

gestão

RH

ANO XXVI • EDIÇÃO 143 • 2019
www.gestaoerh.com.br

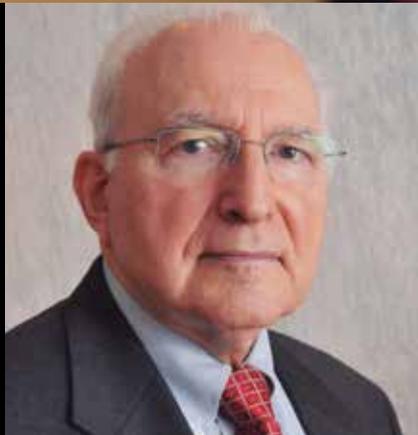
DIFERENCIAL COMPETITIVO

EMPLOYER BRANDING PARA ALÉM DA MODA

DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



CEO EM FOCO
René Abe
comenta
transformações
da Rakuten
Brasil



TREINAMENTO
Peter Barth
fala da
excelência na
formação de
líderes

**Você tem planos para o seu futuro.
O Bradesco também.**

unibrad
universidade corporativa bradesco

Porque acreditar nas pessoas
está na nossa essência.



publicis



Jacqueline Pessoa F. Xisto
inovaBra – Habitat



André Lucas Albuquerque
Crédito



Daniela Buzana
Agência Prime



32

CAPA
EMPLOYER BRANDING PARA ALÉM DA MODA



52

ARTIGO
SERÁ QUE VOCÊ É TÃO BOM PROFISSIONAL QUANTO CONSIDERA SER?



60

ARTIGO
"DESCULPE, EU NÃO TIVE COM QUEM DEIXAR"

12

CEO EM FOCO
"A GRANDE PREMISA É: OUVIR MAIS DO QUE FALAR. PRINCIPALMENTE SEUS FUNCIONÁRIOS"

18

TRABALHO & TECNOLOGIA
CRÔNICA DE UMA TRANSFORMAÇÃO PROFISSIONAL EM 11 HASHTAGS

22

DESAFIOS DO RH
TECNOLOGIA MAIS HUMANA

24

O MUNDO EM REDE
MÉTODOS ÁGEIS DE TRABALHO EM REDE: OBSTÁCULOS E FACILITADORES DA SUA IMPLEMENTAÇÃO

28

HISTÓRIAS QUE INSPIRAM
AUTOCONHECIMENTO

40

GENTE

42

TREINAMENTO
EXCELÊNCIA EM FORMAÇÃO DE LÍDERES

54

ARTIGO
COMO CULTIVAR O EQUILÍBRIO EMOCIONAL NO TRABALHO?

58

ARTIGO
OS FAMILY OFFICES E A GOVERNANÇA CORPORATIVA DE GRUPOS FAMILIARES

62

ARTIGO
ACIDENTES DE TRABALHO E A FALTA DE SEGURANÇA LABORAL NO BRASIL

66

ARTIGO
A INVENÇÃO QUE QUASE REVOLUCIONOU A II GUERRA MUNDIAL

68

EXECUTIVOS DOS RHs MAIS ADMIRADOS
PISTAS DO SUCESSO

78

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

Mais poder de análise para melhores decisões? Só se for Ahgora.

Mais do que controle: insight.
Bem-vindo ao futuro do RH.



A transformação digital que seu RH precisa.

Plataforma completa para gestão de ponto, acesso e eficiência operacional.



- + 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



RH do futuro, hoje.



As melhores e mais
completas **Soluções em**
RH para sua empresa



Recrutamento
& Seleção



Administração
de Pessoal



Luandre
Middle



RPO
Luandre



Projetos
Especiais



Avaliação
Profissional



Luandre.com.br



11 3474-4696

Referência em atração, seleção e gestão de talentos, a Luandre tem por objetivo a excelência nos serviços e o investimento em soluções criativas, construindo o elo entre as organizações e os colaboradores em todas as etapas de desenvolvimento dos Recursos Humanos.



49 anos de atuação no mercado de Recursos Humanos.



Mais de 4 mil clientes atendidos em diversos segmentos.



Banco de dados próprio com mais de **2 milhões de currículos ativos**.



Mais de **30 mil processos seletivos** gerenciados por ano.



Mais de **55 mil profissionais** administrados por ano



Unidades e estruturas preparadas para atender em todo o Brasil.



2018 | melhores empresas **você/s/a** para trabalhar



Nesta edição da Revista Gestão RH voltamos nosso foco para Employer Branding, tema que é atualmente um dos maiores desafios das organizações. A retenção de talentos nos tempos modernos se torna cada vez mais difícil, pois os colaboradores são atraídos por novos desafios e por uma rápida ascensão na carreira; os jovens deixaram há muito tempo de valorizar apenas a remuneração, e se atentam para outros atributos inerentes ao ambiente de trabalho.

A revolução digital, aliada à evolução do trabalho, trouxe grandes impactos para as organizações. Tais impactos geraram, inevitavelmente, desafios mais complexos. Foi justamente para dar conta dessa “nova ordem” – tanto nas relações de trabalho quanto na maneira com que colaboradores se comunicam – que surgiu o conceito de gestão de marca empregadora (ou Employer Branding), reunindo disciplinas como Comunicação, Marketing e Recursos Humanos.

Ser referência quando o assunto é um bom lugar para se trabalhar faz com que o tema seja ainda mais importante, e alcançar esse status implica em construir uma imagem institucional de credibilidade junto aos seus colaboradores e à sociedade em geral.

O rótulo “marca empregadora” está associado à reputação das empresas, e nesse sentido envolve vários setores de uma organização, como a contratação de serviços de consultoria, comunicações e marketing para alcançar uma posição de credibilidade e se tornar uma marca desejável. Sendo um processo cíclico, é preciso medir constantemente o desempenho e ajustar atividades e estratégias para

melhorar continuamente as ações desenvolvidas.

Especialistas trazem suas opiniões e discussões sobre o tema para que as empresas possam olhar suas ações e estratégias a fim de fazer com que elas sejam cada vez mais procuradas pelos jovens que ingressam no mercado.

Nossos colunistas seguem o cronograma de conteúdos lançados na edição 142: Ignácio Zoppi traz os Métodos de Trabalho em Rede com seus obstáculos e facilitadores para implementação; Marcelo Madarasz traz reflexões sobre Autoconhecimento em volta do Propósito; e Marcelo Nóbrega e Ricardo Mota discutem inovações aliadas à Tecnologia dentro das organizações e trazem lições a respeito de como buscar alternativas para se reinventar dentro do mercado de trabalho.

Formar líderes e preparar os profissionais neste mercado cada vez mais competitivo é o tema de nossa entrevista com Peter Barth, CEO da Intercultural, empresa que é líder de mercado e parceira global da Blanchard.

Os artigos desta edição têm como objetivo trazer assuntos direcionados às organizações com temas como Equilíbrio Emocional, Governança Corporativa em empresas familiares e Acidentes de trabalho, entre outros.

Por fim, a reflexão que deixamos é que precisamos proporcionar aos novos talentos maneiras de desenvolver seus projetos para melhorar o rumo das empresas brasileiras. É hora de reconquistar a confiança da imagem das organizações perante os jovens, pois são eles que farão com que nossa nação possa tomar um rumo cada vez mais positivo.

Boa leitura.



Renato Fiochi Gabriel
Diretor Executivo
renato@grupogr.com.br

Revista Gestão RH

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

ANO XXVI · EDIÇÃO 143 · 2019

Jornalista Responsável

Alexandre Garrett – MTB 13.022/SP

Editor & Publisher

Alexandre Garrett
garrett@grupogr.com.br

Editor Assistente, Reportagem e Revisão

Adriano Garrett
redacao@grupogr.com.br

Jornalista Assistente

Lucas Ribeiro

Publicidade

Bruno Elói
comercial@grupogr.com.br

Marketing

José Roberto Saglietti
marketing@grupogr.com.br

Comercial

Rodnei Vasconcellos
rodnei@grupogr.com.br

Comunicação

Danielle Fiochi
comunicacao@grupogr.com.br

Internet e Assinaturas

Jeniffer Paula
assinatura@grupogr.com.br

Eventos

Geraldo Milet
eventos@grupogr.com.br

Administração Geral

Renato Fiochi

Impressão

Print Express

www.gestaoerh.com.br



somos
coop



sucesso é
reConquistar
nosso cliente
ano após ano


UNIODONTO[®]
PLANOS ODONTOLÓGICOS



 (11) 5904.4400

 Rua Correia Dias, nº 185 | Paraíso | São Paulo

 www.uniodonto.coop.br

 uniodonto.br@uniodonto.com.br

FA
BRI
CA
ANS nº 31.431-5

Tirar pedras do sapato do RH

Essa é a especialidade do Energy Group

O Energy Group, é especializado em atender as necessidades específicas da área de Recursos Humanos, oferecendo a seus clientes maior eficiência, melhores entregas e menores custos. Conheça as soluções do Energy Group.

Jobs & Talents

Soluções inteligentes e integradas, consultoria e suporte, eficiência e redução de custos.

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

Executive Fleet

Soluções personalizadas em terceirização de frotas executivas, com serviços premium e custos competitivos.

- Locação de longo prazo de veículos executivos
- Drive Select
- Soluções inovadoras de telemática
- Energy Combo



energygroup.com.br

Benefits & Risks Protection

Saúde, Vida e Odontologia. Frotas, Property, RC D&O, Transportes, Garantia e Riscos especiais.

- Consultoria e corretagem de benefícios
- Gestão de riscos de saúde e qualidade de vida
- Consultoria em medicina ocupacional
- Riscos Corporativos
- Gestão integrada de benefícios

Inovação em Gestão de Benefícios

Simba Digital, plataforma inovadora, operada em nuvem, que sistematiza e processa toda a Gestão de Benefícios em RH. A inteligência tecnológica de Simba oferece vantagem financeira imediata pela diminuição do tempo e dos custos diretos de gestão, com maior eficiência e visão analítica do setor. Simba Digital, a ferramenta que faltava na gestão de benefícios em RH.



ENERGY
group  solutions
brokers
people
fleet
connect

Ser profissional, ser humano.

“A GRANDE PREMISSE É: OUVIR MAIS DO QUE FALAR. PRINCIPALMENTE SEUS FUNCIONÁRIOS”



René Abe é CEO e presidente da Rakuten Brasil

René Abe debate desafios como CEO e presidente da Rakuten Brasil

Por *Adriano Garrett*

As passagens por empresas como Citibank, BNP/Paribas, PayPal e Buscapé deram suporte para René Abe assumir a missão de conduzir a Rakuten Brasil, onde ele é hoje CEO e presidente. “Esses mais de 20 anos de experiência no mercado me deram bagagem nos mais diferentes setores de negócios, de TI a seguros, de crédito ao consumidor a modelos de transformação digital e, principalmente,

da questão de pagamentos/fintechs à grande questão da evolução do varejo, possibilitando que eu contribuísse para a implementação da Rakuten aqui no País”, comenta o executivo.

A Rakuten Digital Commerce foi a primeira empresa a fornecer lojas virtuais no Brasil, desde 1995, quando se chamava Ikeda. Hoje, como subsidiária da gigante Rakuten Inc. do Japão, alia o conhecimento do



Cuidado certo
pra saúde da sua
empresa e dos seus
colaboradores.
**Conte com
os planos Amil.**

Em pequenas e médias empresas, cada colaborador faz a diferença. Por isso é tão importante oferecer o cuidado certo para que todos eles vivam e produzam o seu melhor. Na Amil, fornecemos um benefício de saúde sustentável, com soluções para empresas dos mais variados portes. As nossas opções englobam desde planos regionais até produtos *premium*, além dos planos odontológicos Amil Dental. Saiba mais e conte com a gente.

amilcuidadocerto.com.br

Cuidado certo
pra você viver
o seu melhor.

amil

mercado local com a mais alta tecnologia usada em mais de 100 países com soluções de alta performance. Além de plataformas para grandes operações de comércio eletrônico, a Rakuten empodera também o pequeno e médio lojista através de seu ecossistema global.

“Vimos que muitos fatores além da loja (de pagamentos a logística, de operação OmniChannel a Marketing Digital) poderiam ser atendidos. Assim, hoje desenvolvemos produtos que habilitam lojistas a trabalhar no ecossistema de compras e vendas online. Temos orgulho em dizer que, além de soluções para grandes operações de comércio eletrônico, beneficiamos também as pequenas e médias empresas, construindo histórias de sucesso e empoderando as pessoas e a sociedade através da inovação, internet e tecnologia”, diz o executivo.

Em entrevista à Gestão RH, René Abe rememorou sua trajetória e comentou sobre os inúmeros desafios que compõem a liderança de uma empresa como a Rakuten Brasil.

Gestão RH - Qual foi a sua trajetória acadêmica e profissional anterior, e como ela impacta o seu dia a dia de trabalho na Rakuten?

René Abe - Sou graduado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP), e comecei minha carreira no mercado financeiro brasileiro atuando no Citibank e no BNP/Paribas ajudando a desenvolver produtos como gerente de projetos, inovação e e-commerce. Também fui diretor do PayPal para a América Latina e vice-presidente do Buscapé. Na Rakuten Brasil, assumi os cargos de vice-presidente e COO antes de me tornar CEO e presidente.

Esses mais de 20 anos de experiência no mercado me deram bagagem nos mais diferentes setores de negócios, de TI a seguros, de crédito ao consumidor a modelos de transformação digital e, principalmente, da questão de pagamentos/fintechs à grande questão da evolução do varejo, possibilitando

que eu contribuísse para a implementação da Rakuten aqui no País.

Gestão RH - Desde a sua chegada ao Brasil, a Rakuten passou por uma transformação em sua atuação no mercado. Como essa mudança se deu e qual foi o seu papel nesse momento da companhia?

René Abe - A Rakuten Digital Commerce foi a primeira empresa no Brasil



SE HÁ ALGO QUE
PREZAMOS
TANTO QUANTO
NOSSO CLIENTE, É O
NOSSO
COLABORADOR.
MUITAS RESPOSTAS E
INSIGHTS ESTÃO NAS
MENTES BRILHANTES
DOS FUNCIONÁRIOS,
QUE, NA MAIORIA
DAS VEZES, TÊM SUA
OPINIÃO REPRESADA
PELA HIERARQUIA,
PELA CULTURA OU
PELA SIMPLES
FALTA DE DISPOSIÇÃO
EM ESCUTÁ-LOS



a fornecer lojas virtuais, desde 1995. Mundialmente, o grupo alia o conhecimento dos mercados locais às suas soluções de alta performance em comércio eletrônico omnichannel, inteligência artificial, fintechs, marketing digital e economia compartilhada, sempre buscando a economia de escala e o compartilhamento para o varejo, empreendedores e a sociedade.

No Brasil, a Rakuten chegou para,

basicamente, atuar como marketplace, ou seja, uma loja que vende produtos de outras lojas. Entretanto, houve um preço pelo pioneirismo desse tipo de abordagem ao mercado: a cultura do comércio eletrônico local era outra – vender suas mercadorias em uma loja que não era a sua era um conceito pouco difundido na época. O lojista fica mais confortável quando sua loja virtual espelha o que a presença em sua loja física mostra: uma frente de loja com seu nome e com produtos dele. O vetor de mudança foi refletir sobre o que o mercado queria, e não o que desejávamos que ele queria. “Quais são as dores que o lojista tem ao colocar sua loja de comércio eletrônico no ar?”.

Vimos que muitos fatores além da loja (de pagamentos a logística, de operação OmniChannel a Marketing Digital) poderiam ser atendidos. Assim, hoje desenvolvemos produtos que habilitam lojistas a trabalhar no ecossistema de compras e vendas online. Temos orgulho em dizer que, além de soluções para grandes operações de comércio eletrônico, beneficiamos também as pequenas e médias empresas, construindo histórias de sucesso e empoderando as pessoas e a sociedade através da inovação, internet e tecnologia.

Gestão RH - Que conselhos você pode dar para empresas que estão passando por um momento de transformação em seus segmentos de negócio?

René Abe - A grande premissa é: ouvir mais do que falar. Principalmente seus funcionários. Se há algo que prezamos tanto quanto nosso cliente, é o nosso colaborador. Muitas respostas e insights estão nas mentes brilhantes dos funcionários, que, na maioria das vezes, têm sua opinião represada pela hierarquia, pela cultura ou pela simples falta de disposição em escutá-los. Todo e qualquer plano que você terá, depois de passar pelo seu processo de análise competitiva e planejamento estratégico, será limitado ou ampliado pela capacidade, engajamento e sen-

SUA EMPRESA JÁ DISSE **SIM** AO CONVÊNIO FARMÁCIA?



CONVÊNIO FARMÁCIA
drogarias Pacheco Drogeria São Paulo



Sim à gratuidade.
Custo zero para a empresa.



Sim à inteligência.
Relatórios customizados.



Sim à economia.
Garantia de descontos
em todos os medicamentos.



Sim à comodidade.
Identificação via CPF.



Sim à flexibilidade.
Débito em folha ou
pagamento à vista.



Sim à facilidade.
Mais de 1.300 lojas.

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

 dpsconvenios.com.br

 vendasconvenios@dpsp.com.br

 (11) 3274-7524

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



so de propósito de seu time. Conheça seus colaboradores antes de pensar sobre o que a empresa deve fazer.

Gestão RH - Como você define seu estilo de liderar? De que forma ele reflete na atuação dos colaboradores da empresa?

René Abe - Uma das principais marcas da cultura organizacional da Rakuten é portar e ostentar seu crachá de trabalho, fixado na altura do peito do lado esquerdo. Eu o considero como um uniforme de toda a equipe, mas com um significado muito particular. O crachá não identifica cargos – é muito mais do que mostrar que todo aquele grupo de pessoas são da mesma equipe. Eu o considero uma afirmação de que todos são iguais em importância para a empresa. Ninguém tem privilégios em relação a outro do time. E não deixamos ninguém para trás. Essa justiça organizacional dá segurança aos colaboradores para fazer as coisas certas em vez das “maneiras certas”.

Gestão RH - Como a Rakuten incentiva a diversidade (de gênero, orientação sexual, religião, etc.)? Quais são as metas da companhia em relação à equidade de gênero?

René Abe - Qualquer empresa que almeja ser global tem de ser tão diversa como o mundo em que vivemos. No Japão, um país com a menor diversidade racial e linguística do planeta, a Rakuten se destaca pelo fato de que a língua oficial dentro do escritório é o inglês e que 70 nacionalidades estão em seu quadro de funcionários em sua sede, sendo que mais de 20% da força de trabalho é de não japoneses. Como disse sobre a questão do uso do crachá da Rakuten, ele é igual para todos exatamente para lembrar que não há privilégios a ninguém – todos são iguais perante o time. Isso se estende a toda e qualquer pessoa que trabalha, ou trabalhará, na Rakuten.

Hoje, mais da metade dos colaboradores na Rakuten Brasil são mulheres – mas não há uma meta nesse sentido. Enquanto garantirmos que o processo de seleção e recrutamento

segue a cultura da Rakuten, sabemos que o equilíbrio em relação a qualquer aspecto de diversidade de nossos colaboradores será mantido.

Gestão RH - Quais foram os reflexos específicos da crise econômica brasileira para a Rakuten, e quais são as principais metas da companhia no médio prazo?



HÁ MUITO O QUE FAZER EM RELAÇÃO A AMPLIAR O LEQUE DE PRODUTOS E SERVIÇOS PARA QUE A NOSSA OFERTA DE COMPETITIVIDADE AO MERCADO VAREJISTA BRASILEIRO SE COMPLETE E PARA QUE CONSIGAMOS DISPONIBILIZAR CADA VEZ MAIS ECONOMIA DE ESCALA EM TODOS OS CENTROS DE CUSTO RELATIVOS ÀS OPERAÇÕES DE E-COMMERCE



René Abe - Todos sofremos com a crise econômica, em um aspecto ou outro. Somos agraciados com o fato de que apesar da atividade econômica ter se retraído em uma das maiores crises alguns anos atrás, o número de empresas que começaram ou ampliaram suas operações de comércio eletrônico superou em muito o crescimento da economia. Isso garantiu

uma boa evolução nos números da companhia.

Há muito o que fazer em relação a ampliar o leque de produtos e serviços para que a nossa oferta de competitividade ao mercado varejista brasileiro se complete e para que consigamos disponibilizar cada vez mais economia de escala em todos os centros de custo relativos às operações de e-commerce.

Gestão RH - Na prática, como você entende a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional para o sucesso nos negócios?

René Abe - Acho que a parte profissional de nossas vidas não existe sem a parte pessoal. É muito difícil garantir um equilíbrio exato a todo tempo, em todas as fases, em todos os lugares. Minha opinião é que esse equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é como andar de bicicleta: a cada pedalada, nós balançamos de um lado a outro, mas sempre prosseguimos em frente. O segredo é nunca parar de pedalar e nunca pender mais para um lado do que para o outro, pois com certeza você vai cair e se machucar muito.

Gestão RH - Que conselhos você daria para profissionais que estão começando suas carreiras agora? Quais são as características de sucesso de um líder para o futuro?

René Abe - Vai parecer senso comum, mas... ouça mais do que fale. O início da carreira é uma fase de aprendizado: você vai errar mais do que acertar, mas é na soma de seus erros que se constrói a base do bom profissional. É extremamente importante que você pesquise onde você vai começar sua carreira. Um bom chefe sempre vale mais do que um bom cargo. Um ambiente onde o aprendizado e o crescimento é valorizado, em vez de ser apenas mão de obra barata, é mais importante do que ter o status de trabalhar naquela empresa famosa.

Outra coisa importante a mencionar é que todos que nascem nessa geração hiper-conectada, hiper-online e hiper-informada também podem se

tornar hiper-ativos e hiper-ansiosos. Por mais que os empregos e empresas tenham evoluído, é preciso ter a consciência de que existem alguns passos que não podem ser pulados.

O rápido acesso à informação, produtos e serviços viabilizada pela tecnologia nos acostumou com a gratificação instantânea. Quer pizza? Pede online e chega. Quer um celular? Compra online e chega. Quer um vídeo que gosta? Vai na internet e baixa. Entretanto, não dá para querer ser uma diretora clicando num app e baixar um cargo de direção. Aproveite o que o tempo do início da carreira proporciona: o potencial de ser o que você quiser. Ser um líder nessa conjuntura é aceitar o fato de que os novos colaboradores são colaboradores novos. Gerações diferentes, formações diferentes, modus operandi totalmente diferentes. É acolher a diferença e não defender o que é confortável para si mesmo. É advogar para o bem geral de todos, ao invés da vantagem pessoal do cargo que ocupa.

Gestão RH - Com tantos colaboradores sob seu comando, qual é a sua receita para inspirar as lideranças a desenvolver suas equipes de trabalho?

René Abe - Em primeiro lugar, o gestor tem de entender a empresa onde trabalha: seus valores, cultura, recursos e plano estratégico. Com essas premissas, o gestor tem carta branca para gerenciar sua equipe. A demanda por performance é crescente e os gestores sabem que um colaborador só pode render mais se dermos mais ferramentas a ele, seja em conhecimento, equipamentos, recursos, suporte, assistência em questões pessoais, como a doença de um familiar ou o fato de que ele não tem cabeça para trabalhar. Temos que tratar bem de nossos colaboradores e das nossas famílias. Só assim eles tratarão bem os clientes e parceiros de sua empresa.

Gestão RH - De que maneira você incentiva o RH como setor estratégico para os negócios e para o cres-

cimento dos colaboradores?

René Abe - Não há fator crítico de sucesso mais importante do que ter a pessoa certa, no lugar certo e na hora certa. O RH deve ter a consciência de que não apenas o CEO, mas toda a empresa, depende de que todas as histórias de sucesso de nossos atuais e futuros colegas tenham um início apropriado. Quem orchestra isso é o RH. Além da demanda interna, há uma enorme responsabilidade em atrair um talento e ele fracassar pelo simples motivo de não termos tido a diligência e cuidado no processo de análise de suas competências e habilidades para o cargo.

Gostaria de enfatizar que o RH não pode carregar sozinho a tocha de evolução do colaborador. Isso é o papel de seu gestor: a equipe é, e sempre será, o reflexo de seu líder. O RH pode apoiar, mas, como dizem, responsabilidade não se delega. O RH tem uma grande contribuição na evolução de todos, mas é sempre um trabalho a quatro mãos.

As soluções da Passadori se adequam às necessidades da sua empresa e de seus colaboradores.

PROGRAMA "SER LÍDER"

- Formação completa
- Duração de 4 meses, 6 meses ou 1 ano
- Ideal para líderes iniciantes

WORKSHOPS DE LIDERANÇA

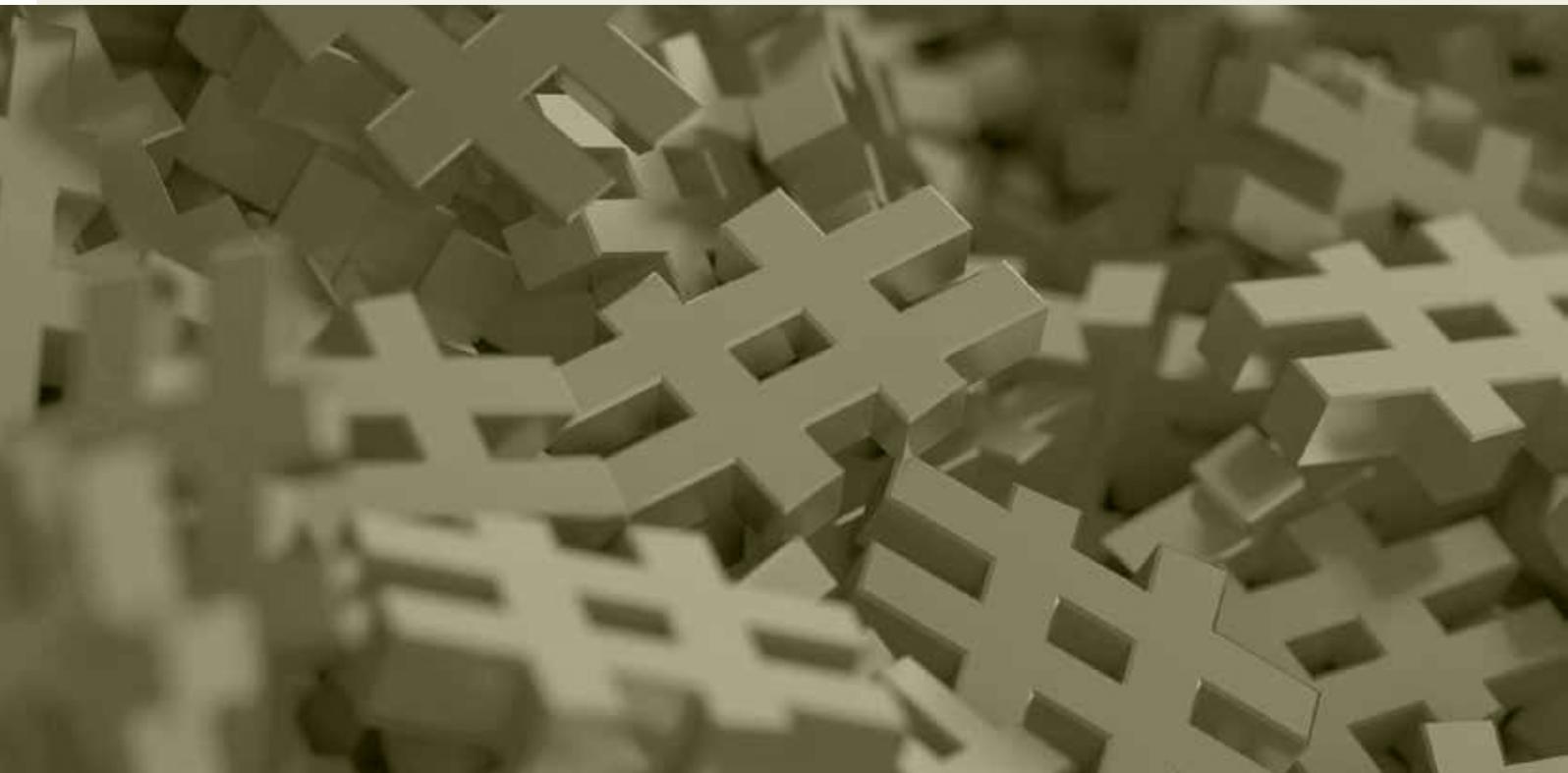
- Formação específica
- Curta duração
- Ideal para líderes experientes ou aqueles que desejam aprimorar habilidades pontuais

Há 34 anos nos dedicamos a usar a aprendizagem como meio para impactar positivamente os resultados de pessoas e empresas!

ENTRE EM CONTATO

- ☎ (11) 3488-1200
- f /passadoricomunica
- ✉ passadori@passadori.com.br





CRÔNICA DE UMA TRANSFORMAÇÃO PROFISSIONAL EM 11 HASHTAGS

Por *Marcelo Nóbrega*

Conselheiro, headhunter e coach. Lá estava eu seguindo o caminho natural e... Não! Este artigo não é sobre caminhos naturais, muito menos sobre tranquilidade. É sobre traçar e re-traçar sua própria trajetória. Quantas vezes forem necessárias ...

Este artigo é sobre permitir-se experimentar o novo, buscar alternativas, dispor-se a recomeços, pivotar. **#planosBCD...Z**

Minha formação é em Ciências da Computação. Trabalhei 10 anos no mercado financeiro, antes de mudar para a área de Petróleo e Gás e entrar para Recursos Humanos. Fiz carreira dentro e fora do Brasil, atuei também nos setores de bens de consumo,

aviação e, agora, estou no de alimentação. Não foi acaso. Eu quis assim. **#versatilidade**

Dica: Toda mudança é fácil, desde que a gente seja sincero na intenção.

O que move você? O que te faz feliz? **#propósito**

Se você responder sinceramente a essas perguntas, não apenas encontrará a sua vocação, mas conseguirá construir uma trajetória capaz de deixá-lo realizado. Daqui para a frente, acredite, você vai ter que 'se mexer' como nunca. Vai ter que se desafiar o tempo todo. E para que isso aconteça, terá que se conhecer muito bem. **#autoconhecimento**

Esteja disposto a aprender, de-

saprender e reaprender. Considere mudar de posição a cada dois ou três anos. Não estou falando necessariamente de mudança de empregador, esse é mais um paradigma a ser quebrado. Dá para fazer essa (r)evolução sem mudar de empresa.

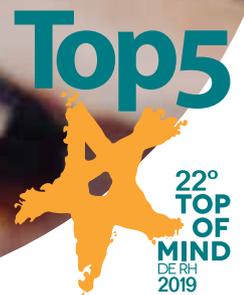
#sairdazonadeconforto

Aceitar a posição de diretor de RH da Arcos Dourados, encarar uma função e um setor totalmente novos para mim, foi fantástico. Na hora, vi que toda a bagagem adquirida até aquele momento não ia funcionar. Eu tinha que me reconfigurar. Rapidamente. E buscar soluções diferentes.

Lembram do Batman e de seu cinto de utilidades?

**CONTRATE
TEMPORÁRIOS
DE OLHOS
FECHADOS!**

**FALE COM
QUEM ENTENDE.**



Atendimento personalizado com a inteligência e expertise que você precisa para o seu negócio. Nossas soluções tecnológicas aliadas ao atendimento consultivo nos colocaram na liderança no setor de contratação de temporários no mercado brasileiro. Nós cuidamos de todo o processo administrativo para você cuidar do que é mais importante: **o acolhimento e desenvolvimento do trabalhador contratado.**

Saiba mais sobre nós em: www.gigroup.com.br



Eu me senti o próprio homem-morcego que, numa de suas lutas contra o mal, procura desesperadamente por uma ferramenta no cinto. Em vão. Ela não faz parte do kit padrão. Tem que ser construída.

O que fiz diante do novo? Nada de extraordinário: assumi que tinha muito o que aprender. E "Let's crack the code"! Nasci no Rio de Janeiro, vivi em Manaus, Nova York, Houston e São Paulo. Fiz negócios com americanos, chineses, europeus e latinos. Lugares diferentes, culturas diferentes. Mas, a cada novo desafio, sempre tive o cuidado de me colocar na posição de aprendiz.

Enfiei a cara no estudo. Como sempre gostei muito de estudar, problema nenhum. E sinceramente torço para que não seja também para você, porque está aí algo bem importante: vamos precisar nos reciclar a vida toda. **#learningagility**

E uma coisa foi me levando à outra, abrindo alternativas de caminho muito bem recebidas.

#adaptabilidade

De casa, também vinham lições. Meus filhos mostrando-me que o mundo em transformação continuava competitivo, mas nunca tão predisposto à colaboração. E o meu mergulho no universo das startups corroborando essa tese...

Virei investidor-anjo, ganhei um programa de entrevistas na internet, escrevi um livro. Ao mesmo tempo, descobri o LinkedIn como ferramenta de aprendizagem, de aproximação das pessoas, de fazer negócios. Fui eleito Top Voice 2018 e apresentado ao incrível poder de uma rede de contatos profissionais sem limites geográficos. **#networking**

Todo esse movimento me colocou cara a cara com gente com a mesma fome de aprender e compartilhar. Criamos o HyperXP, proposta única no Brasil de fomento ao conhecimento e relacionamento, com visitas a algumas das principais empresas de tecnologia e inovação do País. O sucesso foi tamanho que originou a HyperAcademy, platafor-



Marcelo Nóbrega
é diretor de Recursos
Humanos da Arcos
Dourados, operadora
da marca McDonald's
no Brasil

ma de estudo online gamificada focada no desenvolvimento pessoal e profissional. Reforço o conselho: esteja pronto para nunca mais parar de aprender. **#longlifelearning**

Falar disso me remete a um desenho animado da infância, Os Invencíveis. No trio de super-heróis, havia o Homem Fluído, que tomava as mais diversas formas. Está aí uma característica imprescindível para o profissional do futuro.

É preciso ser líquido: ajustar rotas, adaptar-se, desviar, refazer trajetos, preencher espaços.

É preciso entender a importância das diferentes experiências e tirar proveito máximo delas.

#talentolíquido

Sempre que cito esse personagem, lembro de alguém de carne e osso, o nosso Tite. Ele é a personifica-

ção do aprendizado constante e da transformação pessoal. Foi campeão brasileiro, campeão do mundo, era o mais cotado para assumir a nossa seleção em 2014. Para nossa surpresa, chamaram o Felipão...

Como é que o Tite reagiu?

Ficou pê da vida, fez barraco? Não. Foi estudar. Se meteu a estudar no Manchester United e no Boca Juniors, foi visitar centros de treinamento, saiu assistindo jogos pelo mundo. Ele se refez, mudou a maneira de treinar.

#liderançasinspiradoras

Como se faz para ser assim? Não é confortável, dá trabalho... mas, se você reunir todas as hashtags que deixei pelo caminho no texto, terá pistas de quantos passos te separam da reinvenção.

Boa sorte e sucesso!

RHevolution
cloud

SOFTWARE PARA FOLHA DE PAGAMENTO E RH.

COMPLETO. NA NUVEM.

A transformação dos negócios é feita por pessoas. E o RH é o grande protagonista promovendo a cultura do aprendizado e incorporando em seu dia a dia tecnologia de ponta com apoio de empresas como a Techware. Revolucione seus negócios com uma das maiores especialistas em Folha e RH do país.

Venha para o novo.
Venha para o RHevolution Cloud.

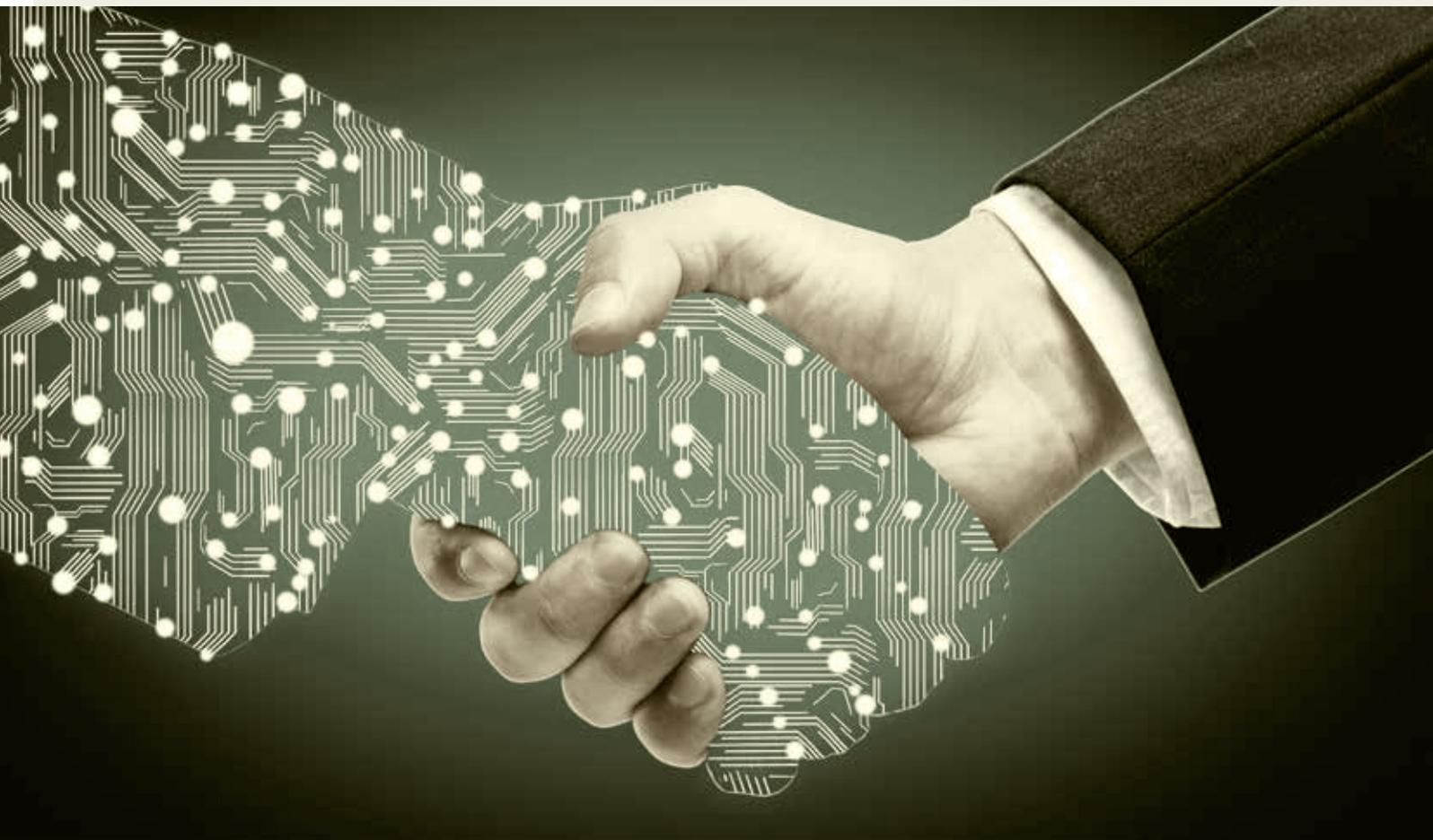
BPO e Cloud



ORACLE Gold Partner

techware.com.br 11 3871 7485

techware



TECNOLOGIA MAIS HUMANA

Por **Ricardo Mota**

Recentemente aconteceu em Austin mais uma edição do South by Southwest (SXSW). Reconheço que é difícil defini-lo como um evento, um movimento ou uma grande ação que une diferentes pessoas das mais diferentes áreas que estão em busca de conhecimentos dos mais diversos possíveis.

São tantos assuntos interessantes, instigantes e inovadores que é comum ouvir por lá a expressão “FOMO” (fear of missing out), algo como ‘estou perdendo algo muito bom em outra palestra, mas não consigo deixar de ouvir o que estou ouvindo aqui’.

Desde sua fundação, o SXSW sempre buscou o papel de revelar

o futuro. Para se ter uma ideia, foi lá que ouvimos lançamentos de empresas que teriam um impacto gigantesco no mundo todo, como Foursquare, Uber e Airbnb, entre outras. O que chamou atenção na última edição foi que em vez de dar holofotes e atenção para a novidades de tecnologia ou para novas startups que prometem mudar o mundo, as pessoas foram convidadas a voltar para as Ciências Humanas e buscar respostas sobre como viemos parar aqui e de que forma podemos ter e fazer, enquanto sociedade e mundo, um futuro que seja bom para se viver.

Não há como negar que a educação seja algo que precisamos

constantemente, mas as perguntas que precisamos saber responder, ou ao menos tentar, são aquelas que estão tirando nosso sono. Para essas questões, a educação institucional não é suficiente: precisamos refletir.

Muitas vezes passamos horas tentando resolver problemas criados por nós. Se analisarmos com cuidado, percebemos que nem sempre o conhecimento técnico é a única chave para a solução destes problemas, mas sim nossas habilidades humanas e socioemocionais, que pertencem ao conjunto de competências que o indivíduo tem para lidar com as próprias emoções.

Essas são competências essen-

ciais para os profissionais, e devemos usá-las constantemente nas diversas situações do nosso dia a dia, pessoal e profissional. A necessidade dessas competências tem crescido, e cada vez se torna mais essencial para o novo profissional. Já é sabido que a alta performance vai muito além do domínio das competências técnicas; é necessário que as pessoas sejam capazes de conviver e resolver as questões com criatividade, saber gerenciar as emoções, ter de fato e entender a empatia e saber se relacionar.

Estamos líquidos, rasos e nada profundos. Todos os dias nos deparamos com grandes projetos que estão mudando ou mudarão nossa forma de ver e de fazer o que estamos fazendo. Não há como agir como sempre agimos, precisamos resgatar as relações verdadeiras. Somos bons e sabemos como fazer, basta querer.

Sabemos que são os humanos que farão as grandes descobertas e transformações que precisamos. Somos os responsáveis pela programação que vai tornar a tecnologia essencial para que possamos resgatar o que estamos deixando de viver. Só cuidando bem e auxiliando as pessoas em sua essência teremos, no futuro, máquinas mais éticas e respeitadas. Temos também que ter um olhar para a sustentabilidade, pois só assim poderemos garantir um planeta habitável para as futuras gerações.

Muitos dos projetos que vemos ganhar escala têm grande apelo na tecnologia, mas os que se diferenciam são fiéis às suas crenças e ideias e trazem juntos emprego, cuidado, saúde e foco no indivíduo e respeito pela diversidade em toda a sua amplitude. São aqueles que melhoram nossas vidas, relações, mobilidade e qualidade de vida.

O que fica claro é que são nossas ações e atitudes de hoje - seja em casa, no trabalho, na vida profissional ou pessoal, não importa - que transformarão todos ao nosso



Ricardo Mota foi executivo de RH em empresas como Atrium Telecomunicações, Telefônica, GROUP1 e executivo da ABRH-Brasil. Esteve como Diretor Voluntário do CONARH. Formado em Administração de Empresas, pós graduado em Gestão de Projetos, com MBA em Gestão de Pessoas. Entusiasmado, alegre, criativo e 'inquieto'



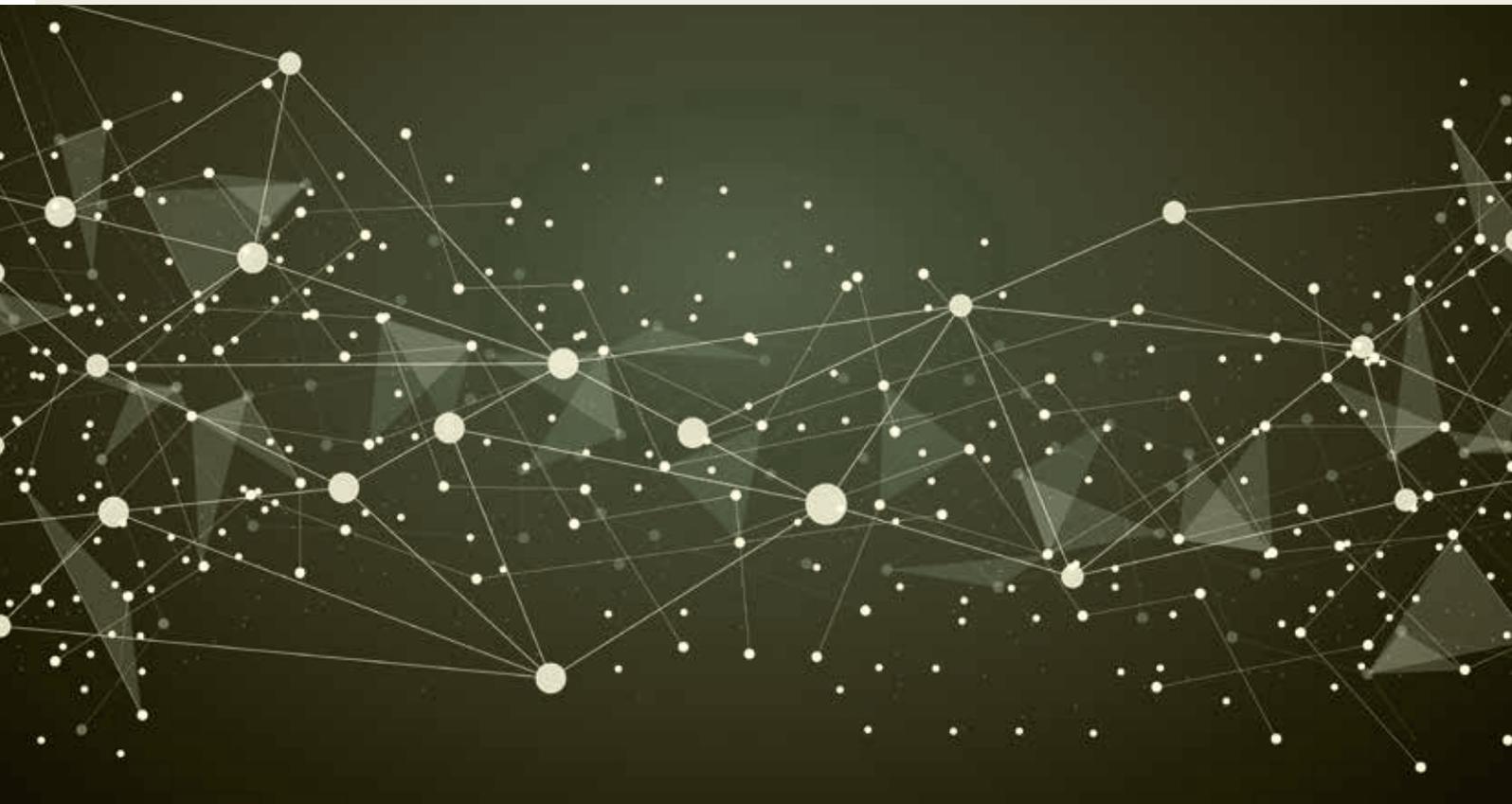
MUITOS DOS PROJETOS QUE VEMOS GANHAR ESCALA TÊM GRANDE APELO NA TECNOLOGIA, MAS OS QUE SE DIFERENCIAM SÃO FIÉIS ÀS SUAS CRENÇAS E IDEIAS E TRAZEM JUNTOS EMPREGO, CUIDADO, SAÚDE E FOCO NO INDIVÍDUO E RESPEITO PELA DIVERSIDADE EM TODA A SUA AMPLITUDE



redor e nos levarão para o futuro que queremos.

Precisamos ter em mente várias perguntas e buscar as respostas, seja como gestores, profissionais ou apenas humanos: qual é a melhor atitude e contribuição que darei hoje e que quero cultivar e ver viva amanhã? O que estou fazendo hoje que será base para a inteligência que precisamos ter? Como influenciar e apoiar sobre um tema que conheço e posso compartilhar? O que devo desaprender e aprender para transformar?

Sim, é um momento de constante desenvolvimento e autodesenvolvimento. Não encontraremos respostas prontas, mas sim provocações que nos levarão ao próximo estágio de desenvolvimento e transformação.



MÉTODOS ÁGEIS DE TRABALHO EM REDE: OBSTÁCULOS E FACILITADORES DA SUA IMPLEMENTAÇÃO

Por *Ignacio García Zoppi*

Originalmente pensados para o desenvolvimento de software, a abordagem de métodos ágeis vem ganhando cada vez mais força no gerenciamento de equipes de trabalho em tempos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Um dos seus principais defensores, a empresa Google, diz que: "... métodos de gerenciamento de projetos, usados especialmente para o desenvolvimento de software, são caracterizados pela divisão de tare-

fas em fases curtas de trabalho e reavaliações e adaptações frequentes dos planos."

Com as corporações e gurus do management reforçando o imperativo da transformação organizacional no mundo digital, o estímulo para implementar os métodos ágeis em outras indústrias e unidades de negócios, além do desenvolvimento de softwares, é cada vez maior. Afinal, quem não quer ganhar agilidade, adaptabilidade e eficiência na resolução de problemas complexos?

OBSTÁCULOS DA IMPLEMENTAÇÃO

Os benefícios de passar de um modelo de gestão engessado e lento para um flexível e ágil são suficientemente claros, portanto não serão aprofundados nesta oportunidade, pois focaremos nas principais dificuldades de caráter comportamental observadas frequentemente na sua implementação. São elas:

- Liderança formal vs. Liderança informal: As equipes ágeis cos-

**MENOS CUSTOS,
MAIS BENEFÍCIOS!**

SERVIÇOS
RB
SOLUÇÕES EM
VALES-TRANSPORTE

A RB Serviços é a empresa que proporciona a maior
redução de custos do segmento.

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



Acesse: www.rbservicos.com.br

VENDAS
(11) 4962-0090
comercial@rbservicos.com.br

ATENDIMENTO
(11) 2441-0007
atendimento@rbservicos.com.br

tumam ser um verdadeiro pe-sadelo para os líderes formais, do estilo “comando e controle”, já que a função do gerente de equipe costuma ter um peso menor quando se opera no modelo ágil, baseando-se mais na sua reputação dentro do grupo do que na sua posição hierárquica.

- Mudança top-down vs. bottom-up: São raros os casos em que a demanda para se operar sob o modelo ágil venha de baixo para cima da estrutura hierárquica. Quando isso acontece, o processo de aprendizado é naturalmente mais rápido e os ganhos do novo modelo de trabalho em rede se observam logo após seu início. Já nos casos em que a decisão vem do topo da pirâmide organizacional, a experiência costuma apresentar resistências.
- Design via redes formais vs. redes informais: Chega o momento de desenhar as equipes ágeis. Quem colocar em cada nova função? Caso as novas funções sejam preenchidas sem entender e levar em consideração as redes informais preexistentes ao novo modelo, o resultado poderá ser apenas cosmético, pois os colaboradores tenderão a continuar trabalhando com as suas redes preexistentes, independentemente de quem esteja alocado numa determinada “tribo”.

FACILITADORES DA IMPLEMENTAÇÃO

Baseado em 10 anos de experiência no mapeamento e desenvolvimento de redes mais cooperativas, energizadas e inovadoras, entendo este momento de transformação organizacional como o ponto da virada para as áreas do management em geral e do RH em particular. A mudança é necessária, independentemente dos termos

que estão na moda.

No que tange especificamente à implementação de modelos ágeis de trabalho em rede, são três as etapas que defino como fundamentais para que as redes de trabalho sejam mobilizadas pelo novo modelo. Chamo estas etapas de “três ‘Ds’ da implementação ágil”:

#1. Diagnóstico:

Por meio de um diagnóstico de Análise de Redes Organizacionais, visual, quantitativo e qualitativo, o objetivo desta primeira etapa é mapear as dinâmicas do trabalho em rede pré-mudança de modelo de gestão. Desta maneira, é possível identificar e mensurar:

- Quão cooperativa, energizada e inovadora é a rede pré-mudança?
- Como são os fluxos de comunicação, onde estão fluindo e onde estão os gargalos e silos?
- Quem são os líderes informais, a quem influenciam e que tipo de influência exercem na rede?
- Quais são os conhecimentos estratégicos para operar em rede, e onde estão fluindo com maior ou menor intensidade?
- Quais os potenciais níveis de resistência para a implementação do novo modelo ágil?

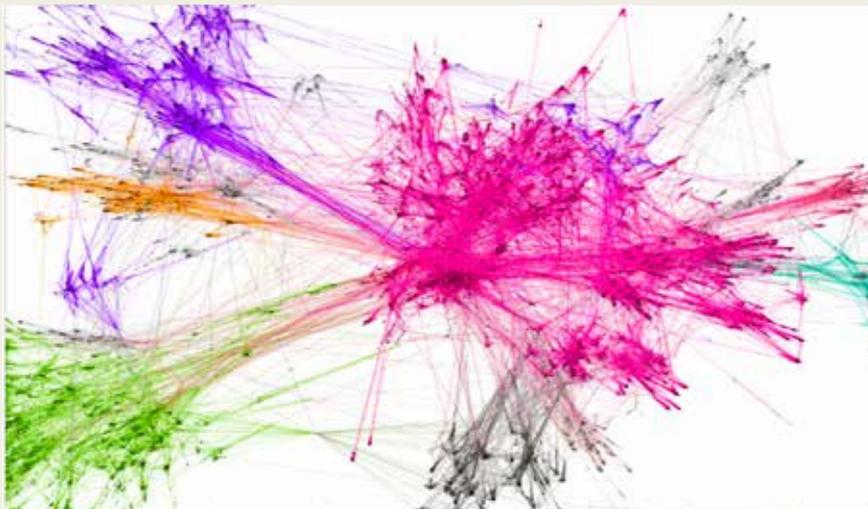


Imagem 1. Exemplo de rede de comunicação informal em empresa de varejo. Os círculos representam os mais de 35.000 colaboradores mapeados. As cores representam as regiões de atuação separadas por Estados e os links e as conexões, os fluxos de cooperação informais.

#2. Design:

Uma vez revelada a rede preexistente, os responsáveis pela implementação navegam o mapa com o objetivo de:

- Convocar os líderes informais favoráveis à mudança para serem treinados nos métodos ágeis, pois eles serão os primeiros a adotar o modelo, exercendo o papel de evangelizadores internos.
- Trabalhar com a força das redes para compor times de alto ren-

dimento e prover desafios em comum.

No exemplo abaixo, da Spotify, o mapeamento poderá ser um subsídio importante (mas obviamente não o único) para definir quem são os potenciais integrantes de cada agrupamento (as Tribos ou Tribes) e sub-agrupamentos (os Esquadrões ou Squads, Capítulos ou Chapters e Grêmios ou Guilds), assim como os mais indicados para preencher cada função dentro de cada Tribo (Product Owner, Scrum Master, Desenvolvedores, DevOps...).

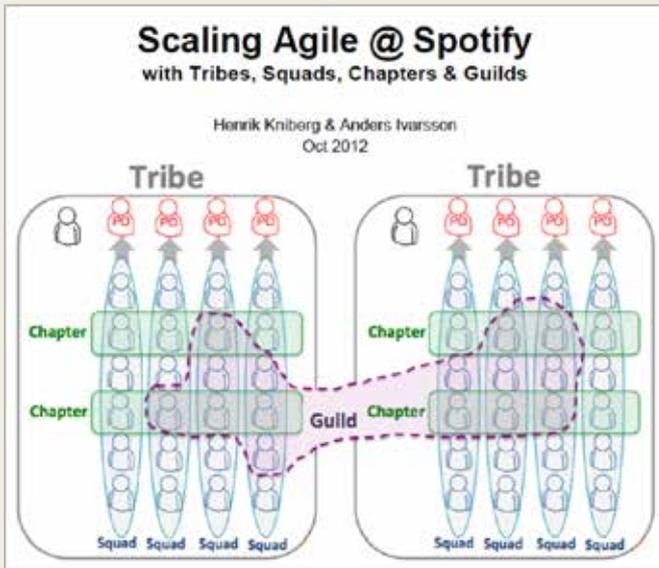


Imagem 2. Exemplo de como a Spotify utilizou o modelo ágil. Kniberg & Ivarsson, 2012.

#3. Desenvolvimento:

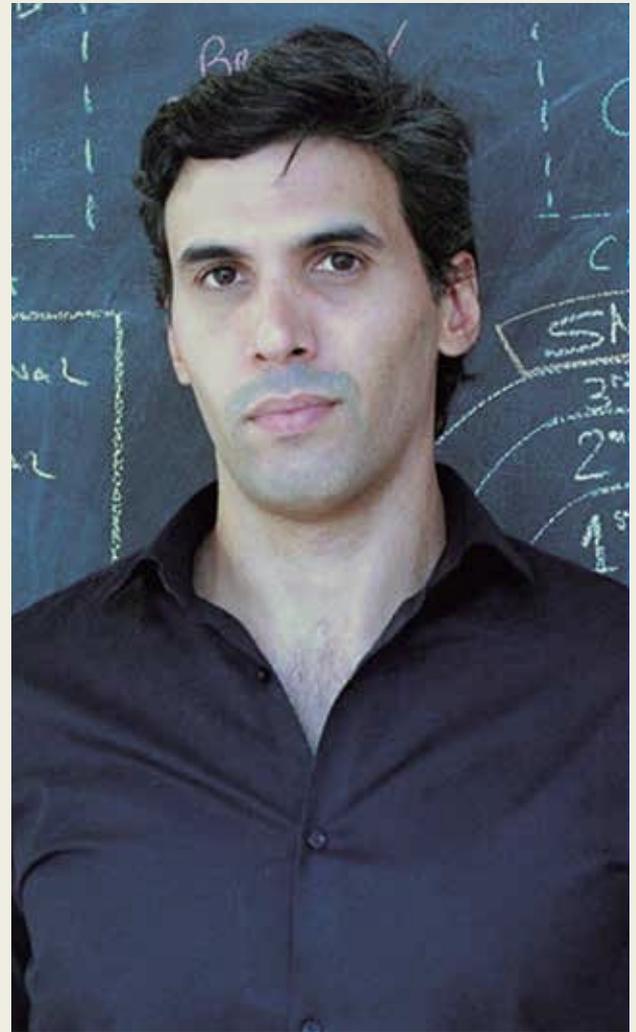
Parte da organização já está operando no modelo ágil. Portanto, nesta fase monitoramos sistematicamente o impacto que o modelo tem nas redes informais, possibilitando:

- Calibrar a dinâmica dos relacionamentos dentro de cada agrupamento, tais como: troca de informações, fluxos de conhecimentos e nível de energia;
- Ampliar o modelo para outras áreas e unidades de negócios, registrando e aplicando as boas práticas aprendidas no

Ignacio García Zoppi é Antropólogo Organizacional e Digital. Co-fundador e CEO da Tree Intelligence, empresa especializada em mapeamento e desenvolvimento de redes humanas na Era Digital

processo e entendendo as particularidades.

- Continuar difundindo a cultura do trabalho em redes flexíveis, informais e ágeis, acrescentando à base de evangelizadores.



O PODER DAS REDES INFORMAIS NA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações estão numa encruzilhada na qual podem continuar operando com modelos rígidos e pouco eficientes ou incentivar as redes de trabalho flexíveis e cooperativas. Neste ponto da virada, os métodos ágeis podem vir a ser grandes impulsionadores da transformação organizacional na era digital.

No entanto, passar a operar dessa forma requer uma compreensão profunda sobre as dinâmicas das redes informais de trabalho antes, durante e após a implementação do novo modelo de gestão. Tendo isto em vista, eis aqui um aspecto chave a ser considerado durante o processo de implementação dos modelos ágeis dentro da sua organização.

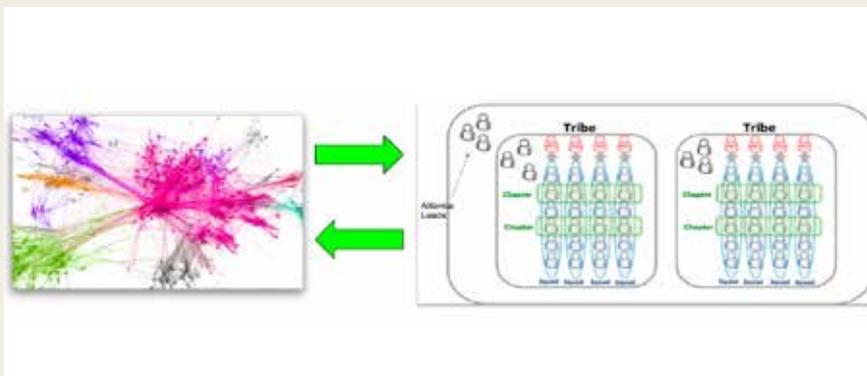


Imagem 3. Retroalimentação entre redes informais e modelos ágeis. García, 2019 (adaptado de Kniberg & Ivarsson).



AUTOCONHECIMENTO

Por **Marcelo Madarász**

Nunca se falou tanto em propósito quanto em nossos tempos. É um tema muito vasto, já abordado de maneira bastante profunda por diferentes perspectivas, como Ciência, Filosofia e Religião. Cada uma delas formulou suas próprias questões e tentativas de respostas e visões de mundo para encarar o tema. Curiosamente, associa-se propósito a felicidade, e aí um novo mundo se abre: cursos online e presenciais, palestras, livros...

É sinal dos tempos termos como o curso mais popular da Universidade de Harvard, nos EUA, um que não seja tradicional, como Direito, mas que ensine felicidade. A origem do interesse do professor Tal Ben-Shahar pelo tema foi a percepção de que estava muito infeliz, apesar de ser o que qualquer um

chamaria de homem bem-sucedido: estudante de Harvard, com boas notas e uma linda carreira pela frente. Shahar escreveu vários livros, entre os quais Aprenda a Ser Feliz, o Curso de Felicidade de Harvard; seus livros são best-sellers e suas palestras, muito disputadas.

Voltando um pouco no tempo, não se pode abordar o tema propósito sem fazer menção a Viktor Frankl (1905-1997), reconhecido como um dos maiores psiquiatras da história, criador de um método terapêutico baseado na busca pelo sentido da vida, a logoterapia. Para Frankl, judeu e austríaco perseguido pelos nazistas na Segunda Guerra Mundial e que passou cerca de dois anos em campos de concentração (Dachau, na Alemanha, e Auschwitz, na Polônia), o homem

está sempre questionando a sua razão de ser, e na verdade o sentido da vida está em cada simples momento.

Antes de se falar em propósito, tema absolutamente apaixonante, relevante e fundamental para se responder aos questionamentos mais existenciais, é interessante contextualizarmos o momento atual, no qual há indícios muito evidentes de uma sociedade que em muitos momentos parece estar transitando no território do patológico.

No Brasil, por exemplo, a taxa de desemprego ficou em 12,4% no trimestre encerrado em fevereiro, atingindo 13,1 milhões de pessoas, segundo divulgou o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O número representa mais



LEVO RIN

Nosso foco é incentivar a mobilidade e proporcionar aos nossos clientes a sensação de liberdade e confiança, com pneus de motocicletas e bicicletas desenvolvidos para atender suas necessidades.



www.levorin.com.br  

LEVORIN

JUNTOS EM DUAS RODAS

de 892 mil pessoas desocupadas no País. O índice brasileiro de desemprego é ainda mais de duas vezes superior à média mundial, de cerca de 5% em 2019. A avaliação é da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Há um mal-estar na civilização, como diria nosso querido Freud.

Um elemento fundamental neste cenário no qual as pessoas buscam desesperadamente um sentido para sua vida é o autocohecimento, estruturante de tudo o mais o que virá. Para o Rabino Nilton Bonder, autor de dezenas de livros conhecidos no Brasil e no exterior, entre eles o best-seller "A Alma Imoral", "toda a compreensão que temos do outro deriva de nós mesmos. Quando nos identificamos com alguém e podemos aceitar sua forma de ser, significa que encontramos em nós mesmos elementos semelhantes ao outro. Identificamo-nos com os outros quando entendemos existir em nós as mesmas limitações, angústias e ansiedades que experimentam. Por esta razão, para que este mundo seja mais tolerante, é fundamental que as pessoas se conheçam mais. O autoconhecimento é um dos movimentos políticos menos reconhecidos e computados nas análises das forças que transformam este mundo. A paz só é possível entre pessoas que se conhecem."

Com o autoconhecimento vem um exercício de autoaceitação, acompanhado de seu lado luz, mas também de seu lado sombra. Isso parece fácil, mas não é e exige um conjunto de competências, entre as quais o próprio desapego e o desejo de trabalhar o ego, transcendê-lo e caminhar em direção ao verdadeiro "eu".

Em um encontro chamado Carreira e Vida, ocorrido em 2001 na Expo Management, em São Paulo, Luiz Carlos Cabrera (Sócio Fundador da Panelli Motta Cabrera) foi questionado sobre sucesso na carreira e respondeu que "quem tem



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

boa performance na carreira e na vida é justamente quem não abre mão de seus princípios". Alertou ainda para o cuidado de não se deixar corromper pelo poder.

Esse fenômeno é ilustrado de forma magnífica no filme O Diabo Veste Prada, quando Andrea Sachs consegue emprego em uma famosa revista de moda como assistente de Miranda Priestly, a poderosa chefe de redação do periódico. Ao longo do enredo, para ser bem-sucedida, ela precisa abrir mão de seus valores, e isso é trágico para sua integridade.

Este mesmo processo é relatado num livro sensacional chamado "A corrosão do caráter, consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo", de autoria de Richard Sennett, professor de sociologia

da Universidade de Nova York e da London School of Economics. Para o autor, caráter é "o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros. Ou, se preferirmos, são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem."

Da mesma maneira que isto acontece com as pessoas, as empresas também podem ser vítimas de semelhante perda de integridade. Por isso, o grande segredo é, além do autoconhecimento e do conhecimento sobre propósito (pessoal ou da empresa), conhecer seus valores e não abrir mão deles!

Como diz Joseph Campbell, o privilégio de uma vida é ser quem você é!

Mais um best-seller
de Ken Blanchard!

PEÇA JÁ SEU EXEMPLAR!

Descontos especiais
para compras
corporativas

O Dr. Ken Blanchard e o
Prof. Peter Barth comemoram o
lançamento de "O Novo Gerente-Minuto"
no Brasil, durante o Blanchard
Summit, em San Diego,
Califórnia.

**O NOVO
GERENTE-MINUTO**

15 MILHÕES
de exemplares da versão
anterior vendidos em
45 idiomas!

624 CLIENTES
CORPORATIVOS
ATENDIDOS NO
BRASIL!

61 MIL GESTORES
TREINADOS
NO BRASIL!



MAIS DE 15 MILHÕES DE GESTORES TREINADOS EM 100 PAÍSES!

SLII® - EXPERIENCE

TRAGA PARA SUA EMPRESA O MODELO DE
DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES
MAIS ADOTADO NO
MUNDO!

46 ANOS DE
ATIVIDADE DA
INTERCULTURAL
NO PAÍS!

33 ANOS DE
PARCERIA
COM KEN
BLANCHARD!



CREDIBILIDADE

Agradecemos aos nossos **624 clientes corporativos** pela confiança demonstrada ao longo de mais de **3 décadas** em que mais de **61 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@interculturaltd.com.br
0800 026 2422
www.interculturaltd.com.br



EMPLOYER BRANDING PARA ALÉM DA MODA

Como as empresas brasileiras estão lidando com o conceito de marca empregadora?

Por **Adriano Garrett**

Uma expressão tem tomado conta dos debates corporativos nos últimos tempos. Na definição de Marcia Auriani, gestora executiva do portal InfoBranding, Employer Branding é “a parte da estratégia de gestão de marca focada no colaborador: a estratégia da marca em disseminar e consolidar seus valores e diferenciais com foco em atrair, engajar e reter profissionais para se tornarem colaboradores da organiza-

ção, sustentando a relação com base em valores compartilhados entre as partes”.

A trajetória de Suzie Clavery ajuda a ilustrar como o tema vem ganhando relevância no cenário brasileiro. Suzie entrou em contato com o termo quando passou a gerenciar na América Latina a área de Marketing Digital da Michael Page, multinacional de recrutamento e seleção. “Foi nesse ponto da minha carreira que eu conheci o Employer Bran-

ding e me apaixonei pela área de Recursos Humanos, da qual nunca mais saí. O Marketing aliado ao Recursos Humanos me fez encontrar meu propósito de vida, ajudando empresas a fortalecerem suas marcas empregadoras para atrair e reter os profissionais certos e ajudá-los a ter boas experiências nos seus trabalhos”, conta a executiva.

Em 2011, Suzie recebeu um convite da IBM para iniciar a área de Employer



CONHEÇA OS BENEFÍCIOS DE TER NOSSO CONVÊNIO.

Nós, da Pague Menos, queremos que o sucesso da sua empresa seja do tamanho do nosso amor: gigante. Por isso, oferecemos o Convênio Pague Menos, o aliado perfeito para garantir muito mais saúde para seus colaboradores.



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



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



Descontos garantidos em medicamentos e ofertas personalizadas por meio do Desconto Só Meu.



Serviços exclusivos Pague Menos.

- Clinic Farma: serviços farmacêuticos para suporte e orientação ao tratamento.
- SAC Farma: call center técnico de farmacêuticos para dúvidas e orientações de saúde.
- AME: atendimento de medicamentos especiais e de alto custo.



Custo zero para implantação e manutenção da parceria.

Aproveite as vantagens exclusivas de ser uma Empresa Conveniada Pague Menos. Entre em contato conosco.

✉ convenio@pmenos.com.br
☎ (85) 3255-5511/5434/5536



MUITO ALÉM DO QUE TER POSTS BONITOS NAS REDES SOCIAIS E MESA DE PING-PONG NO ESCRITÓRIO, É PRECISO SE CONECTAR À ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO E ELABORAR A PROPOSTA DE VALOR DA EMPRESA, PENSANDO EM UMA CONSTRUÇÃO A LONGO PRAZO
CAIO INFANTE



Branding da empresa no Brasil, em uma época em que o mercado nacional mal conhecia este conceito. Três anos depois, criou os canais Employer Branding Brazil para ampliar as discussões sobre o tema, e também a hashtag #NãoSejaEssaEmpresa, que tem como objetivo apontar experiências que não são condizentes com as boas práticas de Employer Branding, Candidate Experience e Employee Experience. Em 2018, passou a gerenciar a área de Employer Branding do UnitedHealth Group (das marcas Amil, Americas Serviços Médicos e Optum) e também entrou no projeto da plataforma Employer Branding Brasil (employerbranding.com.br), uma iniciativa que tem o intuito de apoiar o mercado a compreender as boas práticas e o jeito certo de construir uma marca empregadora consistente.

Caio Infante, diretor geral para a América Latina da agência global TMP Worldwide, focada em EVP e Employer Branding, também é um dos líderes responsáveis pela Employer Branding Brasil. Ele alerta que, junto com a exposição que o tema vem tendo nos últimos anos, existe também o aparecimento de falsos gurus e de receitas de bolo de algo que é intangível, mexe com o de-

sejo e anseios de candidatos e colaboradores e também com as suas relações e conexões com uma empresa.

“O mercado brasileiro caminha no entendimento do conceito de Employer Branding. As empresas sabem que existe a necessidade de investir na temática, mas o conceito ainda precisa ser aprofundado. Muito além do que ter posts bonitos nas redes sociais e mesa de ping-pong no escritório, é preciso se conectar à estratégia do negócio e elaborar a proposta de valor da empresa, pensando em uma construção a longo prazo. Seja nas grandes ou pequenas empresas, o momento do mercado é o mesmo”, analisa Caio.

Formado em Publicidade e Propaganda pela ESPM e com MBA em Gestão Internacional pela University of Technology, em Sidney (Austrália), o executivo fez carreira internacional em agências de publicidade australianas e voltou ao Brasil em 2008, tendo passagens de destaque na Trabalhando.com (onde foi Country Manager, entre outros cargos) e na Catho (onde liderou a área de novos negócios e mercados) antes de chegar à TMP Worldwide, em 2017. Na companhia, ele vem convivendo com os maiores nomes globais



Marcia Auriani, gestora executiva do portal InfoBranding



À esquerda, Suzie Clavery, gerente de Employer Branding da UnitedHealth Group; à direita, Whiny Fernandes, Team Leader de Employer Branding na fintech Creditas

em Employer Branding e construindo com sucesso marcas empregadoras de diferentes segmentos, como Disney, Accenture, Sanofi, Cargill, Dell e Citibank (entre cerca de 400 clientes atendidos pela agência).

EMPLOYER BRANDING NA PRÁTICA

A plataforma Employer Branding Brasil (EBB) publicou em novembro a pesquisa “Perspectivas para o Employer Branding em 2019”. Os resultados mostraram que 62% das empresas respondentes pretendiam aumentar investimentos em marca empregadora neste ano. Segundo Whiny Fernandes, Team Leader de Employer Branding na fintech Credits e uma das líderes da EBB, os dados mostram que há intenção de investimento, mas “na prática o que vemos são empresas com verbas baixas e sem planejamento para atuar com Employer Branding e ainda confundindo o tema com investimentos em job boards e feiras de recrutamento”.

Na mesma pesquisa, 36% das organizações afirmaram que a estratégia de Employer Branding é traçada pelo segmento de Recursos Humanos, enquanto 24% disseram que não há uma área específica para o tema dentro de suas organizações. Sobre o assunto, Caio Infante aponta que marca empregadora é um assunto e uma responsabilidade de toda a empresa, porque há impacto em todas as áreas. “Se o recrutamento é bem ou mal feito, o candidato tem uma impressão sobre a marca empregadora; se o desligamento é bem feito ou não, o ex-colaborador tem uma percepção da marca empregadora; se a empresa oferece oportunidades de carreira; se a liderança é inspiradora; se o ambiente de trabalho é energizante... Absolutamente tudo tem influência na marca empregadora, por isso esse não é um tema que deva ser restrito a Recursos Humanos, mesmo que seja mais fácil surgir através dessa área”, argumenta o executivo.

Whiny Fernandes corrobora esta visão: “O RH conhece os processos e técnicas de um processo seletivo, enquanto Marketing/Comunicação conhecem as



Caio Infante, diretor geral para a América Latina da agência global TMP Worldwide

estratégias de branding, segmentação, público-alvo, mídia e mensagens assertivas e convincentes. O employer branding está na estratégia, com interface e impacto em todas essas áreas, sendo efetivo com o trabalho em conjunto”.

“No UnitedHealth Group, embora haja uma área robusta responsável por Employer Branding, todas as áreas colaboram e trabalham em conjunto para que a reputação da marca empregadora seja positiva. Um exemplo disso foi o Onboarding First Day, uma iniciativa liderada pelo time de Treinamento e Desenvolvimento, mas com participação de várias áreas com o objetivo de unificar a informação e a experiência dos novos colaboradores. Pensar na experiência do candidato e do colaborador é imprescindível para uma imagem positiva de marca empregadora”, complementa Suzie.

Na Shift, empresa de tecnologia da informação para medicina diagnóstica e preventiva, o departamento de Desenvolvimento Humano e Organizacional é responsável pelas áreas de comunicação institucional e marketing e assegura o alinhamento de comunicação e informação nos canais entre empresa, colaborador e mercado. “Nosso programa de Agentes de Comunicação Interna tem um papel fundamental no engajamento, pois o processo de comunicação



NO UNITEDHEALTH GROUP, EMBORA HAJA UMA ÁREA ROBUSTA RESPONSÁVEL POR EMPLOYER BRANDING, TODAS AS ÁREAS COLABORAM E TRABALHAM EM CONJUNTO PARA QUE A REPUTAÇÃO DA MARCA EMPREGADORA SEJA POSITIVA
SUZIE CLAVERY





EXISTE MUITO POTENCIAL NO TEMA E FICAMOS FELIZES EM VER QUE MUITAS EMPRESAS ESTÃO OLHANDO DE FATO PARA EMPLOYER BRANDING. PORÉM, É IMPORTANTE QUE ELAS SAIBAM LIDAR COM O TEMA DE FORMA ESTRATÉGICA, MOSTRANDO A VERDADEIRA FACE DA EMPRESA

MATHEUS FONSECA



é coparticipativo e a sua relevância também é avaliada pelos colaboradores”, diz Marcelo Lorencin, CEO da companhia.

Já no Grupo Movile, líder em marketplaces móveis que oferece marcas e produtos diversificados, como compra de ingressos (Sympla), delivery de comida (iFood, SpoonRocket), compras em supermercado (Mercadoni) e ajuda logística (MapLink), o Employer Branding possui uma área própria, que conta hoje com três colaboradores totalmente focados em ações para propagar a Movile como marca empregadora no mercado de tecnologia e atrair possíveis talentos. As empresas do grupo, porém, tem realidades diversas: o iFood tem um time próprio, Zoop e PlayKids tratam de Employer Branding dentro do time de RH e Wavy tem uma pessoa específica cuidando do assunto.

“Existe muito potencial no tema e ficamos felizes em ver que muitas empresas estão olhando de fato para Employer Branding. Porém, é importante que elas saibam lidar com o tema de forma estratégica, mostrando a verdadeira face da empresa. O Grupo Movile está trabalhando desde 2017 em uma estratégia robusta, por acreditar que a marca empregadora gera um alto impacto

para o negócio. A partir disso, desdobramos a estratégia em diversas ações e iniciativas, focadas em representar quem somos, criar posicionamento e atrair talentos”, conta Matheus Fonseca, analista de Employer Branding do grupo.

Entre essas iniciativas destacam-se o MovileNext, curso de capacitação em back-end, android e iOS inteiramente gratuito para desenvolvedores e desenvolvedoras; o MovileHack, maratona para resolver um desafio real de programação que já teve três edições, em Campinas, Recife e São Paulo; o MovileJourney, iniciativa criada para levar a Movile para outros estados e se conectar com os diversos talentos que estão espalhados pelo Brasil por meio de eventos em universidades e meetups para a comunidade de tecnologia; e o Inbound Recruiting, estratégia para compartilhar cases de sucesso que resultou em mais de 40 artigos escritos por colaboradores da empresa, além de vídeos, e-books e webinários.

A IMPORTÂNCIA DA ESCUTA

Para Marcia Auriani, quando bem estabelecido, o elo marca-colaborador “cria um vínculo mais duradouro e corrobora com o engajamento orgânico dos profissionais, resultando em mais produtividade, qualidade, dedicação e, sobretudo, na propensão de os profissionais disseminarem suas experiências no mercado, sentindo-se corresponsáveis pelo sucesso da marca que representam”.

Para que essa conexão seja bem-sucedida, é preciso ser cuidadoso ao pensar no Employee Value Proposition (EVP, ou Proposta de Valor ao Colaborador), um conjunto único e pessoal de ofertas, associações e valores que identificam aquilo que as empresas entregam como diferencial e promovem positivamente as ações e as comunicações externas - que atraem os candidatos - e internas - que contribuem para o engajamento e a retenção.

“Quando bem comunicado, o EVP vai tirar a sua empresa da tal ‘guerra de talentos’ e atrair profissionais alinhados com a sua cultura, apaixonados pelo seu jeito de ser, mesmo que esse jeito não



Marcelo Lorencin, CEO da Shift



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 jurídica

0,85%

ao mês (com garantia de imóvel)

peessoa física

1,05%

ao mês (com garantia de imóvel)

visite-nos

www.cabedalfinancial.com.br



Matheus Fonseca, analista de Employer Branding do Grupo Movile



CULTURA É AQUILO QUE SUA EMPRESA É POR ESSÊNCIA, DE MANEIRA ÚNICA.

NÃO ADIANTA TER PISCINA DE BOLINHAS OU GELADEIRAS COM CERVEJAS, SE NÃO É ISSO QUE SEUS FUNCIONÁRIOS BUSCAM, SE NÃO É QUEM VOCÊ É COMO EMPRESA

WHINY FERNANDES



seja perfeito, porque no fundo os talentos não querem perfeição, querem diferencial”, diz Caio Infante. “O EVP é super importante para que a empresa conheça a sua essência, o que vai direcionar a sua estratégia e o que ela vai oferecer para os profissionais do mercado, para que, a partir disso, ela consiga se diferenciar com base na sua essência, e não por temas que estão no ‘hype’”, complementa Matheus Fonseca.

Especialistas alertam, contudo, que textos bem escritos para atrair novos colaboradores não se sustentam sem a organicidade que só pode vir do diálogo com os funcionários já contratados. Para Caio Infante, muitas companhias não sabem ouvir abertamente os seus colaboradores e acabam tomando decisões equivocadas por causa disso.

“Muitas empresas continuam a desenhar a experiência do colaborador sem a participação do mesmo. Desenham processos que facilitam a empresa, mas não pensam em como isso se conecta na jornada do colaborador. Seguem enxergando processos que as favoreçam sem ouvir regularmente seus colaboradores e sem abrir espaço para a opinião e o diálogo com vistas a um desenho organizacional conjunto, e isso tem um

impacto direto na insatisfação dos colaboradores e no turnover”, aponta Caio.

É consenso no mercado a ideia de que quando um colaborador foi conquistado pelo discurso e pelas práticas da marca empregadora, é grande a chance de ele indicar outros profissionais de alto padrão que se encaixem na filosofia da empresa. “A comunicação interna bem construída para marca empregadora transforma colaboradores em embaixadores de marca espontâneos”, resume Suzie Clavery.

No Grupo Movile, os trabalhos de cultura e comunicação interna são essenciais para que a empresa consiga ter uma marca empregadora forte. “A partir daí conseguimos garantir que a informação flua, que as pessoas tenham uma experiência relevante e que elas vivenciem a cultura no dia a dia da empresa”, diz Matheus Fonseca. Quanto à comunicação externa, ele destaca os conteúdos compartilhados em redes sociais e outros canais e os cursos de aceleração e capacitação. “Também realizamos o Movile Aberta, no qual abrimos nossos escritórios para receber as mais diversas comunidades de tecnologia, universidades e instituições estudantis. Além disso, a Movile patrocina, participa ou palestra em diversos eventos da área de tecnologia e empreendedorismo, fomentando a conexão entre a comunidade e gerando conteúdo relevante para cada participante”, acrescenta.

Para Whiny Fernandes, o enriquecimento da discussão sobre marca empregadora passa pelo entendimento mais preciso das particularidades de cada organização. “Cultura é aquilo que sua empresa é por essência, de maneira única. Não adianta ter piscina de bolinhas ou geladeiras com cervejas, se não é isso que seus funcionários buscam, se não é quem você é como empresa. Antes de adotar ‘novidades’ na sua empresa, consultem quem mais vai se beneficiar delas: os colaboradores (as). A experiência dessas pessoas é o que importa e o que deve mover a verdadeira mudança, pois só incluindo e entendendo que esse é um processo de construção conjunta é que se obtém resultados”, conclui.

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.



O Mercado Eletrônico, especialista em soluções de comércio eletrônico B2B, anunciou **Adriana Oliveira** como diretora de Recursos Humanos. Anteriormente no cargo de gerente de RH, a executiva tem 17 anos de empresa, onde iniciou e desenvolveu a área de Recursos Humanos. Ela chega ao cargo de diretora com o desafio de continuar investindo em ações inovadoras, focadas nos colaboradores e no desenvolvimento de uma nova estrutura organizacional. A preocupação em qualificar e manter o bem-estar dos profissionais é um dos pilares que move o Mercado Eletrônico e impacta em todas as ações realizadas internamente com os seus 200 colaboradores. A companhia investe constantemente na capacitação de funcionários, a fim de elevá-los em suas carreiras, e procura estabelecer uma estrutura na qual a comunicação entre os líderes e os colaboradores acontece de forma abrangente e direta. Oliveira tem MBA em desenvolvimento e gestão de pessoas pela FGV. Trabalhou na AT&T por sete anos. Em seguida, partiu para o ME, onde iniciou como analista de RH e trilhou sua carreira até conquistar a diretoria.



O fundo canadense CDPQ anunciou a contratação de **Eduardo Farhat** como vice-presidente de Infraestrutura para a América Latina. O executivo assume o cargo com o objetivo de reforçar o posicionamento da companhia como parceira de longo prazo e investidora na região, estabelecer e estreitar as relações com os principais parceiros latino-americanos. “A vinda de Eduardo é parte de nossos esforços contínuos de desenvolvimento e reforça nosso compromisso com a América Latina”, disse Emmanuel Jactot, vice-presidente executivo de infraestrutura. Farhat vem da InfraVestor Capital, uma empresa de investimentos focada em energia renovável, onde foi sócio-fundador. Antes disso, passou mais de uma década na Darby no Brasil como diretor administrativo, onde atuou em investimentos importantes no setor de energia e transporte. O executivo iniciou sua carreira na McKinsey, onde passou muitos anos em várias regiões, incluindo Buenos Aires, Estocolmo, Madri e Lisboa. Ele também possui ampla experiência em fundos de ações corporativos e privados. Farhat é bacharel em Engenharia Mecânica Aeronáutica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica do Brasil e possui MBA pelo INSEAD na França.

A Nokia nomeou **Cleri Inhauser** como diretor de Recursos Humanos para a América Latina. Inhauser tem 12 anos de empresa e nos últimos quatro anos liderou as áreas de Estratégia e Operações de Vendas, assim como foi diretor geral da Nokia para o Brasil. Ele começou na empresa como gerente de projetos e vem ganhando responsabilidades desde então. A mudança de cargo visa acelerar a execução da estratégia de longo prazo e continuar criando diferenciais competitivos cruciais para o contínuo crescimento. “Estamos no início de uma transformação impensável, com infinitas possibilidades e desafios. A indústria 4.0, a internet das coisas, as redes 5G, inteligência artificial entre uma lista interminável de novas tecnologias, irão criar uma disrupção enorme na forma como trabalhamos e cultivamos nossos talentos. Isso requer uma profunda reinvenção das formas tradicionais e contribuições da equipe de Recursos Humanos para poder maximizar nossos diferenciais competitivos no futuro”, comenta o executivo.





A Johnson & Johnson contratou **Patrícia Queijo** como a nova diretora de Recursos Humanos para a divisão de Consumo no Brasil. A executiva será responsável por desenvolver e implementar estratégias de RH alinhadas com as prioridades do negócio e uma agenda integrada de atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Além disso, terá papel fundamental na consolidação de uma cultura mais ágil, colaborativa e de alta performance. Queijo dá início na sua história na J&J com uma carreira sólida em grandes empresas, com atuação local, regional e global em Recursos Humanos. Em sua posição anterior, atuou como Head Regional de Talentos para a região sul da América Latina. A executiva também teve passagens em funções generalistas e especialistas de RH e atuou em diferentes

países como Alemanha, Argentina e Chile. É formada em Administração de Empresas pela PUC-SP, com intercâmbio na Friedrich-Alexander-Universität, na Alemanha, além de dois MBAs, um em Finanças e Relações com Investidores pela Fipecafi e outro em Pessoas e Organizações pela Universidade Adolfo Ibáñez, no Chile.



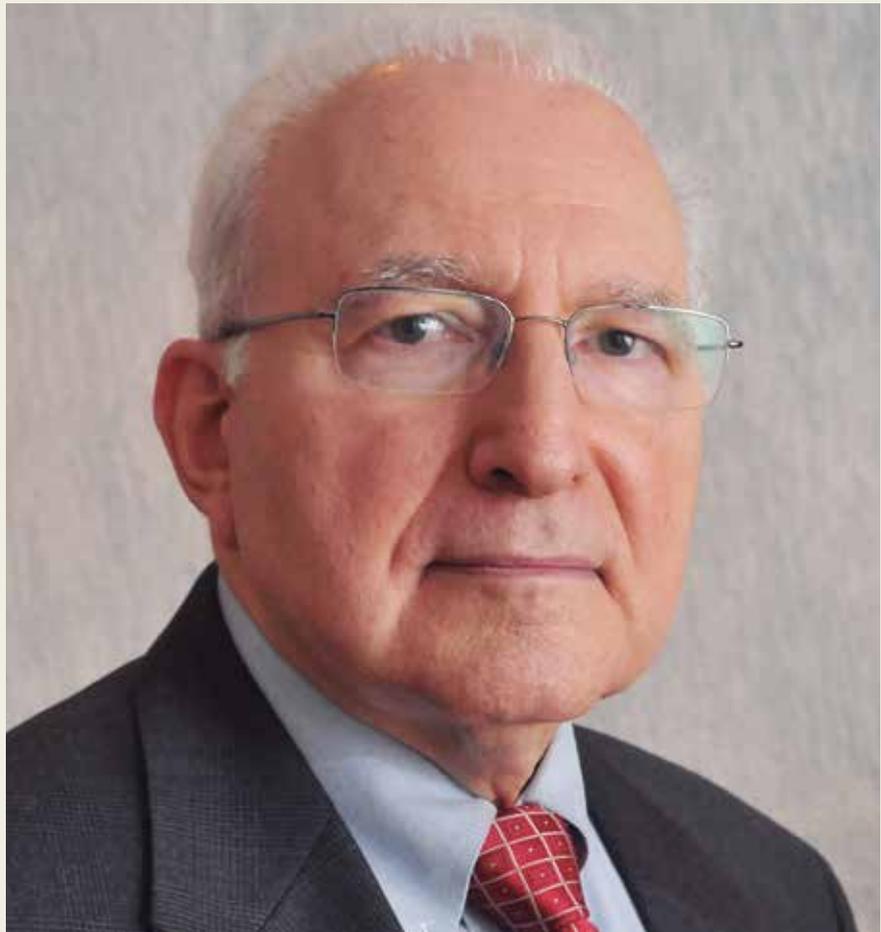
Viviane Sala chegou à Cheil Brasil para a recém-criada posição de diretora de Recursos Humanos da agência. A executiva será responsável por gerir a área em todos os escritórios do grupo na América Latina, que correspondem aos países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, EUA (Miami), México, Panamá e Peru. Sala chega à agência com a missão de implementar uma cultura de RH com foco em desenvolvimento organizacional, e também aplicar práticas modernas voltadas para a gestão de pessoas e retenção dos talentos na agência. “Chego na agência para construir com os colaboradores uma trajetória focada no desenvolvimento de novas competências e, consequentemente, com o intuito de gerar novas oportunidades para todos”, declara. A nova diretora tem mais de 22 anos de experiência na área, tendo trabalhado em empresas como Grupo Abril, Cielo e Tata Consultancy Services, além de uma startup no Vale do Silício, em São Francisco, nos EUA. A profissional é especialista em Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Mudança e Transformação Cultural com Foco em Digital.



A OLX apresentou o seu novo Chief Human Resources Officer, **Sergio Povoá**. O executivo vai liderar a área de Recursos Humanos com o intuito de, junto com o seu time, promover o desenvolvimento organizacional e capacitar talentos. Um de seus desafios será manter as equipes engajadas na cultura da empresa para entregar resultados de alto impacto com máxima eficiência e performance, em um período de crescimento acelerado. “Minha expectativa é alavancar a OLX para ser reconhecida como a maior e melhor empresa de tecnologia do Brasil. Desde que cheguei fui muito bem acolhido por um time engajado e apaixonado. E, em conjunto com eles, quero que nossa cultura seja conhecida pelo mercado e que possamos atrair novos talentos com esse brilho nos olhos. Espero

que esse seja um novo ciclo de muito desafio, suor, risos e conquistas”, afirma o executivo. Sergio é formado em Administração de Empresas e possui MBA Executivo pela Fundação Dom Cabral e em Gestão de Recursos Humanos pela FGV. Com mais de 17 anos de experiência, ele começou a sua carreira como office boy no setor financeiro da Souza Cruz, onde posteriormente iniciou a jornada na sua área atual. Com uma extensa trajetória, ocupou posições de liderança em grandes empresas, como Unilever, GE, Grupo Pão de Açúcar e Netshoes, onde foi Diretor de Recursos Humanos LATAM de 2014 a 2017. Antes de integrar o time da OLX, estava desde 2017 como vice-presidente de Recursos Humanos da Neoway.

EXCELÊNCIA EM FORMAÇÃO DE LÍDERES



Peter Barth, psicólogo organizacional, é presidente da Intercultural e Blanchard Global Partner para o Brasil há 33 anos

Peter Barth, consultor de desenvolvimento de lideranças, fala sobre sucesso da Intercultural

Por **Adriano Garrett**

O professor Peter Barth é um dos principais consultores de desenvolvimento de lideranças do Brasil, segmento no qual completou recentemente 50 anos de atuação profissional. Sua trajetória se confunde com a da Intercultural, onde atua como CEO. A companhia lidera o segmento de cursos e treinamentos da pesquisa Melhores Fornecedores para RH há 13 anos, é parceira global da Blanchard há 33 anos e está filiada ao Instituto Brasileiro de Consultores de Organização – IBCO desde os anos 70.

“A mola mestra da Intercultural sempre foi trabalhar com os melhores programas e metodologias do mundo, de forma a trazer para as empresas



VIA APIA

ESPECIALIZADA EM CESTAS



NOSSA ENTREGA VAI MUITO ALÉM DO BÁSICO!



Cesta Básica

Composições variadas de acordo com a necessidade de cada cliente. Os detalhes são criteriosamente pensados e analisados.



Cesta Sindical

Variedade em produtos selecionados para atender especificamente a necessidade de cada nicho.



Cesta de Natal

Um verdadeiro presente para oferecer a seus colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros, amigos e familiares. Conheça as nossas Cestas de Natal.

Além dessas, temos outras composições que podem se encaixar perfeitamente na sua necessidade. Fale com a gente. :)



(11) **3197 5785**
www.cestasviaapia.com

Rodovia Índio Tibiriçá, 650 - Km 69
Vila Sol Nascente - Suzano/SP
CEP: 08655-000



QUANDO A INTERCULTURAL INICIOU SUAS ATIVIDADES, EM 1973, ERA APENAS UMA LIVRARIA ESPECIALIZADA EM RECURSOS HUMANOS, DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E ORGANIZACIONAL E GESTÃO EMPRESARIAL. NESTE CAMPO, TORNOU-SE A ÚNICA LIVRARIA NO BRASIL A TER UM CATÁLOGO ESPECIALIZADO COM MAIS DE MIL TÍTULOS EM PORTUGUÊS E 1,5 MIL EM INGLÊS, SENDO A PRINCIPAL FORNECEDORA DAS EMPRESAS E DOS CONSULTORES BRASILEIROS MAIS ATUALIZADOS



brasileiras as melhores tecnologias, de sucesso internacional comprovado e que garantam o maior retorno sobre o investimento de seus clientes. Quando se trabalha com empresas líderes de mercado, você tem a certeza de poder oferecer para seus clientes o melhor que eles poderiam adquirir, eliminando os riscos de adotar técnicas e modelos ainda não testados e de eficácia não comprovada”, defende Barth.

No Brasil, mais de 61 mil gestores de 625 empresas já participaram de treinamentos de liderança da Intercultural, e o número segue crescendo a cada ano. A empresa também é parceira da Carew International, que desenvolveu o Positional Selling, o mais bem-sucedido sistema de desenvolvimento de vendas do mundo. Na entrevista a seguir, Peter Barth falou à Gestão RH sobre o passado, o presente e o futuro da empresa.

Gestão RH - Desde 1973, ano da fundação da Intercultural, o cenário econômico, político, social e trabalhista do Brasil mudou muito. Qual foi a trajetória da Intercultural e o que a companhia fez para seguir como líder de mercado mesmo com os desafios trazidos por todas estas transformações?

Peter Barth - Quando a Intercultural iniciou suas atividades, em 1973, era apenas uma livraria especializada em Recursos Humanos, Desenvolvimento Gerencial e Organizacional e Gestão Empresarial. Neste campo, tornou-se a única livraria no Brasil a ter um catálogo especializado com mais de mil títulos em Português e 1,5 mil em Inglês, sendo a principal fornecedora das empresas e dos consultores brasileiros mais atualizados. A seguir, veio uma linha completa de filmes de treinamento em desenho animado, que também era muito procurada pelos profissionais de T&D e pelos consultores da área.

Em 1981, foi decidido juntar as atividades de realização de programas de treinamento anteriormente realizadas individualmente por mim com as atividades da empresa, e daí surgiram Simpósios Internacionais e eventos de grande porte como os Simpósios de “Transferência de Tecnologia Gerencial” e o de “Aumento de Produtividade”, com a participação de palestrantes de renome dos EUA, Alemanha, Reino Unido e Japão, além de destacados especialistas brasileiros.

Vale destacar o seminário internacional “Teoria Z”, conduzido pelo Prof. William Ouchi, o de “Liderança e o Gerente-Minuto”, conduzido pelo Dr. Ken

Blanchard, o de “Círculos de Qualidade”, conduzido por Jeff Beardsley, e o de “Sistema de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento de Recursos Humanos”, conduzido por Andrew Manzini, que foram grandes sucessos e inspiraram outras empresas brasileiras a seguirem o mesmo caminho no qual a Intercultural foi pioneira.

A partir de 1983, foi celebrada uma parceria com a Carew International para o lançamento no Brasil do Treinamento Profissional em Vendas (TPV), cuja edição mais recente recebeu o nome de “Positional Selling”. A Intercultural tornou-se a licenciada exclusiva da Carew para o Brasil e América do Sul. Desde então, já foram treinados 30 mil gestores e profissionais de vendas nesta metodologia, que tem gerado significativos aumentos de vendas e ganhos de participação no mercado para as mais de 150 empresas que já adotaram este programa.

Em 1986, foi celebrada a parceria com as The Ken Blanchard Companies, e desde então, já participaram de treinamentos de “O Gerente-Minuto”, “Liderança Situacional II” e “SLII – Experience” mais de 61 mil gestores pertencentes a 625 empresas de médio e grande porte atuantes no mercado brasileiro. Estas empresas obtiveram significativos ganhos de produtividade, de qualidade e de lucratividade, melhoria do clima organizacional, aumento na fidelização de clientes, maior retenção de talentos e maior retorno sobre o investimento.

A mola mestra da Intercultural sempre foi trabalhar com os melhores programas e metodologias do mundo, de forma a trazer para as empresas

brasileiras as melhores tecnologias, de sucesso internacional comprovado e que garantam o maior retorno sobre o investimento de seus clientes. Quando se trabalha com empresas líderes de mercado, você tem a certeza de poder oferecer para seus clientes o melhor que eles poderiam adquirir, eliminando os riscos de adotar técnicas e modelos ainda não testados e de eficácia não comprovada.

Gestão RH - Como a Intercultural trabalha para estar atualizada constantemente aos novos desafios do mercado?

Peter Barth - Desde sua fundação, a intercultural foi evoluindo, mudando seu foco, passando da simples venda de livros e filmes de treinamento para a prestação de serviços de padrão internacional, procurando sempre identificar e, até mesmo, antecipar as necessidades de seus clientes em um ambiente de negócios em constante mudança.

Um grande diferencial está no fato de ser parceira de empresas líderes no mercado internacional. Por exemplo, a Blanchard atua em mais de 100 países e treina mais de 150 mil gestores por ano em 40 idiomas diferentes. Recentemente, lançou a SLII – Experience, que oferece 24 novos vídeos com elenco de Hollywood, além de novos jogos, novos instrumentos de avaliação, um novo aplicativo para celular ou tablet, além de acesso ao Blanchard Exchange, o Portal de Aprendizagem da Blanchard. O treinamento incorpora as mais avançadas técnicas de aprendizagem de adultos baseadas na Neurociência e o lançamento desta nova geração da Liderança Situacional implicou num investimento superior a 5 milhões de dólares.

Ora, se a Blanchard não fosse uma das principais empresas globais em desenvolvimento de lideranças, não teria a capacidade técnica e financeira para desenvolver este programa e custear o investimento requerido. A Carew, que também atua nos cinco continentes, adota estratégias semelhantes de inovação constante e lidera o mercado de desenvolvimento de estratégias de

vendas. Desta forma, estamos sempre em condições de nos atualizar com as mudanças e os novos desafios do mercado, graças à capacidade de pesquisa e desenvolvimento das empresas com as quais mantemos parcerias.

Gestão RH - A Intercultural, além de estar entre os 100 Melhores Fornecedores para RH do Brasil há 13 anos seguidos, é a melhor avaliada do seu segmento. O que explica este sucesso continuado?

Peter Barth - Além da inovação constante e da parceria com empresas líderes mundiais já mencionadas, que nos permitem oferecer sempre os melhores produtos e as melhores soluções para nossos clientes, temos os nossos valores, que se constituem na base da nossa atuação e do relacionamento com nossos clientes.

Nossos valores são: CREDIBILIDADE – Prometer menos e entregar mais, nunca o contrário; INTEGRIDADE – Coerência total entre palavras e atos. Jamais recorrer a qualquer propaganda enganosa; QUALIDADE – Fazer bemfeito da primeira vez. Evitar retrabalho. Obter, pelo menos, 90% de aprovação (excelente e muito bom) nas avaliações dos clientes; INOVAÇÃO CONSTANTE – Melhorar continuamente o que já é bom; PARCERIA – Identificar as necessidades de nossos clientes e agregar a estes um valor sempre maior do que o custo dos serviços prestados. Assegurar-se que toda transação seja benéfica para ambas as partes; e RENTABILIDADE – Promover soluções que proporcionem excelente retorno sobre o investimento para nossos clientes. Gerar um impacto positivo sobre a rentabilidade dos clientes e a nossa. Colaborar com os clientes na mensuração dos resultados.

Estamos certos de que a prática constante destes valores tem norteado nosso trabalho ao longo de quase cinco décadas e ajuda a entender por que somos a empresa melhor avaliada de nosso segmento há 13 anos consecutivos.

Gestão RH - Em um mundo em que a transformação digital impacta o mercado de trabalho de diversas



DESDE SUA FUNDAÇÃO, A INTERCULTURAL FOI EVOLUINDO, MUDANDO SEU FOCO, PASSANDO DA SIMPLES VENDA DE LIVROS E FILMES DE TREINAMENTO PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE PADRÃO INTERNACIONAL, PROCURANDO SEMPRE IDENTIFICAR E, ATÉ MESMO, ANTECIPAR AS NECESSIDADES DE SEUS CLIENTES EM UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS EM CONSTANTE MUDANÇA





A PARTIR DO PRÓXIMO ANO, TEREMOS MODALIDADES INTEIRAMENTE VIRTUAIS QUE TORNARÃO PRATICAMENTE DISPENSÁVEL A ENTREGA PRESENCIAL DO TREINAMENTO. DESTA FORMA, ATRAVÉS DO USO DE TECNOLOGIA, ESTAREMOS EM CONDIÇÕES DE OFERECER TREINAMENTOS QUE OTIMIZARÃO CADA VEZ MAIS O TEMPO DOS PARTICIPANTES



formas, como a Intercultural responde a estes desafios?

Peter Barth - A inovação constante é a única maneira de manter-se atualizado em um mundo em rápida mudança. Há 40 anos, pouco se cogitava com relação a treinamento virtual ou EAD. Hoje em dia, além dos treinamentos presenciais, que ainda representam a principal preferência de nossos clientes, uma parte significativa dos nossos treinamentos é realizada online, na plataforma de aprendizagem da Blanchard. Existe até uma versão do treinamento em que os participantes concluem o primeiro dia inteiramente online, de modo assíncrono, e somente o segundo dia é realizado de forma presencial. A partir do próximo ano, teremos modalidades inteiramente virtuais que tornarão praticamente dispensável a entrega presencial do treinamento.

Desta forma, através do uso de tecnologia, estaremos em condições de oferecer treinamentos que otimizarão cada vez mais o tempo dos participantes além de reduzir significativamente ou até mesmo eliminar os custos de deslocamento, hospedagem e alimentação.

Gestão RH - No Brasil, mais de 61 mil gestores de 625 empresas já participaram de treinamentos de liderança da Intercultural. Partindo de números tão expressivos, é possível apontar alguns casos de sucesso que são motivo de satisfação e orgulho para a empresa?

Peter Barth - Os casos de sucesso são inúmeros. Aliás, podemos dizer que só existem casos de sucesso. O que varia de um cliente para outro é o grau de sucesso obtido. Os fatores que estão na base desse sucesso diferenciado merecem até uma entrevista ou matéria exclusiva, mas digamos, de uma forma geral, que dependem de quão consistente e profundo é o engajamento da direção da empresa na cobrança da aplicação prática dos conceitos e das ferramentas transmitidos pelo treinamento. É tudo uma questão de sustentabilidade das mudanças e

da aderência dos novos comportamentos à cultura organizacional.

Isso posto, podemos elencar alguns casos icônicos, sem citar o nome da empresa (para o que necessitaríamos de uma autorização especial). Um de nossos clientes é um fabricante de papel de grande porte. Tivemos a oportunidade de treinar todos os gestores da fábrica, entre gerentes e supervisores, aproximadamente 150 participantes. Alguns anos depois de conduzidas as turmas, ouvimos da coordenadora de Desenvolvimento Organizacional a história que conto a seguir.

A empresa utiliza uma gigantesca máquina fabricante de papel que é o verdadeiro "coração" da fábrica. Esta máquina, cujo custo é de vários milhões de dólares, é uma entre 85 outras de origem finlandesa espalhadas pelo mundo. À época do treinamento, esta máquina estava na 35ª posição mundial em termos de produtividade. Dois anos após o treinamento de SLII, a máquina estava na nona posição mundial. Quatro anos após o treinamento, a máquina era a terceira mais produtiva do mundo, posição em que se mantém até hoje. A diretoria da empresa afirma que a máquina ainda é a mesma, só que vários anos mais velha. A tecnologia utilizada na produção permanece basicamente a mesma. A planta física da fábrica ainda é a mesma. Grande parte das pessoas que operam a máquina ainda são as mesmas, pois a empresa tem turnover muito baixo.

A diretoria da empresa pergunta: se tudo permanece igual, o que mudou? Eles mesmos respondem: "Mudou a qualidade do relacionamento entre líderes e colaboradores e o ambiente de trabalho na fábrica, a partir do treinamento de SLII. A comunicação flui melhor e existe um trabalho de equipe de melhor qualidade e mais proatividade da manutenção preventiva da máquina." A direção da empresa atribui os ganhos de produtividade ao treinamento dos gestores em SLII.

Existem várias histórias semelhantes de outros clientes. Na edição 134 da Gestão RH, a diretora de RH da Liquigás publicou um artigo em que descreve os



GRUPO
BISUTTI

GRUPO
BISUTTI

A SOLUÇÃO COMPLETA EM TODOS OS DETALHES PARA O SEU EVENTO

O Grupo Bisutti oferece 10 Espaços exclusivos em São Paulo para o seu Evento Corporativo com Infraestrutura completa, Gastronomia, Decoração e Atendimento personalizado para os mais diferentes layouts e tipos de Evento, como Palestras, Treinamentos e Confraternizações de final de ano.

Entre em contato e agende a sua visita!

corporativo.grupobisutti.com.br 3044.1090 @grupobisutti.corporativo



JÁ POR VÁRIOS ANOS, NO INÍCIO DOS NOSSOS TREINAMENTOS DE SLII, SOLICITAMOS AOS PARTICIPANTES QUE DESCREVAM OS COMPORTAMENTOS DO “PIOR LÍDER” QUE JÁ TIVERAM E TAMBÉM DO “MELHOR LÍDER” QUE JÁ TIVERAM. DEPOIS, PERGUNTAMOS QUE IMPACTO O COMPORTAMENTO DESTES LÍDERES TEVE SOBRE SUA MOTIVAÇÃO E SEU DESEMPENHO. A ESTA ALTURA, JÁ DISPOMOS DE ALGUNS MILHARES DE RESPOSTAS



excelentes resultados da empresa e a drástica redução no número de acidentes obtidos a partir do treinamento de todos os gestores em Liderança Situacional II. Com frequência, ouvimos comentários como o de um gerente geral de uma multinacional do ramo automotivo que ao final do treinamento nos procurou para dizer que era uma pena que tivesse participado do treinamento “tarde demais”. Pedimos esclarecimentos, e ele nos disse que se tivesse participado do treinamento duas semanas antes, não teria tomado a decisão de demitir a gerente de RH, pois teria tido acesso a recursos e ferramentas para um trabalho mais alinhado com a gestora, o que teria evitado a demissão.

Gestão RH - Qual é o mindset dos líderes mais bem-sucedidos ao enfrentar as inúmeras crises pelas quais passaram o Brasil e a economia brasileira?

Peter Barth - Parece-nos que é importante falar de “Mindset” e de “Skillset”. O “Mindset” que parece ser o mais apropriado é o que poderíamos descrever como sendo o do “Líder Servidor”. Este tópico, porém, é tão vasto que justificaria uma matéria especial.

Gostaria, porém, de fornecer alguns exemplos do que consideramos uma liderança eficaz. Já por vários anos, no início dos nossos treinamentos de SLII, solicitamos aos participantes que descrevam os comportamentos do “Pior Líder” que já tiveram e também do “Melhor Líder” que já tiveram. Depois, perguntamos que impacto o comportamento destes líderes teve sobre sua motivação e seu desempenho. A esta altura, já dispomos de alguns milhares de respostas. Eis um resumo:

Comportamentos Típicos dos Piores Líderes:

- Centralizar decisões;
- Não reconhecer o mérito nem as contribuições dos colaboradores;
- Não assumir a responsabilidade por insucessos;
- Procurar “culpados” pelos erros ou falhas;
- Tratar os colaboradores com prepo-

tência e falta de respeito;

- Semear discórdia, jogando uns contra os outros;
- Ignorar ou desrespeitar as diferenças individuais e a diversidade;
- Não estabelecer objetivos claros e padrões de desempenho;
- Não investir no desenvolvimento de liderança; entre outros.

Quando perguntamos sobre o impacto causado por estes comportamentos, os participantes informam: queda da motivação individual e do grupo; ideias e sugestões deixam de ser fornecidas; queda na produtividade; aumento do absenteísmo por problemas de saúde; piora no espírito de equipe e no clima organizacional; pedidos de demissão e evasão de talentos; imagem negativa da empresa no mercado.

Por outro lado, eis os Comportamentos Típicos dos Melhores Líderes:

- Decisões compartilhadas ou pelo menos, justificadas;
- Reconhecimento e elogios frequentes;
- Assumir a responsabilidade, inclusive pelos insucessos;
- Procurar soluções e medidas preventivas e não “caçar culpados”;
- Tratar todos com cortesia, respeito e consideração;
- Respeitar e valorizar diferenças individuais e a diversidade;
- Promover o espírito de equipe e um clima de colaboração e parceria;
- Estabelecer e acordar objetivos claros e padrões de desempenho;
- Proporcionar oportunidades de desenvolvimento, inclusive de exercício da liderança; entre outros.

Quando perguntamos sobre o impacto causado por estes comportamentos, os participantes informam: aumento da motivação individual e do grupo; livre fluxo de ideias e sugestões; aumento da produtividade; redução do absenteísmo e de problemas de saúde; melhora no espírito de equipe e no clima organizacional; queda no turnover e maior retenção de talentos; imagem positiva da empresa no mercado.



Somos a agência
oficial do evento:

RHs MAIS ADMIRADOS

A **TRAVELPLUS** oferece consultoria
completa em **viagens corporativas** e
soluções de ponta-a-ponta para
eventos nacionais e internacionais.

Nossa expertise também garante
parcerias estratégicas para os melhores
destinos em **viagens de lazer.**

**CONSULTE OS NOSSOS
PACOTES PROMOCIONAIS!**



▶ +55 11 3549 5590
www.travelplustur.com.br



TRAVELPLUS®
turismo corporativo • eventos360 • lazer

15
ANOS



EXISTEM EMPRESAS ONDE SE ACREDITA QUE “SANTO DE CASA NÃO FAZ MILAGRE”. NESTAS CONDIÇÕES, INDEPENDENTEMENTE DO NÚMERO DE PARTICIPANTES, O INSTRUTOR INTERNO NÃO SERIA BEM ACEITO, ESPECIALMENTE AO CONDUZIR TURMAS COM PARTICIPANTES DE NÍVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR AO DELE. JÁ TIVEMOS TAMBÉM MODELOS HÍBRIDOS EM QUE O CLIENTE SOLICITOU QUE TRABALHÁSSEMOS COM A DIRETORIA E OS ESCALÕES GERENCIAIS MAIS ELEVADOS ENQUANTO OS INSTRUTORES INTERNOS CONDUZIAM AS DEMAIS TURMAS



Acreditamos que os resultados de nossa pesquisa falam por si só. Uma vez que sabemos a diferença entre o impacto causado pelos Piores Líderes e aquele causado pelos Melhores Líderes, trata-se de desenvolver as habilidades para tornar-se um Melhor Líder, ou seja, um Líder Situacional, através do desenvolvimento de três grupos de habilidades: Habilidades de Estabelecimento de Objetivos; Habilidades de Diagnóstico; e Habilidades de Parceria e Adequação. Este é o “Skillset” do líder verdadeiramente eficaz.

Gestão RH - Quais são as principais diferenças entre treinamentos “in company” e o processo de transferência de tecnologia que utiliza instrutores internos? Como saber o tipo ideal para cada empresa?

Peter Barth - O treinamento “in company” é conduzido pelos instrutores da Intercultural em datas e local mutuamente acordados com o cliente. O processo de transferência de tecnologia implica em a empresa cliente designar um ou mais instrutores internos que serão capacitados pela Intercultural para conduzirem os treinamentos.

Os critérios que norteiam a decisão de treinar os gestores da empresa, utilizando os consultores da Intercultural versus treinar instrutores próprios, tem a ver com fatores econômicos e com a cultura da empresa.

O fator econômico implica numa simples comparação do investimento requerido com o número de gestores a serem treinados. Por exemplo, se a empresa tem até 50 gestores a serem treinados, a solução mais econômica é utilizar os instrutores da Intercultural. Se, porém, a empresa tiver 100 ou mais gestores a serem treinados, a solução mais econômica será a capacitação de instrutores internos.

O tamanho das turmas também entra nessa equação. Temos um cliente que já treinou aproximadamente 120 gerentes comerciais em menos de dois anos. As turmas, porém, são muito pequenas, às vezes com oito a 10 participantes. A empresa dispõe de um instrutor interno, capacitado por nós.

O valor investido na capacitação deste instrutor já foi recuperado várias vezes, considerando-se a dispersão geográfica (Brasil e América Latina) e o reduzido tamanho das turmas, o que teria requerido inúmeras viagens de nossos instrutores.

O outro fator importante a ser considerado é a cultura organizacional. Existem empresas onde se acredita que “santo de casa não faz milagre”. Nestas condições, independentemente do número de participantes, o instrutor interno não seria bem aceito, especialmente ao conduzir turmas com participantes de nível hierárquico superior ao dele. Já tivemos também modelos híbridos em que o cliente solicitou que trabalhássemos com a diretoria e os escalões gerenciais mais elevados enquanto os instrutores internos conduziam as demais turmas. Enfim, cada caso é um caso e nós respeitamos muito as características e necessidades peculiares de cada cliente de modo a otimizar o ROI (retorno sobre investimento) e os resultados obtidos.

Gestão RH - A Intercultural também é parceira da Carew International, que desenvolveu o Positional Selling, o mais bem-sucedido sistema de desenvolvimento de vendas do mundo. Quais foram os principais resultados obtidos por clientes a partir desta metodologia?

Peter Barth - O Positional Selling (anteriormente chamado de TPV - Treinamento Profissional em Vendas) desenvolvido por Jack Carew é muito mais do que apenas um programa de treinamento. É um sistema estratégico de vendas e negociação que proporciona às empresas que o utilizam resultados concretos e mensuráveis, até mesmo no curto prazo, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo. Além de propor uma mudança estratégica no relacionamento com os clientes, o Positional Selling oferece técnicas e ferramentas que podem ser imediatamente aplicadas a uma vasta gama de situações de vendas e negociações com clientes.

O Positional Selling é o único pro-

grama dotado de um Plano Estratégico de Vendas e Plano de Contato de Vendas que permite o planejamento, acompanhamento e avaliação de todas as interações com os clientes. Além disso, o Positional Selling tem um Componente de Coaching e Acompanhamento Gerencial que assegura a manutenção de um alto nível de desempenho dos profissionais de vendas muito tempo depois de concluído o treinamento.

Entre os resultados obtidos por clientes que usam esta metodologia vale citar o de um conhecido laboratório farmacêutico que após treinar aproximadamente 200 integrantes de sua equipe comercial viu suas vendas crescerem mais do que o dobro da média de seus concorrentes, no exercício seguinte. Na verdade, esta empresa se tornou líder do mercado em termos de percentual de crescimento, graças ao uso das técnicas do Positional Selling. Outros clientes citam que suas vendas duplicaram em quatro anos através da utilização do método, como consta no depoimento de um cliente da Intercultural na matéria "Vendas e Liderança" publicada na edição 125 da Gestão RH.

Em todos os casos, o Positional Selling tem ajudado nossos clientes a conquistar a posição preferencial junto a seus clientes; a consolidar a posição da empresa junto aos tomadores da decisão de compra; a aprimorar as habilidades dos profissionais de vendas para lidar com objeções; a diagnosticar com precisão as necessidades dos clientes e apresentar produtos e serviços de forma a atender estas necessidades; a conduzir negociações bem-sucedidas, promovendo trocas de valor em vez de fazer concessões que reduzem a lucratividade do fornecedor; a projetar uma imagem diferenciada de excelência no desempenho profissional da área de vendas; além de contribuir significativamente para que os clientes obtenham aumento dos lucros e da participação no mercado.

Mais de 30 mil profissionais de vendas pertencentes a 150 empresas de sucesso já participaram destes treinamentos no Brasil. Temos clientes que conduzem novas turmas há 36 anos, tal

o grau de satisfação com os resultados obtidos.

Gestão RH - Quais foram as principais novidades introduzidas em 2019 e quais são as principais metas para 2020?

Peter Barth - Temos constatado que há muitas empresas que hesitam em oferecer a gestores recém-promovidos um treinamento de dois dias de duração, mesmo que este traga resultados extraordinários. Em resposta a esta necessidade, foi desenvolvido um programa mais breve, que pode ser conduzido em apenas seis a sete horas (um dia ou duas manhãs, ou, ainda, duas tardes) e que fornece um kit de "sobrevivência na selva" para gestores relativamente novatos. Este treinamento, sob o nome de Habilidades Essenciais de Gestão (HEG), desenvolvido pela Blanchard, será oferecido a partir do segundo semestre de 2019. Entre o final de 2019 e o primeiro trimestre de 2020, além do HEG, ofereceremos também treinamentos de Coaching; Como Desenvolver um Clima de Confiança; e o novo programa de Liderança de Equipes da Blanchard, além da nova geração do treinamento de Autoliderança, que se destina aos colaboradores e complementa magnificamente o treinamento de SLII – Experience oferecido aos gestores da empresa.

Nossa meta para 2020, acompanhando a esperada aceleração do crescimento da economia brasileira, é aumentar em mais de 30% o número de nossos clientes ativos, especialmente através da oferta dos novos produtos. Além disso, há uma demanda reprimida para a realização de um treinamento de instrutores de SLII – Experience para o qual já recebemos diversas solicitações.

É questão de honra para nós não mirar apenas o crescimento quantitativo, mas assegurar-nos da manutenção dos altíssimos padrões de qualidade de nossos treinamentos e de nossa parceria com nossos clientes de modo a continuar merecendo sermos a empresa melhor avaliada no nosso segmento, ano após ano.



TEMOS CONSTATADO QUE HÁ MUITAS EMPRESAS QUE HESITAM EM OFERECER A GESTORES RECÉM-PROMOVIDOS UM TREINAMENTO DE DOIS DIAS DE DURAÇÃO, MESMO QUE ESTE TRAGA RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS. EM RESPOSTA A ESTA NECESSIDADE, FOI DESENVOLVIDO UM PROGRAMA MAIS BREVE, QUE PODE SER CONDUZIDO EM APENAS SEIS A SETE HORAS (UM DIA OU DUAS MANHÃS, OU, AINDA, DUAS TARDES) E QUE FORNECE UM KIT DE "SOBREVIVÊNCIA NA SELVA" PARA GESTORES RELATIVAMENTE NOVATOS





SERÁ QUE VOCÊ É TÃO BOM PROFISSIONAL QUANTO CONSIDERA SER?

Por *Daniela do Lago*

Ana diz que não se sente desafiada no trabalho, pois as atividades são simples demais para sua tamanha competência. Ana esqueceu de enviar uma proposta de serviços para um cliente e sua empresa não fechou esse negócio.

Diego se julga mais inteligente que seu chefe, tem MBA, fala inglês e acha que não está sendo reconhecido como merece. Diego não preencheu o formulário de inscrição da empresa para participar de um processo de licitação importante que garantiria um contrato relevante para a companhia.

Catia deseja fazer coisas extraordinárias para a empresa de celular em que trabalha, mas não consegue responder

um chamado do cliente dentro do prazo de 24 horas, causando reclamações constantes no SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).

Plínio acha burocrático, arcaico e defasado o sistema interno da empresa em que atua, mas não digitou o código correto para a emissão da nota fiscal e gerou uma multa para a empresa, prejudicando o faturamento do mês.

Marina se vê como sócia do restaurante, enxerga infinitas possibilidades de aumentar a clientela, mas não anotou corretamente o pedido, demorou para atender a mesa e o cliente saiu insatisfeito com o serviço dizendo que nunca mais voltaria naquele restaurante.

Eric trabalha como atendente do Detran e leva cerca de cinco minutinhos para marcar uma data para a renovação da CNH de qualquer cidadão. Só esqueceu de me avisar sobre um detalhe da regra: de que só se pode renovar a CNH com 30 dias de antecedência. Eric me agendou para estar presencialmente no Detran 35 dias antes do vencimento da CNH! Não pude renovar, perdi uma tarde em minha agenda de compromissos. Mas qual é o problema? Afinal, é só reagendar para daqui alguns dias.

Thais é recepcionista no shopping e fica o dia todo sentada em frente a um balcão para atender os clientes. Acredita que pode fazer mais pela empresa,

que é capaz de atrair mais clientes para o shopping com uma simples ação feita através das mídias sociais. Hoje um cliente pediu orientação sobre o local de uma loja específica no shopping, e Thais não soube responder.

O ferramenteiro Carlos não acreditou quando a Volkswagen avisou com um ano de antecedência para buscarem outra área para trabalhar, pois esse departamento não existiria mais; afinal de contas, os robôs chegaram para fazer esse trabalho com maestria. Carlos achou que o sindicato o salvaria da demissão, mas está buscando recolocação.

Milton trabalha como “faz tudo” e se posiciona no mercado como referência na sua área de atuação. Foi instalar um ar-condicionado na sala comercial de um cliente e esqueceu de ligar o gás do aparelho. Por isso, o mesmo não refrigerava, gerando retrabalho, insatisfação do cliente e risco de acidente.

Alessandro não se conforma com a situação do país e culpa seu chefe antigo pela sua demissão. Atualmente dirige para a empresa Uber, mas não sabe diferenciar a direita da esquerda e tem colecionado péssimas avaliações no aplicativo.

Qual é a semelhança entre esses profissionais? Todos julgam que não estão sendo reconhecidos e valorizados, consideram que ganham pouco pelas tarefas que executam e acreditam que fazem um excelente trabalho.

Mas espera aí, uma pergunta tem que ser feita: será que realmente esses profissionais são tão bons quanto consideram ser?

Os casos acima são todos reais, e aconteceram comigo nesses últimos meses. Tenho observado inúmeros profissionais que são competentes, qualificados e têm boa vontade, mas que, talvez por não se identificarem com sua realidade, não aceitam fazer o básico, que chamo de tarefas de “tenho que”.

Existem tarefas no nosso cotidiano que gostamos de fazer e outras tarefas que “temos que” fazer. São aquelas atividades tidas como chatas, operacionais e rotineiras, mas extremamente necessárias para a organização e controle dos processos da empresa.



Daniela do Lago ministra palestras e atua há mais de 15 anos com Gestão de Pessoas em diversas empresas. Trabalha como Coach Executivo e Desenvolvimento de Carreira e é colunista fixa do UOL Empregos, o mais visitado portal de notícias do Brasil para temas de comportamento corporativo

À medida que o profissional vai mostrando resultado, a parcela de atividades “tenho que” vai diminuindo, e aumenta a parcela de atividades que ele gosta de fazer. Portanto, ao receber uma tarefa chata para fazer, faça logo com excelência. Assim, bons resultados aparecerão e num curto espaço de tempo você estará livre daquele enrosco, dedicando-se a atividades que gosta de fazer e acredita serem adequadas à sua competência.

Vejo atualmente um quadro de muita ansiedade, intolerância, nervosismo e angústia. A grande maioria está confusa sobre o caminho profissional a ser traçado. Isso sem contar os que se preparam muito, mas executam pouco.

Antes de se achar o suprassumo da empresa, que tal desempenhar bem o básico do seu trabalho?

O bom profissional é aquele que aprende de forma rápida, cria soluções

para a empresa e seus clientes e, além disso, jamais esquece suas tarefas menores do dia a dia e as executa com qualidade, pois sabe que a excelência mora nos detalhes.

É fato que também encontro alguns profissionais que são muito críticos consigo mesmo. Aqueles que têm uma “régua” muito elevada sobre seu desempenho, sempre acham que não são tão bons assim e que seu resultado poderia ser melhor. Infelizmente, esse tipo ainda é minoria, e geralmente os que pensam assim são os melhores profissionais.

Não tem nada de errado pensar grande e sonhar alto na vida. Eu recomendo! Mas não esqueça de olhar para sua realidade e fazer o que tem que ser feito com excelência. Lembre-se que é dando um passo de cada vez que se chega no destino.

E você? Será que realmente é tão bom profissional quanto considera ser?



COMO CULTIVAR O EQUILÍBRIO EMOCIONAL NO TRABALHO?

Por **Tatiana Pimenta**

A busca pelo equilíbrio emocional no trabalho, para muita gente, é como tentar alcançar o pote de ouro além do arco-íris: por mais que você caminhe na direção, acaba não encontrando nunca! E isso ocorre, infelizmente, por falta de habilidade e aceitação das próprias condições. Mas a boa notícia é que,

diferentemente do pote de ouro, o equilíbrio emocional não é uma lenda e pode, sim, ser alcançado e usufruído com toda tranquilidade.

Para isso, no entanto, é preciso exercitar o autoconhecimento e aprender algumas técnicas que auxiliam no relaxamento da mente e no controle das emoções, princi-

palmente no ambiente de trabalho, onde qualquer desequilíbrio pode atrapalhar significativamente o desempenho profissional do indivíduo.

Neste artigo apresentaremos algumas formas de cultivar o equilíbrio emocional no trabalho e apontaremos como isso se estende para

a vida pessoal, melhorando as relações e, até mesmo, evitando doenças como ansiedade e depressão.

POR QUE O AMBIENTE DE TRABALHO INTERFERE NAS EMOÇÕES?

A cada dez pedidos de afastamento do trabalho, três são por causa de depressão, segundo dados da Previdência Social. Todavia, alguns transtornos mentais e comportamentais, como a ansiedade e a Síndrome de Burnout, além de serem motivo de muitos afastamentos, também podem ser consequência de ambientes laborais pouco saudáveis.

E por que isso acontece? Para a maioria das pessoas, o trabalho costuma ser a atividade de maior responsabilidade e onde se passa até um terço das horas do dia. Muita gente costuma, inclusive, abdicar de momentos de lazer e com a família em nome do trabalho. Isso sem contar a necessidade financeira, que faz com que muita gente exerça funções de risco ou das quais não gosta, para garantir o sustento.

Assim, ao se deparar com uma insatisfação e, junto a isso, com a impossibilidade de mudar o que está desagradando – afinal, trocar de emprego não é algo tão simples nos dias atuais –, as pessoas começam a ter suas emoções afetadas, tornando-se deprimidas e ansiosas.

Outro fator é a pressão exercida sobre alguns cargos e profissões, além da cobrança excessiva por produtividade. A regra é: quanto mais trabalho em menos tempo, melhor. É preciso apontar soluções rápidas para os problemas, ser proativo, criativo e multifuncional. O resultado é uma alta dose diária de adrenalina, que acaba gerando estresse e desencadeando transtornos de ansiedade.

MENOS É MAIS

A receita ideal para manter a produtividade e o equilíbrio emocio-

nal no trabalho deveria ser “menos estresse, mais rendimento”, “menos pressão, mais satisfação”. Mas para a maioria das empresas o que realmente importa são as estatísticas de desempenho, com metas alcançadas e lucro cada vez maior.

São raras as vezes em que a subjetividade de um indivíduo, com suas emoções e sentimentos, é levada em conta, embora algumas



**MUITOS PATRÕES
TAMBÉM ACABAM SE
PERDENDO EM MEIO
AO CAOS DE UMA
VIDA PROFISSIONAL
ATRIBULADA,
SOBRECARRREGADOS
DE TAREFAS E
RESPONSABILIDADES,
COBRANDO DEMAIS
DE SI MESMOS
E TENTANDO
DEMONSTRAR
SUPER PODERES
QUANDO, NA VERDADE,
SÃO APENAS
HUMANOS, COM SUAS
NECESSIDADES
E SENTIMENTOS**



empresas já estejam olhando com mais cuidado para a saúde mental dos colaboradores e investindo nessa área. Talvez esse seja o início de uma compreensão da lógica do “menos é mais” quando se trata da relação trabalho vs. equilíbrio emocional.

Infelizmente, não são apenas os empregados que sofrem com a perda do equilíbrio emocional.

Muitos patrões também acabam se perdendo em meio ao caos de uma vida profissional atribulada, sobrecarregados de tarefas e responsabilidades, cobrando demais de si mesmos e tentando demonstrar super poderes quando, na verdade, são apenas humanos, com suas necessidades e sentimentos.

E não precisa ser diretor de uma grande corporação com centenas de funcionários para ter seu equilíbrio emocional afetado. O problema se estende aos profissionais liberais, autônomos, empreendedores e microempresários que, sem delegar funções a ninguém, acabam perdendo o controle da situação.

Num mercado de trabalho altamente competitivo como o brasileiro, onde a taxa de desemprego cresce a cada dia, muitas pessoas tem verdadeiro pavor de perder o emprego, ver sua empresa falir ou perder clientes. E, geralmente, os que mais adoecem e são mais afetados por transtornos mentais como o Burnout são os profissionais que mais se destacam, por serem mais perfeccionistas, terem metas próprias e ambição.

Isso faz com que se tornem escravos do trabalho, deixando de lado sua saúde física e mental. Além do que, ao perceberem o problema já instaurado, simplesmente ignoram suas limitações ou escondem o fato por medo das consequências. E nem é preciso dizer o quanto esse tipo de atitude só piora o que já não está bom.

CONHECE-TE A TI MESMO

A famosa frase atribuída a Sócrates na verdade trata-se de uma inscrição presente na entrada do Oráculo de Delfos, na Grécia Antiga. O local dedicado a Apolo, Deus da Luz e da Razão e patrono da Sabedoria, era onde os gregos da época buscavam o conhecimento do presente e do futuro.

Segundo a filosofia socrática, o autoconhecimento é o ponto de

partida para uma vida equilibrada e, conseqüentemente, mais feliz. E com certeza não foi à toa que Sócrates propagou esse pensamento muitos séculos antes da nossa existência.

Ao se conhecer melhor, o indivíduo desenvolve a capacidade de entender suas emoções e exercer maior controle sobre elas. Essa capacidade é de grande importância no gerenciamento das relações interpessoais, principalmente no ambiente de trabalho, no qual é possível construir uma imagem positiva e sadia perante os colegas e superiores. Vale lembrar que, para um mergulho dentro de si, dois processos podem ser muito úteis: a psicoterapia e o mindfulness.

Isso sem contar que o autoconhecimento é um exercício de bem-estar fundamental para evitar o surgimento de sentimentos negativos como baixa autoestima, fracasso e irritação excessiva. Ao se observar, você aprenderá mais sobre suas emoções e sentimentos e saberá qual a melhor maneira de administrá-los.

MENS SANA IN CORPORE SANO

Tão conhecida quanto verdadeira, a frase acima nos diz muito sobre o quanto os cuidados com o corpo refletem nas emoções. Ao praticar uma atividade física, nosso organismo libera substâncias que promovem sensações de satisfação e bem-estar, como a endorfina, além de elevar os níveis de serotonina, dopamina e noradrenalina.

Além disso, atividades físicas como a corrida ajudam a desenvolver a capacidade cardiovascular e desenvolvem o foco e a concentração. As artes marciais também são excelentes para quem busca equilíbrio emocional, pois trabalham a autodisciplina e auxiliam na orientação das emoções.

SALVE, EMPATIA!

Pessoas mais equilibradas emo-



Tatiana Pimenta é CEO e fundadora da Vittude, plataforma que conecta psicólogos e pacientes. Faz psicoterapia pessoal há seis anos e é apaixonada por psicologia e comportamento humano

“
PESSOAS MAIS EQUILIBRADAS EMOCIONALMENTE COSTUMAM TER MAIS FACILIDADE PARA SE COLOCAR NO LUGAR DO OUTRO E COMPREENDER SEUS SENTIMENTOS, MESMO DIANTE DE SITUAÇÕES QUE NUNCA VIVERAM
”

cionalmente costumam ter mais facilidade para se colocar no lugar do outro e compreender seus sentimentos, mesmo diante de situações que nunca viveram. No entanto, a empatia vai além de reconhecer como os outros se sentem, pois também fala sobre como você responde às emoções alheias.

Especialmente no local de trabalho, exercitar a empatia permite manter o equilíbrio emocional diante de pessoas e situações. Compreender que um colega pode estar passando por dificuldades, que o estagiário ainda não sabe como funciona todo o sistema e que o chefe sente o peso da responsabilidade do cargo ajuda a controlar sentimentos negativos como impaciência, egoísmo e frustração, melhorando as relações.

unitedminds

A Weber Shandwick Consultancy

Transformação. Transformada.

Uma das poucas certezas no mundo dos negócios é a mudança. E, para navegar bem em um cenário tão complexo, é preciso ter **metodologia, casos de sucesso e profissionais de confiança** para cuidar do fator mais importante das transformações: **o lado humano**.

A **United Minds** ajuda você a transformar de um jeito diferente, unindo estratégia e execução, razão e emoção – sempre com o **objetivo de melhorar seus resultados de negócio**.

Transforme-se conosco. Para melhor.

unitedmindsglobal.com

  /unitedminds

 **WEBER
SHANDWICK**
engaging always.



OS FAMILY OFFICES E A GOVERNANÇA CORPORATIVA DE GRUPOS FAMILIARES

Por *Helena Pires de Camargo Spieler e Tiago Franco da Silva Gomes*

É inegável a relevância econômica das empresas familiares no Brasil e no mundo. A International Finance Corporation – IFC, braço privado do Banco Mundial, estima que em média 70% das sociedades em atividade de cada país são familiares. De acordo com a International Family Business Network, as empresas familiares contribuem com cerca de

60% do PIB agregado da América Latina. No Brasil, dos 200 maiores grupos econômicos em atividade, aproximadamente 50% se originaram de grupos familiares nacionais.

Por acrescentarem questões afetivas e pessoais aos assuntos empresariais, os grupos familiares enfrentam problemas de governança e conflitos específicos que se

somam àqueles enfrentados pelas demais empresas.

Um dos mais relevantes conflitos típicos das empresas familiares ocorre quando, com o passar das gerações, membros da família permanecem na gestão das empresas, sendo remunerados por isso, enquanto outros permanecem apenas na condição de acionistas, depen-



“DESCULPE, EU NÃO TIVE COM QUEM DEIXAR”

Por *Dani Junco*

Parem de pedir desculpas por criarem seus filhos. Por que, mesmo não querendo/podendo, por vezes, precisamos estar com nossos filhos nos momentos de trabalho ou estudo? Trago dados que nos ajudam a responder a questão.

O número de lares brasileiros chefiados por mulheres passou de 23% para 40% entre 1995 e 2015, segundo a pesquisa Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça, divulgada em março de 2017 pelo

Ipea. Há 5,5 milhões de crianças brasileiras sem o nome do pai na certidão de nascimento, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Entre 2005 e 2015, o número de famílias compostas por mães solo subiu de 10,5 milhões para 11,6 milhões, segundo dados do IBGE divulgados em 2017, e, das 10,3 milhões de crianças brasileiras com menos de quatro anos em 2015, 83,6% (8,6 milhões) tinham como

primeira responsável uma mulher, seja mãe biológica ou não, de acordo com o Pnad 2015.

Outro dado mostra que, em várias cidades brasileiras, quase 70% das crianças não têm acesso a creche, e mesmo as classes B e C aguardam em média dois anos para começar a ter custos com escolas particulares. Pesquisa da consultoria Robert Half também mostra que a cada 10 mulheres, quatro não conseguem retornar após a licença

maternidade.

E o que eu tenho a ver com isso? Antes, vamos para uma distopia à la Handmaid's Tale. Acabamos de acordar com o mundo completamente estéril, assim como você já deve ter desejado ao saber que a moça da sua equipe está grávida ou ao ouvir o insuportável choro de uma criança dentro da sua bolha matinal (e isso não vem só de homens, tá?!). Eles deixaram de existir, ufa! E agora? Consigo pensar em algumas coisas...

Primeiro, o faturamento de 50 bilhões de reais que representa o segmento infantil, de acordo com a Nielsen, deixaria de ser injetado na economia. Não estando somados aqui o turismo, entretenimento e outras áreas correlatas que atendem a esses 20% da população.

Segundo, com a população somente envelhecendo, não teríamos mão de obra suficiente para manter serviços que requerem energia, como agricultura. Sem falar que pesquisa, inovação e desenvolvimento seriam escassos.

Terceiro, se você parar meio milésimo para pensar comigo, bum, acabou o mundo que é bem maior que esse seu umbigo aí.

De acordo com a Fundação Oswaldo Cruz, uma a cada quatro mulheres sofre de depressão pós-parto, o que caracteriza um problema de saúde pública. Passaram pela B2Mamy mais de 3.000 mulheres e, em 50% dos casos, o medo e as dúvidas sobre o trabalho e a maternidade as mantinham nesse quadro; problema esse catalisado por empresas e líderes que desrespeitam as mulheres ou simplesmente as tiram do jogo, penalizadas por fazerem a única coisa que faz o mundo girar.

O que espero com esse artigo é que você entenda que essas crianças, ao crescerem, não vão para Marte. Penso rapidamente em três coisas:

1) Que você se pergunte o que



Dani Junco é fundadora e CEO da B2Mamy, aceleradora que conecta mães empreendedoras ao ecossistema de inovação. Com a experiência das sócias na mentoria de empresas startups, a B2Mamy criou uma metodologia de aceleração para empreendedoras, preparando as mães para apresentá-las a investidores e norteando as ações estratégicas do seu negócio



PASSARAM PELA B2MAMY MAIS DE 3.000 MULHERES E, EM 50% DOS CASOS, O MEDO E AS DÚVIDAS SOBRE O TRABALHO E A MATERNIDADE AS MANTINHAM NESSE QUADRO; PROBLEMA ESSE CATALISADO POR EMPRESAS E LÍDERES QUE DESRESPEITAM AS MULHERES OU SIMPLEMENTE AS TIRAM DO JOGO



pode fazer para essa dinâmica dar certo. Boa vontade não basta. O que muda é a vontade ativa;

- 2) Que participe e colabore com movimentos que estão mudando a forma de pensar de quem ainda realmente acredita que olhar só para si é certeza de abundância;
- 3) Que entenda que essa criança crescendo segura e amada não só pela mãe, e sim pela aldeia que a cerca, melhora as chances de ela ser uma boa pessoa nesse mundo tão difícil.

E se você for mãe e estiver lendo esse artigo, #fightlikeamother. Somos metade da população do mundo e mães da outra metade. Pare de pedir desculpas!



ACIDENTES DE TRABALHO E A FALTA DE SEGURANÇA LABORAL NO BRASIL

Por *Daniel Moreno*

De acordo com dados do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho do Ministério Público do Trabalho (MPT), o Brasil registra um acidente laboral a cada 49 segundos. Foram registrados nada menos que 4,7 milhões de acidentes de trabalho no País no período que vai de 2012 até o último dia 3 de maio. Ao todo, foram 17.244 acidentes fatais. A média, conforme os últimos números divulgados, é de seis mortes a cada 100 mil trabalhadores dentro do mercado de trabalho formal.

Esses números dão grande embasamento para debates e análises sobre as más condições de segurança e saúde no trabalho e a necessidade de maior fiscalização sobre as empresas. Contudo, há outras faces dessa discussão que não são tão abordadas e que mostram que a situação do problema vai muito além.

O cenário é mais grave e é importante sempre trazer à tona a irresponsabilidade das empresas com a segurança de seus funcionários, o crescimento do mercado de trabalho

informal brasileiro e as alterações na legislação trabalhista feitas em 2017.

É provável que o número de acidentes de trabalho seja muito maior do que é contabilizado. Isto porque, a fim de não produzir uma prova contra si mesma, muitas empresas se negam a abrir o Comunicado de Acidente de Trabalho (CAT) e, consequentemente, esses acidentes não entram para as estatísticas nacionais. Isso sem falarmos, como um segundo ponto de aprofundamento de toda a discussão, nos acidentes ocorridos em contratos



COPA AMÉRICA 2019 ESSA é NOSSA

Seus colaboradores podem entrar
em campo com o nosso Embaixador



Além da presença ilustre,
outras ativações podem
ser feitas para MOTIVAR
E ENGAJAR AINDA MAIS
O SEU TIME!



Túnel da Copa



Estação Copa



Decor Copa



Ingressos Copa

Suites Corporativas



À disposição para uma reunião!

LEONARDO MARTINS - (11) 94027 8394

PAULA MORENA - (11) 94775 8415

Entersp.com.br

informais, aqueles sem registro em carteira que, por consequência lógica, acabam não entrando para as estatísticas oficiais.

A Reforma Trabalhista nos leva a um terceiro ponto que torna ainda pior a situação de um país que ocupa a quarta colocação mundial em número de acidentes. Com a terceirização irrestrita das atividades autorizada pela nova legislação trabalhista, a tendência é que esses números piorem ainda mais. As alterações são temerárias: estima-se que os terceirizados representem 80% dos acidentes de trabalho no País.

O que ocorre é que as alterações ocorridas com a Reforma Trabalhista também desestimulam as empresas a investirem de forma mais incisiva na segurança do trabalhador. Isto porque, com as mudanças na lei, agora as empresas simplesmente pagam valores menores de indenização no caso de acidentes de trabalho.

A reforma passou a limitar as indenizações por danos morais a 50 vezes o salário da vítima. Isto é, se o trabalhador recebia R\$ 1 mil a título de salário, a indenização por danos morais, em tese, não poderá ultrapassar R\$ 50 mil.

As indenizações têm como objetivo, além de reparar minimamente o dano sofrido pelo trabalhador, disciplinar a empresa e penalizar o empregador para que tais fatos não se repitam. Todavia, não podemos deixar de observar o grande impacto que os acidentes causam aos cofres da união, como na Previdência Social e no SUS, por exemplo.

Conforme os números do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho, a maior parte dos acidentes no período analisado foi causada por máquinas e equipamentos (15%), atividade em que as amputações são 15 vezes mais frequentes e que gera três vezes mais vítimas fatais que a média geral.

Já os trabalhadores do setor de saúde foram os que alcançaram a maior quantidade de ocorrências de acidentes laborais registradas (10%



Daniel Moreno
é especialista em
Direito Trabalhista e
sócio do escritório
Magalhães & Moreno
Advogados

“
**QUAL SEGURANÇA
PARA EXERCER SUAS
ATIVIDADES UM
TRABALHADOR PODE
SENTIR EM UM PAÍS
COM ESSE NÚMERO
DE ACIDENTES DE
TRABALHO, COM A
TERCEIRIZAÇÃO
CRESCENTE E A
LIMITAÇÃO PARA AS
INDENIZAÇÕES? A
SITUAÇÃO É MUITO PIOR
DO QUE SE IMAGINA**



dos casos), com destaque para os profissionais de enfermagem e limpeza. Em relação aos postos de trabalho, o maior percentual de acidentes está entre os alimentadores de linha de produção (5,5%), técnicos de enfermagem (5%), faxineiros (3,2%), serventes de obras (2,8%) e motoristas de caminhão (2,4%).

São esses os exemplos de trabalhadores que, assim como suas famílias, ficam desamparados com uma legislação que facilita o aumento da ocorrência de acidentes muitas vezes fatais. Qual segurança para exercer suas atividades um trabalhador pode sentir em um país com esse número de acidentes de trabalho, com a terceirização crescente e a limitação para as indenizações?

A situação é muito pior do que se imagina.

Flytour Business Travel



Há 44 anos perpetuando boas viagens

- *Otimizamos a rotina de gestores, reduzimos gastos com business travel e garantimos o bem-estar dos viajantes.*
- *9 mil empresas comprovam diariamente a nossa eficácia.*

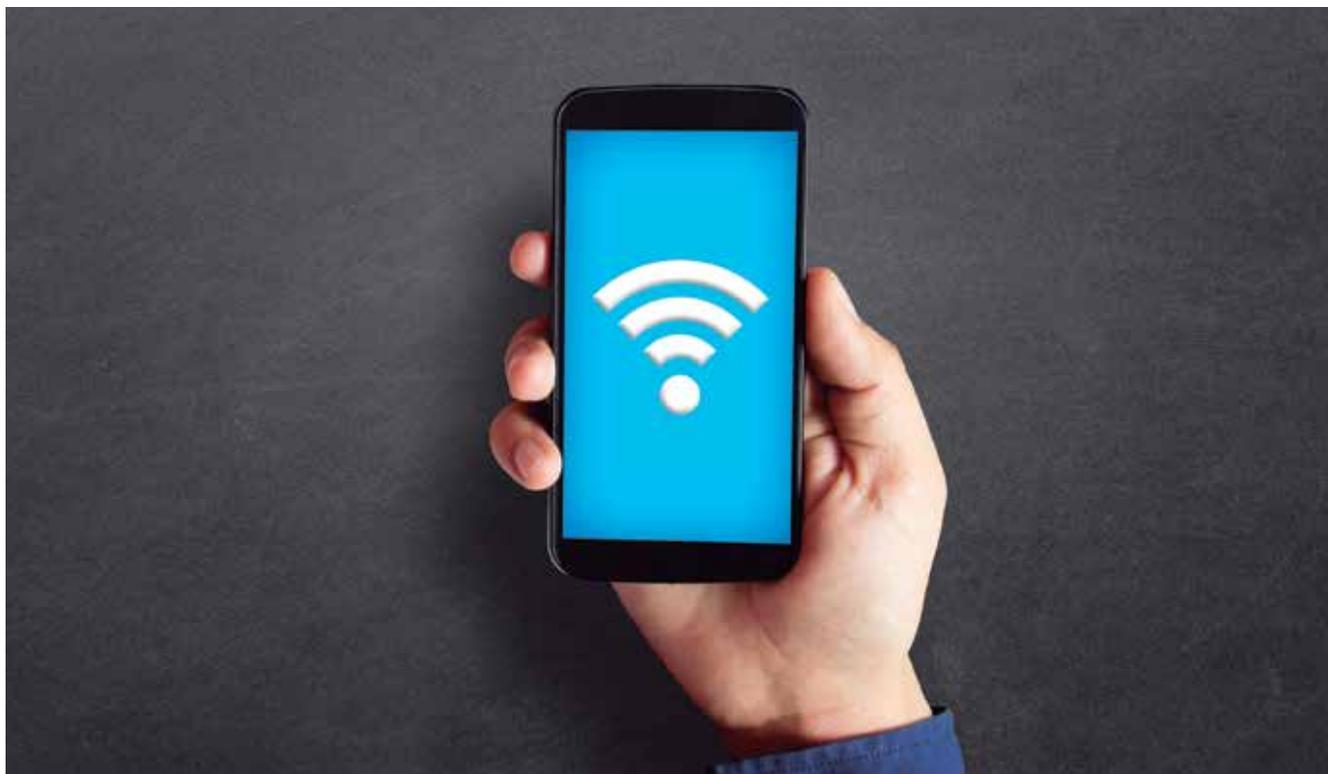
Quer detalhes sobre os nossos serviços e soluções para a sua empresa? Solicite o contato de um executivo de contas e saiba mais.

11 2159-3900

Flytour Paulista - SP
Rua Haddock Lobo, 403 | Cs. 1D | Cerqueira César
vermari@flytour.com.br

www.flytour.com.br/paulista





A INVENÇÃO QUE QUASE REVOLUCIONOU A II GUERRA MUNDIAL (E QUE HOJE IMPACTA O SEU DIA A DIA)

Por **Alexandre Leite Lopes**

Antes de continuar a leitura, gostaria de propor um breve exercício: pegue seu smartphone. Desbloqueie a tela e deslize os dedos pelos aplicativos. Pense por um instante sobre cada um deles: para que servem, quais são os que mais usa, como eles têm facilitado sua vida. Calcule quanto tempo por dia você passa olhando para essa tela.

Agora relembre o que sentiu quando perdeu seu smartphone. Ou quando o esqueceu em algum lugar ou não conseguiu encontrá-lo por breves instantes. A angústia da busca. O pesar ao constatar a perda. A percepção de estar incompleto, faltando uma parte importante de si mesmo.

Você também vivencia essa sensação, só que em menor escala, quando o smartphone fica sem bateria no meio

do dia e está sem carregador. Esse sentimento tem até nome: FOMO, o medo de estar perdendo algo, de ficar por fora de alguma informação, de estar desconectado do mundo, de que outras pessoas tenham boas experiências e você não.

Lembra como era a vida antes dos smartphones? A quantidade de artigos que eram necessários para executar as tarefas que você realiza hoje com facilidade no seu aparelho? Agenda de papel, máquina fotográfica, filmadora, lanterna, despertador, rádio, toca-discos ou cd player, revista, jornal, tv, caixa eletrônico, etc. A lista é interminável e varia de acordo com os aplicativos que usa.

O smartphone é a materialização da revolução digital que mudou a vida de todos, especialmente nos últimos 10 anos. Startups, economia compartilha-

da, redes sociais, mobilidade urbana, serviços de delivery, consumo de conteúdo, as relações entre as pessoas, os destinos políticos dos países.

Muitos consideram o lançamento do iPhone um dos pontos de partida dessa revolução. Produto responsável em grande parte por tornar a Apple a marca mais valiosa hoje.

Mas se examinarmos mais de perto, vamos constatar que o grande salto do iPhone foi a terceirização. Porque ele é a soma de produtos, invenções e patentes de outros. O mérito da Apple foi reunir essas tecnologias em um mesmo dispositivo. Ela terceirizou as competências que não tinha dentro de casa. Algumas dessas empresas são parceiras e fornecedoras até hoje. Outras, foram incorporadas pela Apple ao longo do tempo.

Mais do que fabricar, o correto seria dizer que a Apple “monta” o iPhone. E essa diversidade de competências resultou no produto que mudou as regras do jogo. Agora, se desmontarmos o iPhone, vamos descobrir uma genealogia muito interessante.

O conceito de telefone móvel, depois chamado celular, é uma invenção de 1973 da Motorola. A tela de LCD, usada nos aparelhos hoje, é dos anos 1960, projeto desenvolvido pela RCA. A tela touchscreen sensível ao toque começou a ser criada nos anos 1960 pelo centro de pesquisas britânico Royal Radar Establishment. O primeiro microprocessador da história é o Intel 4004, do início da década de 1970. A memória RAM foi desenvolvida pela IBM nos anos 1960. A bateria de íon de lítio foi inventada por um químico britânico da Exxon nos anos 1970. Os primeiros sistemas operacionais foram produzidos pela IBM, para seu cliente General Motors, na década de 1950.

Mas de todas essas histórias, a mais interessante é a tecnologia que possibilitou o desenvolvimento do Wi-Fi, do GPS e do Bluetooth. Foi criada em 1942, em plena II Guerra Mundial. Chamada de “frequency hopping”, era um sistema revolucionário de transmissão de dados por rádio, que permitiria aos aliados controlar bombas sem que a Alemanha nazista pudesse interceptar suas comunicações. Poderia ter antecipado o fim do conflito. Mas o Departamento de Guerra do EUA considerou uma tecnologia complicada demais para ser realizada na época. O projeto foi retomado em 1962, quando passou a ser usado por tropas militares americanas em Cuba, após a crise da Baía dos Porcos, que quase levou a uma guerra nuclear com a então União Soviética.

O mais fascinante nessa história é que essa invenção revolucionária, que possibilitou o uso do Wi-Fi, GPS e Bluetooth, indispensáveis no seu smartphone hoje, não foi criada por cientistas ou técnicos, mas por uma atriz de cinema. Hedy Lamarr, musa dos anos 1940, que contracenou com nomes como Clark Gable e James Stewart, mais conhecida pelo clássico Sansão e Dalila.



Alexandre Leite Lopes é engenheiro e diretor de negócios da Jobcenter do Brasil

Se a terceirização está diretamente ligada à evolução de tecnologias e produtos, isso é uma verdade ainda maior quando falamos de serviços e gestão. Uma prática tão antiga quanto a história da humanidade.

Todos reconhecem que o pensamento da Grécia Antiga influencia e reverbera no mundo até hoje. E muitas obras de arte desse período só foram realizadas graças à terceirização. Os escultores gregos eram mestres em seu ofício, mas não dominavam o manejo de todas as matérias-primas. Uma delas era o bronze.

Então esses artistas concebiam sua criação e contratavam mestres em metalurgia para fazer o molde e dar forma à escultura. Dessa relação nasceram obras visitadas em museus no mundo todo até hoje. Entre elas, uma que chama a atenção é o Boxeador de Quirinal, que influenciou as esculturas da Renascença.

A terceirização é uma realidade no mercado competitivo de hoje, independentemente do segmento. Terceirizar acaba sendo um componente importante para ganho de produtividade e competitividade porque permite que os gestores fiquem focados na estratégia da empresa, deixando as preocupações secundárias e as operações com os parceiros.

O custo-benefício da terceirização permite reduzir despesas operacionais, o que abre espaço para uma melhor priorização de investimentos que aumentem a vantagem competitiva do negócio e possibilita planejar a expansão do negócio de maneira estruturada.

O raciocínio da terceirização é comprovado pelo sucesso da Apple, que sobreviveu ao teste do mercado. E pela beleza das esculturas gregas, que sobreviveram ao teste do tempo.

PISTAS DO SUCESSO



Cátia Porto

é vice-presidente de Capital Humano da
UnitedHealth Group Brasil

Rafael Jaworski

é diretor de Recursos Humanos da
Pormade

Livro organizado em parceria
com a Gestão RH apresenta
trajetória de grandes
executivos

Launched pela editora Leader, o livro “Histórias de Executivos dos RHs Mais Admirados” é uma parceria entre o Grupo Gestão RH e a Alta Gestão. Organizado por Andréia Roma, Cristiano Lagôas e Renato Fiochi, o trabalho apresenta entrevistas com 38 profissionais que se destacam na área de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas por suas competências e habilidades, e que por isso tiveram papel relevante na história da premiação “Os RHs Mais Admirados do Brasil e da América Latina”, feita pela Gestão RH.

As quase 300 páginas da publicação contêm relatos nos quais os executivos tocam em temas como o alcance do sucesso a partir de oportunidades identificadas e desafios superados. A narrativa é agradável, com respostas bastante objetivas que trazem ao leitor casos inspiradores, nos quais todo mundo pode se inspirar, adaptando-os às suas diferentes aspirações.

A ideia primordial é levar o leitor a refletir sobre os valores, conceitos e comportamentos necessários para alcançar o sucesso na vida corporativa, servindo como livro de cabeceira para os que estão no início da carreira, assim como para os líderes encontrarem soluções nas experiências compartilhadas.

Como uma amostra da publicação, temos compartilhado nas últimas edições da revista algumas das conversas que constam no livro. A seguir, apresentamos as entrevistas concedidas por Cátia Porto, vice-presidente de Capital Humano do UnitedHealth Group Brasil, e por Rafael Jaworski, diretor de Recursos Humanos da Pormade.

CÁTIA PORTO

Gestão RH - Como e onde você iniciou a sua trajetória profissional?

Cátia Porto - Eu tive a sorte de descobrir cedo a minha paixão pela área de Recursos Humanos. No segundo ano da faculdade me encantei por uma matéria que me direcionou para a área. Desde então, não parei. Tive a oportunidade de atuar em diferentes segmentos do mercado de trabalho, como seguros, entretenimento e bens eletrônicos de consumo. Vivenciei as mais diversas áreas dentro de RH, como Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de Talentos, Remuneração, Business Partner e Eficiência Organizacional. Investi na minha formação, com cursos no Brasil e no exterior. Trabalhei em vários países – experiência que me fortaleceu para lidar com a diversidade –, ocupei posições executivas com diferentes níveis de responsabilidade e tive vários líderes, pares e times inspiradores, que me ensinaram e me fizeram crescer muito.

Gestão RH - Quais os principais desafios e resultados que você vivenciou ao longo da sua carreira?

Cátia Porto - Acabei de completar um ano na companhia [à época da

entrevista, final de 2017] e fizemos muitas mudanças em 12 meses. Resalto três iniciativas como as mais relevantes. A primeira delas é o posicionamento das lideranças de Capital Humano como parceiros estratégicos, que atuam como conselheiros para a evolução dos negócios da companhia. A segunda é a reformulação do nosso plano de benefícios, tornando-o muito mais atrativo e competitivo, valorizando, assim, o bem-estar dos nossos colaboradores. E a terceira é o processo de transformação da nossa cultura organizacional, que tem sido essencial para o alinhamento da organização na entrega dos resultados, com equilíbrio entre o foco no indivíduo e o foco na performance.

Gestão RH - Alguma história na gestão de pessoas que você gostaria de compartilhar?

Cátia Porto - A área de Capital Humano do UnitedHealth Group Brasil está em um processo de transformação, que inclui a recente criação da área de desenvolvimento de talentos. Essa diretoria é responsável por atuar de forma integrada ao longo de todo o processo de desenvolvimento desses



NO SEGUNDO ANO DA FACULDADE ME ENCANTEI POR UMA MATÉRIA QUE ME DIRECIONOU PARA A ÁREA. DESDE ENTÃO, NÃO PAREI. TIVE A OPORTUNIDADE DE ATUAR EM DIFERENTES SEGMENTOS DO MERCADO DE TRABALHO, COMO SEGUROS, ENTRETENIMENTO E BENS ELETRÔNICOS DE CONSUMO. VIVENCIEI AS MAIS DIVERSAS ÁREAS DENTRO DE RH, COMO SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS, REMUNERAÇÃO, BUSINESS PARTNER E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL





NOSSO MAIOR DESAFIO APÓS AS AQUISIÇÕES TEM SIDO A CONSOLIDAÇÃO DAS NOSSAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE VALORIZAM O INVESTIMENTO NAS BOAS RELAÇÕES PROFISSIONAIS, NA QUALIDADE DE VIDA E NO DESENVOLVIMENTO DOS NOSSOS TALENTOS. EM NOSSA ORGANIZAÇÃO, O SALÁRIO DEIXOU DE SER O ITEM MAIS IMPORTANTE DA AGENDA: ELES BUSCAM UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL, UMA POLÍTICA DE BENEFÍCIOS COMPETITIVA, INVESTIMENTOS NA CARREIRA E VIVÊNCIA DOS NOSSOS VALORES NA PRÁTICA



talentos, que começa com o mapeamento, passa pelo desenvolvimento e inclui o plano de sucessão das lideranças, tudo de forma conectada, alinhada às melhores práticas de mercado e às necessidades futuras. Lançaremos também os nossos programas nacionais de Aprendiz, Estagiário e de Trainee, através dos quais acompanharemos, desde cedo, a carreira dos jovens talentos na nossa organização, com processos de Coaching e mentorias.

O UnitedHealth Group Brasil é uma família de empresas formada pela Amil, o Americas Serviços Médicos e a Optum. Temos, hoje, quase 40 mil funcionários, e o mercado ainda não nos conhece como grupo. Nesse caso, o nosso maior desafio na área de atração é solidificar a nossa marca empregadora e mostrar ao público que somos uma marca forte e um excelente lugar para se trabalhar.

Já quando falamos de retenção, nosso maior desafio após as aquisições tem sido a consolidação das nossas políticas de Recursos Humanos que valorizam o investimento nas boas relações profissionais, na qualidade de vida e no desenvolvimento dos nossos talentos. Em nossa organização, o salário deixou de ser o item mais importante da agenda: eles buscam um ambiente de trabalho saudável, uma política de benefícios competitiva, investimentos na carreira e vivência dos nossos valores na prática.

Gestão RH - Ao recrutar um profissional, quais características comportamentais você considera fundamentais?

Cátia Porto - Além do alinhamento com nossos valores corporativos, conforme citei anteriormente, buscamos pessoas movidas pela paixão por atuar na área da saúde e que abracem a missão de ajudar as pessoas a viver de forma mais saudável e contribuir para que o sistema de saúde funcione melhor para todos.

Gestão RH - Quais os reflexos das

práticas de cidadania empresarial para as organizações, profissionais e sociedade?

Cátia Porto - A diversidade, por exemplo, é um tema levado muito a sério por nosso grupo em todo o mundo. Não trabalhamos com metas, mas, sim, com a responsabilidade e com o comprometimento de pensarmos, internamente e junto com a sociedade, em formas de apoiar esse movimento. Acreditamos na diversidade e em um ambiente de trabalho que acolhe as diferenças. No Brasil, o processo de mudanças pelo qual a nossa organização tem passado engloba o alinhamento das práticas internas para assegurar a igualdade de direitos em todos os sentidos.

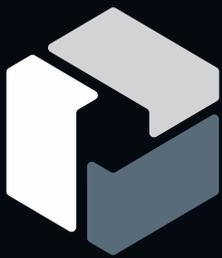
Em 2018 implementamos um programa institucional para avançarmos na construção de diálogos sobre inclusão no UnitedHealth Group Brasil e construímos ambientes mais saudáveis e inclusivos para todas as pessoas.

O compromisso do UnitedHealth Group é promover uma cultura de inclusão da diversidade, que capacite nossos funcionários a contribuir com o seu melhor, colaborando para ser o principal parceiro da saúde e bem-estar para os negócios, gerando novas ideias, produzindo melhores soluções e proporcionando vantagem competitiva.

Ao alavancar a profundidade de uma força de trabalho diversificada, podemos atender melhor às necessidades dos funcionários, clientes, mercados, fornecedores e da comunidade, cada vez mais multiculturais.

Gestão RH - Como você define o papel da liderança?

Cátia Porto - No âmbito do UnitedHealth Group Brasil, considero essencial que os gestores reflitam os valores corporativos – Integridade, Compaixão, Relacionamentos, Inovação e Performance. É fundamental que o profissional seja engajado, valorize as relações e entenda as demandas dos clientes internos e externos. É necessário pensar em produtos e processos



CAPITAL HUMANO 2019

Tenha acesso às novidades e
tendências do mercado no **Fórum
de Gestão do Capital Humano.**

PROGRAMAÇÃO

▶ RH ágil: a transformação digital no RH

Patrícia Pugas | Diretora de Gestão de Pessoas no Magazine Luiza e *Roberta Genaio* | Agile Coach no Magazine Luiza

▶ Onboarding: como criar um processo de integração

Danielle Arraes | VP de Recursos Humanos LATAM na Puratos e *Dorival Gimenez* | Diretor de Recursos Humanos na Puratos

▶ Case de sucesso: Gestão de RH e Serviços Compartilhados

Marcelo Carvalho | Diretor de RH na SAP Brasil

▶ O poder da Inteligência Artificial para gestão de RH e folha

Lucas Ribeiro | Founder e Diretor Executivo na Roit People

▶ Workshop: a gestão de pessoas através do Employee Experience

Renato Martinelli | Consultor na área de comunicação e marketing

▶ Painel de debate: Employer Branding

Lia Gurjão | Gerente de talentos, Diversidade & Inclusão na Nestlé
Mário Kuwahara | People Experience Manager na Bloomin' Brands
Nara Zarino | Coordenadora de Comunicação Institucional no iFood

▶ O futuro do trabalho

Luiz Arruda | Head na WGSN Mindset Latin America

DESCONTO ESPECIAL
30% para clientes

Utilize o código:
GESTAORH_300FF

13 DE JUNHO
SÃO PAULO - SP

POR QUE PARTICIPAR?



MANTENHA-SE
ATUALIZADO



CONTEÚDO
DIFERENCIADO



NETWORKING



TROCA DE
INFORMAÇÕES



CONHEÇA
PARCEIROS



PALESTRANTES
DE DESTAQUE

PATROCÍNIO



EXPOSITORES



APOIO



REALIZAÇÃO





ALÉM DE GESTOR DE PESSOAS TAMBÉM SOU PROFESSOR UNIVERSITÁRIO, E UM DOS RESULTADOS QUE MAIS ME DEIXA FELIZ E REALIZADO SE DÁ QUANDO ENCONTRO OU RECEBO NOTÍCIAS DE ALUNOS E EX-ALUNOS QUE ESTÃO ALCANÇANDO SUCESSO EM SUAS CARREIRAS. ISSO ACONTECE TAMBÉM DENTRO DA EMPRESA, QUANDO PERCEBEMOS QUE POR NOSSA INFLUÊNCIA DIRETA OU INDIRETA UM PROFISSIONAL ESTÁ CONSEGUINDO EVOLUIR E ALCANÇAR SEUS SONHOS



de forma inovadora, ser curioso e estar aberto para aprender sempre. E, acima de tudo, ser inspirador, investir na capacidade de motivar suas equipes, gerar bem-estar e felicidade no ambiente de trabalho.

Gestão RH - Com base no que você vivenciou ao longo de sua vida corporativa, qual o segredo para ser um dos Rhs Mais Admirados?

Cátia Porto - O UnitedHealth Group Brasil iniciou sua atuação no País em 2012, com a compra da Amil, e, desde então, tem passado por diversos processos de aquisições. Hoje somos um grupo com quase 40 mil funcionários e três grandes marcas, que são a Amil, o Americas Serviços Médicos e a Optum. Em meio às mudanças, a garantia da continuidade do sucesso do negócio vem por meio da dissemi-

nação da cultura e dos valores da organização: Integridade, Compaixão, Relacionamentos, Inovação e Performance. Essa é uma das principais características do grupo: vivemos os nossos valores no dia a dia e, dessa forma, conseguimos ter o time alinhado à busca dos mesmos objetivos e comprometido com a entrega dos resultados.

A minha decisão de integrar o quadro do UnitedHealth Group Brasil foi, sem dúvida, baseada na oportunidade de trabalhar em um setor que contribui de forma direta para a sociedade. E me motiva muito ter os meus valores alinhados aos da organização e me conectar com o bem maior de ajudar as pessoas a viver de forma mais saudável e contribuir para que o sistema de saúde funcione melhor para todos.

RAFAEL JAWORSKI

Gestão RH - Como e onde você iniciou a sua trajetória profissional?

Rafael Jaworski - Durante todo o período de graduação em Administração trabalhei para pagar meus estudos. Morava em Bituruna, no Paraná, que fica a 100 km da cidade de União da Vitória, onde está a faculdade na qual estudava. Portanto, saía todos os dias às 17h30 de minha cidade para estudar e retornava após as aulas, chegando em casa sempre por volta da meia-noite. Durante a maior parte desse período trabalhei na Prefeitura Municipal de Bituruna como estagiário. Após a conclusão do meu curso de graduação iniciei rapidamente uma pós-graduação em Administração Hospitalar, curso que realizei em Curitiba, na FAE, e estudava todos os finais de semana, indo para Curitiba na sexta-feira à tarde e voltando no sábado à tarde. Foi quando iniciei minha carreira como administrador do Hospital São Vicente de Paula, em Bituruna.

Gestão RH - Quais os principais desafios e resultados que você vivenciou ao longo da sua carreira?

Rafael Jaworski - Os principais de-

safios enfrentados foram e são os relacionados à gestão dos profissionais das mais diferentes áreas e gerações. Integrar esses profissionais em torno de um objetivo comum é sempre um desafio, pois nem sempre os anseios pessoais são convergentes.

Além de gestor de pessoas também sou professor universitário, e um dos resultados que mais me deixa feliz e realizado se dá quando encontro ou recebo notícias de alunos e ex-alunos que estão alcançando sucesso em suas carreiras. Isso acontece também dentro da empresa, quando percebemos que por nossa influência direta ou indireta um profissional está conseguindo evoluir e alcançar seus sonhos. Esse para mim é o principal resultado que venho alcançando.

Gestão RH - Quem da sua história de vida inspirou/motivou a sua carreira?

Rafael Jaworski - Durante minha carreira tive a honra e o privilégio de trabalhar com grandes líderes que me ensinaram muito. Todos contribuíram de modo ímpar para minha formação, mas sem sombra de dúvida o principal



BOLICHE



KART



GAMES

**PASSAPORTES CORPORATIVOS
COM DESCONTOS PARA:**



Kart 6,5 hp



Kart Infantil



Games



Boliche

e muito mais!

DIVERSÃO

COLORE A VIDA
COM RECURSOS
HUMANAMENTE
IMPORTANTES.

Conheça nossos pacotes
de vendas personalizadas
para colaboradores.
Fale com a gente.

**TRAGA SUA EMPRESA PARA O MAIOR
GRUPO DE DIVERSÃO DE SÃO PAULO!**



www.bolixboliche.com.br



www.azegames.com.br



www.spdiversoes.com.br

SP DIVERSÕES

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

(11) 3723-7070
(11) 97678-6355

corporativosp@spdiversoes.com.br





CONSTRUÇÃO DE UM BOM AMBIENTE DE TRABALHO NÃO É ALGO QUE PREJUDICA OS LUCROS E A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS, AO CONTRÁRIO; EM AMBIENTES DE RESPEITO E COLABORAÇÃO, AS PESSOAS SÃO MAIS PRODUTIVAS E GERAM MAIS LUCRATIVIDADE. ACREDITO QUE QUANDO ENTREGAMOS MAIS ÀS PESSOAS, ELAS ENTREGAM MAIS PARA AS EMPRESAS. A DEDICAÇÃO É RECÍPROCA



responsável pelo sucesso que tenho em minha vida pessoal e profissional é Francisco Edgar Jaworski, meu pai, que me ensinou tudo que sei e me formou como sou, muitas vezes sem falar nada, somente com o seu exemplo. Tenho muito orgulho de ser seu filho e ver o seu legado, pois é um homem que iniciou sua história como servente de produção em uma madeireira no interior de Bituruna, sempre acreditando que a educação é o caminho para o crescimento, incentivou a mim e a meus irmãos a buscar conhecimento, pois só assim poderíamos mudar nossa história. Ele encerrou sua brilhante carreira profissional como empresário de sucesso, e hoje é avô da Laura, do Henrique e da Maria Júlia em tempo integral. Sempre nos ensinou que a família é o bem mais precioso que alguém pode ter. Seu caráter irretocável e sua honestidade me ensinaram que fazer o que é certo e justo é sempre a melhor alternativa, mesmo que todos os outros estejam fazendo diferente.

Gestão RH - Quais dicas você daria para aqueles que estão iniciando a carreira profissional?

Rafael Jaworski - O sucesso profissional se dá por meio de muitos fatores. Na construção da nossa carreira temos de tomar muitas decisões que direcionam nossa trajetória. Acredito que o conhecimento adquirido é o principal fator que nos aproxima do sucesso. Portanto, meu principal conselho para quem está iniciando a carreira é que adquira o máximo de conhecimento que conseguir, participe de tudo, desde semanas de palestras na universidade até projetos de voluntariado na empresa. O índice de "sorte" é proporcional ao seu índice de participação nas coisas. Coloque-se à disposição da empresa, e esteja disponível para participar dos mais variados cursos e eventos, mesmo aqueles que parecem não estar relacionados diretamente ao seu trabalho; tudo é válido. Digo por experiência própria. Sou formado em mecânica geral e também sou técnico agropecuário. Nunca trabalhei diretamente nessas áreas, mas esses cursos

me trouxeram experiências que nenhum outro poderia trazer.

Gestão RH - Ao recrutar um profissional, quais características comportamentais você considera fundamentais?

Rafael Jaworski - Hoje as características comportamentais são mais importantes do que as qualificações técnicas nos processos de recrutamento e seleção, pois conhecimentos técnicos são facilmente ensinados e aprendidos, já as características comportamentais fazem parte da personalidade de cada profissional. Os aspectos comportamentais, como proatividade, disponibilidade para aprender coisas novas, capacidade para trabalhar com a diversidade e inteligência emocional são fundamentais para os profissionais que buscam obter sucesso em suas carreiras.

Gestão RH - Qual legado profissional e pessoal você gostaria de deixar para a sociedade?

Rafael Jaworski - Em minha atuação como professor e gestor o legado que espero deixar é o exemplo de que é possível construir empresas que, respeitando o ser humano, geram lucro e riqueza. A construção de um bom ambiente de trabalho não é algo que prejudica os lucros e a produtividade das empresas, ao contrário; em ambientes de respeito e colaboração, as pessoas são mais produtivas e geram mais lucratividade. Acredito que quando entregamos mais às pessoas, elas entregam mais para as empresas. A dedicação é recíproca: se você espera dedicação das pessoas em sua empresa, experimente dedicar-se mais às pessoas; com certeza o resultado será extraordinário.

Gestão RH - Cite alguns líderes que, em sua opinião, são inspiradores.

Rafael Jaworski - Ao longo da minha carreira tive a oportunidade de conviver com grandes líderes inspiradores que me ensinaram muito, cada um com características diversas, que no meu ponto de vista ajudaram a for-

mar meu estilo de liderança. No início da minha carreira convivi com Gilson Geronasso, um engenheiro florestal, com muito foco em resultados e metas, que me ensinou muito sobre como organizar recursos para a obtenção de resultado. Depois, na Prefeitura Municipal de Bituruna, trabalhei com Lauro Agustini, prefeito na época, contador de formação, com um caráter irretocável e com uma obstinação por fazer a coisa certa, mesmo que isso lhe custasse a perda de alguns aliados. Com ele aprendi sobre a importância de se ter uma imagem respeitada não por agradecer as pessoas, mas sim por fazer o que é necessário.

Mais adiante, tive o privilégio de trabalhar com Jairo Clivatti, advogado atuante e influente, reitor do Centro Universitário de União da Vitória na época, sempre atuando com grande dedicação e preocupação com o bem público. Como um grande exemplo de gestor público, contribuiu fortemente para minha formação, com exemplos de realização e austeridade.

Também em minha atuação docente convivi com Maria Genoveva Esteves, formada em Administração e doutora em Educação. Ela foi minha professora durante a graduação e durante meus primeiros passos como docente, serviu de guia e inspiração, sempre com uma palavra doce e sensata. Talvez seja uma das responsáveis pelo meu amor pela área de RH, pois foi ela quem me ensinou as primeiras lições sobre o tema, ainda na graduação.

Atualmente tenho o privilégio de trabalhar com um líder inspirador, Claudio Zini, inquieto e obstinado por sempre inovar e evoluir, acredita que as pessoas são capazes de coisas inimagináveis quando bem preparadas e motivadas. Com ele aprendo todos os dias o valor do respeito pelas pessoas e também que todos os profissionais são talentosos e capazes, basta colocá-los para trabalhar com aquilo que gostam.

Gestão RH - Como você define o papel da liderança?

Rafael Jaworski - O líder é o ponto

de apoio fundamental do processo de gestão de pessoas. O modo de agir e gerir do líder determina o comportamento dos membros da equipe. Portanto, para o processo de gestão de pessoas moderno e colaborativo é imprescindível que os líderes da organização atuem como agentes ativadores do potencial humano. Os líderes do nível operacional exercem um papel de extrema importância no processo de gestão de pessoas, pois são eles os responsáveis por operacionalizar as práticas e projetos de gestão de pessoas no dia a dia de trabalho. O poder de influência e mobilização do líder será importantíssimo para o sucesso das práticas de RH.

Gestão RH - Qual a importância da resiliência nas organizações?

Rafael Jaworski - A competitividade atual nos mercados exige das empresas capacidade de adaptação a novas situações. A resiliência e a flexibilidade são fatores determinantes para o sucesso da organização, pois as mudanças são constantes e, quanto mais rápido a empresa responder a essa mudança, melhor será seu desempenho.

Gestão RH - Do que você tem orgulho?

Rafael Jaworski - Tenho orgulho de muitas coisas, pois consegui construir uma carreira que considero de sucesso, com muito trabalho e dedicação. Estudei a vida inteira em escolas públicas, tive sempre que me dedicar muito para poder destacar-me e conquistar resultados acima da média, e conseguir fazer isso me deixa muito orgulhoso, mas acredito que o que mais me orgulha em minha trajetória é a imagem positiva e de profissional respeitado que sempre consegui deixar onde tive o privilégio de trabalhar.

Em todos os lugares onde trabalhei, desde estagiário no início da carreira no setor de compras de uma Prefeitura, até em minhas atuações atuais como gestor de pessoas e professor, sempre tive o respeito e a admiração das pessoas com quem convivi e trabalhei. Tenho as portas abertas em to-



A COMPETITIVIDADE ATUAL NOS MERCADOS EXIGE DAS EMPRESAS CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO A NOVAS SITUAÇÕES. A RESILIÊNCIA E A FLEXIBILIDADE SÃO FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO, POIS AS MUDANÇAS SÃO CONSTANTES E, QUANTO MAIS RÁPIDO A EMPRESA RESPONDER A ESSA MUDANÇA, MELHOR SERÁ SEU DESEMPENHO





RESPEITAR AS PESSOAS E DEDICAR-SE AO TRABALHO É O SEGREDO PARA O SUCESSO EM QUALQUER ATIVIDADE. PRECISAMOS MUITO DA AJUDA DE OUTRAS PESSOAS, MAS NÃO PODEMOS ESPERAR QUE AS PESSOAS NOS AJUDEM SE NÃO AS AJUDAMOS. SERVIR PARA SER SERVIDO, RESPEITAR PARA SER RESPEITADO, É O QUE RECOMENDO; AS PESSOAS NOS DÃO AQUILO QUE RECEBEM



dos os lugares em que passei, e não é incomum receber os parabéns e os votos de admiração de ex-colegas. Construir uma carreira dessa forma, sempre trabalhando com muita dedicação e honestidade, me deixa verdadeiramente orgulhoso, e certo que dessa forma continuarei a conquistar muitas coisas positivas.

Gestão RH - Qual a sua citação favorita e por quê?

Rafael Jaworski - Gosto muito da frase de Albert Einstein “insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”. Acredito que essa frase traduz exatamente o que penso sobre a construção de uma carreira profissional de sucesso. Quando não estamos felizes ou satisfeitos com os resultados alcançados, precisamos mudar de atitude e comportamento, pois somos hoje o resultado de nossas decisões do passado, e seremos no futuro o fruto do que estamos plantando hoje. Somos todos livres para plantar o que achamos mais adequado, mas a colheita dos resultados é compulsória.

Gestão RH - O que você aprendeu com a vida que gostaria de deixar registrado nesta obra?

Rafael Jaworski - Que as mudanças são positivas. Aprendi isso com muitas experiências; normalmente geram transtorno e desconforto, mas são elas que nos fazem evoluir. Invariavelmente, no médio e longo prazos, as mudanças nos transformam em algo melhor e mais evoluído. Muitas vezes mudanças drásticas e profundas como a perda de um emprego parecem ser algo muito ruim e desagradável, mas uma mudança como essa nos faz sair da zona de conforto, buscar novas qualificações e aumentar nossa capacidade. Com isso, depois de algum tempo, o que parecia o fim do mundo mostra-se um excelente acontecimento, que trouxe novas perspectivas e oportunidades.

Gestão RH - Qual mensagem de motivação você gostaria de deixar para os leitores deste livro?

Rafael Jaworski - Viva a vida intensamente, dedique-se ao máximo a tudo que estiver fazendo. Dedicção e entusiasmo não são recursos finitos, ao contrário: quanto mais nos dedicamos e nos entusiasmos com um trabalho, mais ele parecerá atraente. Faça sempre o seu melhor, pois o mundo está cheio de gente que faz só o possível. Quando você entregar à vida o seu melhor, ela vai retribuir com a mesma intensidade.

Gestão RH - Com base no que você vivenciou ao longo de sua vida corporativa, qual o segredo para ser um dos RHs Mais Admirados?

Rafael Jaworski - Respeitar as pessoas e dedicar-se ao trabalho é o segredo para o sucesso em qualquer atividade. Precisamos muito da ajuda de outras pessoas, mas não podemos esperar que as pessoas nos ajudem se não as ajudamos. Servir para ser servido, respeitar para ser respeitado, é o que recomendo; as pessoas nos dão aquilo que recebem.

Para ser um dos RHs Mais Admirados precisamos do respeito e admiração das pessoas com quem trabalhamos, pois são elas que nos dão esse maravilhoso prêmio. Trabalhar com gestão de pessoas é um dos trabalhos em que o amor pelo que se faz é fundamental. Ninguém consegue trabalhar nessa área se não for um entusiasta do potencial humano. As pessoas são a alma de qualquer empresa, elas dão vida à organização, por isso precisamos fazer mais pelas pessoas para que elas façam mais pela empresa. Ser um dos RHs Mais Admirados está relacionado a tudo isso.

Ficha Técnica

Livro: **“Histórias de Executivos dos RHs Mais Admirados”**

Autores e autoras diversas

(**Organização: Andréia Roma, Cristiano Lagôas e Renato Fiochi**)

300 páginas

Editora Leader

Ano: 2018



I FÓRUM IVG 2019

IVG.

INSTITUTO
VASSELO
GOLDONI



O Instituto Vasselo Goldoni realizou, no dia 25 de abril de 2019, no Hotel Maksoud Plaza, em São Paulo, o 1º Fórum IVG – Beneficente ao Instituto Maria da Penha. Com a temática “RH junto com as lideranças das Empresas à frente de seus desafios, num cenário de integração, equidade de gênero e ambiente seguro para as mulheres”.

O resultado do 1º Fórum IVG – Instituto Vasselo Goldoni foi um sucesso:

Reuniu mais de 200 participantes, a mobilização de cerca de 20 parceiros engajados na causa das mulheres e foram arrecadados R\$ 20 mil em venda de ingressos, que foram doados para o Projeto Mirim do IMP - Instituto Maria da Penha.

O evento ainda contou com a presença da ativista Maria da Penha e de importantes personalidades reunidas para uma discussão de estratégias que consolidem o objetivo dos temas apresentados, que são: Edna Vasselo Goldoni (Presidente do IVG), Fabiana Soares (LHH), Adriana Carvalho (ONU Mulheres), Regina Célia (VP do Instituto Maria da Penha), Mário Rubens (Juiz de Direito), Gabriela Manssur (Promotora de Justiça do Estado de São Paulo), Karina Chaves (Gerente de Diversidade e Inclusão – Carrefour Brasil), Elizabete Leite Scheibmayr (Diretora do Comitê de Igualdade Racial), Patrícia Pugas (Diretora de RH – Magazine Luiza), Anna Addobbati (Fundadora do Women Friendly), Majo Martinez Campos (Diretora Executiva de RH – Atento), Maitê Schneider (Fundadora da Transempregos), Glaucimar Peticov (Diretora Executiva – Bradesco), Maristella I. Marante (Diretora Global Schneider Eletric), Carolina Ferracini (ONU Mulheres), Daniela Grelin (Instituto Avon), Jacira Melo (Instituto Patrícia Galvão), Raquel Preto (Grupo Mulheres do Brasil), Guta Nascimento (Diretora da Revista Claudia) e Gleide Ângelo (Delegada e Deputada Estadual).

IVG – Instituto Vasselo Goldoni

O IVG é um projeto de ação social sem fins lucrativos, fundado em 07/11/2017 e tem como missão incentivar e difundir a equidade de gênero, a sororidade, a reintegração e o respeito à diversidade; cultivando e desenvolvendo em suas ações: valores da autoconfiança, resiliência, superação e solidariedade, para motivar homens e mulheres a serem protagonistas de histórias inspiradas nos mais nobres e elevados ideais e, juntos, construir uma sociedade em que prevaleçam a justiça, paz e o progresso para todos.

PATROCINADOR DIAMANTE



Deloitte.



[L E V E E] magazineluiza
vem ser feliz

PATROCINADORES PRATA

PATROCINADORES BRONZE



DEMAREST



GrupoBras



GRUPO META RH
especialistas em recursos humanos



APOIO



CLAUDIA



INSTITUTO
AVON

LEE HECHT
HARRISON

INSTITUTO
PATRÍCIA GALVÃO



AGÊNCIA
N19
COMUNICAÇÃO

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

FGV	4ª CAPA
BRANDESCO	2ª CAPA
ADILIS	3ª CAPA
AHAGORA	4-5
LUANDRE	6-7
UNIODONTO	9
ENERGY	10-11
AMIL	13
DPSP	15
PASSADORI	17
GI GROUP	19
TECHWARE	21
RB SERVIÇOS	25
LEVORIN	29
INTERCULTURAL	31
PAGUE MENOS	33
CABEDAL	37
TAUÁ RESORTS	39
VIA APPIA	43
VILLA BISUTTI	47
TRAVEL PLUS	49
UNITED MINDS	57
ENTER SSP	63
FLYTOUR	65
MINDER GROUP	71
SP DIVERSÕES	73
IVG	77



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



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

