

gestão

RH

ANO XXVI • EDIÇÃO 145 • 2019
www.gestaerh.com.br



SÍNDROME DE BURNOUT

A SAÚDE MENTAL EM XEQUE NAS EMPRESAS

DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



RH EM FOCO

**Antonio
Salvador:
o perfil do
RH que faz a
diferença**



ARTIGO

**Vania Ferrari
e Anna
Nogueira
sugerem:
muda, RH!**

Mulheres
inspiram
mulheres

bradesco
Women

Uma iniciativa para valorizar
a liderança feminina.
banco.bradesco/mulheresprafrente



**Camila
Akemi Noba**
Tecnologia

**Bianca Almeida
de Oliveira**

Bradesco
Financiamentos



Gestão de presença em tempo real? Só se for ahgora.

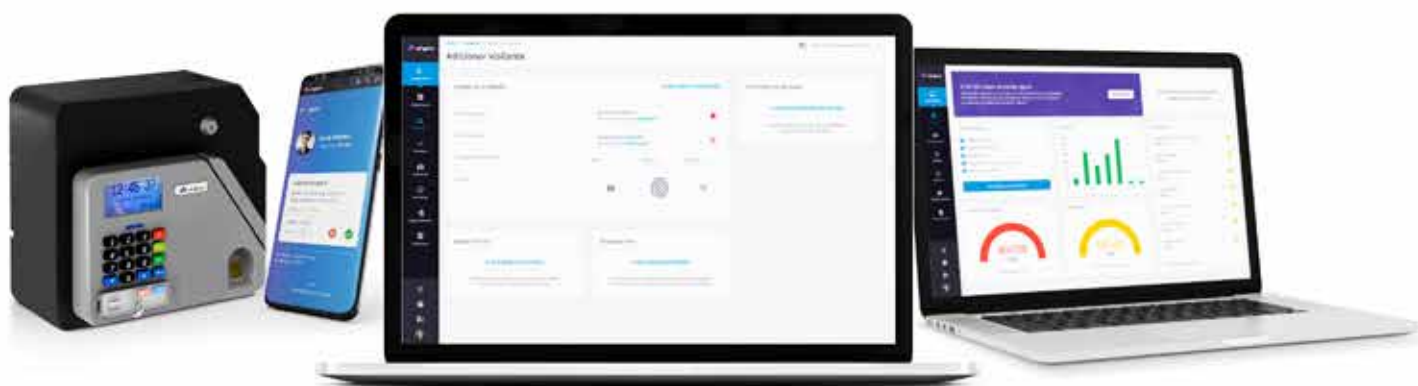
Garanta a integridade das pessoas,
do patrimônio e das informações.





A transformação digital que seu RH precisa.

Priorize a segurança com cruzamento de dados de ponto e acesso para dupla verificação.

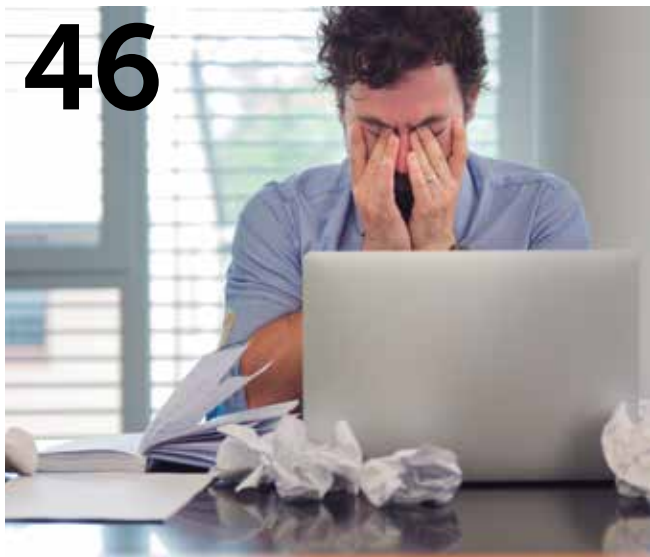


- + Gráficos inteligentes e analytics em tempo real
- + Gestão de produtividade e controle de custos
- + Controle de ponto, jornadas e escalas de trabalho
- + Restrição de acesso a áreas internas e externas



Enxergue além do óbvio.

46



CAPA
BURNOUT
A SAÚDE MENTAL EM XEQUE NAS EMPRESAS

56



CASE
ONDE A COMUNICAÇÃO FALA ALTO

66



LIDERANÇA
CONTEÚDO E VIVÊNCIAS: O FÓRUM LÍDER RH
EM NOVA VERSÃO

12 | **RH EM FOCO**
QUANDO O RH FAZ A DIFERENÇA

18 | **TRABALHO & TECNOLOGIA**
PROFISSÃO: APRENDENTE.
E PELO RESTO DA VIDA, SE
TUDO DER CERTO

22 | **DESAFIOS DO RH**
MENOS JULGAMENTO,
MAIS DIÁLOGO

24 | **HISTÓRIAS INSPIRADORAS**
A ARTE IMITA A VIDA.
A VIDA IMITA A ARTE

28 | **O MUNDO EM REDE**
A CONEXÃO DAS REDES DE
RELACIONAMENTO COM A MARCA

30 | **COMPORTAMENTO**
PROFISSIONAL SIM,
HUMANO SEMPRE!

36 | **INDICADORES**

40 | **ARTIGO**
SER OU PARECER? A LUTA DAS
ORGANIZAÇÕES QUE BUSCAM O ÁGIL

52 | **ARTIGO**
A INDÚSTRIA 4.0 E O PARADOXO DA
GESTÃO BASEADA NA METODOLOGIA
DO HOMEM DAS CAVERNAS

62 | **ARTIGO**
MUDA, RH!

72 | **ARTIGO**
O MUNDO MUDOU, MAS
A GESTÃO DE SAÚDE AINDA NÃO

76 | **GENTE**

78 | **ARTIGO**
RH: ATOR FUNDAMENTAL NA
GESTÃO DA CULTURA

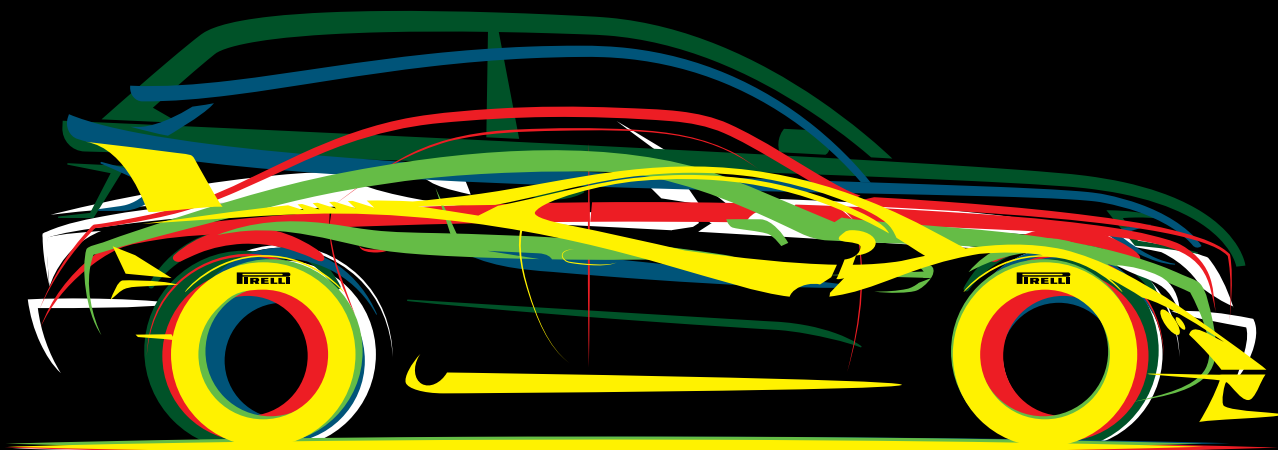
82 | **ARTIGO**
FEEDBACK GERA ENGAJAMENTO.
ENGAJAMENTO DÁ LUCRO.
E OS MILLENNIALS NISSO?

86 | **ROLA NA TV**

90 | **ARTIGO**
O EFEITO INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

94 | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

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



POTÊNCIA NÃO É NADA SEM CONTROLE

Se eu pensar em um ano em que meus sonhos, desejos e desafios foram colocados à prova, esse ano é 2019. E ainda nem chegou ao fim. Na vida profissional, o desafio de estar à frente de uma empresa que é referência no mercado me ocupa quase 24 horas. Mesmo em um momento difícil da economia do país, o Grupo Gestão RH, felizmente, tem obtido bons resultados nas suas iniciativas e excelente aceitação dos novos produtos e serviços, como é o caso da TV Corporativa. O desempenho ascendente deixa a adrenalina a mil: a criatividade fica aguçada, a vontade de realizar mais e mais cresce muito e a expectativa de alcançar novos patamares aumenta exponencialmente.

Por outro lado, nessa mesma *vibe*, e com a estrutura ainda enxuta – crescer exige bom senso –, administro o dia a dia, as relações internas e externas, os percalços que sempre aparecem, a produção dos eventos, o fluxo de caixa. Tudo isso “sem perder a ternura”.

Eis que, em meio a toda essa loucura, no início do ano, recebo a notícia que viria agitar ainda mais meu mundo já tão movimentado: Leonardo, meu primeiro filho, estava a caminho. Foram nove meses intensos, um misto de felicidade, ansiedade, preocupação – “será que dou conta?” Descobri que nossa capacidade de vida é elástica.

O Leo estava previsto para chegar no dia 18 de setembro e eu tinha tudo planejado. Na Gestão RH, havia quatro eventos para serem feitos naquele mês, em datas milimetricamente calculadas de forma que, na hora do nascimento, eu estivesse disponível. E não é que

o nosso anjo chegou de surpresa, 11 dias antes? Meio atônito, fiz a mala rapidamente e, ao abri-la na maternidade, vi que, como bom executivo, tinha colocado três camisas sociais. Meu subconsciente devia estar no trabalho.

Hoje escrevo este texto com o Leo no colo. E também com mais sono, mais trabalho, mais ansiedade e mais feliz. Vivo um momento pleno com meu filho e a Gestão RH. Esse ser tão pequeno, com apenas um mês de existência, também tem me feito refletir sobre equilíbrio, qualidade de vida, saúde, futuro... Não só no meu caso, mas das pessoas de uma forma ampla.

Estou tentando dizer que o Leo me mostra o tempo todo que devemos, sim, nos dedicar muito para que a nossa empresa seja melhor a cada dia – quando digo “nossa”, não me refiro somente ao negócio próprio, mas à organização em que trabalhamos –, porém, muitas vezes, nos esquecemos de fazer do nosso corpo e da nossa mente

também um lugar melhor.

Quando foi a última vez que você praticou algum esporte ou fez uma simples caminhada para manter em dia sua fonte de energia e vida? Quantas vezes deixou de dar atenção à família por cansaço? Outro ponto: sua empresa demonstra ser importante que você esteja bem? Acredita que a sua boa forma física e mental joga a favor dos negócios?

Querer mais resultados faz parte do business, mas não dá para pactuar com o jogo do vale-tudo. E isso tem tudo a ver com RH. Acredito que as pessoas que trabalham comigo se sentem acolhidas e respeitadas. E na sua empresa?

Boa leitura!



Renato Fiocchi
CEO
renato@grupogr.com.br

DIVULGAÇÃO



Revista Gestão RH

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

ANO XXVII · EDIÇÃO 145 · 2019

Editora

Thais Gebrim
thais.gebrim@grupogr.com.br

Publicidade

Bruno Eloi
bruno@grupogr.com.br

Relações Públicas

José Lamas
comercial@grupogr.com.br

Marketing

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

Comunicação

Danielle Fiocchi
comunicacao@grupogr.com.br

Assinatura

Jeniffer Paula
assinatura@grupogr.com.br

Eventos

Ademir Pereira
ademir@grupogr.com.br

Tecnologia e Site

André Zacarias
andre.zacarias@grupogr.com.br

TV Gestão RH

Miller Pimentel e Angra Pimentel
tv@grupogr.com.br


CEO

Renato Fiocchi
renato@grupogr.com.br

Impressão

Freire Artes Gráficas





REVOLUCIONANDO A MANEIRA DE
CONTRATAR O MAIOR CAPITAL
DAS CORPORAÇÕES:

O HUMANO

Só quem lida com altos volumes de contratação, conhece o custo de reposição e entende que a tecnologia é o melhor aliado para alavancar seus índices de performance. Empregamos **Machine Learning**, **Análise Preditiva** e **People Analytics** para alinhar os principais KPIs de produtividade da operação com os índices de retenção.

CONTRATE. RETENHA. SIMPLIFIQUE.



Há **20 anos** oferecendo uma gestão de benefícios com qualidade, transparência e inovação. Proporcionando excelentes resultados aos nossos clientes.

**Saiba o que a RB pode fazer pelas
finanças da sua empresa!**

Quer conhecer mais sobre as nossas soluções?

Acesse: **www.rb.com.br**

Vendas

(11) 4962-0090

comercial@rb.com.br



QUANDO O RH FAZ A DIFERENÇA



Recém-saído do GPA, Antonio Salvador fala de sua trajetória profissional e do RH do presente e do futuro

Por *Thais Gebrim*

Formado inicialmente em Comunicação, o carioca Antonio Salvador ingressou na área de Recursos Humanos mais de 25 anos atrás. Inquieto, curioso e arrojado, já liderou equipes em empresas dos mais variados setores da economia, como Brahma (Ambev), IBM, Promon Engenharia, HP e, mais recentemente, GPA (Grupo Pão de Açúcar), onde permaneceu por mais de seis anos. Como RH, ele atua para influenciar positivamente a vida das pessoas e desenvolver as competências necessárias às empresas para que tenham sucesso no presente ao mesmo tempo em que se preparam para o futuro. Confira na entrevista a seguir e entenda o porquê do título aí em cima.

O MAIOR CONVÊNIO FARMACÊUTICO DO BRASIL, COM ABRANGÊNCIA NACIONAL PARA SUA EMPRESA.

Invista na saúde da sua equipe e ganhe mais um diferencial para melhorar a produtividade e reter seus grandes talentos. Com o Convênio Pague Menos Pleno, sua empresa tem o aliado perfeito para garantir muito mais saúde e qualidade de vida para seus colaboradores.



Presente em todo o Brasil com mais de **1.150 farmácias.**



Descontos Especiais em medicamentos.



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



AME Atendimento de medicamentos especiais e de alto custo.

SAC Farma Call center técnico de farmacêuticos para dúvidas e orientações de saúde.

Clinic Farma Serviços farmacêuticos para suporte e orientação ao tratamento.



Custo zero de implementação.

SERVIÇOS EXCLUSIVOS



Gestão RH - Sua formação acadêmica inicialmente foi em Comunicação Social. Poucos RHs são oriundos dessa área. Conte um pouco sobre como se deu o processo até chegar ao RH e por que optou por ficar na área.

Antonio Salvador – É verdade. A primeira fase da minha carreira se deu na área de Comunicação, Publicidade e Imprensa. Na Atlantic, empresa de varejo de combustível adquirida pelo grupo Ipiranga, comecei a ter contato com Recursos Humanos através do processo de comunicação interna. Depois, a Brahma me convidou para vir a São Paulo coordenar a área de comunicação interna. Vivi uma experiência muito marcante na empresa: participei da comunicação sobre a mudança da expressão “Recursos Humanos” para “Gente” e fui chamado para coordenar a criação da Universidade Brahma. Nesse período, percebi quão estratégico é o processo de gestão de pessoas e como eu poderia fazer a diferença na vida das organizações e dos seus colaboradores.

Gestão RH – Na sua trajetória, qual acredita ter sido a principal mudança no papel do RH?

Antonio Salvador – Foi deixar de ser uma área de controle, passiva em muitos momentos, para ser um efetivo agente de mudança organizacional e que também contribui para a satisfação e fidelização dos clientes e resultados da companhia. Creio que, de certa forma, ainda vivemos essa mudança em muitas organizações, pois, como todo processo, temos diferentes níveis de maturidade, o que na minha opinião é um grande desafio para a transformação digital, pois as empresas nunca precisaram tanto de um RH ativo, envolvido com o negócio e líder do processo de mudança.

Gestão RH – Historicamente, o RH é cobrado por não ter proximidade com a área de Tecnologia, o que hoje se tornou inimaginável. No seu caso, é diferente. Você sempre se envolveu com inovações tecnológicas e tem uma certa paixão pelo assunto. É um diferencial?

Antonio Salvador – Eu sempre fui curioso e um adepto de primeira hora do uso de tecnologia, o que sempre me ajudou. Mas não creio que o RH deva ser um expert no assunto, pois a tecnologia está evoluindo cada vez mais, então a discussão é mais sobre processo, uso correto e sobre fazer as perguntas certas do que entender sistemas complexos. Claro, não dá para não entender as coisas básicas, a diferença entre um sistema em nuvem e um modelo tradicional, ou sobre formas ágeis de desenvolvimento de produtos digitais, mas creio que vivemos um momento em que visão estratégica, execução e liderança nunca foram tão importantes.



CADA VEZ MAIS,
O PROFISSIONAL
DE RECURSOS
HUMANOS TEM QUE
ESTAR ENVOLVIDO
COM OS GRANDES
MOVIMENTOS DE
MUDANÇA



Gestão RH – Sua carreira é marcada por uma atuação em empresas de setores econômicos bem distintos. O que o RH tem em comum e o que principalmente muda nos desafios conforme o setor?

Antonio Salvador – Acho que, em comum, têm a visão de processos, produtividade, controle, indicadores e planejamento integrado de pessoas e negócios. Mas, cada vez mais, o profissional de RH tem que estar envolvido com os grandes movimentos de mudança. No caso da HP, por exemplo, os clientes demandavam uma visão integrada dos serviços e produtos, então, trabalhar o conceito foi muito importante à época.

Hoje, o mundo mudou, a HP se dividiu em mais de cinco empresas e o RH foi protagonista no processo de cisão e ajuste cultural de cada organização. Já no caso do varejo, que vivenciei recentemente, creio que o RH foi muito importante nos momentos da crise recente do Brasil – tivemos que reduzir o efetivo drasticamente, com grande busca de produtividade – e, agora, deve ser um ator fundamental no processo de transformação digital do varejo.

Gestão RH – Olhando para trás, qual foi o principal legado que acredita ter deixado em cada empresa pela qual passou? Conseguiria pontuar em cada empresa?

Antonio Salvador – Se tem um legado que gosto de pensar que deixei em cada empresa é a formação de times diferenciados. Na minha opinião, isso é um das grandes responsabilidades de um líder, principalmente de RH, que deve inspirar outros líderes. Várias pessoas que trabalharam comigo hoje lideram o RH de grandes empresas ou mesmo montaram seus negócios. Gosto de pensar que, de alguma forma, ajudei na formação e multiplicação desses talentos.

Gestão RH – No GPA, você era responsável por mais de 100 mil funcionários. Como o volume de colaboradores impacta no trabalho do RH?

Antonio Salvador – Impacta como ser humano e brasileiro, porque não são só os mais de 100 mil funcionários ou os 30 mil terceirizados, ou mesmo as mais de 300 mil pessoas no plano de saúde, é o tipo de profissional. O varejo é umas das indústrias mais inclusivas, onde uma pessoa de baixa renda e escolaridade pode começar como jovem aprendiz e terminar presidente, e ter na empresa toda formação que necessita como profissional e indivíduo. Participar disso é maravilhoso para qualquer líder, pois você tem um impacto real na sociedade e no Brasil. Não há nenhuma outra indústria que é tão a cara de um país como o varejo. Então, para ter sucesso nesse ambiente, você precisa estar muito antenado

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 é a única
solução de folha de pagamento da
América Latina certificada pela Oracle
e disponível no Marketplace Oracle.



techware.com.br

11 3871 7485

ORACLE Gold Partner


techware

com o que acontece nas lojas, ter uma visão de execução e priorização muito grande e sempre fazer simples, pois o ambiente já é complicado o suficiente.

Gestão RH – Sobre a saúde dos colaboradores, no GPA, você lançou a semente para mudar os rumos dos altos custos. Em que estágio está?

Antonio Salvador – O nosso desafio era o fato de ter mais de 300 mil pessoas no plano de saúde e essa conta crescer em dígito duplo nos últimos anos. Passou a representar uma das principais despesas das empresas em geral, muito acima do crescimento do mercado e da inflação. Some-se a isso o envelhecimento da população, a sofisticação dos tratamentos e nos deparamos com uma bomba-relógio. A gestão e a prevenção são as duas únicas saídas, pois é fundamental para uma empresa de serviços ter funcionário saudáveis e evitar o absenteísmo. O GPA, então, investiu muito na melhor gestão dos planos, com indicadores mais precisos, e em programas de prevenção, como a parceria com a Gympass, que hoje já conta com mais de 20 mil inscritos.

Gestão RH – Para empresas que não possuem grande estrutura, qual seria a saída?

Antonio Salvador – Independentemente de estrutura, gestão, o controle e a prevenção são fundamentais. Não existe empresa com estrutura ideal; o importante é ter uma visão clara do tema e saber que o RH não tem que resolver tudo sozinho. Nesse caso, busque conhecer mais sobre o assunto, faça parcerias e, principalmente, trabalhe a educação dos gestores. Eles precisam entender que prevenção de saúde começa com o básico, como, por exemplo, as pessoas tirando férias e tendo um ambiente saudável de trabalho.

Gestão RH – O tema “diversidade” tomou enorme proporção no mundo corporativo. Qual é a sua visão sobre ele?

Antonio Salvador – A empresa é um microcosmo na sociedade. Diversidade e respeito ao outro não tomaram

enorme proporção apenas nas empresas, mas na sociedade como um todo, então, as empresas tiveram que reagir. Algumas com mais ênfase que outras, mas todas estão se movimentando. Creio que essa é a grande oportunidade que as áreas de RH têm de mudar o mundo, pois vivenciei vários casos em que as pessoas se sentem mais à vontade para reclamar de um assédio ou de compartilhar sua orientação sexual na empresa do que com a própria família. Isso é uma responsabilidade enorme para as organizações. Na minha opinião, diversidade é um pilar fundamental para inovação e criatividade, tão importantes na transfor-



SE TEM UM LEGADO QUE GOSTO DE PENSAR QUE DEIXEI EM CADA EMPRESA É A FORMAÇÃO DE TIMES DIFERENCIADOS



mação digital. Se você tiver um grupo diverso, aumenta consideravelmente a probabilidade de enxergar um problema sobre ângulos diferentes e aí encontrar soluções antes não pensadas.

Gestão RH – Você acredita que as contratações às cegas podem trazer bons resultados nesse caso?

Antonio Salvador – Acho que sim, mas, de novo, é fundamental que seja aderente à cultura da empresa, e não adotada por modismo. Na realidade, contratar alguém apenas pela sua capacidade intelectual e experiência deveria ser a norma. Eu, por exemplo, durante muito tempo, fui contra cotas, na

realidade ainda tenho dificuldade com o tema, mas sempre acreditei em mensurar e ter plano de ação, e foi assim que aumentamos o número de mulheres em cargos de liderança no GPA de menos de 20% para os atuais 35%.

Gestão RH – Na sua visão, como será o RH do futuro?

Antonio Salvador – Com certeza, diferente. Menos operacional, menos controle e mais análise e condução de processos de mudança. Creio que um dos grandes papéis do RH hoje e no futuro é dar contexto, principalmente em um mundo de uma velocidade de mudança cada vez mais impressionante. O RH deve ser o que se antecipa, que prepara e desenvolve as competências que fazem com que as empresas tenham sucesso no presente, mas se preparem para o futuro próximo.

Gestão RH – Você saiu há pouco tempo do GPA. Quais são os planos?

Antonio Salvador – Eu sou uma pessoa inquieta, então, estou aproveitando esse momento para conversar com muitas pessoas, conhecer startups e fazer cursos sobre transformação digital. Tudo isso, é claro, curtindo a família.

Gestão RH – Quem é o Antonio Salvador?

Antonio Salvador – Um carioca, tijuquano, exilado econômico em São Paulo há mais de 25 anos, casado com uma ex-bailarina – hoje consultora com sua própria empresa de RH e legítima representante da Mooca –, pais de três filhos maravilhosos, com idades que vão de 6 a 21 anos, e uma pessoa extremamente curiosa e ávida por aprender coisas novas, apaixonada por fazer dos lugares pelos quais passa ambientes melhores, e, durante esse processo, se divertir, formar gente bacana e, com isso, ajudar nosso mundo a ser melhor.

Gestão RH – Qual seria o seu conselho para ele se trabalhasse na sua equipe?

Antonio Salvador – Calma garotinho! Um dia de cada vez!


UNIODONTO
PLANO ODONTOLÓGICO

8 MOTIVOS
PARA SUA
EMPRESA
CONTRATAR

1 DEDUÇÃO NO IR
DE PESSOA JURÍDICA

2 REDUÇÃO DO
ABSENTEISMO

3 MOTIVAÇÃO
DO SEU PESSOAL

4 RETENÇÃO
DE PESSOAS

5 REPUTAÇÃO
DE SEU
NEGÓCIO

6 CUSTO
BENEFÍCIO

7 CLIMA
ORGANIZACIONAL

8 REDE, ABRANGÊNCIA,
ASSISTÊNCIA

SAIBA MAIS: (11) 5904.4400

Rua Correia Dias, nº 185 - Paraíso - São Paulo - uniodonto.br@uniodonto.com.br



PROFISSÃO: APRENDENTE. E PELO RESTO DA VIDA, SE TUDO DER CERTO

Por **Marcelo Nóbrega**

O que o futuro do trabalho tem a ver com educação? Tudo.

E, é bom ir se preparando porque, como diria Cazuzu, será assim “daqui até a eternidade”. Esteja pronto para rever mesmo os mais básicos conceitos, como o de estudante.

Aprendente, estudante, aprendiz ou educando. Confesso que pensei se tratar de um neologismo moderno, a primeira vez que ouvi o termo “aprendente”. Consulte o dicionário. Pois não é que está lá? Esse e os demais termos do início do parágrafo definem uma condição permanente, que perdurará até o momento em que você decidir colocar um ponto

final em sua trajetória profissional. E resista a contar a sua aprendizagem baseado apenas no tempo de educação formal, aquela a que somos apresentados no momento em que engatinhamos creche adentro.

Não se trata mais de correr atrás de títulos. Pelo menos, não apenas. Os conhecimentos importantes para o profissional do futuro são tão variados, que tornam completamente anacrônicas discussões até hoje comuns, do tipo “você é mais de Humanas ou de Exatas”?

HUMANEXATAS

Somos todos humanexatas ago-

ra, e imagino o que você deve estar pensando. Mas, acredite, é bem mais simples do que parece. É mais sobre determinação do que propriamente talento. Porque o novo talento, lembre-se, é líquido, maleável, moldável ao meio.

Fiz dois MBAs, um doutorado, outras pós-graduações e uma série de cursos de curta duração nas mais diferentes áreas em que trabalhei nestas três décadas – finanças, petróleo, aviação, alimentação. Gostava de estudar? Sim, por sorte. Mas o que me movia era outra coisa: a certeza de que o mercado não teria dó de mim se eu não me mantivesse atualizado,

OFEREÇA O MELHOR BENEFÍCIO: **CRÉDITO CONSIGNADO PRIVADO**

**Impacte positivamente
os seus colaboradores com
tranquilidade e disciplina
financeira.**



Colaboradores
mais tranquilos
e satisfeitos



Equipe
mais produtiva



Redução
da rotatividade



Portal do RH
um portal exclusivo
para acompanhar
empréstimos



Programa de
educação financeira
com palestras
e materiais



Atendimento
ao negativado

Acesse e saiba tudo que Crédito Consignado Privado:
www.consigamais.com.br

CONSIGA+

relevante, interessante para ele. Por mais que meu currículo fosse bom...

É que o futuro do trabalho exige repertório em constante ajuste, revisão, criação. Tenho apetite pelo risco. E todas as mudanças que fiz me renderam versatilidade e adaptabilidade. Um dia, cheguei a me perguntar se o interesse compulsivo por múltiplas áreas estava me tirando o foco e acabaria sendo uma grande cilada na carreira. Nada de surpreendente, porque se pensava assim, lembram?

COOPETIR

O estudo técnico é fundamental, mas tem vida cada vez mais curta. O que te deixará sempre alguns passos à frente são as softskills que você vai exercitando pelo caminho, quando se autoconhece. Inspire-se nas startups, que se ajudam ainda que disputando a mesma fatia de mercado.

Aprenda a coopetir, ou seja, cooperar e competir de forma equilibrada, sustentável. Bem-vindo a um mindset novo e bem mais generoso de quem acredita que, se todos crescem e vão bem, todos ganham e irão cada vez melhor. Esse jeito startupeiro de ser me encantou tanto, que, no meio do caminho, mais uma paradinha rápida: virei investidor-anjo. Mas sobre isso eu falo mais em outra hora.

LEARNING AGILITY

O novo conceito de aprendizagem é o "learning agility", expressão cunhada por Michael Lombardo, que se refere à habilidade de o profissional reconhecer que está diante de um dilema inédito e, portanto, assumir que a "fórmula de sucesso" usada até aquele momento não vai funcionar.

O que fazer num momento como esse?

Parar, racionalizar e agir. Rapidamente. Essa habilidade é prima-irmã de outras que citei anteriormente, a versatilidade e a adaptabilidade. A primeira, versatilidade, é o jogo de cintura conseguido pela experiência de trabalhar em ambientes dife-

rentes. A segunda, a adaptabilidade, vem da disposição de estar preparado para jogar o jogo que as peças do tabuleiro apontam.

Lifelong learning, reskilling, learning agility. E viva a reinvenção nosa de cada dia.

Percebeu como o futuro do trabalho é humano?

Criatividade, colaboração, transparência, comunidade, mindfulness, capacidade de experimentar, inteligência artificial, machine learning. Tudo isso tem que dar um jeito de se ajeitar, lado a lado, no kit de sobrevivência do trabalhador do amanhã.


MÃO NA MASSA

Para concluir, gosto muito de citar o modelo de aprendizado 70:20:10, desenvolvido na década de 1990 por Morgan McCall, Robert Eichin-

ger e Michael Lombardo (sim, ele de novo). É, resumidamente, uma regra que mostra como o adulto aprende. O resultado é bem surpreendente para os padrões de ensino a que estamos (estávamos?) habituados: 10% vêm da sala de aula, 20% com feedback e 70% você aprende fazendo.

Não que os percentuais menores sejam menos importantes. Aqueles 10% te dão repertório, fundamento. Eles te permitem ficar em pé sobre os ombros de muita gente. Os 20%, você adquire graças à ajuda de um coach ou mentor, profissionais que vão te ajudar a navegar o mar alto em que esses dilemas estão metidos.

O que eu estou dizendo é: bota a mão na massa e viva experiências!

Não tem atalho. Você vai aprender errando, se reerguendo e seguindo em frente. 



DIVULGAÇÃO

Marcelo Nóbrega
é executivo de
RH aficionado por
Tecnologia e Inovação

CONHEÇA O BENEFÍCIO MEDICAMENTOS DA MAIOR REDE DE DROGARIAS DO PAÍS.

INOVADORA, MODERNA E COM MAIS DE 30 ANOS DE EXPERIÊNCIA, SOMOS GESTORA DE SAÚDE DA RD COM BENEFÍCIO MEDICAMENTOS EM MAIS DE 1.900 LOJAS DROGASIL E DROGA RAIA.



Mais informações, acesse:

www.univers-pbm.com.br

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



DROGASIL



Droga Raia

UNIVERS.

Cada vez mais perto de você.



MENOS JULGAMENTO, MAIS DIÁLOGO

Por **Ricardo Mota**

Nosso ambiente de trabalho está cada vez mais desafiador. São diversos assuntos surgindo todos os dias para nos tirar da zona de conforto ou do lugar que nos é familiar. Mas sempre pedimos desafios em nossas carreiras, então, acredito que esse seja um ótimo problema.

Um dos temas que têm mexido bastante com empresas e pessoas nos últimos tempos é a questão da diversidade. No início, a discussão girava principalmente em torno dos negros e das mulheres. Se voltarmos os olhos para um passado não muito longínquo, encontramos informações como, por exemplo, que

nos anos 1970, algumas empresas sequer tinham banheiro feminino. Partindo dessa simples, e hoje absurda, constatação, não dá para negar que evoluímos um pouco. Ao mesmo tempo, outras “minorias” engrossaram as frentes de inclusão: pessoas com diferentes tipos de deficiência, orientações sexuais, religiões. Mais recentemente, o debate foi ampliado para os imigrantes e refugiados...

É muito longa a distância a ser vencida até chegarmos a ambientes verdadeiramente inclusivos e sem preconceitos. Sim, somos preconceituosos. O preconceito é um juízo

pré-concebido que se manifesta por diferentes formas e, muitas vezes, sequer percebemos agir de tal maneira; afinal, o que não se assemelha a mim é estranho. O que assusta ainda mais é que, não raramente, virar as costas àquilo que nos é estranho não é suficiente. É quando o preconceito se manifesta através de atitudes de raiva e hostilidade.

Em um famoso discurso da história, Martin Luther King disse que sonhava que seus quatro filhos pequenos pudessem um dia viver “em uma nação na qual eles não sejam julgados pela cor da sua pele, mas pelo conteúdo do seu caráter”. Era

agosto de 1963, e ainda hoje lutamos para que assim seja.

É uma questão cultural e precisamos falar sobre preconceito, devemos nos questionar para entender por que temos determinadas reações e aprender a nos livrar delas. Não precisamos aceitar tudo, mas podemos respeitar os outros.

Infelizmente, muitos não pensam assim. Participo de algumas discussões, grupos e empresas em que já ouvi dizer que é modismo falar sobre temas da diversidade, como empoderamento feminino, LGBTI+, 50+, raça, cor, religião e tantas outras variáveis. Confesso que isso me choca, e muito.

Só quem já sentiu na pele o preconceito sabe o que é ter que provar o tempo inteiro suas competências, explicar seus desejos e o que te faz (ou faria) feliz em um ambiente de trabalho e na sociedade, ser analisado pela aparência, condição ou gênero.

Mais grave do que isso são os números da violência gerada pelo preconceito: é sabido, por exemplo, que a expectativa de vida de travestis e de mulheres trans é de 35 anos, enquanto a média dos brasileiros é de 75,5 anos. Esse assunto é foco de estudos do psicólogo Pedro Sammarco, autor do livro *Travestis envelhecem?*, e do Grupo Gay Bahia. Pelo visto, infelizmente, a maioria não tem o direito de envelhecer.

Dados como esse deveriam sensibilizar profundamente todos, afinal, são pessoas julgando pessoas; são seres humanos hostilizando seres humanos. Por isso, muitos do grupo LGBT ainda preferem ter uma vida imaginária e criam personagens organizacionais. Recentemente, depois de uma de minhas palestras, uma pessoa me procurou e comentou que mantinha em sua mesa do escritório a foto de uma mulher e uma criança que nem sabia quem eram, mas fazia isso para se manter e se sentir incluído. Ele talvez não saiba, mas faz parte de um grupo expressivo,


mostrado em um estudo de 2016, feito pela Center for Talent Innovation. De acordo com o levantamento, 61% dos funcionários LGBTs no Brasil escondem sua sexualidade dos colegas e gestores.

Fatos e números como esses são um claro alerta da necessidade premente de incluir a diversidade na pauta das empresas para que, de fato, a gente consiga enxergá-la, senti-la e compartilhá-la. Que sejam feitas perguntas, pesquisas, conversas sobre inclusão. E, o que é mais importante, que se conviva com o diverso.

É claro que muitas organizações estão incomodadas com essa dura realidade e se mobilizam com o intuito de contribuir para uma mudança de cenário. E, o que é muito bom, percebo que cada passo, cada

movimento dessas organizações a favor da Diversidade & Inclusão ganha repercussão e apoio em diversos grupos.

Quanto mais falarmos sobre D&I em nossas empresas, mais esse movimento atravessará os muros corporativos e adentrará nossas casas, envolverá nossas famílias e a sociedade. É nesse efeito multiplicador que está a grande oportunidade de transformar preconceito e exclusão em inclusão consciente.

Nossa causa não é a cor, o gênero, raça, idade, religião. É a construção de um mundo em que todos possam ser autênticos e contribuir genuinamente nas organizações. Um mundo em que exista a liberdade de ter uma opinião, uma ideia ou um pré-conceito sobre algo, mas também o respeito ao pluralismo. 



Ricardo Mota atua há 20 anos em RH. Atualmente, é executivo da Saad Company, representante da empresa britânica YSC no Brasil



A ARTE IMITA A VIDA. A VIDA IMITA A ARTE

Por **Marcelo Madarász**

“A arte existe porque a vida não basta.” Essa frase foi dita por Ferreira Gullar, um dos maiores autores do século 20. Continuo muito interessado no desenvolvimento das pessoas e, por fazer parte do mundo corporativo, mais ainda no desenvolvimento da liderança. Em última instância, se pensarmos na razão de ser de uma empresa, líderes mais preparados farão melhor seu trabalho, com mais chances de criar ambientes favoráveis a todos, com impacto na produtividade, no lucro e na dimensão econômica. Isso tudo para dizer que, no desenvolvimento do líder, há muitos caminhos e ferramentas. E, da mesma forma, que o autoconhecimento é a base para tudo. O líder também

precisa descobrir o que o favorece em seu desenvolvimento, o que o faz aprender e em qual dimensão deve investir mais tempo e energia, sem se esquecer do que faz sentido e do que o faz brilhar os olhos.

Como diz o ditado, a vida é curta demais para se beber um vinho ruim (essa expressão foi título da publicação *Life's Too Short to Drink Bad Wine*, do jornalista britânico Simon Hoggart). Para mim, a arte continua sendo fonte riquíssima de evolução e, mais especificamente, a sétima arte é uma das maiores fontes de aprendizado.

Ao estudar a cultura de uma das organizações pelas quais passei, comentei com o presidente de uma de-

las que eu gostava de cinema e era muito rico fazer uma analogia entre a empresa e um determinado filme. Assim que falei, ele perguntou qual seria o filme daquela empresa.

Não sei se por ingenuidade, burrice ou excesso de sinceridade (um coach que tive chamava de sincericídio), respondi, sem titubear: Calígula. Ele ficou calado, com uma cara assustada. Por alguns minutos, tive a certeza de que havia acabado de falar uma bobagem para o presidente da empresa na qual eu trabalhava há menos de quatro meses.

Para quem não sabe ou não se lembra, Calígula foi imperador romano e considerado um dos personagens mais cruéis e depravados de to-

Criar receitas que unem pessoas faz bem.

E, se faz bem, a gente faz

Uma das coisas que a gente mais se orgulha é provocar um *hummmm* que junte as pessoas em torno da mesa. Temos nutricionistas, chefs e a nossa querida culinária Miriam. Todos eles se reúnem em uma cozinha como a da sua casa para criar receitas de pratos e sobremesas que chegam até você. **Criar receitas que unem pessoas faz bem. E, se faz bem, a gente faz.**



Nestlé®

Faz bem

dos os tempos. A exemplo de alguns CEOs e políticos que conhecemos, leviandade era sua marca (era o que diziam... seriam fake news?). Não era ao aspecto da crueldade que eu me referia, mas, sim, ao fato da desconfiança, pois o imperador não podia comer ou beber nada sem que um escravo experimentasse antes, pelo risco de envenenamento. O filme sobre Calígula, de 1979, é considerado um dos mais polêmicos da história. Nele, ao mesmo tempo em que o imperador vivia cercado de bajuladores, tinha inimigos perigosos, loucos para vê-lo longe do poder. Alguma semelhança com 2019 ou com a realidade de nossas organizações?

Muito bem, não fui demitido. No dia seguinte, o presidente me chamou para uma conversa. Ao longo de quase três horas, relatei minhas percepções baseadas nas entrevistas que havia feito e na minha observação. Falei muito sobre confiança. Após essa conversa, muitas trocas foram feitas no time (e eu não estou dizendo que foi por causa do Calígula).

Alguns anos mais tarde, tomei conhecimento do livro *The Speed of Trust* (traduzido como *A Velocidade da Confiança: O elemento que faz toda a diferença*), de Stephen Covey, que aborda a confiança na organização e cita pesquisas nas quais, por exemplo, apenas 49% dos colaboradores confiam e se sentem seguros em relação à direção da empresa e 79% haviam observado, nos últimos 12 meses, comportamentos ilegais ou antiéticos.

A arte nos enriquece e dá subsídios para sermos melhores. Tive a oportunidade de montar, junto com o querido professor Sigmar Malvezzi, um curso de desenvolvimento de líderes por meio do cinema. Foi maravilhoso! Observação, empatia, pensamento sistêmico e estratégia são facilmente trabalhados a partir do cinema.


Shakespeare fala de disputas de poder de uma maneira fantástica. Assista ao filme *Duas Rainhas*, de 2018, sobre a disputa, no século 16, entre Mary Stuart e Elizabeth 1ª e compre-

enda os bastidores sórdidos, cheios de barbáries na disputa pelo trono. Você compreenderá melhor as questões de sua empresa, o jogo político em Brasília e em outras capitais do Brasil e do planeta.

Como disse, há competências relevantes para um líder (e para qualquer ser humano que lide com outros), entre elas, a empatia. Falamos muito hoje em valores e crenças e em como estas podem ser limitantes (ou não). *Bohemian Rhapsody*, filme de 2018, sobre Freddie Mercury, mostra as sombras de um ícone mundial; *Rocketman* (2019), sobre Elton John, é uma aula a respeito da dinâmica do ser humano, aborda a formação das crenças, as feridas que tentamos desesperadamente cicatrizar buscando no mundo aquilo que nossos pais não nos deram, e a extrema solidão da fama e do poder.

É um exercício maravilhoso: antes de julgar, tente compreender.

Respeitadas as diferenças, como é a solidão do primeiro homem ou primeira mulher de uma organização? Como podemos ajudá-los? Em *Alladdin*, filme de 2019, e mesmo na biografia de Elton John, há menção às máscaras que usamos e nos jogos criados a partir do personagem que adotamos para evitar o contato com nossas dores, mas esse jogo se mostra falho. Será que, a exemplo do Batman (*Batman Begins*, 2005), não deveríamos enfrentar nossas sombras para fazer a travessia?

Lembrando Joseph Campbell, mergulhar em nossas profundezas ajudará a libertar nosso potencial! Que tal fazer isso para sermos mais inteiros, íntegros, felizes e melhores líderes e seres humanos? 



FABIO CHIBA

Marcelo Madarász
é diretor de RH da
Parker Hannifin para a
América Latina



INVISTA NO DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DA SUA EMPRESA COM A MAIOR REFERÊNCIA EM EDUCAÇÃO DO PAÍS.

O FGV In Company é um dos maiores provedores de soluções corporativas customizadas do país. É o único que pode oferecer a inovação, expertise e estrutura da FGV, um dos 10 maiores Think Tanks do mundo. Possui rede conveniada em mais de 100 cidades e parcerias internacionais com mais de 200 instituições estrangeiras. Por tudo isso, o FGV In Company desenvolve, com a sua empresa, as melhores soluções de acordo com as necessidades do seu negócio.

Entre em contato e
conheça nossas soluções.

FGV.BR/IN-COMPANY

FGV IN COMPANY

A FORÇA FGV DENTRO DA SUA EMPRESA



A CONEXÃO DAS REDES DE RELACIONAMENTO COM A MARCA

Por *Ignacio García Zoppi*

No mundo em rede, as conexões humanas – internas e externas, formais e informais, offline e online – tecem um ecossistema de relações complexo e dinâmico, que define o lugar que cada instituição tem na sociedade em rede. Com um RH cada vez mais consciente da complexidade dos relacionamentos, surge a necessidade de enxergar o colaborador em direta conexão com as suas redes externas.

Não sugiro que RH entre em Relações Institucionais ou no Marketing, mas sim que é estratégica a aproximação com as demais áreas de relacionamento, já que relacionamento é uma competência fundamental. Por isso, vou abordar aqui como podem ser mapeadas as complexas redes de relacionamentos entre os diversos stakeholders

externos vinculados, direta ou indiretamente, a uma organização ou setor.

LISTA X REDES DE STAKEHOLDERS

É comum observar como a maioria das áreas vinculadas ao relacionamento externo enxerga os stakeholders como listas restritas de instituições, políticos e influenciadores locais.

Essa abordagem de definição de stakeholders “a olho”, e sem antes revelar as complexas redes de influência em volta de temas e narrativas críticas para o negócio, costuma limitar o radar estratégico a quem ocupa uma posição formal ou evidente. Tal visão tem se mostrado antiquada quando se trata de saber com quem e qual tipo de relacionamento estabelecer para espalhar mensagens-chaves.

Nos últimos dez anos, tenho mapeado e desenvolvido redes de stakeholders para organizações globais com redes complexas. Esse exercício contínuo me levou a considerar os stakeholders como indivíduos e instituições multifacetados, que se articulam de maneiras fluidas e dinâmicas e compartilham interesses indiretamente vinculados com as organizações e setores. Essa visão mais ampla e contemporânea ajuda a priorizar os interesses que eles têm em comum com o negócio, sem necessidade de que a conexão seja direta e evidente.

Prefiro então falar de redes de multistakeholders, em que as esferas pública e privada e a sociedade civil organizada cocriam um ecossistema complexo de relacionamentos que determinam o futuro do país.

Vejam um exemplo. Em 2017, a Organização Mundial da Saúde (OMS) nos solicitou um mapeamento de influenciadores relacionados às doenças não transmissíveis (DNTs). Juntas, as quatro principais DNTs são responsáveis pela maior causa de morte no planeta: doenças cardiovasculares, respiratórias crônicas, câncer e diabetes. O objetivo era melhorar o engajamento das campanhas na Europa, pois percebia-se uma diminuição na reverberação da mensagem.

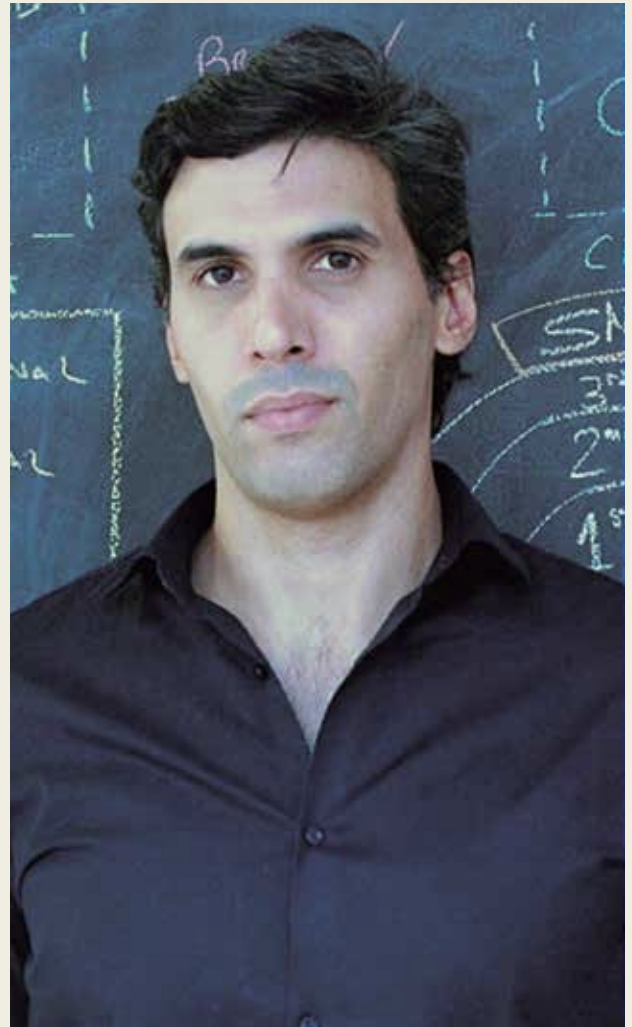
Já no início do diagnóstico da estrutura, foi possível verificar que a própria terminologia desenhada na sede, em Genebra, e usada nas campanhas globais dificultava o entendimento, comprometendo o alcance da mensagem.

Mais: para propagar as campanhas, a OMS costumava se relacionar com uma lista reduzida, majoritariamente constituída por executivos de alto nível de instituições relacionadas à ONU, concentrada na bela, mas distante do mundo, Genebra. O mapa precisava revelar um “pequeno mundo” de stakeholders estratégicos para que as campanhas tivessem maior alcance e compreensão.

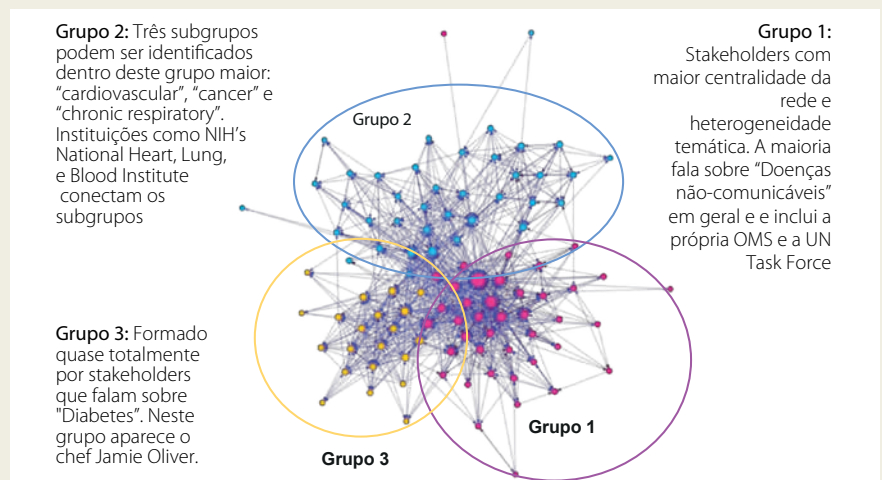
O QUE MOSTRA A REDE DA OMS?

A imagem ao lado mostra 100 dos 350 stakeholders identificados na web europeia. Cada ponto representa um indivíduo ou organização e, quanto maior o tamanho, maior a sua influência. Os links representam os relacionamentos de: “trabalham juntos”, “trabalham em” e “se seguem mutuamente nas mídias sociais”. A parte central da rede apresenta uma alta coesão e conectividade e pode ser dividida em três grupos descritos na imagem.

O que mais chamou a atenção dos executivos da OMS foi que um “intruso” aparecia no centro do Grupo 2, vinculado à diabetes: o chef inglês Jamie Oliver, famoso pelos seus programas de TV e forte ativismo em relação à alimentação e diabetes infantil. O incômodo inicial de enxergar a influência que uma figura pública tinha dentro de uma rede dominada pelas instituições da saúde revelou a clara oportunidade de engajamento com a celebridade



Ignacio García Zoppi é antropólogo organizacional e digital e cofundador e CEO da Tree Intelligence, empresa de mapeamento e desenvolvimento de redes humanas na Era Digital



Rede de stakeholders relacionada às DNTs na Europa. Fonte: Tree Intelligence

para propagar a mensagem a uma audiência global.

Ainda, o mapeamento das redes externas possibilitou uma reflexão maior nas redes internas de comunicação da OMS, onde, por meio de workshops, fo-

ram criados slogans e conteúdos mais coloquiais e segmentados para públicos específicos. Mais uma vez, ficou evidente que as redes, internas e externas, precisam se conectar em prol da comunicação e do relacionamento.



PROFISSIONAL SIM, HUMANO SEMPRE!

Por **Daniela do Lago**

Se você acredita na máxima que diz “problemas pessoais só da porta para fora da empresa”, leia este artigo!

É mesmo possível separar vida pessoal e profissional? Veja bem, eu sei que você sabe controlar suas emoções e faz de tudo para não demonstrá-las na empresa, mas o que fazer quando o fator de desequilíbrio emocional está envolvido no seu expediente?

Sei que é um bom profissional e não deixa a peteca cair no trabalho mesmo com as emoções abaladas, mas, quando estamos numa situação pessoal complicada, é natural que respingue um pouco na performance. Ninguém é de ferro.

Ha muito tempo, falava-se em

equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas equilibrar nos remete à ideia de separação. Hoje, falamos em integrar todas as áreas da vida.

Se estamos felizes em casa, provavelmente isso se refletirá no trabalho, e se estamos tristes com o trabalho, sem dúvida, levamos as preocupações para o nosso lar. Por isso, temos que ter consciência de nossas responsabilidades para não prejudicar mais áreas da vida, ou seja, para o problema não se tornar maior do que deveria.

Quero dizer que tais situações acontecem com quase todo mundo, porém, problemas pessoais ainda não são aceitos na empresa, nem podemos falar deles no trabalho, pois

“não pega bem”. Cito alguns exemplos reais:

Caso 1: O diretor da empresa passa por uma crise no casamento. Foi traído pela esposa e não sabe lidar com isso. Daria para ele comentar sobre seu problema na empresa? Provavelmente, não! Pessoas não entenderiam a gravidade e o tamanho da sua dor. Você acha que esse diretor está em condições de tomar decisões acertadas no trabalho? Situação megacomplificada.

Caso 2: A secretária está vivenciando problemas do filho com drogas. O vício o deixa agressivo e ela tem que apaziguar os ânimos com toda a família quase que diariamente. Daria para comentar sobre o problema na

SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS EM GESTÃO DE SAÚDE CORPORATIVA


HEALTH ANALYTICS SYSTEMS

A Victory usa indicadores integrados para reduzir o custo dos planos de saúde empresariais.

Se você ainda avalia os custos com saúde pelo retrovisor (sinistralidade), vai se surpreender com o modelo de preditismo e promoção da saúde e bem-estar da **Victory Healthtech**. Consulte-nos!

- ✓ Excelência na Gestão da Saúde
- ✓ Ótimos resultados financeiros



 victorysaude.com.br

 (11) 5088-9999

empresa? Provável que não! Será que as pessoas no trabalho entenderiam sua falta de foco nos detalhes nesse momento? Eu duvido...

Caso 3: O marido da diretora de Compras foi diagnosticado com câncer. Foi internado às pressas para iniciar tratamento intensivo, que durará alguns meses. Ela está abalada e assustada com a situação. Essa diretora está 100% focada no trabalho? Até que ponto sua equipe entenderia ao vê-la com os olhos inchados de chorar?

Caso 4: O cachorro do supervisor de Vendas morreu. Era como um filho. Está no final do mês, as metas precisam ser batidas e ele não pode faltar ao trabalho! Como fazer? Você já se deu conta de que, se o seu animal de estimação morrer, você terá que trabalhar?

Está na hora de sermos mais humanos no trabalho. E aí? Como fazer para manter bom desempenho nos momentos em que o coração está partido? Nossa atrasada CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) não prevê licença para esse tipo de dor. E, confie em mim, penso que deveria!

Quando estamos passando por um grande problema, o mais difícil é aceitar que o mundo não para. O dia seguinte amanhece e tudo segue seu curso. Infelizmente, não podemos apertar botão de pause para nos ajustarmos.

O objetivo deste artigo é tornar você ciente de que tem força e resiliência para superar essa dor com o tempo. Que reconheça sua fragilidade humana e utilize tudo o que acontece para aprender, crescer e avançar na vida.

Para manter as emoções em ordem e administrá-las no trabalho, é preciso ter consciência sobre si, saber o que coloca e tira você dos trilhos do equilíbrio emocional. Após descobrir os limites do seu temperamento emocional, tenha sempre um plano de emergência para situações extremas. Exemplo: se uma conversa no trabalho tomar um rumo que toque numa área sensível da sua emoção,

Daniela do Lago é especialista em Comportamento no Trabalho e atua há mais de 15 anos com gestão de pessoas e desenvolvimento de carreiras



DIVULGAÇÃO

que tire você do sério, crie uma estratégia para refrescar a cabeça, como pedir licença para sair e tomar água.

Se o problema pessoal for sério, notifique seu chefe imediato ou o departamento de RH, mas não é necessário entrar em detalhes. Se puder, tire alguns dias de folga, uns três dias. Isso dará um folego para continuar com suas responsabilidades no trabalho.

Se precisar, chore. Não reprima, mas não exagere, pois, infelizmente, o choro ainda é visto como fragilidade (como se isso fosse ruim). E cuidado com quem vê você chorar, porque, dependendo do seu cargo, esse fato tão humano pode ser usado contra você, já que ainda temos dissimulados e sacanas transitando livremente por todos os níveis das empresas.

Se você é líder ou colega de al-

guém no trabalho que esteja com o coração partido, busque ter empatia e pare de julgar, o próximo pode ser você e só entende as dificuldades de dores emocionais quem já passou por situação semelhante.

Tropeços na vida são inevitáveis, mas a infelicidade é escolha sua. Muitas vezes, não podemos mudar o que aconteceu, mas sempre é possível escolher como reagir a isso. Então, se soubermos as ações que cada área de nossa vida requer de nós, ficaremos mais preparados para enfrentar de maneira positiva os problemas do dia a dia.

Que você tenha uma rápida recuperação de sua dor emocional. E que sejamos mais humanos no trabalho!

Gostou do artigo? Então compartilhe com sua rede e siga-me no Instagram: [danieladolago](#).

ESTAMOS PRONTOS PARA TRANSFORMAR SEUS RESULTADOS



Há mais de 20 anos, a Adilis domina diversas modalidades de prestação de serviços com altíssimo nível de especialização através de suas unidades de negócios: **Trade Marketing, Facilities e Serviços temporários.**



11 4210-4111 | adilisbr.com



Benefício Medicamentos, um aliado da saúde corporativa

O Grupo RD (GRD) é bastante conhecido do público em geral pelas 2 mil lojas próprias da rede de farmácias Drogasil e Droga Raia, presentes em 23 estados e no Distrito Federal. Já a Univers, empresa do grupo especialmente criada em 2015 para atender ao mundo corporativo, vem crescendo e ganhando uma força cada vez mais consistente com o negócio de PBM (Pharmacy Benefit Management) e benefício Medicamentos. Conheça um pouco mais na entrevista concedida pelo seu diretor Luiz Felipe Bay (*foto*).

GRH – A Univers foi criada em 2015. Qual tem sido a evolução da marca e do mercado de lá para cá?

LFB – De fato, a marca foi criada em 2015, mas o negócio de PBM e benefício Medicamentos existe há muito mais tempo que a RD. Desde o início dos anos 2000, ou seja, bem antes da fusão da Drogeria Raia com a Drogasil, temos times dedicados ao mercado

corporativo, com conhecimento comercial principalmente na área de RH e operadoras de saúde. Em 2011, com a fusão, entendemos que era necessário criar uma plataforma que unisse as duas carteiras e não houvesse mais diferenças em termos de quem era cliente da Droga Raia e quem era cliente Drogasil. A plataforma foi uma oportunidade excelente para resolver

uma questão que era operacional e, depois, percebemos que tinha uma característica muito mais estratégica, de permitir nos aproximarmos cada vez mais dos nossos clientes corporativos e do mercado de saúde.

GRH – O que é a plataforma PBM?

LFB – O PBM é um conceito que surgiu no mercado norte-americano, nos

anos 1970, e hoje bastante difundido lá. Praticamente 90% a 95% da operação de medicamentos nos Estados Unidos passa por uma plataforma. No Brasil, o PBM surgiu no final dos anos 1990. Foi trazido por startups e desenvolvido dentro de alguns varejos, como é o nosso caso. Trata-se de um grande autorizador para fazer o que chamamos de processo de elegibilidade, no qual programa-se uma série de regras, a forma como serão concedidos descontos e serviços e os planos de benefícios aos quais os usuários terão direito. Desde 2003, antes da fusão, a gente vem se aplicando muito no desenvolvimento dessa tecnologia. Fizemos um relançamento do nosso projeto, que foi rebatizado com a marca *Univers*, justamente para que a gente pudesse ter uma capacidade maior da oferta no mercado.

GRH – Quantas empresas haviam contratado o serviço no primeiro ano e quantas são atualmente?

LFB – O volume atual varia entre 300 e 400 contratos por ano, com uma boa velocidade de crescimento. Temos registrados taxas espetaculares, que variam de 30% a 50% anualmente. A explicação está no fato de que esse mercado ainda está em evolução. Não é um benefício que se situa entre as primeiras contratações das empresas, como o vale-transporte, vale-alimentação ou plano de saúde, mas que vem ganhando cada vez mais relevância. Nossas taxas de crescimento refletem que se trata de um mercado em expansão. Com isso, fica cada vez mais difícil repetir essas taxas espetaculares, mas 2019 está sendo um ano muito bom, com uma série de fatores que estão nos favorecendo. Além disso, também estamos consolidando novos serviços, o que contribui para o nosso crescimento.

GRH – Qual é o diferencial da *Univers*?

LFB – Não considero um diferencial, mas sim pré-requisitos que todo negócio no nosso segmento precisa ter: agilidade nas informações, segurança transacional da plataforma e precisão. Toda boa oferta de serviço tem

que ter esses três fatores maduros já no ponto de partida. Mas os nossos diferenciais de fato são a forma como a gente trata o fluxo de informações, a capacidade que estamos desenvolvendo de dar mais valor a tudo o que é transacionado e poder propor, a partir das informações, a prevenção da saúde. Outro diferencial é o desenvolvimento de produtos customizados, tanto para o cliente corporativo como para o cliente final. Temos, por exemplo, *minilojas* instaladas dentro de empresas e, com a transformação digital, estamos desenvolvendo novos serviços, como os *lockers in company*, sistema no qual o cliente compra pela internet e retira o produto em armários inteligentes estrategicamente distribuídos pela cidade, oriundos do serviço *Compre e Retire*, no qual o cliente compra pela internet e retira na loja.

GRH – E quanto à expansão de lojas físicas, como está o processo?

LFB – Estamos em um ritmo ainda forte. Em 2018, abrimos em torno de 240 lojas, praticamente uma rede aberta de forma orgânica, sem considerar novas aquisições. A expectativa é de manter esse mesmo número em 2019. Atualmente, estamos presentes em 23 estados e no Distrito Federal. E a plataforma da *Univers* acompanha esse ritmo de expansão. A gente desenha a estratégia de buscar novos contratos conforme a força de nossa presença em determinados estados.

GRH – O que as empresas enxergam como diferencial na *Univers*?

LFB – Acredito que é a capacidade que as plataformas têm de agregar valor à gestão da saúde a partir das informações nelas contidas. Um bom exemplo que costumo dar é a busca pela manutenção dos custos da empresa com a saúde. A principal pauta do RH em saúde é, através de uma série de práticas, evitar que a sinistralidade fique acima da inflação. Uma das formas de fazer isso é combinar os dados do plano de saúde com os dados de adesão aos tratamentos médicos, o que é feito através das informações sobre o consumo de medicamentos. Há formas de checar

se o paciente está seguindo as orientações da forma esperada. Isso tem um impacto enorme na administração dos custos e, principalmente, na gestão da sinistralidade dos planos de saúde.

GRH – Qual tem sido a importância do benefício Medicamentos dentro da carteira das empresas?

LFB – Vem ganhando muita força. Quando comecei a estudar mais a PBM, lembro que, em algumas pesquisas, “medicamento” não figurava nem entre os primeiros 10 benefícios das cestas oferecidas pelo RH. Passados alguns anos, a gente vê que vem ganhando mais relevância, não só pela adesão ao tratamento, como pela utilização das informações a favor do RH na prevenção e gestão da saúde, evitando com isso custos elevados, e na criação de programas de cuidado com a saúde. Esse benefício vem sendo cada vez mais sendo entendido como algo a ser utilizado em conjunto com o plano de saúde. A visão mais global e integrada da saúde tem feito o PMB ganhar mais relevância.

GRH – Qual é o futuro do segmento da *Univers* diante da transformação digital?

LFB – Esse é um caminho irreversível, que tem muito mais a ver com uma mudança de comportamento do consumidor. A transformação digital passa essencialmente por uma transformação de cultura. Não é só uma transformação do canal. Se o contato com o consumidor é feito através de um delivery, da presença dele na loja é uma parte da questão. O importante em tudo isso é compreender algo mais profundo, que é a jornada do consumidor. Nossa grande preocupação é colocar, cada vez mais, o cliente e o seu comportamento no centro da questão. As tomadas de decisão, independentemente da transformação digital, partem mais da necessidade de entender o consumidor cada vez mais. Aí sim você começa a se aproximar de uma verdadeira transformação de negócios e a transformar a cultura da sua empresa. Esse é o nosso propósito na RD e na *Univers*.

CULTURA X SALÁRIO

O site de recrutamento e carreira Glassdoor fez uma pesquisa para medir o sentimento dos profissionais brasileiros em relação à cultura, missão e valores das empresas. De quase 1.500 profissionais entrevistados, 81% disseram que, antes de se candidatar a uma vaga, levam em conta a missão e o propósito da empresa, e 61% consideram a cultura organizacional mais importante do que o salário para a satisfação profissional.

Sobre a permanência no emprego, tanto a missão quanto a cultura foram apontadas como fatores cruciais (69% e 63%, respectivamente). Esses fatores também são importantes no momento de se candidatar a uma vaga: além dos 81% que disseram considerar a missão e o propósito de uma empresa antes de se candidatar, 77% levam em conta a cultura.

Mais: 65% não se candidatariam em uma empresa cujos valores não estivessem alinhados aos seus valores pessoais.

“Está claro que os profissionais estão buscando experiências de trabalho mais significativas. Eles querem ser pagos de forma justa, mas também trabalhar para uma empresa cujos valores se alinham com os seus e cuja missão eles podem apoiar plenamente”,



diz Christian Sutherland-Wong, presidente e COO do Glassdoor.

Luciana Caletti, vice-presidente do Glassdoor para a América Latina, salienta que, para as companhias que estão em busca de talentos, a pesquisa deixa clara a importância de definirem e comunicarem bem os seus valores, bem como demonstrarem no dia a dia que estão vivendo de acordo com eles.



TENDÊNCIAS EM BENEFÍCIOS

O controle da jornada de trabalho, em que o colaborador precisa bater o ponto todos os dias na mesma hora, cada vez mais perde espaço para o horário flexível, segundo a 12ª Pesquisa de Benefícios Aon, que contou com 640 empresas participantes. De acordo com o estudo, 38% das empresas no

Brasil oferecem horário flexível, um salto de 192% em relação à última pesquisa, realizada há dois anos.

Ainda segundo o levantamento, 37% das companhias adotam vestimenta casual no dia a dia e 21% têm como prática o home office.

Quando o assunto é filhos, 29% disponibilizam licença-maternidade estendida, benefício que cresceu 142% desde 2017. Os homens também começam a ganhar mais atenção: a licença-paternidade teve tempo ampliado em 21% das empresas.

Quanto às tendências para os próximos anos, o benefício flexível, em que o colaborador escolhe os da sua preferência dentro do pacote da companhia, é uma prática que deve crescer, apesar de estar presente em somente 3% das empresas entrevistadas.

“Com cada vez mais diferentes perfis de profissionais em uma mesma organização, disponibilizar opções para o colaborador escolher a que melhor se adapta às suas necessidades e momento de vida será um caminho importante para a atração e retenção de talentos”, aponta Rafaella Matioli, diretora de Health e Retirement Solutions da Aon.

Uma **empresa** que cuida da sua **saúde!**

Com a **Célebre Corretora** você garante as melhores soluções no ramo da Saúde, proporcionando o máximo controle da sinistralidade, redução do absenteísmo, além de melhorar o clima organizacional e o aumento da produtividade, oferecendo qualidade de vida aos seus colaboradores.

Conheça nossos produtos:



Plano
de Saúde



Plano
Dental



Gestão
de Riscos



Controle de
Sinistralidade



App
Célebre Saúde

O que sua **corretora**
tem feito pela **saúde**
da sua **empresa?**

 (11) 3357-8000  (11) 95333-8000

www.celebrecorretora.com.br

contato@celebrecorretora.com.br



ADOSTOCK

O ALTO CUSTO DA QUALIFICAÇÃO

O trabalhador brasileiro de nível médio, aquele sem formação no ensino superior, sabe de seu despreparo perante as novas exigências do mercado. Ele confia em seu potencial, mas aponta as dificuldades financeiras e o alto custo da educação no país como os principais empecilhos para desenvolver suas competências

Quanto às lideranças, embora a maioria aponte a carência de profissionais especializados como o fator

mais impactante no negócio e admita que é responsabilidade do setor privado qualificar a força de trabalho, os executivos brasileiros também alegam falta de recursos para investir em capacitação.

As conclusões são de um estudo realizado pelo Boston Consulting Group (BCG) e pela Harvard Business School, para fazer um diagnóstico dos principais desafios do mercado de trabalho nos próximos anos. O levantamento ouviu trabalhadores e líderes de 11 países: Alemanha, Brasil, China, Espanha, Estados Unidos, França, Índia, Indonésia, Japão, Reino Unido e Suécia.

Segundo Manuel Luiz, sócio do BCG e líder da prática de Pessoas e Organização no Brasil, os trabalhadores de nível médio são os mais vulneráveis às intempéries do mercado de trabalho.

O Brasil é a nação onde as dificuldades financeiras são consideradas a principal barreira para a qualificação para essa fatia da população: 54% não se preparam por falta de dinheiro. Ao mesmo tempo, os brasileiros são os que mais acreditam na educação como fator de maior impacto em suas carreiras.

O estudo também apontou que o brasileiro é um dos que mais pegam para si a responsabilidade de se preparar, já em outras nações, muitos veem essa tarefa como papel do Estado e do setor privado.

INCLUSÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

O Brasil ficou em 7º lugar no Kantar Inclusion Index, índice global de inclusão e diversidade baseado em feedbacks de funcionários. Os resultados saíram de entrevistas com mais de 18 mil pessoas, em 14 países, com o objetivo de ajudar as empresas a entenderem e abordarem melhor a inclusão, a diversidade e a igualdade no local de trabalho.

De acordo com o estudo, 67% dos colaboradores brasileiros não se sentem confortáveis para reportar comportamentos negativos para a liderança ou gestores de RH e 25% foram assediados ou intimidados nos últimos 12 meses.

Outros achados sobre o Brasil:

- 35% observaram discriminação negativa em relação a outras pessoas na empresa.
- 34% enfrentam obstáculos na carreira relacionados a gênero, idade, etnia, orientação sexual, etc.
- 28% sentem que suas empresas precisam ser mais inclusivas e diversas.
- 22% acham que as oportunidades não são direcionadas para as pessoas mais merecedoras.

A constatação que mais deve alertar os departamentos de RH brasileiros é relacionada ao bullying. O país é identificado com o maior nível de discrimi-



IPTC PHOTO METADATA

nação no ambiente de trabalho, ao lado de México e Cingapura.

“Diversidade é o fato. Inclusão é o ato. A inclusão sempre foi mais difícil de medir. No entanto, agora, o índice da Kantar produz uma métrica tangível, que permite à organização identificar lacunas em seus negócios e detectar o que precisa ser resolvido”, diz Mandy Rico, diretor global do Kantar Inclusion Index.



GETTY IMAGES


A ORIENTAÇÃO POLÍTICA E A DISCRIMINAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com a pesquisa inédita *A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil*, realizada pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), 36% dos entrevistados sofreram,

no ambiente de trabalho, discriminações relacionadas à orientação política. Foram ouvidos 269 profissionais que trabalham em diversas organizações de todo o Brasil, 58% com mais de 1.000 empregados.

O levantamento aponta que, entre aqueles que presenciaram uma ou mais vezes situações de discriminação na empresa, 55% dos casos tinham relação com orientação política, 49%, com orientação sexual, 42% ao peso ou altura, 40% com identidade ou expressão de gênero, 35% com a idade e 30% com cor ou etnia.

Mas os dados também evidenciam os esforços no campo da diversidade e inclusão (D&I) realizados pelas organizações: 57% dos profissionais acreditam que a D&I foi ampliada ou se tornou mais evidente.

Das 124 empresas participantes, 63% têm programa de D&I. As principais justificativas são: melhorar a imagem e reputação organizacional (68%), contribuir para as mudanças estruturais da sociedade (63%), aumentar a eficiência interna (57%), qualificar sua cultura organizacional (54%) e desenvolver soluções inovadoras (47%). 

LANÇAMENTO

app
GESTÃO RH





SHUTTERSTOCK

SER OU PARECER? A LUTA DAS ORGANIZAÇÕES QUE BUSCAM O ÁGIL

Por **Sandra Gioffi**

Em um mercado no qual quem não inova, não sobrevive, uma força de trabalho ágil atuando em um ecossistema empresarial é fundamental para melhorar os resultados financeiros e enriquecer a experiência do consumidor.

Segundo o The 12th Annual State of Agile Report, 55% dos executivos entendem que adotar um modelo de gestão ágil permite aumentar a produtividade e 64% acreditam que essa é a metodologia ideal para gerenciar corretamente as prioridades do negócio. A agilidade é componente chave para o *be digital*.

Implementar uma gestão ágil consiste em aplicar práticas e ferramentas

que trazem mais rapidez, flexibilidade e eficiência aos processos. Ela preconiza um ciclo curto de execução, no qual as pessoas erram rápido para acertar, sem perder o *timing to market*, usando a comunicação e a capacidade de errar em curto prazo, com entregas incrementais. Mas muitas organizações se preparam apenas para o *go digital*: investem em alta tecnologia, segregam times internos, redecoram o ambiente, mas não mudam o DNA – o mais importante! Atuam em um modelo de negócio baseado em controles antigos, falta de comunicação, demora nas decisões, áreas trabalhando como silos, reconhe-

cimento individualizado e um backoffice que não acompanha a urgência do business.

O ágil não se refere apenas às ferramentas, mas também, e principalmente, às mudanças de modelo mental. Para habilitá-lo de verdade e escalar a transformação digital, é preciso ter uma organização com *mindset* de aprendizado.

Segundo Carol Dweck, no livro *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*, o *mindset* pode ser definido como a atitude mental de uma pessoa e, se bem controlado, influencia positivamente a vida de qualquer um. Ao passo que o *mindset* fixo se baseia em ideias imutá-



POR TRÁS DOS MELHORES RESULTADOS, EXISTE O NOSSO JEITO DE SER!

Um dos maiores e mais modernos terminais privados do país sabe que para integrar soluções é preciso cuidar com carinho de cada talento. É o compromisso de quem sempre pensa no amanhã.

www.dpworldsantos.com



veis, ser ou não inteligente, o positivo é sustentado pela possibilidade de crescimento e desenvolvimento por meio do esforço, mesmo nas piores situações.

COMO ESTIMULAR O MINDSET DE APRENDIZADO?

É essencial compreender que, para haver mudança de pensamento na equipe, é preciso ter ambiente favorável. Apenas em cenários que inspiram confiança as pessoas se permitem absorver, de forma eficiente, novos conteúdos. Para um aprendizado de qualidade, é importante que se possa fazer perguntas, e de novo, e de novo.

Como a sua empresa lida com os erros, com as dúvidas e com o tempo pessoal de cada colaborador para aprender uma nova função? A temida possibilidade de ser demitido por qualquer deslize não favorece um ambiente de crescimento e, por consequência, não permite a plena utilização da metodologia.

Como ter uma cultura favorável ao aprendizado se não nos permitimos errar? Como ser inovador, se somos todos iguais? Homens, brancos, classe média alta, formados em universidades de ponta, etc.? E como ter colaboração se cobramos e recompensamos resultados individuais?

A resposta para transformar a organização, habilitando-a a absorver tudo o que a tecnologia nos propõe, é mudar a forma de agir e pensar. Mas, para isso, o C-level precisará abrir mão do medo do diferente e da perda de controle para conquistar de verdade todo o potencial de resultados que ele almeja através das pessoas, com a ajuda da tecnologia.

Segundo Edgard Schein, a transformação cultural se dá pela ação nas diversas alavancas de mudança organizacional, sendo duas delas: (1) A liderança abrindo mão do seu “ego” e deixando que seu time dê o melhor de si, sem medo de ser punido e (2) Modelos de gestão de desempenho, promovendo a avaliação e promoção dos pontos fortes, não mais dos “gaps”. Mas, principalmente, permitindo que os colaboradores entendam que seus objetivos e ganhos são coletivos, assim como o sucesso.

Alguns CEOs com quem conversei

compartilham a ansiedade de que já migraram para o ágil em pequenas células, mas não conseguiram escalar essa mudança. Então, eu os convido a notarem como precisam agir conforme o discurso. Não podemos ter duas empresas, cada pedaço trabalhando de uma forma, e o modelo de reconhecimento ainda promover os valores antigos.

QUEREMOS ALCANÇAR METAS OU RESULTADOS?

Precisamos optar: ou queremos o crescimento exponencial ou passos lentos e inseguros. Toda mudança exige coragem, inclusive para errar. E as empresas que mais se defenderam do novo e se esconderam atrás do medo hoje já não existem mais.

Ao líder de RH cabe o grande papel de articulador, encorajando o negócio a inovar, inclusive na gestão de suas

pessoas; dar o exemplo recompensando o coletivo e voltando atrás quando estiverem errados. A expressão *learning by doing* tem que ser praticada, e não apenas uma gíria para impressionar o mercado ou os concorrentes.

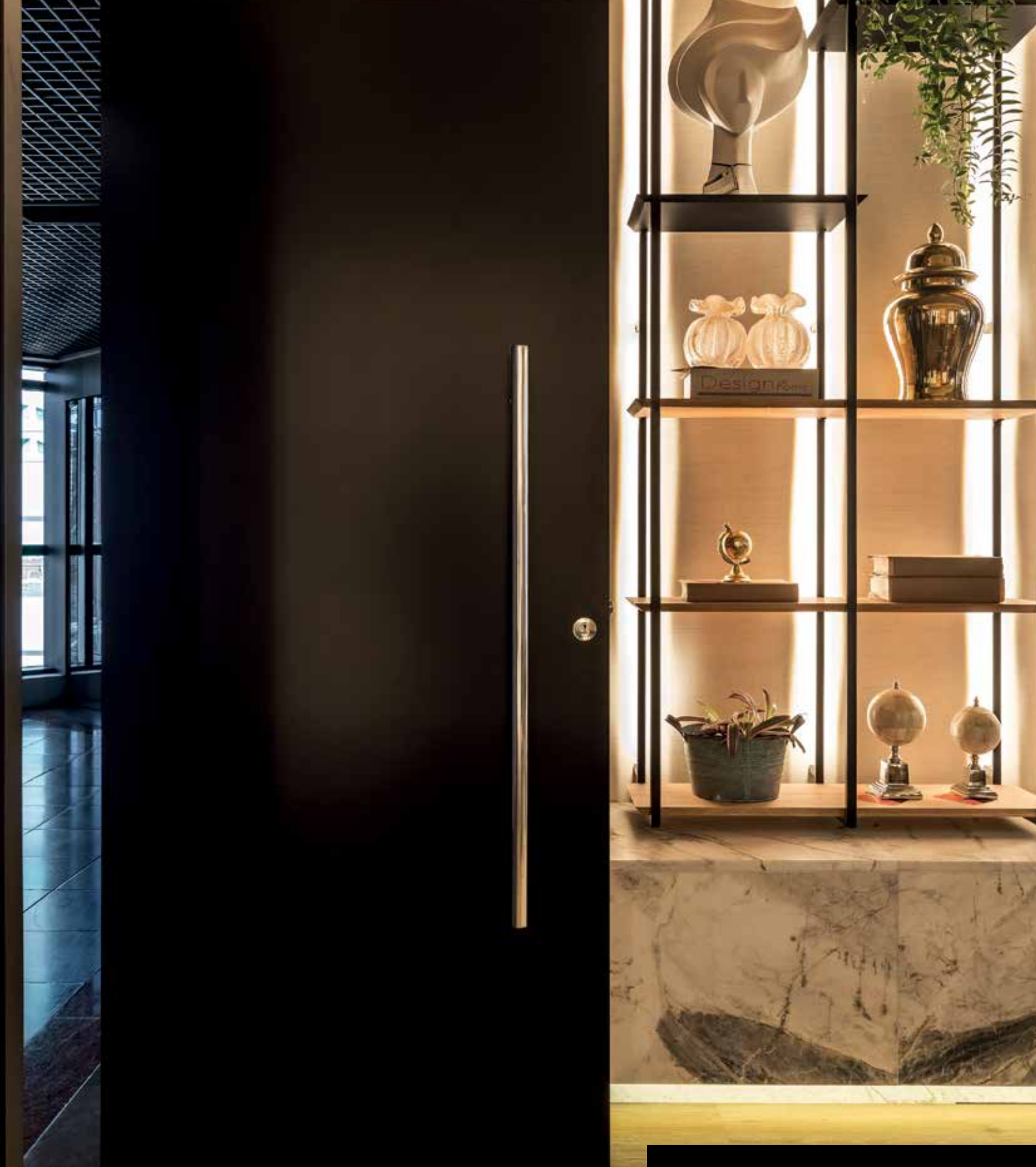
No mais, precisamos mudar a cultura do erro como sendo falta de competência. Errar significa ter tentado fazer algo. Se você, gestor, ensina os colaboradores a usarem cada erro como estímulo para tentar de novo, de uma nova forma, fortalece a criatividade, inovação e agilidade em apresentar sempre mais, novos e bons resultados.

Sugiro abandonar a obsessão pela perfeição e permitir-se aceitar os próprios erros. Quanto menos nos cobramos, menos cobramos o outro de forma dura. Assim, estimulamos a paixão por aprender. Em nós e em quem inspiramos. **G**



Sandra Gioffi é diretora de RH da GSC Integradora de Saúde

BEATRIZ DACAR



Portas Prontas • Rodapés • Papéis de Parede
Marcos e Alizares • Pisos Vinílicos • Biombos • Acessórios

Pormade
Portas

Compre online

www.pormadeonline.com.br



SOLUÇÃO BUSINESS

RESULTADOS FINANCEIROS



 Energy Group Brasil

 energygroup.com.br

Tel. + 55 11 4134-2000

Alameda Rio Negro, 500 | 13º andar | Ed. West Tower | Torre A
Alphaville Barueri | SP | 06454-000

O Energy Group é especializado em atender as empresas através de soluções completas e resultados que proporcionam redução de custos.

Além da atuação integrada, o Energy Group oferece consultoria personalizada em cada um dos segmentos em que atua e suporte durante a prestação dos serviços.

Conheça as soluções Energy Group.



Jobs & Talents

- Executive Search/ Hunting
- Recrutamento e Seleção
- BPO – Business Process Outsourcing
- Temporários
- Consultoria e Desenvolvimento de Pessoas



Executive Fleet

- Terceirização de Frotas Executivas
- Célula de Atendimento Premium
- Soluções em Telemática
- Drive Select (Carro por Assinatura)



Benefits & Risks Protection

- Consultoria de Benefícios
- Gestão de Saúde
- Gestão Técnica
- Gestão de Atendimento
- Gestão e Gerenciamento de Riscos
- Telemetria



Plataforma de Gestão de Benefícios

- Gestão Estratégica de Benefícios
- Redução de Custos
- Maior Controle
- Redução de Erros Operacionais





BURNOUT A SAÚDE MENTAL EM XEQUE NAS EMPRESAS

Mudança na cultura organizacional pode ser
o remédio para ambientes tóxicos

Por Thais Gebrim



PAVLO DLEJ / PHOTOGRAPHY

trabalho, passava mal no escritório, comecei a apresentar dificuldade de raciocínio lógico e os sintomas físicos se intensificaram a ponto de eu desmaiar durante a realização de um exame laboratorial.”

O relato acima é de Lara (*nome fictício para preservar a identidade da entrevistada*), profissional que há cerca de um ano foi diagnosticada com Síndrome de Burnout. O quadro por si só preocupa, mas há mais um agravante: Lara é alta executiva de Recursos Humanos de uma multinacional.

Como a própria Lara conta, na sua vida, o trabalho sempre teve papel relevante e foi fonte de realização pessoal e profissional. “Quando a atividade profissional faz sentido para você e as relações na organização são salutares, o excesso de trabalho é facilmente superado. Mas, se uma dessas duas áreas sofre pane, a luz vermelha acende”, completa. A contratação de um líder tóxico acendeu a luz vermelha para ela.

Hoje, afastada do trabalho, com a saúde em xeque e 15 quilos a menos, a executiva escancara um diagnóstico cada vez mais presente no mundo corporativo: em nome do trabalho, as pessoas estão ultrapassando seus limites e ficando muito doentes. Para dar uma ideia, embora a Síndrome de Burnout conste na literatura médica há mais de 40 anos, somente agora, por causa do aumento do número de notificações, a OMS (Organização Mundial da Saúde) a incluiu na Classificação Internacional de Doenças (CID-11), que entrará em vigor em 2022.

No Brasil, um levantamento de 2018 realizado pela Isma-BR (International Stress Management Association) apontou que mais de 32% dos brasileiros entre 25 e 65 anos já tiveram burnout, algo em torno de 32 milhões de pessoas. O estudo também revelou que, em um ranking de oito países, o Brasil só perde para o Japão, onde o número é ainda pior: 70% da população apresenta os sintomas da doença.



OS EXECUTIVOS SE ACHAM MEIO SUPER-HERÓIS E EU NÃO QUERIA ACREDITAR QUE ERA UMA PESSOA VULNERÁVEL, ENTÃO, NEGAVA PARA MIM MESMA QUE TINHA ALGO ERRADO

LARA (NOME FICTÍCIO)



Outra pesquisa, esta realizada em junho passado pelo Talenses Group, empresa de Recrutamento e Seleção de profissionais para diversos níveis, explicitou as principais causas de abalo mental nos profissionais brasileiros. De 1.419 entrevistados, 61% apontaram a pressão por resultados; 55%, a carga horária excessiva; 52%, o acúmulo de funções; 41%, insatisfação com o ambiente; e 35%, assédio moral, para citar os mais destacados.

É importante deixar claro que burnout não é uma evolução do estresse, como a maioria das pessoas pensa. Enquanto o estresse pode ocorrer por diversos motivos, até positivos, como o nascimento de um filho, a Síndrome de Burnout é decorrente apenas e tão somente do ambiente de trabalho, daí ser também conhecida como esgotamento profissional. Doenças cardiovasculares, dor musculoesquelética, quadro de

“**N**o início, minha imunidade baixou e comecei a ficar fisicamente doente, mas achava que era algo passageiro. Quando o médico diagnosticou Síndrome de Burnout e recomendou que eu parasse de trabalhar, me recusei porque, na minha cabeça, ia superar essa fase mantendo minha rotina. De forma geral, os executivos se acham meio super-heróis e eu não queria acreditar que era uma pessoa vulnerável, então, negava para mim mesma que tinha algo errado. Só me dei conta da gravidade quando o quadro piorou: deixei de ter prazer em acordar para ir ao

ansiedade e depressão, insatisfação no trabalho e absenteísmo são efeitos consistentes de quem tem burnout, que, não à toa, na tradução literal significa “combustão completa”.

“Trata-se de uma síndrome, ou seja, do conjunto de sintomas, que compreende três dimensões: exaustão emocional, com sentimento de esgotamento, falta de energia para enfrentar novos projetos e incapacidade de se recuperar de um dia para o outro; despersonalização, com a adoção de atitudes de descrença, distância e indiferença em relação ao trabalho e aos colegas de trabalho; e perda da realização pessoal, ou seja, incapacidade e ineficiência para o trabalho”, descreve a psicóloga Ana Paula Cunha, do Centro Universitário IBMR.

Quando em uma empresa é diagnosticado um caso grave de Síndrome de Burnout, o médico do trabalho pode solicitar a mudança de função ou restrições de atividades para que o funcionário trabalhe de forma adequada, seu quadro clínico não se agrave, e, assim, ele consiga conciliar a doença e o trabalho. “Mas nos casos em que a doença está em está-

gio avançado, o médico do trabalho pode afastar o funcionário para que se recupere e retorne quando o seu quadro clínico estiver estável”, informa Thais Tanno, médica do trabalho da SEG, empresa de segurança e saúde ocupacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Na pesquisa da Talenses, os participantes também foram perguntados sobre como suas empresas lidam com os colaboradores que passam por algum tipo de abalo mental. As respostas denotam o despreparo.

Para 32%, o RH não está estruturado para apoiá-los e, se o profissional buscar diagnóstico e voltar com uma licença médica, é visível o descontentamento dos chefes; 30% afirmaram que o RH oferece suporte, mas não dispõe de profissionais de saúde responsáveis pelo tratamento; 26% disseram apenas que o RH não é estruturado e não dá instruções sobre como agir; e apenas 11%, que o RH oferece suporte adequado. “Os números evidenciam o quanto esse tema ainda precisa ser aprofundado nas empresas”, diz Rodrigo Vianna, CEO da Mappit, empresa do Talenses Group.

Mari Achutti, CEO da Sputnik, braço B2B da Perestroika, escola brasileira de atividades criativas, alerta para a necessidade premente de que seja colocado um freio nas jornadas de trabalho cada vez mais intensas e na sobrecarga das múltiplas funções em nome da alta competitividade. “Na corrida maluca pela alta performance, estamos nos acostumando a ver diversas empresas acumularem prejuízos relevantes na perda de funcionários justamente pela falta de cuidado com a saúde mental. Ser feliz e produtivo no trabalho não é se matar por ele. As culturas organizacionais são os pontos-chave dessa questão e essa máxima deve ser difundida em todas as empresas”, diz.

Não é só em nome de performance que os abusos ocorrem: com o baixo desempenho econômico do país, muitas organizações enxugaram de forma drástica as equipes e aumentaram a responsabilidade individual dos colaboradores. “Ao diminuir as despesas, no médio e longo prazos as empresas podem ter um elevado custo financeiro, já que pessoas adoecidas produzem menos, impactando o desempenho da equipe e o resulta-



Ana Paula Smidt, da Custódio Lima Advogados: colaborador pode acionar a Justiça do Trabalho



Ana Paula Cunha, do IBMR: pessoas adoecidas impactam a equipe e os resultados



DIVULGAÇÃO



OS NÚMEROS EVIDENCIAM O QUANTO ESSE TEMA AINDA PRECISA SER APROFUNDADO NAS EMPRESAS

RODRIGO VIANNA



Vianna, da Mappit: números evidenciam que o tema precisa ser aprofundado nas empresas

do das organizações”, avisa Ana Paula. Isso sem falar de afastamentos, como ocorreu com Lara.

Trabalhar no limite da exaustão, complementa Mari, além de prejudicar a saúde de forma ampla, compromete significativamente qualquer projeto pessoal que envolva uma vida de mais qualidade. Ela acrescenta que esse impacto pode ser imediato e afetar a capacidade de atração e retenção de talentos, já que os profissionais buscam empresas que prezem pelo bom ambiente de trabalho e valorizam as pessoas em sua singularidade.

A CEO da Sputnik chama a atenção para o fato de que, embora o mundo corporativo esteja em colapso, com pessoas cada vez mais doentes emocionalmente, apenas 18% das empresas possuem algum tipo de ação voltada para a saúde mental. “E não estou me referindo a criar salas com pufes coloridos e mesas de pingue-pongue, mas a uma mudança de mindset para que existam ambientes organizacionais seguros emocionalmente.” Isso inclui uma cultura, inclusive, em que o erro seja percebido como parte do processo, e não como algo a ser evitado a todo custo.

Lara concorda e aposta em uma

cultura organizacional que contemple o olhar mais atento ao outro, o respeito e a proximidade como o melhor caminho para frear o avanço de doenças como depressão, ansiedade e Síndrome de Burnout, às quais, hoje sabe, todos estão suscetíveis.

A executiva inclui mais um elemento nessa discussão: o preconceito. “Muita gente acha que quem tem a saúde mental comprometida é fraco, mas é justamente o contrário: as pessoas adoecem porque constantemente ultrapassam seus limites tentando mostrar para as organizações o quanto são fortes. E ainda tentam mostrar o tempo todo que são felizes, para serem aceitas no trabalho.”

Para Vianna, é muito mais comum e aceitável pela maioria das empresas uma licença do trabalho por questões de saúde física, como câncer, do que um afastamento por depressão ou Síndrome de Pânico. “Há uma tendência de interpretar o abalo mental como frescura ou até mesmo como desculpa para não enfrentar determinadas situações dentro do trabalho”, opina. Na visão do CEO da Mappit, isso ocorre porque o assunto ainda é considerado um tabu pelas companhias, o que tem

estreita relação com a dificuldades de a sociedade em geral entender a saúde mental.

NOS TRIBUNAIS

A advogada trabalhista Ana Paula Smidt Lima, sócia sênior do escritório Custódio Lima Advogados Associados, pontua que, embora o burnout seja considerado uma doença ocupacional, muitas empresas aumentam as exigências laborais sem se preocuparem – ou pouco se preocuparem – com a saúde dos funcionários. Uma tendência que cresce nos momentos de economia difícil. Dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho mostram que, no ano passado, houve um crescimento de 114% no número de benefícios de auxílio-doença concedidos a pessoas diagnosticadas com Síndrome de Burnout, na comparação com 2017. Isso significa que os casos de trabalhadores afetados que recorreram ao INSS deram um salto de 196 para 421.

Para as empresas que se enquadram no perfil de baixa ou nenhuma preocupação com a sanidade mental dos funcionários, Ana Paula alerta: trabalhadores diagnosticados com essa enfermidade podem reunir pro-



DIVULGAÇÃO

UM BOM COMEÇO

Se a solução para a saúde mental dos colaboradores está na mudança da cultura organizacional, o que demanda um certo tempo, as empresas podem começar desde já adotando algumas medidas, como:

- ✓ Promover palestras sobre o tema com profissionais especializados.
- ✓ Treinar os líderes de vários setores para identificar sintomas de problemas psicológicos.
- ✓ Quando identificado um funcionário com sintomas, recomendar acompanhamento médico e propor horários alternativos de trabalho, home office e prorrogação de metas.
- ✓ Criar uma área específica no departamento de RH para tratar do assunto.
- ✓ Adotar programas de estímulo e cuidado com a saúde mental, como mindfulness e ioga.
- ✓ Proporcionar aos colaboradores terapia virtual, através da qual a prestadora do serviço faz um reporte à empresa, preservando o nome dos profissionais, sobre as principais queixas registradas, de forma que a gestão possa ser aperfeiçoada.
- ✓ Aquelas que possuem canais de ética e compliance, disponibilizá-los para que, além de casos de dolo financeiro ou moral, possam ser relatados episódios de bullying, assédio e outras questões que afetam a saúde mental.

Mari, da Sputnik: mudança de mindset para criar ambientes emocionalmente seguros



ESTAMOS NOS ACOSTUMANDO A VER DIVERSAS EMPRESAS ACUMULAREM PREJUÍZOS RELEVANTES NA PERDA DE FUNCIONÁRIOS PELA FALTA DE CUIDADO COM A SAÚDE MENTAL
MARI ACHUTTI



vas e ingressar na Justiça com uma reclamação trabalhista contra a organização pela forte pressão sofrida no trabalho.

“Existem vários casos julgados com condenações decorrentes do burnout. Tive ciência de um em que a empresa de telemarketing foi condenada a pagar indenização de R\$ 20 mil. O funcionário conseguiu comprovar que era pressionado pelos superiores na forma de desempenho das funções e pelos clientes em atendimentos desgastantes. Essas condições de trabalho o levaram a ter esgotamento profissional”, conta.

Ela complementa que o trabalhador que for afastado pelo INSS por um período maior do que quinze dias não pode ser demitido depois de retornar ao trabalho, em um período de um ano. E, caso ocorra a demissão de um funcionário afastado por acidente de trabalho ou doença ocupacional, a Justiça do Trabalho tem agido no sentido de determinar a reintegração dessa pessoa. “Essa decisão visa respeitar a chamada ‘estabilidade provisória’ de um profissional, que, no caso de doença, está escrita no artigo 118 da Lei nº 8.213/91”, detalha.

“O mais importante é que ferramentas sejam colocadas em prática para que esse assunto ganhe a importância que tem de fato dentro das organizações, sem vieses inconscientes ou conscientes”, salienta Vianna.

Ao se dispor a implementar algumas dessas iniciativas e geri-las com efetividade, as empresas dão o primeiro passo para abrir caminho de forma que profissionais como Lara continuem a encontrar no trabalho não apenas uma fonte de sobrevivência, mas, principalmente, de prazer, realização e felicidade.



COMO PREVENIR DOENÇAS OCUPACIONAIS?

Nosso time de especialistas realiza uma avaliação completa do ambiente de trabalho e identifica quais são as potenciais doenças laborais que podem surgir e como evitá-las.

Para isso, acompanhamos a saúde das equipes por meio de exames regulares e promovemos ações complementares para evitar problemas de ordem física e psicológica. Orientamos a implementação de medidas que vão desde adaptações no ambiente até cuidados individualizados.

CONSULTE NOSSOS ESPECIALISTAS

e conheça nossa proposta personalizada para sua empresa

WWW.NOVAGESTAOSAUDE.COM

COMERCIAL@NOVAGESTAOSAUDE.COM • (11) 5555-4045

/novagestaosaude

NS novaSaúde
medicina ocupacional & preventiva



SHUTTERSTOCK

A INDÚSTRIA 4.0 E O PARADOXO DA GESTÃO BASEADA NA METODOLOGIA DO HOMEM DAS CAVERNAS

Por **Roberto Aylmer**

Fico maravilhado quando leio sobre a Indústria 4.0. É incrível ver o que a Internet das Coisas (IoT) e a M2M (Máquina para Máquina) podem fazer conectando equipamentos e máquinas com modernos sensores e transmissores através de redes sem fio. No mais básico, disponibilizam informações que permitem, por exemplo, ajustar a produção (o clássico PCP – Planejamento e Controle da Produção) usando análises do impacto do clima, das ações dos concorrentes, fornecedores e até decisões do governo... Tudo isso proces-

sados por Big Data e Inteligência Artificial... sem a interferência do homem. UAU! É incrível!

Entretanto, depois de ler sobre todas essas possibilidades e assistir a palestras com renomados especialistas, volto à realidade pesquisando o efeito da qualidade dos gestores e da cultura organizacional sobre os *blue-collar worker* (operadores e supervisores que atuam na base das indústrias) e entro em choque.

Uma quantidade enorme de pessoas vive sob a sombra do medo, de ame-

aças diretas e veladas de seus gestores que agem como se ainda estivessem no tempo das cavernas, no qual o tacape é o seu principal instrumento de gestão.

Nas salas com seus chefes, esses gestores parecem cordeiros obedientes que não questionam, mas ao chegar no chão da operação se transformam em lobos e sentem um certo conforto, para não falar prazer, com o efeito assustador de sua presença na área. Um exemplo desse não questionamento bovino dos gerentes sobre a demanda dos seus diretores ouvi recentemente

15 MILHÕES
DE GESTORES
TREINADOS EM MAIS
DE 100 PAÍSES!

62 MIL
GESTORES
TREINADOS
NO BRASIL!



TREINAMENTO DE SLII® - EXPERIENCE

Traga para sua empresa o treinamento de liderança mais adotado no mundo

SOMENTE PARA CLIENTES CORPORATIVOS

04 e 05/11/2019

SÃO PAULO - SP

632 CLIENTES
CORPORATIVOS
ATENDIDOS NO
BRASIL!

33 ANOS DE
PARCERIA
COM KEN
BLANCHARD!



TREINAMENTO DE INSTRUTORES

SOMENTE PARA CLIENTES CORPORATIVOS

04 a 08/11/2019

SÃO PAULO - SP

46 ANOS DE
ATIVIDADE DA
INTERCULTURAL
NO PAÍS!

13 ANOS COMO A
EMPRESA MELHOR
AVALIADA NO BRASIL!
(Pesquisa Gestão&RH)



INTERCULTURAL®



CREDIBILIDADE

Agradecemos aos nossos **632 clientes corporativos** pela confiança demonstrada ao longo de mais de **3 décadas** em que mais de **62 mil gestores brasileiros** participaram de treinamentos de **Liderança Situacional® II / SLII® - Experience** e de outros programas da Blanchard.



ROI

Solicite cópias grátis dos **Impact Studies da Blanchard** que comprovam a eficácia da SLII® na redução do *turnover* e do absenteísmo, no aumento das vendas, da lucratividade, da satisfação de colaboradores e clientes e do **Retorno sobre o Investimento**.



PRÊMIOS



Em 2019, fomos novamente a **empresa melhor avaliada** no segmento de Cursos e Treinamentos, dentre os 100 Melhores Fornecedores de RH do Brasil - Pesquisa Gestão RH (13º ano consecutivo).

info@interculturalted.com.br

0800 026 2422

www.interculturalted.com.br



A SLII® - EXPERIENCE É A NOVA GERAÇÃO DA LIDERANÇA SITUACIONAL® II DO DR. KEN BLANCHARD



A Intercultural está filiada ao Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização - IBCO

de um gerente: “Minha equipe gasta mais da metade do tempo preparando relatórios com minúcias de detalhes que talvez o meu gerente geral precise se, talvez, o diretor o chamar para falar na reunião com o CEO e VPs”. Eu perguntei: “Mas eles usam essa informação que tirou o seu time da área?” A resposta dele me chocou: “Muito raramente. Trabalhamos para protegê-los de um possível questionamento. Os diretores não querem correr o risco de não ter os dados na hora em que perguntam, por isso fazemos mais PowerPoints do que produtos” (evito falar o produto para não identificar internamente a fonte).

Em outras palavras, a organização está desenhada para proteger os gerentes de uma possível pergunta do seu gerente geral, que, por sua vez, não quer ficar sem resposta sobre detalhes diante do seu diretor, que não quer parecer “não ter todos os detalhes de sua operação”. Por isso, há menos pessoas na área com os operadores e mais pessoas fazendo relatórios. O ciclo se fecha quando, por ter menos líderes maduros na área, há falhas na produção e mais acidentes... o que demanda mais e mais relatórios.

As empresas aumentam a quantidade de relatórios, mas não a segurança operacional. Será que o CEO e os VPs têm noção do custo de sua atitude? Será que enxergam que, para fazer esses relatórios, os gerentes e supervisores saem da área onde muitos terceirizados e jovens sem experiência estão em risco?

Além da cobrança pelos detalhes, também há falha na formação em matemática dos líderes que demandam de suas equipes aumentarem os resultados, com qualidade, com segurança, mas com menos recursos, menos treinamento, menos manutenção e peças de reposição. Como fazer o que eles estão pedindo e manter o emprego? Isso é mais dramático em cidades pequenas onde a indústria é a única ou quase única opção de trabalho.

São assustadores os índices de afastamento por motivos psiquiátricos, conhecidos como “F” pelo Código Internacional de Doenças, o CID 10, que incluem os quadros relativos à ansieda-

de e depressão. São doenças de difícil tratamento que desembocam no Burnout. Ano que vem, 2020, sai o novo CID (11) e já inclui o Burnout como doença do trabalho. Seu tratamento é longo e caro. Seu impacto é devastador e, com essa categorização, as empresas serão responsabilizadas como são no caso de acidentes do trabalho.

Precisamos sair da passividade silenciosa que protege os líderes tóxicos que conseguem resultados no curto prazo. Precisamos evidenciar e denunciar pessoas que deixam um rastro de medo e ansiedade por onde passam e falar “basta”.

Vemos países que prosperam com um ritmo de trabalho e sofrimento menor, mas uma produtividade maior. A tecnologia deixou a sociedade mais conectada e o que estava escondido aparece na internet. Há pouco tempo,

soube de um gestor estilo tacape que fez um clássico discurso humilhando um supervisor e seu time que não entregaram o resultado esperado. Ele gritou, xingou, ameaçou e usou suas ferramentas de medo. Entretanto, ele não sabia que uma pessoa estava com o celular no bolso filmando aquele seu momento “íntimo” com uma de suas equipes. Resultado: demissão por justa causa e processo por assédio moral sobre ele e a empresa, que permitia esse tipo de gestor em seu quadro.

Os tempos estão mudando. Lembrando uma frase conhecida de Jack Welch, “se a taxa de mudança interna é menor do que a taxa de mudança externa, então, o fim está próximo”.

Gestores, acelerem sua taxa de mudança. O século 21 os aguarda: suas máquinas e suas equipes já estão aqui esperando vocês. Boa viagem. **G**



Roberto Aylmer é médico, Ph.D. pela Rennes School of Business, França, professor internacional da Fundação Dom Cabral e consultor em gestão estratégica de pessoas

PENSADOR



ORGANIZADOR



SOCIAL



REALIZADOR



INTEGRADOR



OS 5 ARQUÉTIPOS HUMANOS, DIFERENTES E COMPLEMENTARES, QUANDO BEM COMBINADOS, FORMAM EQUIPES DIVERSAS E COLABORATIVAS.

A Hallos é uma empresa orientada para o desenvolvimento da Inteligência Relacional. Com experiência inovadora, de mais de 20 anos, a Hallos pode ajudar você e sua empresa em diversas atividades como:

- **Team building**
- **Desenvolvimento de líderes**
- **Ferramentas de contratação**
 - **Mentoring e coaching**
 - **Transformação cultural**



Rua Vieira de Morais, 1111, cj. 808A - Campo Belo - São Paulo - SP | +55 11 99913 9394

hallos.com.br



RAWPIXEL/PIKABAY

ONDE A COMUNICAÇÃO FALA ALTO

Por *Thais Gebrim*

Imagine que você trabalha no RH de uma empresa que passa por um processo de aquisição de outra empresa. E, para complicar um pouco mais o cenário, com essa aquisição, o quadro de funcionários aumenta em quase 700%. Foi o que aconteceu com a Heineken que, em 2017, comprou a Brasil Kirin. Além das culturas distintas, o universo de colaboradores foi ampliado de 2.000 para 13.000. Eleita a Marca do Ano na edição de 2019 do prêmio Marcas Mais Admirada pelo RH – realizado pelo Grupo Gestão RH –, a empresa encontrou na comunicação com o público interno uma ferramenta poderosa de gestão pessoas e de consolidação da cul-

tura organizacional. É o que conta Raquel Zagui, vice-presidente de RH do Grupo Heineken no Brasil, na entrevista a seguir.

GRH – Como o RH da Heineken está estruturado para se comunicar com seus milhares de funcionários?

Raquel Zagui – Atualmente, estamos divididos nas áreas Business Partner, na qual os profissionais atendem diretamente as demandas do negócio, e Especialistas, esta subdividida em Desenvolvimento Organizacional, que abrange cultura corporativa, learning e inclusão e diversidade; em Planning, responsável por remuneração, people analytics,

facilities e benefícios; e, por fim, SHE, que engloba saúde, segurança do trabalho e meio ambiente.

GRH – Como funciona a parceria da área de RH com a área de Comunicação?

Raquel Zagui – Trabalhamos em parceria com a área de Comunicação Corporativa. Temos uma profissional nesse time focada nas demandas relacionadas à nossa área, como desenvolvimento de cultura, learning e as operações do dia a dia, como mudanças de benefícios, por exemplo. Por temos muitas campanhas ao longo do ano e muitas unidades, nossos business partners de RH dão o apoio necessário como pontos fo-



PARA CUIDAR BEM DE OUTRAS CASAS, PRIMEIRO A GENTE PRECISA CUIDAR DA NOSSA.

Garantir a segurança, o desenvolvimento e a diversidade na equipe é o que nos coloca entre as melhores empresas para trabalhar.

Aqui estamos sempre de portas abertas para dar as boas-vindas.

LEROYMERLIN

A casa da sua casa.

cais dessas atividades também, para materializar as comunicações guiadas pela área corporativa.

GRH – Processos de aquisição sempre causam insegurança nos colaboradores. Com um contingente dessa proporção, como isso foi trabalhado?

Raquel Zagui – Nós temos o respeito como um dos valores e, por esse motivo, todo o processo de comunicação foi conduzido com muita transparência e empatia. Tivemos diversos grupos focais com os nossos colaboradores para obtermos um diagnóstico fiel de suas necessidades e das fortalezas das culturas de ambas as empresas. O objetivo foi criar algo que fizesse sentido e com um propósito real do grupo no Brasil.

EM 2018, A HEINEKEN REGISTROU UM ALTO ÍNDICE DE ADESÃO À PESQUISA DE CLIMA INTERNO: 89% DOS FUNCIONÁRIOS PARTICIPARAM, CONTRIBUINDO, ASSIM, PARA A TOMADA DE DECISÕES CADA VEZ MAIS ASSERTIVAS DO RH

Todas as etapas do processo de aquisição foram minuciosamente divulgadas para todos os funcionários e, muitas das vezes, pelo próprio CEO.

GRH – Qual é o perfil buscado nos colaboradores e como isso é transmitido para eles?

Raquel Zagui – Buscamos pessoas que sejam alinhadas aos nossos valores: que trabalhem com Respeito; sejam preocupadas com a Qualidade do que e como fazemos; que possam trabalhar em um ambiente leve, promovendo a Diversão; que sejam Apaixonadas pelo o que fazem e Protagonistas das suas próprias carreiras. Isso é disseminado por meio da comunicação constante entre os times, de nossos eventos e por meio do exemplo da própria liderança.

GRH – A pesquisa de clima aponta engajamento de 81%. Na comparação com o mercado de bebidas, é um bom diferencial?

Raquel Zagui – Sim, acreditamos que esse é um diferencial para todos os mercados, não apenas o nosso. Para nós, o importante não é conquistar um número específico de engajamento, mas ter um retrato fiel do nosso clima interno para entendermos onde podemos melhorar e o que temos que continuar fortalecendo. É importante lembrar que no ano passado atingimos 89% de participação. É um número muito alto e importante para que nossas ações sejam cada vez mais assertivas.

GRH – Qual é a parcela de contribuição da comunicação interna nesse índice? E quais são as ações que contribuem para alcançá-lo?

Raquel Zagui – A comunicação contribui de forma transversal em tudo o que fazemos, já que está presente na disseminação de todos os nossos temas. O que temos como hábito é uma governança clara de campanhas e quais são as nossas prioridades junto com a Comunicação, assim, as campanhas vêm alinhadas. Acreditamos em uma comunicação direta,

por isso, temos investido globalmente em tecnologias que nos possibilitam trocar ideias e boas práticas por meio de uma rede social corporativa, por exemplo, além de campanhas com ações inovadoras e que “conversem” com o que está sendo feito na atualidade.

GRH – Sobre diversidade, quais são os diferenciais da empresa?

Raquel Zagui – Promovemos a crença de que em nossa companhia você pode ser quem você é. Por isso, apostamos em iniciativas que promovem o debate da diversidade em sua amplitude, como a criação de um comitê de Inclusão & Diversidade e seus grupos de afinidades, bem como a preparação de uma liderança inclusiva em nossos programas de desenvolvimento. Embora a jornada de I&D esteja apenas começando, já percebemos o alto grau de interesse pelo tema. O engajamento está presente em todos os níveis da organização, o que me deixa bem orgulhosa.

GRH – Como você avalia a diversidade do público interno?

Raquel Zagui – A empresa sempre se mostrou muito independente e além do seu tempo. Foi a primeira cervejaria a exportar para os Estados Unidos e, inspirada pelo espírito de liberdade e empreendedorismo holandês, busca quebrar barreiras. O sucesso da marca no mundo só é possível porque respeitamos os diferentes pontos de vista, culturas, e claro, consumidores.

Esse espírito também está presente do lado de dentro. O valor Respeito é muito forte entre os nossos colaboradores e, por causa disso, as pessoas se sentem cada vez mais seguras para serem elas mesmas. É muito natural lidarmos diariamente com todas as nuances de diversidade na companhia, seja por meio de projetos multifuncionais, grupos de discussão ou eventos internos. Felizmente, o número de mulheres em posições de liderança está só crescendo. Também



Raquel: processo de aquisição minuciosamente divulgado para os funcionários

temos trabalhado para que nossos líderes e times sejam cada vez mais diversos. Como é a tradição, não queremos forçar nada. Acreditamos que, com a consciência sobre a importância das discussões de I&D, as ações vão surgindo naturalmente.


GRH – Que outro grande tema tem ênfase atualmente na gestão de pessoas?

Raquel Zagui – Continuamos enfatizando a experiência positiva dos nossos colaboradores desde o momento de entrada na companhia, passando pela melhoria dos nossos processos de trabalho, construção de conexões com os colegas e com os líderes, trajetórias de carreira, alinhadas com ações de treinamento e desenvolvimento. Também reforçamos o valor Protagonismo e a autonomia como parte da nossa maneira de fazer negócio. Por último, a exemplo de outras empresas, queremos acelerar a agenda digital, um dos nossos pilares estratégicos.

GRH – Falando um pouco de sua experiência em RH, qual foi a trajetória até chegar à Heineken?

Raquel Zagui – Eu sou engenheira de formação, iniciei minha jornada profissional em ambiente fabril, uma situação ainda hostil para as mulheres. Por isso, acabei desenvolvendo uma forma de me impor, para que minha voz fosse ouvida e respeitada durante essa época – o que me ajuda até hoje. Minha transição para o RH deu-se por meio de uma possibilidade que surgiu e, como acredito que estar aberta às mudanças é algo positivo, abracei. Pude vivenciar o RH de diversas formas e em diferentes companhias, sempre buscando ser um exemplo de liderança feminina.

GRH – E qual é o seu grande desafio?

Raquel Zagui – O papel do RH é equilibrar as demandas necessárias para a continuidade dos negócios e o que o colaborador almeja, e isso não é uma tarefa fácil. É preciso ter uma escuta ativa bem apurada, empatia e entender da estratégia do grupo, para ajudar da melhor forma possível. Tudo isso dentro de um ambiente heterogêneo, com atendimentos em cervejarias (produção), equipe de Vendas e Distribuição e escritórios corporativos. 

PAUTADA PELO RESPEITO AOS COLABORADORES, A COMPANHIA CONDUZIU COM TRANSPARÊNCIA E EMPATIA O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO PERÍODO DE AQUISIÇÃO DA BRASIL KIRIN



Trabalho temporário: O que mudou dois anos após a nova lei?

Um dos assuntos mais discutidos na política em 2017 foi a Lei da Terceirização, sancionada pelo então presidente Michel Temer no final de março. A nova lei alterou as regras para a contratação de trabalhadores terceirizados e temporários. Como era de se esperar — em se tratando de um assunto tão importante como o emprego — muitos trabalhadores e empresas se sentiram inseguros com a mudança. Passados mais de dois anos, será que as empresas estão mais confortáveis com esse modelo de trabalho? E os trabalhadores?

A Percepção das Empresas

Apesar de não haver estatísticas oficiais sobre a contratação de trabalhadores temporários, cada vez mais empresas estão adotando o modelo com a segurança jurídica trazida pela lei. As corporações sempre precisaram de trabalhadores temporários, seja para cobrir a ausência de pessoal (funcionários em período de férias, em licença-maternidade ou afastados por acidente), ou ainda por uma necessidade de demanda complementar, como é o caso dos picos sazonais nos períodos de férias enfrentados pela área de hotelaria, por exemplo.

Antes da lei, havia diferentes interpretações e muitas organizações preferiam não correr os riscos, gerando uma demanda por trabalhadores que não era atendida.

Hoje, o cenário mudou e a maioria das empresas se sente segura com esse modelo de contratação. Segundo Ana Britto, diretora da divisão Temp & Perm da Gi Group Brasil, “após dois anos de mudança, o mercado está muito mais receptivo a esse modelo

de contratação e são raras as empresas que ainda possuem dúvidas. Além disso, a atuação da Gi Group vai muito além do Recrutamento & Seleção dos trabalhadores. Temos tecnologia exclusiva e adequada que permite o a gestão dos temporários em tempo real e fazemos um trabalho consultivo para sanar qualquer dúvida do cliente e, quando preciso, colocamos nosso departamento Jurídico em contato com os advogados da empresa, para que todos os envolvidos se sintam seguros e legalmente cobertos antes de iniciar as contratações temporárias”.

E a impressão dos profissionais de RH após a primeira experiência com trabalhadores temporários também é positiva. Para Ana, “a partir do momento que os profissionais de RH percebem as vantagens competitivas desse modelo de contratação, bem como o foco na qualidade das entregas e a seriedade jurídica dos serviços que prestamos, a contratação temporária passa a fazer parte da estratégia de negócio da empresa, pois garante agilidade, flexibilidade e controle de custos no

momento de cobrir uma alta demanda sazonal ou uma emergência relacionada a algum integrante da equipe.”

Outro impacto interessante da mudança na legislação é o uso do modelo de temporários como uma opção estratégica para a área de RH. Além de atender demandas periódicas ou substituir trabalhadores, algumas empresas vêm aproveitando a presença dos trabalhadores temporários para os conhecer melhor. E isso é uma oportunidade para os próprios funcionários. Segundo Paulo Canoa, CEO da Gi Group no Brasil, aproximadamente 30% dos trabalhadores recrutados pela Gi Group para vagas temporárias acabam sendo efetivados pelas empresas contratantes após o término do contrato temporário.

Ou seja, essa modalidade de contratação tem se tornado uma excelente alternativa não só para as empresas que precisam cobrir demandas temporárias, mas também para os profissionais desempregados, que encontram nessas vagas uma porta de entrada para empresas diversas.

A Percepção dos Trabalhadores

Na época da alteração da legislação, a principal preocupação dos trabalhadores era em relação aos direitos trabalhista e uma possível precarização do trabalho. Nesse sentido, a lei foi um avanço, formalizando e mantendo os direitos do funcionário temporário e terceirizado.

Uma dessas pessoas é a Renata Oliveira, funcionária da Gi Group. Para ela, “a vaga temporária apareceu como um sopro de esperança, pois eu já estava em busca de um novo emprego há mais de quatro meses.

Mesmo se tratando de uma oportunidade profissional com data de término pré-definida, vi ali a oportunidade para mostrar a qualidade de meu trabalho, meu comprometimento com prazos e o foco em resultados. Tinha certeza que, realizando um bom trabalho, aumentariam as minhas chances em ser efetivada na empresa ou até mesmo em ser indicada para alguma outra oportunidade profissional. Aquela vaga temporária seria a minha vitrine!”. Poucos meses após o término de seu contrato, Renata recebeu uma ligação da Gi Group com

o convite para ser efetivada na empresa. Segundo ela, “a proposta foi uma excelente notícia, pois eu gostei muito da experiência que tive como temporária, me integrei muito bem com todo o time e desempenhei meu trabalho com muita vontade de fazer dar certo. E deu! Hoje faço parte do departamento Financeiro de uma das maiores consultorias de RH do mundo como funcionária CLT e continuarei desempenhando o meu trabalho da melhor forma possível, para continuar crescendo profissionalmente por aqui.”

O Impacto na Taxa de Desemprego

Na época da aprovação da lei, a taxa de desemprego no Brasil estava em 13,7% da população (14,2 milhões de pessoas). Já no trimestre encerrado em março deste ano, a taxa de desemprego está em 12,7% (13,4 milhões de pessoas). Uma queda importante, mas não tão significativa quan-

to esperavam os mais otimistas com a mudança na lei.

Por outro lado, estatísticas mostram que a contratação de temporários está crescendo mesmo enquanto a criação de vagas formais está fraca. Em janeiro de 2019, houve uma queda de 56% na criação de postos formais de trabalho no comércio, en-

quanto a quantidade de trabalhadores temporários contratados saltou 61,5% no início de 2019.

Ou seja, apesar de a situação do emprego do Brasil ainda estar longe de ser positiva, certamente a lei da terceirização foi um avanço e tem contribuído para a geração de muitos empregos no país.



MUDA, RH!

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

Sabia que trabalhar de qualquer lugar é mais produtivo que trabalhar de casa? Você não entendeu errado: quem trabalha no escritório ou em casa produz menos do que quem trabalha na rua, em cafés, bibliotecas ou praças. A conclusão é de uma pesquisa recente, realizada por professores da Harvard Business School*. Os números surpreendem: os profissionais são 4,4% mais produtivos e rentáveis para a organização, o que significou US\$ 1,3 bilhão adicionados à economia americana por ano.

Já sabíamos disso. Somos sócias, não temos escritório e estamos sempre viajando, o que nos obriga a trabalhar

em aeroportos, cafés, salas de espera ou camarins.

Por que estamos contando isso para você, RH? Porque já existe comprovação de que antigos jeitos de trabalhar não funcionam mais. Sobre local e jornada de trabalho, especificamente, vale lembrar que quem definiu a duração do expediente foi Henry Ford e nunca ninguém revisou isso. Trabalhar oito horas por dia é limitante e exaustivo. Preso num mesmo espaço físico é ainda mais improdutivo, como prova a pesquisa. Mas...o povo de RH parece ignorar pesquisas, indicadores, reclamações dos colaboradores, percentuais

de perda de vendas e insatisfação de clientes e continua fazendo as coisas do mesmo jeito de sempre.

Na massacrante maioria das empresas, os processos de R&S são antiquados e cheio de vieses, embora já exista Inteligência Artificial para fazer melhores escolhas. Os processos de comunicação interna cheiram a mofo e as técnicas de comunicação não violenta são ignoradas. O pessoal de T&D ainda passa aquela maldita lista de presença bem no meio da fala do instrutor, embora todos saibam que ninguém a usa para nada. A meritocracia não é discutida com a devida seriedade e continu-

Tranquilidade em saúde corporativa é o nosso negócio!



Nos preocupamos com o **bem estar dos seus colaboradores**, para gerar maior **economia de recursos para sua empresa!**

Sabe como?

Com um **sistema simples e completo**, atualizado com o que há de mais moderno em gestão e saúde ocupacional, **parametrizado com o eSocial** e com rede de atendimento em todo território nacional.

Dessa forma fica muito mais fácil gerenciar, prevenir e cuidar do seu negócio.



(11) 4193-3140
Comercial@laborare.med.br

Quer saber mais?

amos a promover psicopatas a líderes porque, justamente por serem dodóis, eles levam as pessoas ao limite e conseguem resultados insustentáveis, mas que encham os olhos dos presidentes a curto prazo.

Está claro que se o jeito antigo de fazer as coisas não traz mais resultados financeiros precisa ser radicalmente mudado. E a transformação deve começar na área de Recursos Humanos.

Pergunte-se, VP de RH: “Minha equipe se preocupa legitimamente com a nossa gente?” Conhecemos uma galera que trabalha em RH, mas não tem o menor jeito com as pessoas. E acha que quando colaborador e líder a acionam é para incomodar. Conhecemos RHs que deduram para o gestor quem os avaliou mal na pesquisa de clima. Outros tantos que deixam os líderes demitir injustamente os liderados de quem eles “gostam menos” e promover outros que eles “gostam mais”, usando a meritocracia de forma enviesada e desonesta.

Outras coisas bobas são estimuladas pelo RH. Por exemplo: abrir as portas da empresa para a molecada no Dia da Criança. É um suplício. Ninguém trabalha para evitar que a criançada não puxe uma tomada e tire o servidor do ar, bata com a cabeça na divisória de vidro ou use o relatório como papel para desenhar. No final, todos estão exaustos e as crianças, empapuçadas, pois o ambiente não é feito para elas. Então, por que não permitir que, nesse dia, os pais busquem os filhos na escola, brinquem com eles no parque e tenham momentos adoráveis, que mereçam o nome de Dia da Criança?

Por que todo RH dá de brinde umas canecas cafonas, camisetas sem graça, que a gente vai usar de pijama, ou squeezes que juntam limo, em vez de dar livros ou ingressos para o museu?

Por que continua a estimular que os líderes façam cafés da manhã para melhorar o clima organizacional se, com isso, conseguem justamente o contrário, pois, além de ter que levar coisas da minha casa, eu preciso chegar mais cedo? Sem contar que a gente gosta mesmo é de tomar café com a nossa família.



GUILHERME TICHAUER

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

Enfim, por que todo mundo faz tudo igual há anos já sabendo que não dá certo?

Nossa proposta é que a gente ouça. Ouça. Ouça. E faça perguntas. Muitas perguntas. Para todos os envolvidos: clientes, colaboradores, líderes. Crianças, adultos e jovens. Sem medo de ouvir o que não queremos e sem censura.

A nossa empresa chama-se Pensamentos Transformadores pois acreditamos que somente através da ampliação da consciência humana é possível atingir resultados surpreendentes. O pensamento crítico tem horror de processos antigos e impensados. O jargão “aqui é assim” é o assassino da inovação e da produtividade. A burocracia esconde colaborador preguiçoso e líder temeroso de perder seus pequenos poderes.

Quem vai conduzir a transformação do mundo corporativo é o RH. Mas, antes, é preciso olhar para dentro. Um ditado que adoramos e praticamos é “antes de mudar o mundo, dê três voltas dentro de sua própria casa”. Imprima essa frase e cole na porta do RH (do lado de dentro, claro!).

Somos otimistas-realistas. Acreditamos que há muita gente competente, estudiosa, articulada e bem preparada para esse desafio. Se você leu até aqui e se divertiu, se questionou e até anotou algumas ideias, é uma delas. Contamos com você, assim como você pode contar com a gente! Nos chame para uma conversa. Vamos falar sem eufemismos sobre tudo o que pode transformar o mundo dos negócios para melhor.

Muda, RH! É chegada a sua hora. **G**

*Fonte: Valor Econômico, 16/08/2019 (glo.bo/2HizRZO)

**M A I S
C O N E X Ã O .
M E N O S
D I S T Â N C I A .**



Criar conexões por meio de produtos é um dos principais objetivos do Grupo HEINEKEN.

E isso começa de dentro para fora, quando olhamos para

nessos 13 mil colaboradores

como um time de estrelas,

conectando-os com

um comportamento

empreendedor, iniciativas

de liderança e um

posicionamento que valoriza

a inclusão e a diversidade.

O resultado são 20 marcas que

brilham na mesa do consumidor

e uma equipe que se orgulha

de construir a sua história.

**HEINEKEN**



CONTEÚDO E VIVÊNCIAS: O FÓRUM LÍDER RH EM NOVA VERSÃO

Por *Thais Gebrim*

As demandas da sociedade do século 21 têm impacto potente na gestão de pessoas, assim como o rápido avanço das tecnologias vem transformando substancialmente a área de Recursos Humanos. Esse novo mundo provoca o RH cotidianamente na busca de respostas para que, de um

lado, os colaboradores se sintam valorizados, se engajem e sejam produtivos e, de outro, os negócios se mantenham competitivos e lucrativos. Esse cenário inspirou o Grupo Gestão RH a jogar novas luzes no Fórum Líder RH, que, neste ano, chegou à 18ª edição.

Realizado no dia 25 de setembro,

o encontro, totalmente reformulado, foi realizado sob o guarda-chuva Vivências Criativas. O Espaço JK, na capital paulista, foi o ponto de encontro de 309 executivos de Recursos Humanos, em um ambiente que combinou conteúdo e vivências criativas como inspiração pra a gestão estratégica do capital humano.

Logo na chegada, todos foram convidados a viver uma experiência de sensibilização sobre diversidade. Na recepção, foram recebidos por uma equipe de profissionais transgêneros e como primeira atividade “assistiram” ao Teatro às Cegas, realização da Corporativo Sports e da Kaleidoscópio Comunicação e Cultura. Nesse formato teatral, em uma sala totalmente sem luz, a plateia abdica da visão para compreender a peça através dos outros sentidos. Na trama, uma deficiente visual, um deficiente auditivo, um argentino, uma torcedora fanática do Juventus da Mooca e uma cadeirante moram em uma república. Com humor, a peça mostra como eles superam as dificuldades de comunicação e convivência.

Depois, ao longo do dia, o público assistiu a painéis e palestras sobre os grandes temas em debate em Recursos Humanos e ouviu de CEOs, líderes de Recursos Humanos e especialistas reflexões poderosas sobre o presente e o futuro do RH.



Em uma palestra no formato TED, Maite Schneider, cofundadora e CEO do Transempregos, portal de vagas para pessoas trans, contou sua história de vida, falou do preconceito vivenciado desde os tempos de criança na escola, quando sofria *bullying*, até a universidade: formada em Direito, nunca conseguiu estagiar em qualquer empresa. Foi a exclusão dela e de todos os transgêneros do mercado de trabalho que a levou a criar a Transempregos. Antes de encerrar, Maitê deixou uma dica valiosa para as empresas: “inclusão” vem antes de “diversidade”.



Ricardo Mota (à esq.), um dos coordenadores do fórum, moderou o debate *Pluralidade nas Relações Profissionais*, que teve a participação de Lídia Abdalla, presidente executiva do Grupo Sabin; Sandro Rodrigues, CEO da Hinode; e Glaucimar Peticov, diretora executiva do Bradesco. No Sabin, onde o público interno é majoritariamente feminino, inclusive em cargos de liderança, o desafio, contou Lídia, é promover a inclusão de outros grupos que sofrem preconceito. No Bradesco, que atualmente tem 98 mil funcionários, há cinco gerações de profissionais trabalhando juntas. “Tudo é encontrado quando a gente tem 98 mil pessoas”, afirmou Glaucimar. Já Rodrigues vê na Hinode um agente incentivador à atitude empreendedora nas mulheres. Parte desse trabalho acontece desde 2015, quando a empresa criou o programa Pérolas, focado no desenvolvimento de lideranças femininas.



Marcelo Nóbrega (à esq.), executivo de RH e ex-diretor de RH da Arco Dourados|McDonald's, conduziu o painel *Novo Perfil da Área de RH: Tecnologia e Pessoas*. O debate contou com a participação de duas profissionais que trabalham "mergulhadas" nesse universo – Christiane Berlinck, diretora de RH da IBM Brasil; e Mariane Guerra, vice-presidente de RH da ADP –, além de Joseph Teperman, fundador e CEO da Inniti. Christiane ressaltou que mesmo nas empresas de tecnologia é preciso trabalhar a cultura das pessoas para lidarem com os avanços da era digital. Mariane lembrou que, nos últimos anos, "os profissionais de RH se debruçaram sobre ferramentas que consumiram horas e horas na elaboração de planilhas, Power Points e Excels", agora, as novas tecnologias permitem que eles tenham mais tempo para cuidar das pessoas. Já Teperman chamou a atenção para o fato de que o modelo tradicional de carreira não é mais suficiente para os talentos do presente e do futuro. Ele defende que, hoje, o caminho de realização profissional é a anticarreira, tema de seu livro lançado recentemente.



Daniel Motta, CEO e fundador do BMI – Blue Management Institute, classifica a cultura organizacional como um dos temas mais tensos no ambiente corporativo. Na palestra *Jornada da Transformação*, ele frisou que o atual contexto tem desafiado os mapas mentais internos das organizações a se adaptarem aos novos tempos. "Há 50 anos, por exemplo, as pessoas trabalhavam para viver fora da organização. Essa era a ética do dever. Não havia a expectativa de ser pago para ficar 'felizinho' no ambiente de trabalho. Essa ética do dever migrou para a ética do prazer", frisou. Uma ética que ele chama de egocêntrica, em que o coletivo está a nosso serviço e não há mais fronteira entre o trabalho e a vida. Hoje, mais importante que a estabilidade, lealdade e previsibilidade de antes, é poder se expressar, é vivenciar experiências – o *employee experience* – e ter conexões com causas maiores, que tragam propósito para suas vidas.



FORENTAL

DIFERENTES ESPAÇOS, DIVERSOS EVENTOS

www.forental.com.br

011 4301.4000

@forentaleventos

contato@forental.com.br



José Ricardo Amaro (à dir.), diretor de RH da Edenred, moderou o painel *Como Preparar a Empresa para o Próximo Desafio: Cultura, Novas Formas de Trabalho e Saúde Mental*, que teve como painelistas Patricia Pugas (à esq.), diretora de RH do Magazine Luiza; Claudia Meirelles, diretora de RH da Itausa; e Marcelo Madarász, diretor de RH para a América Latina da Parker Hinnifin. “O grande impacto da rápida velocidade das mudanças nas empresas é a demanda por flexibilidade e adaptabilidade sem abrir mão da solidez de seus valores, princípio e propósito”, avaliou Patrícia. Para Claudia, na Itausa, holding controladora do Itaú, o principal desafio é mobilizar e engajar os colaboradores em torno do propósito da empresa. “Para tanto, nosso foco principal tem sido escutá-los sempre”, disse. Já Madarász chamou a atenção para o desafio referente ao aspecto patológico das organizações. “É preciso haver alinhamento do propósito do indivíduo com o propósito da organização. Boa parte do sofrimento no trabalho vem da falta desse alinhamento.”



Consultora da ONU Mulheres Brasil, Maristella Iannuzzi apresentou os 7 Princípios de Empoderamento Feminino, criados pelo organismo, aos quais as empresas podem aderir. Ela também apresentou uma pesquisa sobre assédio e violência contra as mulheres na perspectiva empresarial. Encomendada à Talenses, a pesquisa, que conta com o apoio da ONU Mulheres, é uma iniciativa da empresa Levee, do Instituto Vasselo Goldoni, do Instituto Maria da Penha, da Demarest e da CMI Business Transformation. O objetivo é compreender o posicionamento das empresas em relação a essa temática, aumentar a conscientização das empresas em relação ao tema e convocar o empresariado brasileiro a ser agente de mudança na sociedade.



A palestra internacional *Recrutamento Livre de Viés e Futuro do Trabalho* foi apresentada por Aaron Schwartz, gerente sênior da Equipe Employer Insights da Indeed, nos Estados Unidos. O norte-americano analisou os atuais processos seletivos nas organizações, realizados, muitas vezes, por meio de indicações de pessoas, rastreamentos de currículos e avaliação em entrevistas. “Intencional ou não, o viés da diversidade em processos de R&S é universal e é igual em todos os lugares do mundo”, afirmou. Antes de encerrar a palestra, o especialista citou o formato da audição às cegas do programa de TV *The Voice* como exemplo de escolha legítima dos melhores talentos.



Na palestra *Conexões, Gerações e a Próxima Onda 5.0*, Guilherme Portugal, diretor executivo da Accenture, contou com a participação de uma parceira especial, a robô Pepper. Em uma apresentação pautada pelas tendências do mundo pós-digital e da nova força de trabalho, ele colocou que um dos grandes desafios atuais do mundo empresarial é conectar as competências das pessoas com as competências das máquinas para obter o melhor resultado. E salientou: cabe às máquinas, aos robôs colaborar em trabalhos repetitivos ou baseados em processos escritos. Nos demais, continuaremos a depender das pessoas.



A plateia também pôs a mão na massa durante o fórum, com o Readline Racing, atividade lúdica conduzida pela Eagle's Fly, empresa de programas de aprendizagem experiencial. Divididos em equipes, em que cada componente assumiu um cargo e a devida responsabilidade, eles foram desafiados a participar de uma corrida em que cada decisão tomada influenciaria a performance do grupo e o resultado final. Foram duas horas de uma competição vibrante, em um ambiente de cooperação, cheio de dilemas, torcida e diversão. 📍

Broker[®]
CORPORATIVO



JÁ PENSOU EM DAR BRINQUEDOS COMO BENEFÍCIO PARA SEUS COLABORADORES? FALE CONOSCO E SAIBA COMO PROPORCIONAR UMA ÓTIMA EXPERIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Desde 2004 atuando na venda de Brinquedos Corporativos, a Broker conta com um atendimento personalizado, produtos de qualidade e logística otimizada trazendo segurança para sua empresa.

AGENDE UMA VISITA EM NOSSO SHOWROOM OU SOLICITE UM ORÇAMENTO

(11) 3562-2605 - CORPORATIVO@BROKERDISTRIBUI.COM.BR - WWW.BROKERCORPORATIVO.COM.BR

AV. PEDRO SEVERINO JUNIOR, 57 - JABAQUARA - SÃO PAULO - SP



METADATA/FELIPE CARVALHO CRUZ

O MUNDO MUDOU, MAS A GESTÃO DE SAÚDE AINDA NÃO

Por *Ricardo Ramos*

A revolução digital está batendo de frente com o “velho mundo” da gestão de saúde. As novas tecnologias estão em todo lugar e não vão parar de evoluir; precisamos aproveitar esse movimento para mudar o modelo de gestão que temos praticado nas últimas décadas.

Nesse exato momento, dezenas de gestores brasileiros estão pensando em como transformar o atual modelo simplista de fornecimento de recursos e cuidados aos beneficiários para um modelo mais responsável a partir dos recursos oferecidos.

Nessa linha, assistimos a algumas movimentações interessantes no mercado:

- Empregadores provendo não apenas o benefício-saúde, mas também ampliando o cuidado à saúde de seus funcionários de forma global e integrada.
- Empresas de tecnologia surgindo a partir de softwares, que antes serviam apenas para a gestão operacional de prestadores de serviço em saúde.
- Empresas de tecnologia ampliando seu espectro de atuação e evoluindo para soluções de monitoramento de pacientes a distância.
- Empresas de equipamentos pessoais de saúde também ampliando suas atividades e agregando serviços de monitoramento de saúde a distância a partir de seus equipamentos e de plataformas inteligentes.
- Prestadores de serviço de saúde de fato entrando no risco de gestão da saúde dos pacientes atendidos por eles.
- Prestadores optando por se especializar em determinados procedimentos, em vez de oferecer uma gama ampla de atividades.
- Prestadores de saúde cada vez mais afeitos a discutir novas formas de remuneração, como o pagamento por performance ou por geração de valor ao paciente.

Um ponto crítico do sucesso ou



Cabedal

Soluções Financeiras

**A gente sabe que chegar ao topo pode ser cansativo!
Mas quando lhe faltar folego, conte com a Cabedal
para apresentar-lhe as soluções que sua empresa
precisa para continuar crescendo: empréstimos,
financiamentos e capital de giro das mais
variadas linhas de crédito.**

peessoa juridica

0,85%

ao mês (com garantia de imóvel)

peessoa fisica

1,05%

ao mês (com garantia de imóvel)

visite-nos

www.cabedalfinancial.com.br

insucesso da gestão de saúde populacional está no modelo assistencial adotado. A chamada Atenção Primária à Saúde tem sido enaltecida como a grande saída do atual modelo, entretanto, vale lembrar que não se trata de um novo modelo, mas, sim, de um modelo antigo, pouco aplicado em nosso país e que está ganhando cada vez mais força, já que o atual modelo hospitalocêntrico se mostrou financeiramente insustentável.

A história mostra que, há 100 anos, a saúde era muito pouco acessível para a população em geral, mesmo para os mais ricos. Há cerca de 50 anos, a saúde pública mundial acordou para que grandes empresas, sindicatos e governos se unissem a fim de prover os planos de saúde. Depois, o acesso foi se democratizando e vieram os controles e regulamentações junto a profissionais, instituições, prestadores de serviços e planos de saúde a fim de garantir o acesso justo à saúde e segurança da população.

Assim, assistimos a algumas décadas de operação do atual modelo. Agora está na hora de melhorá-lo, o que passa obrigatoriamente por colocar o usuário no centro das decisões de saúde.

Hoje, o movimento mundial está voltado para garantir a atenção individualizada dos pacientes, respeitando suas doenças ou condições específicas, de forma que a geração de valor em saúde está no auge das discussões técnicas e, com ela, a necessidade de cada um se responsabilizar pela própria saúde. O paciente está deixando de ser beneficiário ou usuário para ser consumidor ativo dos recursos de saúde. Usando uma palavra da moda, eu diria que o olhar dos gestores de saúde está “pivotando” para o paciente.

Não fugindo à revolução digital e seu curso disruptivo também na saúde, há a necessidade da digitalização dos dados. Em uma pesquisa realizada em 2013, pela União Europeia, apenas três países conseguiram digitalizar mais de 80% das informações de saúde de sua população: Holanda, Dinamarca e Reino Unido. Isso tem possibilitado

a esses países inovarem na maneira como a saúde é disponibilizada para a população, de forma personalizada, alcançando um número maior de pessoas, com maior qualidade e mais barato.

Se não digitalizarmos os dados, não vejo futuro promissor para o nosso setor. É condição primária para qualquer avanço no modelo de atenção ou para viabilizar a sustentabilidade da saúde.

No meio dessa transformação, observamos empresas buscando alcance de massa e outras cada vez mais “nichadas” para resolver problemas específicos de consumidores específicos. Empresas como a nossa buscam fomentar o pensamento disruptivo no setor.

Vale a conscientização de cada gestor envolvido na administração do benefício-saúde, dos RHs, das operadoras de planos de saúde e dos pres-

tadores de serviços (hospitais, clínicas e laboratórios) para recebermos essas tecnologias de braços abertos, entendendo que é uma mudança inevitável. E cabe a nós aprendermos a utilizá-las da melhor forma em nossos negócios.

Vamos aproveitar cada fragmento dessa revolução, desde a digitalização dos dados de atendimento médico até as ferramentas complexas de Inteligência Artificial. Isso contribuirá na tomada de decisões clínicas dos médicos e na identificação dos melhores recursos para os atendimentos, tornando o custo da saúde adequado ao benefício gerado para os pacientes. Esse deve ser o nosso objetivo.

É preciso fazer a gestão de saúde evoluir na mesma frequência e ritmo do restante da revolução digital, e nós somos os protagonistas para influenciar essa mudança. **G**



Ricardo Ramos
é vice-presidente da
Funcional Health Tech
e presidente da Asap
(Aliança para a Saúde
Populacional)



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

Cláudia Abreu é a nova Chief Executive Officer (CEO) da Mundo Verde, maior rede de produtos naturais e orgânicos da América Latina. Com cerca de 25 anos de carreira, ela tem passagem por grandes empresas, como Microsoft, L'Oréal, Estée Lauder e Kipling. Seu desafio é ampliar o faturamento e a rentabilidade da rede no país. A executiva ocupa a posição de Charles Martins, sócio da Mundo Verde que esteve à frente da empresa nos últimos cinco anos e, agora, preside o Conselho de Administração.



DIVULGAÇÃO



CARLOS DELLA ROCCA

Adriana Zanni foi promovida a líder regional de RH para a América Latina da Aon. Na empresa desde o início de 2018, a executiva, que atua há mais de 30 anos em Recursos Humanos, deixou a direção do RH no Brasil para liderar as mudanças organizacionais que apoiam o crescimento da companhia na região. "Ter um time de colaboradores preparado e consistente é a base para os novos desafios que virão, condição decisiva para suportar os processos regionais e globais que auxiliam a expansão dos negócios da Aon", diz. Adriana já atuou em outros países latino-americanos e acumula passagens por empresas como Brasanitas, Indra, KPMG e ABN Amro Bank.



PAULO URRAS/PINGUIM PICTURES

Com sólida carreira em Recursos Humanos, o executivo **Guilherme Cavalieri** assumiu a superintendência de RH do Hospital A.C. Camargo. Nos últimos sete anos, ele foi VP de Desenvolvimento Humano e Sustentabilidade da Serasa Experian Brasil e Experian América Latina. Antes disso, liderou a diretoria de RH para América do Sul e Central da LG Electronics, foi VP de Gestão de Pessoas e Conhecimento da TAM Linhas Aéreas e VP de Efetividade Organizacional da Boehringer Ingelheim, onde ingressou como diretor de RH. Também atuou na Tritec Motors e na Unilever. Paralelamente à carreira executiva, Cavalieri preside a ABRH-SP, seccional paulista da Associação Brasileira de Recursos Humanos.



DIVULGAÇÃO

Com quase duas décadas de experiência profissional, **Raquel Carneiro** é agora diretora regional de RH Latam da RB Hygiene Home, unidade de negócios do Grupo RB (Reckitt Benckiser). Ela iniciou a carreira na AB/Inbev, onde ocupou diferentes posições em RH e chegou ao cargo de gerente regional Latam de Gestão de Pessoas. Depois, trabalhou na Arezzo & Co como head de Gestão de Pessoas e, em 2014, foi para a Fonterra, onde seu último desafio foi liderar a área de RH global da divisão de Consumer e Food Service na matriz, localizada na Nova Zelândia. A executiva sucedeu Ricardo Mueller, que passou a integrar o time global de RH na sede da RB, na Inglaterra.



DIVULGAÇÃO

Tatiana Cirqueira Feitosa é a nova head de RH da ConnectCar, empresa de tecnologia de meios de pagamento eletrônico para estacionamentos e pedágios. Com mais de 15 anos de experiência profissional, a executiva tem a missão de implementar as melhores práticas de gestão de pessoas na companhia e liderar a jornada de transformação digital priorizando a experiência e a satisfação do cliente. Em sua carreira, Tatiana liderou equipes de desenvolvimento, capacitação, atração, comunicação e engajamento em empresas como Elo Cartões, Alelo, TAM, Accenture e Ticket Serviços.



DIVULGAÇÃO

A Dazn, primeiro serviço de streaming de esportes ao vivo e sob demanda do mundo, segue crescendo no Brasil. A empresa investiu na estruturação da área de Recursos Humanos com a chegada de **Amanda Navarro**, no cargo de gerente de RH Latam. Psicóloga com MBA em Gestão Empresarial, ela atua há mais de 10 anos com foco na estratégia de RH e cultura organizacional. Antes da Dazn, passou por diferentes áreas de negócios de empresas como Alstom, Xiaomi e Kapsch Trafficcom. A seu lado, como recruiter Latam, está a também psicóloga Juliana Hauaji, pós-graduada em Administração pela FGV, que tem mais de cinco anos de experiência em talent acquisition, tendo atuado na Clave Potencial e Performance e na AlmapBBDO.




DIVULGAÇÃO

Há oito anos na área de Marketing da administradora de cartões de crédito DMCARD, **Sandra Castello** assumiu a diretoria de Marketing e Pessoas, sendo a primeira mulher a participar do board da empresa. Formada em Marketing pela USP, ela concluiu MBA em Gestão de Pessoas pela FGV. “O crescimento sustentável da empresa só é possível porque vem acompanhado de uma liberdade para criar, estímulo à inovação e transformações que, não apenas fazem da DMCARD uma das empresas mais modernas do país, como oferece um ambiente de trabalho que privilegia nosso desenvolvimento pessoal”, afirma.



DIVULGAÇÃO

Marcelo Ciasca é o novo CEO da Stefanini Brasil, provedora de soluções de negócios baseadas em tecnologia. Há 18 anos na empresa, 15 deles no México e sete como CEO Latam, Ciasca retorna ao Brasil como sucessor de Monica Herrero, que participa do processo de transição até o final do ano, quando ingressa no conselho da empresa. Ele foi um dos primeiros expatriados da multinacional, construindo uma história de sucesso como country manager do México e, desde 2012, como CEO Latam. Nesse mesmo ano, a empresa dividiu as operações em quatro regiões: Brasil, Latam (países de língua espanhola), EUA/Ásia e Europa. 



SHUTTERSTOCK

RH: ATOR FUNDAMENTAL NA GESTÃO DA CULTURA

Por **Almiro dos Reis Neto**

A gestão da cultura organizacional tem evoluído de maneira significativa nas últimas décadas. Inicialmente considerado um tema de baixo ou nenhum impacto, hoje é um dos mais estudados e lecionados nos cursos de Administração.

Entendida como relativamente fixa e imutável no passado, a cultura hoje é vista como um elemento estratégico, portanto, não só passível de mudança, como também gerenciável. Dessa forma, os gestores em geral, e os profissionais de RH em especial, são atores importantes na gestão da cultura organizacional.

Não basta apenas uma ação, porém, para a administração da cultura. Ao contrário, são necessárias várias ações coordenadas e alinhadas para que se obtenham os resultados esperados. E é aí que entram as ferramentas de gestão de RH, apresentadas, a seguir, sem ordem de importância ou prioridade:

Declaração de Valores

Definitivamente, a cultura de uma organização não é ou não se resume à declaração de seus valores. É muito mais do que isso. A declaração de valores é um primeiro passo na direção

da implantação de uma (nova) cultura ou de novos traços culturais. Em outros casos, é apenas uma peça interna de comunicação ou endomarketing.

Uma empresa com uma boa e longa gestão de sua cultura tende a praticá-la muito próxima dos valores declarados, enquanto uma organização em estágio inicial da gestão ou transformação de sua cultura, tende a ter sua declaração de valores razoavelmente distante da prática do dia a dia.

No passado, a construção das declarações de valores era feita apenas pelos fundadores, ou principais lideranças, entre quatro paredes. Uma

vez divulgadas, eram “sagradas”, irretocáveis e imutáveis. Em tempos atuais, as declarações mais efetivas são o resultado de cocriação, elaboradas por múltiplas mãos, inclusive contando com a ajuda da tecnologia digital para a participação de todos os colaboradores da organização, onde quer que estejam no mundo.

Outro ponto é o fato de a empresa modificar sua declaração de valores ao longo dos anos por influência do mercado. Alguns valores que não eram nem mesmo considerados atualmente são fundamentais, como sustentabilidade, inovação e ética, especialmente dependendo do setor de atuação.

Divulgação dos valores

Existem muitas formas de divulgar os valores da organização, por exemplo, via capacitação das lideranças ou em quadros nas paredes e áreas de convivência. Entretanto, uma das mais efetivas ferramentas ocorre por meio da contação de histórias, também conhecida pelo termo *storytelling*. No mundo corporativo, isso serve para dar exemplos do comportamento desejado. Fundador da Amazon, Jeff Bezos muitas vezes conta a história de como criou o primeiro escritório da empresa em uma garagem.

Capacitação dos líderes como agentes da cultura

Os líderes são os embaixadores da cultura e devem fazer a ponte entre o presente e o futuro. A cultura organizacional é disseminada através do exemplo pessoal deles, de seus estilos gerenciais, como tomam suas decisões e, principalmente, como tratam seus colaboradores. Há muitas formas de capacitação para alinhar competências à estratégia e à cultura desejada, como criar e realizar processos de aprendizagem que discutam claramente a cultura e os valores da empresa.

Engajamento

Não resta dúvida de que os valores de uma organização são um dos



MARCELO MARQUES

Almiro dos Reis Neto é presidente da Franquality e autor do livro *Cultura Organizacional de Resultados – Casos Brasileiros* (Qualitymark Editora)

fatores de forte atratividade, retenção e engajamento de pessoal. A seleção empregador/empregado é uma ação de mão dupla, que não se restringe à mera questão de remuneração e condições de trabalho. Cada vez mais as pessoas buscam um trabalho com significado, e empresas que possuem valores capazes de trazer esse componente são também capazes de manter seu pessoal motivado e engajado.

Remuneração alinhada à cultura

Uma adequada gestão da remuneração é uma das principais ferramentas para a gestão da cultura. Práticas de meritocracia, reconhecimentos anuais, recompensas individuais ou focadas nos times podem ser adotadas.

Integração de novos colaboradores

Um processo-chave na gestão da

cultura é a integração de novos colaboradores. É uma etapa que pode durar dias ou meses, dependendo da complexidade do cargo e da cultura da empresa. Vale destacar que esse processo não se encerra ao final de uma etapa formal de integração, pois muito da cultura é transmitido informalmente, no dia a dia.

Outras ferramentas comumente adotadas são as pesquisas de cultura e o código de ética, que, além de equalizar a postura interna dos colaboradores, pode conter os valores e preceitos seguidos pela companhia. Também importante é o uso de símbolos que manifestam a cultura, afinal, uma imagem fala mais do que mil palavras. As empresas podem utilizar, por exemplo, logomarcas e hinos, *open space* e projetos arquitetônicos arrojados. ☺



Diversidade nas empresas: top-down levels

Neivia Justa, profissional com mais de 28 anos de experiência em comunicação, LinkedIn Top Voice 2018, fundadora da #JustaCausa e porta-voz de causas inclusivas importantes, é a entrevistada de Milena Alvarez, gerente de Marketing da Ahgora*.

– Qual a chave para que a Diretoria comece a enxergar a diversidade como um diferencial estratégico?

– Se não tem diversidade, não existe inovação e, conseqüentemente, a sua empresa não terá um futuro sustentável. Em um ambiente onde todos são muito parecidos, com o mesmo histórico de escolas, lugares e repertórios, fica difícil surgirem novas ideias, debates e pontos de vista diferentes. Com isso, dependendo da natureza do negócio, vocês não

conseguirão representar a sociedade para a qual trabalham.

Diversidade tem a ver com sustentabilidade de negócio. Noventa e cinco por cento das posições de alta liderança ainda são ocupadas por homens, semelhantes e excludentes, muitas vezes, por total inconsciência. Por isso, é importante que esses líderes comecem a entender que precisam se expor a essa diversidade, trazer a diversidade para a vida deles, só assim se tornarão líderes inclusivos. A partir disso, podem usar o seu lu-

gar de poder para transformar a realidade e tornar isso algo benéfico, tanto para o negócio, quanto para a vida deles.

– Como mudar a governança corporativa para que o pool de possíveis candidatos à sucessão de cargos de alta gestão seja mais diverso?

– Toda empresa tem algum tipo de meta, algum tipo de estratégia. Então, qual a estratégia que você vai ter para promover a inclusão e

a diversidade na sua empresa? Em quanto tempo? Como isso vai impactar a remuneração dos executivos? Eu vejo o tema “diversidade e inclusão” ser tratado de uma maneira extremamente fragmentada, sem estar incorporado à estratégia de negócio da empresa.

Do ponto de vista de governança corporativa, impactar o bônus dos executivos em relação à diversidade e inclusão é peça-chave nessa mudança. Além disso, defendo que os programas de voluntariado corporativo podem ser utilizados para tirar líderes da sua zona de conforto, fazê-los viver experiências e realidades distintas das suas e, a partir daí, começar a ter empatia por pessoas diversas. Você só pode ter empatia por alguém que conhece. Pergunte, por exemplo, ao seu CEO se ele tem filha e se já imaginou como será quando ela estiver no mercado de trabalho e passar por situações de desigualdade e exclusão que nós, mulheres, vivemos no mundo corporativo. Como ele iria se sentir? Isso funciona!

– Quais são os cuidados que as empresas devem tomar para não transformar essa política de inclusão e diversidade em um checklist para cumprir cotas?

– Tem que ser uma coisa legítima e que venha da liderança. Porque a gente aprende pelo exemplo, não adianta você declarar e não demonstrar. É papel do CEO liderar e dizer: “Sim, isso é minha prioridade. Sim, eu dedico boa parte do meu tempo para garantir que nós tenhamos um ambiente inclusivo e que a diversidade seja uma realidade dentro do nosso time, em todos os níveis”. Isso não é a tarefa somente da área de RH, gestão de pessoas e gestão de cultura, é papel de todas as pessoas na organização.

– Como expandir a visão sobre diversidade dentro das empresas? Inclusão de etnias, idade, deficiências, nacionalidade e sexualidade?

– Eu acho que a imensa maioria das empresas ainda está presa a quatro tipos de diversidade: gênero, raça, PcD e LGBTQIA+. Para mim, a diversidade é tudo – é etnia, gênero, orientação sexual, nacionalidade, regionalidade, pensamento, formação, idade. O mundo é diverso. Eu adoro a frase que diz que a diversidade é a realidade, mas a inclusão é uma escolha.

Vejo algumas empresas trabalhando a questão de gerações, algumas poucas trabalhando na questão de refugiados. Com 50 anos ou mais, você tem um nível de conhecimento, experiência e resiliência que pessoas jovens não têm simplesmente por-

**O MUNDO É DIVERSO.
EU ADORO A FRASE
QUE DIZ QUE A
DIVERSIDADE É A
REALIDADE, MAS A
INCLUSÃO É UMA
ESCOLHA**

que não viveram tempo suficiente! E as empresas literalmente abrem mão disso, por puro preconceito. Existe um preconceito enorme com as pessoas gordas, ninguém as enxerga, ninguém contrata, não deixam passar no processo de seleção. Se continuarem contratando e promovendo para a liderança somente homens brancos, de elite, jovens, magros, sem nenhuma deficiência aparente, heterossexuais, cisgêneros, não se vai muito longe. Então, pense em como mudar a lente e os critérios pelos quais você está buscando, se você quer de fato trazer diversidade para sua empresa. Senão, fica só na retórica, fica só no discurso.

– Você acredita que a diversidade já é um tema discutido em reunião de diretoria?

– Não! Esse tema está em pauta, há alguns anos, em empresas multinacionais pela imposição da matriz para as regionais. As discussões por aqui, nas empresas nacionais, ainda são muito incipientes. Sou muito crítica em relação aos RHs e suas lideranças porque, na maioria das vezes, não defendem de maneira clara o assunto, para influenciar e engajar os seus pares nas organizações.

Vejo as empresas cada dia mais desumanizadas, cada dia mais hostis. Quem faz a cultura e a transformação cultural da empresa? As pessoas. O que mais vemos no RH são mulheres e homossexuais, mas os líderes, em sua maioria, são homens brancos e heterossexuais. Quantos profissionais de RH você lembra que são negros? Com algum tipo de deficiência? Quantos são gordos? Quantos são assumidamente LGBTQIA+?

– Quais são os primeiros passos que o RH e as lideranças têm que dar nessa direção?

– Traga para a consciência, saiba que precisa mudar, reconheça não ter todas as respostas, aprenda a ouvir e a entender qual o papel da inclusão e da diversidade na estratégia da empresa. A partir daí, desenvolva um plano com a alta liderança para que ela aprenda e incorpore tudo isso. Dê o exemplo para começar um processo de mudança real e sustentável, senão, a narrativa pela narrativa não se sustenta. As pessoas têm que ouvir, sentir e viver a verdade do que está sendo dito, senão elas não acreditarão e irão embora. Tenha propósito e seja de propósito, só discurso não se sustenta.

Assista à entrevista na íntegra:





GETTY IMAGES/GETTY

FEEDBACK GERA ENGAJAMENTO. ENGAJAMENTO DÁ LUCRO. E OS MILLENNIALS NISSO?

Por **Francisco Homem de Melo**

De onde vêm os tais feedbacks? Vêm da junção das palavras de origem inglesa: “feed” e “back”. Ao pé da letra, poderia ser traduzido para algo como “retroalimentação” ou “retroação”. Feedback é o processo pelo qual uma pessoa ajuda outra a se desenvolver por meio de suas próprias percepções (sejam positivas ou negativas). Idealmente, parte-se sempre da premissa de que a intenção do emissor é, genuinamente, o interesse no desenvolvimento do receptor.

Um estudo da Gallup conecta a

existência de feedback com o desenvolvimento dos colaboradores. Foi apontado que 44% dos millennials – nascidos entre 1980 a 2000 – que possuem uma reunião frequente com seus líderes dizem ter engajamento. Já de acordo com o Panorama de RH no Brasil 2018, 78% das pessoas entrevistadas acreditam que ele ajuda no desenvolvimento profissional. Eles, os feedbacks, definitivamente, são uma ferramenta de gestão e fazem bem para a carreira.

No livro *Thanks for the Feedback*:

The Science and Art of Receiving Feedback Well, Douglas Stone e Sheila Heen expõem os resultados de uma extensa pesquisa na qual mostram que profissionais que buscam feedbacks com frequência, especialmente os construtivos, são percebidos como mais competentes, se estabelecem em novos papéis mais rapidamente e possuem desempenho maior do que a média.

Até 2025, os famosos millennials irão representar, aproximadamente, 75% da força de trabalho mundial.



VIA APIA
A ESPECIALISTA EM CESTAS



*Encante nesse Natal
com as Cestas
decoradas Via Apia!*

Somos destaque entre os melhores fornecedores de cestas no Brasil. Nosso portfólio possui uma variedade de cestas que atendem às necessidades de todas as empresas.

Além das nossas belíssimas embalagens, nossas cestas oferecem o que há de melhor no mercado de alimentos e ainda presentes exclusivos para incrementar a Ceia de Natal e garantir a diversão da família.

**PRESENTES EXCLUSIVOS
QUE SÓ A VIA APIA TEM!**

Na compra das Cestas de Natal VIA APIA, além de ganhar vouchers para diversão de toda a família, você ganha lindos presentes!



VIA APIA
A ESPECIALISTA EM CESTAS

COMPRE E AJUDE

A CADA 2 CESTAS VIA APIA COMPRADAS, VOCÊ AJUDA A ALIMENTAR CRIANÇAS DO SERTÃO!

Todos os meses, 180 mil refeições são servidas para alunos dos Centros Educacionais do Amigos do Bem. Conheça este trabalho: amigosdobem.org

Orçamentos e Informações:
e-mail: contato@viaapiafoods.com.br
www.cestasviaapia.com

(11) 2251-6115

(11) 99469-8675

Goste ou não, essa é uma realidade que não tem volta. Sendo assim, é papel fundamental das organizações entender como essa geração trabalha e o que busca.

Dentre suas características, o espírito empreendedor é a mais marcante. Está relacionada ao fato de que essa geração sonha muito alto e que, em sua maioria, aspira por cargos de liderança.

Além disso, os millennials estão tão determinados a alcançar tais objetivos, que cada vez mais buscam ferramentas e práticas capazes de ajudá-los a conquistar seus sonhos. Partindo dessa premissa, do interesse no outro e de total transparência, os feedbacks entram como a prática capaz de guiar nossas ações e comportamentos em direção aos nossos sonhos, trazendo *inputs* de melhorias e reforçando comportamentos positivos.

E os millennials não só estão abertos a receber feedbacks, como o querem o tempo todo. Se você deixar para dar um feedback a eles no fim do ano, acredite: provavelmente não estarão mais aí para recebê-lo!

Growth Mindset é a escola científica que defende que inteligência, criatividade e habilidades são mutáveis a partir de prática, aprendizado e esforço, em vez de estáticas e imutáveis. E, por esse motivo, essa é a característica daquelas pessoas que alcançam níveis superiores de realização pessoal e profissional. Mas isso não é apenas um capricho: uma cultura de crescimento e desenvolvimento dá resultados práticos, pois contribui com senso de urgência, com geração de resultados e, mais importante, com melhoria contínua de processos, práticas e indicadores.

Pense nas vantagens de receber feedbacks contínuos como similares às vantagens de ter um GPS sobre um mapa de papel. Ambos, mapa e GPS, te fornecem instruções para chegar ao seu destino. O GPS, entretanto, te direciona no contexto de uma avaliação precisa do local em que você se encontra no momento. Pense em

Francisco Homem de Melo é fundador da Culture.Rocks, estudioso em cultura organizacional e autor dos livros *The 3G Way: Dream, People, and Culture* e *OKRs: Da Missão às Métricas*



DIVULGAÇÃO

um avião de carreira, com um GPS/sistema de navegação, que só mostra a posição do avião de hora em hora. É provável que, se esse avião não cair, demore muito mais do que o normal para alcançar seu destino.

Claro que a teoria não leva em conta a complexidade de tais trocas na prática. O psicólogo Daniel Goleman afirma que as ameaças à nossa posição aos olhos dos outros são extremamente potentes do ponto de vista biológico, quase como aquelas ameaças à nossa sobrevivência. Ou seja, biologicamente falando, não estamos preparados para receber feedbacks, visto que nosso cérebro interpreta essas mensagens como uma ameaça à nossa sobrevivência.

Para finalizar, é evidente que mais feedbacks têm um impacto significativo no resultado da empresa. Acom-

panhe comigo duas rápidas linhas de raciocínio: quanto mais feedback, menos as pessoas – e a empresa – desviam de sua rota planejada (a estratégia). Assim, menor o *gap* entre estratégia e execução. Paralelamente, quanto mais feedbacks, mais desenvolvimento e, por consequência, mais rápido acumulamos habilidades e competências.

Quanto mais habilidades e competência acumulamos, mais preparados estamos para encarar desafios e superar obstáculos. Quanto mais desafios e obstáculos superamos, mais próximos dos nossos sonhos estamos. Quanto mais próximo dos nossos sonhos, mais motivados. Quanto mais motivados, mais entregamos. E quanto mais entregamos, mais a empresa cresce, consequentemente, mais lucro é gerado! 🎯



EAGLE'S FLIGHT
LÍDER MUNDIAL EM

TREINAMENTO EXPERIENCIAL

*Cultura organizacional • Eventos corporativos • Desenvolvimento de liderança
Experiência do cliente • Desenvolvimento de habilidades • Solução em Vendas*

www.eaglesflight.com

+55 11 3050-2210

O que os CEOs têm a dizer sobre gestão de pessoas? Quem são os talentos empreendedores por trás das novas tecnologias para Recursos Humanos? O que vem acontecendo nas empresas quando o assunto é inclusão e diversidade? E o que pensam os profissionais de RH sobre os desafios da profissão?

Esses são alguns dos assuntos que a TV Corporativa

Gestão RH apresenta em programas, entrevistas e palestras. Exclusiva para assinantes, a plataforma streaming foi lançada no ano passado.

Para quem ainda não conhece a plataforma, a revista Gestão RH tem um presente: acesse tv.gestaoerh.com.br e faça uma degustação gratuita utilizando a senha TV145, válida até 5 de dezembro (veja mais a respeito na pág. 88).

PROGRAMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Cesar Rossi, cofundador e CEO da BWG, *hub place* de soluções para gestão de pessoas, já viajou mais de dez vezes para o Vale do Silício, de onde sempre volta com insights e parcerias para inovar a oferta de tecnologias em RH no mercado brasileiro. Exemplo disso é a Zuga, plataforma de desenvolvimento de talentos a partir de uma cultura de feedbacks em tempo real. Confira no link bit.ly/2kmDtSs



Antes de se tornar empreendedora, Mariana Dias atuou por cinco anos em RH. Um dos seus questionamentos atuando na área era como poderia tornar o processo de recrutamento e seleção de novos profissionais mais eficientes. Essa foi a mola propulsora para que, três anos atrás, deixasse a carreira para fundar, com dois sócios, sua própria empresa, a Gupy, tornando-se referência em tecnologia de R&S. Saiba mais: bit.ly/2F1DMc6

PROGRAMA EMPLOYER BRANDING



Formado em Administração de Empresas, Max Ciarlini passou pelas áreas de TI e Finanças antes de fazer um *rob jotation* e se apaixonar por Recursos Humanos. Diretor de RH da Coca-Cola Andina, ele conta como a empresa gerencia seus talentos. E garante: quem conhece a empresa sabe do trabalho sério e efetivo no desenvolvimento das pessoas, o que faz a diferença na busca e retenção de bons profissionais. As ações da Andina nas áreas de sustentabilidade e diversidade também foram abordadas na entrevista: bit.ly/2lIFIPZ



Gisele Gaspar tem expertise como head das áreas de Comunicação Corporativa, Marketing e Employer Branding. Com experiência de mais de duas décadas e meia em empresas como Alba Química, Henkel e Parmalat, há dez anos ela atua na International Paper, onde hoje é responsável pela plataforma global de EVP (Employee Value Proposition) & Employer Branding. Na entrevista, entre outros alertas, ela ressalta que o processo de EVP é estratégico, nasce “bebendo” da fonte da cultura organizacional e requer envolvimento da alta liderança. Confira: bit.ly/2nlVsdb

PROGRAMA TALENTO INCLUIR



Senadora pelo PSDB/SP, Mara Gabrielli conversa sobre os desafios superados com a tetraplegia, o trabalho social desenvolvido para a inclusão de pessoas com deficiência e a influência da mãe para ingressar na política, onde trilha carreira há 15 anos, paralelamente ao trabalho do Instituto Mara Gabrielli. "Hoje, a gente tem lista de empresas bastante relevantes para o país que já cumpriram a Lei de Cotas para pessoas com deficiência, mas continuam a contratá-las. Por que será?", indagou. Assista no link bit.ly/2lzehrX



O primeiro baque em relação ao fato de ser cadeirante aconteceu na vida do jornalista Jairo Marques quando ele começou a procurar emprego e se deparou com o preconceito. A primeira empresa que abriu as portas foi a Folha de S. Paulo, em 1998, onde ele desenvolve sua carreira até hoje e criou o blog Assim como Você, na plataforma online do jornal. O sucesso foi tanto, que ele ganhou uma coluna para falar do assunto. No vídeo, Marques conta sobre sua história, desafios e temas relacionados a Diversidade & Inclusão Social. bit.ly/2mm6HSb

PROGRAMA CEO EM FOCO



Só no primeiro semestre de 2019, a GI Group, empresa de trabalho temporário e RH, teve um crescimento de 40% nos resultados no Brasil. O CEO da companhia, Paulo Canoa, comenta o cenário econômico do país e fala das perspectivas otimistas nos resultados até o encerramento do ano. Para ele, a economia é uma variável importante para o desempenho das atividades, mas não é o que de fato move a empresa e sua equipe. Saiba mais: bit.ly/2llvejy

PROGRAMA RH EM FOCO



Executivo de Recursos Humanos de um dos setores mais complexos da economia – o agronegócio –, Fabio Moniz é diretor de RH da Usina Coruripe. Antes disso, atuou na Volkswagen e na Alpargatas. Na entrevista, ele comenta a diferença de trabalhar em setores tão diversos; fala do seu pragmatismo em relação ao RH; e destaca diferenciais que acredita propiciar um bom desempenho profissional. Confira: bit.ly/2oilldl

PROGRAMA PALAVRA DOS ESPECIALISTAS



Depois de trabalhar por dez anos no BCG – Boston Consulting Group, onde chegou a diretor, Leandro Caldeira se tornou, em 2017, CEO da Gympass, empresa que encontrou um modelo de negócio diferenciado em uma área pela qual Caldeira tem paixão: o esporte. Proporcionar bem-estar às pessoas e estar à frente de um negócio que cresce exponencialmente são alguns dos aspectos abordados na entrevista: bit.ly/2o8nFnx



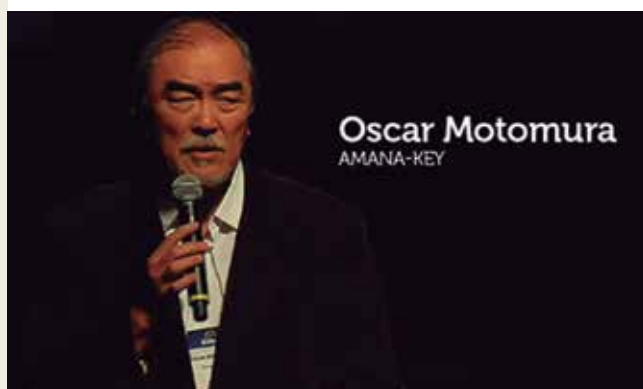
Mestre em Psicologia pela PUC do Chile, terapeuta de famílias, casais e grupos e psicólogo do programa *Encontro com Fátima Bernardes*, da Rede Globo, Coimbra fala da saúde mental das pessoas nos dias atuais, inclusive sobre Síndrome de Burnout, tema em destaque nesta edição (página 46), e da necessidade de as pessoas evitarem a saturação do tema “trabalho” em suas vidas. Para assistir o site, acesse o link bit.ly/2nxc4P6

PROGRAMA FÓRMULA DO SUCESSO



O entrevistado é Josusmar Alves Sousa, fundador e CEO da Mister Libs Brasil, criada em 1994, com o objetivo de ser a primeira corretora de seguros e investimentos para os profissionais liberais. Do início da carreira aos dias atuais, ele conta o que fez de diferente e os desafios que superou para alcançar o sucesso no segmento de seguros: bit.ly/2nzn3HH

PROGRAMA PERSONALIDADES



Considerado um dos maiores especialistas em estratégia criativa no Brasil, Oscar Motomura é o entrevistado deste vídeo. Fundador da Amana-Key, empresa especializada em gestão, estratégia e liderança de organizações complexas, ele aborda aspectos do business, como a qualidade do lucro, e do ser humano, como a fidelidade a si mesmo. Imperdível: bit.ly/2mH3NYp @

Para assistir gratuitamente a todos os vídeos da TV Corporativa até 5/12, siga os passos abaixo:

- 1° Acesse: tv.gestaoerh.com.br
 - 2° Clique em entrar e, em seguida, em cadastrar
 - 3° Preencha o cadastro e, em cupom promocional, digite **TV145**
- Aproveite!**



A nossa missão é emocionar!

A cultura é o DNA de uma empresa. É ela que representa e dita como pensamos e agimos os colaboradores que trabalham aqui. Cada colaborador traz para dentro do escritório suas raízes, valores pessoais, sonhos e objetivos. Mas para ter um time de profissionais sintonizado e engajado, é preciso alinhá-los com a cultura da empresa. Por isso, a gestão de pessoas depende de alicerces bem definidos que norteiam a cultura.

Começamos na pequena fazenda de Caeté e, três décadas mais tarde a transformamos em um dos resorts mais completos de Minas Gerais, além de termos revolucionado o atendimento no ramo de hotelaria. O reconhecimento pelo melhor atendimento no mercado tem como consequência a cultura do emocionar. Muito além de encantar, a nossa missão é emocionar e acolher o nosso cliente. Valores tão genuínos que hoje são fundamentais em uma empresa que está em grande expansão no mercado hoteleiro.

Tão importante estabelecer uma cultura bem definida com os princípios da empresa, é se preocupar em atrair pessoas certas a equipe. Para emocionar nossos hóspedes, nada melhor do que Emocionadores para compor o quadro de colaboradores. É claro que, para ter um time de profissionais sintonizado e engajado, é preciso alinhá-los a cultura da empresa, desde o processo seletivo até o período pós-contratação.

No Grupo Tauá de Hotéis nos preocupamos com o fato de que o bem-estar de cada um pode interferir diretamente na produtividade de suas funções e impactar na qualidade do atendimento aos nossos hóspedes, por exemplo. Um dos

importantes valores da nossa empresa é a “Valorização de Pessoas”. Por isso, proporcionamos constantes treinamentos no qual o nosso maior objetivo é explorar habilidades pessoais e aprimorar os conhecimentos.

Os nossos funcionários são chamados de Emocionadores, porque desejamos que eles passem esse sentimento para os nossos clientes e, para emocionar, eles precisam ser impactados positivamente pela empresa. Para isso, realizamos diversas ações e premiações internas que melhoram o relacionamento de “empresa e funcionário”. Semestralmente realizamos em todos os hotéis uma reunião de cultura com o fundador do Grupo e também faz parte da nossa rotina de ações um café da manhã com o presidente. Esse é o intuito da diretoria do Grupo Tauá, ser transparente e próximo aos seus Emocionadores.

Nos preocupamos com os momentos de pausa e bem-estar de cada um, por isso construímos uma área de descanso e lazer inspirado no escritório do Google que proporcionam relaxamento no intervalo dos turnos. Além disso, possuímos casa na praia, massagens, comemorações dos aniversariantes e confraternizações no final do ano que trazem leveza e descontração entre os colaboradores. A nossa cultura do sorriso começa de dentro, sabemos que um belo sorriso, comprometido e sincero, abre portas, desperta a simpatia, faz com que os clientes sintam-se encantados e tornem-se fãs do nosso atendimento, da nossa empresa e dos nossos serviços. O sorriso é o início, meio e fim do atendimento diferenciado e conquistador.

O que todas essas ações significam para nós? Recebemos muitos feedbacks

positivos dos hóspedes sobre o atendimento dos nossos Emocionadores. Vemos que a nossa entrega está gerando bons frutos e relacionamentos verdadeiros. Este ano, pela quarta vez na história do Tauá Resort & Convention Caeté, fomos premiados no Great Place to Work como a 8ª melhor empresa para se trabalhar na categoria “Médias Empresas” de Minas Gerais. Sabemos que para ter o reconhecimento de nossos clientes e parceiros, precisamos começar de dentro para fora. São estas as lições e aprendizados que transformam o Grupo Tauá em um hotel pioneiro na missão de emocionar. Estamos expandindo sem perder a nossa essência, nosso sorriso e o melhor de tudo, emocionando nossos clientes e emocionadores!



Viviane Magalhães



O EFEITO INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Por **Carlos Valle**

Mais do que levar Inteligência Artificial (IA) para aplicativos e produtos de tecnologia, inseri-la na empresa pode ser uma realidade bastante simples e comum. Qualquer negócio pode ter essa ferramenta com um formato de interação personalizado e que faça sentido para a estrutura do negócio ou para a ação em questão.

Entre os principais benefícios de investir em bots inteligentes estão o auxílio da tecnologia para manter produtividade da força de trabalho, a redução de custos com treinamentos e onboarding, melhorias de agilida-

de e registros em atendimentos por parte do suporte e a desburocratização em processos tradicionais de atendimentos.

Para atender a essa demanda, grandes empresas de TI contam com laboratórios próprios, ou fábricas de bots, especializados na criação de ferramentas personalizadas de acordo com cada necessidade e demanda, o que comprova que a IA já saiu da ficção e hoje é parte essencial do dia a dia de muitas corporações. Atendendo à crescente utilização dos smartphones, não demorou

para que fosse usada como uma ferramenta para a evolução do RH.

Os usuários não precisam investir em novas tecnologias para ter em mãos esse tipo de facilidade, mas sim adquirir soluções que se integrem com a sua rotina. Por essa razão, hoje já é possível ter uma assistente virtual no WhatsApp para realizar consultas rápidas, que, se acessadas da forma habitual, envolveriam um passo a passo bastante burocrático. O objetivo é apoiar a gestão de pessoas 24 horas por dia e sete dias da semana, atendendo

Destaque para **NOMAD VILLAGE** que vai discutir o amanhã do trabalho e da moradia.

250 palestrantes
8.000 pessoas
300 patrocinadores

WTW19®



Não fique de fora.

O evento que vai discutir o RH do amanhã

O espaço já não é mais limite. Na era anywhere office, qual será futuro do trabalho e o trabalho do futuro? Será que vamos continuar vendo empresas crescerem com grandes escritórios e contando colaborador por m²? Espaços dinâmicos, coworkings, flexibilidade de horários, cuidado com o trajeto casa-trabalho... Nasce um novo momento das relações no trabalho e devolver vida ao tempo dos colaboradores deve ser o propósito de quem quer ser protagonista do **RH do futuro**.

Adquira seu ingresso com desconto especial para profissionais de RH.

Cupom de desconto: **RHWTW19**

wtwconference.com.br

participação especial:



5-10/NOV SP-EXPO

welcome tomorrow®

2019

tanto colaboradores como gestores. E essa é apenas uma forma que a IA pode contribuir para a evolução do RH.

Quando a ferramenta começou a se popularizar, muito se falou sobre a substituição das pessoas por robôs. O que posso dizer é que hoje esse tipo de software é dedicado ao trabalho de melhorar demandas e atendimentos e otimizar processos.

Esses bots compreendem e entendem a intenção de um usuário por meio de interfaces naturais, como texto ou fala. O que, inclusive, é uma das principais vantagens do modelo cognitivo: a humanização da tecnologia. Com essa facilidade, pessoas conseguem interagir com um assistente virtual como se fosse um ser humano, com muito mais praticidade. Por sua vez, o usuário obtém informações de forma mais rápida e em tempo real sobre aprovações pendentes, políticas, regras e dados sobre as equipes.

Os softwares também agem proativamente de acordo com as interações do usuário, fazendo mudanças diretamente no sistema. A evolução é contínua e se faz por meio das necessidades de quem as utiliza, algo que é possível monitorar e aperfeiçoar no sistema. A Inteligência Artificial aplicada no RH contribui não apenas com as atividades corporativas, mas também oferece suporte à área de TI e dá apoio estratégico em eventos, potencializando os negócios.

Em 2016, a Senior criou a Sara – uma assistente virtual desenvolvida por meio da plataforma de computação cognitiva IBM Watson. A novidade nasceu na nossa área de Pesquisa e Arquitetura, com o objetivo de embarcar IA nas soluções da companhia, otimizando o atendimento aos clientes e auxiliando também no nosso dia a dia.

Na época de seu desenvolvimento, em 2015, o assunto chatbots estava começando a ser tratado de forma mais evidente e viável no Brasil. Com isso, nos tornamos a primeira empresa de software brasileira a

oferecer IA nos produtos de tecnologia para gestão. Internamente, na própria Senior, a assistente virtual foi responsável por mais de 6.500 atendimentos no primeiro ano de operação. Hoje, o bot faz parte do dia a dia dos nossos 1.500 profissionais, distribuídos na matriz, em Blumenau (SC), e nas unidades de negócio que operam em todo o país.


Entre as vantagens de usar o bot na nossa rotina, posso destacar a atuação na automatização de operações da área de TI. O desbloqueio de usuários, uma prática bastante comum, já reduziu mais de 450 horas de trabalho da equipe de suporte desde outubro de 2018. A IA também auxilia os usuários da nossa loja virtual, tendo realizado mais de 1.650 atendimentos apenas nos cinco primeiros meses de operação.



Carlos Valle é diretor de Desenvolvimento da Senior Sistemas ([linkedin.com/in/carlosvallebra](https://www.linkedin.com/in/carlosvallebra))

IMAGEM: DIVULGAÇÃO

Outra aplicação da Inteligência Artificial é em atividades importantes para o clima da organização, como a interação em datas festivas promovidas pela equipe da comunicação interna. Uma das mais repercutidas foi a ação no Halloween de 2018, em que a Sara convidava os colaboradores para participar das brincadeiras relacionadas à famosa pergunta “doces ou travessuras?”. Naquele dia, a assistente virtual recebeu mais de 1.800 mensagens, potencializando de forma significativa a atuação da comunicação interna da empresa.

Como dá para observar, quanto mais usamos essa tecnologia, mais aprimoramos a ferramenta. Portanto, as inovações não param por aqui. E você, como imagina aplicá-la na sua rotina? 

59 SALAS
DE EVENTOS

—
538

APARTAMENTOS

—
ESPAÇO PARA
5.600 PESSOAS

—
DIVERSOS ESPAÇOS
GASTRONÔMICOS



TAUÁ HOTEL ATIBAIA

**TRANSFORME SEU EVENTO EM
UM GRANDE ACONTECIMENTO**

A poucos quilômetros de São Paulo, o Tauá Hotel Atibaia possui a mais nova e moderna estrutura de eventos da região. Venha se surpreender e garantir o sucesso de sua empresa.

WWW.TAUA.COM.BR

SIGA A GENTE   

FALE CONOSCO
chatO

11 4416 5020

Consulte seu agente de viagens.



ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

ALELO _____	4ª CAPA
BRADESCO _____	2ª CAPA
SP DIVERSÕES _____	3ª CAPA
AHGORA _____	4-5
PIRELLI _____	7
LEVEE _____	9
RB _____	10-11
PAGUE MENOS _____	13
TECHWARE _____	15
UNIODONTO _____	17
CONSIGA+ _____	19
UNIVERS _____	21
NESTLÉ _____	25
FGV IN COMPANY _____	27
VICTORY _____	31
ADILIS _____	33
CÉLEBRE _____	37
DP WORLD _____	41
PORMADE _____	43
ENERGY GROUP _____	44-45
NOVA SAÚDE _____	51
INTERCULTURAL _____	53
HALLOS _____	55
LEROY MERLIN _____	57
LABORARE.MED _____	63
HEINEKEN _____	65
FORENTAL _____	69
BROKER _____	71
CABEDAL _____	73
GRUPO BISUTTI _____	75
VIA APIA _____	83
EAGLE'S FLIGHT _____	87
WTW 2019 _____	91
TAUÁ RESORTS _____	93



bradesco



ahgora





CLUBE SP

**ATÉ 50% DE
DESCONTO!**



**DIVERSÃO AJUDA
COLORIR A VIDA
COM RECURSOS
HUMANAMENTE
IMPORTANTES.**



**7 SALÕES
PARA EVENTOS
CORPORATIVOS**

**CELEBRE
NO SP DIVERSÕES!**



Conheça o Clube SP, um canal de vendas com preços especiais para empresas que buscam o melhor em entretenimento familiar! Usar é muito simples, basta entrar em contato conosco para cadastrar gratuitamente a sua empresa e a partir daí oferecer aos colaboradores descontos de até 50% em diversas atrações. Fale com a gente. Divirta-se!



**E MUITOS OUTROS
DESCONTOS!**



azlegames.com.br



bolix.com.br



spdiversoes.com.br

Acesse:

CLUBE SP.com.br

Rua Santa Rosa Júnior, 189
Butantã, São Paulo - SP, 05579-011

(11) 3723 7070
 (11) 97678 6355

corporativosp@spdiversoes.com.br



ALELO

É TUDO ISSO.

Com o cartão **Alelo Mobilidade**, o colaborador escolhe como vai se deslocar durante suas atividades de trabalho. Pode pagar táxis, bikes e carros de aplicativo e abastecer o carro. É mais liberdade e praticidade para todos. Temos tudo para fazer mais por você.

Conheça essa e outras soluções para a sua empresa em alelo.com.br



Inteligência que conecta
pessoas e negócios