se mantém escancarada, não há alternativa senão “promover o profissional para o mercado externo”. Não se pode ser conivente com a falta de noção, pois ela mata as relações. E, com ela, vão junto os talentos, a produtividade, a satisfação dos clientes, a inovação, o resultado.

Todo mundo quer um trabalho que seja fonte de orgulho, propósito e felicidade e, para isso acontecer, a chave pode estar no QN.

Há uma ferramenta incrível para ampliar todos os quocientes men-

cionados aqui: a Arte. Boa literatura, música, artes plásticas, cinema, dança, ou seja, todos os tipos de expressão artística que estimulem seus sentidos, que te provoquem, que te emocionem contribuirão para fazer de você uma pessoa mais sensível e mais atenta ao outro. Experimente, pois “sempre é tempo de se tornar quem você deseja ser”.

Quer saber mais? No nosso YouTube tem um vídeo sobre o tema:



Vania Ferrari e Anna Nogueira são sócias da Pensamentos Transformadores, escritoras, palestrantes e youtubers (canalvaniaferrari)

GUILHERMETICHAUER

# Quer colaboradores mais felizes e produtivos?

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

Conheça mais vantagens:



Atendimento ao Negativado



Seguro em casos de morte e desemprego involuntário



Prazos mais longos



Sem burocracia e sem papel

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

**(11) 5555.1800**

[www.consigamais.com.br](http://www.consigamais.com.br)  
[contato@consigamais.com.br](mailto:contato@consigamais.com.br)

**consiga**mais+

# O que seu RH está precisando?



[www.apdata.com](http://www.apdata.com)

São Paulo • Campinas • Rio de Janeiro • Orlando  
+55 (11) 2652-2500



Onboarding Reduzir custos

# Terceirizar processos

Investir em tecnologia Simplificação

## Transformação Digital

Descentralização Automação de Processos

Segurança de Dados

## Portal Mobile LGPD

RH mais Estratégico Worforce

Assinatura Digital

Seja qual for sua estratégia, fale conosco.  
Ficaremos muito felizes em conversar com você.



Queremos agradecer a todos que confiam nas nossas soluções pela conquista do prêmio Melhores Fornecedores para RH 2020.  
**Juntos somos mais fortes!**





# O RH NA ESTRATÉGIA DAS (EX) STARTUPS

A história recente do mundo das startups mostra que, por mais revolucionário que o modelo seja, se seus criadores vislumbram ter sucesso, crescer no mercado, não sobreviverão sem um RH estruturado e estratégico

Por **Thais Gebrim**



SHUTTERSTOCK

trajes informais, cultura colaborativa, estrutura horizontalizada, benefícios diferenciados... Um oásis para estimular criatividade, produtividade e inovação no meio do árido deserto corporativo.

Seis anos se passaram. As tecnologias evoluíram exponencialmente, veio a transformação digital e uma nova ordem começa a se estabelecer. Hoje, muitos dos millenials, geração que vinha desafiando os modelos de gestão e de consumo vigentes, expandiram sua participação no mundo dos negócios: mais do que colaboradores imbuídos de propósito e causa, tornaram-se fundadores e CEOs de startups. E o RH, como está?

Vai bem, obrigado. Continua a galgar degraus na estratégia do negócio e a conquistar espaço ao lado do CEO. Nas startups, o RH encontrou um novo nicho de atuação. O tempo mostrou que a maioria delas começa com grupos enxutos, ou mesmo dupla de parceiros, mas, na medida em que os negócios dão certo, elas crescem e não dá para ser informal na gestão dos seus talentos.

“É muito interessante ver que os líderes de startups bem-sucedidas enxergam a necessidade de ter um RH. Já cresceram bastante e podem ser chamadas de *scaleups*, pois estão num momento em que precisam dar um salto”, diz Marcelo Nóbrega, mentor, conselheiro e investidor anjo de HR Techs. Ele conta que muitos relatam em conversas as dores do crescimento – numa analogia com o corpo humano na fase adolescente – que passaram ou estão passando.

“É comum encontrar um time de liderança que cresceu dentro daquela empresa, só conhece aquele modelo de negócios, aquela maneira de fazer as coisas e trabalhar. São líderes que não tiveram experiência relevante em outras empresas ou setores de atividades, não interagiram com outros times. Cresceram como líderes na inércia, sem exercitar os músculos intencionalmente. Sua bagagem é limitada. E sem apoio fica mais difícil reconhecer momentos novos e saber

que é preciso agir de forma diferente. Eles não têm *role models*. O bom é que reconhecem essa lacuna de formação e estão buscando profissionais mais seniores para ajudá-los e ao time”, afirma Nóbrega.

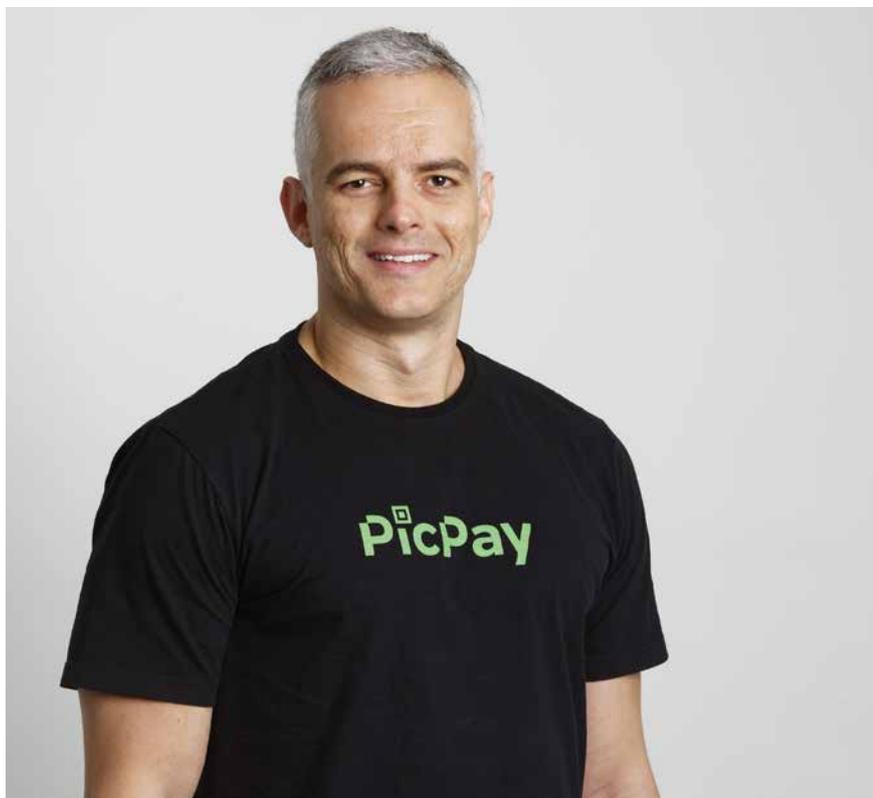
De acordo com Hector Gusmão, CEO da Fábrica de Startups, no Brasil, o ecossistema de startups já amadurece há alguns anos, com números crescentes em volume de capital de risco disponível, unicórnios, startups investidas e corporações de todos os segmentos se relacionando com startups em busca de inovação. E, junto com esse amadurecimento, sua estrutura de pessoal teve que acompanhar e ganhar um nível de profissionalização de empresa grande.

“Há diversas startups com centenas de funcionários e planos de escala global. Vemos planos de metas extremamente estruturados, remuneração variável agressiva, metodologia de recrutamento e seleção, estruturas hierárquicas mais achatadas e gestão e equipes muito bem alinhadas para desenvolvimento de produtos escaláveis. Essas melhores práticas também têm sido superimportantes ao serem compartilhadas com startups menores. E que bom!”, assinala ele. assinala Gusmão. O desafio agora, prossegue ele, é não deixar isso se perder e aproveitar o momento para reforçar e implementar novas medidas, ainda melhores.

## A PERCEPÇÃO DOS LÍDERES

A Acesso Digital, IDTech especializada em tecnologia para identidades digitais, começou as atividades em 2007, apenas com seus fundadores. Um ano depois, contava com uma equipe de 14 pessoas e hoje reúne um time de 250 profissionais de diferentes idades, formações e regiões do Brasil. Paulo Alencastro, diretor executivo e cofundador, conta que, no início, a gestão de pessoas era concentrada na liderança, mas, ao mesmo tempo, eles sabiam da importância de ter missão e valores claros para direcionar o futuro. “Isso foi feito para pautar as relações e direcionar quem estava na liderança quanto ao que era

**Q**uem é de Recursos Humanos já deve ter ouvido que “o RH vai acabar”. A frase ganhou ênfase em 2014, depois da publicação do artigo *It's Time to Split HR (É Hora de Dividir o RH)*, em tradução livre), do consultor indiano Ram Charan, na Harvard Business Review. O impacto foi imediato: rodas de discussão passaram a debater se o RH havia se tornado obsoleto, se os líderes de equipe poderiam assumir as responsabilidades da gestão de pessoas (como se já não tivessem esse papel) e se o CEO poderia liderar o processo. Também naquele período, as startups ganhavam força, inovando os ambientes e os processos de trabalho: clima descontraído, horários flexíveis,



Stehling, do PicPay: área de gestão de pessoas acompanha a história da empresa desde a sua criação

esperado em termos de comportamento. Foi importante, também, para ajudar a recrutar, promover e definir mudanças nos times”, explica.

Aos 18 meses de vida, a startup começou a estruturar a área de pessoas. A primeira ação foi focada no processo de recrutamento e seleção, com a elaboração do comitê cultural, mantido até os dias atuais. Multidisciplinar, esse grupo avalia culturalmente o profissional que venha a ingressar na Acesso Digital e tem autonomia para reprovar candidatos. Alencastro conta que essa decisão foi motivada pelo crescimento acelerado do time, o que gerou preocupação em manter o alinhamento das pessoas com a cultura organizacional.

De lá para cá, muita coisa mudou, com temas que eram pouco explorados ganhando maior relevância na pauta, como diversidade, trabalho remoto e liderança feminina. “Talvez o que não tenha mudado e, no meu entendimento, será difícil de mudar, é o fato de o ser humano continuar sendo a parte mais importante na empresa, ainda mais quando falamos

de empresas de tecnologia”, salienta Alencastro.

Assim como grande parte das startups, também a Neoway, empresa de Big Data Analytics fundada em 2002, começou bem pequena, com duas pessoas; hoje são 450 profissionais distribuídos pelas unidades de São Paulo, Florianópolis e Brasília. O CEO Kadu Monguilhott conta que, no começo, o modelo de gerenciar pessoas vinha da liderança, de suas experiências, e era informal, já que o grupo era pequeno.

“Tivemos diversas fases. Passamos um bom tempo no ‘modelo guru’, em que o fundador toma muitas das decisões e imprime o seu modo de gestão em toda a organização. Com o passar do tempo, apareceram as ‘dores do crescimento’, a necessidade de escalar, de distribuir a tomada de decisão. Nesse processo, tivemos um momento, por exemplo, em que diversas áreas haviam adotado práticas de gestão completamente diferentes, pois não tínhamos um padrão a ser seguido, mas havia o espírito de ‘fazer acontecer’”, explica.

Por fim, em 2014, com o crescimento acelerado ano a ano, a Neoway criou a área de gestão de pessoas para, mais do que atrair, manter e desenvolver seus talentos. Monguilhott diz que essa decisão foi estratégica para que a empresa continuasse a apresentar os resultados almejados.

Ele conta que a vivência fora do Brasil ajudou na mudança. “Ficamos inspirados durante interações com empresas do Vale do Silício que lideraram um movimento chamado Management 3.0. Vimos que elas tratavam não só do desenvolvimento profissional, como também do bem-estar e desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Por isso, decidimos ir além dos processos básicos de gestão de pessoas e olhar para a evolução da nossa cultura e de todos que fazem parte dela. Hoje, colhemos muitos frutos desse investimento.”

Muitos mesmo: nos últimos cinco anos, a empresa tem crescido de 40% a 50% ao ano e, hoje, a Neoway tem uma área focada em desenvolver pessoas, processos, procedimentos e políticas com foco na construção de uma cultura corporativa forte e alinhada aos objetivos do negócio.

Já na fintech capixaba PicPay, a área de gestão de pessoas acompanha a história que vem sendo construída desde a sua criação, em 2012. Dárcio Stehling, um dos seus fundadores, é Chief People Officer (CPO) da startup e responsável por pessoas e cultura, o que foi fundamental dado o ritmo de crescimento do negócio.

No início, da concepção da ideia ao lançamento do aplicativo, o Picpay mobilizou seis pessoas, três delas, os fundadores. Sete anos depois, no início de 2019, eram cerca de 200 no escritório de Vitória. Nos meses seguintes, aconteceu a grande escalada, a abertura do segundo escritório, em São Paulo, e o ano foi encerrado com a empresa contabilizando mais de 1.000 profissionais. Apenas três meses depois, em março de 2020, o time havia crescido mais 30% e, durante a pandemia, o negócio passou por hiperaquecimento: a meta era

PCMSO  
 MEDICINA  
 SAÚDE  
 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
 PERÍCIAS  
 AMBULATÓRIOS  
 EPI  
 OCUPACIONAL  
 INTERNET  
 AET  
**TREINAMENTO ONLINE**  
 CONHECIMENTO  
 CIPA  
 CAMPANHAS  
 TECNOLOGIA  
 PPRA  
 CAPACITAÇÃO  
 SEGURANÇA  
 NORMAS  
 LTCAT

# DIGITAL PARA SUA EMPRESA NÃO PARAR

A **NovaSaúde** disponibiliza para sua empresa uma série de soluções digitais. O seu negócio não pode parar e, por isso, conte com nosso apoio.

Tudo online e personalizado para o porte e ramo de atividade da sua empresa:

- Treinamentos em segurança do trabalho (NR-1);
- Gestão ocupacional;
- Teleatendimento médico.

## PRINCIPAIS SERVIÇOS



Exames  
ocupacionais



Saúde  
ocupacional



Segurança  
do trabalho



PCMSO e  
PPRA



Análise  
Ergonômica



Gestão  
de CIPA

## CONSULTE NOSSOS ESPECIALISTAS

(11) 5555.4045

comercial@novagestaosaude.com

novo site, novas ideias  
**novagestaosaude.com**

📱🌐📧 /novagestaosaude



**NS** novaSaúde  
medicina ocupacional & preventiva



SEMPRE ACREDITAMOS QUE O ELEMENTO QUE UNE AS PESSOAS EM TORNO DE UM PROJETO É A CRENÇA, O PROPÓSITO. TODOS OS ENVOLVIDOS PRECISAM ACREDITAR NA MESMA VISÃO. NO INÍCIO DO NEGÓCIO ERA ASSIM E HOJE SEGUIMOS DA MESMA FORMA

**DÁRCIO STEHLING**



passar de 14 milhões de usuários para 20 milhões até dezembro; em maio, a meta já havia sido atingida.

Apostar em ações estratégicas de RH para ultrapassar esse obstáculo valeu a pena para dar sustentabilidade aos números que não param de crescer: em novembro, o PicPay contava com mais de 33 milhões de usuários e 1.800 profissionais.

“Sempre acreditamos que o elemento que une as pessoas em torno de um projeto é a crença, o propósito. Todos os envolvidos precisam acreditar na mesma visão. No início do negócio era assim e hoje seguimos da mesma forma. A dificuldade sempre foi, justamente, encontrar pessoas alinhadas a essa visão”, conta Stehling.

Mais do que atender aos pré-requisitos técnicos – que não incluem, necessariamente, níveis de graduação –, a empresa busca candidatos que tenham *fit cultural* com o PicPay. “O desafio está em reunir um time altamente capaz e comprometido, que esteja conectado por princípios como aprendizado infinito, paixão pelo que se faz, proatividade (*do it yourself*), pensamento grande e disposição para entregar muito e quebrar paradigmas”, complementa.

Ao refletir sobre o atual estágio da gestão de pessoas na empresa, ele afirma que ainda há muito a evoluir. “Precisamos desenvolver as nossas jovens lideranças e ajudá-las a se preparar para esse novo momento da empresa e, também, para o mercado de meios de pagamentos digitais, que está se desenvolvendo.”

#### VIA DE MÃO DUPLA

Se a startup aprimora a performance no mercado por meio do RH, a recíproca é verdadeira. Simone Lima, chegou à Acesso Digital durante a pandemia para ocupar a vaga de diretora de PeopleX. Antes disso, há dez anos, ela vinha atuando em empresas de tecnologia que foram ou são startups e afirma que esse contexto de trabalho oferece uma oportunidade única para as pessoas gerarem impacto e construírem seu legado.

Na Acesso Digital, ela enfrentou logo de cara o desafio de se dividir – e a distância – entre as necessidades do negócio e as demandas geradas pelo impacto da Covid-19. Aliás, mais da metade do atual time de PeopleX foi contratada nesse período, o que, na visão de Simone, propiciou criar uma nova dinâmica e forma de trabalhar

ARQUIVO PESSOAL



ARQUIVO PESSOAL

Da Acesso Digital, Alencastro e Simone: preocupação com o alinhamento entre as pessoas e a cultura e criação de um plano de carreira escalável



Já parou para imaginar quanto vale os benefícios da sua empresa?

Com a RB eles **VALEM MUITO MAIS** para os seus funcionários e **CUSTAM BEM MENOS** para a empresa.

**Seja  
Protagonista**

Ajude a sua empresa a gerar receita já!



**Quer conhecer mais sobre as nossas soluções?**

[www.rb.com.br](http://www.rb.com.br) ou ligue (11) 4962-0090





Monguilhott e Michele, da Neoway: inspiração no movimento Management 3.0 e desenvolvimento de lideranças habilitadoras de times de alta performance

no contexto remoto. E as mudanças prosseguiram independentemente da crise sanitária e econômica acarretada pelo novo coronavírus.

Além das medidas de apoio aos colaboradores por causa da pandemia, a empresa adotou um modelo de plano de carreira escalável, com novo processo de avaliação de performance e de avaliação de promoção. Nesse modelo, o RH implementou a prática de calibração para acompanhar de perto a evolução das pessoas, dos times e dos líderes, aumentando o engajamento e a performance da empresa. E, com a ferramenta Radar Único, é possível medir semanalmente o engajamento dos colaboradores, reunindo mais dados e embasamento para os gestores. E o próprio colaborador se inscreve no processo de promoção, quando acredita que está pronto para ir para o nível seguinte. A partir desse gatilho, inicia-se o processo de avaliação do gestor e pares considerando o próximo nível.

Também Michele Martins, vice-presidente de RH da Neoway, foi contratada durante a pandemia. Antes de ingressar na empresa, passou pela ThoughtWorks, pelo Grupo RBS, NSC Comunicação e ArcTouch, duas delas

do setor de tecnologia, que transformaram sua forma de pensar na gestão de negócios e pessoas.

Para ela, mesmo em empresas que, como a Neoway, já não são mais startups, a velocidade e a necessidade de constante transformação e adaptação ficam impressas no DNA da organização e são a parte mais instigante, que traz uma excelente oportunidade de novos aprendizados constantemente. “O grande diferencial, sem dúvida nenhuma, é a oportunidade de se desenvolver, crescer e aprender muito, além de construir o seu nome dentro da história de uma empresa”, avalia.

Ao chegar à Neoway, 100% dos colaboradores estavam em home office – sua antecessora havia providenciado as medidas emergenciais – e todo o seu processo de onboarding aconteceu remotamente. “Foi muito desafiador, pois conheci toda a empresa, cultura, colaboradores, meus pares e meu time a distância. Por outro lado, pude vivenciar, na prática, como seria para os próximos colaboradores e analisar os pontos fortes e aquilo que poderia ser melhorado.”

O DNA de startup tem sido providencial para as tomadas de decisões

rápidas ao longo da crise, sempre ouvindo os colaboradores. “A Neoway tem uma cultura colaborativa. Antes de qualquer definição, são realizadas pesquisas e os temas, levados para discussões em comitês. Isso é excelente para acompanharmos a evolução dos fatos e ajustar possíveis arestas, para que assim possamos analisar a necessidade de implantar novas práticas e políticas internas”, explica Michele.

Ela conta que um dos principais papéis do RH tem sido o de minimizar os impactos da pandemia no dia a dia dos colaboradores, dando a eles apoio e segurança. Nesse sentido, quatro frentes foram desenvolvidas: People Care, de cuidados com a saúde física e mental; People Office, para dar melhores condições aos colaboradores no home office; People Involvement, focada na manutenção do vínculo entre os times e da fluidez de comunicação; e People Performance, direcionada a ações de desenvolvimento de criatividade, organização do tempo e priorização.

Mas, claro, as demandas do negócio prosseguiram e já está em andamento um projeto de desenvolvimento de lideranças habilitadoras

de times de alta performance. A iniciativa está alinhada ao manifesto de cultura da Neoway, que fala de gente movida a desafio, autônoma e apaixonada, que trabalha com forte espírito de colaboração e senso de resolução de problemas complexos. E muito mais vem por aí, visando ao desenvolvimento de capacidades estratégicas para o negócio e competências específicas para a evolução dos times,

além de investimento e estímulo para a aprendizagem individual.

E, como gestão de pessoas é algo vivo, sempre é possível e necessário evoluir. Michele afirma que, mesmo a Neoway tendo trilhado um caminho gigante, ainda há muito o que fazer, “sempre com a confiança e a transparência como base de gestão e cultura”.

Stehling, do PicPay, também sabe que a gestão de seus talentos con-

tinuará a evoluir e investir nisso é promover um ambiente sustentável. “Com o tempo, com o crescimento do time, com a maturidade do mercado, as práticas de gestão de times mudam sim, é natural. Mas me parece que o objetivo continua o mesmo: cuidar de quem cuida do negócio, de quem faz a empresa prosperar, de quem se doa de corpo e alma a esse propósito”. 

## RAIO X NO BRASIL

**A Abstartups – Associação Brasileira de Startups registra hoje mais de 13.500 startups mapeadas no país – 174 delas voltadas à área de RH –, sendo 14 unicórnios (avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão).**

**Startups costumam ter equipes enxutas: 57,4% delas possuem entre 1 a 5 colaboradores, segundo o Mapeamento de Comunidades 2020 realizado pela própria Abstartup.**

**De acordo com José Muritiba (foto), diretor executivo da associação, do ponto de vista de pessoas, a cultura startup, que guia o modelo de gestão do negócio, é muito ligada ao time. “Como startups nascem de uma proposta de valor e enfrentam aprendizados e mudanças nos primeiros anos, a gestão de pessoas tem como foco propósito e impacto”, assinala.**



### TALENTOS

**Na atração de talentos, startups têm algumas vantagens. “Em essência, são ambientes disruptivos que oferecem um clima descontraído, criativo, dinâmico e flexível de trabalho. Então, na contramão de grandes corporações, o ambiente de trabalho oferece uma visão muito mais ampla do negócio e permite o desenvolvimento de várias habilidades”, lembra o diretor.**

**Neste ano, a associação lançou o Abstartups Jobs, banco de talentos online, que possui mais de 1.100 profissionais cadastrados, em busca de uma oportunidade.**

### 2020

**Apesar do ano atípico, ainda que tenham sofrido com desligamentos no começo da pandemia, as startups também abriram oportunidades de recolocação e novas oportunidades no Brasil: 37,3% realizaram contratações após a pandemia e apenas 15,1%, desligamentos.**

**Segundo Muritiba, apesar da pandemia, 2020 trouxe marcos importantes para o setor, como mais um unicórnio, notícias de fusões e aquisições de startups e a assinatura do Marco Legal das Startups. “Tudo isso nos indica que estamos no caminho certo para o desenvolvimento do ecossistema”, conclui.**



# AUTOLIDERANÇA

do Dr. Ken Blanchard



**SER PROATIVO NA BUSCA DO QUE VOCÊ PRECISA PARA ATINGIR SEUS OBJETIVOS É DO INTERESSE DE TODOS – PRINCIPALMENTE DO SEU!**

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS PARA...

EMPRESAS

COLABORADORES



LANÇAMENTO:  
JANEIRO  
2021

Acelere o desenvolvimento do seu pessoal



Adquira a mentalidade e as habilidades da Autoliderança para obter o que você precisa para ter sucesso!



Chefes não leem pensamentos! Aprenda a frase mais poderosa para obter o que você precisa: "..."



Desenvolva solucionadores de problemas proativos e autônomos

Não basta identificar problemas - torne-se um solucionador de problemas!



Impulsione a criatividade e a inovação

Lembre-se que a autonomia é 20% outorgada e 80% conquistada!



Chega de fazer o papel de vítima e reclamar de tudo e de todos! Tome a iniciativa e liberte-se das amarras que impedem seu progresso, conquiste maior autonomia e assuma o controle da sua carreira e do seu futuro!



Aumente o senso de responsabilidade individual por atingir metas e pelo autodesenvolvimento

Negocie com seu chefe para obter o estilo de liderança e o grau de autonomia que você precisa.

Treinamento baseado no bestseller



Como desenvolver o mindset e as habilidades para ser bem-sucedido.

**INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES:**  
**0800 026 2422**

info@interculturalted.com.br

## A Mentalidade de um Autolider



## As Habilidades de um Autolider

### 1 Estabelecimento de Objetivos

Obter alinhamento naquilo que precisa ser feito e quando precisa ser feito

### 2 Diagnóstico

Avaliar sua competência e empenho numa tarefa ou objetivo específicos

### 3 Adequação

Obter o Estilo de Liderança que lhe fornece aquilo que você necessita



**Blanchard** | Global Partner Network | **Global Partner**

FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)





# SLII® EXPERIENCE

do Dr. Ken Blanchard



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

15 MILHÕES DE LÍDERES TREINADOS EM MAIS DE 100 PAÍSES!

O TREINAMENTO DE SLII® EXPERIENCE OFERECE:

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

**Novos materiais** instrucionais **100% em cores.**

**Novo aplicativo** para Celular ou Tablet.

**Nova metodologia** de treinamento baseada em Neurociência.

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

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

1 Aprenda a diagnosticar o Nível de Desenvolvimento de cada colaborador em relação aos seus objetivos ou tarefas.

2 Identifique o Estilo de Liderança que maximizará a motivação e o desempenho dos colaboradores.

3 Estabeleça parcerias com os colaboradores, utilizando o Estilo adequado para aumentar a produtividade e melhorar os resultados.

4 Saiba como evitar as consequências danosas de supervisionar excessiva ou insuficientemente.

5 Melhore o clima organizacional, reduzindo o turnover e retendo talentos.

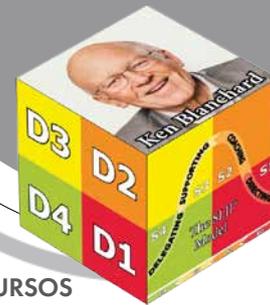
636 EMPRESAS CLIENTES NO PAÍS!

34 ANOS DE PARCERIA COM A KEN BLANCHARD!

48 ANOS FORMANDO LÍDERES NO BRASIL!

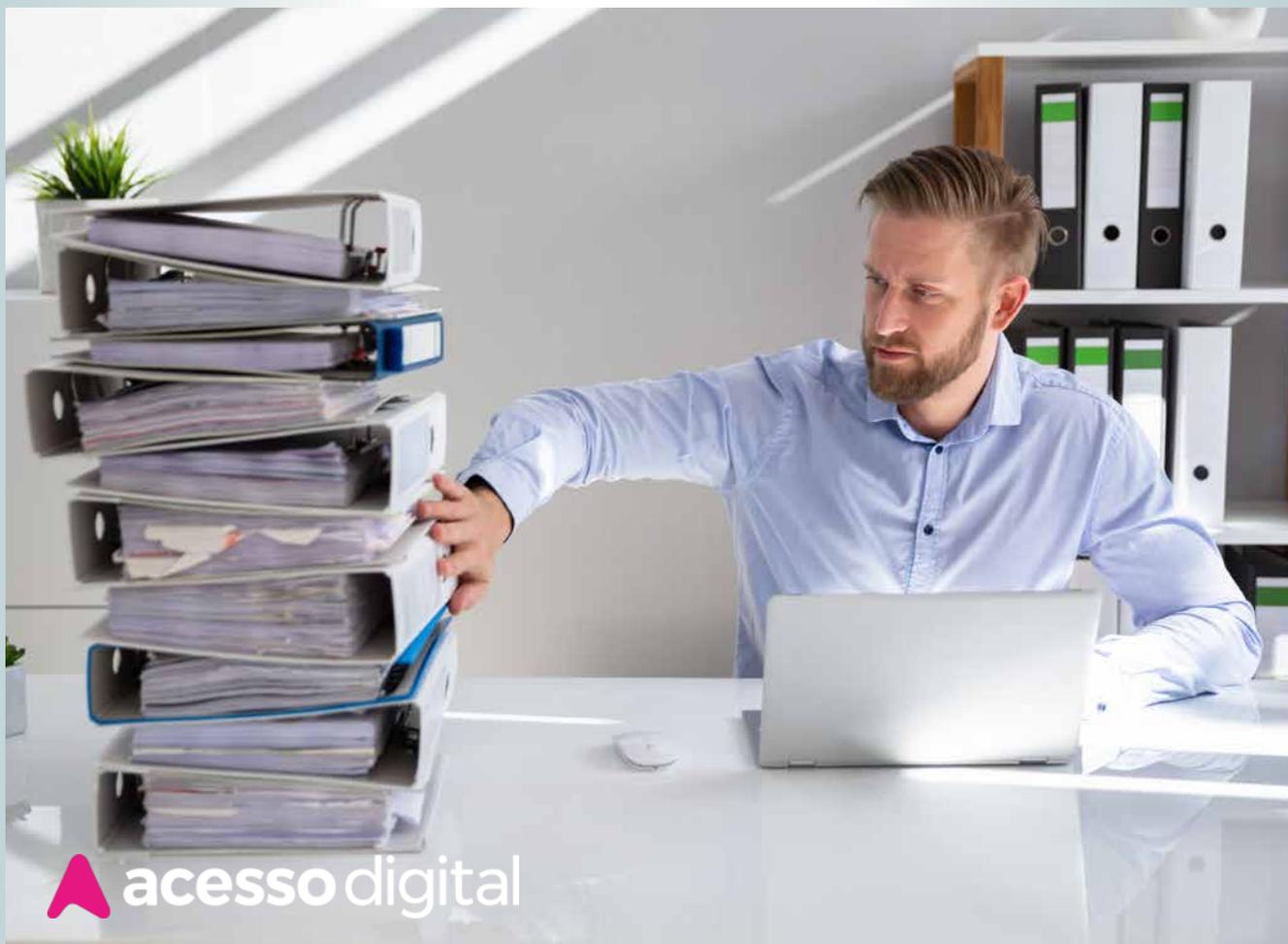
14 ANOS PREMIADA COMO A FORNECEDORA DE CURSOS E TREINAMENTOS MELHOR AVALIADA NO BRASIL!

CONSULTE-NOS SOBRE OS PRÓXIMOS TREINAMENTOS ONLINE/VIRTUAIS (PÚBLICOS OU "IN COMPANY")



**INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES:**  
**0800 026 2422**  
info@interculturalted.com.br





# Menos papel, mais ação

Por **Marcelo Nóbrega\***

Metade das empresas que você viu nascer neste ano deve manter as portas abertas só até 2024. Quatro anos é a meia vida dos empreendimentos no Brasil. E pode ter certeza de que a burocracia é uma das grandes vilãs da história.

O emaranhado de leis, regulamentos, normas, obrigações legais, fiscais, trabalhistas, licenças, certificados, carimbos, certidões, etc. suga a energia de qualquer empreendedor. Desvia o foco do core business. É gente demais preocupada em dificultar a vida do empresário. E gente de menos compromissada com o estímulo à produção de riqueza.

Desde a promulgação da nossa

Constituição de 1988, foram criadas mais de cinco milhões de normas para reger a vida do cidadão. Segundo um estudo do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, seriam necessários quase seis quilômetros de folhas A4 para imprimir tudo isso. E, pela minha estimativa, 125 dias ininterruptos de oito horas diárias de leitura. Só que no final desse período já serão mais 52 mil novos normativos.

Ainda sobre essa compulsão por papel: são necessários 10 litros de água para produzir uma folha de A4, segundo a Water Footprint Network. Cada brasileiro consome cerca de 50 quilos de papel por ano, o equivalen-

te a 10.600 folhas A4, ou uma árvore e meia de eucalipto. E olha que esse consumo per capita é baixo se comparado aos Estados Unidos, à Alemanha e China...

O Instituto Gartner estima que 3% do lucro das empresas são gastos em papel: cópias, impressão, arquivamento, armazenamento, manutenção, descarte adequado, postagem e energia elétrica. Ao final, o desembolso é de até 30 vezes o valor do produto. Mais uma má notícia: 90% das informações arquivadas jamais são consultadas novamente.

Felizmente, já existem os arquivos digitais para ajudar com essa tarefa digna de Sísifo – aquele cara conde-

nado pelos deuses gregos a empurrar uma grande rocha morro acima, que, pelo seu peso, rolava de volta, tornando a tarefa sem fim. Porque, se você ainda tem arquivos físicos, corre o risco de perder documentos pelo arquivamento malfeito, desgaste ou por danos com o manuseio.

Vamos agora fazer um recorte de apenas um setor, o Departamento de Pessoal. Na última vez em que você começou a trabalhar, teve que levar cópias – por baixo – de uns 20 documentos diferentes. Lembra-se do tempo gasto para encontrá-los? Imagine a situação da empresa, que tem que conferir, organizar e armazenar tudo aquilo. Exagero? Multiplique cada minuto investido nessa empreitada pelos milhões de trabalhadores do país!

Vamos adiante: digamos que sejam utilizadas 25 folhas de papel na admissão, mais umas cinco a cada ano e outras tantas na rescisão. Uma vida de 35 anos de trabalho pode gerar (com a troca de emprego médio do brasileiro a cada 3,5 anos) o seguinte cálculo:  $500+185=685$  folhas A4. Ou 3,4 quilos de papel. Tudo pro arquivo, morto.

E por quanto tempo o DP deve guardar esses documentos? Bom, são dezenas de documentos diferentes e não tem como lembrar de cabeça. O período varia de dois (por exemplo, um pedido de demissão) a 30 anos (caso dos recibos de depósito de FGTS)! Espere... há ainda alguns cuja guarda é por tempo indeterminado, ou seja, eterna. Essa situação esdrúxula é herança de tempos em que não havia computadores. A tecnologia progrediu muito, mas a burocracia persiste: o custo de buscar e destruir documentos cujo período já venceu muitas vezes é mais alto do que mantê-los armazenados indefinidamente. Por isso existe uma indústria dedicada à guarda de documentos. Galpões e mais galpões cheios de papel envelhecendo.

Estamos em 2020, em plena revolução digital. E isso é apenas a ponta do iceberg que revela nossa forte ligação com tempos analógi-

Do mercado financeiro à gestão de pessoas, **Marcelo Nóbrega** é um executivo inquieto que gosta de fazer a diferença, tanto para o negócio, quanto para as pessoas. Liderou a área de RH de grandes multinacionais. É autor do livro *Você está contratado!*, professor universitário, palestrante, coach, mentor, conselheiro e investidor anjo de HR Techs, âncora do programa Transformação Digital e cohost do Kenobycast e escreve para os blogs da Gestão RH e HSM Management. Entre outros reconhecimentos pela sua atuação, em 2018 foi eleito o RH mais influente da América Latina e Top Voice do LinkedIn.



cos. Quando o funcionário muda um documento pessoal ou esquece de fazer uma atualização de endereço ou status da família, essa simples e inocente “falha” pode causar danos absurdos – atrasos em procedimentos internos ou junto a serviços (exames médicos) e autoridades externas; multas por órgãos fiscalizados. E retrabalho. Pense no número de horas investido pelo empregado, equipe do DP e outros a fim de cadastrar um único documento na base de dados da empresa. Imagine as fiscalizações dos diversos órgãos reguladores que, periodicamente, demandam o equivalente à Biblioteca do Congresso Americano em volume de papéis.

Felizmente, a tecnologia começa a mudar esse quadro. Já existem softwares para a gestão digital de documentos do DP. Serviços de autoatendimento (o próprio novo funcionário é capaz de digitalizar seus documentos para admissão), inteligência artificial para conferência e cruzamento

de dados, armazenagem, recuperação e descarte ágeis e baratos na nuvem.

A digitalização do DP tem como benefícios a sustentabilidade do planeta e a eficiência operacional, permitindo que o RH dedique tempo a trabalhos mais estratégicos, e assim baixe o “custo Brasil”.

Sempre solicitei aos meus times que classificassem as tarefas que realizavam em quatro categorias: as que podíamos deixar de fazer, porque já não agregavam valor; as que podiam ser terceirizadas para outros departamentos ou consultores externos; aquelas que podiam ser automatizadas; e aquelas em que valia investir tempo e talento, porque geravam vantagem competitiva. Isso não era um exercício anual, mas permanente. Foi dessa forma que elevamos a performance do RH nas empresas por onde passei. E, com a ajuda da tecnologia, o caminho torna-se cada vez mais viável e natural.

## AS LIMITAÇÕES DO BRASILEIRO NO TRABALHO REMOTO

Em plena pandemia, muitos profissionais passaram a trabalhar em home office, mas nem todos os que continuaram a trabalhar presencialmente o fizeram pelas restrições da função. Foi isso que mostrou o estudo *Série Global Stakeholder - O Futuro do Trabalho*, realizado pela Salesforce, empresa de CRM, com mais de 20 mil pessoas de onze países, entre eles, Alemanha, Austrália, Estados Unidos, França, Índia, Japão e Brasil.

Aqui, onde foram ouvidos 2 mil profissionais, o levantamento detectou que uma expressiva maioria – 71% – acredita que o trabalho remoto é viável apenas para uma parcela da população e 57% afirmaram que conseguiriam trabalhar remotamente se a sua empresa oferecesse uma tecnologia melhor. Ainda, 52% trocariam de emprego se isso significasse que poderiam trabalhar remotamente.

Além disso, 71% relataram estar mais interessados em aprendizado e treinamento online desde o início do isolamento social. Mas esse tipo de ensino esbarra



SHUTTERSTOCK

em questões como o acesso à internet e a um computador, além da questão financeira para arcar com os custos de um curso.

## REMUNERAÇÃO NOS CONSELHOS

Em novembro, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) lançou sua primeira pesquisa sobre a Remuneração de Conselheiros em Empresas de Capital Fechado, que contou com 269 participantes, entre conselheiros de administração e consultivos.



ISTOCKPHOTO

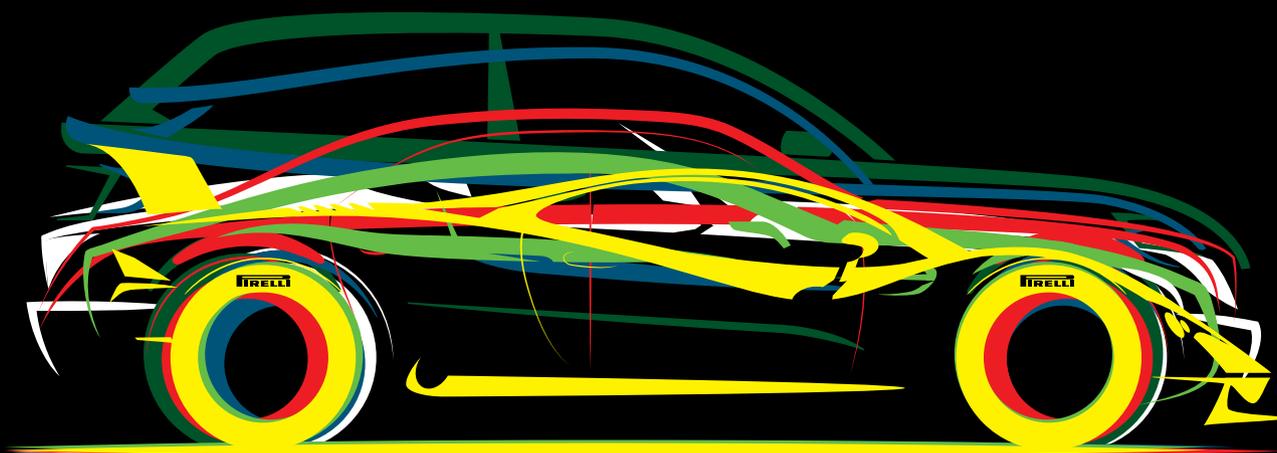
De acordo com o levantamento, mais de 80% são remunerados, sendo que 57,6% dos conselheiros de administração e 61,9% dos conselheiros consultivos ganham até R\$ 15 mil por mês.

Para as remunerações mais altas, a pesquisa aponta que 6,6% dos conselheiros de administração têm ganhos de R\$ 25 mil a R\$ 30 mil e 11,7%, acima de R\$ 30 mil. Já nos conselhos consultivos, 8,3% recebem entre R\$ 25 mil e R\$ 30 mil e 4,8% têm remuneração acima de R\$ 30 mil.

Vale destacar que, nas remunerações até R\$ 15 mil, 25,5% dos conselheiros de administração ganham entre R\$ 10 mil e R\$ 15 mil, enquanto a remuneração é de R\$ 5 mil a R\$ 10 mil para 26,2% dos conselheiros consultivos. Porém, quando o conselho consultivo está formalizado, com os devidos registros no estatuto e contrato social, a remuneração se concentra na mesma faixa que a dos conselheiros de administração.

O estudo também mostrou que, para 75% dos conselheiros de administração, a participação em comitês não está vinculada à remuneração adicional, mantendo-se a remuneração fixa. Outro ponto que chamou a atenção, ainda em relação aos conselhos de administração, foi a disponibilização do seguro D&O (Seguro de Responsabilidade Civil) para 77,2% que atuam em empresas com faturamento acima de R\$ 300 milhões. Percebe-se que, quanto maior o faturamento, maior é a preocupação das corporações em proteger seus conselheiros.

# AS MAIS RENOMADAS MONTADORAS ESCOLHEM PIRELLI



**E VOCÊ?** OS PNEUS SÃO ESSENCIAIS PARA ASSEGURAR O DESEMPENHO DO SEU VEÍCULO. EM COLABORAÇÃO COM AS MELHORES FABRICANTES DE AUTOMÓVEIS DO MUNDO, A PIRELLI DESENVOLVE PNEUS ESPECÍFICO PARA CADA VEÍCULO. OS PNEUS PIRELLI PRODUZIDOS SOB MEDIDA SÃO A SUBSTITUIÇÃO NATURAL PARA O EQUIPAMENTO ORIGINAL, FACILMENTE RECONHECIDOS POR SUA MARCAÇÃO EXCLUSIVA CRIADA PARA CADA MONTADORA NA LATERAL DO PNEU. ESCOLHA PIRELLI QUANDO CHEGAR O MOMENTO DE TROCAS OS PNEUS DO SEU VEÍCULO.

PARA MAIS INFORMAÇÕES ACESSE [PIRELLI.COM.BR](http://PIRELLI.COM.BR)



POTÊNCIA NÃO É NADA SEM CONTROLE

## POUCA DIVERSIDADE NAS STARTUPS NO BRASIL

A Abstartups (Associação Brasileira de Startups) lançou o *Mapeamento de Comunidades 2020*, que tem o objetivo de aprofundar dados de empreendedorismo e inovação de cada região do país, identificando os obstáculos e potenciais locais. Neste ano, pela primeira vez, também foram levantadas informações sobre o perfil dos fundadores e das equipes e descobriu-se que, embora 88,4% dos respondentes acreditem que a sua startup apoia a diversidade, na prática isso não se confirma nos seus próprios times.

Quando o assunto é presença feminina, mais de um quarto – 26,9% – não possui mulheres na equipe; em 18,6% das startups, elas representam de 25% a 49%; 17,4% das empresas do segmento têm de 6% a 25% das equipes compostas de mulheres; e em somente 15,1% metade do time é formada por mulheres. Não há predominância feminina em nenhuma das startups pesquisadas.

Sobre profissionais que se autointitulam negros, eles não aparecem em 52,8% das empresas do segmento; 19,3% das startups possuem entre 6% e 25% de negros; 11% têm menos de 5%; e somente 9,6% contam com 25% a 49%.



Pessoas com deficiência (PcDs) também não estão bem representadas no ecossistema: 94,5% das startups não contam com nenhuma PcD no time e 3,2% têm menos de 5%.

Os números praticamente se repetem quando a pergunta é sobre transexuais, que estão ausentes em 96,7% das startups, e orientação sexual, uma vez que 92,3% dos colaboradores se declaram heterossexuais, 3,9% são homossexuais e 1,5%, bissexuais.

A pesquisa foi realizada entre maio e setembro, com dados do Startupbase, base de mais de 5 mil startups associadas, e participantes de 3 mil startups espalhadas pelo Brasil.

## AS MULHERES E AS OPORTUNIDADES NO TRABALHO

A consultoria de Marketing Digital Triwi realizou uma pesquisa com 2.542 empresas em todo o Brasil para conhecer o atual estágio de representatividade das mulheres no mundo dos negócios. Apesar dos avanços, a pesquisa reafirmou que ainda há números



alarmantes na desigualdade de gênero no trabalho.

Entre os resultados, foi detectado que apenas 27,4% das empresas possuem mais de 51% do quadro de funcionários formado por mulheres; a maioria – 53,2% – têm até 30%. Vale salientar que o Brasil é um país predominantemente feminino. Segundo a PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua) de 2019, realizada pelo IBGE, 51,8% da população brasileira é composta de mulheres; já os homens representam 48,2%.

Sobre o percentual de mulheres negras, os dados chamam ainda mais a atenção: 46,8% das organizações contam com apenas 10% do quadro de funcionárias representado por mulheres negras e 24,2% não têm mulheres negras entre os colaboradores. Ainda, 69,4% não possuem colaboradoras com alguma deficiência física.

Outra questão abordada foi o percentual de mulheres que ocupam o cargo de chefia. A pesquisa revelou que 27,4% das empresas não têm líderes mulheres e 32,3% contam com até 10% delas no comando.

Também foi confirmado pelo estudo que em 48,4% das empresas as mulheres ganham menos que os homens. Apenas em 3,2% dos casos a remuneração é maior e, em 19,4%, é equiparada à dos homens.

A MELHOR E MAIS COMPLETA SOLUÇÃO  
DE RH E FOLHA CLOUD DO MERCADO.

# ORACLE HCM CLOUD E RHEVOLUTION CLOUD DA TECHWARE.

Um único produto com todas as  
vantagens da tecnologia e dos  
aplicativos Oracle na nuvem.

**ORACLE**   
Cloud Marketplace

O Rhevolution Cloud foi certificado pela  
Oracle Internacional e está publicado  
no Marketplace Oracle como folha de  
pagamento para o Brasil.



techware.com.br 11 3871 7485

**ORACLE** Gold Partner

techware

## DISPARIDADE SALARIAL ENTRE NEGROS E BRANCOS

A mobilização crescente no Brasil e no mundo acerca de pautas relacionadas à discriminação contra negros ainda não é suficiente para diminuir a desigualdade de oportunidades e de salários entre brancos e negros. É o que aponta levantamento da Catho com mais de 10 mil profissionais de todo o país.

Segundo os dados, os trabalhadores negros em todos os níveis hierárquicos recebem menos que os brancos. Em cargos de diretoria ganham, em média, 30% a menos e a desigualdade segue em todos outros níveis de atuação, como coordenador (-22%), especialista graduado (-13%), analista (-10%), especialista técnico (-10%), assistente (-4%) e operacional (-5%).

A pesquisa ainda mostra que a igualdade salarial está longe de existir quando levamos em conta os níveis de escolaridade. Profissionais negros recebem me-



SHUTTERSTOCK

nos mesmo com doutorado (-15%), mestrado (-23%) e MBA (-23%) e em todos os outros graus.

## APRENDIZADO CONECTADO AO RESULTADO

Uma pesquisa da FRST, edtech do Grupo Falconi, mostra que mais de quatro em cada dez empresas acreditam não ter preparo para enfrentar o futuro do trabalho. A boa notícia é que boa parcela está se dedicando a reverter esse quadro, criando cargos em novas áreas do conhecimento, como: cientista de dados (52%), especialista em transformação digital (44%), especialista em inteligência artificial (IA) ou machine learning (40%) e especialista em big data (40%).

Esse novo ecossistema profissional requer novas habilidades como as qualidades essencialmente humanas (*human skills*). A inteligência emocional aparece como principal competência desejada, seguida de liderança, aptidão para solucionar problemas complexos, capacidade de colaboração e de inovação. A pesquisa revela, ainda, a falta de flexibilidade cognitiva, ou seja, a capacidade de “pensar fora da caixa”.

O principal desafio é encontrar profissionais com essas habilidades – 78% das empresas afirmaram que competências exigidas atualmente pelo mercado são totalmente diferentes das exigidas há dez anos e que ajudaram a construir o sucesso de grandes organizações.

“A capacidade técnica deixa de ser protagonista e o líder capaz de lidar com essa nova realidade é aquele que desenvolve e aperfeiçoa suas *human skills*. Além disso, ao criar uma cultura de aprendizado, as empresas implementam a mudança de mentalidade e as condições de desenvolvimento necessárias para se ter sucesso nos mais diversos cenários”, afirma Juliana Scarpa, CEO da FRST.



SHUTTERSTOCK

A maioria das organizações ouvidas (88%) tem investido em programas para desenvolver seus profissionais. Entretanto, um terço ainda tem dificuldade em mensurar os resultados desses programas e os impactos no negócio. Para 29%, a maior dificuldade é conectar o aprendizado aos resultados e 20% destacam o desafio de aplicar esse conhecimento ao dia a dia de trabalho.

“O processo tradicional de aprendizagem na educação profissional ou executiva ainda é linear e, para desenvolver as novas habilidades profissionais, é preciso que o conhecimento esteja integrado à execução, ou seja, conectado ao problema que se quer resolver e que engaje o usuário, de modo a reduzir o abandono da jornada de aprendizado”, avalia Juliana. 



**Group**  
YOUR JOB, OUR WORK

**O NOVO  
NORMAL  
COMEÇOU!**

**#RETOMADA**

Reinventar tornou-se a palavra de ordem em 2020 e a Gi Group está pronta para apoiar empresas nesse momento de transformação. Processos de R&S 100% remotos; Flexibilidade nos modelos de contratação; Programas virtuais de onboarding e treinamento corporativo. Seja qual for a necessidade de Recursos Humanos da sua empresa no novo normal, as soluções Gi Group te ajudam a impulsionar a #Retomada.

**#RetomadaGi #GiGroup #SomosGigantes**



Saiba mais: [www.retomada.gigroup.com.br](http://www.retomada.gigroup.com.br)

# 2021

**PARA UM NOVO ANO,  
UMA NOVA CONSULTORIA!**

**VICTORY SAÚDE!**

A pandemia fez com que as empresas protagonizassem a saúde e o bem-estar como a sua principal estratégia.

Juntos enfrentaremos os novos desafios com mais energia e força e você, RH, pode contar com todo apoio e assessoria de uma consultoria que sempre primou pela excelência na gestão integrada da saúde!



AGENDE HOJE MESMO UM BATE-PAPO  
COM A NOSSA CONSULTORA:

 **(11) 9 8443-5858**

**VICTORYSAUDE.COM.BR**





SHUTTERSTOCK

# EMPLOYER BRANDING NA PANDEMIA: O QUE DIZEM OS NÚMEROS

**S**omente as empresas mais estruturadas conseguem passar por uma crise e manter a reputação de sua marca empregadora intacta. Diante de uma pandemia como a atual, é comum que organizações tomem medidas desesperadas sem pensar nos impactos que isso pode causar. É exatamente nesse momento que a gestão da marca empregadora é questionada.

Com esse pano de fundo, a plataforma Employer Branding Brasil realizou uma pesquisa com mais de 400 profissionais para entender qual o verdadeiro impacto da pandemia

na marca empregadora. “Uma marca é construída para enfrentar uma crise, não durante a crise. Isso muda completamente uma reputação”, diz Suzie Clavery, uma das criadoras da Employer Branding Brasil e gerente de Employer Branding do United-Health Group.

Do público participante da pesquisa, 63,8% são profissionais de RH, 18,1% de Comunicação, 10% de Marketing e 4% de Administração. Os demais distribuem-se pelas áreas de Vendas, Tecnologia e outras.

De modo geral, os entrevistados disseram ter se sentido apoiados

pelos suas empresas para lidar com as mudanças de função ou cenários decorrentes da pandemia. Quando questionados sobre isso, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo plenamente”, 39,7% escolheram 5; 25,1% assinalaram 4; 18,1% posicionaram-se em nível intermediário (3); 8% optaram por 2; e 9% afirmaram discordar completamente (1).

Segundo os profissionais, mais de 52% das organizações avaliadas deram algum tipo de oportunidade aos colaboradores para desenvolver durante o período de pandemia,

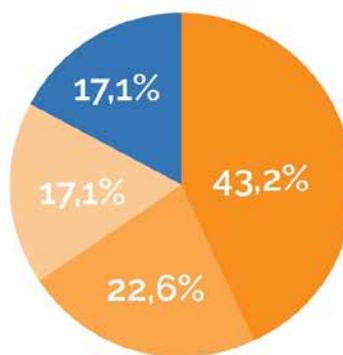
sendo que 35,7% desenvolveram atividades de treinamento. Entretanto, o número demonstra também um número alto de pessoas – 41,7% – tiveram que buscar desenvolvimento por vontade própria.

Em algumas organizações, o novo coronavírus acelerou a digitalização e a adoção de novas formas de trabalhar, principalmente, o trabalho remoto: o home office foi adotado por mais de 70% das empresas, mostrando sua preocupação com as pessoas.

Outra informação positiva trazida pela pesquisa é sobre as contratações. Ainda que a pandemia tenha afetado diretamente no RH, a maioria das organizações manteve seus processos seletivos. Do total de entrevistados, 43,2% disseram que as contratações foram em escala limitada e para papéis essenciais; 22,6% afirmaram ter havido aumento; 17,1% congelaram as contratações e outros 17,1% precisaram demitir. Confira:

Sua empresa continuou contratando durante a pandemia?

- Sim, mas em uma escala limitada para papéis essenciais.
- Sim, nossas contratações aumentaram.
- Não, enfrentamos congelamentos de contratações.
- Não, na verdade tivemos que demitir pessoas.

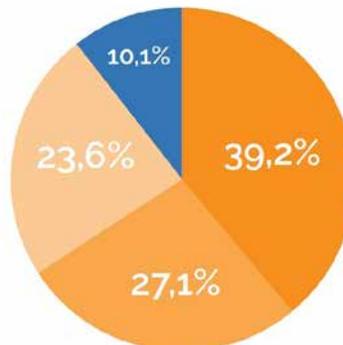


Também importante é que mais de 70% dos pesquisados disseram que suas empresas já possuem processos seletivos virtuais, garantindo agilidade de adaptação na hora de contratar durante a pandemia. Esse

fato também contribui para o feedback aos candidatos, no qual mais de 60% oferecem algum tipo de retorno aos participantes do processo seletivo, conforme mostra o gráfico abaixo:

Em relação ao processo seletivos você acredita que sua empresa conseguiu dar feedback aos candidatos durante a pandemia?

- Sim, em 100% dos casos, mas de maneira automática (e-mail ou atualização automática no perfil).
- Sim, em 100% dos casos e de maneira humanizada.
- Não, apenas para candidatos finalistas dos processos seletivos.
- Não foi possível dar feedback aos candidatos dos processos seletivos adequadamente.



As adequações para adaptar e capacitar novos profissionais à cultura corporativa (onboarding) também foram positivas, gerando novas possibilidades para o RH e automati-

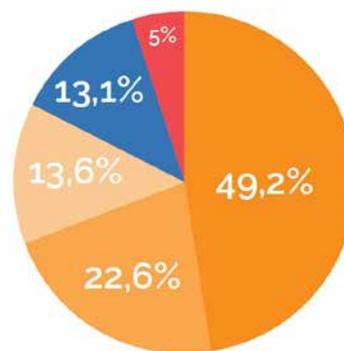
zando processos. Ao longo da pandemia, 56,8% utilizam o onboarding de forma 100% digital e mais de 60% dos entrevistados disseram estar satisfeitos com os resultados obtidos.

*Segundo os profissionais, mais de 52% das organizações avaliadas deram algum tipo de oportunidade aos colaboradores para desenvolver durante o período de pandemia, sendo que 35,7% desenvolveram atividades de treinamento. Entretanto, o número demonstra também um número alto de pessoas – 41,7% – tiveram que buscar desenvolvimento por vontade própria*

*Questionados sobre as três coisas que gostariam que seus candidatos e colaboradores falassem de empresa como marca empregadora no decorrer da pandemia, as mais citadas foram cuidado, segurança e respeito. Porém, apenas 35% têm certeza de que a organização é reconhecida por esses atributos*

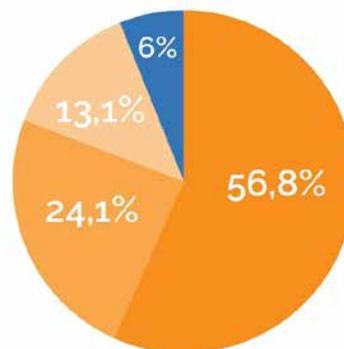
Em relação a qualidade do seu processo de Onboarding durante a pandemia:

- Foram realizadas adaptações para que o processo fosse realizado online e estamos satisfeitos com o formato.
- Foram realizadas adaptações para que o processo fosse realizado online, mas poderia ter melhorias.
- Não houve contratações durante a pandemia.
- Foi mantido como era, sem alterações.
- As pessoas estão em casa, esperando a volta para o escritório.



O processo de Onboarding da sua empresa durante a pandemia:

- Foi online
- Foi misto, parte presencial e parte online
- Não houve contratações durante a pandemia
- Foi presencial



Questionados sobre as três coisas que gostariam que seus candidatos e colaboradores falassem de empresa como marca empregadora no decorrer

da pandemia, as mais citadas foram *cuidado, segurança e respeito*. Porém, apenas 35% têm certeza de que a organização é reconhecida por esses atributos.



**A Employer Branding Brasil quis saber quais foram as cinco habilidades\* mais desenvolvidas pelos entrevistados ao longo do ano, por causa da Covid-19. Foram eleitas em múltiplas escolhas:**

- **Gestão de Tempo (64,8%)**
- **Autogestão (60,8%)**
- **Resiliência (60,3%)**
- **Criatividade (46,7%)**
- **Relacionamento/Networking (27,6%)**

\*Por ter sido questão de múltipla escolha, a soma do resultado ultrapassa 100%

# 50 Luandre

Mudando vidas através do emprego

Mesmo em um cenário desafiador, a Luandre continua crescendo e comprometida com seu **propósito de mudar vidas através do emprego**:



Recolocamos mais de **20 mil** pessoas no mercado, para diversos segmentos.



Apoiamos mais de **250** empresas com suas demandas emergenciais de contratação



Adaptamos nosso atendimento para **100% online** em tempo recorde.



Crescemos o atendimento em mais de 150%



Mantivemos mais de **400** colaboradores unidos e engajados em casa



Fomos a **segunda empresa no Brasil que mais contratou** na pandemia (dados oficiais)



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

[relacionamento@luandre.com.br](mailto:relacionamento@luandre.com.br)

Acompanhe nossa Trilha de Conhecimento Especial dos 50 anos da Luandre com a participação especial do Professor Leandro Karnal.

Utilize o QrCode ou [luandre.com.br/50anos](http://luandre.com.br/50anos)





EDU CASTELLO

# Gestão de pessoas do futuro: decisões baseadas em dados

Em entrevista para a Gestão RH, a diretora de Sucesso do Cliente da Ahgora, Laura Gomes, explica como a mudança do mindset cultural das empresas pode fazer a diferença na tomada de decisões estratégicas com o uso do People Analytics

**C**om a transformação digital, o RH está finalmente dando mais atenção à infinidade de dados que tem em mãos. Com o People Analytics, tendência revolucionária na gestão de pessoas, é possível coletar, organizar, diagnosticar e mensurar dados sobre o capital humano através de softwares que fazem o cruzamento de informações para potencializar a tomada de decisões. Para falar sobre o tema, a Gestão RH convidou Laura Gomes, diretora de Sucesso do Cliente da Ahgora, que desenvolve tecnologias disruptivas para levar a transformação digital para o RH das empresas. Confira!

**GRH – Em qual momento o RH passou a enxergar a utilização de dados de forma mais planejada?**

**Laura Gomes** – Houve uma mudança muito grande dentro do RH, que passou a buscar dados para a tomada de decisões estratégicas. A área percebeu que tinha um volume de informações muito grande, mas não sabia como utilizá-las.

Agora, há a percepção de que o investimento nessa área faz a diferença na performance. Os gestores passaram a olhar a folha de pagamento como um investimento – aquisição e retenção talentos – e não como custo.

Faça a seguinte pergunta: o que eu estou investindo está me trazendo rentabilidade, melhora a performance, traz estratégias frente ao concorrente? Se sim, então você está no caminho certo.

**GRH – Que dados são utilizados para essa tomada de decisão estratégica?**

**LR** – Primeiro, a empresa tem que entender o que faz sentido como estratégia. É preciso levantar dados de pesquisa de clima, avaliação de desempenho e o resultado em si, quais são os retornos que a organização tem paralelamente ao investimento na folha. A pergunta básica é: quais são os KPIs estratégicos para que a empresa consiga “dirigir a máquina”?

**GRH – Qual é a importância e a maior vantagem, na sua opinião, do People Analytics para as empresas?**

**LR** – O People Analytics nada mais é do que ter os dados de pessoas de forma analítica, que podem estar atrelados à inteligência artificial (IA). Assim, é possível construir padrões e históricos em cima dessas informações e ter subsídios para tomar decisões estratégicas. Além disso, faz-se necessário ter dados relacionados às pessoas e cruzar com resultados organizacionais para que a empresa tenha uma boa performance de evolução. É praticamente impossível coletar e cruzar todos esses dados apenas com planilhas, de forma manual e

com eficiência. Por isso, o People Analytics vem acompanhado da transformação digital, utilizando a IA na busca por padrões e análises de históricos para ter informações que apoiem as decisões da empresa.

**GRH – O que falta para que a grande quantidade de dados seja aproveitada para uma tomada de decisões assertiva?**

**LR** – Vale lembrar que ter um dado e deixá-lo escondido ou uma plataforma que não é usada ou configurada é um desperdício de tempo e dinheiro. Antes de qualquer coisa, tem que haver uma mudança do mindset empresarial. Enxergar que dados rela-



O PEOPLE ANALYTICS É UM CAMINHO EVOLUTIVO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL. NÃO MAIS VISTO COMO CUSTO, MAS COMO INVESTIMENTO



cionados às pessoas estão totalmente atrelados a resultados, entender que eles são insumos precisos para direcionar uma organização. Sair do ‘achismo’ e trazer para a estratégia por meio de dados concretos e mais assertivos. Para isso, é preciso estruturar essas informações com plataformas e softwares, e implementar esta cultura de gestão por meio do People Analytics.

**GRH – Quais são as ferramentas e técnicas fundamentais para a coleta e mensuração desses dados?**

**LR** – Existem várias ferramentas para atuar com o People Analytics. Na Ahgora, temos a nossa – o Ahgora

Analytics –, um Business Intelligence (BI) que usa a IA para cruzar todos os dados que nascem da nossa plataforma, integrando com outros softwares também.

O Ahgora Analytics pega dados de históricos do passado. Na sequência, constrói os KPIs que nascem desde a apuração de ponto até a valorização de folha, entendendo em tempo real quanto custa o banco de horas, até para a projeção do caixa para o futuro e balanço da empresa. Tudo em tempo real.

**GRH – Como o Ahgora Analytics pode contribuir com decisões mais estratégicas?**

**LR** – Nós temos uma API muito intuitiva, que se comunica com diversas plataformas e consegue consumir e entregar os dados em tempo real, que são o grande insumo para a construção desses KPIs. Entendemos que estes são diferentes para cada organização. Sendo assim o grande diferencial do Ahgora Analytics é que, em um futuro próximo, essa construção dos dados vai ficar na mão do cliente, de acordo com a sua demanda. Será uma plataforma completamente disruptiva, que traz informações online e cruza dados, não só de ponto, mas de todos os softwares que estão dentro da empresa, sem estar na mão do implementador ou do TI.

**GRH – Quais são as previsões para o futuro?**

**LR** – Acredito que o machine learning e a IA vão entrar com muita força na busca por esses dados históricos, construir os KPIs e sugerir caminhos na tomada de decisão. Mas é preciso lembrar que, mesmo com os dados sendo fundamentais para a tomada de decisão, nós também temos que ter e manter o “H de humano”. O lado humano da gestão, de capacitar e olhar para as pessoas, também é importante. Esse equilíbrio é a verdadeira receita de sucesso. O maior ativo de uma empresa ainda são as pessoas e são elas que nos movem, são elas que de fato nos trazem resultados.



SHUTTERSTOCK

# COMO AS PESSOAS SE SENTEM COM AS MULHERES NO PODER?

Uma pesquisa realizada pela Kantar em onze países, inclusive o Brasil, traz um panorama da visão das pessoas sobre homens e mulheres ocupando cargos de liderança

Por **Thais Gebrim**

**A**lém de destino turístico deslumbrante, Reykjavik é a capital do melhor país para ser mulher, segundo o ranking de 2015 do Fórum Social Mundial. O título conquistado pela Islândia é fruto de uma luta que começou em 1975,

quando cerca de 90% das mulheres do país fizeram uma greve em que ficaram sem trabalhar, cuidar da casa e dos filhos ou cozinhar por 24 horas. A praça Austurvöllur, em Reykjavik, foi o lugar escolhido para 25 mil mulheres protestarem e

pedirem igualdade de direitos com os homens. Foram elas que abriram caminho para a população feminina do país em uma jornada de reivindicações e conquistas iniciada há quatro décadas e meia e que se estende até os dias atuais.

Palco dessa história, a capital islandesa teve o nome escolhido pela Kantar, empresa global especializada em dados, insights e consultoria sobre comportamento das pessoas, para batizar um estudo que mede como mulheres e homens são vistos para ocupar cargos de liderança.

Lançado em 2018, o Reykjavik Index for Leadership teve sua segunda edição realizada em 2019 e trouxe resultados reveladores. Por exemplo: na escala de 0 a 100, em que 100 significa haver consenso de que mulheres e homens são igualmente adequados à liderança, a Índia, com 67, e o Brasil, com 66, tiveram pontuações alinhadas aos países do G7 de menor pontuação – Itália (68) e Alemanha (69). Mas há que se zelar muito para mantê-los ou aumentá-los: os números podem mudar expressivamente de acordo com questões conjunturais do país. Foi o que aconteceu no Reino Unido.

Outro aspecto revelado pelo estudo é que, em muitos países, as porcentagens de mulheres que se sentem muito confortáveis ao ver outra mulher na liderança de um governo ou de uma empresa são decepcionantes.

Para comentar resultados como esses, a Gestão RH convidou Sonia Bueno, CEO para América Latina do Grupo Kantar e presidente da Kantar Brasil. Confira.

**Gestão RH – Quando e por que a liderança feminina entrou na agenda da Kantar?**

**Sonia Bueno** – Há anos, a Kantar tem como foco projetos de Diversidade e Inclusão (D&I). Trazemos isso em diversos aspectos de nossa cultura interna, em especial com questões de gênero e liderança feminina. No entanto, entendemos que vamos além disso e que nossos dados são essenciais para entender o cenário de D&I não só na indústria de pesquisa e publicidade, mas no mercado de trabalho como um todo. Por isso,



nos últimos anos, lançamos diversos estudos com esse foco, como o próprio Reykjavik Index for Leadership, o Kantar Inclusion Index, o Getting Media Right, Who Cares Who Does, entre outros.

**Gestão RH – A primeira edição do Reykjavik Index foi realizada com os países do G7 (Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão e Reino Unido). Em 2019, foram incluídos Brasil, Índia, Rússia e China. Qual foi a percepção que levou a essa mudança?**

**Sonia Bueno** – A ampliação do estudo além do G7 nos deixou muito felizes, particularmente por termos agora com dados do Brasil na pesquisa, e entendemos que a avaliação também de países integrantes do BRICS [Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul] nos permite entender melhor onde os estereótipos perderam e onde as políticas públicas ou a intervenção do setor privado estão fazendo a diferença. Por isso, os dados do *report* são tão importantes nesses mercados, mas a ideia é que sempre possamos crescer.

**Gestão RH – De acordo com a pesquisa, Brasil e Índia possuem índices totais bem próximos aos da Itália e Alemanha. Como podemos avaliar essa quase paridade em cenários econômicos tão distintos?**

**Sonia Bueno** – Claro que existe muito espaço para melhorarmos, mas não vemos os dados do Brasil como negativos quando comparamos ao G7, especialmente por questões econômicas e por temas como esse ainda serem tão poucos discutidos em nosso dia a dia. No entanto, vemos que conseguimos evoluir por meio da fomentação da discussão dos temas de D&I e liderança feminina, pelo crescimento dos grupos de incentivo ao desenvolvimento feminino, entre tantos outros movimentos. Eu sou otimista e espero que possamos estar cada vez mais próximos aos líderes do ranking nos próximos estudos.

**Gestão RH – No Brasil, 43% das pessoas se sentem muito confortáveis em ter uma mulher como chefe de governo e 41%, como CEO de uma grande empresa. Por**

outro lado, outra pesquisa divulgada neste ano (International Business Report da Grant Thornton) mostrou que, aqui, as mulheres ocupam somente 34% dos cargos de liderança sênior (diretoria executiva) nas empresas. Embora seja um índice acima da média global, que na mesma pesquisa foi de 29%, decepciona quando comparado aos 41% da pesquisa da Kantar. Sete pontos percentuais separam o discurso da prática. O que falta para avançarmos mais?

**Sonia Bueno** – É importante percebermos que essa é uma percepção é da população em geral, que em sua grande maioria não faz as contratações de executivos seniores. Por isso, para termos uma visão mais prática da realidade teríamos que ter uma avaliação das lideranças que fazem esses processos seletivos. Mas entendendo que estamos em um processo de evolução e a percepção da população irá “contagiar” esses números e

melhorar os índices. Primeiro as pessoas se sentem mais confortáveis em terem a mulher como CEO e isso irá criar mais abertura para mulheres na liderança. No entanto, infelizmente, sempre existirá um gap para o discurso virar prática. As empresas precisam desenvolver programas que facilitem esse processo.

**Gestão RH – No seu entendimento, de alguma forma a pandemia enfatizou a importância das competências femininas em momentos de crise?**

**Sonia Bueno** – Com certeza. A pandemia trouxe temas realmente sensíveis para o ambiente de trabalho, temas que são muito bem trabalhados pelas mulheres, que, por questões históricas, são mais sensíveis e flexíveis às questões pessoais que possam impactar o ambiente de trabalho. Isso não quer dizer que homens não sabem trabalhar esses temas, mas as mulheres já têm mais “experiência”.

**Gestão RH – Hoje o mundo conta com mulheres se tornando referência de liderança em países como a Nova Zelândia, que reelegeu recentemente a primeira ministra Jacinda Ardern. Até que ponto esse fato pode acelerar a ascensão das mulheres nas empresas?**

**Sonia Bueno** – Exatamente. E não só o caso da Nova Zelândia, mas temos diversos casos de liderança feminina no mundo que tiveram uma ótima repercussão, inclusive agora, durante pandemia, como os países que tiveram bons resultados minimizando o impacto do vírus, como Alemanha, Dinamarca, Islândia, entre outros. Esses são sempre bons exemplos de mulheres que alcançaram posições de liderança devido à suas competências e que acabam alcançando a grande população e gerando um impacto positivo na aceitação de mulheres nessas posições. São exemplos que abrem caminhos para outros mulheres.

**Gestão RH – Na maioria dos países pesquisados, os índices do público feminino que se sente muito confortável com mulheres no poder, tanto no âmbito governamental como empresarial, são inferiores a 60% (veja a imagem na pág. Xx). Até que ponto as mulheres impedem o seu próprio avanço nos cargos de liderança?**

**Sonia Bueno** – Entendo que existe a necessidade de as mulheres se unirem mais e ajudarem o desenvolvimento de outras mulheres. Existem vários programas que estão ganhando destaque por unirem as mulheres em busca de desenvolvimento e motivação. Dentro das próprias empresas também é necessário que sejam criados esses espaços para que as mulheres se sintam confortáveis e tenham exemplos de crescimento. No entanto, os programas devem ser motivadores para que as mulheres se sintam capazes de competir com qualquer outra pessoa e alcancem os objetivos devido as competências e suas capacidades técnicas.

## COMO HOMENS E MULHERES SE POSICIONARAM EM 2019

Eu me sinto muito confortável com um mulher como líder do governo do meu país				Eu me sinto muito confortável com um mulher como CEO de uma grande empresa do meu país			
	Média	Homens	Mulheres		Média	Homens	Mulheres
Canadá	59%	53%	65%	Canadá	62%	57%	67%
Reino Unido	58%	56%	61%	EUA	61%	56%	66%
EUA	54%	49%	59%	Reino Unido	59%	56%	61%
Itália	47%	41%	52%	França	45%	44%	47%
França	44%	42%	46%	Itália	43%	35%	50%
Brasil	43%	31%	52%	Brasil	41%	33%	48%
Índia	39%	34%	44%	Índia	34%	30%	37%
Alemanha	31%	27%	36%	Alemanha	33%	28%	38%
Japão	30%	27%	32%	Japão	33%	29%	36%
Rússia	8%	7%	9%	China	19%	14%	25%
China	-	-	-	Rússia	11%	11%	11%

**Gestão RH** – Surpreendeu ver que o Reino Unido liderou a lista de 2018 e, em 2019, caiu para a quarta posição. Por que isso aconteceu?

**Sonia Bueno** – Um dos principais motivos é o aumento das tensões na política britânica e a frustração com o acordo do Brexit na gestão da ex-primeira-ministra Theresa May, além da opinião polarizada na sociedade em geral. Na pergunta anterior, falamos de bons exemplos abrindo caminhos e, infelizmente, esse caso teve um reflexo negativo nas mulheres da região.

**Gestão RH** – Falando um pouco de sua trajetória profissional, como você percebe a receptividade do mercado em geral, tanto no Brasil quanto nos demais países que lidera, em ter uma mulher no topo da pirâmide?

**Sonia Bueno** – Na verdade, nunca pensei que eu não conseguiria por ser mulher, mas sim que eu iria lutar

e batalhar para evoluir e demonstrar as minhas competências para fazer jus a minha posição. Claro que não tive sucesso em todos os projetos e isso me trouxe muito aprendizado. Sempre existiram problemas, mas os enfrentei buscando crescimento.

**Gestão RH** – Ao longo de sua carreira, como busca contribuir para incrementar a cultura de igualdade de gênero nas empresas?

**Sonia Bueno** – Nós mulheres que chegamos no topo da pirâmide organizacional temos que ser exemplo pela competência, dando igualdade de oportunidades para mulheres. Particularmente, procuro sempre dedicar uma parte do meu tempo para ser mentora de jovens, não só de mulheres, mas também de homens. Com isso, sempre dedicamos um tempo para falar sobre a importância de D&I dentro das empresas, especialmente sobre a importância de oportunidades para lideranças femininas. 

## THE REYKJAVIK INDEX FOR LEADERSHIP RANKING 2019

Escala de 0 a 100, sendo 100 consenso de que mulheres e homens são igualmente adequados para ocupar cargo de liderança

G7		BRICs	
Canadá	77	Índia	67
França	77	Brasil	66
EUA	76	Rússia	53
Reino Unido	73	China	48
Japão	70	Média	73
Alemanha	69		
Itália	68		
Média	73		

# VEM AÍ O EVENTO MAIS ESPERADO DO ANO: OS MAIS ADMIRADOS DO BRASIL 2020!



**CASA BISUTTI**  
SÃO PAULO-SP  
15/12 DAS 19 ÀS 22H



GRUPO GESTÃO RH





SHUTTERSTOCK

# CULTURA CORPORATIVA: CONSTRUINDO A ALMA DA EMPRESA

Por **Camilla Varo**

Ao observar as empresas que são referência de mercado, ou marcas que se tornaram sinônimo do produto ou serviço que oferecem, é possível perceber que todas possuem uma característica em comum: contam com uma cultura corporativa forte e bem estruturada. E a pergunta que surge é: afinal, por que é tão importante para uma organização construir uma cultura corporativa?

Apesar de parecer algo complexo à primeira vista, a explicação é simples: a cultura é a alma da empresa, é aquilo que determina o “como fazer” e se estende por toda estrutura

organizacional, pautando processos e ações. Agora, se a explicação é simples, a construção de uma cultura, por outro lado, é um processo um pouco mais complicado, que demanda o envolvimento de toda a companhia.

E foi justamente esse desafio que, ao lado de um time engajado e comprometido, tive o prazer de me envolver no Banco Hyundai Capital Brasil. A instituição, que possui quase dois anos de existência, é resultado de uma joint-venture entre o Banco Santander Brasil e a Hyundai Capital Services, da Coreia do Sul. Em um casamento em que não há uma parte

majoritária, o diálogo, a troca de experiências e o alinhamento baseado em consenso são premissas fundamentais para todas as tomadas de decisão.

Santander e Hyundai Capital são organizações com processos bem definidos, toda uma infraestrutura consolidada, com credibilidade e história. E, embora muito particulares, tanto as diretrizes do Santander quanto as da Hyundai Capital trazem resultados expressivos para seus negócios. Então, tivemos que pensar qual caminho queríamos seguir para garantir o sucesso que os dois

já alcançaram, carregando conosco a missão de incorporar seus valores, sem deixar de lado a busca por uma identidade própria.

Assim nasceu a Cultura Purple, que faz alusão ao vermelho do Santander com o azul da Hyundai Capital Services. Mas a Cultura Purple vai além de uma simples mistura de cores. Ela carrega uma série de valores e conceitos que definem o que é o Banco Hyundai e pauta a forma como atua e se relaciona com colaboradores, clientes, parceiros e os demais players do mercado.

Dessa forma, mais do que uma marca visual, o Purple passou a ser uma real combinação de valores expressos na própria grafia da palavra, que carrega no: P (Pioneirismo); no U (União); no R (Rapidez); no P (Planejamento); no L (Liderança); e no E (Execução). Essas podem não ser exatamente as palavras utilizadas para descrever os valores do Santander e da Hyundai, mas estão totalmente embutidas e reproduzidas em nossas essências.

Em termos de alinhamento global, o encontro se deu, também, na tradução das palavras para o inglês e se tornou uma referência na disseminação de conceitos para outros mercados, pois os valores foram, de fato, compreendidos e definidos com um cunho global evidente: Pioneer, United, Rapidity, Plan, Leadership, Execution.

A partir daí, o Purple é, hoje, uma cultura que se estende, inclusive, aos itens de escritório do banco, às ações e peças de comunicação internas e aos *templates* de apresentações e workshops. Seus valores, norteiam a condução dos negócios e tornam-se métricas de metas, resultados, avaliações e recrutamento por parte do RH, que passa a analisar a aderência do candidato à cultura da empresa.

Contudo, apesar de termos conseguido em pouco tempo incluir a Cultura Purple em todos os processos e ações do Banco Hyundai, há algo extraordinário e motivo de muito orgulho: ser bem-sucedido no desafio

de fazer com que todos os colaboradores se identificassem e incorporassem a cultura corporativa. Isso é algo muito importante e relevante, pois qualquer empresa é feita de pessoas, e são as ações diárias realizadas por elas que fazem com que a cultura seja, realmente, colocada em prática.

E, dentro deste cenário, conseguimos ir além. O conceito Purple já ultrapassou as fronteiras institucionais do banco e chegou, também, às casas dos colaboradores com um projeto que desenvolvemos chamado Purple Family. Nele, principalmente durante o período de pandemia, em que muitos colaboradores estão em home office, levamos propostas de atividades lúdicas, em que o Purple é identificado em ações praticadas no dia a dia da família. Foi uma forma de, mesmo com o afastamento físico, manter ati-

va a cultura da empresa e mostrar o quanto sinérgica ela pode ser às atribuições domésticas de cada um.

Esse processo de construção, que realizamos ao longo do último ano, foi sem dúvida uma jornada muito interessante e desafiadora, que me permite afirmar que toda empresa terá sucesso com a implementação ou consolidação de uma cultura corporativa forte, se engajar todos os colaboradores, independentemente do cargo e da área que estejam. A forma que realizamos esse processo, inclusive, foi o que nos permitiu ter mais uma conquista muito importante recentemente, que foi a certificação Great Place to Work (GPTW) de Bom ambiente para se trabalhar. Algo excepcional para uma companhia que possui pouco mais de um ano de existência. 



Camilla Varo  
é head de RH do  
Banco Hyundai  
Capital Brasil



# LIDERANDO HOJE PARA GERAR COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO

Por *Adriana Zanni*

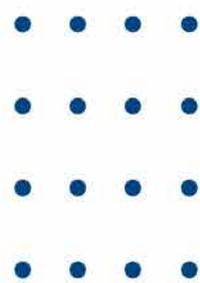
Preparar os líderes de uma organização para que tenham um foco ainda maior nas pessoas tem sido um dos meus grandes propósitos ao longo desses vários anos de carreira. E o contexto atual da pandemia da Covid-19 reforça ainda mais essa premissa. Especialistas apontam que o que vivemos não se trata somente de uma fase; o mundo mudou e precisamos estar preparados para os desafios que se apresentarão à frente. E, como profissionais de Recursos Humanos, temos um papel-chave nessa preparação.

Um novo momento se apresen-

tuou e, com ele, diversas transformações no nosso dia a dia, às quais empresas e colaboradores foram desafiados a responder rapidamente. Novos modelos de trabalho, com um mundo mais digital do que aquele com que muitos estavam habituados, novas dinâmicas de equipe, de convivência familiar ou, até mesmo, de isolamento individual. Uma realidade distinta e desafiadora, para a qual é necessário apresentar novos recursos e apoiar líderes no desenvolvimento de novas competências para navegar por essa crise e por este novo mundo.

Ser um líder requer conhecer e desenvolver cada vez mais a si mesmo, para poder desenvolver e liderar seu time e direcionar necessidades do negócio. E, para esse novo mundo, há alguns fatores que merecem destaque ao se pensar em cada um desses três pilares:

- Ser líder de si mesmo envolve se conhecer melhor. Líderes precisarão ser mais autênticos e reais, já que não há mais como separar completamente vida profissional e pessoal. Isso requer liderar com mais empatia e, para isso, inteli-



# Streaming

Transmissão de vídeo ao vivo

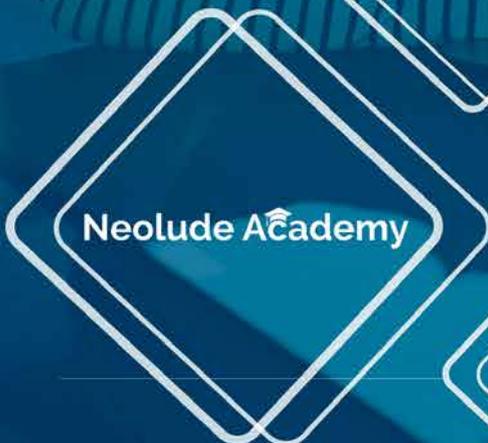


Sistema de web conferência projetado para eventos online, palestras, webinars, treinamentos e reuniões online.



# Educação corporativa

Plataforma LMS, gamificação e conteúdos inteligentes para acelerar o desenvolvimento das pessoas em suas organizações, tornando-as mais eficientes, sustentáveis, humanas e digitais.



- gência emocional, colaboração e capacidade de comunicação são fundamentais para entender a volatilidade das relações.
- Liderar os outros exige, cada vez mais, conhecer e valorizar diferenças. Ouvir e entender as jornadas individuais, experimentar como cada um trabalha de modo a ser mais produtivo, ter conhecimento dos desafios pessoais. Por meio dessa comunicação, os líderes podem ter uma ideia mais clara da personalidade e das perspectivas de seus colaboradores e como podem ajudá-los nesse novo cenário. E isso requer muita empatia.
  - Liderar o negócio é, mais do que nunca, pensar de maneira estratégica. É ter o foco na saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores enquanto operam em uma nova dinâmica, sem perder o ritmo na interação com os clientes e em suas necessidades, que estão em constante mudança e evolução. É ter fluidez digital e impulsionar inovação. É, especialmente, ser um tomador de decisões de negócio em tempos voláteis e complexos.

**Adriana Zanni** é vice-presidente executiva de RH da Aon para a América Latina. Jornalista de graduação, dedica-se à gestão de pessoas por propósito e paixão. Em 32 anos de carreira, atuou em diversas frentes de RH, com destaque para liderança na transformação de iniciativas voltadas a pessoas em organizações globais e complexas



Sem dúvidas, há aspectos que têm sido desafiadores e, como líderes, temos a tendência de querer resolver tudo. Em um momento em que há muitos fatores que não estão sob o nosso controle, confiar nessas habilidades para liderar equipes é o caminho viável.

É tempo de rupturas, de reinvenções. Tempos em que o trabalho de construção de equipe – e em equipe – será cada vez maior e mais intenso; em que a capacidade de colaborar com outras pessoas se tornará mais crítica do que nunca. Definir metas e desenvolver equipes nesse novo mundo também exigirá uma nova maneira de pensar e de liderar.

Evidentemente, essas não são transformações imediatas ou competências que são adquiridas da noite para o dia. Trabalhar no desenvol-

vimento desse novo perfil de liderança é uma das atividades primordiais por parte dos profissionais de Recursos Humanos neste momento. Isso tudo, é claro, enquanto nós mesmos também nos reinventamos.

Como executiva de Recursos Humanos com especial atuação – e paixão – em transformações ligadas às pessoas e na liderança em gestão de ambientes em mudança, gosto de pensar que, apesar de todos os desafios apresentados pela pandemia da Covid-19, está à frente, também, uma grande oportunidade de construir uma nova realidade dentro das organizações, que arrisco chamar de “um novo melhor”. Há diversos aspectos que têm sido difíceis, isso é inegável. Mas também temos visto grande resiliência e uma incrível colaboração entre

as pessoas nas organizações, que reforça a minha crença de que aspectos positivos também já estão surgindo deste período.

Não tenho dúvidas de que, para os profissionais de Recursos Humanos, a contribuição neste momento e para esse novo mundo pode ser extremamente rica.

Formar uma nova geração de líderes, mais focados em pessoas, mais empáticos, com escuta generosa, colaborativos e com uma visão mais integral de desenvolvimento é uma oportunidade para apoiar não somente os líderes, mas organizações e, por que não dizer, sociedades.

Sim, o desafio é grande e, o que nos aguarda, ainda é desconhecido. Mas eu, particularmente, sigo dedicada e entusiasmada para deixar o meu legado. 



## Plataforma oferece soluções para a gestão de saúde dos seus colaboradores

Através de tecnologia de ponta, a Saúde iD reúne todos os dados para oferecer serviços que atendam à necessidade do paciente

Ter todos os dados de saúde em um único lugar permite que se coloque o paciente no centro do cuidado, recebendo um acompanhamento mais próximo, com mais rapidez e eficiência nos tratamentos, além de passar a dar mais foco à prevenção. Pensando nisso, surge a Saúde iD, plataforma de tecnologia baseada na ciência de dados e inteligência artificial, que integra produtos e serviços do âmbito da saúde em um só painel.

A plataforma tem o objetivo principal de garantir mais eficiência e sustentabilidade a toda jornada de saúde. Através de um aplicativo, o paciente pode marcar exames diagnósticos e acessar os resultados, agendar e realizar consultas presenciais ou teleconsultas, ver o prontuário eletrônico e até mesmo autogerenciar doenças

crônicas. Todos esses dados e os históricos de saúde ficam disponíveis aos médicos, à empresa e à operadora do plano de saúde do paciente, para que também seja possível acompanhar, analisar e agir sempre que necessário.

“Nosso propósito é que o indivíduo tenha uma visão única e integrada de sua saúde”, explica o CEO da Saúde iD, Eduardo Oliveira.

Além disso, a Saúde iD oferece soluções para atender às necessidades específicas dos colaboradores das empresas. A atuação é feita em três fases: integração e análise, soluções personalizadas, monitoramento e acompanhamento.

Na primeira etapa é feito um diagnóstico do perfil dos colaboradores a partir da integração dos dados de saúde da empresa. Em seguida, com

base na análise realizada, é dado todo o suporte para a escolha de soluções personalizadas. Por fim, é oferecida a visualização, o acompanhamento e orientação sobre os dados gerados para que a melhor conduta clínica possível seja tomada em cada caso.

As soluções personalizadas sempre trazem inovação para atender a todas as necessidades dos colaboradores. Entre as opções oferecidas estão, por exemplo: atenção primária à saúde, gestão de crônicos, gestão de internados, telemedicina e coleta de exames *in company*.

A Saúde iD moderniza o jeito de pensar sobre saúde no Brasil e, por meio da ciência de dados, ainda possibilita a melhor gestão por parte de todos os atores envolvidos, tais como pacientes, médicos, empresas e operadoras.



# RH PROTAGONISTA PRECISA DE TECNOLOGIA PARA LIDERAR O MUNDO CORPORATIVO PÓS-COVID-19

Por *Raphael Machioni*

O sucesso de uma empresa não é construído apenas pelo trabalho de uma única equipe ou pessoa, mas por meio da harmonia entre todos os departamentos. Contudo, de tempos em tempos, algumas áreas são puxadas a comandar esse avanço, introduzindo técnicas e conceitos inovadores que permitem estruturar o crescimento das organizações no futuro. Foi o que ocorreu com TI, Finanças e Marketing em um passado nem tão distante assim. Hoje, com uma pandemia que

bagunçou as relações de trabalho, esse desafio emerge para o time de Recursos Humanos – que sabe que precisará de soluções inovadoras para superar as adversidades e estruturar o novo ambiente corporativo.

A tabelinha entre Tecnologia e RH ainda é recente, mas mesmo antes do advento do novo coronavírus já provocava transformações significativas. A doença, aliás, apenas acelerou um movimento já esperado pelos gestores. Um levantamento da consultoria

EY, por exemplo, afirmava que 80% das tarefas de Recursos Humanos eram reinventadas para oferecer a melhor experiência em todo o ciclo do colaborador na empresa.

Além disso, o estudo *Distrito HR Tech Report*, realizado pelo hub de inovação Distrito, mostra que oito em cada dez startups com soluções para o setor surgiram na última década (2011-2020), acompanhando essa mudança de status.

O RH assume protagonismo na

estrutura das empresas porque a reinvenção dos modelos de negócios torna-se necessária diante da instabilidade provocada pela pandemia – em muitos casos, trata-se até de um recomeço.

As relações de trabalho mudaram, o colaborador percebeu que pode até ser mais produtivo e rentável se atuar de forma autônoma, e o próprio espaço corporativo terá que ser redesenhado. Novos hábitos surgem a todo instante, tanto para o público interno quanto para os consumidores externos. É missão das organizações estarem atentas a essas demandas e providenciarem as mudanças necessárias para seguirem competitivas e atraentes aos futuros profissionais.

Atualmente, é preciso preparar o retorno aos escritórios (ou pelo menos o conceito dele) para garantir a segurança de todos e também a produtividade do negócio. Cabe ao profissional de RH liderar esse processo, apontando alternativas e mostrando soluções para essas questões. Afinal, compreender tais cenários, com todas as transformações comportamentais e tecnológicas, a redefinição dos objetivos, bem como a identificação de novas competências, está justamente no escopo esperado da área.

A boa notícia é que o setor tem à disposição um cardápio consolidado de soluções inovadoras, eficientes e com alto valor agregado graças à atuação das HR techs, as jovens empresas que se debruçam sobre os RH para ver como a tecnologia pode resolver seus problemas.

Por meio delas, é possível automatizar processos burocráticos, melhorar a gestão de pessoas, oferecer benefícios e vantagens aos colaboradores que façam sentido e estimular ainda mais o crescimento profissional de toda a equipe. Dessa forma, o time consegue implementar todas as mudanças sem comprometer a rentabilidade em um cenário de pós- crise.

Todas essas transformações irão se refletir, evidentemente, na gestão das empresas. Não dá para imaginar que tudo voltará a ser como era antes.

A atuação dos colaboradores mudou e a organização precisa acompanhar essa metamorfose. A flexibilidade torna-se um elemento-chave para compreender este novo momento. No caso, não se trata apenas do home office. A partir de agora, os trabalhadores querem e precisam de mais liberdade e autonomia em seu dia a dia.

Um exemplo clássico é a utilização dos benefícios. Não basta oferecer vantagens, é necessário garantir que eles utilizem de acordo com suas reais necessidades. Outros exemplos de flexibilidade consistem na permissão de escolha de tarefas de acordo com as habilidades do profissional, a possibilidade de oferecer feedbacks durante a execução da tarefa para facilitar o crescimento profissional e a opção de seguir uma

rotina diferenciada que não prejudique a produtividade.

Quando há mais dúvidas do que certezas, o ideal é analisar as tendências e avaliar o cenário interno, através de uma análise do perfil do time, a fim de se preparar e agir internamente para dar conta dos novos desafios. É essa a realidade que a pandemia de Covid-19 coloca diante das organizações.

Com conhecimento e com as ferramentas adequadas, os profissionais de RH não só conseguem passar por este momento turbulento, como também apontam caminhos para o crescimento baseado na boa ação da liderança e um ótimo desenvolvimento de cultura corporativa. Não há ninguém mais preparado para arrumar a casa e deixar tudo em ordem no futuro. 🍷

Raphael Machioni  
é CEO e cofounder  
da HR tech de  
benefícios Vee



VANGUUS RIBOLLA



Fernandes: cursos de graduação em plataforma 100% mobile, flexível e ágil

# O papel relevante da gestão de benefícios em momentos de crise

## Durante a pandemia da Covid-19, o grupo Kroton Educacional ajuda parceiros a manterem seus funcionários motivados

Diante do cenário atual com o novo coronavírus, o sentimento de insegurança crescente exigiu que os setores da economia (primário, secundário e terciário) se reconfigurassem. O IBGE divulgou uma pesquisa que mostrou o impacto da crise causada pela Covid-19. O estudo analisou 2,8 milhões de empresas em funcionamento na primeira quinzena de julho no Brasil e constatou que 44,8% delas declararam ter sido negativamente afetadas pela pandemia. Entre os setores, o que mais sofreu foi o de serviços, com 47% das empresas declarando

perdas. No segmento específico de serviços prestados às famílias, esse impacto foi ainda maior, atingindo 55% das companhias. Em relação ao porte das empresas, as pequenas sofreram mais (44,9%), enquanto as intermediárias e as grandes ficaram muito próximas, com 39,1% e 39,2% respectivamente.

Além dos impactos negativos no caixa das companhias, também entraram para o saldo da pandemia complicações à saúde dos colaboradores. Segundo pesquisa realizada pelo LinkedIn, 62% dos profissionais que adotaram o trabalho remoto du-

rante a quarentena apresentaram sinais de ansiedade e estresse com as funções que, anteriormente, desempenhavam com certa tranquilidade.

Portanto, à medida que seguem enfrentando os desafios da crise, os CEOs e gestores se deparam com turbulências cada vez maiores. Com a imposição do distanciamento social, se viram na obrigação de fortalecer ainda mais o relacionamento com seus empregados, uma vez que a troca diária foi comprometida e ficou mais difícil monitorar e acompanhar a situação de cada demanda e colaborador.

Como resultado, o “novo normal” se instituiu dentro e fora das organizações. Especialmente nestes últimos meses, a palavra “engajamento” nunca foi tão relevante. Isso porque incentivar (ou engajar) uma equipe tem sido extremamente pertinente para melhorar o rendimento das empresas, mesmo durante os momentos de isolamento social.

Diante do atual cenário, recorrer à gestão de benefícios, e também à cooperação de colaboradores mais qualificados, foi necessário para planejar a recuperação dos resultados a curto e médio prazos. Isso significa que, para manter em pé os pilares de uma empresa, é preciso ir além do investimento na melhoria da relação dos clientes com os produtos ou serviços comercializados. É fundamental a atuação ativa de uma gestão de benefícios que concentre seus recursos na valorização dos funcionários.

Nesse sentido, o RH é o departamento que participa ativamente das ações de planejamento. O setor deixa de ser aquele que enfoca somente as rotinas de contratação, demissão e pagamento e assume também o papel de oferecer suporte necessário para que os colaboradores se sintam valorizados, promovendo qualidade de vida e um ambiente agradável. Assim, eles são motivados a realizar suas atividades com eficiência, impactando diretamente a produtividade. Em ocasiões como a que enfrentamos hoje, a gestão de benefícios aparece como medida crucial a ser priorizada, implementando políticas que sejam atrativas para os contratados.

Mesmo com tantas adversidades, a Kroton Educacional criou alternativas assertivas para driblar os obstáculos que surgiram nas empresas parceiras. Durante a pandemia, ela, que é uma das maiores organizações educacionais privadas do Brasil e do mundo, planejou – por meio de palestras e cursos voltados, principalmente, à educação – uma verdadeira força-tarefa para ajudar essas organizações a prepararem seus colaboradores para que se mantivessem ativos também no home office, o que repercutiu de

forma muito positiva. Entre os cursos e palestras, destacam-se:

### TRILHA DA REINVENÇÃO PROFISSIONAL

É uma certificação disponibilizada gratuitamente aos colaboradores de empresas parceiras, com o objetivo de capacitar profissionais para entender as necessidades das companhias ocasionadas pela crise e promover o autogerenciamento de carreira, desenvolvendo competências e habilidades importantes para o momento do mercado.

*Para manter em pé os pilares de uma empresa, é preciso ir além do investimento na melhoria da relação dos clientes com os produtos ou serviços comercializados. É fundamental a atuação ativa de uma gestão de benefícios que concentre seus recursos na valorização dos funcionários*

Lançada para contextualizar a vida dos profissionais, a TRP almeja apoiar os times de RH na atualização e no engajamento dos funcionários, melhorando a produtividade através de conteúdos de aplicação prática, que vão auxiliá-los nos desafios de carreira e no dia a dia em geral. O material pode ser compartilhado com colaboradores, de qualquer nível hierárquico, para uma capacitação disruptiva focada nas habilidades que um profissional precisa para se atualizar no mercado de trabalho. **Saiba mais em: [bit.ly/reinvencao profissional](http://bit.ly/reinvencao profissional)**

### SEMANA ENCARA O DESAFIO

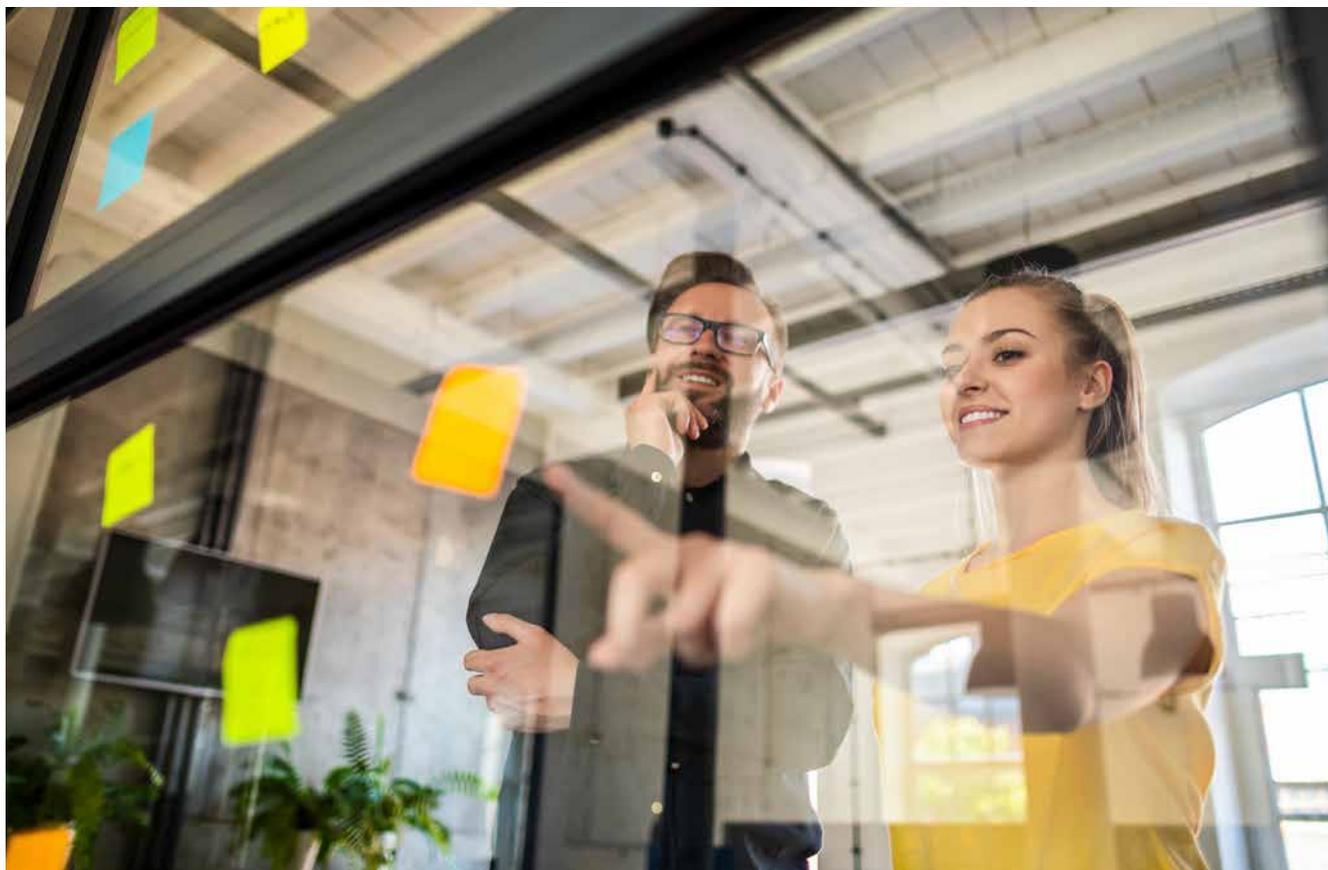
Complementar à Trilha da Reinvenção Profissional, a SED são palestras em formato de *live*, transmitidas pelo YouTube, que, posteriormente, foram ambientadas para ser oferecidas em formato de curso. O objetivo foi motivar a audiência a encarar desafios na carreira, não se desencorajando em momentos de crise.

Com a participação de executivos da Kroton, foram oferecidas *master classes* e *lives* abordando diversos assuntos, como: liderança, propósito de carreira, produtividade, educação financeira, empreendedorismo, “como aumentar suas vendas”, entre outros temas.

### PITÁGORAS AMPLI

Por fim, a Ampli é uma opção rápida e qualificada para os profissionais das empresas e do mercado. Com o objetivo de alcançar os públicos C e D, pessoas que não têm tempo para estar presentes fisicamente numa universidade ou mesmo aqueles que queiram se formar rapidamente, os cursos de graduação podem ser feitos em menos de dois anos. “E, além disso, com um custo bem mais acessível que o de outras plataformas. Isso é superimportante. O aluno consegue se formar num prazo menor, porque, como ele próprio define a grade de estudos, se quiser não tirar férias, consegue adiantar a formatura em até um ano. E isso também tem um impacto direto no custo total do curso”, explica Fábio Fernandes, diretor comercial da Kroton.

A Ampli faz parte do grupo Cogna e é uma marca nova, pensada para que todas as etapas vividas pelo aluno sejam realizadas pelo celular, como complementa Fernandes: “Por ser uma plataforma 100% *mobile* e com cursos que permitem aos alunos programar suas horas de estudo e se formar mais rápido, eles conseguem estar mais prontos, com conteúdo prático mais rápido, seja para poder assumir novas posições, seja para também conseguir entregar mais produtividade nas posições em que eles estão no momento”. E o melhor: parceiros Kroton têm oferta exclusiva. **Para mais informações, consulte: [bit.ly/graduacao ampli](http://bit.ly/graduacao ampli)**



SHUTTERSTOCK

# RH ÁGIL: UMA CULTURA DE APRENDIZADO CONTÍNUO

Por **Valdirene Soares**

Inovação, transformação digital, mercado disruptivo, agilidade. São tantos termos e tendências... Nesse contexto, o que o futuro reserva para as carreiras e profissões? A tecnologia não mudou apenas a forma como vivemos, mas também como trabalhamos. Processos burocráticos, modelos tradicionais de planejamento e execução já estão sendo substituídos por metodologias mais ágeis, que trazem também uma nova abordagem focada em pessoas.

O ritmo vertiginoso vem transformando o mercado corporativo e exigindo uma nova atuação dentro das organizações. A agilidade surge como um elemento chave para que as empresas possam corresponder de maneira rápida às mudanças. Entretanto, no centro de toda e qualquer transformação, estão as pessoas e a área de Recursos Humanos é vital para estimular esse processo.

O RH Ágil tem como principal função implementar uma cultura de contínuo aprendizado para que as

pessoas possam desenvolver suas habilidades e competências necessárias, visando a uma rápida adaptação que gere valor para o capital humano e para as empresas. No cenário de pandemia, o home office é a prova de que a adaptabilidade é essencial em momentos de grandes mudanças. Algumas características são fundamentais para que o RH possa continuar promovendo essa cultura ágil entre as equipes. Dentre esses elementos estão: apoiar o crescimento e desenvolvimento das



O Futuro está no que fazemos **hoje!**

Juntos, podemos enfrentar os novos desafios da tecnologia.

A **A&G Solutions** tem o compromisso de levar a melhor solução para os nossos clientes, com foco em prestação de serviço, a empresa preza pela excelência no atendimento, execução e entrega de todos os projetos, formando uma relação de parceria e transparência.



peças, construir redes de colaboração e apoio, e, por fim, oferecer um ambiente de trabalho que transmita um clima positivo.

### APESAR DE DIGITAL, A TRANSFORMAÇÃO É HUMANA

Transformação digital não significa apenas implementar ferramentas inovadoras em processos e rotinas de trabalho. Na verdade, antes de desenvolver qualquer processo, a transformação precisa estar ligada a uma mudança de *mindset*. As pessoas são o centro das mudanças e, por isso, devem ser o elemento principal para promoverem uma nova cultura organizacional.

Com esse propósito, o RH precisa estar perto das equipes, oferecendo suporte para que os profissionais sejam eficazes em seus papéis, desenvolvam suas habilidades no dia a dia e apoiem uns aos outros para garantir que todos se sintam ouvidos e acolhidos. Treinamentos e qualificações são boas práticas para apoiar os funcionários, despertando competências essenciais para o futuro e pensando no relacionamento e desenvolvimento de novos negócios. Empatia, criatividade, resiliência, inteligência emocional, autonomia e a capacidade de aprender e reaprender continuamente são características que podem ser impulsionadas entre as equipes, especialmente em momentos desafiadores, como o cenário que estamos vivendo.

### AMBIENTE DE TROCA

Em meio às diversas demandas do dia a dia de trabalho, muitas vezes, cada funcionário fica responsável pela sua própria atividade. Quando pensamos na cultura ágil, a proposta é promover mais espaços de troca, tanto de informações, quanto de experiências, colaboração e criação entre os times.

Um dos desafios do RH Ágil é a configuração das equipes em *squads* – que propõem a integração de pessoas de diferentes áreas, trabalhando em um mesmo objetivo. Nesse as-

pecto, a área de Recursos Humanos tem o papel de compreender e promover novos formatos de organização para facilitar as dinâmicas entre as pessoas. Essa estrutura também permite uma comunicação mais fluida e entregas mais assertivas, que agregam valor ao cliente.

### GESTÃO DO DESEMPENHO

A cultura digital propõe uma mudança de comportamento nas pessoas, pois requisita um poder de decisão e autonomia maior por parte dos profissionais. Dessa forma, os líderes assumem o papel de agirem como mentores, contribuindo para o suporte e desenvolvimento das pessoas, estimulando o pensamento crítico e apoiando o time para alcançar todo o seu potencial criativo e inovador. Nesse cenário, aplicar a cultura do

feedback permite que as empresas possam acompanhar e aprimorar as habilidades de cada profissional, destacando os pontos fortes e os pontos de melhoria e, ao mesmo tempo, oferecendo mais segurança para que as equipes possam agir com autonomia.

### PROFISSIONAL DO FUTURO

Contudo, apesar de o futuro parecer incerto para muitos profissionais, a construção dessa agilidade no ambiente corporativo está ligada à capacidade de se reinventar diante da velocidade das mudanças. As pessoas que continuarem fazendo sempre as mesmas coisas terão sempre os mesmos resultados. Por isso, é preciso começar a pensar e agir agora. Aqueles que buscam se desenvolver e se adaptar terão mais sucesso no futuro. **G**



Valdirene Soares  
é diretora de RH da  
Bradesco Seguros

BITENKA



Casa Bisutti



Casa Itaim

## GRUPO BISUTTI

Referência no mercado corporativo e com toda a infraestrutura necessária, o Grupo Bisutti oferece total flexibilidade em seus Espaços, para Eventos entre 50 e 850 convidados nas melhores localizações de São Paulo.



Casa Traffô



# A importância de uma consultoria de benefícios corporativos em tempos de retorno ao trabalho presencial

## Como o Case Victory Saúde pode ajudar na saúde corporativa da sua empresa

Com a pandemia, um dos maiores desafios das empresas foi a adaptação ao novo estilo de trabalho, que precisou sair do presencial para o home office. Diante desse cenário, as empresas começaram a reduzir custos e a cortar gastos, alterando a jornada de trabalho, os benefícios, a quantidade de colaboradores e implementando inúmeras iniciativas para o novo normal.

Mas, desde junho, a preocupação se tornou outra. Afinal, como as empresas enfrentariam o retorno presencial ao trabalho mediante o novo coronavírus? As demandas de cuidado

com os colaboradores precisaram ser redobradas, realizando testagens, oferecendo proteção e criando um outro planejamento para essa jornada.

Diante disso, a Victory Saúde demonstrou ao mercado de RH sua capacidade para atuar de forma efetiva e alcançar resultados jamais vistos. A empresa iniciou, implantou e compartilhou várias ações que transformam o clima das organizações em ambientes saudáveis e seguros, visando ao engajamento dos colaboradores, resultando em grandes conquistas para as empresas.

Além de disponibilizar vários conteúdos para os seus clientes, como acesso a parcerias exclusivas com empresas de saúde emocional e física, e desenvolver um portal focado em notícias sobre o coronavírus, a consultoria disponibilizou o seu time de profissionais da saúde para *lives* e webinars, além de vídeos explicativos para tirar várias dúvidas e orientar, de forma correta e segura, com informações confiáveis e de fontes oficiais.

Mas, com certeza, um dos grandes destaques nesse momento de retorno ao trabalho presencial foi a iniciativa

da empresa em desenvolver protocolos apresentando um fluxo de ações detalhadas, considerando ambos os lados: empresa e o colaborador. São três etapas distintas que exigem atitudes específicas: (i) na jornada de ida e retorno ao trabalho, (ii) no transporte público e (iii) no comportamento dentro da empresa.

Claro que a permanência presencial ou em home office do colaborador também é analisada através da tecnologia de ponta da Victory Saúde. Por meio do App Avatar da Saúde, o colaborador preenche um questionário, no qual será classificado como apto ou inapto ao retorno ao trabalho presencial e seguirá todas as orientações previstas no ambiente de trabalho (check-in e check-out diário).

“O foco da Victory Saúde é a inovação digital, pois ela é fundamental para transformação dos negócios, além de capacitar funcionários com insights personalizados, melhorando a experiência durante a jornada em home office e presencial”, afirma Vera Bejatto, CEO do Grupo Victory.

*O foco da Victory Saúde é a inovação digital, pois ela é fundamental para transformação dos negócios, além de capacitar funcionários com insights personalizados, melhorando a experiência durante a jornada em home office e presencial*

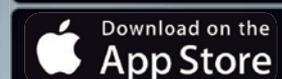
Com a plataforma tecnológica da Victory Saúde, a empresa toma conhecimento de todos os *dashboards* e *analytics* para tomada de decisão, do RH e Financeiro, utilizando ferramentas proprietárias, BI e inteligência artificial. Um grande destaque é o questionário de *risk assessment*, saúde e bem-estar, agora muito procurado pelas empresas durante a pandemia, em que empodera a empresa com relatórios compilados dos dados e riscos que seu público tem e quais os melhores planos de ação.

A Victory Saúde é uma empresa com mais de 20 anos no mercado de consultoria de benefícios corporativos. Neste momento tão único da humanidade, ajuda e apoia seus clientes com uma gestão eficiente.

No site da empresa é possível entrar em contato com um dos seus consultores e solicitar o acesso aos protocolos de retorno ao trabalho presencial, além de conhecer mais sobre uma das consultorias mais completas e efetivas do mercado. Acesse: [victorysaude.com](http://victorysaude.com)

LANÇAMENTO

app  
GESTÃO RH





RODRIGO CAPOTE

A consultoria de negócios e TI everis contratou **Leylah Halima Macluf** para diretora da recém-criada área de Talent Transformation. Ela tem sob sua responsabilidade tanto os profissionais dos clientes, como os da própria companhia. Sua atuação está vinculada à área de Digital Strategy, com a missão de levar a perspectiva humana para a transformação tecnológica e contribuir com o desenvolvimento e engajamento das pessoas nos desafios trazidos pela transformação digital nos projetos da empresa na região das Américas (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru).

Com uma trajetória profissional de 15 anos, Leylah trabalhou em empresas como Coca-Cola Femsa, onde foi gerente de Talentos e Cultura Organizacional; Bbold, como coach executiva; e McDonald's, onde ocupou o cargo de gerente sênior de Desenvolvimento Organizacional.



CHRISTIAN PARENTE

A ADP anunciou a troca de comando na América Latina. À frente das operações desde 2004, Cesar Marinho apresenta-se em janeiro próximo. Para assumir a liderança na região, a empresa nomeou **Claudio Maggieri**, até então vice-presidente regional de Serviços e gerente geral no Brasil.

Maggieri ingressou na ADP há 23 anos, na área Financeira. Passou por diversas posições, como CFO da ADP Brasil, diretor de Projetos a Clientes, diretor de Operações e vice-presidente regional de Serviços a Clientes. Nos últimos cinco anos, liderou projetos estratégicos na área de Serviços e esteve à frente de operações complexas, promovendo inovações que ajudaram a consolidar a posição da empresa no mercado brasileiro e latino-americano. Nos últimos dois anos, Maggieri vinha sendo preparado para a transição na liderança.



BITENKA

Com uma carreira desenvolvida no segmento segurador e de instituições financeiras, **Ivan Gontijo** é o novo presidente do grupo Bradesco Seguros. Ele assume a posição anteriormente ocupada por Vinicius Albernaz, que, por motivos pessoais, deixou a companhia para assumir novos desafios. Antes de ser nomeado presidente, Gontijo foi diretor geral da empresa.

Depois de passar pela Mondelez e pelo Carrefour, **Fabio Barbagli** retorna à PepsiCo, indústria de bebidas e alimentos, para assumir a vice-presidência de Recursos Humanos no Brasil. Especialista em estratégias de negócio, o executivo havia trabalhado na companhia de 2008 a 2014, como líder regional de Remuneração e Benefícios. Seis anos depois, ele volta para ocupar a posição antes pertencente a Mauricio Pordomingo, que deixou o cargo para atuar como vice-presidente de Gestão de Talentos da PepsiCo Europa. Barbagli acumula mais de 20 anos de experiência em grandes empresas e multinacionais. No período em que esteve fora da PepsiCo, exerceu funções locais e regionais atuando como líder de RH na Mondelēz International e no Carrefour. Agora, ele passa a liderar as estratégias, políticas e ações voltadas aos mais de 10 mil funcionários da companhia. “É com imensa satisfação que volto para a PepsiCo, uma empresa com valores sólidos e reconhecida em todo o mundo por seus grandes talentos, que tem a diversidade no seu DNA. Assumo este novo cargo ciente da responsabilidade que ele exige e empolgado para agregar novas ideias e soluções estratégicas, a fim de valorizar ainda mais o engajamento das nossas pessoas, que são a nossa grande prioridade”, afirma.

VIA APIA  
A ESPECIALISTA EM CESTAS



*Estamos preparando um  
Natal especial para você!*



*Com Presentes Exclusivos  
que só a VIA APIA tem!*

Além das nossas embalagens decoradas, nossas cestas oferecem o que há de melhor no mercado de alimentos e ainda presentes exclusivos para incrementar a Ceia de Natal dos seus colaboradores.

Nosso portfólio possui uma variedade de cestas que atendem as necessidades de todas as empresas.

Orçamentos e Informações:  
e-mail: [contato@viaapiafoods.com.br](mailto:contato@viaapiafoods.com.br)  
[www.cestasviaapia.com](http://www.cestasviaapia.com)

(11) 2251-6115  
(11) 99469-8675



IVANA MOZETIC/LEVEE

A Levee, startup de Inteligência Artificial para Recursos Humanos, anunciou a executiva **Márcia Costa**, ex-vice-presidente de RH da C&A, para seu grupo de *advisors*. Márcia, que agora também é investidora na Levee, atuará estrategicamente para a ampliação das soluções da empresa na área de Gestão de Pessoas.



CLAUDIO BELL

**Ângela Beatriz de Assis** é a nova presidente da Brasilprev. Desde 2017, ela ocupava o cargo de diretora Comercial e de Marketing e é a primeira mulher na liderança. Ângela substituiu Marcio Hamilton, nomeado presidente da BB Seguros.

“É motivo de orgulho receber esse reconhecimento dos acionistas da Brasilprev, a BB Seguros e a Principal. Tenho certeza de que com essa confiança, bem como o esforço reconhecido de todo o nosso time e a excepcional força de vendas do Banco do Brasil, manteremos o foco nas ações para, juntos, entregarmos o propósito de transformar o jeito como o brasileiro prepara o seu futuro”, destaca a executiva.

Graduada em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília, Ângela possui especialização em RH pela FGV e em Liderança Estratégica, pela Inepad/Unisinos.

**Tonny Martins** foi nomeado gerente geral da IBM América Latina, sucedendo Ana Paula Assis, que permanece como alta executiva da IBM. Ele começou a carreira na empresa há 28 anos, período em que ocupou diversos cargos de liderança nos segmentos de Serviços, Soluções e Consultoria de Negócios. Também foi presidente da IBM México e passou por uma designação em Xangai, como vice-presidente de serviços de aplicativos para a unidade de mercados em crescimento da IBM.

A partir de agora, Martins será responsável pelo desenvolvimento da estratégia da companhia na região, ajudando a acelerar a transformação digital das empresas latino-americanas. “Vou manter o foco no desenvolvimento dos nossos talentos profissionais e nas melhores soluções que atenderão os clientes, o mercado e a sociedade como um todo, para que possamos construir juntos um futuro melhor”, salienta.

O executivo continuará apoiando a organização no Brasil para garantir uma transição tranquila e o melhor serviço para os clientes da empresa no país. O novo líder da IBM Brasil será anunciado em breve.



GUSTAVO MENDES

Referência em criatividade, a agência AlmapBBDO, pertencente ao grupo Omnicom, anunciou a chegada do australiano **Brian Crotty** como head of Transformation. De acordo com o próprio Crotty, não se trata de uma nova área, mas, sim, da missão de desafiar aquilo que até então parecia ser uma regra.

“Meu trabalho é capacitar equipes, conectar pessoas com os recursos e ferramentas corretos, estar envolvido com diversas áreas da agência e buscar as melhores referências internacionais dentro do grupo Omnicom”, detalha.

O profissional de transformação, diz ele, deve desafiar a equipe a *hackear* e a testar com impacto novas formas de trabalhar. Portanto, é fundamental ter uma equipe formada por diversos conjuntos de habilidades e experiências.



ARQUIVO PESSOAL



JUAN GUERRA

A Algar Tech anunciou **Luciana Gonçalves** para liderar a diretoria de Gente. A executiva já atuava como diretora de Estratégia e Marca e, agora, passa a ser responsável também por talentos humanos, com foco em atratividade e retenção, cultura e desenvolvimento, carreira e performance, experiência do colaborador e gestão de marca.

Segundo ela, o maior desafio à frente da diretoria de Gente, Estratégia e Marca não é só atrair talentos e desenvolver competências para negócios cada vez mais ágeis e digitais, mas “entender cada pessoa como única e formá-la para a vida e para o mundo”.

Algar Telecom como gerente de Produtos. Em 2000, fez a transição para a Algar Tech, onde, ao longo dessas duas décadas, foi responsável por diversas áreas: Operações, Comercial, Pré-Vendas, Portfólio, Inovação, Marketing e Comunicação.

**Majo Campos** assumiu a vice-presidência de Gente, Gestão de Pessoas e Diversidade da Hapvida com o desafio de reforçar um novo posicionamento estratégico da empresa, focado no desenvolvimento e cuidado com as pessoas, na diversidade e na integração das novas aquisições.

Com uma bagagem de mais de 30 anos de experiência e passagem por empresas como Atento, ABN Amro Real e BCN - Banco de Crédito Nacional, ela é a primeira mulher a se reportar ao CEO da companhia.

“O Hapvida transmite uma ideia clara de que seres humanos são mais do que recursos. Nesse sentido, entro com o desafio de levar os principais aspectos dessa governança, tanto no dia a dia dos nossos colaboradores quanto como representante da área de saúde, tão importante para os brasileiros”, assinala Majo. 🇧🇷

# gestão RH

## ANUNCIE — NA REVISTA MAIS INFLUENTE — ENTRE OS RHs

gestaoerh.com.br 

renato@grupogrh.com.br 



 (11) 99911-0480

 (11) 3254-7509



# A Gestão Inteligente pode ser vista como uma solução essencial para a retomada do crescimento

Este momento de flexibilização do trabalho fará com que uma nova realidade venha à tona, criando diferentes possibilidades para que as empresas se mantenham e cresçam no mercado. As companhias precisam focar em estratégias de gestão que sejam eficientes para garantir os resultados, sob diversas óticas, inclusive com um olhar mais atento à gestão eficiente dos benefícios.

A realidade nos mostra que as pessoas estão mais contidas. Pesquisa feita pela consultoria McKinsey, divulgada em maio, mostrou que 70% dos brasileiros estão cortando gas-

tos, e isso deve acontecer também nas empresas para que seja possível enfrentar este momento complexo e dar continuidade à retomada.

O diretor comercial da RB, empresa especializada na gestão de benefícios, Wilson Carvalho, fala sobre a Gestão Inteligente, uma solução criada pela RB, que pode ajudar muito na geração de receita para as empresas. "Em um momento de retomada, com cenário complexo à frente, as empresas precisam se atentar aos custos fixos, que acabam interferindo nos resultados finais. Fazer uma boa gestão holística dos gastos sempre foi

importante, mas será ainda mais preponderante agora. Para ajudar nisso e oferecer novas perspectivas, a Gestão Inteligente funciona como uma grande solução, pois proporciona uma economia de até 35% nos custos fixos com o Vale Transporte, podendo fazer uma grande diferença para o caixa das empresas, gerando economias bem expressivas", explicou.

Vale ressaltar que esse processo de economia não afeta nenhum dos direitos trabalhistas do colaborador, que continuará tendo a seu dispor os valores necessários para o deslocamento de casa até o trabalho e vice-

versa. Com essa economia gerada no fluxo de caixa, as empresas poderão redirecionar esses recursos economizados para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, investir em melhorias na estrutura da empresa e, até mesmo, desenvolver e oferecer novas opções mais atrativas para os clientes.

“Ao traçar boas estratégias de gestão dos benefícios, a empresa consegue direcionar melhor os seus gastos, sendo possível reinvestir em outras frentes. Economizar é bom em qualquer tempo, mas em um momento de dificuldade global como agora, é ainda mais essencial. Análise precisa, eficiência na implementação e rigor no acompanhamento são vitais neste momento”, ressaltou.

Carvalho exemplifica como a economia pode ser significativa: “Se levamos em consideração, por exemplo, uma empresa com 500 funcionários, que gasta aproximadamente R\$ 93.600,00 com o vale transporte dos colaboradores, ao utilizar a Gestão Inteligente a econo-

*Ao traçar boas estratégias de gestão dos benefícios, a empresa consegue direcionar melhor os seus gastos, sendo possível reinvestir em outras frentes. Economizar é bom em qualquer tempo, mas em um momento de dificuldade global como agora, é ainda mais essencial*

mia pode chegar a R\$ 32.760,00 por mês. Se contabilizarmos isso durante um ano, teremos uma economia de R\$ 393.120,00, que pode ser alocada para muitas outras iniciativas ou necessidades que a empresa tenha”, contou.

Atualmente, já podemos vislumbrar o início de uma retomada econômica e é essencial que as empresas estejam preparadas. “Estamos em meio a uma retomada importante e todas as opções disponíveis precisam ser utilizadas com sabedoria para que as empresas possam alavancar os resultados e crescer. Estratégia e gestão inteligente caminham juntas em direção a um propósito comum, que é o de melhorar sempre e gerar resultados eficazes e recorrentes. O papel da RB é desenvolver soluções que possam ser efetivas e agreguem o máximo valor possível e que de fato este valor seja percebido por nossos clientes, reduzindo custos e mantendo a alta qualidade na prestação de serviços”, finalizou o diretor comercial da RB.

## PATROCINE

**tv corporativa**  
GESTÃO RH

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

GRUPO GESTÃO RH



**M**ais de 10 mil pessoas na plateia virtual acompanharam o 10º Fórum de CEOs e Presidentes, que a Gestão RH realizou no final de setembro. No formato híbrido, o evento foi transmitido ao vivo ao longo do dia e reuniu líderes de grandes organizações do país, dos mais diferentes segmentos de negócios, como o presidente do SBT,

José Roberto Maciel, e o CEO da C&A, Paulo Correa. Para quem não conseguiu participar, o Rola na TV traz os shortlinks de todos os painéis para serem assistidos gratuitamente na TV Corporativa Gestão RH. Esse é um presente do Grupo Gestão RH aos interessados em conteúdo exclusivos e de qualidade. Saiba como participar no final da próxima página.

### MOBILIDADE URBANA



Pela relevância que adquiriu nas empresas, a mobilidade urbana foi tema da abertura do fórum, em um debate com Diego Borghi, CEO da Ducati do Brasil; Marcos Oliveira, presidente e CEO da Iochpe-Maxion; e Ricardo Augusto Martins, vice-presidente da Hyundai Motor Brasil. A coordenação foi de Antonio Salvador, diretor da área de Capital Humano da Mercer: [lnkd.in/dB8\\_UJY](https://lnkd.in/dB8_UJY)

### LIDERANÇA INSPIRADORA



Um dos painéis mais elogiados levou aos participantes as visões e reflexões de líderes empresariais diante do atual momento mundial. O debate teve a participação dos CEOs do SBT, José Roberto Maciel, e da Vedacit, Marcos Bicudo, e do presidente da Hinode, Sandro Rodrigues. Lady Morais, diretora da Alba Consultoria, coordenou o painel. Não dá para perder: [bit.ly/3iKlaxi](https://bit.ly/3iKlaxi)

### DIVERSIDADE E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Ana Karina Bortoni Dias, presidente do BMG; Alexandre Bassaneze, diretor geral da Air Liquide; e Ruy Shiozawa, CEO do Great Place to Work, debateram sobre a diversidade nas equipes e a influência da transformação digital como ferramenta de aceleração desse processo nas organizações. O painel foi moderado por Sandra Teschner, fundadora do Instituto Happiness. Assista em [bit.ly/3dsfOqR](https://bit.ly/3dsfOqR)

### TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E FUTURO DO TRABALHO



A transformação digital é, hoje, assunto obrigatório nas organizações. Entre os diversos aspectos, os seus impactos no futuro do trabalho foram o centro do debate que teve a participação do CEO da C&A, Paulo Correa; do presidente da Atento, Dimitrius Oliveira; e do CEO da Sompo Seguros, Francisco Caiuby Vidigal Filho. Quem mediou o encontro foi Fernando Medina, CEO da Luandre: [bityli.com/dP1m0](https://bityli.com/dP1m0)



# ReaTech

Brasil

FEIRA INTERNACIONAL DE TECNOLOGIAS EM REABILITAÇÃO, INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE

## 27 a 30

MAIO • 2021

SÃO PAULO EXPO

### NEGÓCIOS, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA PARA QUEM MAIS PRECISA

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

**RESERVE O SEU ESTANDE!**

Entre em contato com a nossa equipe comercial!  
**+55 (11) 5585-4355 +55 (11) 3159-1010**

Membro

Filiado à

Agência de Viagem

Local

Organização e Promoção

**UBRAFE**  
União Brasileira dos Promotores de Feiras

**ufi**  
Member

**venice**

**SÃO PAULO EXPO**  
EXHIBITION & CONVENTION CENTER



**CIPA FIERA MILANO**

## MULHERES NA LIDERANÇA



Elas estiveram no fórum para mostrar por que as mulheres são necessárias em cargos de liderança. A jornada muitas vezes não é fácil, mas elas têm talento de sobra para chegar onde estão: Juliana Azevedo, presidente da Procter & Gamble; Andrea Dutra, CEO da Sodexo; e Melissa Vogel, CEO da Kantar. O debate foi mediado por Mariane Guerra, vice-presidente de RH para América Latina da ADP: [lnkd.in/d/CPDcfv](https://lnkd.in/d/CPDcfv)

## DESAFIOS DA LIDERANÇA



Ser líder é um desafio diário. Imagine, então, quando uma pandemia assola o planeta. Três líderes de empresas de diferentes setores econômicos falaram de suas experiências: Liel Miranda, Carlos Henrique Martins Tonnus e Luis Fernando Porto, CEOs, respectivamente, da Mondelez, do Gi Group e da Unidas. Tania Moura, vice-presidente executiva da ABPRH, ficou responsável pela moderação do debate: [lnkd.in/d/65sKMY](https://lnkd.in/d/65sKMY)

## INOVAÇÃO



Inovar é buscar de forma eficiente soluções para as demandas – problemas ou expectativas – de clientes e colaboradores. Esse foi o ponto de partida de Leonardo Framil, CEO para América Latina da Accenture, e Gustavo Vaz, CEO da plataforma Em Casa, no painel mediado por Alexandre Bamberg, executivo C-level. Para assistir, é só acessar [lnkd.in/d/pJ6pHT](https://lnkd.in/d/pJ6pHT)

## ENCERRAMENTO



Tomás Martins, CEO da startup Tembici; Dorian Lacerda, CEO da iSat; e Victor Loyola, coCEO e fundador da Consiga Mais, encerraram o fórum comentando os aprendizados trazidos pela pandemia aos negócios. O debate, coordenado por Kelly Couto, fundadora da revista Capital Econômico, pode ser assistido no link [lnkd.in/d/gC8EXd](https://lnkd.in/d/gC8EXd) @

### ACESSO GRATUITO

Para assistir gratuitamente a esses e outros vídeos na TV Gestão RH, acesse [tv.gestaoerh.com.br](https://tv.gestaoerh.com.br), clique em **Entrar** e, em seguida, em **Cadastrar**.

Depois de preencher o cadastro, vá em **Cupom Promocional** e digite o código **TVGRHVIP**.

Pronto, é só navegar para escolher os conteúdos e entrevistados de sua preferência.

Enquanto você vive...  
Seu dinheiro rende!

**1,5%**  
ao mês



**Cabedal**

Soluções Financeiras

Conheça o **Clube de Investimentos Cabedal**: rendimentos de 1,5% ao mês para investimentos acima de R\$25.000. Contate-nos!

Cabedal - Soluções Financeiras  
[www.cabedalfinancial.com.br](http://www.cabedalfinancial.com.br)

Rua Funchal, 538 - 2 andar - Itaim Bibi - São Paulo/SP  
Telefone: (11) 4118-3471 - Cel: (11) 95317 9625

## ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

MDS GROUP _____	4ª CAPA
AHGORA _____	2ª CAPA
LG LUGAR DE GENTE _____	3ª CAPA
FLASH _____	4-5
ADP _____	7
UNIMED SEGUROS _____	9
UNIVERS _____	11
FGV IN COMPANY _____	13
PERSONA _____	15
DPSP _____	17
PAGUE MENOS _____	19
UNIODONTO _____	23
SESI _____	25
ÚNICO _____	29
CONSIGA MAIS+ _____	31
APDATA _____	32-33
NOVA SAÚDE _____	37
RB _____	39
INTERCULTURAL _____	42-43
PIRELLI _____	47
TECHWARE _____	49
GI GROUP _____	51
VICTORY _____	52-3
LUANDRE _____	57
ISAT _____	67
A&G _____	75
GRUPO BISUTTI _____	77
VIA APIA _____	81
REATECH _____	87
CABEDAL _____	89



ahgora

flash





# A GENTE REINVENTA NOSSA TECNOLOGIA PARA SUA EMPRESA ESTAR SEMPRE À FRENTE

Para manter colaboradores engajados e a competitividade do seu negócio, é preciso ter um parceiro que seja capaz de acompanhar as mudanças e que se antecipe às tendências do mercado. Assim é a LG lugar de gente, a maior empresa brasileira especializada em tecnologia para gestão de RH\*.

Inteligência Artificial, games corporativos, People Analytics, chatbots e aplicativos mobile de registro de ponto, feedback, entrevista por vídeo e autoatendimento de RH são apenas algumas soluções que oferecemos para apoiar sua empresa nos desafios da gestão de pessoas.

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



\*Segundo o Anuário Informática Hoje 2019

INSURANCE BROKERAGE

RISK CONSULTING



**There is  
one point  
that  
connects  
us all.**

REINSURANCE

ALTERNATIVE RISK TRANSFER  
& CAPTIVE SOLUTIONS

[mdsgroup.com](https://mdsgroup.com)

Portugal | Brazil | Spain | Angola | Mozambique | Malta | Switzerland  
Global Footprint through Brokerslink