

gestão

RH

ANO XXVIII • EDIÇÃO 147 • 2020
www.gestaerh.com.br



LEGISLAÇÃO

A LGPD VEM AÍ. E A SUA EMPRESA ESTÁ COMO?

DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



RH & NEGÓCIOS
Planejamento
de pessoal
vale a pena?
João Lins
responde



RH EM FOCO
Fábio
Moniz e a
transformação
da Usina
Coruripe

Quem ama cuida,
**Quem cuida
faz um plano!**

A mais completa estrutura de
atendimento e saúde em Manaus.

- Hospital Matriz
- Hospital Oscar Nicolau
- Maternidade
- Centro Médico Getúlio Vargas
- Centro Médico São José
- Centro Médico Via Norte

samel.com.br

2129-2269



Samel

PLANOS DE SAÚDE



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

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

Quer conhecer mais sobre as nossas soluções?

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

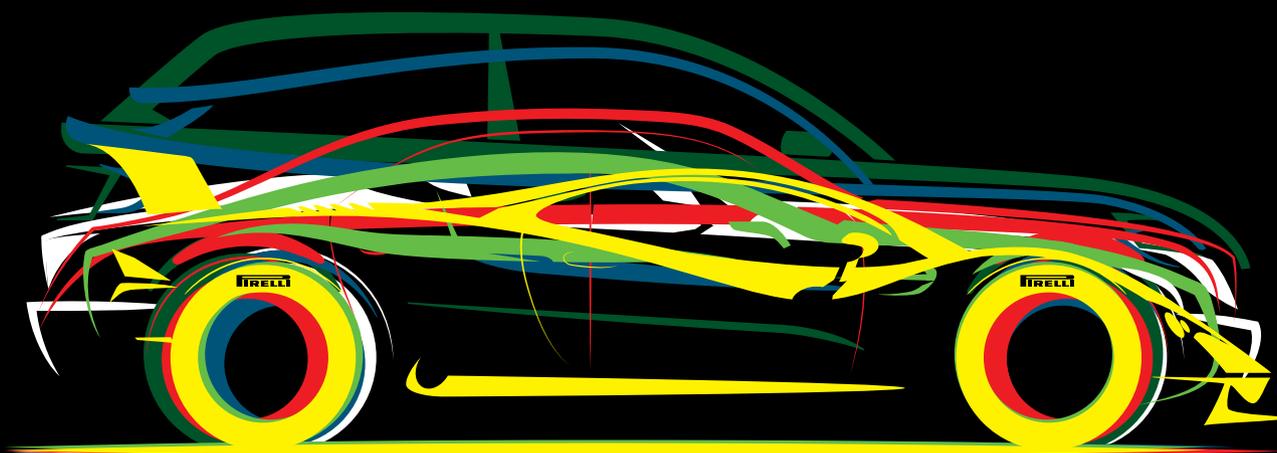
Vendas

(11) 4962-0090

comercial@rb.com.br



AS MAIS RENOMADAS MONTADORAS ESCOLHEM PIRELLI



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

PARA MAIS INFORMAÇÕES ACESSE PIRELLI.COM.BR



POTÊNCIA NÃO É NADA SEM CONTROLE



46

CAPA
A LGPD VEM AÍ.
E A SUA EMPRESA ESTÁ COMO?



40

EMPLOYER BRANDING
MARCA EMPREGADORA:
O BRASIL PRECISA AVANÇAR



54

CASE
A JORNADA DA SAP EM EMPLOYEE
EXPERIENCE

10 | **RH EM FOCO**
DEPOIS DA PROFISSIONALIZAÇÃO,
A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

14 | **LEGISLAÇÃO**
REFORMA TRABALHISTA E AS
DECISÕES DO STF EM 2020

16 | **DIVERSIDADE E INCLUSÃO**
OS QUATRO MANDAMENTOS DA
INCLUSÃO NAS EMPRESAS

20 | **GESTÃO DO CONHECIMENTO**
A POTÊNCIA DAS REDES

22 | **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**
VOLTA AO MUNDO DO TRABALHO

26 | **PESSOAS E NEGÓCIOS**
PLANEJAMENTO DE PESSOAL:
VALE A PENA?

28 | **SAÚDE NAS EMPRESAS**
MAIOR EVENTO CORPORATIVO
POLIESPORTIVO DO MUNDO CHEGA
AO BRASIL

30 | **ARTIGO**
COMO ANDA SUA HIPERATENÇÃO?

34 | **INDICADORES**

38 | **ARTIGO**
5 TENDÊNCIAS DE APRENDIZAGEM
PARA FICAR ATENTO A PARTIR DE
AGORA. JÁ!

42 | **ARTIGO**
POR QUE O MATCHING É IMPORTANTE
NO MUNDO CORPORATIVO

58 | **ARTIGO**
AMBIENTE DE TRABALHO MOTIVADO
PARA INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL

62 | **GENTE**

64 | **ARTIGO**
COMO TRANSFORMAR AS DIFERENÇAS
INDIVIDUAIS EM UM POTENCIAL
COMPETITIVO PARA A EMPRESA

66 | **ROLA NA TV**

70 | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

Enfim, 2020 começou. Junto com ele, renovam-se as expectativas de um avanço na economia para que, finalmente, o Brasil saia da crise que vem se arrastando pelos últimos anos. Percebo uma melhora no humor e na animação dos altos executivos em relação à perspectiva econômica e espero que assim continue para que realmente o otimismo se concretize em resultados.

Para a Gestão RH, o ano começou cedo, acelerado e muito animador. Estamos com novos projetos em execução contabilizando índices de aprovação e resultados bastante positivos.

Logo em janeiro, fizemos o primeiro Encontro C-Level do ano, que aconteceu em São Paulo e reuniu 90 executivos. O debate girou em torno da LGPD, nova lei sobre proteção de dados, que entra em vigor neste ano. Considerada por muitos um grande avanço para a sociedade e para o país, a lei tem movimentado as empresas, que precisam se adaptar às novas responsabilidades que terão para garantir a proteção dos dados de seus clientes, funcionários e fornecedores.

Durante o encontro, especialistas clarificaram para os executivos os meandros da legislação, que também é tema da matéria de capa desta edição. Como a adequação à LGPD vai exigir do RH a implementação de estratégias e programas de conscientização das novas regras, a revista traz orientações importantes e destaca um pouco do que foi dito no Encontro C-Level.

Voltando às nossas novidades, conforme antecipamos em 2019, durante este ano vamos viajar pelo Brasil com o Encontro C-Level. De-

pois do evento de São Paulo, o Norte foi o nosso destino: em fevereiro, reunimos 80 altos executivos da região em Manaus. Lá, o renomado professor e futurista Gil Giardelli abordou com maestria os temas Sociedade 5.0 e Globotics. Com sua apresentação, Gil propiciou *insights* importantes do que está acontecendo no mundo e mostrou como muitos de nós ainda não estão preparados para tantas transformações. E já fechamos as cidades de Belo Horizonte, Fortaleza, Goiânia, Curitiba e Rio de Janeiro para os próximos encontros.



Renato Fiocchi
CEO
renato@grupogr.com.br

DIVULGAÇÃO

Outra realização importante acontece em abril, quando vamos reconhecer os Melhores Fornecedores para RH 2020. Para esta edição, a pesquisa passou por mudanças na estrutura e contou com três etapas. Na primeira, foram ouvidos profissionais do mercado em uma votação quantitativa; já os clientes e gestores das prestadoras de serviços foram ouvidos nas etapas seguintes, ambas qualitativas. Com esse novo formato, que foi desenvolvido em parceria com o FGV in Company, aprimoramos as métricas, que, somadas aos resultados, servirão como uma base importante para as empresas avaliarem suas estratégias.

Tantas coisas já aconteceram em apenas dois meses que me faz pensar que realmente 2020 será um ano animador para o Brasil. Mas para que essa melhoria seja consolidada, as empresas, seus gestores e colaboradores precisam estar conectados, trabalhando juntos para construir não apenas empresas melhores, mas um país melhor.

Boa leitura e um excelente 2020!

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.gestaerh.com.br

ANO XXVIII - EDIÇÃO 147 - 2020

Editora

Thais Gebrim
thais.gebrim@grupogr.com.br

Publicidade

Bruno Eloi
bruno@grupogr.com.br

Relações Públicas

José Lamas
comercial@grupogr.com.br

Marketing

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

Comunicação

Danielle Fiocchi
comunicacao@grupogr.com.br

Assinatura

Jeniffer Paula
assinatura@grupogr.com.br

Eventos

Ademir Pereira
ademir@grupogr.com.br

Tecnologia e Site

André Zacarias
andre.zacarias@grupogr.com.br

TV Gestão RH

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

CEO

Renato Fiocchi
renato@grupogr.com.br

Impressão

Freire Artes Gráficas



Criar receitas que unem pessoas faz bem.

E, se faz bem, a gente faz

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



Nestlé®

Faz bem

DEPOIS DA PROFISSIONALIZAÇÃO, A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



ANDRÉ MURICY

Desde 2013 na Usina Coruripe, Fábio Moniz tem exercido papel estratégico para o crescimento e a evolução da empresa no agronegócio

Por *Thais Gebrim*

Aos 95 anos, com 8.700 colaboradores e posicionada entre as dez maiores companhias sucroalcooleiras do país, a Usina Coruripe passa por transformação digital para ganhar mais competitividade. O atual momento só é possível porque, em 2013, a empresa iniciou a profissionalização da gestão. Naquele ano, Fábio Moniz chegou à companhia. Como diretor de RH e Administração, ele tinha a missão de estruturar a área de Recursos Humanos para dar suporte à mudança. Nesta entrevista, ele fala dos desafios do setor, das conquistas alcançadas até agora e da nova fase da organização.

Gestão RH – Sua trajetória em RH passa por empresas de setores bastante distintos, como Alpargatas, Gerdau e Volkswagen. No que eles se assemelham na gestão de pessoas?

Fábio Moniz – Os problemas das empresas, em geral, são muito parecidos: há necessidade de desenvolver liderança, de melhorar a comunicação, há desafios ligados a custo de pessoal e segurança do trabalho. E todas têm o desafio de buscar maior produtividade.

Gestão RH – O agronegócio pode ser considerado mais desafiante?

Fábio Moniz – O agronegócio é um segmento que apaixonou e, certamente, é um dos negócios mais desafiadores. Além das dificuldades que todos os empresários e executivos enfrentam, é necessário lidar com o elemento *clima*. Estamos sujeitos a variações que extrapolam planejar, colher ou plantar em certo período, as estatísticas, a experiência dos profissionais e as características do ambiente. São variações que exigem uma certa flexibilidade de adaptação e têm efeito sobre o ritmo do negócio, o que exige uma liderança altamente capacitada.

Gestão RH – No agronegócio, a qualificação profissional e o alto turnover são considerados os principais gargalos do RH. Como estão esses dois aspectos na Coruripe?

Fábio Moniz – Atualmente, o turnover no setor está na faixa de 15% e, em algumas empresas, chega a 30%, o que inviabiliza um bom rendimento e nível de produtividade, além de gerar altas despesas. Na Coruripe, a gente tem conseguido manter em 11%, que é um bom nível no setor e está em linha com o que empresas obtêm em outros segmentos. Eu credito isso ao trabalho de valorização das pessoas, garantindo um ótimo ambiente de trabalho, onde os líderes respeitam as pessoas. Eles são os legítimos gestores dos colaboradores. O RH é guardião dos valores e das políticas de trabalho, atuando mais como um facilitador, conselheiro, conciliador e orientador interno. Além disso, oferecemos um pacote atrativo de benefícios.

Sobre a qualificação profissional, realmente é um desafio para o setor à medida que são feitas novas contratações. Uma característica do agronegócio é que as unidades estão, na maioria das vezes, localizadas no interior do país e em municípios menores. Não raramente, o contratado possui formação básica. Para promover capacitação, adotamos a “matriz de qualificação”, na qual, para cada cargo, há uma matriz definida com os requisitos básicos e desejados para aquela função. Quando a pessoa entra na empresa, já passamos a planejar o que falta para compor a



O TRABALHO
DESENVOLVIDO NA ÁREA
DE SEGURANÇA DO
TRABALHO É UM DOS
PRINCIPAIS MOTIVOS DE
ORGULHO. REDUZIMOS
EM 95% O NÚMERO
DE ACIDENTES. ALÉM
DISSO, OBTIVEMOS UMA
ECONOMIA ACUMULADA
DE R\$ 30 MILHÕES



formação dela, o que é incluído automaticamente no plano de treinamento anual. Mas também uma das coisas mais importantes é que o colaborador esteja alinhado aos valores da empresa – respeito às pessoas, ética, sustentabilidade, qualidade e segurança.

Gestão RH – Quais eram suas prioridades quando chegou à empresa?

Fábio Moniz – A empresa já tinha no DNA o cuidado com as pessoas, a paixão e o respeito legítimo. O desafio, então, era estruturar um RH que desse o suporte para a organização se pro-

fissionalizar. Precisávamos garantir um modelo de governança moderno, em que todos exercessem plenamente seus papéis e que o RH desse sustentação aos líderes. A Coruripe é uma empresa com mais de 90 anos e era natural que apoiássemos as demais áreas no sentido de terem o funcionamento de seus processos mais integrados entre as unidades. Precisávamos revisar e adotar novos procedimentos, garantir políticas sustentáveis de remuneração, de T&D e benefícios alinhados às boas práticas de mercado. O objetivo era continuar atraindo bons profissionais e reter os que já estavam dentro da casa. Havia também o desafio de elevarmos a produção, mas com níveis melhores em segurança. O modelo de comunicação foi atualizado e modernizado para garantir uma informação mais rápida a todos os públicos; além de reforçar os canais internos, adotamos novos, como o WhatsApp, reunião de diretoria com os colaboradores, intranet e outras mídias sociais.

Gestão RH – Quais foram as principais realizações do RH até agora?

Fábio Moniz – O trabalho desenvolvido na área de segurança do trabalho é um dos principais motivos de orgulho. Reduzimos em 95% o número de acidentes por meio do programa Zero Acidente Sempre, cujo bem-estar das pessoas foi o grande ganho. Além disso, obtivemos uma economia acumulada de R\$ 30 milhões. O segundo ponto foi a cultura organizacional. Fizemos um trabalho de atualização da missão, visão e valores. Junto a isso, veio a definição do código de ética e a formalização das políticas de segurança e sustentabilidade, que dão sustentação e direcionamento para a empresa. Depois, atualizamos as políticas de remuneração e benefícios, alinhando-as às boas práticas do mercado. Adotamos, ainda, um plano de carreira a partir da revisão de todas as funções na organização, tornando mais claro os caminhos de crescimento e os requisitos necessários. Outro elemento foi o desenvolvimento de liderança por meio de um programa permanente. A matriz de qualificação, que visa garan-

tir que todos os colaboradores tenham um nível de formação e qualificação que favoreça o rendimento produtivo, foi outra importante conquista. E, voltado a aprendizes e estagiários, criamos o Usina de Talentos para fortalecer as portas de entrada, oferecendo boa formação àqueles que vão ser o nosso futuro.

Gestão RH – Sobre transformação digital, em que patamar a Coruripe está?

Fábio Moniz – As ações adotadas pela Coruripe em transformação digital têm sido reconhecidas pelo mercado. Isso é um orgulho para nós, mas, ao mesmo tempo, reconhecemos que há muito a percorrer. A adoção de novas soluções tem sido frequente. No RH, nos últimos três anos, mapeamos 90 iniciativas a serem adotadas com o uso de tecnologia; 55 já foram implementadas ou estão em fase de execução. Desde coisas mais simples, como usar WhatsApp para uma comunicação mais ágil e padronizada, assim como a adoção do portal de RH que facilita o acesso de informações aos colaboradores, essas iniciativas, já fazem parte do nosso dia a dia. Além de gerar facilidade para as pessoas, elas trazem benefícios para a empresa: ganho de tempo e de performance, agilidade na informação, menos burocracia e redução de custos. Já tivemos uma economia acumulada de R\$ 3 milhões e, até o final de 2021, devemos chegar a R\$ 5 milhões.

Gestão RH – Qual deve ser o papel dos líderes?

Fábio Moniz – O líder é o responsável por garantir um ambiente seguro para o trabalho das pessoas atingirem os níveis de qualidade e de produção desejáveis com custos sustentáveis. A transformação digital deve estar nesse contexto. Todos nós, líderes, devemos fazer o melhor uso da tecnologia disponível para tornar o processo da área mais eficiente, obviamente com apoio da área de TI. O papel do RH é ajudar a criar um ambiente de desenvolvimento das pessoas, que permita a elas incorporarem esse conhecimento e passem a perceber as oportunidades que têm ao usar

novas tecnologias e novos recursos.

Gestão RH – E como o RH está contribuindo para o avanço do processo de transformação digital?

Fábio Moniz – O RH tem o papel de influenciar e promover as mudanças que são necessárias na organização e na própria cultura da empresa. A cultura é algo que tem que estar permanentemente se transformando, se adaptando frente às novas necessidades de negócios e até aos costumes da sociedade. O RH é a área com contato direto com os outros setores da empresa. Então,



O LÍDER É O RESPONSÁVEL POR GARANTIR UM AMBIENTE SEGURO PARA O TRABALHO DAS PESSOAS ATINGIREM OS NÍVEIS DE QUALIDADE E DE PRODUÇÃO DESEJÁVEIS COM CUSTOS SUSTENTÁVEIS. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DEVE ESTAR NESSE CONTEXTO



ao adotar novas tecnologias, o funcionamento da empresa é modificado, tornando-a mais competitiva e mais sustentável.

Gestão RH – Qual foi a principal mudança trazida pela transformação digital para o RH?

Fábio Moniz – Sem dúvidas, quando implementamos o portal de RH foi uma ruptura no modelo antigo e as pessoas perceberam isso. Uma das principais facilidades foi o acesso ao holerite, que antes o líder entregava ou o colaborador ia ao RH para buscar e agora ele

acessa pelo celular. Atualmente, temos cerca de 100 mil acessos por mês nas diferentes funções disponibilizadas no sistema. Além disso, ganhamos em tempo e os profissionais podem ficar mais focados em outras atividades.

Gestão RH – Na sua visão, qual é o futuro do RH?

Fábio Moniz – O papel principal continuará sendo o de apoiar a organização na execução de sua estratégia visando manter a empresa competitiva, rentável e sustentável. A adoção permanente da transformação digital pode facilitar o papel estratégico do RH, que tem o desafio de liderar a adoção de novas práticas que apoiem o atingimento das metas organizacionais e a criação de vantagens competitivas. Nesse contexto, alguns temas serão transformados com o uso da tecnologia: o preparo dos líderes para lidarem com novas gerações; o uso constante de análise de dados como base para políticas sempre atualizadas; sistemas integrados com outras áreas e disponíveis para todos os usuários, líderes e colaboradores; ambiente de engajamento, comunicação efetiva e transparência; ampliação e mudança das formas de conhecimento e qualificação; fortalecimento do processo de atração e seleção de novos profissionais; e transformação das trilhas de carreira.

Gestão RH – Para finalizar, qual foi o seu grande aprendizado em RH?

Fábio Moniz – Digo que sou uma pessoa privilegiada. Comecei a trabalhar cedo e, ao longo da minha trajetória, tive a oportunidade de trabalhar em excelentes empresas de diferentes setores, mas, principalmente, de trabalhar em empresas com profissionais excepcionais, com experiências e formações muito diferentes. O maior valor que eu levo de cada etapa profissional são os relacionamentos que eu estabeleci e o conhecimento e as experiências acumuladas. As mudanças continuam ocorrendo em todos os segmentos, mas o conhecimento e ter sempre uma atitude proativa e correta continuarão a diferenciar os profissionais.

Apdata.
Conexões
inteligentes
entre **tecnologia**
e **pessoas**.

Conheça as nossas
soluções de RH.



www.apdata.com

São Paulo • Campinas • Rio de Janeiro • Orlando
+55 (11) 2652-2567



apdata



REFORMA TRABALHISTA E AS DECISÕES DO STF EM 2020

Por **Cláudia José Abud**

O primeiro semestre reserva possíveis alterações na Lei nº 13.467/17 (a Lei da Reforma Trabalhista). A partir do mês de maio, estarão em pauta no Supremo Tribunal Federal (STF) a validade do contrato de trabalho intermitente, os critérios para pagamento de indenização por dano moral e o índice de correção monetária a ser aplicado nos processos trabalhistas. Não é pouca coisa.

A discussão acerca do índice de correção monetária a ser aplicado nos créditos das reclamações trabalhistas ocorre porque, desde 2016,

o Tribunal Superior do Trabalho (TST) substituiu a Taxa Referencial (TR) pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo Especial (IPCA-E).

Em novembro do ano passado, o governo federal editou a Medida Provisória nº 905 e estabeleceu o IPCA-E como índice de correção monetária, porém, alterou a regra do pagamento dos juros, adotando o índice de poupança.

O STF enfrentará a questão sobre o índice de correção monetária, contudo, se for aprovada pelo Congresso Nacional a MP nº 905, os juros devidos nas reclamações traba-

lhistas serão reduzidos de 12% para os patamares anuais da poupança, que tradicionalmente são menores. Certamente, essa alteração resultará, para as empresas, redução substancial nos custos dos processos trabalhistas e, para os trabalhadores, diminuição do valor de seus créditos.

A constitucionalidade do contrato de trabalho intermitente é outro ponto que deve ser julgado pelos ministros da Suprema Corte ainda no primeiro semestre. Nessa modalidade de contrato, o trabalho é realizado com subordinação, não

é contínuo, ocorrendo com alternância de períodos de prestação de serviços e de inatividade, podendo ser determinado em horas, dias ou meses, em qualquer atividade empresarial, com exceção dos aeronautas, que são regidos por legislação própria. O contrato deve ser celebrado por escrito, com a especificação do valor da hora de trabalho, que não pode ser inferior ao valor da hora do salário mínimo ou dos demais empregados que no estabelecimento exerçam a mesma função.

A novidade trazida pela reforma em 2017 é que, caso não haja a necessidade do trabalho, a empresa não está obrigada a pagar o salário do mês. O trabalhador somente receberá pelas horas trabalhadas. Para tanto, a empresa convoca o trabalhador para prestar serviços com pelo menos três dias de antecedência, informando a jornada de trabalho, e o empregado, por sua vez, terá um dia para responder se aceita ou não trabalhar. Caso haja recusa, não sofrerá qualquer punição.

Pois bem. A discussão que o STF irá enfrentar neste ano é sobre a constitucionalidade desse tipo de contratação, uma vez que o trabalhador poderá não receber, sequer, o salário mínimo mensal, caso ele não seja convocado a trabalhar.

Como a Constituição Federal garante pelo menos o pagamento do salário mínimo a todos os trabalhadores urbanos e rurais (artigo 7º, inciso IV), o STF terá que decidir se o Contrato Intermitente viola ou não dispositivo legal.

Em nosso sentir, a Corte Superior julgará pela constitucionalidade da norma trabalhista. Isso porque, quando a Constituição Federal garante o pagamento do salário mínimo, leva em consideração o trabalho realizado em 30 dias. Nada impede que um trabalhador seja contratado por período menor – por hora, dia ou mês – e, para tanto, receba o valor equivalente. É relevante lembrar que, ainda que o



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

trabalho seja prestado em período inferior a um mês, o salário sempre deverá observar, no mínimo, o valor equivalente a hora do salário mínimo nacional.

Por fim, no tocante às indenizações por dano moral pagas ao trabalhador, o Supremo Tribunal Federal terá que julgar a validade de utilizar o salário do trabalhador como parâmetro de cálculo da indenização.

Isso porque, a CLT, no parágrafo 1º do artigo 223-G, fixa indenização por dano moral a ser paga com patamares que variam entre três e até cinquenta vezes o “salário contratual do ofendido” a depender do grau de ofensa do dano (leve, médio, grave ou gravíssimo).

Porém, da forma como a atual legislação trabalhista dispõe, dois

trabalhadores poderão sofrer dano moral por motivo idêntico, mas receber da empresa indenizações distintas uma vez que o salário é distinto. Significa dizer que a dor moral do trabalhador, que recebe salário menor, vale menos do que aquele que tem remuneração superior – ainda que o dano seja o mesmo.

O julgamento desse caso está previsto para junho e a Procuradoria Geral da República já deu parecer pela ilegalidade do critério. É possível que o STF conclua da mesma forma.

Por fim, este ano é importante para as relações de trabalho, pois as decisões do Supremo deverão uniformizar as sentenças dos juízes e trazer para todos a almejada segurança jurídica. 



OS QUATRO MANDAMENTOS DA INCLUSÃO NAS EMPRESAS

Por **Carolina Ignarra**

A inclusão da diversidade é o tema que vem transformando a cultura das empresas para práticas que vão muito além das exigências da Lei de Cotas. Cada vez mais, as organizações começam a entender que onde há espaço para a cultura de inclusão da “diversidade completa” melhoram as chances de trazer ganhos nos resultados do negócio.

Um recente estudo global do Boston Consulting Group (BCG) apontou que companhias que declaradamente se posicionam contra a discriminação LGBT+ e promovem políticas de inclusão possuem, em média, 20 pontos percentuais a mais de recei-

tas internacionais do que aquelas consideradas não inclusivas em seu país.

E olha que o estudo focou apenas um grupo da diversidade. Certamente, quando somamos outros marcadores sociais, como pessoas com deficiência, negros e religiões, entre outros, esse impacto tende a ser ainda maior.

Então, esse é o momento de trazer a cultura de inclusão para dentro das estratégias das empresas. Isso não somente para corrigir as injustiças sociais perante os grupos que representam a diversidade, mas, principalmente, para praticar a inclusão

na sua essência, além da lei. Porque é justo e porque é saudável para os negócios. E por que não?

Nós que trabalhamos para desenvolver a cultura de inclusão nas empresas entendemos que o objetivo maior é fazer com que a Lei de Cotas não seja mais necessária.

Aprender a olhar para as necessidades reais de cada um dos grupos marcados socialmente e que compõem a diversidade significa conceder a eles a sensação de pertencimento ao ambiente de trabalho. Em troca, a empresa tem muitos ganhos, inclusive aumenta seu potencial para inovar.

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.**



As pessoas com deficiência, por exemplo, formam um dos grupos que mais sofrem na inclusão. Isso porque as empresas nem sempre estão informadas o suficiente para entender que incluir esse grupo não requer custo extra. Requer apenas boa vontade, sensibilidade e informação.

A empresa que busca transformar sua cultura inclusiva precisa se livrar de conceitos e preconceitos para ter em seus quadros a melhor representatividade. Por exemplo, é preciso reorganizar seus processos seletivos. Não dá para selecionar igual grupos diferentes. É preciso respeitar as características de cada marcador social.

Um estudo realizado no primeiro trimestre de 2019 pela Talento Incluir identificou que, mesmo participando de processos seletivos exclusivos para pessoas com deficiência, 34% dos 8.504 candidatos analisados ainda se sentiram excluídos.

O levantamento também mostrou que das vagas abertas em 2019 pela Talento Incluir 94% são para os cargos de entrada e apenas 6% em cargos de especialistas/média gerência. Quanto ao perfil das vagas, 73% são abertas em setores administrativos.

A Lei de Cotas abriu em torno de 800 mil vagas de emprego para profissionais com deficiência e, destas, apenas 486 mil estão preenchidas entre as 46 milhões de brasileiros com deficiência, mesmo após 28 anos da Lei.

Tratar o processo de inclusão com seriedade é o que vai permitir a contratação e a permanência dos profissionais na empresa e ajustar essa conta que não fecha sobre as vagas que sobram nas empresas que não conseguem candidatos para preenchê-las.

Empresas com programas estruturados de inclusão sustentável têm em comum a prática de ações que passam por quatro processos essenciais:

1. Tem apoio *top down* – a alta liderança é preparada para ser envolvida com as atividades de inclusão. Geralmente, passam a ser sponsors de grupos de afinidade, fazem políticas e regras para favo-

recer a contratação de colaboradores que representam os marcadores sociais.

2. Outro ponto é a formação de grupos de afinidade, compostos por pessoas com atitude para decisão. São grupos internos, com profissionais voluntários de diversas áreas, de qualquer nível hierárquico, alguns devem ser representativos do tema, além de outros simpatizantes e apoiadores. Os grupos de afinidade favorecem muitos os programas de inclusão. Eles partem do meio da empresa e fazem com que a companhia inteira se envolva.

3. Acompanhamento formal e periódico – não basta apenas contratar, é fundamental acompanhar a pessoa com deficiência por meio de conversas regulares e roteirizadas

com o gestor. Isso possibilita trazer mais indicadores que ajudam a definir as ações e mapear como de fato a cultura inclusiva está se manifestando na empresa.

4. Conscientizações constantes – as empresas que querem ter uma cultura inclusiva não param de investir e destinam budget anual para que a área de diversidade ou aquela responsável por esse tema possa realizar ações para fortalecer a cultura de inclusão.

Diante desses quatro passos, vale ressaltar que, para ser inclusiva, as empresas devem valorizar o talento e a experiência à frente de qualquer outra característica de um profissional. O respeito à diversidade que manterá as empresas “vivas” e cada vez mais próximas de suas pessoas! 



Carolina Ignarra
é CEO da
Talento Incluir

Seus colaboradores plenos de saúde. Sua empresa, de crescimento.



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.



Conte com o maior convênio farmacêutico, presente em todos os estados do Brasil, e garanta os benefícios da **Pague Menos** para seus colaboradores. É muito mais saúde para sua empresa crescer.

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

 **PagueMenos**



A POTÊNCIA DAS REDES

Por **Daniela Campos**

A gestão do conhecimento tem hoje papel central na estratégia de competitividade das empresas. Mais ainda do que antes, quando outros insumos essenciais para a produção da indústria representavam diferenciais que vinham no topo da lista, como distribuição, acesso à matéria-prima e tecnologia e mão de obra barata ou especializada.

Todo o conhecimento acumulado ao longo da Era Industrial ganhou papel de destaque na Era da Informação, e sua gestão, sabemos, representa enorme desafio, porque trata-se do capital intelectual de uma organização e, no fim das contas, objetiva transformar o intangível em tangível. Não é sobre a infor-

mação, é sobre a interpretação dela. Não é o conceito, mas a aplicação dele. Não é a ação, mas como esta deve ser feita para alcançar excelência organizacional.

O conceito de gestão do conhecimento é amplo e varia de empresa para empresa, tanto pelas atividades que abarca, quanto pela área (ou áreas) responsável por ela. Gestão da informação, área de inteligência, gestão de competências e desenvolvimento corporativo são alguns dos processos que fazem parte do conceito guarda-chuva. Aqui, vou abordar o tema a partir da capacidade de uma empresa de gerir a formalização, transferência e aplicação do seu conhecimento em

conexão direta com a estratégia, ou seja, objetivando criar valor para a marca ou reforçar a conexão com o consumidor. Caso contrário, representará custo apenas.

A gestão do conhecimento é um processo belíssimo, que se inicia com o entendimento profundo da estratégia e do que é essencial para as atividades que servem a ela. Mapeadas as atividades core, o próximo passo é identificar conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas devem ter ou desenvolver para realizá-las. E então começa a também fascinante construção dos conteúdos que irão formalizar o conhecimento.

Antes, o saber estava na voz de

uma entidade, empresa ou profissional, que o transmitia para um grupo. Na sociedade contemporânea, o conhecimento não tem hierarquia. É fluido, plural, multiperspectiva, próximo e coletivo. As iniciativas de desenvolvimento e gestão de conhecimento devem ter essas mesmas qualidades como premissa para gerar valor e engajamento.

À frente da gestão da Uniglobo – plataforma de educação corporativa para as afiliadas da Rede Globo em todo o Brasil –, pude observar características no processo de construção dos cursos que resultavam em indicadores excelentes de engajamento. Vou resumi-las em 7 Cs que ajudam a entender essa lógica.

7Cs

CONHECIMENTO EM REDE

CONTEÚDO

CONSTRUÇÃO

COLETIVIDADE

COLABORAÇÃO

COMPARTILHAMENTO

CONEXÕES

Quando produzimos Conhecimento em rede, aproveitamos as potencialidades das pessoas que, de alguma forma, tratam do tema dentro do ecossistema da empresa e, quando há necessidade de complemento, fora dele também. Por isso, acredito que o Conteúdo tem que ser Construído. Não existe conteúdo pronto. Nossa experiência na Globo e com cada emissora afiliada mostra isso. Formamos uma rede de conhecimento e, para criar um curso, partimos do conhecimento de nossos profissionais, referências em suas áreas, que fundamentam conceitos e compartilham suas experiências, mas permeamos esse conte-

údo, incorporando as realidades e cases locais.

É engajador porque resulta de construção Coletiva, pelo interesse comum e pela empatia. Indivíduos diferentes se unem e compartilham afinidades e percepções.

Por que o coletivo é tão importante? Porque representa uma motivação perene. Trata-se da necessidade universal de fazer parte de algo maior, de pertencer a comunidades e ser reconhecido pela contribuição dada. Quando o indivíduo se sente assim, cocria, coopera, Colabora.

Essa metodologia, que tem por base a plataforma de colaboração, é muito produtiva pois cria um sistema horizontal, onde a interatividade, os fóruns de discussões e o Compartilhamento de experiências são fundamentais. E quando isso

acontece novas Conexões se estabelecem. Ouvi-las e formalizá-las é uma fonte inesgotável de conhecimento porque traz a oportunidade de renovar os cursos.

Cria-se uma espiral positiva, na qual quem participa aprende e ensina, recebe, se apropria e recria. Comenta e compartilha como faz em sua relação com outros conteúdos. A internet trouxe uma maneira nova de as pessoas se relacionarem com a informação. Quando transportamos isso para o universo corporativo não é diferente. Interação e protagonismo são as palavras de ordem. A cada nova interação, temos oportunidade de agregar ainda mais conhecimento. E quanto mais conhecimento, maior a necessidade e a relevância de uma gestão estruturada e eficaz. 



Daniela Campos
é diretora de
Desenvolvimento de
Afiliadas da Globo

TOMÁS ARTHUZZI



VOLTA AO MUNDO DO TRABALHO

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

Nós duas estamos numa nova empreitada: mapear os conhecimentos, habilidades, atitudes e sentimentos dos profissionais brasileiros. Interessa-nos saber em que aspecto “ser brasileiro” nos ajuda no dia a dia do trabalho e em que aspectos isso nos atrapalha.

O projeto, que chamamos de *Volta ao Mundo do Trabalho*, começou em novembro passado, quando convidamos brasileiros que trabalham e moram no exterior para nos contar suas histórias e experiências (acesse o vídeo no QR Code aí ao lado). Fomos surpreendidas com

centenas de relatos enviados de 24 países em apenas 15 dias; e eles não param de pipocar em nossas redes sociais.

Portanto, se você morou fora do país um tempão e agora está de volta sofrendo uma crise de absti-

nência dos ares distantes, se deseja morar fora do Brasil e quer entender quais desafios te esperam ou, ainda, se você não está em nenhum desses grupos mas quer exemplos de boas práticas profissionais para alavancar sua carreira, este artigo é seu!

Em primeiro lugar, para morar fora do Brasil você precisa se preparar emocionalmente, pois a saudade será sua companheira eterna. É o que preconiza Adélia Prado: “O que a memória ama, fica eterno”. Então, antes de fazer as malas, procure colocar em dia seu autoconhecimento



INOVADORA E MODERNA, A UNIVERS É A GESTORA DE SAÚDE DA RD COM BENEFÍCIO MEDICAMENTOS EM MAIS DE 2.000 LOJAS DROGASIL E DROGA RAIA.

Estamos presentes em todo país e, com nosso portal do gestor na web e no smartphone, na palma da sua mão também.

Além disso, você pode personalizar os benefícios de acordo com o que sua empresa precisa, sob medida oferecendo o que há de melhor para todos os beneficiários

Fale com nosso time e descubra todas as vantagens de contar com o Benefício Medicamentos da maior rede de farmácias do país.

Mais informações, acesse:

www.univers-pbm.com.br |  [Linkedin.com/company/universpbm](https://www.linkedin.com/company/universpbm)



e sua inteligência emocional. Eles serão fundamentais na adaptação num novo mundo.

Tão importante quanto isso é não se iludir e confundir “viagens de férias” com expatriação: “ser expatriado não é para quem gosta de viajar, mas para quem tem condições de mudar sua forma de vida dentro da própria vida, pois não se trata de um parêntese ou um intervalo” (Freitas, 2000).

Se você é um profissional atento, já percebeu que tudo o que aprendemos até aqui vale para todo mundo, pois mudar para uma nova empresa (mesmo que seja na mesma cidade) equivale, em muitos aspectos, a mudar de país. A cultura de cada empresa é diferente e se você não se adaptar ao gelo de umas ou ao excessivo calor de outras, morre! Ou seja: “O problema do executivo que muda para outra cultura não é trabalhar ou viver em outro país, mas a diferença de contextos” (McCall Jr. e Hollenbeck, 2003). Substitua a palavra “país” por “firma”. Ou seja, os desafios são os mesmos.

Evoluindo nesse estudo, descobrimos que em outros países declinar e dizer “não” é algo comum e está relacionado à capacidade de o profissional ter foco, prioridade e, assim, aumentar a produtividade e os resultados. Para alguns brasileiros, ouvir “não” pode ser ofensivo e significar falta de comprometimento. Isso apareceu em todos os relatos. Então, há uma lição aqui: você já aprendeu a dizer e a ouvir um sonoro “não vai rolar”? É bom aprender.

Também pesquisamos o tempo de adaptação de um profissional em outro país e descobrimos que 22% deles já estão à vontade em apenas três meses, 25% precisam de pelo menos seis meses, 34% demoram até um ano para se sentir minimamente bem, 14% não têm tanta sorte e demoram anos. E há 5% de pessoas que nunca, jamais, conseguiram se adaptar. Veja se não é exatamente a mesma coisa



GUILHERMETICHAUER

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

que você viveu recentemente quando mudou de trabalho.

Muitas vezes, profissionais latinos são alvo de preconceito, isolamento, desqualificação e duras críticas. Mas todos que relataram esses problemas se tornaram mais aguerridos e resilientes e procuraram formas de sobrepujar essas questões buscando apoio na área de desenvolvimento humano, preparando-se melhor para as reuniões, estudando mais para obter fluência no idioma local ou buscando na sua bagagem o que nós, brasileiros, temos de melhor: garra, bom humor, perseverança e mangas arregaçadas para o trabalho duro.

No final das contas, nós duas descobrimos que somos todos viajantes. Todos passageiros. Seja na empresa onde você se encontra, na

cidade ou país que mora, seja no mundo. É como diz Paulo Leminski: “Essa vida é uma viagem. Pena eu estar só de passagem”.

Sugerimos que você se sinta um “turista” na sua empresa atual. Olhe com admiração as coisas bacanas que ela faz e com espanto aquilo que está incorreto. O viajante olha e vai embora. Você olha e transforma. Boa viagem!

PS: Se você quer fazer parte do nosso projeto, envie um e-mail para vania.ferrari.desde.1971@gmail.com contando sobre a sua experiência no exterior e responda: no que o fato de ser brasileiro te ajudou ou te atrapalhou? Os nomes e relatos são confidenciais e todo o conhecimento gerado será compartilhado gratuitamente em nosso canal do YouTube. 

VISÃO MUITO ALÉM DO AMBIENTE DE TRABALHO

Na **NovaSaúde**, auxiliamos os RHs no cuidado dos colaboradores dentro e fora do ambiente de trabalho. Além de processos bem estruturados e alinhados com as boas práticas em saúde, oferecemos aos nossos clientes a melhor e mais avançada tecnologia de gestão em saúde ocupacional do Brasil, o sistema SOC.

Contamos também com rede credenciada com ampla cobertura em todo o território nacional, são mais de mil pontos de atendimento, mesmo em áreas mais remotas.

PRINCIPAIS SERVIÇOS

-  Gestão de Saúde Ocupacional Personalizada
-  Gestão completa de Ambulatório (Assistencial e Ocupacional)
-  Gestão de Segurança do Trabalho
-  Campanhas Ocupacionais e/ou Assistenciais "In Company"
-  Perícia Médica e Técnica
-  Gestão de Afastados
-  Gestão de Saúde Populacional
-  Comitê de Saúde
-  FAP – Gestão Técnica Especializada para redução e controle

FALE CONOSCO

(11) 5555.4045 • comercial@novagestaosaude.com

novo site, novas ideias

novagestaosaude.com



PLANEJAMENTO DE PESSOAL: VALE A PENA?

Por **João Lins**

A ideia do planejamento de pessoal, ou *workforce planning*, em inglês, não é nova. Desenvolveu-se ao longo do século 20. Mas devo admitir que perdeu um pouco do seu brilho no século 21. Num contexto de mudanças rápidas, muitas empresas descartaram metodologias estruturadas e, com toda razão, abraçaram metodologias ágeis para dotar suas organizações de velocidade e capacidade de reação.

Muitos passaram a associar a prática de planejamento de pessoal com as organizações burocráticas, onde os papéis eram mais estáveis e era possível estimar com maior previsibilidade as necessidades futuras de *staff*, tanto

em termos quantitativos como qualitativos. Algo “impossível” de fazer no famigerado mundo VUCA.

Mas a capacidade de reação e agilidade são pobres se não estão conectadas com um bom direcionamento. E talvez aí exista a possibilidade de resgatar a essência do planejamento de pessoal, com uma roupagem moderna e flexível.

Notem que os problemas se repetem. No ano passado, mais uma vez, a PwC, em sua pesquisa anual com CEOs globais, apontou que cerca de metade deles não conseguiu implantar aspectos importantes da sua estratégia, como alcançar eficácia na inovação ou níveis adequados de *cus-*

tomar experience, por falta de pessoas com as qualificações necessárias. Ao mesmo tempo, no interessante relatório da Mckinsey, publicado no fim do ano, sobre as oportunidades para o Brasil em 2020, a consultoria indicou que, na sua pesquisa *Organizational Health Index*, as empresas brasileiras vão bem em termos de inovação em relação ao benchmarking global, mas que temos bastante trabalho pela frente no que se refere à capacitação da força de trabalho.

As evidências mostram que um planejamento de pessoal efetivo ajuda a mitigar problemas dessa natureza, reduzir gargalos e explorar melhor as oportunidades de negócio.

Além dos resultados de pesquisas acadêmicas, lembro de uma visita que fiz à RaiaDrogasil há alguns anos, quando Maria Susana, vice-presidente de RH, e sua equipe me mostraram seu processo de planejamento de pessoal e como ele se mostrava alinhado à estratégia de negócios. Naturalmente, os resultados da empresa e a valorização das suas ações nos últimos anos não podem ser atribuídos à essa prática isolada, mas é inegável a força do conjunto.

Também há indicações de que a contribuição do planejamento de pessoal para os resultados de negócio não está associada necessariamente a métodos e processos sofisticados e detalhados, mas ao seu ajuste às características do negócio e, fundamentalmente, à capacidade de fazer as perguntas certas e analisar o que está acontecendo ao redor.

Com relação às perguntas certas, elas começam sempre pelas perguntas da estratégia. Que mercados quero atender? Com que produtos? Com que posicionamento? Que objetivos quero alcançar? De que maneira? E assim por diante. As respostas dessas perguntas gerais da estratégia e sobre configuração futura da organização são fundamentais para determinar as necessidades de pessoal e as características do trabalho no futuro. Esse é o início do processo.

A segunda capacidade importante para um planejamento de pessoal bem-sucedido é a de observação e análise do que está acontecendo dentro e fora da empresa. Novamente aqui uma segunda categoria de perguntas ajuda. Quais são as principais características da força de trabalho que eu tenho hoje? Quais são as lacunas diante das necessidades futuras? O que está acontecendo no mercado de trabalho e quais são as tendências? Que mudanças relevantes estão acontecendo na sociedade que podem afetar a minha relação com os profissionais que me interessam?

É importante notar que o planejamento de pessoal, como as outras formas de planejamento, não é uma ati-

vidade vã de futurologia, mas a prática sistemática de reflexão e tomada de decisão. Vale lembrar as sábias palavras do saudoso Peter Drucker, que alertava os líderes para a importância de analisar tendências, pois, afinal, como dizia ele, grande parte das pessoas que vão comprar os nossos produtos ou trabalhar nas nossas empresas daqui a 20 anos, já nasceu.

Depois do entendimento da estratégia e dos desafios da organização – onde as necessidades futuras ficam mais claras –, o terceiro conjunto de perguntas se direciona para aspectos mais operacionais. Coisas que a empresa precisa fazer para garantir que terá as pessoas certas: o que preciso mudar na cultura da organização e no perfil da liderança? Como continuar atrativa para os talentos que preciso? Que aspectos práticos preciso mudar

no ambiente de trabalho, nos contratos e nas formas de relacionamento?

Insisto que essas questões complexas podem ser respondidas com uso de sistemas sofisticados, mas, em geral, uma boa dose de reflexão e discussão entre as lideranças resolve.

No final do ano passado, participei de vários fóruns em que executivos e CEOs voltaram a mostrar sua preocupação com a escassez de talentos em áreas críticas, como tecnologia, análise de dados, etc. Mal saímos da crise e novamente o paradoxo dos altos níveis de desemprego e escassez de pessoas qualificadas se instala. Será que isso não poderia ser evitado? Afinal, somos tão competentes em estimar necessidades de suprimentos, capacidade produtiva e investimentos. Por que não conseguimos prever e nos anteciper às necessidades de pessoal? 



João Lins é diretor executivo do FGV in Company



CORPORATE GAMES/DIVULGAÇÃO

MAIOR EVENTO CORPORATIVO POLIESPORTIVO DO MUNDO CHEGA AO BRASIL

Realizado há 32 anos, o Corporate Games já reuniu mais de 31 mil organizações em 38 países

De 3 a 6 de dezembro, a cidade de São Paulo vai se transformar na capital do esporte corporativo do país com a realização, pela primeira vez no Brasil, do São Paulo Corporate Games, uma combinação de esportes, negócios e turismo, voltada para as empresas e seus colaboradores.

O evento possui 31 anos de história ao redor do mundo e está presente em todos os continentes. Sua primeira edição aconteceu em 1988, nos Esta-

dos Unidos e, de lá para cá, cresceu ano a ano, já tendo reunido 31 mil organizações e 1 milhão de participantes, em 38 países.

No Brasil, serão mais de 70 modalidades esportivas e 250 jogos realizados nos quatro dias. Ao longo do ano, o Corporate Games também será realizado em países como Alemanha, Bélgica, Holanda, Reino Unido e Romênia.

“O Corporate Games chega agora ao país para dar oportunidade ao

mundo empresarial de sentir a emoção que as disputas proporcionam àqueles que estão dentro dos campos e quadras esportivas. São pessoas que saem da condição de torcedores para ser protagonistas do jogo”, diz Davis Tenório, CEO da Corporativo Sports, empresa que adquiriu a licença internacional.

Em São Paulo, o Corporate Games será realizado em diversas instalações esportivas, entre elas, o Centro Para-

límpico Brasileiro, Campo de Golfe (Fazenda da Grama), COTP – Centro Olímpico e Sesi-SP. A corrida de rua está programada para acontecer no centro da cidade. As inscrições já estão abertas.

Serão disputadas 14 modalidades esportivas – cinco coletivas e nove individuais –, algumas divididas por categorias de esportes e classes de idade: Open, 30 a 39 anos, 40 a 49 anos, 50 a 59 anos e 60+.

O São Paulo Corporate Games tem apoios do Governo de São Paulo – Secretaria de Esportes, Prefeitura Municipal de São Paulo e São Paulo Negócios, apoios institucionais da Fiesp, Sesi-SP, Fecomercio-SP, ABRH-SP, ABQV e Instituto Ayrton Senna. A Accor é a rede oficial de hotelaria do evento.

Vale ressaltar que nomes de destaque no mundo, como líderes de governos, personalidades dos negócios e dos esportes, foram patronos das



CORPORATIVO SPORTS/DIVULGAÇÃO

Davis Tenório, da Corporativo Sports: os participantes passam de torcedores a protagonistas

diversas edições, entre eles, Nelson Mandela, François Mitterrand e Princesa Anne. 

Para conhecer mais sobre o Corporate Games, acesse www.corporate-games.com.

Profissionais saudáveis são mais **felizes e produtivos!**

Estudo realizado com 200 pessoas pela Universidade de Bristol, do Reino Unido, mostrou que nos dias em que as pessoas praticaram exercícios, a concentração dos participantes aumentou 21%, a motivação melhorou 41% e a produtividade cresceu 25%.

Cuide bem dos seus colaboradores.
Os resultados da sua empresa agradecerão!



www.maratonaqv.com

Atendimento Nacional
(11) 3034-3317

MARATONA
Qualidade de Vida



COMO ANDA SUA **HIPERATENÇÃO?**

Por **Daniel Castello**

Trabalho com estratégia há muitos anos. É um campo interessante. Nunca foi tão importante e, ao mesmo tempo, suas técnicas nunca precisaram de tanta mudança como hoje.

Antes, o resumo da ópera era basicamente: (1) escolha uma combinação de mercado e produto que pareça atraente, (2) defina a estratégia de jogo, (3) faça um plano e construa um orçamento. Defina um horizonte de três a cinco anos e revise o orçamento todos os anos.

Preciso ser sincero. As chances de uma abordagem como essa funcionar atualmente são muito baixas. Uma parte ainda vale: escolher um mercado atraente e pensar em uma forma lucrativa de atuar nele baseado em um conjunto de vantagens competitivas.

Daí para a frente, muda tudo. Daí para a frente, nada é fixo.

Hoje, as grandes ideias estratégicas têm algum componente digital no centro dela e, quase sempre, quando isso se configura, você vai ter que rever o seu modelo de negócios em algum nível.

Reconfigurar uma empresa para executar um novo modelo de negócios, mesmo que seja em uma experiência localizada, requer um conjunto de competências ágeis difíceis de desenvolver. Essas competências podem ser sintetizadas em três: Hiperatenção, tomada de decisão inclusiva e aumentada e execução rápida e ágil. Essa definição está amplamente descrita no Livro *Digital Vortex*, editado em parceria pelo IMD e pela Cisco. São três megacompetências, mas vou focar na

Hiperatenção, porque ela é a base para as outras duas.

Hiperatenção é a habilidade de uma empresa em detectar e monitorar mudanças no ambiente – interno e externo –, sendo “ambiente” tudo que o possa impactar e gerar oportunidades e riscos para a empresa, tudo o que possa gerar *insights* para tomada de decisão sobre e a partir dos colaboradores, clientes e parceiros, assim como dos ativos físicos da empresa.

Vamos dividir em partes:

HIPERATENÇÃO AOS COMPORTAMENTOS

Atenção comportamental aos colaboradores

Pessoas aprendem todos os dias



AUMENTE A PRODUTIVIDADE, A LUCRATIVIDADE E A RETENÇÃO DE TALENTOS ATRAVÉS DO **TREINAMENTO DE LIDERANÇA MAIS ADOTADO NO MUNDO!** SOMENTE PARA CLIENTES CORPORATIVOS

15 MILHÕES DE LÍDERES TREINADOS EM MAIS DE **100 PAÍSES!**

O TREINAMENTO DE **SLII® EXPERIENCE** OFERECE:

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

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

Novo aplicativo para Celular ou Tablet.

Nova metodologia de treinamento baseada em Neurociência.

Acesso ao Portal de Aprendizagem da Blanchard (em Português) por **1 ano**, após o treinamento.

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

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

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

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

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

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

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

1
62 MIL LÍDERES TREINADOS NO BRASIL!

633 EMPRESAS CLIENTES NO PAÍS!

3
34 ANOS DE PARCERIA COM A KEN BLANCHARD!

4
47 ANOS FORMANDO LÍDERES NO BRASIL!

5
14 ANOS PREMIADA COMO A FORNECEDORA DE CURSOS E TREINAMENTOS MELHOR AVALIADA NO BRASIL!

TREINAMENTO DE SLII® EXPERIENCE
23 e 24/03/2020

TREINAMENTO DE INSTRUTORES
25 a 27/03/2020

SÃO PAULO - SP

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

FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)



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



em nossas organizações. Elas sabem o que funciona e o que não funciona, o que os clientes amam e detestam, sabem quando a estratégia não está funcionando, apreciam quando fazem coisas que obtêm resultados e odeiam quando fazem coisas sem sentido. O que fazemos para transformar esse conhecimento em desempenho? Como capturamos os *Insights* que são gerados todos os dias sobre as formas melhores de ter sucesso em nossos negócios? Como criamos canais (abertos e anônimos) para ouvir ativamente o que de verdade está acontecendo em nossas organizações?

Atenção comportamental aos clientes

Poucos clientes com alta intimidade ou muitos clientes com medições quantitativas. Antes do digital era um ou o outro. Entender o cliente profundamente era algo que requeria esforços concentrados de pesquisa e/ou conversas aprofundadas. Não mais. Com o digital, todos os padrões de comportamento do consumidor, antes, durante e depois de interagir com a organização e seus produtos e serviços podem ser monitorados e analisados. A questão é puramente de métodos, ferramentas e inteligência – Big Data & Small Data gerando juntos *insights* e conhecimento profundo sobre o cliente o tempo todo.

HIPERATENÇÃO AO CONTEXTO

Atenção ao ambiente de negócios

Todos os dias o ambiente de negócios muda. Setores se reconfiguram, tendências surgem, crescem e morrem, disrupções surgem de todos os lados – de empresas conhecidas em nosso setor, de empresas conhecidas em outros setores e de empresas totalmente desconhecidas, que muitas vezes não sabemos nem dizer a que setor pertencem, com modelos de negócio estranhos e imprevisíveis.

Como damos conta desse movimento? Como monitoramos tendên-

cias? Como analisamos o que faz sentido e o que não faz? Como estabelecemos conversas com nossos parceiros e desenhamos juntos formas novas de estar no mundo e competir? Como transformamos nossas pessoas em antenas e criamos fóruns para somar nossas inteligências e analisar essa quantidade surreal de impulsos novos que entram por nossos olhos, ouvidos e sensores todos os dias?

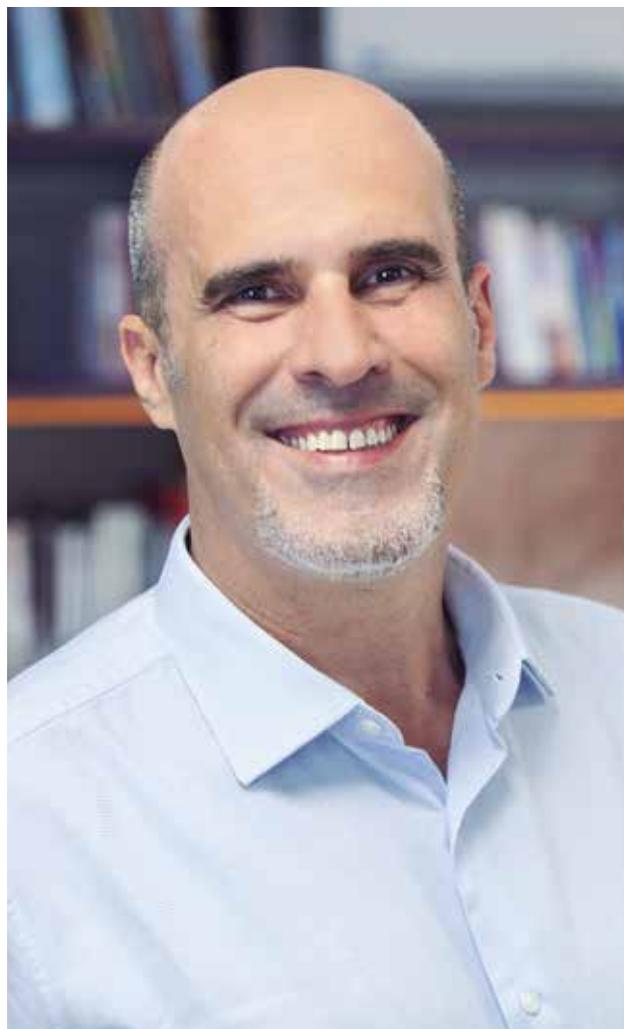
Atenção ao ambiente operacional

Cada vez mais, cada objeto em nossa empresa deixa de ser inerte para ser vivificado digitalmente. Televisões, portas, corredores, janelas, corredores, prateleiras, dispositivos de todos os tipos. Tudo recebe, processa e emite algum sinal. O quanto seríamos capazes de gerar de insight se estas informações todas fossem

reunidas e tivessem seus padrões analisados? Não é ficção científica. Já existem fábricas e lojas totalmente digitais no mundo real (dá uma olhada no YouTube em Amazon Go!).

Imagine agora se todos os nossos recursos físicos “falassem” em tempo real com os ativos físicos de nossos clientes e fornecedores? E começassem a se otimizar sozinhos. Imagine o ganho de produtividade de recursos que pode ser gerado. Espantoso!

Hiperatenção é a base da competição no mundo digital. A partir dela, tomamos decisões melhores e executamos mais rápido. Estratégias inéditas se tornam possíveis. Modelos de negócio inédito são executáveis. E a velocidade de execução se torna sem precedentes. E o diferencial competitivo gerado por ela é imbatível. 📍



Daniel Castello
é consultor em
Estratégia e
Transformação Digital

OLHAR DE CRIAÇÃO/LUCIA HARAGUCHI

PENSADOR



ORGANIZADOR



SOCIAL



REALIZADOR



INTEGRADOR



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

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

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



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

hallos.com.br

O RH DO FUTURO

A maior parte (60%) dos executivos de Recursos Humanos acredita que a função de RH se tornará rapidamente irrelevante se não modernizar sua abordagem e seu planejamento para as necessidades futuras dos colaboradores. Essa é uma das conclusões de uma pesquisa conduzida pela KPMG com 1.362 executivos de 55 países.

O levantamento concluiu, ainda, que 95% têm priorizado a experiência do colaborador como uma das principais áreas de atuação, 61% estão mudando a cultura interna para alinhá-la aos objetivos da organização e 66% vêm priorizando a qualificação da força de trabalho para gerenciarem o impacto da inteligência artificial.

“Os executivos de RH estão vivenciando, em todo o mundo, e também no Brasil, níveis distintos de adversidades, já que o ambiente de negócios está cada vez mais complexo. No entanto, a evolução da área exige um reposicionamento que integre uma abordagem mais inovadora e estratégica. A nova geração de executivos da área também deve ser capaz de selecionar profissionais com propósitos, competências e habilida-



SHUTTERSTOCK

des mais holísticas”, afirma Patricia Molino, sócia-líder de Pessoas de Transformações da KPMG no Brasil.

Na pesquisa, foi detectado um grupo denominado Recursos Humanos desbravadores, profissionais que atuam modelando a força de trabalho do futuro, impulsionando uma cultura direcionada a um propósito, planejando a experiência do colaborador e identificando respostas por meio de *insights* dos funcionários.

INSATISFAÇÃO LATENTE

Ainda sobre os RHs, uma pesquisa com gestores da área – coordenadores, diretores e executivos C-level – mostrou que 70% não estão plenamente realizados com o que fazem. Além disso, apenas um a cada cinco consegue alcançar as metas a que se propõe e somente 28% têm um senso claro de direção em seu trabalho.

O estudo *O impacto do bem-estar na vida profissional*, realizado pela ABRH-Brasil (Associação Brasileira de Recursos Humanos), em parceria com a consultoria Mapa de Talentos e a plataforma Waggl Brasil, ou-



ISTOCKPHOTO

viu 342 profissionais para identificar a percepção das pessoas sobre seu engajamento e produtividade no trabalho. A principal conclusão é de que as empresas deixam de aproveitar o melhor de suas equipes e, com isso, perdem produtividade.

Alguns dos fatores humanos que mais impactam o engajamento e a produtividade segundo a pesquisa são:

- **Falta de clareza:** apenas 28% dizem ter um claro senso de direção em seu trabalho. Isso indica que existe desperdício de energia humana, que poderia ser convertida em resultados se houvesse maior clareza do que se espera de cada um.
- **Baixa resolutividade:** somente 23% conseguem alcançar plenamente as metas a que se propõem.
- **Pouca satisfação:** 70% não estão plenamente realizados com o que fazem e apenas 15% dizem estar plenamente satisfeitos com a sua saúde. Além disso, somente 18% se sentem reconhecidos pelos seus colegas; 23% sentem satisfação com suas relações no trabalho.

A pesquisa também apresenta soluções sugeridas pelos próprios participantes. Em resumo, são elas: liderança presente e preparada, metas claras e factíveis, apoio na tomada de decisões, maior autonomia para as pessoas, respeito, coleguismo, comunicação clara, redução de burocracia e maior agilidade.



Casa Bisutti



Casa Itaim

GRUPO BISUTTI

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



Casa Traffô



SHUTTERSTOCK

REPUTAÇÃO EM CAMPO

Quanto vale a reputação de uma empresa para quem está procurando emprego? Estudo recente realizado pela Randstad, empresa de soluções para RH, mostrou que organizações com boa reputação recebem duas vezes mais candidatos do que marcas negativas. Segundo a pesquisa, 50% dos candidatos não trabalhariam em uma companhia com a imagem prejudicada, mesmo com aumento salarial.

Para 96% dos candidatos, o alinhamento de valores pessoais com a cultura da empresa é um fator essencial para a satisfação profissional. Fábio Battaglia, CEO da Randstad, avalia que os candidatos se identificam mais com a cultura do que com a própria empresa. “Os princípios morais devem ser pilares sólidos para conquistar a admiração, o respeito e a confiança do futuro colaborador. Recrutadores e candidatos citam a ética corporativa como um dos fatores determinantes no momento de escolher o empregador”, observa o CEO.

O levantamento revelou que 62% das pessoas pesquisam sobre as organizações nas redes sociais antes de se candidatarem. “Quando os candidatos leem experiências positivas dos colaboradores em páginas de avaliação ou nas redes sociais se sentem mais confiantes para enviar o currículo”, comenta Battaglia.

Nas empresas, 80% dos gestores concordam que uma marca empregadora com reputação forte e positiva tem impacto significativo na contratação de bons profissionais. Além disso, organizações que investem em experiência do candidato melhoram a qualidade da contratação em até 70%.

PANORAMA DE T&D NO BRASIL

A área de T&D (treinamento e desenvolvimento) teve, em 2019, uma média de investimentos de R\$ 652 por colaborador nas empresas instaladas no Brasil, de acordo com o 14º Panorama de Treinamento no Brasil. O estudo é fruto de uma parceria da Integração Escola de Negócios com a ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) e a consultoria organizacional Carvalho & Mello.

Segundo o levantamento, a indústria foi o setor que mais investiu, com R\$ 754, seguida por serviços, que aplicou R\$ 690. Já o comércio fez o menor investimento: apenas R\$ 357 – quase metade da média nacional.

Sobre a distribuição dos recursos por tipo de público, o estudo aponta um equilíbrio ainda maior. Em 2018, a proporção era de 52% do total de recursos reservados a T&D direcionados à formação de colaboradores e 48% reservados ao desenvolvimento das lideranças; em 2019, o equilíbrio foi absoluto: 50% para colaboradores e 50% para lideranças (20% alta liderança e 30% gerência e supervisão).

Ainda, 53% das empresas apostaram no desenvolvimento de habilidade comportamentais para líderes, enquanto para a formação de colaboradores



ISTOCKPHOTO

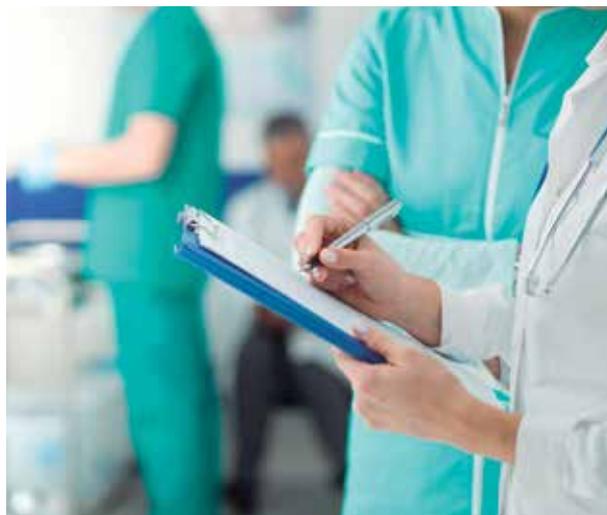
foram priorizados conhecimentos técnicos/industriais (45%) ou treinamentos de *compliance* ou obrigatórios (29%).

EMPREGOS EM ALTA NA SAÚDE

De acordo com o Relatório de Emprego na Cadeia Produtiva da Saúde, produzido pelo IESS (Instituto de Estudos de Saúde Suplementar), das 491,9 mil vagas de trabalho formal criadas entre outubro de 2018 e outubro de 2019, 107,6 mil concentram-se na área de saúde. Isso significa que o setor respondeu por 21,9% dos empregos gerados no período.

“As atividades econômicas ligadas à saúde agiram como um grande motor da economia ao longo do ano, principalmente no setor privado”, destaca José Cechin, superintendente executivo do IESS.

No total, a cadeia produtiva da saúde emprega 5,1 milhões de brasileiros, sendo 1,5 milhão no setor público e 3,6 milhões no privado, o que representa 11,7% da força de trabalho no país.



DIVERSIDADE LUCRATIVA

A promoção da diversidade de gênero e orientação sexual é fator estratégico para a internacionalização de empresas sediadas em países emergentes. Companhias alocadas nesses países e que defendem abertamente a causa LGBT atraem, em média, 20% mais recursos estrangeiros, tanto em investimentos quanto em vendas, quando comparadas àquelas que não se envolvem com o tema. É o que apontou um novo estudo do Boston Consulting Group (BCG), realizado em parceria com a Open for Business.

Também foi identificado que as companhias que abraçaram explicitamente a diversidade LGBT nunca sofreram retaliação financeira, ou seja, suas receitas e lucros continuaram crescendo. A pesquisa analisou 96 companhias de 18 países de economias emergentes, inclusive o Brasil.

Numa comparação a levantamentos anteriores, o estudo constatou que a proporção de companhias pró-LGBT nesses países praticamente dobrou nos últimos quatro anos. Em 2015, 19% promoviam ações inclusivas; hoje, 37% seguem essa política. Outro destaque da pesquisa são as empresas familiares: 58% possuem políticas inclusivas ante 32% das não familiares.

Fundador da Open For Business, Jon Miller destaca a importância desses números: “Muitas das companhias apuradas estão sendo progressivas nas questões LGBT, apesar de estarem sediadas em países onde a luta pelos direitos de inclusão permanece um grande desafio”.

Fleuri Arruda, principal do BCG Brasil, comple-



menta: “Esperamos que o estudo ajude a encorajar mais companhias a adotar políticas semelhantes, como incluir a causa LGBT em sua estratégia de negócios”. 



5 TENDÊNCIAS DE APRENDIZAGEM PARA FICAR ATENTO A PARTIR DE AGORA. JÁ!

Por **Daniela Libâneo**

Chegamos a 2020. A partir de diagnósticos que fizemos em empresas, observamos um avanço incremental no uso de tecnologias emergentes e metodologias mais ativas nas ações de treinamento e desenvolvimento, mas ainda insuficientes para uma grande revolução na educação corporativa.

Como em muitos momentos de transição, são visíveis os modos tradicionais de pensar treinamento, ao mesmo tempo em que pessoas estão super abertas à experimentação, sem medo de errar, mas dentro de um grande navio – a empresa –, que, por vezes, inviabiliza as mudanças ágeis necessárias à inovação real no desen-

volvimento humano dentro do mundo atual.

Falemos, então, sobre tendências de aprendizagem com foco no futuro e em como ele já se revela no presente, analisando novas possibilidades, cenários e seus impactos nos processos de transformação que tenham como objeto o principal recurso das empresas, as pessoas.

Importante salientar dois aspectos:

- Será fácil de observar que algumas das tendências não são novas, mas trazem elementos amplificados, portanto permanecem como importantes para 2020.
- Foi feito um recorte generalista e,

confesso, de difícil escolha. Públicos específicos como liderança, vendas e jovens demandam maior especificidade.

Aprendizagem no fluxo do trabalho e da vida

A tendência popularmente conhecida como *lifelong learning* não é um conceito novo, mas permanece nesta lista porque também está se transformando em algo ainda mais abrangente. Hoje falamos em aprendizado contínuo ao longo do trabalho e da vida envolvendo aspectos além dos simplesmente profissionais quando se fala em ampliar os horizontes do conhecimento. Além disso, o conceito

promove o posicionamento do profissional no centro de seus próprios processos de aprendizado, dando a ele a oportunidade de escolher a respeito de como quer adquirir conhecimento.

Construção coletiva e colaborativa

Segundo pesquisa recente do LinkedIn, 75% dos millennials dizem valorizar a colaboração e a troca no momento de aprendizagem — seguidos pelas gerações Z (63%), X (59%) e babyboomers (57%). Com as redes sociais em alta, isso nos mostra que as pessoas têm aprendido mais e melhor com a inteligência coletiva. Aplicando isso a processos de cocriação desde o momento zero, no qual o público-alvo é estimulado a participar da construção de sua própria solução de aprendizagem, é possível incrementar os resultados em diversos aspectos.

Ferramentas de aprendizagem autodirigidas

Referência em nosso mercado, Josh Bersin afirma: “há uma tendência de as empresas promoverem as pessoas para a liderança antes que elas estejam prontas e, em seguida, fornecerem a elas as ferramentas e suporte para aprender no trabalho, inovar com novas ideias e crescer em suas carreiras”. Em geral, essas ferramentas são apresentadas atualmente por meio de treinamentos presenciais ou soluções e-learning comuns a todos.

Centradas no protagonismo do profissional, as ferramentas autodirigidas são orientadas a dados e, embora não substituam as tradicionais, complementam um universo de opções com novos formatos cada vez mais personalizados e eficazes.

Presencial cada vez mais imersivo e vivencial

Essa é outra tendência relevante se considerarmos que as relações humanas têm a capacidade de promover aprendizado como nenhuma máquina possui. Assim, a tendência de treinamentos presenciais cada vez mais imersivos e vivenciais permanece forte porque eles proporcionam

Daniela Libâneo é diretora de Tendências de Aprendizagem na Afferrolab e especialista em aprendizagem no contexto corporativo para temas relativos a liderança, jovens talentos e soft skills



MARCO TORESIN

uma ampla capacidade de *insights* pela troca com colegas e pelas conexões com memórias do corpo e sinestésicas. A inclusão de tais experiências com realidades aumentadas e outras tecnologias exponenciais inseridas na jornada presencial, bem como as ferramentas autodirigidas, complementam a vivência. Pensar *blended* não é uma opção, é essencial.

Tecnologias exponenciais para amplificar a inteligência humana

Já vemos muitas tecnologias aplicadas com foco em ganhos de eficiências operacionais; um exemplo é a automação de processos. Como estabelecer uma estratégia para que essas tecnologias amplifiquem a inteligência humana e gerem ainda mais valor percebido?

A personalização da jornada de

aprendizagem no sentido de resolver *gaps* ou gerar *insights* utilizando inteligência artificial e machine learning é um caminho, uma vez que o tempo para curar informações e estabelecer prioridades manualmente pode ser muito longo perto da velocidade que os negócios exigem. Outra opção é apostar nos assistentes pessoais, que já conversam com os humanos por voz, realizam tarefas simples, criam lembretes e apresentam dados de performance.

Com design centrado no ser humano, as soluções de aprendizagem que usem inteligência artificial e outras realidades poderão ser muito mais efetivas no apoio à performance das pessoas, liberando energia, tempo e espaço para a inteligência humana se concentrar em problemas mais complexos. 📍



SHUTTERSTOCK

MARCA EMPREGADORA: O BRASIL PRECISA AVANÇAR

Embara tenha sido cunhada há mais de duas décadas, só nos últimos anos a expressão employer branding (EB) ganhou relevância no mundo dos negócios. Entre os brasileiros, traduzida como marca empregadora e utilizada como sinônimo de empresas com políticas poderosas na atração e engajamento de talentos, a EB recebeu atenção especial de três profissionais que criaram a plataforma Employer Branding Brasil. Pelo segundo ano consecutivo, eles fizeram uma pesquisa para traçar um panorama atualizado do assunto e saber das perspectivas para 2020.

Realizado entre outubro e novembro de 2019, o levantamento contou, desta vez, com o apoio da HR tech Huddle Brasil. Das 308 pessoas ouvidas, a maior parte são profissionais de RH (73,5%); profissionais de Marketing e Comunicação somaram

cerca 20% e os demais participantes pertencem a outras áreas.

Os pesquisadores procuraram conhecer o nível de envolvimento dos profissionais com EB. Embora a maioria (56,4%) tenha afirmado estar envolvida, destes, 42,5% disseram não atuar com foco exclusivo no tema.

Outra fatia relevante – 41,8% –, afirmou que não trabalha com EB, mas tem interesse no assunto.

Confira na imagem a seguir os detalhes das respostas dadas à pergunta *Qual afirmativa melhor define o nível de envolvimento com o tema Employer Branding na empresa?*



Para Caio Infante, um dos criadores da Employer Branding Brasil, grande parte da dificuldade na geração de resultados com EB está relacionada à falta de exclusividade de foco que os profissionais da área dedicam na elaboração da estratégia e na execução do plano.

“Todos os outros subsistemas de RH, como folha de pagamento, recrutamento e seleção (R&S) e treinamento e desenvolvimento (T&D) possuem pessoas dedicadas a essas funções. Um tema tão novo e importante no mercado precisa de mais dedicação e foco. Sem isso, não será prioridade na agenda da empresa”, afirma.

E os números indicam que o tema ainda é incipiente dentro das organizações: 39,7% dos profissionais avaliam que a empresa está em estágio inicial e ainda há muito a evoluir na comparação com outras companhias; 32,1% afirmam que a empresa não têm estratégia de EB conectada aos objetivos e necessidades do negócio; 18,5% acreditam que estão em um estágio intermediário, pois já têm iniciativas, mas ainda existe campo para evolução; e apenas 6,6% dizem estar em estágio avançado, com iniciativas e práticas que são referência no mercado. Os demais não responderam.

O estudo procurou saber sobre o nível de engajamento das lideranças nos processos de employer branding. Para isso, os participantes foram convidados a classificá-lo de 1 a 5, sendo 1 *muito baixo* e 5 *muito alto* :



“Os números de engajamento da liderança mostram que é um tópico ainda distante da prioridade dos executivos, que não entenderam ainda a real importância de EB e sobre como ele pode apoiar a estratégia do negócio por meio de pessoas mais conectadas ao propósito da companhia e gerar mais resultados”, aponta a especialista Whiny Fernandes, cocriadora da EB Brasil.

Entre as principais dificuldades relacionadas ao EB, a expressão “falta de” foi marcante: falta de profissionais capacitados (29,2%), falta de conhecimento sobre o assunto (26,9%), falta de orçamento (24,8%) e falta de apoio da liderança (19%) foram os mais citados.

Na visão de Suzie Clavery, também cocriadora da plataforma, essas dificuldades são reflexo de um mercado novo e carente de boas práticas. “Há muitas empresas que dizem que aplicam as estratégias de employer branding, mas, na prática, essas ações são táticas e estão completamente

desconectadas de um plano maior e abrangente, alinhado com a estratégia da empresa, o que não traz resultados efetivos e causa mais confusão no mercado”, alerta.

Quando o assunto são métricas, fica ainda mais explícita a falta de amadurecimento do mercado: mais de 24% não as têm. E, entre os que disseram utilizar como indicadores, 17,3% citaram rankings de terceiros, como os da Glassdoor, do Great Place to Work e LinkedIn. Apenas 4,6% citaram criar indicadores dos atributos da marca empregadora (veja na imagem abaixo).

“Na verdade, os rankings não são formas de mensurar o avanço ou confirmar se a direção do trabalho está correta, mas são reconhecimentos de um trabalho bem desenvolvido. Portanto, podemos afirmar que aproximadamente 44% dos profissionais carecem de bons conhecimentos sobre como mensurar o trabalho que está desenvolvendo em EB”, avisa Whiny Fernandes.

MÉTRICAS	
Não temos indicadores de sucesso definidos para as iniciativas de Employer Branding	24,2%
Rankings como GPTW, LinkedIn e Glassdoor	17,3%
Turnover de colaboradores com até um ano de empresa	9,2%
NPS (Net Promoter Score) de colaboradores indicando a empresa como ótimo lugar pra trabalhar	5,6%
NPS (Net Promoter Score) de candidato do processo seletivo	5,3%
Índice de satisfação do candidato do processo seletivo	5,1%
Índice de intenção dos colaboradores em permanecer na empresa	4,8%
Criação de indicadores dos atributos da marca empregadora	4,6%
Funil de conversão do processo seletivo (candidaturas x contratação)	4,1%
Outros	3,8%

Entre as boas notícias detectadas pela pesquisa, está a perspectiva de maior investimento das empresas em employer branding neste ano. Cerca de 40% dos respondentes declararam que irão aumentar.

“Notamos que o mercado está de fato se aprofundando no tema e o orçamento começa a aparecer nas agendas das organizações. No entanto, uma

parte bastante representativa ainda está na fase inicial e sequer sabem se terão verba, afinal, não possuem conhecimento aprofundado no tema. Mas podemos concluir que o EB, onde bem trabalhado, está ganhando cada vez mais relevância”, conclui Infante.

Para receber o e-book com os resultados da pesquisa na íntegra, inscreva-se no link bit.ly/36OeJ7w.



POR QUE O MATCHING É IMPORTANTE NO MUNDO CORPORATIVO

Por *Elaine Saad*

Há anos tenho refletido sobre o cruzamento dos perfis pessoais com perfis corporativos de times e culturas e observo que as empresas contratam as pessoas pelo seu potencial e conhecimento técnico, mas as demitem, quase na totalidade, por questões comportamentais ou de adaptação à cultura organizacional.

Uma pessoa por si só não é boa ou ruim, competente ou incompetente, muito menos efetiva ou não efetiva se não considerarmos o contexto em que ela se encontra. Entretanto, nos processos de seleção, não é totalmente levado em conta o quanto as pes-

soas vão combinar com o ambiente ou time. É como se os perfis fossem avaliados com base no descritivo do cargo ou no que seria necessário para executá-lo de maneira geral, mas não de maneira específica.

Muitas vezes, uma organização também não reflete sobre o porquê de as pessoas anteriores terem ou não dado certo numa determinada posição. É como se começassem do zero a cada recrutamento.

Na prática, isso significa que os processos seletivos podem estar muito mais focados no perfil do profissional do que na combinação entre

a pessoa e a posição num determinado contexto. Acredito que todo ser humano tem potencial para alguma coisa e vai ter sucesso ou não dependendo de como esses seus atributos vão ser utilizados.

No mundo corporativo, para ser bem-sucedido, é preciso possuir habilidades específicas, técnicas e comportamentais, mas o contexto e as pessoas também contribuem para a performance do indivíduo acontecer ou, ao contrário, dificultam que se manifeste. O processo de combinação de todas essas coisas não é necessariamente consciente para os



EAGLE'S FLIGHT
LÍDER MUNDIAL EM

TREINAMENTO EXPERIENCIAL

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

www.eaglesflight.com

+55 11 3050-2210

envolvidos, pois há regras e formas de agir instalados numa organização. É preciso perguntar, estudar e entender em que cenário aquela pessoa será inserida.

Nos processos seletivos mais praticados hoje dificilmente estuda-se com alguma profundidade o contexto e o ambiente comparando-os com os indivíduos que estão concorrendo a uma vaga.

Paralelamente, é importante lembrar que a maioria dos instrumentos de avaliação de perfil pessoal leva em consideração a autopercepção do indivíduo em relação às suas características gerais. Isso é muito válido, mas não suficiente para entender o quanto ele terá sucesso num determinado contexto ou como se dará essa combinação. Assim, temos, de um lado, a empresa preocupada em contratar o melhor indivíduo para uma função e, do outro, indivíduos tentando demonstrar suas características, mas nada que compare essas duas coisas num momento específico.

Pensando em ajudar companhias e pessoas, há cinco anos, iniciei estudos para criar uma divisão na minha empresa, a Saad On-Line, dedicada ao desenvolvimento do que chamo de *Instrumentos de Matching* (combinação). Esses instrumentos fazem o cruzamento do perfil de um indivíduo com a cultura de uma organização, com as características de um time e mesmo com as características de atividades físicas.

A ideia foi criar instrumentos brasileiros de vanguarda que oferecessem respostas pragmáticas por meio de comparações entre uma pessoa com uma situação específica, com uma situação que envolve uma empresa, com um grupo de pessoas e com uma forma de operação. Essas características podem mudar ao longo do tempo e, com isso, mudará também a pessoa mais apropriada que aquela organização necessita.

Além disso, é possível oferecer respostas às pessoas sobre as atividades físicas que lhe trarão mais motivação e chance de não desistência, o que

Elaine Saad
é psicóloga e
diretora executiva
da Saad Company,
representante
exclusiva no Brasil
da inglesa YSC
Consulting



contribui com as empresas na busca de uma melhor qualidade de vida para os colaboradores e diminuição de sinistralidade.

Aproveito para sugerir uma reflexão importante: precisamos ter a capacidade de compreender que, muitas vezes, nossas relações não são efetivas não por culpa de um dos lados, mas por falta de clarificação de expectativas, valores, forma de agir, forma de decidir, etc.

Difícilmente, as pessoas pensam que a causa de conflitos ou rupturas está na combinação e não nas características individuais de cada uma das partes. Assim, acabam por se culpar ou culpar o outro pelo insucesso. Essa culpa gera desmotivação e desengajamento. Sempre que isso acontecer, pense primeiro no sucesso dos *matchings* a que você está expos-

to quando realiza um trabalho, estabelece relacionamentos ou escolhe coisas para fazer.

Com certeza, encontrará respostas muito mais coerentes e consistentes do que tentando entender no que você ou a outra parte falhou, por que não está entregando sua melhor performance ou não se sente feliz. Muitas vezes, somos a pessoa certa na hora errada.

Para todos existe sempre um lugar e pessoas com que teremos maior identificação e nos sentiremos mais felizes e realizados. Acredite nisso! Busque compreender os porquês das coisas, mais do que simplesmente concluir sobre o que deu ou não deu certo. Os *matchings* nos ajudam nessa compreensão e nos revelam as coisas de maneira mais coerente e consistente. **G**



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

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

www.dpworldsantos.com





A LGPD VEM AÍ. E A SUA EMPRESA ESTÁ COMO?

Adaptar-se à lei significa iniciar uma jornada que não tem fim. Portanto, quanto mais cedo, melhor

Por Thais Gebrim

de terceiros. Quem não se lembra do caso da agora extinta Cambridge Analytica? Criada em 2013, a empresa teve trajetória meteórica por usar ilegalmente, em 2016, informações de mais de 80 milhões de usuários do Facebook para manipular as eleições norte-americanas.

A boa notícia, todo mundo já sabe, é que uma nova legislação deve inibir esse tipo de ação: a Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), exigirá das empresas uma conduta rígida na hora de usar os dados pessoais de funcionários, fornecedores e clientes. Para quem descumprir, a punição será severa: a partir de 1º de agosto, quando passa a vigorar, a multa poderá chegar a até 2% do faturamento bruto, com um limite de R\$ 50 milhões por infração.

A LGPD vem na trilha do que já acontece na União Europeia, que, em 2018, regulamentou o uso de dados com a General Data Protection Regulation (GDPR). “A legislação é mais do que bem-vinda, pois trata de algo importante para nós nos diversos papéis que temos na sociedade – cidadão, paciente, segurado, cliente e funcionário, por exemplo. Existem outras questões que justificam a sua importância, como o posicionamento internacional do país; é importante e até mandatório para os negócios do Brasil com o mundo possuir uma lei de proteção de dados”, avalia Enio Klein, CEO da Doxa Advisers, professor da Business School São Paulo e especialista em transformação digital.

Muitas empresas alegam ainda não estar preparadas e defendem que o prazo seja estendido. Mas até o momento o governo não sinalizou ter essa intenção. O melhor a fazer, segundo os especialistas, é aproveitar os meses que ainda restam para se adaptar. E isso significa envolver as diversas áreas da companhia, pois a responsabilidade não é só de uma ou de outra, é de todas.

“A recomendação é que a LGPD seja tratada como um projeto transversal, envolvendo as áreas de RH, Tecnologia, Jurídica e os gestores da empresa, já que todos os níveis serão

impactados. A LGPD promoverá mudanças na cultura organizacional e, para que isso aconteça, cada um precisa cumprir o seu papel”, diz Leandro Branco, *head* de consultoria de negócios da Senior.

Ele orienta às empresas constituírem um comitê para debater o tema e buscarem conhecimento. “É fundamental fazer um *assessment* das informações, dos processos e sistemas, a fim de identificar *gaps* e promover adequações necessárias”, completa.

NA CONFORMIDADE

A agência de publicidade Interger\OutPromo, que atende clientes de peso, como P&G, Heineken, Cielo, Microsoft, Reckitt Benckiser, Mars, JBS e Camil, criou o seu comitê para tratar do assunto. No segundo semestre do ano passado, a agência anunciou a chegada de Thábata Paolla, *legal manager* e especialista em LGPD, que ficou responsável pelo mapeamento do plano de ação, visando à adequação à lei e medidas para levar transparência a todos os envolvidos.



INVESTIMENTOS TERÃO QUE SER FEITOS. ISSO É INEXORÁVEL. A BOA NOTÍCIA É QUE A LEI NÃO EXIGE QUE SE FAÇA TUDO AO MESMO TEMPO, NEM SERÁ NECESSÁRIO COMPRAR TODA A TECNOLOGIA DISPONÍVEL
ENIO KLEIN



Ninguém escapa. De repente, o celular começa a receber ligações insistentes de uma empresa de telecomunicação com um plano mega-blaster-super-plus para você e sua família. E ao abrir os e-mails... lá estão dezenas de mensagens sobre lançamentos, promoções, cursos, restaurantes, novos aplicativos. Não bastasse, mensagens de SMS apresentam descontos em remédios, uma superoferta de Black Friday, sugestões de presentes para o Dia dos Namorados. Apesar de incômodo – muito incômodo –, esse pode ser o menor dos problemas quando nossos dados pessoais caem nas mãos



Klein, da Doxa: Recursos Humanos, uma das áreas mais vulneráveis

O comitê é formado por uma equipe multidisciplinar, com o apoio dos núcleos de TI e Operações. Todas as unidades de negócio foram envolvidas e tudo é compartilhado com fornecedores, parceiros e clientes.

De acordo com Tháбата, pela lei, o conceito de tratamento de dados é amplo e, sem a devida adequação, as empresas não vão conseguir analisar fatores como riscos de acesso, vulnerabilidade de dados, possibilidade de vazamento, o volume de dados que possuem e se precisam mantê-los ou excluí-los da base de dados, tampouco verificar o controle de consentimento ou se há outra base legal para uso do dado. Ela exemplifica: “Muitas vezes, tem-se consentimento para utilizar o nome, mas não o CPF, ou consentimento de autorização para receber ‘promoções gerais da empresa’, mas não é uma finalidade específica, como determina a LGPD”.

Isabel Nacarato, gerente de RH da Interger\OutPromo, conta que, na rotina da área, haverá uma força-tarefa de adaptação à lei e para pensar, em cada estágio, como a LGPD impacta na solicitação dos dados. Por exemplo, para recrutar e selecionar novos colaboradores ou casting para publi-

cidade, a agência mantém uma base de currículos. Com a entrada da LGPD em vigor, será necessário solicitar o consentimento prévio e expresso dos profissionais para o armazenamento e tratamento desses dados com o objetivo de informar novas vagas. Caso o titular não dê autorização, os dados para essa finalidade serão excluídos.

Outras medidas se referem à elaboração do modelo de contratos, no qual será incluída uma cláusula de proteção das informações, comunicando sobre o uso dos dados que estarão sob domínio de determinado colaborador e os procedimentos que devem ser observados.

Também nos contratos será informado que os dados poderão ser fornecidos à seguradora do plano de saúde, sindicatos e órgãos públicos. Nos casos em que a utilização dos dados pessoais fugir do escopo em que a pessoa foi contratada, será aplicado um termo de consentimento ou outra base legal com fundamento na LGPD. Por fim, em ações de endomarketing ou foto e filmagem, a empresa entregará um termo de uso de imagem e filmagem para esse colaborador.

Também serão implementadas políticas internas de acesso a equipa-

mentos eletrônicos da empresa, como bloqueio de portas USB e da tela de descanso com solicitação de senha. Uma plataforma com informações a respeito dos funcionários, do programa de feedback e da gestão de pessoas armazenará os dados na nuvem.

Por sua vez, o colaborador poderá acessar os seus dados remotamente, em um link com login e senha, no qual poderá retificar informações, solicitar exclusão, pedir informações e ler o termo de privacidade de utilização desses dados. Para que tudo isso seja compreendido e realizado com sucesso, todos os funcionários estão recebendo treinamento sobre a importância da legislação.

Apesar do esforço demandado, Isabel apoia a LGPD. “Esse é um momento importante, pois os titulares dos dados terão o direito de saber qual a finalidade de uso e até mesmo requerer a exclusão, o que vejo como fator de respeito aos dados. É também importante para o Brasil por possuir um regramento sobre privacidade dos dados, assunto que outros países já possuem legislação”, opina.

SEM ADIAMENTO?

Para quem prevê extensão do prazo de entrada em vigor, como aconteceu, por exemplo, com a lei do eSocial, os especialistas não trazem boas notícias.

“Creio que dificilmente isso acontecerá se quisermos ser respeitados na comunidade internacional. Embora os argumentos se baseiem em informações de que boa parte das empresas ainda não está pronta para a lei, creio que já está mais do que na hora de mudarmos a atitude de procrastinar e tratarmos de fazer o que tem que ser feito. Se não se prepararem, as empresas precisam sofrer as consequências, e não serem premiadas”, afirma Klein, que se define como defensor intransigente da aplicação da lei.

Branco também não aposta no adiamento: “A possibilidade de a LGPD entrar em vigor é factível, especialmente por conta dos movimentos do

governo federal, que tem buscado inserir o país em blocos econômicos que exigem esse tipo de política para tratamento de dados pessoais de seus cidadãos”.

Mas alguns “senões” ameaçam o cumprimento da data. Klein lembra que, até o momento, o governo não “colocou em pé” de forma efetiva a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), órgão responsável por orientar, fiscalizar e definir sanções no caso do descumprimento da lei. Sem ela, diz, a insegurança e a procrastinação justificam a falta de ações das empresas.

Outra ameaça é que pouquíssimas organizações da esfera estatal estão fazendo licitações visando à adequação. “Sem o setor público conforme, a lei poderá ficar bastante enfraquecida e isso não é nada bom para a sociedade. Lembro sempre que a LGPD trata do equilíbrio entre os interesses de negócio e os direitos do cidadão. E isso é saudável para qualquer sociedade”, opina Klein.

De acordo com Branco, por conta de o processo de constituição da ANPD ainda não ter sido concluído, os questionamentos das empresas ainda são primários. “A ausência de conhecimento da legislação e de uma estratégia corporativa de adequação à lei são dois pontos-chaves. Muitas empresas têm encontrado dificuldades em se adaptar por falta de maturidade e conhecimento das políticas e processos”, completa.

Além da falta de informação, outro fator pode travar o processo: os custos da adaptação. “Investimentos terão que ser feitos. Isso é inexorável. A boa notícia é que a lei não exige que se faça tudo ao mesmo tempo, nem será necessário comprar toda a tecnologia disponível”, diz Klein.

Ele salienta que a empresa deve avaliar a sua jornada para a conformidade seguindo três parâmetros principais: tolerância ao risco, o que o negócio permite que seja feito nesse momento e restrições de infraestrutura e recursos. Esses parâmetros darão o balizamento para o investimento a

ser feito no que é possível neste momento a fim de cobrir a conformidade viável agora e definir qual será o planejamento de curto, médio e longo prazo.

Branco orienta que, para reduzir custos, todo o trabalho de aquisição de conhecimento e assessment para identificar os *gaps* pode ser feito pelos times internos. “Uma alternativa é buscar a ajuda de empresas que possuem esse know how e possam sugerir adequações menos onerosas. Usualmente, recomendamos cuidado na aquisição de ferramentas de TI. Muitas vezes, uma mudança nos processos ou na forma como a empresa se posiciona pode ser o suficiente. O RH deve atuar como protagonista nesse processo, estando à frente das mudanças e servindo como exemplo para as demais áreas corporativas”, diz o executivo da Senior.

DADOS SENSÍVEIS

A atenção com os dados deve ser ainda mais especial com os chamados *dados pessoais sensíveis*. O alerta vem de Joaquim Pereira Alves Junior, advogado da área Trabalhista Empresarial do escritório Marins Bertoldi



A LGPD DEVE SER TRATADA COMO UM PROJETO TRANSVERSAL, ENVOLVENDO AS ÁREAS DE RH, TECNOLOGIA, JURÍDICA E OS GESTORES DA EMPRESA, JÁ QUE TODOS OS NÍVEIS SERÃO IMPACTADOS
LEONARDO BRANCO



Branco, da Senior: é fundamental assessment para identificar *gaps*



Isabel, da Interger\OutPromo: força tarefa do RH para adaptação à lei



Alves Junior, do escritório Marins Bertoldi: cautela crucial com dados sensíveis

Advogados. Ele explica que, o artigo 5º da LGPD especifica “dados sensíveis” como aqueles sobre *origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico*.

“Quando analisados alguns dos documentos comuns em departamentos de RH, tais quais ASOs, atestados médicos, laudos, exames, cadastro de digitais, nomes de familiares, informações de trabalhos anteriores na CTPS e até mesmo registros sobre raça e filiação a sindicatos, deve haver crucial cautela. Enquanto não há jurisprudência sobre o assunto, será importante registrar o consentimento expresso dos funcionários simultaneamente à coleta de dados pessoais, seja constando na ficha de candidatos ou em termo destacado indicando que o empregado anui com a disposição de seus dados para a empresa, ou em mecanismo equivalente”, alerta.

Klein, explica que o risco de exposição de dados sensíveis está no fato de, se houver um incidente de violação de dados pessoais, caso sejam roubados ou perdidos, isso poderá

suscitar problemas mais graves, como discriminação, preconceito e chantagem. Ou, como foi mostrado no início da matéria, manipulação eleitoral, entre outras ilegalidades.

Ele chama a atenção que o RH não só precisa estar atento, como deve iniciar imediatamente as ações de adequação, pois é uma área das mais vulneráveis dentro das organizações: além de coletar e tratar dados pessoais, armazena e compartilha essas informações com prestadores de serviços. Se falhar, corre o risco de sofrer ações trabalhistas.

Além das organizações em geral, lembra Klein, empresas de R&S ou terceirização de mão de obra, por suas características, têm um grau de exposição bastante alto e, em muitos casos, são mais vulneráveis do que seus clientes, podendo colocá-los em risco.

Mas, nesse sentido, o processo de adaptação deverá promover um fenômeno viral, prevê Hermes de Assis, advogado do Urbano Vitalino Advogados. Na sua visão, as companhias já alinhadas aos requisitos da lei buscarão fornecedores que também cumpram as exigências legais.

“As empresas – principalmente as

mais responsáveis – só deverão contratar fornecedoras que estejam em conformidade com a lei, porque há uma linha de responsabilização em cadeia em decorrência de eventos de lesão aos direitos dos titulares dos dados pessoais”, afirma Assis. Portanto, aquelas que mais rapidamente se adequarem deverão ter ganhos comerciais a partir do início da vigência da lei.

Klein garante que, mais do que uma lei a ser cumprida, a LGPD é um bom negócio. “Vazamentos de dados pessoais custam caro e pesquisas na Europa demonstram que indicadores – tanto pelo lado da receita, quanto de satisfação de funcionários – melhoraram em empresas conformes na comparação com as não conformes.”

Em meio a dúvidas e incertezas e diante da necessidade premente de avançar para buscar a conformidade com a lei, uma certeza: na mesma medida em que algoritmos permitem às empresas entender melhor quem são seus públicos e se aproximar deles, é urgente a necessidade de proteger o cidadão da invasão de privacidade. A lei veio para mudar, mais do que uma conduta, a cultura do mundo dos negócios. **G**

www.coworkingdetreinamento.com.br

1º COWORKING PARA TREINAMENTO DO BRASIL

Desenvolva seu trabalho,
durante o tempo que precisar,
e deixe a infra-estrutura conosco !



SALAS DE AULA



AUDITÓRIOS



ESTÚDIO

INFRA-ESTRUTURA

Salas com capacidade de 16 a 50 posições, mesas individuais, cadeiras de couro, computadores para professores e alunos, equipe de atendimento especializada, estrutura completa para controle de presença, impressão de apostilas e certificados, cozinha com capacidade de preparar até um brunch.

- Ar condicionado
- Quadro branco
- Internet wifi e cabo
- Projetor multimídia
- Suporte técnico
- Gravação Full HD
- Transmissão Live
- Recepção
- Banheiros
- Coffee-break Area



☎ (11) 3253-2040

📍 Avenida Paulista, 1159, 16º andar

🌐 www.coworkingdetreinamento.com.br





PRIMEIRO ENCONTRO C-LEVEL DE 2020 JOGOU LUZES SOBRE A LEI

A Lei Geral de Proteção de Dados também foi tema do primeiro evento realizado pelo Grupo Gestão RH neste ano. No dia 24 de janeiro, em parceria com a ADP, aconteceu mais uma edição do Encontro C-Level, que teve a nova lei como foco.

O debate, apresentado para cerca de 90 altos executivos e conduzido por Amanda Lee, diretora Jurídica para América Latina da ADP, teve a participação de Dante Perin de Araújo, diretor Jurídico da IBM Brasil; Josmar Giovannini, fundador e CEO da consultoria Conformidados; Marcel Leonardi, consultor em Prática Jurídica de Proteção de Dados, Privacidade e Tecnologia do escritório Pinheiro Neto Advogados; e Márcia Muniz, diretora Jurídica, Compliance e DPO (Data Protection Officer) da Cisco Brasil.

Dentre tudo o que foi debatido durante o painel, a *Gestão RH* selecionou alguns depoimentos que complementam a matéria de capa. Um deles se refere à preocupação das empresas com o alto valor da multa aplicada no caso de descumprimento da lei. Na visão de Leonardi, esse pode ser o menor problema. Ele explica: a ANPD (Autoridade Nacional de Proteção de Dados) poderá determinar à empresa infratora que divulgue a violação cometida nos canais da imprensa. “Nesse caso, o dano reputacional

é muito mais complexo do que uma eventual multa”, avaliou.

Sobre a lei vigorar a partir de agosto, o que também tem sido motivo de preocupação das empresas, Giovannini confirmou que não deve haver adiamento, mas uma moratória sancionatória, ou seja, a lei entra em vigor na data, mas as sanções não serão aplicadas de imediato para que as empresas tenham um prazo de ajustes.

Na visão dele, preocupante mesmo é a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 17/2019, de autoria do Senado Federal, que tramita em Brasília com o objetivo de transformar o direito à proteção de dados em um direito fundamental do brasileiro.

“Se a PEC for promulgada, entrará em vigor no mesmo dia, tendo como garantidor desse direito fundamental nada menos do que o Ministério Público Federal, que já atua em todos os casos de violação de segurança existentes no mercado e já relacionava a LGPD nos seus termos de ajustamento de conduta. Caso seja aprovada, a PEC trará uma série de preocupações ligadas a judicializações que poderão ocorrer a partir daquele dia.”

Seu conselho, portanto, é que as empresas deem o pontapé inicial no processo de adaptação o mais

rápido possível. Até porque, diz ele, ainda há muitas questões sendo discutidas no Congresso Nacional, o que pode trazer algumas mudanças.

Para Araújo, a aplicação de uma norma relativa à privacidade de dados é inevitável e, independentemente de quando a LGPD vai vigorar, sua visão sobre o assunto é de oportunidade. “Já têm muitas empresas se posicionando em relação a sustentabilidade, programas de compliance e ética. O respeito aos dados também vai ser valorizado e não deixará de ser uma oportunidade de tornar a empresa mais admirada pelo consumidor e um lugar em que as pessoas queiram trabalhar porque se identificam com a conduta dela.”

Do ponto de vista prático, ele lembrou que será necessário monitorar o uso dos dados pessoais pelas parceiras terceirizadas, pois os processos devem



Da esq. para dir.: Amanda Lee, da ADP; Marcel Leonardi, da Pinheiro Neto Advogados; Renato Fiochi, CEO do Grupo Gestão RH; Josmar Giovannini, da Conformidados; Dante Perin de Araújo, da IBM Brasil; e Marcia Muniz, da Cisco Brasil

estar redondos em todos os âmbitos.

Entre suas colocações, Marcia frisou que o RH, além de protagonizar o processo, precisa analisar a vulnerabilidade das informações da empresa quando o funcionário está em home office ou acessa os dados pelo smartphone. E orientou: será necessário incluir cláusulas contratuais sobre essa questão. 

AS 10 BASES LEGAIS PARA O TRATAMENTO DE DADOS

Durante o Encontro C-Level, foi comentado que a LGPD obriga que todas as atividades que utilizem dados sejam feitas com justificativa jurídica. O artigo 7º da lei apresenta 10 hipóteses de uso. São elas:

- 1. Mediante o fornecimento de consentimento pelo titular;**
- 2. Para o cumprimento de obrigação legal ou regulatória pelo controlador;**
- 3. Pela administração pública, para o tratamento e uso compartilhado de dados necessários à execução de políticas públicas previstas em leis e regulamentos ou respaldadas em contratos, convênios ou instrumentos congêneres;**
- 4. Para a realização de estudos por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados pessoais;**
- 5. Quando necessário para a execução de contrato ou de procedimentos preliminares relacionados a contrato do qual seja parte o titular, a pedido do titular dos dados;**
- 6. Para o exercício regular de direitos em processo judicial, administrativo ou arbitral, esse último nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996 (Lei de Arbitragem);**
- 7. Para a proteção da vida ou da incolumidade física do titular ou de terceiro;**
- 8. Para a tutela da saúde, exclusivamente, em procedimento realizado por profissionais de saúde, serviços de saúde ou autoridade sanitária;**
- 9. Quando necessário para atender aos interesses legítimos do controlador ou de terceiro, exceto no caso de prevalecerem direitos e liberdades fundamentais do titular que exijam a proteção dos dados pessoais; ou**
- 10. Para a proteção do crédito, inclusive quanto ao disposto na legislação pertinente.**



A JORNADA DA SAP EM EMPLOYEE EXPERIENCE

Por *Thais Gebrim*

No anos 1990, o mundo dos negócios tinha como máxima “o cliente é rei”. Para ele, eram pensadas todas as estratégias de encantamento, conquista e fidelização. Duas décadas mais tarde, mudanças profundas na dinâmica mundial trouxeram uma nova ordem. Na era digital, a jornada dos colaboradores – da seleção à demissão – adquiriu alto poder de impacto na reputação das marcas. E o mundo dos negócios passou a incluir a experiência do empregado, ou *employee experience* (EE), na pauta do dia.

É fato que as organizações sem-

pre se movimentaram para ter práticas de encantamento em processos de recrutamento e seleção (R&S) visando atrair bons profissionais. Mas não era incomum a imagem do paraíso se desfazer para aqueles que, depois de aprovados, conheciam o dia a dia da organização. Hoje, não dá para ser assim: em comunidades profissionais da internet, empresas são avaliadas por colaboradores e ex-funcionários em aspectos como salário, benefícios, cultura, clima organizacional, oportunidades de desenvolvimento e crescimento. E essas avaliações ficam disponíveis para quem quiser consultar: profissionais

em busca de novas oportunidades na carreira, clientes e consumidores ou pessoas interessadas em saber mais sobre uma determinada marca.

É nesse novo cenário que as empresas começaram a tentar entender quem é o seu colaborador e o que significa ser reconhecida como marca empregadora; algumas já se tornaram referência no assunto, como a SAP, especializada em softwares empresariais, que possui globalmente 100 mil funcionários, cerca de 2.300 deles no Brasil.

“A globalização, que já soa como um termo antigo, e a transformação digital contribuíram para esse mo-

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.





Carvalho: cada um é responsável por tornar o ambiente mais saudável e atraente

A CRIAÇÃO DE UMA MARCA EMPREGADORA PASSA POR DESENVOLVER A LIDERANÇA E PROTEGER A CULTURA, DE ACORDO COM O DIRETOR DE RH DA SAP. PARA ELE, O FAMOSO 'WALK THE TALK' É O QUE OS TALENTOS ESPERAM

mento. Com maior acesso às oportunidades de mercado, novos *players* e a flexibilização, a guerra de talentos já não se resume mais ao pacote de remuneração, mas a toda a experiência da jornada do colaborador”, contextualiza Marcelo Carvalho, diretor de RH da SAP.

Por se tratar de multinacional, o processo de employee experience da SAP é liderado por um time global, que, a partir de entrevistas, mapeia quais são os momentos mais marcantes na jornada dos colaboradores. Em 2020, dos doze momentos mais citados, quatro foram selecionados para serem trabalhados ao longo do ano: feedback em processos seletivos, apoio aos profissionais em situações pessoais, mais disponibilidade das lideranças para os colaboradores e atenção do líder com problemas de saúde na equipe.

“Além desse projeto global, utilizamos as pesquisas de clima, como as realizadas pelo Great Place to Work (GPTW) e pelo Top Employer, para coletar o feedback de nossos colaboradores e engajá-los nos processos de melhorias. Portanto, é responsabilidade de cada indivíduo tornar nosso

ambiente de trabalho cada vez mais saudável e atraente. Se todos entendem e participam, nós criamos essa cultura de marca empregadora em todos os níveis”, assinala. Nesse sentido, a empresa desenvolve campanhas internas para premiar ideias que contribuam com melhorias do ambiente de trabalho.

Perguntado sobre o “pulo do gato” na condução de uma boa experiência para o funcionário, o executivo ensina: “É preciso contar com a atitude dos líderes criando um ambiente de confiança e possibilidades de desenvolvimento. Sempre escutamos que as pessoas deixam os líderes e não as empresas, certo? O famoso ‘walk the talk’ é o que nossos talentos esperam. Para isso, a criação da marca empregadora não passa apenas por oferecer práticas inovadoras, mas por desenvolver a liderança e proteger a cultura”, garante Carvalho.

Outro fator decisivo, este a ser considerado no processo seletivo, é avaliar se o perfil do candidato é aderente ou não à cultura da empresa.

O INGREDIENTE “DIVERSIDADE”

Quando uma empresa decide pela EE, tem que considerar os movimentos ascendentes em prol da diversidade humana que já adentraram o mundo corporativo e têm se traduzido em ambientes organizacionais com times diversos, onde todos sabem que podem ser autênticos. “Não basta falar em diversidade e não criar condições para isso se tornar uma realidade”, diz o diretor de RH.

Na SAP Brasil, várias redes de diversidade são trabalhadas: Business Women Network, Black Employee Network, Different-abled People, Pride (LGBT), Generations e o programa global Autism@Work. Todas têm um executivo de apoio, com adesão voluntária, ou seja, o profissional pode ser representante da rede ou apenas um aliado que queira contribuir.

Segundo ele, hoje, cinco gerações trabalham na SAP, o que exige que se pense o tempo todo em como criar

experiências que atendam à maioria das pessoas. “É preciso sair da zona de conforto e se desafiar sempre para melhorar.”

Um exemplo disso são os benefícios flexíveis, ainda pouco adotados no Brasil – segundo uma pesquisa feita em 2019 pela ProPay, está presente em apenas 8% das empresas –, mas que na SAP são oferecidos aos colaboradores há mais de 15 anos.

“Constantemente somos convidados a compartilhar essa experiência. Acredito que muitas empresas ainda não oferecem pois há um nível de complexidade alto. Mas permitir que cada colaborador ajuste seus benefícios de acordo com seu momento de vida é um grande diferencial”, opina Carvalho.

O DIFÍCIL MOMENTO DA DEMISSÃO

Outro assunto sensível em gestão de pessoas é a forma como as empresas lidam com o desligamento dos seus funcionários. Uma jornada impecável na seleção e na permanência do profissional pode ser facilmente maculada se, na demissão, não houver empatia e apoio.

“Na SAP, tratamos o tema com o respeito e a atenção que merece. Primeiro, não queremos que seja uma surpresa para o nosso colaborador, portanto, temos uma metodologia de avaliação constante, na qual ele tem a oportunidade de entender se está ou não atendendo às expectativas. Ao se concluir que precisa ser trocado, o colaborador já está ciente de que teve as oportunidades para melhorar”, detalha o executivo.

Ele conta que, como a SAP movimenta um extenso ecossistema de parceiros, muitos dos ex-colaboradores acabam por encontrar nessas empresas uma nova oportunidade de trabalho.

Além disso, a empresa oferece apoio psicológico em seu programa de saúde mental, em que são oferecidas práticas de acompanhamento durante toda a jornada, inclusive no desligamento.

AS ESPECIFICIDADES EM TECNOLOGIA

Por ser uma desenvolvedora de soluções para empresas, o que inclui produtos para gestão de pessoas, a SAP leva vantagem no processo de EE. Mas não seria suficiente não fosse a capacidade da companhia de entender quem é o seu público interno.

“Estamos falando de um segmento dinâmico e de inovação, portanto, precisamos garantir que nossos talentos estejam em constante aprendizado e crescimento profissional”, aponta Carvalho. Assim, oferecer capacitação, experiências de aprendizado no trabalho e reconhecimento são diferenciais que conquistam os profissionais da área.

E, ao contrário do que se prega a respeito da escassez de bons profissionais no setor de tecnologia, ele afirma: a competição está acirrada e isso cria um momento favorável aos talentos. Portanto, a empresa precisa definir sua estratégia de retenção. “Se você não compete por experiência, com certeza, terá que competir por um pacote de remuneração mais agressivo.”

CUSTO X BENEFÍCIO

Custa caro investir em employee experience? Para o executivo da SAP, nenhum investimento é alto quando o retorno impacta diretamente na linha de maior custo do P&L – Profit and Loss Statement (demonstrativo de perdas e lucros da empresa em um determinado período): as pessoas.

“Você só tem que alinhar seu investimento à cultura e à estratégia. Precisamos evitar os modismos que talvez funcionem em uma startup de tecnologia mas não necessariamente na área de saúde”, exemplifica.

Os números comprovam: empresas que promovem uma boa experiência para os colaboradores são valorizadas no mercado. No ano passado, na *Forbes* on-line, foi divulgado que, desde que voltou à lista dos melhores lugares para trabalhar, em 2017, e lá ficou, a SAP viu o preço das ações aumentarem rapidamente, chegando a

um preço atual de cerca de US\$ 133.

Carvalho adiciona que as empresas que adotam employee experience aumentam o employee engagement. “De acordo com o Gallup Consulting de 2010, empresas com alto engajamento tem 18% melhor produtividade, 12% melhor rentabilidade e 2,6 vezes de crescimento em EPS (do inglês, Earnings per Share, lucro por ação). E, segundo o CLC Geneses de 2011, elas são 10% melhores em satisfação do cliente, têm 15% a mais de inovação e 36% redução do turnover voluntário”, contabiliza.

Para aquelas que estão começando a dar mais atenção à humanização da jornada dos funcionários, o diretor de RH da SAP encerra a entrevista com um conselho potente: “Comecem por escutar os colaboradores e a engajá-los nas ações de melhoria. Sejam transparentes sobre as limitações e contem com os líderes nessa jornada”. 

TENDÊNCIA CADA VEZ MAIS PRESENTE NO MUNDO CORPORATIVO, A DIVERSIDADE DE TALENTOS EXIGE QUE A SAP SAIA SEMPRE DA ZONA DE CONFORTO E SE DESAFIE A BUSCAR EXPERIÊNCIAS QUE ATENDAM À MAIORIA DAS PESSOAS



AMBIENTE DE TRABALHO MOTIVADO PARA INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Por **José Carlos Fiocchi Jr.**

Falar em motivação alinhada a um ambiente de inovação e transformação digital não é uma tarefa das mais fáceis. Primeiro, porque colocamos, de um lado, grandes empresas e corporações focadas em resultados de curto prazo, o que gera o desafio de os CEOs serem heróis e maximizarem o valor das ações. De outro lado, adotar uma política de inovação e longo prazo visando à saúde e ao crescimento do negócio muitas vezes desagrada ao mercado e aos investidores.

Quando falamos em inovação e transformação digital, de imediato vêm à mente ambientes e pessoas

com a criatividade elevada, motivadas a pensar diferente e a testar novos modelos de negócios. Mas, antes de me aprofundar mais, vou contextualizar o atual cenário de transformação digital.

A tecnologia está no comando de tudo em nossa volta. Dados de crescimento exponenciais validam isso: 4,1 bilhões de pessoas usam a internet, 30 bilhões de dispositivos serão conectados até o final de 2020, 5,5 bilhões de *searches* são feitas por dia no Google, a cada minuto 400 horas de vídeo são carregadas no YouTube. Estima-se que, em 2020, 82% do tráfí-

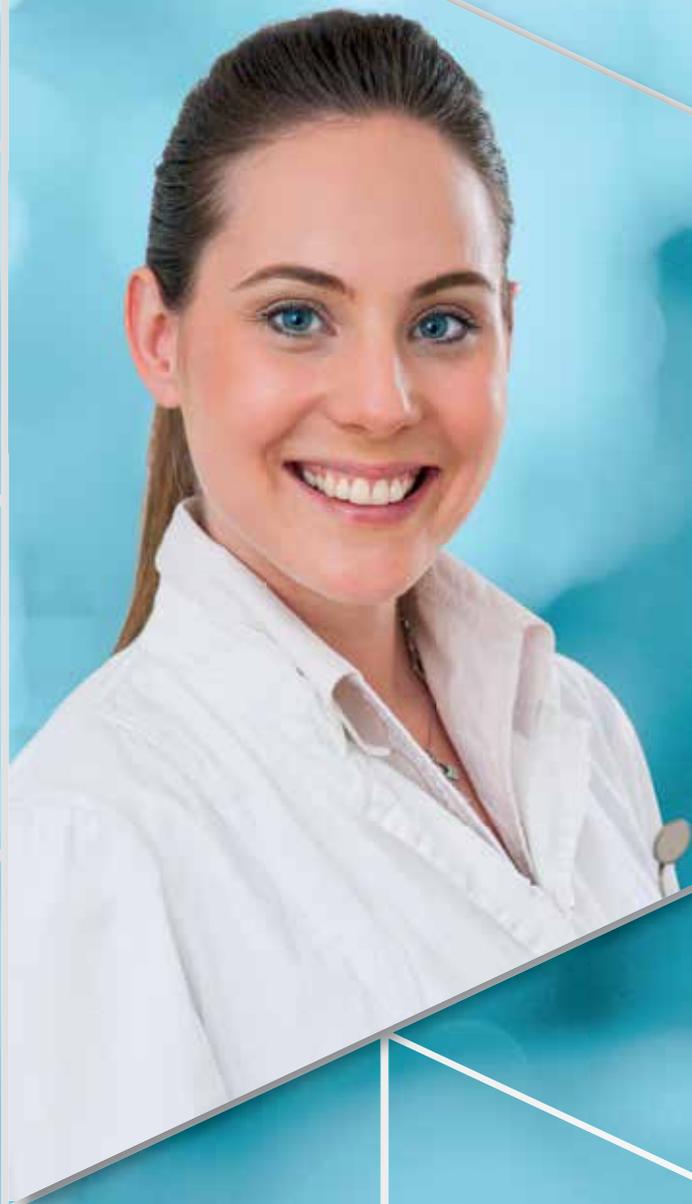
co de internet será de vídeos. Literalmente, estamos na era do Big Data: 90% dos dados existentes hoje foram criados nos últimos anos. E a revolução digital está apenas começando.

Nesse ambiente altamente tecnológico, como podemos pensar em motivação e novas formas de trabalho?

Em primeiro lugar, independentemente de rótulos, temos presenciado quatro gerações trabalhando juntas e com matrizes de comunicação diferentes: os tradicionais escrevem, os boomers telefonam, os X usam e-mail e os millenials, mensagens. Como alinhar esse avanço tecnológico com

somos
coop

FA
BR
CA
ANS - nº 31.431-5



TODA A
QUALIDADE,
AGORA AINDA **MAIS**
ACESSÍVEL
PARA SUA EMPRESA!


UNIODONTO[®]
PLANOS ODONTOLÓGICOS

 (11) **5904.4400**

 Rua Correia Dias, nº 185
Paraíso - São Paulo

 uniodonto.br@uniodonto.com.br

motivação, ambiente de trabalho e gerações distintas?

A tecnologia nos empurra para a demanda de empregos que não existiam há 10 anos, para profissões que ainda não existem. Mais: 50% das atuais atividades poderão ser tecnicamente automatizadas – robôs vão deslocar globalmente 75 milhões de trabalhos e, em contrapartida, serão criados 133 milhões de novos empregos. Como serão esses profissionais e que fatores que os motivarão?

Motivação vem do latim *move-re*, que significa impulso interno que leva a ação, a fazer o que tem de ser feito. Mas como criar esse ambiente altamente produtivo e motivado ante os desafios de lucratividade e tecnologias disruptivas que todos os dias obsoletam os conhecimentos?

A motivação evoluiu ao longo do tempo, segundo Daniel Pink. Caminha desde o homem das cavernas – para quem os motivadores eram alimento e abrigo – e chegou ao que se vê hoje: recompensas e punições para um novo cenário.

Nesse ambiente, as pessoas se motivarão por três fatores básicos. Primeiro, entender o propósito do trabalho para si e para o mundo. Quando sabe que o seu trabalho tem objetivos maiores, como questões de saúde pública, matriz energética, sustentabilidade, qualidade de vida, etc., o ser humano se motiva. Quando temos o foco no propósito, o lucro e a remuneração se tornam consequências boas do processo.

O segundo fator é a busca por excelência, pois, para esse profissional conectado, ser excelente passou a ser capacidade de mover e gerar ações e ser reconhecido. Por fim, vem o que chamamos de controle do trabalho. O novo profissional tem como foco a realização do trabalho, autonomia, prazos, dedicação, foco em fazer de forma simples.

Esses três pilares nos levam à forma como vamos trabalhar nos próximos anos e como as corporações podem criar esse ambiente engajado na inovação. Ao analisar cases de

empresas novas ou mesmo tradicionais que se renovam, percebo que o modelo sempre busca e desenvolve talentos.

Notei que existe um denominador comum para esse novo ambiente: como o campo da tecnologia está mudando os modelos de negócio e sacudindo o sedentarismo de setores consolidados, a fórmula é somar tecnologia, inovação, espírito de empreendedorismo e rápida capacidade de adoção. Esses são os ingredientes para uma drástica transformação nos modelos existentes.

Os skills de profissionais estão além dos tradicionais e reputados curriculos. Essa disrupção exige pessoas apaixonadas pela causa, com olhar diferenciado para o mundo, mente inquieta, valores sólidos, comunicação aberta, admissão das limitações, cien-

te dos desafios e propósito verdadeiro.

A chave é atitude. Os ambientes motivadores, mesmo em empresas tradicionais, passam de processos e governança, que devem existir, para um ambiente de startups, onde se faz o simples com dedicação, foco, criatividade, e onde são gerados produtos que encantam os consumidores e melhoram a qualidade de vida. Isso tudo em um mercado em evolução – ou melhor, em ebulição –, no qual a valorização do ser humano é a chave do sucesso.

Cabe aos líderes empresariais, governamentais e pessoais (você como líder de si mesmo) fazerem uma resignificação de toda a gestão adaptando-a à nova era, que é, sem dúvida, emocionante. E o ser humano passa a ser fundamental no modo como vamos viver nas próximas décadas. 



José Carlos Fiochi Jr. é empresário e co-founder da consultoria Reimagine. Atuou em diversas empresas globais nas áreas de Inovação e Vendas

LEONARDO SANTOS



(RE) CRIAR a humanização na era digital, é possível?
11, 12 e 13 de maio de 2020 | Bento Gonçalves/RS

Tecnologia

"A experiência da transformação para a sociedade 5.0"



Humanização

"Em busca do equilíbrio resgatando a essência para as relações saudáveis"



Impactos

"Novos modelos de gestão de pessoas e movimentos disruptivos"



Garanta sua inscrição pelo site www.esarh.com.br
ou pelo **Symlä**

 facebook.com/encontroesarh  [@esarh.rh](https://instagram.com/@esarh.rh)

 [ESARH - Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos](https://in.linkedin.com/company/esarh)



CHARLES TRIGUEIRO

Mirian Amaral assumiu a diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) da empresa de softwares RSI, sendo responsável pelos times de R&S, Business Partner, Treinamento, Saúde e Segurança do Trabalho, Comunicação Interna e Endomarketing. A executiva tem 25 anos de experiência em RH e foi head da área na Qualicorp e na Digisystem. “A visão aqui passa por melhorar a experiência das pessoas, os valores incluem valorização do ser humano e isso me encantou”, conta Mirian. Segundo Marcio Tierno, CEO da RSI, a contratação da profissional é uma aposta no potencial de crescimento da empresa nos próximos anos.



DANIEL GOMES

Formado por empresas como iFood, PlayKids e Wavy, o Grupo Movile anunciou **Luciana Carvalho** como vice-presidente de Gente e Gestão. A executiva, até então diretora de Gente, mantém a função e assume a área de Performance e Comunicação Externa. Entre os desafios, ela deve fortalecer a comunicação externa para apoiar o grupo na meta de alcançar 1 bilhão de pessoas por meio de seus aplicativos. Antes de ingressar na Movile, há cinco anos, Luciana atuou por seis anos na Ambev. “Espero contribuir ainda mais para o avanço e trajetória do nosso grupo para se tornar uma empresa global de tecnologia”, assinala.



ABRIEL ACOSTA

Nova gerente de RH do Grupo Adecco, empresa de R&S com mais de 1.700 colaboradores, **Lucia Neves** assumiu o desafio de tornar a área uma parceira estratégica do negócio. A executiva, que foi gerente de RH da Kiabi e da STB – Student Travel Bureau, atua há 10 anos na área e participou de um programa de voluntariado na África voltado ao auxílio humanitário e à natureza. A nova contratada considera disseminar a diversidade e a humanização importantes projetos alinhados à cultura da Adecco.



AMANDA DIAS

ANDRÉ DEGASPERI

A Thomson Reuters, fornecedora de tecnologia de soluções fiscais, tributárias, contábeis, jurídicas e de comércio exterior, contratou dois novos gestores para o departamento de Recursos Humanos. **Juliana Bosco** é a nova gerente de RH e **Nilson Nascimento** assumiu a função de *head* de Talent & Development Latam. A chegada dos gestores reforça o propósito global da empresa de redefinir a maneira como os profissionais trabalham. Juliana havia atuado em empresas como Stefanini IT Solutions, International Paper e Omron. Já Nascimento acumula passagens em organizações como Ingersoll Rand, Bematech e Aliança Renault-Nissan. Ambos se reportam à *head* de RH Andréa Ziravello Elias.



GLADSTONE CAMPOS

Com mais de 25 anos de experiência em grandes empresas, como Alcatel, Cisco e Unisys, **Eduardo Almeida** assumiu o comando da Indra no Brasil. Além de liderar 8.500 colaboradores, o novo *country manager* tem como objetivo impulsionar o cenário positivo da companhia no país, que hoje é o seu principal mercado na América Latina. “Assumo a grande missão de impulsionar os elevados patamares de crescimento dos negócios da Indra no Brasil e, ao mesmo tempo, sinto-me honrado com a oportunidade de impactar positivamente nossos clientes através da inovação e tecnologia”, destaca. Ele substituiu Jorge Arduh, que cumpriu um ciclo de cinco anos à frente da empresa.



JGRACIA

A Aon nomeou **Alejandro Galizia** como CEO de Commercial Risk, Health, Retirement e Data & Analytics para a América Latina. O executivo havia atuado como CEO de Reinsurance Solutions na América Latina, cargo que ocupava desde 2014. Ele iniciou a carreira de desenvolvimento de clientes corporativos na Argentina. Em 1994, ingressou na Reinsur, adquirida pela Aon em 1998. Foi nomeado CEO da Aon Re Argentina em 2000 e, depois, foi vice-presidente da Aon Re América Latina. “Temos uma equipe diversa e experiente, cujo conhecimento de nossos mercados e clientes locais é excepcional”, afirma o executivo, que ocupa o cargo após a aposentadoria de Fernando Pereira.



DOUGLAS EJIJI MATSUNAGA

A Henkel, dona de marcas globais de tecnologias adesivas, cosméticos e produtos de limpeza, nomeou **José Antônio de Castro Filho** como presidente para o Brasil. O novo cargo é adicional às funções que o executivo ocupava anteriormente, de *head* dos negócios B2B de Adesivos. Castro Filho iniciou a trajetória na Henkel em 1986. “Estou muito honrado em assumir o desafio de liderança da Henkel no Brasil, um potencial mercado para os negócios da companhia. Espero contribuir para melhorias e seguir incentivando nossos profissionais a serem cada dia mais inovadores e anteciparem tendências de mercado”, declara.



RENTCARS.COM

Com mais de 20 anos de experiência em empresas como TIM, Telefônica e GVT, **Jorge Cabral** assumiu a diretoria de Recursos Humanos da Rentcars.com. A contratação acontece em um momento estratégico de crescimento da empresa, que abriu sede em Amsterdã, Holanda, e deve expandir ainda mais suas operações neste ano. “A Rentcars.com chegou em um grau de maturidade que se mostra desafiador para a gestão de talentos”, avalia o executivo. 🇺🇸



SHUTTERSTOCK

COMO TRANSFORMAR AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS EM UM POTENCIAL COMPETITIVO PARA A EMPRESA

Por **Odair Castro**

Cada um de nós desenvolve ao longo da vida habilidades e características únicas. Tal pluralidade é o que fomenta a sociedade tal qual a conhecemos: conforme o indivíduo amadurece e passa a conhecer-se melhor, ele escolhe atividades, pessoas e o trabalho com o qual quer se envolver. Afinal, é muito mais fácil lidar com o que melhor se adapta à nossa personalidade – incluindo os atributos e pontos fracos, não é? Mas é sempre bom lembrar que, em qualquer grupo, por menor que seja,

sempre haverá convergências e divergências. Por isso, acredito que o desafio de uma boa gestão no âmbito corporativo seja trabalhar em prol do coletivo, considerando as particularidades de cada indivíduo e fazer disso um diferencial para o negócio.

Para começar, é importante ressaltar a importância do autoconhecimento. Todos nós devemos procurar saber quais são os nossos principais pontos fortes e qualificações, bem como nossos pontos a melhorar. Uma vez que o profissio-

nal tem isso claro, consegue delimitar melhor suas metas e aspirações profissionais, colocando-se como protagonista da sua própria trajetória, inclusive dentro da empresa em que atua.

Aos gestores, cabe um olhar atento sobre cada profissional. É claro que isso faz parte das atividades de todo e qualquer líder, mas, quando eu digo olhar, é realmente observar o perfil de cada indivíduo de um time por meio do diálogo e do compartilhamento de ideias. Estar genui-

namente presente nesses momentos é a base para uma gestão ativa e eficiente. Não é possível motivar um time ou compartilhar os propósitos e a causa do negócio se as pessoas não se sentirem ouvidas e respeitadas em sua individualidade.

Por falar em causa e propósito, não há engajamento real sem uma cultura forte, regada a liderança positiva. Lidar com os desafios e as adversidades do dia a dia é muito mais fácil quando sabemos para onde e por que estamos indo. Estimular o time, por meio de atitudes práticas, a conhecer o propósito e aplicar os pilares corporativos no dia a dia é essencial. Vejo que essa também é uma boa ferramenta para unir toda a empresa, independentemente de área atuante, perfil do profissional, posição ocupada, etc.

Essa diversidade no comportamento dos colaboradores não deve ser encarada como obstáculo para a construção de um ambiente saudável e produtivo. Ao contrário, será na discussão de ideias que poderemos ter sugestões e pensamentos fora da caixa.

Com a abertura desses canais de diálogo e a construção do relacionamento com os times, é possível identificar as oportunidades que melhor se encaixam com cada profissional e, principalmente, extrair o máximo de um grupo, somando as particularidades de cada um.

Paralelamente, é preciso identificar tendências do mercado, comportamento dos clientes e possíveis mudanças nos padrões de exigência do setor. Nada é estático e não seria diferente com o mercado de atuação da empresa. Uma equipe diversa e bem relacionada com os valores corporativos tende a mapear essas mudanças e encará-las como oportunidades para o negócio.

Vejo as diferenças como algo incrível ao nosso desenvolvimento como humanos. São elas que nos tornam tão complexos, ímpares e fascinantes. É por meio das divergências que aprendemos a olhar

além do nosso próprio mundo, a ver as coisas sob outras perspectivas e a respeitar o outro. Acredito na importância da potencialização dos atributos pessoais de cada um, mas acredito mais ainda na promoção de um ambiente que saiba lidar com os benefícios das diferenças presentes em uma equipe e usufruir deles, com muito respeito.

Atualmente, as companhias contam com uma lista extensa de tarefas e funções que precisam de funcionários com diferentes habilidades e talentos para desempenhá-las. É aí que eu acredito na importância da verdadeira inclusão da diversidade.

Um estudo da consultoria McKinsey, *Diversity Matters*, mostra que equipes compostas por pessoas de diferentes nichos têm desempenho melhor do que a indústria em

geral. Em média, empresas com diversidade de gênero são 15% mais propensas a terem desempenho superior, e outras, com diversidade étnica, têm tendência de 35% de melhor performance.

Ouçá sua equipe. Seja presente. Valorize as características de cada um por meio de uma liderança positiva. Promova uma cultura *be yourself*, liberdade para que as pessoas sejam o que elas são, sem que sua personalidade atrapalhe seu desenvolvimento profissional na empresa, com um propósito claro para todos. Isso é investir nos colaboradores e ter uma gestão visionária, que aposta em um ambiente de trabalho inclusivo, respeitoso e, claro, produtivo.

Seguindo esse caminho, a gestão corporativa só tende a ganhar – bem como os negócios de toda a empresa. 



Odair Castro
é gerente de RH
da MSD Saúde
Animal

Soluções inovadoras para a área de gestão de pessoas, histórias de empreendedores de sucesso, entrevistas com CEOs e executivos de Recursos Humanos e muito mais. Com cerca de 20.000 inscritos, a TV Corporativa Gestão RH oferece uma programação diversificada, atualizada semanalmente e que pode ser

assistida a qualquer instante pelo celular.

Se você ainda não conhece a TV Gestão RH, pode desfrutar de acesso gratuito até 15 de abril. Para isso, veja o passo a passo no final da matéria.

Confira algumas dicas selecionadas para os leitores da *Gestão RH*:

PROGRAMA DIGITAL HOUSE SERIES



Em uma parceria com a Digital House, *hub* de educação voltada à formação de profissionais para o mercado digital, foi produzida a Digital House Series, com 16 episódios. Em um bate-papo informal com especialistas, o pessoal da empresa aborda o impacto da transformação digital na gestão de talentos, a cultura organizacional na Era Digital e cases na área: bit.ly/2SgrvGB

PROGRAMA EMPREENDEDORES RESILIENTES



Neto de Nevaldo Rocha, fundador das lojas Riachuelo, Gabriel Kanner trabalhou na área comercial da companhia e tinha em mente fazer carreira no setor privado. Mas ao conversar com outros empresários seus planos mudaram. Juntos, eles lançaram o movimento Brasil 200 com o objetivo de criar uma agenda positiva para o país. Esse é o tema de sua entrevista: bit.ly/36TosJL

PROGRAMA TALENTO INCLUIR



O psicólogo Adriano Bandini, especialista em Diversidade & Inclusão do Itaú Unibanco, fala da evolução do tema Diversidade na sociedade e nas organizações, dos *gaps* ainda presentes a serem vencidos e do papel que o setor financeiro vem exercendo na mudança desse cenário com cases transformadores. Saiba mais: bit.ly/2GWlecN

PROGRAMA CONTA PRA GENTE



Aos sete anos, o piloto de motovelocidade Alexandre Barros conquistou o seu primeiro título. Depois disso, trilhou uma carreira vitoriosa no esporte, até que se tornou empresário. Hoje, tem sua própria equipe, que lidera pessoalmente. Na entrevista, ele fala da carreira, dos desafios enfrentados e do atual momento: bit.ly/2SaoAiQ

PROGRAMA CEO EM FOCO



"Diversidade é o meu maior aprendizado dos últimos anos." A frase é do executivo Gustavo Werneck, que, em janeiro de 2018, assumiu o posto de CEO da Gerdau – maior produtora de aço do país –, onde trabalha há 15 anos. No cargo, ele foi responsável por promover a estruturação da diversidade na cultura organizacional. Esse é o foco de sua entrevista: bit.ly/2RUTaOw



Vice-presidente para América Latina da UnitedMinds, consultoria especializada em transformação cultural nas organizações, Rodolfo Araújo salienta que uma das variáveis mais presentes em qualquer processo de transformação é a resistência e, para "abraçar" a mudança, o indivíduo precisa entender o que está acontecendo e para onde vai. Confira na íntegra: bit.ly/372ASpv

PATROCINE

tv corporativa
GESTÃO RH

tv.gestaoerh.com.br

GRUPO GESTÃO RH



PROGRAMA PALAVRA DOS ESPECIALISTAS



Depois de atuar por 15 anos no RH da Philips e tornar-se líder da área, Tania Tereskovae assumiu um novo desafio na empresa: deixou Recursos Humanos para liderar uma nova área de Comunicação Interna e Responsabilidade Social. A experiência servirá como piloto; se tudo der certo, a iniciativa será levada para outros países da América Latina e, depois, para o mundo. Confira: bit.ly/2RWwbm4



Gerente de Bem-Estar da Azul Linhas Aéreas, Elizia Silva atua nas áreas de Saúde, Segurança do Trabalho, Serviço Social, Benefícios e Qualidade de Vida. Sua área é vinculada à diretoria de Pessoas e o seu dia a dia de trabalho tem como foco proporcionar um ambiente positivo e saudável para os mais de 12 mil "tripulantes", como são chamados os colaboradores da empresa. Saiba mais: bit.ly/382s11C

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Um das maiores despesas das empresas com os colaboradores são os planos de saúde, que, no Brasil, ficam atrás apenas da folha de pagamento. Entre as soluções para otimizar custos, a plataforma digital Cuidas conecta as empresas com médicos e enfermeiros de família para o atendimento aos colaboradores no próprio local de trabalho. A TV Gestão RH convidou o CEO da Cuidas, Matheus Silva, para dar mais detalhes: bit.ly/397nawf

PROGRAMA GESTÃO E VOCÊ



Rosana Marques Alves, diretora da SEG Saúde Ocupacional, explica as vantagens proporcionadas às empresas que adotam uma gestão integrada da saúde ocupacional. O principal diferencial, diz ela, está na consolidação dos dados, que são apresentados em um relatório através do qual é possível entender com mais clareza o que acontece com a saúde do trabalhador e a tomar decisões as mais acertadas com menor custo: bit.ly/31r1Qij @

Para assistir gratuitamente a todos os vídeos da TV Corporativa até 15/4/2020, siga os passos abaixo:

1° Acesse: tv.gestaoerh.com.br

2° Clique em entrar e, em seguida, em cadastrar

3° Preencha o cadastro e, em cupom promocional, digite **TV147**

Aproveite!



VIA APIA
A ESPECIALISTA EM CESTAS



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

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

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

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

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



VIA APIA
A ESPECIALISTA EM CESTAS

COMPRE E AJUDE

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

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

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

 (11) 2251-6115

 (11) 99469-8675

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

CONSIGA+ _____	4ª CAPA
SAMEL _____	2ª CAPA
CABEDAL _____	3ª CAPA
RB _____	4-5
PIRELLI _____	6
NESTLÉ _____	9
APDATA _____	13
ADILIS _____	17
PAGUE MENOS _____	19
UNIVERS _____	23
NOVA SAÚDE _____	25
MARATONA _____	29
INTERCULTURAL _____	31
HALLOS _____	33
GRUPO BISUTTI _____	35
EAGLE'S FLIGHT _____	43
DP WORLD _____	45
ESCOLA DE NEGÓCIOS _____	51
TAUÁ RESORTS _____	55
UNIODONTO _____	59
ESARH _____	61
VIA APIA _____	69

CONSIGA+

Samel
PLANOS DE SAÚDE

Cabedal
Soluções Financeiras

rb*
SOLUÇÕES EM SAÚDE E TRANSPORTE

PIRELLI

Nestlé

apdata

adilis.

PagueMenos

UNIVERS
Gestão em Saúde PD

NS novaSaúde
medicina ocupacional e preventiva

MARATONA
Qualidade de Vida

INTERCULTURAL®

allos
Inteligência Relacional

**GRUPO
BISUTTI**

**EAGLE'S
FLIGHT.**

DP WORLD
Santos

**ESCOLA DE
negócios**

**T
TAUÁ**
HOTEL & EXPERIENCES

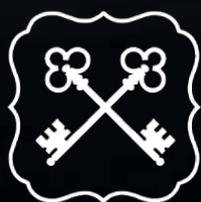
UNIODONTO®
PLANOS ODONTOLÓGICOS

esarh
encontro sul-americano
de recursos humanos

VIA APIA

Enquanto você vive...
Seu dinheiro rende!

1,5%
ao mês



Cabedal

Soluções Financeiras

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

Cabedal - Soluções Financeiras
www.cabedalfinancial.com.br

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

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

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



Colaboradores
mais tranquilos
e satisfeitos



Equipe
mais produtiva



Redução
da rotatividade



Portal do RH
um portal exclusivo
para acompanhar
empréstimos



Programa de
educação financeira
com palestras
e materiais



Atendimento
ao negativado

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

CONSIGA+