

gestão

# RH

ANO XXVII • EDIÇÃO 146 • 2019  
[www.gestaoerh.com.br](http://www.gestaoerh.com.br)

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

## SELECIONAR ÀS CEGAS PARA ACERTAR NA CONTRATAÇÃO



DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



**CASE**

**Os squads  
chegaram à  
Whirlpool**



**ARTIGO**

**Edna Bedani  
aborda a  
cultura ágil  
na educação  
corporativa**



REVOLUCIONANDO A MANEIRA DE  
CONTRATAR O MAIOR CAPITAL  
DAS CORPORAÇÕES:

# O HUMANO

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

**CONTRATE. RETENHA. SIMPLIFIQUE.**



**46**

**CAPA**  
**SELECIONAR ÀS CEGAS PARA ACERTAR NA CONTRATAÇÃO**



**54**

**CASE**  
**SQUADS**  
**OS TIMES ÁGEIS CHEGARAM À WHIRLPOOL**



**64**

**EVENTOS**  
**OS DILEMAS DO RH EM DEBATE**

**10** | **RH EM FOCO**  
**DE ENGENHEIRO INDUSTRIAL**  
**A EXECUTIVO DE RH**

**16** | **TRABALHO & TECNOLOGIA**  
**TECNOLOGIA, ESSA MALDITA**  
**DESTRUIDORA DE EMPREGOS!**

**18** | **DESAFIOS DO RH**  
**DIVERSIDADE, UM DEBATE**  
**ALÉM DAS NOSSAS TRIBOS**

**22** | **HISTÓRIAS INSPIRADORAS**  
**MAIS UM ANO SE PASSOU.**  
**FELIZ E DESEJÁVEL MUNDO NOVO!**

**26** | **O MUNDO EM REDE**  
**MOBILIDADE E O FUTURO**  
**DO TRABALHO EM REDE**

**30** | **COMPORTAMENTO**  
**O DINHEIRO E A BOA VIDA**

**36** | **INDICADORES**

**40** | **ARTIGO**  
**NO AMBIENTE CORPORATIVO,**  
**O QUE VOCÊ FAZ É MAIS IMPORTANTE**  
**DO QUE O SEU TEMPO DE CASA**

**52** | **ARTIGO**  
**EU VI O FUTURO DA INCLUSÃO**

**60** | **ARTIGO**  
**EDUCAÇÃO CORPORATIVA E**  
**CULTURA ÁGIL**

**72** | **ARTIGO**  
**A VEZ DO CDO**

**76** | **GENTE**

**78** | **ARTIGO**  
**LEI DA LIBERDADE ECONÔMICA,**  
**UM GÁS PARA OS EMPREENDEDORES**

**82** | **ROLA NA TV**

**86** | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**



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](http://www.rb.com.br)

Vendas  
(11) 4962-0090  
[comercial@rb.com.br](mailto:comercial@rb.com.br)





**PARA PASSAR A PRIMEIRA  
FASE, CONTAMOS COM  
MUITO TRABALHO.  
PARA VENCER, CONTAMOS  
COM SEU VOTO.**



**Grupo DPSP.  
Concorrendo ao prêmio  
"Melhores Fornecedores  
para RH 2020"  
no segmento  
"Benefício Farmácia".**

O objetivo dessa importante pesquisa é valorizar o trabalho das empresas fornecedoras de produtos ou serviços para RH. Com seu apoio, passamos a primeira fase. Por isso, contamos mais uma vez com seu voto para coroar toda nossa dedicação a esse departamento que faz parte do nosso DNA: o Convênio Farmácia da Drogarias Pacheco e Drogaria São Paulo.

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

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



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



[vendasconvenio@dpsp.com.br](mailto:vendasconvenio@dpsp.com.br)



(11) 3274-7524



CONVÊNIO FARMÁCIA



drogarias  
Pacheco



Drogaria  
São Paulo

Na última edição de 2019, a *Gestão RH* traz como destaque um tema que ganhou fama na área de Recursos Humanos e vem conquistando mais e mais adeptos nos últimos tempos. Contratar às cegas significa buscar candidatos por suas competências, o que diminui a incidência de discriminação no sistema admissional. Em um cenário no qual cada dia mais falamos de igualdade de oportunidades, esse novo jeito de contratar talentos tem se tornado realidade em empresas já engajadas nas questões de diversidade e inclusão. Na matéria, temos a grata constatação de que, mais que esforço, existe o desejo legítimo dessas companhias de transformar o ambiente organizacional. São exemplos inspiradores, que merecem ser valorizados.

Por falar em transformar, a edição trata de outro assunto em alta dentro das empresas que anseiam por uma gestão ágil. A seção Case apresenta a experiência da Whirlpool, que vem apostando em equipes multifuncionais, também conhecidas como squads, para tornar os seus processos mais ágeis e entregar mais valor aos consumidores. A iniciativa, que faz parte do processo de transformação digital da companhia, tem nas pessoas a chave para a mudança do mindset acontecer.

Saindo um pouco desse tema, e aproveitando a época do ano, é impossível não olhar para traz e fazer uma retrospectiva de tudo o que as organizações e o Grupo Gestão RH viveram em 2019. Acredito que foi um bom período, embora a esperança de crescimento tenha sido maior do que os resultados alcançados

pelo país. Mesmo com o leve aquecimento da economia e do emprego, o que ainda vemos são as empresas muito empenhadas em alcançar resultados com baixos investimentos e milhões de pessoas na luta por uma oportunidade de trabalho.

Espero que façamos de 2020 um ano em que esse esforço e a esperança sejam transformados em resultados excepcionais, que a economia faça um caminho ascendente e que as pessoas se orgulhem de verdade de serem brasileiras.

A despeito dos obstáculos, o Grupo Gestão RH teve um ano de iniciativas intensas para se consolidar ainda mais no mercado. Nos reinventamos, mudamos e crescemos. Aumentamos a equipe, investimos em tecnologia, eventos e produtos, sempre conduzidos pelo nosso DNA, que é o respeito por nossos clientes e parceiros.

Posso definir 2019 como um ano de realizações expressivas para o Grupo e para a comunidade de Recursos Humanos. Foram mais de 50 eventos organizados com muito empenho e energia. E não poderia ser diferente, pois, ao nosso lado, tivemos 450 empresas nos incentivando nos novos projetos, nos impulsionando para crescer e nos ajudando a evoluir.

Para 2020, programamos muito trabalho, muito mais projetos e realizações e, para isso, esperamos que todos os nossos clientes e amigos estejam conosco. Sempre digo que o sucesso do Grupo Gestão RH se deve a quem acredita em nosso trabalho, por isso, tenho certeza de que estaremos em ótima companhia para mais um ano de desafios.

Boa leitura e ótimas festas!



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

DIVULGAÇÃO

# gestão RH

## Revista Gestão RH

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

ANO XXVII - EDIÇÃO 146 - 2019

### Editora

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

### Publicidade

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

### Relações Públicas

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

### Marketing

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

Lucas Ribeiro (assistente)

### Comunicação

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

### Assinatura

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

### Eventos

Ademir Pereira  
[ademir@grupogr.com.br](mailto:ademir@grupogr.com.br)

### Tecnologia e Site

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

### TV Gestão RH

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

### CEO

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

### Impressão

Freire Artes Gráficas





somos  
coop


FA  
BR  
CA  
ANS - nº 31.431-5




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

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

 (11) **5904.4400**

 Rua Correia Dias, nº 185  
Paraíso - São Paulo

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

# DE ENGENHEIRO INDUSTRIAL A EXECUTIVO DE RH



Ao falar de talentos, diversidade e colaboração, Marcos Baptistucci mostra que fez a escolha certa ao optar por Recursos Humanos

Por *Thais Gebrim*

**E**m 2015, recém-saído do Grupo Boticário, onde fez a transição da área de ESH (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) para RH, Marcos Baptistucci chegou à Owens Illinois (O-I), uma das maiores fabricantes de embalagens de vidro do mundo, para ocupar o cargo de diretor de Recursos Humanos. Hoje, como diretor de RH Cone Sul e HRBP América, ele acredita que a visão de negócios adquirida com a formação em Engenharia Industrial e com o início da sua carreira tem sido fundamental para conectar a gestão de pessoas à estratégia da companhia.

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

# ORACLE HCM CLOUD E RHEVOLUTION CLOUD DA TECHWARE.

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

**ORACLE**   
Cloud Marketplace

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



[techware.com.br](http://techware.com.br) 11 3871 7485

**ORACLE** Gold Partner

techware

**Gestão RH – Qual foi a grande motivação para o seu ingresso na área de RH?**

**Marcos Baptistucci** – Sou formado em Engenharia Industrial e o interesse por Recursos Humanos foi despertado a partir da minha atuação na área de EHS, que tem bastante proximidade com gestão de pessoas. Em 2002, decidi fazer um MBA em RH, pois já tinha estabelecido o objetivo de desenvolver projetos nessa área. Universidade corporativa, desenvolvimento e sucessão de talentos foram algumas das principais iniciativas que passei a liderar. Acredito que a visão de negócios que tenho devido à minha formação e ao início de carreira tem sido fundamental para fazer o que faço hoje, que é conectar a gestão de pessoas à estratégia da empresa.

**Gestão RH – Durante uma década, você atuou no Grupo Boticário. Quais foram os principais aprendizados dessa época?**

**Marcos Baptistucci** – O Boticário foi uma grande escola, pois lá tive oportunidade de passar por várias áreas e de participar da construção do que a empresa é hoje. O principal desse processo foi manter a cultura da organização enquanto ela se transformava. Creio ter sido um grande aprendizado e só foi possível porque a estratégia de negócios e a gestão de pessoas caminhavam lado a lado. Esse trabalho integrado nós desenvolvemos na Owens Illinois. Mas é importante dizer que toda a bagagem profissional, tanto positiva quanto negativa, nos prepara para outros desafios, então, considero valiosas todas as experiências pelas quais passei.

**Gestão RH – Sua chegada à Owens Illinois foi em 2015. De lá para cá, quais foram as principais ações do RH?**

**Marcos Baptistucci** – Minha chegada coincidiu com a crise econômica que vivemos no Brasil e a área de Recursos Humanos desempenhou

um papel muito importante na reorganização da estrutura de pessoas necessária para manter a saúde da organização. Foi preciso fechar duas unidades de negócios e conduzimos o processo de maneira muito perspicaz e respeitosa. Tanto foi assim que agora estamos reativando linhas de produção e recontratamos uma grande porcentagem de pessoas que havíamos desligado. Sem dúvida, isso é motivo de orgulho para todos nós.



“ O QUE REALMENTE FAZ DIFERENÇA É GARANTIR NA SIMPLICIDADE DO DIA A DIA A GESTÃO DE TALENTOS, CRIANDO OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PARA AS PESSOAS



**Gestão RH – Quantos colaboradores a O-I tem atualmente sob a sua responsabilidade e qual é a principal demanda deles?**

**Marcos Baptistucci** – Hoje somos 27.000 colaboradores em todo o mundo, sendo 2.400 no Cone Sul, divididos em cinco plantas entre Brasil e Argentina. O que é mais evidente aqui é a paixão pelo negócio que surge de forma contundente no sentimento de pertencer e no desejo de desenvolvimento e

carreira. A conexão com o vidro e a sustentabilidade são um dos principais conectores da O-I com seus colaboradores.

**Gestão RH – No tocante à atração e retenção de talentos, quais são os desafios?**

**Marcos Baptistucci** – Temos um programa de desenvolvimento de liderança com a Fundação Dom Cabral e recentemente lançamos um MBA O-I transversal para todos os nossos funcionários, porque acreditamos no valor da diversidade do pensamento. Mas acredito que, mais do que criar vários programas, o que realmente faz diferença é garantir na simplicidade do dia a dia a gestão de talentos, criando oportunidades de desenvolvimento para as pessoas, com movimentações entre áreas da organização e até a transferência para posições globais em outros países. Esse é um grande desafio, pois envolve o estímulo a conversas sinceras, avaliações estruturadas de performance e mapeamento constante de oportunidades.

**Gestão RH – Qual é a perspectiva da empresa com relação ao cenário econômico e político brasileiro daqui em diante?**

**Marcos Baptistucci** – Vemos a retomada da economia de maneira muito positiva. Como um dos primeiros elos da cadeia de valor, o setor de embalagens percebe antes os movimentos do mercado. E as projeções mostram um crescimento bem agressivo para os próximos três anos. Por isso, estamos nos preparando para atender ao crescimento de demanda por embalagens de vidro. A reabertura da nossa fábrica em Vitória de Santo Antão, em Pernambuco, é um exemplo. Além da retomada da economia no país, a crescente busca por produtos mais sustentáveis favorece nossas embalagens, pois o vidro pode ser 100% reciclado e transformado em novas embalagens.

# 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](http://www.consigamais.com.br)

**CONSIGA+**

**Gestão RH – Como o RH da O-I incentiva a diversidade e quais são as metas para que a equidade de gênero seja alcançada no quadro de lideranças?**

**Marcos Baptistucci** – A empresa tem nos seus valores a diversidade e está dentro das nossas metas de sustentabilidade evoluir cada vez mais nesse sentido. Temos hoje 35% de líderes mulheres nas unidades da América do Sul, o que é um bom índice se comparado à média de mercado. Temos muitos estagiários com mais de 27 anos na companhia e isso também tem a ver com valorização da diversidade. Incentivamos a harmonia entre as vivências, pois todo o tipo de diversidade, seja de cultura, orientação, pensamento ou idioma, faz com que naturalmente apareçam diferentes ideias e opiniões, o que enriquece o trabalho.

Vale destacar também as oportunidades geradas pelos nossos programas de expatriação que nos conectam com diferentes culturas, ampliando nossa perspectiva de mundo e negócios. Esse é um fator-chave na composição de um conceito amplo de diversidade e de construção de um futuro em um mundo fortemente conectado, de participação multidisciplinar e multicultural ativa.

**Gestão RH – De que modo a tecnologia é utilizada como parceira do RH da empresa?**

**Marcos Baptistucci** – Por sermos uma empresa global e estruturada por macrorregiões, a conectividade nos ajuda muito no dia a dia, pois permite a proximidade entre as pessoas e a participação em projetos globais. Temos, por exemplo, salas de telepresença para reuniões em todas as unidades da O-I. Também usamos redes sociais corporativas, como o Yammer, que permite a troca de experiências entre todos os funcionários alocados em várias partes do mundo. O mais interessante é que nessas redes as pessoas se conectam em grupos de interes-

ses pessoais e não só profissionais, como o de triatletas, por exemplo, o que gera um ambiente amigável, gostoso de trabalhar. Acredito que a verdadeira transformação digital não está nas ferramentas em si, mas no uso delas pelas pessoas. Por isso, o foco deve ser criar espaços de conversas na organização por meio da tecnologia. As ferramentas são um meio e as pessoas, os agentes e protagonistas dessa transformação. Assim, “pessoas liderando mudanças” está no centro da nossa estratégia.



PROMOVER A  
TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL NO  
SENTIDO DE CRIAR  
UM MINDSET DE  
CONECTIVIDADE AO  
LONGO DE TODA A  
CADEIA DE VALOR  
SEM FRONTEIRAS  
SERÁ UM DOS PAPÉIS  
MAIS RELEVANTES  
DO RH



**Gestão RH – Na sua visão, qual é a importância da integração dos departamentos de uma empresa para impulsionar as ações ligadas ao RH? Como isso acontece na Owens Illinois?**

**Marcos Baptistucci** – Acredito que a integração de áreas é fundamental para impulsionar o desenvolvimento de pessoas. Na O-I, todas as ferramentas de gestão de pessoas são discutidas em comitês. Todas

as oportunidades de carreira e planos de desenvolvimento estão interligados, independentemente da experiência de cada um. Nosso mindset de empresa colaborativa e integrada permite que tenhamos profissionais crescendo de forma horizontal, vertical e transversal. Nosso diretor de Supply Chain estava antes na área de Vendas, o gerente de Logística do Cone Sul era de Tecnologia. Temos vários exemplos como esses, o que é muito positivo em termos de desenvolvimento e retenção de talentos.

**Gestão RH – Na sua visão, qual será a evolução do RH nos próximos anos?**

**Marcos Baptistucci** – No futuro breve, o RH estará de forma intrínseca conectada ao negócio em toda a sua extensão. Promover a transformação digital no sentido de criar um mindset de conectividade ao longo de toda a cadeia de valor sem fronteiras será um dos papéis mais relevantes do RH nos próximos anos. Ou seja, promover a criação de uma cultura na qual a estratégia e as ações são elaboradas com a participação ativa de todos os stakeholders empenhados na construção de um futuro cada vez mais promissor para as organizações e a sociedade.

**Gestão RH – Para finalizar: como você define o Marcos Baptistucci?**

**Marcos Baptistucci** – Sou uma pessoa apaixonada pela vida, que coloca toda a energia e o coração em tudo o que faz! Acredito que o sucesso é resultado de uma vida profissional intimamente relacionada com a vida familiar. Aprendi que mais importante que o destino é como aproveitamos a jornada, conectando e impactando as pessoas que conhecemos ao longo desse caminho. Sou muito grato por todas as oportunidades e os desafios que a vida me deu e muito realizado por tudo. Certo que o futuro sempre será melhor que o presente!

# ESTAMOS PRONTOS PARA TRANSFORMAR SEUS RESULTADOS



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



11 4210-4111 | [adilisbr.com](http://adilisbr.com)



# TECNOLOGIA, ESSA MALDITA DESTRUIDORA DE EMPREGOS!

Por **Marcelo Nóbrega**

Não concorda com o título?  
Tudo bem!

E se a gente trocasse para “Tecnologia, esta criadora ‘imparável’ de empregos?”

Eu sei... muita gente discordaria também. E chegamos àquela velha imagem do copo com água até a metade, se está meio cheio, meio vazio e coisa e tal.

Desde que o mundo é mundo, coisas se tornam obsoletas, assim como os profissionais que teimam em se manter agarrados a coisas obsoletas afundam abraçados a essa crença-âncora, invariavelmente.

A discussão é complexa. Basta comparar o alto nível de desemprego e o baixo de robotização do Brasil, na contramão do que ocorre em países como Estados Unidos, Alemanha ou Japão. E agora?

O que acontece é que a tecnologia exige novas habilidades. E, acima de tudo, a bola está com a gente agora: é dever de cada um de nós buscar esse aprendizado contínuo por conta própria. Não apenas por quatro, seis ou dez anos em cursos de bacharelado, pós, doutorado, como tradicionalmente se fazia. Mas para a vida toda.

Ainda se aprende muito pouco nos bancos escolares. Tampouco se estimula o desenvolvimento de *soft skills*, as tais habilidades subjetivas ligadas à inteligência emocional – como adaptabilidade e versatibilidade, essenciais ao profissional do futuro.

Sabe quando você está no mar e é surpreendido por uma enorme onda? Você pode escolher enfrentá-la, mergulhar e esperar que passe, ou pegar carona nela. Só que para evitar o pior e pegar carona nela você tem que estar preparado. É preciso o mindset correto. E o mind-



set correto é o compromisso com o aprendizado contínuo e com a inovação. Não se trata mais de uma tendência. É um movimento bem alicerçado, sem volta. Mais do que isso, um movimento que não tem limites.

Nós viramos uma espécie de garimpeiros. Somos desafiados a buscar experiências onde quer que estejam. Nunca esteve tão nas nossas mãos ser a mudança que queremos. Até as experiências mais corriqueiras ajudarão a adotar esse mindset que nos fará agentes de transformação.

Comece buscando informação em fontes inéditas para você. Leia revistas, converse com pessoas, frequente eventos e cursos inteiramente novos para você. Quando foi a última vez que você fez algo pela primeira vez?

Use e abuse da tecnologia no seu dia a dia. Desligue a TV. Ouça podcasts, assista a vídeos no YouTube, acompanhe webinários. Leia livros digitais. Explore a infinidade de apps que existem para melhorar a sua produtividade e aumentar a qualidade de vida. Faça um curso de *coding*, de *analytics*, de *marketing digital*.

E, antes que alguém me questione: dinheiro e dificuldade de acesso à informação/formação não podem ser desculpas para fazer esse movimento. Existem toneladas de conhecimentos grátis à nossa disposição por aí.

Muita gente me pergunta sobre a importância de ter no currículo o nome de uma instituição de renome. É claro que é importante, sempre será. Mas de nada vale colecionar diplomas, se o conteúdo não estiver alinhado com suas aspirações de carreira.

Digo isso porque é bem estranho ver profissionais com três ou mais cursos de pós-graduação no CV. O que teria acontecido se eles tivessem investido esse tempo em modelos alternativos e complementares de aprendizagem? Teriam se desafiado mais e incorporado aprendizados totalmente novos e enriquecedores



Marcelo Nóbrega  
é executivo de  
RH afcionado por  
Tecnologia e Inovação

para a sua vida pessoal e profissional? Teriam feito um networking mais poderoso do que o dos bancos escolares e estariam mais bem colocados no mercado? Provavelmente.


Lembre-se da “regra” de aprendizado para adultos: 10% teoria, 20% feedback e mentoria e 70% prática. De nada vale, portanto, investir em cursos de pós, se você não conseguir aplicar os aprendizados. Porque, no final das contas, o que vale para uma contratação é o que você pode fazer para ajudar a empresa a atingir resultados melhores. De forma bem prática, como você consegue contribuir para aumento de faturamento, economia de custos, racionalização de estruturas, implantação de sistemas, aumento de *market share*, lançamento de produtos e aquisição de novos clientes, entre outros.

Vale lembrar de Minerva, Ecole 42 e Drapper. Todas são “não-universidades”. Elas não têm professores, diplomas, provas. E, às vezes, nem cobram! A conta chega para o aluno só depois que ele consegue emprego.

Percebem a mudança?

Voltando ao medo do desemprego causado pela tecnologia, para mim é o mesmo equívoco que insistir em perguntar quem sai ganhando, se confrontados máquinas e humanos.

Na verdade, nenhum dos lados.

Não é sobre enfrentamento, e sim complementaridade. Se, por um lado, o que deveríamos estar nos perguntando é o que máquinas e humanos podem fazer melhor quando juntos, na carreira deveríamos estar pensando em quais conhecimentos e habilidades nos manterão relevantes pelos próximos anos. E felizes. 



## DIVERSIDADE, UM DEBATE ALÉM DAS NOSSAS TRIBOS

Por **Ricardo Mota**

Diversidade é uma questão que vai muito além de gênero, raça, religião, deficiência física ou intelectual. É saber que, ao ter uma opinião contrária, você pode ser o “preconceituoso” ou o “antipreconceituoso”, mas o que não dá é para ser neutro e olhar tudo impassível. Precisamos colocar os protagonistas da diversidade no seu lugar de fala, mas também temos o papel de aprender mais e falar sobre preconceito e discriminação para as nossas “tribos” – e além delas – cotidianamente.

Um dia desses, enquanto eu almoçava, um grupo de homens

olhou para uma garota que passava e um deles disparou: “Minha tarde seria bem mais divertida com uma dessas.” Antes que eu me manifestasse, outro integrante do grupo retrucou: “Que mal, cara. E se fosse a sua filha?” Os demais pararam de rir na hora. Com sua breve fala, ele causou impacto. Fiquei bem satisfeito de presenciar aquela reação. Tive vontade de levantar para dizer: “Parabéns! Leve isso para onde estiver, não se atenha a seus amigos, porque o mundo precisa de mais gente como você!”

Muitas pessoas não se acham

preconceituosas, mas nem sempre a discriminação acontece de forma explícita. Ultimamente, falamos muito sobre diversidade, entretanto, ainda praticamos discriminação no dia a dia das nossas empresas sem perceber. Quando uma vaga é aberta, dizemos não haver profissionais negros ou pessoas com deficiência preparados para ocupar aquela posição mesmo antes de procurá-los. Ou, então, ao definir um perfil, sem intenção consciente, excluímos a oportunidade de diversos profissionais competentes: “precisamos de pessoas entre 18 e 44 anos, do sexo tal, que more próximo



## 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](http://www.dpworldsantos.com)



à empresa, preferencialmente sem tatuagem, que não tenha filhos, seja formado em ótima universidade"... e por aí vai. A discriminação pode ser direta ou indireta, mas dizemos que se trata apenas do "perfil mais adequado para a vaga".

O fato é que a discriminação é institucional. Basta ver que muitos elevadores ainda estampam uma placa avisando que "é vedada a discriminação sobre qualquer forma em virtude de raça, cor", etc. Para mudar isso é preciso sair dos nossos grupos, extrapolar os muros e ir além da boa intenção. Temos que conversar com todos os grupos, trazer os protagonistas da diversidade para o centro, ouvi-los, aprender com eles e agir. Isso é cultura, amor, empatia e respeito.

Ninguém sabe tudo. Sei o que sinto, sei o que me incomoda, sei o que quero fazer, o que é melhor para mim. Mas preciso entender como posso contribuir para melhorar a vida do outro. E não só daquele que é semelhante a mim.

Pense nisso: o ambiente profissional é o lugar em que mais precisamos ter foco, seja na solução de um problema, em um projeto novo, nas ações do dia a dia, sem qualquer tipo de preocupação por sermos negros, refugiados, PcDs, ateus, gays, de esquerda, de direita. Mas muita gente ainda tem que provar ser um profissional cujas competências estão além das condições ou características pessoais.

São inúmeras as empresas que não têm uma área responsável para tratar de diversidade. Em geral, o discurso é que esse tema deve ser responsabilidade de todos, não apenas de uma área. Proponho, então, uma reflexão: se é assim, por que temos área de compliance, de sustentabilidade e tantas outras que tratam de assuntos importantes, que são responsabilidade de todos? Por que com a diversidade deve ser diferente?

Hoje, as empresas têm uma grande preocupação com o bem-estar, a

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




qualidade de vida e a saúde física e mental das equipes, uma vez que os custos com os planos de saúde têm aumentado substancialmente. Mas, no cenário atual, com os quadros mais enxutos e o acúmulo de funções, aliados à ansia por melhores resultados financeiros e mais competitividade, as pessoas estão sendo exigidas a ir além dos seus limites e ficando doentes. Imagine, então, profissionais que, além de enfrentar todas essas questões, têm embates diários com o preconceito.

Falar sobre diversidade é, sim, falar de resultados, cultura, respeito, talentos, empatia. E de trabalharmos para criar ambientes saudáveis. Não há como fugir. As empresas estão adoecendo há algum tempo. Não são ações soltas e esporádicas que farão a diferença. Tenha um plano

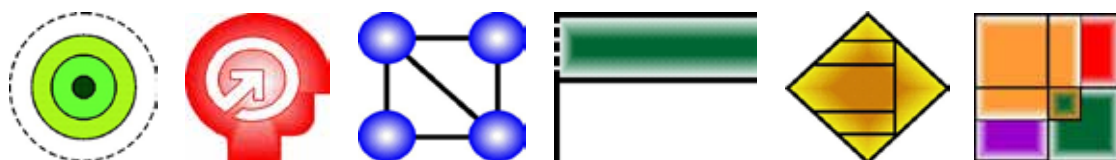
com começo, meio e... continuidade. Ouça as pessoas, traga a diversidade para a pauta e dê a ela uma boa envergadura.

Comece falando de respeito e preocupação, de forma simples, com uma cartilha sobre onde a empresa quer chegar e quais serão as ações para cumprir essa jornada. Envolve as pessoas, os líderes e, juntos, construam o melhor caminho a ser trilhado por sua empresa e sua equipe.

Se você não sabe por onde começar, tenha como ponto de partida uma conversa franca. Pergunte para a sua equipe como mudar o preconceito e aumentar a diversidade na organização. Ouça-os! Você irá se surpreender com as contribuições. Porque o que sua equipe precisa é apenas ter certeza de que o seu envolvimento é genuíno. 

# POSITIONAL SELLING®

## TREINAMENTO PROFISSIONAL EM VENDAS



### A HORA É ESTA!

Os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras exigem uma atuação firme na busca de resultados concretos e mensuráveis, no curto prazo. Adote o **POSITIONAL SELLING® (PS)**, o sistema estratégico de vendas utilizado pelas empresas líderes de cinco continentes. Prepare seus profissionais de vendas para vencerem os desafios que farão de 2020 um ano decisivo para o seu negócio.

Desenvolvido pela Carew International\*, o treinamento utiliza as mais modernas técnicas de aprendizagem de adultos, baseadas na Neurociência, o que assegura a rápida assimilação dos conceitos e ferramentas e o desenvolvimento de habilidades que serão colocadas em prática, imediatamente.

### RESULTADOS PARA A EMPRESA

#### O Positional Selling® capacita seus profissionais de vendas para:

- Conquistar a posição preferencial junto aos clientes.
- Ampliar as vendas aos clientes atuais e aprimorar sua rentabilidade.
- Reativar clientes inativos, dinamizando contas estagnadas.
- Recuperar clientes perdidos.
- Manter a fidelidade dos clientes.
- Superar concorrentes agressivos.
- Fechar mais negócios, mesmo sob condições adversas.
- Negociar trocas de valor, ao invés de fazer concessões que reduzam a lucratividade.
- Encontrar alternativas construtivas para a "guerra de preços".
- Aumentar os lucros e a participação no mercado.

**PARA EMPRESAS QUE QUEREM OBTER RESULTADOS CONCRETOS E MENSURÁVEIS A PARTIR DO INÍCIO DE 2020!**

**0800 026 2422**

[info@interculturalted.com.br](mailto:info@interculturalted.com.br)

**14 ANOS** CONSECUTIVOS  
COMO A FORNECEDORA DE  
CURSOS E TREINAMENTOS MELHOR  
AVALIADA NO BRASIL! (GESTÃO RH)





# MAIS UM ANO SE PASSOU. FELIZ E DESEJÁVEL MUNDO NOVO!

Por **Marcelo Madarász**

Curioso este ritual humano: encerra-se mais um ano, momento mais que adequado e oportuno para se fazer um bom balanço do que aconteceu ao longo dos últimos 12 meses, lembrar-se então dos desejos e promessas feitas em dezembro passado, celebrar tudo o que se conquistou, eventualmente ficar um pouco triste e decepcionado pelo que não aconteceu, pelo que não foi possível realizar e, de alguma forma, preparar-se para o recomeço. Janeiro nos aguarda, esse mês dedicado ao deus romano Jano, que tinha duas faces, uma voltada para a frente e outra, para trás, protetor das entradas e saídas, dos inícios e dos fins. Jano olha para o futuro ao

mesmo tempo que vê o passado. E o tempo, esse senhor que tanto nos assusta, continua em sua velocidade estonteante. O maior poeta de todos os tempos, escreveu:

*Trago dentro do meu coração,  
Como num cofre que se não pode  
fechar de cheio,  
Todos os lugares onde estive,  
Todos os portos a que cheguei,  
Todas as paisagens que vi através  
de janelas ou vigias,  
Ou de tombadilhos, sonhando,  
E tudo isso, que é tanto, é pouco  
para o que eu quero.*

O nome do poema de Fernando Pessoa (de seu heterônimo Álvaro

de Campos) é *Passagem das Horas* e com seu brilhantismo habitual relata um pouco dos desassossegos da jornada humana principalmente em relação ao tempo que temos a sensação que escorre pelas mãos e nos escapa.

Não por acaso, outra obra-prima da humanidade chama-se *Em busca do Tempo Perdido*, de Marcel Proust. Tempo, memórias, lembranças – o que estamos mesmo fazendo de nossas vidas? Longe de querer ser pessimista, menos ainda alarmista, mas essa é uma época do ano muito propícia para nos posicionarmos em relação ao tempo que temos e a quais serão nossas opções e escolhas. Lembro-me com clareza de um

diálogo que tive com o Lama Michel Rinpoche no qual questiono porque se fala tanto em morte no budismo e ouço como resposta que se fala muito em vida no budismo. “A morte é um vasto mistério, mas há duas coisas que é possível dizer a seu respeito: é absolutamente certo que morreremos um dia, e é incerto quando e onde essa hora vai chegar” (Sogyal Rinpoche em *O Livro Tibetano do Viver e do Morrer*).

Com a clareza do tempo passando, da certeza que um dia nossa vida se encerra (o que virá depois é outro assunto) e com a possibilidade de fazermos escolhas, um bom ponto para nossas reflexões seria justamente sobre a qualidade dessas nossas escolhas.

Há muito relatos, alguns deles transformados em livros e filmes sobre momentos mágicos nas vidas de algumas pessoas nos quais, frente à proximidade da morte, houve uma revolução muito grande na forma como essas pessoas encaravam suas vidas. No livro *Claro como o Dia – Como a Certeza da Morte Mudou a Minha Vida*, o autor Eugene O’Kelly teve que mudar radicalmente a agenda que o manteria ocupado por décadas para um período de cem dias, o tempo que lhe restava. Não se desesperou, pelo contrário, considerou-se abençoado por poder planejar seus últimos meses.

O escritor gaúcho Caio Fernando Abreu descobriu-se portador do vírus da Aids em 1994 e nessa ocasião escreveu crônicas muito profundas a respeito de sua situação, seus questionamentos sobre vida e morte e em dezembro de 1995 descreve numa crônica de beleza pujante seu encontro com a morte (*Mais uma Carta para Além dos Muros*), que acontece em 25 de fevereiro de 1996.

O título desta coluna traz a expressão “desejável mundo novo”. É também título de um livro escrito por Lala Deheinzeln, futurista e pioneira no setor da economia criativa como estratégia de desenvolvimento e sustentabilidade. Foi indicada



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

pela P2P Foundation como uma das 100 mulheres que estão cocriando a sociedade colaborativa, na categoria de Pioneiras e Defensoras nos Negócios e Economia Ética.

Lala sugere que imaginemos um mundo no qual o governo seja participativo e somos nós quem votamos as leis e os orçamentos por meio do celular ou terminais de estações de transporte. Um mundo em que a escola ensina a escolher. Por que não criar uma economia em que “valor” seja mais do que o financeiro e ter cidades feitas para o desfrute do tempo e não para a ocupação do espaço? Viver em um mundo sustentável, diverso e criativo. Por que não? Para ela e para os futuristas está em nossas mãos e depende de nossas escolhas criarmos esse futuro.

Por que não acreditarmos no lado

luz de nossa existência terrena e, sem desprezar tudo o que nos integra como seres humanos complexos que somos, brindarmos à vida e todos os dias, em todas as interações que temos, em cada oportunidade de nos elevarmos como humanos desejosos de um admirável mundo novo, verdadeiramente traduzirmos isso em ações que nos coloquem nesse novo patamar?

Somos Vida, cercados por Vida, e fazemos parte de uma Vida muito maior. Não precisamos esperar que algo radical como uma doença grave nos visite ou que recebamos um aviso de “data de validade” para iniciarmos nossa revolução silenciosa já!

Que nosso ano seja muito melhor, bem como nossas escolhas e nosso mundo. O mundo que estamos criando. Feliz Mundo Novo! 🍀

# SOLUÇÃO BUSINESS

# RESULTADOS FINANCEIROS



 Energy Group Brasil

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

**Tel. + 55 11 4134-2000**

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



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

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

## Conheça as soluções Energy Group.



### Jobs & Talents

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



### Executive Fleet

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



### Benefits & Risks Protection

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



### Plataforma de Gestão de Benefícios

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





# MOBILIDADE E O FUTURO DO TRABALHO EM REDE

Por **Ignacio García Zoppi**

De 6 a 10 de novembro, tive a oportunidade de participar intensamente do evento sobre mobilidade e futuro do trabalho *Welcome Tomorrow*, no São Paulo Expo. Nesse período, estive presente em um painel sobre carreira pessoal e em duas palestras sobre cultura do trabalho em rede, uma delas dentro do evento paralelo 13º INOVATECRH, do Grupo Gestão RH.

A cidade de São Paulo é massiva, como definiu um “gringo” quando aqui cheguei há quase uma década, desembarcando de Buenos Aires, minha cidade natal. Em tempos de busca por agilidade e conectividade,

São Paulo continua a apresentar desafios sérios de mobilidade que impactam diretamente na qualidade de vida e no fluxo de pessoas e recursos. Nesse sentido, um evento cujo tema principal é a mobilidade é muito relevante para todos que moramos e trabalhamos na cidade.

Se deslocar até o evento foi, sem dúvidas, sentir na pele essa problemática, sobretudo para participantes que já começaram a mudar os seus hábitos de locomoção e deixaram de usar, ou ter, carro próprio para utilizar serviços de motoristas de aplicativo. Dentro do evento, as distintas opções de mobilidade al-

ternativas nos mostravam parte da solução.

## O FUTURO DO TRABALHO CHEGOU E ESTÁ EM REDE

A mobilidade está intimamente vinculada com o futuro do trabalho que hoje já se apresenta sob formas de trabalho remoto, métodos ágeis e flexíveis e sob esse guarda-chuva tecnológico e multifacetado chamado transformação digital. São temas que estiveram presentes em painéis e palestras em que se falou sobre a importância do trabalho em rede – tema que trabalho há mais de dez anos no Brasil.

## 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](mailto:convenio@pmenos.com.br)

 **PagueMenos**

Revelar as redes de comunicação e relacionamento informais dentro de uma organização é um passo fundamental para entender os fluxos e as dinâmicas que fazem o trabalho acontecer no dia a dia (a famosa “rádio peão”, tão forte, porém, pouco reconhecida nas culturas organizacionais brasileiras).

Entendo que sem esse olhar pragmático de redes (informais) de trabalho qualquer transformação organizacional pode enfrentar sérias dificuldades entre o que é dito (processos, comunicação formal e organograma formal) e o que realmente é feito e acontece nas redes informais.

### UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA DIFERENTE

Na palestra *O Trabalho em Rede*, tive a oportunidade de convidar para participar Alfredo Zucca, diretor-presidente de um dos principais escritórios de advocacia do país, o ASBZ advogados. Juntos, conduzimos, em 2018, o primeiro mapeamento das redes de trabalho do escritório. Ele contou em primeira mão como o mapeamento serviu para revelar a dinâmica das redes humanas do escritório com o objetivo de alavancar a transformação do modelo de gestão, desenhar mudanças de espaço físico e fortalecer a sua cultura baseada em gestão participativa, imaginativa e meritocrática.

Nem sempre as organizações precisam mudar suas redes de trabalho porque apresentam problemas no capital social ou relacional, mas, também, porque possuem uma visão e necessidade constante de evoluir suas redes de trabalho. De fato, quando chamou a Tree Intelligence, há cerca de um ano, o ASBZ havia crescido muito e estava de mudança para ocupar dois andares no prédio onde está situado. Nesse contexto, a primeira aplicação prática do mapeamento das redes foi a escolha de quais times iriam para onde sem quebrar a rede coesa que o mapeamento tinha revelado.

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



CAROL MENDONÇA

De acordo com Alfredo, antes do mapeamento, o escritório tinha uma estrutura organizada e parametrizada de acordo com o habitualmente visto no mercado: organograma hierarquizado com estrutura piramidal. Mas sua equipe agia de forma completamente diferente desse padrão.

Em palavras do próprio ASBZ, dois resultados do mapeamento emergiram de modo imediato:

- 1 - O organograma formal era só um desenho, uma ilusão que não refletia a realidade.
- 2 - A comunicação não estava fluindo da forma desejada e a rede mostrou que poderíamos trabalhar os vínculos organizacionais para estimular ainda mais a conexão entre as áreas (por meio

do estímulo à criação de pessoas “pontes”).

No final, Alfredo mostrou a imagem do organograma formal de um lado e, do outro, o desenho de rede esférica, sintetizando o novo modelo de organização no qual o escritório está trabalhando. Nele, as esferas externas da rede atuam como “anéis de proteção” dos novos colaboradores, no centro da rede.

Em um mundo empresarial com sobrecarga de conceitos e modas passageiras, uma organização que reflete, desenha e se anima a testar o seu próprio modelo de gestão baseado em redes é uma inspiração que precisa ser difundida. Convido as organizações dos mais diversos segmentos e tamanhos a se aventurarem a entender e desenhar as suas redes de trabalho. **G**

# SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS EM GESTÃO DE SAÚDE CORPORATIVA

## HEALTH ANALYTICS SYSTEMS

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

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

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



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

 (11) 5088-9999



## O DINHEIRO E A BOA VIDA

Por **Daniela do Lago**

Um dos principais motivos pelos quais você está no seu emprego atual é porque o salário é bom? E uma das principais razões pelas quais você reluta em pedir demissão é porque você não pode se imaginar tendo uma redução salarial significativa ou entrando em uma profissão nova com perspectivas financeiras limitadas? Se a resposta for sim, não me surpreende, já que escolher uma carreira por causa dos benefícios financeiros é a motivação mais antiga e mais forte no mundo do trabalho.

No século 19, o filósofo alemão Arthur Schopenhauer sugeriu por que esse desejo por dinheiro é tão persuasivo: “com frequência, os ho-

mens são criticados pelo fato de o dinheiro ser o principal objeto de seus desejos e de ser preferido acima de tudo. Mas isso é natural e até mesmo inevitável, pois o dinheiro é um Proteu inesgotável, sempre pronto a se transformar no objeto atual dos seus desejos maleáveis e de suas necessidades manifestas... O dinheiro é a felicidade humana no mundo abstrato.” Então, isso significa que devemos colocar nossas esperanças de realização profissional em altos salários e gratificações? A resposta é NÃO!

Schopenhauer talvez estivesse certo quanto ao fato de que o desejo por dinheiro é generalizado, mas estava errado quando igualou

dinheiro à felicidade. Evidências esmagadoras emergiram nas últimas décadas no sentido de que a busca por riqueza é um caminho improvável para alcançar bem-estar pessoal.

Falar de dinheiro no Brasil, por exemplo, é muito complicado. Um país de muitas crenças limitantes em que ficamos presos num ciclo de luta e insatisfação sem fim, tentando nos manter em dia com as formas cada vez mais sofisticadas de exibicionismo consumista que vemos na televisão e internet.

Um país em que todos querem mais dinheiro, porém são poucos os que realmente sabem usá-lo! Muitos ainda são “analfabetos financeiramente” e por isso colocam suas

carreiras em risco, como foi o caso de JP.

JP começou a trabalhar numa nova empresa. Ao receber o primeiro salário comprou um celular moderno e parcelou em 12 vezes comprometendo 50% de toda a sua renda.

No mês seguinte, poderia gastar somente metade do seu salário, afinal tem a segunda parcela do celular para pagar. Bem naquele segundo mês de trabalho, JP foi convidado para uma viagem de carnaval com os amigos, afinal era a “última oportunidade” em que todos estariam juntos e ele não poderia abrir mão dessa chance de estar ao lado de pessoas tão legais. JP tinha que viver e aproveitar a vida.

No terceiro mês, ele já não gostava tanto assim daquele celular sensacional que comprou. Como teve um dia difícil no trabalho, “precisava” desestressar e resolveu sair para jantar com os amigos. Escolheram um restaurante sofisticado e caro, afinal, eles “mereciam” esse mimo.

No quarto mês, JP já não podia comprar mais nada! Seu salário estava comprometido pelos próximos seis meses, então, não viu outra alternativa senão entrar numa dívida bancária.

Nesse momento, JP se colocou sozinho como “refém” da empresa! Ele não poderia pedir demissão e achava que a solução dos seus problemas era um aumento salarial. Pediu aumento para seu chefe, mas como só estava há quatro meses na empresa e ainda não tinha dado tempo de mostrar todo o seu talento e resultados, o chefe se negou a dar o tal aumento.

JP ficou ressentido com o chefe e com a empresa. Já não se dedica tanto ao trabalho e por isso não produz tanto quanto poderia. JP escreveu para mim pedindo ajuda para conseguir novo trabalho com salário melhor. Reclamou do seu trabalho atual, disse que odeia seu chefe pela “exploração” e sente que será demitido em breve. Tudo o que JP



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

deseja é ter realização profissional.


Tenho recebido muitos relatos como o de JP e me preocupo demais, pois as pessoas estão achando que precisam de mais dinheiro e culpam suas carreiras pela frustração, mas, na verdade, estão procurando a realização pessoal nos lugares errados – em “ter” em vez de “ser”, em acumular posses em vez de construir relações enriquecedoras. Talvez seja hora de abandonarmos a ideia de que uma carreira impulsivada principalmente pelo dinheiro pode comprar a vida expressiva e próspera que tanto desejamos.

Não estou dizendo que devemos ignorar o dinheiro completamente ao tomar uma decisão profissional: todos nós temos contas para pagar e família para sustentar. A verdadeira questão é o peso que devemos

atribuir a ele.

Esse ímpeto para acumular bens materiais e viver a vida sem o mínimo de planejamento é viciante e não tem nenhum mecanismo para nos alertar sobre a hora de parar. Queremos cada vez mais, especialmente, ao que parece, sempre em comparação com as outras pessoas. Muitas têm abundância material e não têm abundância emocional.

O que você mais gostaria de mudar sobre a sua atitude em relação ao dinheiro?

Gostou do artigo? É útil para alguém? Então, compartilhe! Quer saber mais? Siga-me nas redes sociais nas quais sempre posto conteúdo sobre temáticas de gestão de pessoas: @danieladolago no Instagram e Treinamentos Daniela do Lago no Facebook. 

AHGORA TIMESHEET

# Inteligência para gestão de custos e produtividade. Só se for ahgora.

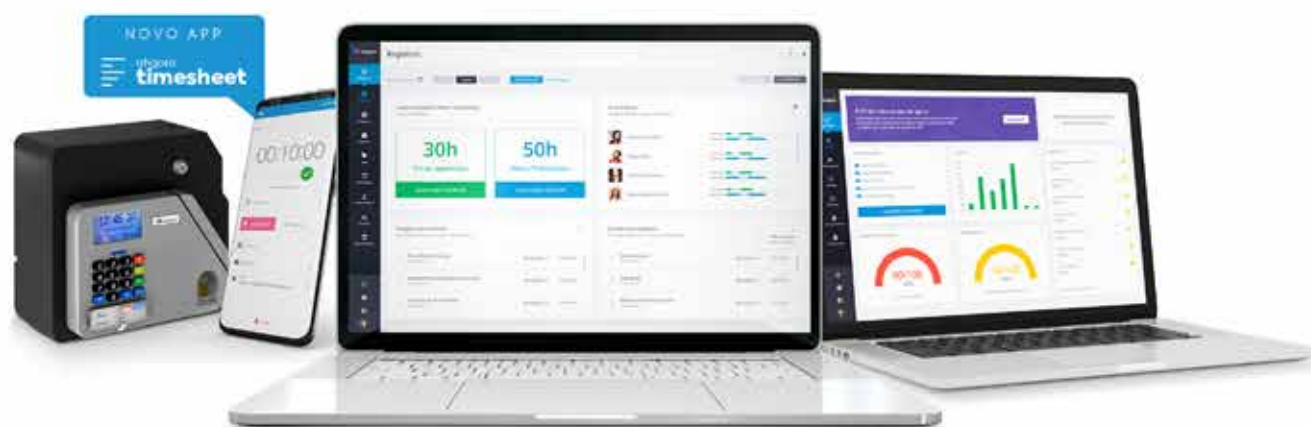






## A transformação digital que seu RH precisa.

Data mining, machine learning e IoT aplicados ao RH.



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



Mais do que ponto. **A sua melhor escolha.**



# A importância de promover o bem-estar dos seus funcionários

Por **Valdemar Batista Junior**

Cuidar da saúde e bem-estar do funcionário é tão importante quanto desenvolver um produto ou serviço ou, ainda, elaborar o planejamento estratégico ou administrar as finanças da empresa. Promover a saúde física e mental do colaborador traz benefícios tangíveis – como a diminuição de afastamentos e o aumento da retenção de talentos – e, principalmente, intangíveis, como o entusiasmo e a sensação de pertencimento de

quem trabalha mais feliz para a sua corporação.

A preocupação com o bem-estar da equipe tem reflexos diretos também na sua eficiência. Segundo estudo da Universidade de Warwick, no Reino Unido, funcionários satisfeitos se tornam 12% mais produtivos, enquanto os insatisfeitos rendem 10% menos. Além disso, quando se sentem parte da empresa e protegidos no ambiente corporativo, tendem a criar um elo

maior com o negócio, serem mais criativos e desempenharem melhor suas funções.

Propiciar um clima saudável é um dos desafios que mais cresce dentro das corporações. Isso vale, principalmente, para aquelas que visam, além de um ambiente estável, aumentar o rendimento e diminuir os casos de absenteísmo, sejam por motivos de doenças ou acidentes laborais. Esse é justamente um dos assuntos que mais preocupam.

Dados do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho, do Ministério Público do Trabalho (MPT), indicam que, a cada 49 segundos, aconteceu um acidente de trabalho no Brasil de 2012 a 2018. No período, foram contabilizadas 4,5 milhões de ocorrências.

Os tipos de lesão mais comuns foram corte e laceração, representando 21% dos casos. Em seguida, ficaram as fraturas (17,5%), contusão e esmagamento (15,7%) e distorção e tensão (9,2%). Além disso, após quatro anos em queda, o índice de acidentes no trabalho voltou a crescer ano passado, englobando 623,8 mil casos.

Desse modo, é preciso criar nas organizações uma cultura voltada a acompanhar a saúde dos funcionários e ajudá-los tanto fisicamente quanto emocionalmente. E a medicina ocupacional tem papel fundamental nessa questão. O fato de o colaborador passar grande parte do seu dia no emprego permite ao médico do trabalho conhecer cada indivíduo, indicar a realização de exames necessários para avaliar os riscos aos quais ele está exposto, diagnosticar doenças e encaminhar a outros especialistas, promovendo tratamento e acompanhamento.

Na Nova Saúde, por exemplo, fugimos do tradicionalismo para transformar o mercado unindo "occupational health" e "health digital". Embora tenhamos todo esse investimento em tecnologia de ponta, nunca deixamos de aprofundar o olhar para as boas práticas em gestão de pessoas, por isso contamos com um time de alta performance multidisciplinar especializado em soluções de gestão de saúde ocupacional, segurança do trabalho e medicina preventiva.

Entre nossas principais práticas, estão a gestão de ambulatório, comitê de saúde, atendimento *in company* e perícia médica e técnica, possibilitando mais conforto e proteção ao trabalhador.

Há ainda um programa unifica-

do de gestão de funcionários afastados capaz de identificar os motivos das licenças e propor medidas para evitar novos casos. Esse modelo de cuidados contínuos à saúde do indivíduo influencia na redução da utilização dos planos de saúde, além da diminuição do Fator Acidentário de Prevenção (FAP).

Vale lembrar que não investir em programas de bem-estar e em um ambiente laboral mais harmônico tende a implicar também o aumento de custos não só por conta de licenças, como pela baixa produção, faltas e até pedidos de demissão.

Os cuidados em saúde e segurança potencializam não apenas o rendimento da equipe, mas também atraem novos clientes e melhoram a gestão corporativa como um todo. Isso porque em mundo

acelerado, e no qual as pessoas buscam cada vez mais qualidade de vida, as instituições capazes de olhar para essa questão ganham maior credibilidade, agregam valor à marca e melhoram seu posicionamento no mercado. Além, claro, de se adequarem às Normas Regulamentadoras (NRs), estabelecidas pela Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia.

Assim, a satisfação do colaborador está diretamente ligada à evolução da sua empresa. Portanto, incorporar práticas que permitam atenção à saúde, redução de riscos ocupacionais e, consequentemente, melhora do clima organizacional é benéfico para todos os envolvidos. E então? Sua empresa está preparada para oferecer bem-estar e segurança aos colaboradores?



**Valdemar Batista Junior** é CEO da Nova Saúde, especializada em medicina ocupacional e preventiva

### ÉTICA PROFISSIONAL NA CRISE

As decisões morais do profissional brasileiro sofreram mudanças ante a evolução do cenário econômico e político nos últimos dois anos? Sim, é o que aponta a pesquisa bienal Perfil Ético dos Profissionais Brasileiros, realizada pela ICTS Protiviti, consultoria em gestão de riscos, ética e compliance.

O estudo, que analisou o grau de flexibilidade moral de 4.784 colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, mostra que 57% apresentam grau médio, situação em que o comportamento pode ser influenciado por pressões externas. No levantamento de 2017, eram 36%. Já o grupo de profissionais com menor propensão para se corromper (graus médio-baixo e baixo) caiu de 50% para 19%, ou seja, de forma geral, as pessoas estão mais propensas a compactuar com condutas antiéticas nas empresas.

Para Heloisa Macari, diretora executiva da ICTS Protiviti, os fatos que podem ter influenciado o grau de flexibilidade são a menor exposição da Lava Jato na imprensa, menos investimentos nos controles das empresas, medo do desemprego e juniorização de cargos, os três últimos devido à crise econômica.

Outro dado relevante é sobre o grau de compreensão e respeito que o colaborador apresenta ao tratar as questões de sigilo profissional: 59% usariam informações confidenciais da empresa se estivessem sob pressão ou buscando recolocação profissional; 41% não repassariam os dados. Na edição anterior, 63% não usariam esses dados em benefício próprio.



E quando o assunto é pagamento ou recebimento de propinas, 58% condicionariam sua decisão a fatores externos.

“Percebe-se a necessidade de maior intensidade das ações educativas, de controle e de gestão de pessoas nas organizações frente ao cenário de crise sócio-política-econômica, que afetou a flexibilidade moral dos profissionais brasileiros”, conclui Heloisa.



### LIDERANÇAS DO FUTURO

Uma pesquisa da Korn Ferry, empresa de recrutamento de executivos e consultoria organizacional, mostra que, para 82% dos investidores no Brasil, nos próximos três anos, as próprias lideranças das empresas vão sentir a necessidade de buscar uma transformação em prol de seu desempenho na organização.

Para eles, as novas lideranças deverão desenvolver habilidades e competências como a facilidade de aprendizado, inteligência emocional, proatividade e flexibilidade para lidar com imprevistos e guiar sua equipe para um novo modelo de mercado.

Na visão de 70% dos entrevistados, os líderes têm perdido a capacidade de inovação e mudança devido às pressões para alcançar os resultados almejados. Na contrapartida, 64% afirmam que investiriam financeiramente para que seus líderes fizessem as mudanças necessárias na empresa a fim de alinhar seu negócio às demandas do futuro.

**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](http://WWW.TAUA.COM.BR)

SIGA A GENTE   

FALE CONOSCO  
**chatO**

11 4416 5020

Consulte seu agente de viagens.





SHUTTERSTOCK

### FLEXIBILIDADE NOS BENEFÍCIOS

Para identificar as tendências no mercado de benefícios corporativos, a ProPay, empresa de outsourcing em RH, realizou a pesquisa HR Trends – Benefícios Corporativos no Brasil 2020. Foram ouvidas 614 empresas nacionais e multinacionais de 17 setores, que fazem a gestão de benefícios de mais de 1,2 milhão de funcionários e mais de 2,6 milhões de vidas. Metade dos participantes ocupa cargo de gestão,

entre eles, estão vice-presidentes, diretores, gerentes, supervisores e coordenadores.

Uma das principais dificuldades apontadas é a implementação de uma estratégia de benefícios flexíveis para atender às necessidades de cada funcionário: 21% apontaram essa opção e 41% disseram que pretendem implementá-la nos próximos dois anos. Apesar disso, apenas 8% fazem o uso de benefício, indicando que, embora seja uma forte tendência, o modelo ainda é embrionário no Brasil.

“Com a entrada de uma nova geração no mercado de trabalho, as necessidades passam a ganhar novos contornos. Outro ponto importante é que o modelo proporciona, além de liberdade, engajamento e ajuda na otimização de custos da empresa”, diz Hugo Dias, gerente de Marketing da ProPay e condutor da pesquisa.

Além disso, o levantamento mostra que 26% consideram um grande desafio buscar alternativas dentro do pacote de benefícios para reduzir os custos e otimizar o budget do RH. O desafio que mais se destacou foi a assistência médica – 39% encontram dificuldades em adaptar os custos do plano de saúde ao orçamento da empresa sem perder a qualidade do serviço.

### MAIS MULHERES EM CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

A falta de diversidade é um dos maiores desafios nos conselhos de administração onde predomina a presença masculina. As mulheres, em um lento progresso, ocupam apenas 16,9% dos assentos nos conselhos das organizações ao redor do globo, de acordo com a Women in The Boardroom – Uma perspectiva global, pesquisa realizada pela empresa de auditoria e consultoria Deloitte.

O estudo destaca, ainda, que as mulheres ocupam apenas 4,4% das posições de CEO e 12,7% das de CFO. Culturas desatualizadas no local de trabalho, preconceitos inconscientes e falta de apoio são alguns fatores que impedem a presença feminina nos cargos de liderança.

No Brasil, 8,6% dos assentos dos conselhos são ocupados mulheres, aumento de 0,9% em relação à pesquisa de 2017. Diante desse baixo crescimento, algumas iniciativas são discutidas para aumentar o percentual. Uma delas é um projeto de lei em discussão no governo que define cota de gênero de 30% de mulheres em conselhos até 2022.

Há, ainda, o Programa Ganha-Ganha, elaborado pela ONU Mulheres, União Europeia e OIT (Organi-



GETTY IMAGES/STOCKPHOTO/MARK BOWDEN

zação Internacional do Trabalho) com o objetivo de promover o empoderamento feminino econômico e de liderança por meio de premiação para empresas. Outro destaque é o 30% Club, que tem como um dos propósitos alcançar 30% de mulheres nos cargos de diretoria da Bolsa de Valores brasileira B3 IBrX, até 2025.



## PESSOAS, UM DESAFIO PARA OS CEOS

Em tempos de inteligência artificial (IA) e tecnologias emergentes, gerenciar relacionamentos tem se mostrado mais importante do que nunca e aparece na lista dos principais desafios para os CEOs nos próximos cinco anos. Esse é o resultado da pesquisa

2019 Views from the C-Suite, conduzida pela consultoria de gestão estratégica A.T. Kearney, que ouviu 450 executivos sêniores de grandes organizações em 23 países.

No estudo, 50% dos executivos apontam a IA e o machine learning como a maior oportunidade para transformar os negócios, mas, na contramão de muitas análises, 91% asseguram que isso não causará redução de sua força de trabalho, pelo menos até 2024.

Tanto é assim que, nos últimos dois anos, mais de 80% das empresas aumentaram os investimentos e a atenção na gestão de talentos.

O estudo aponta, ainda, que as habilidades críticas que ganharam importância incluem capacidades ligadas a tecnologia, inovação e criatividade e solução de problemas, conjugadas com habilidades mais gerais, como liderança e gestão, comunicação, trabalho em equipe e administração.

Apesar dos avanços tecnológicos para a identificação de talentos, executivos de todas as regiões e setores priorizam os relacionamentos presenciais na gestão de pessoas. Quando o assunto é recrutamento e treinamento, 40% ainda conduzem entrevistas presenciais e 53% optam por treinamentos presenciais.


## INOVAÇÃO NO RH

Uma pesquisa da Liga Insights, plataforma de conteúdo sobre inovação e startups, realizada em parceria com a Gupy, empresa especializada em recrutamento e seleção com base em inteligência artificial, dá dicas de como a inovação está sendo implantada no setor de Recursos Humanos em empresas de pequeno, médio e grande porte. Os números mostram que esse assunto ainda é uma barreira para as companhias.

Para 49% daquelas que possuem mais de 10 mil colaboradores a inovação está na estratégia do negócio, porém, não são todas as áreas que conseguem aplicá-la; em empresas com até 50 colaboradores o número cai para 24%. No entanto, 20% das empresas entrevistadas garantem que são “uma organização inovadora” e “praticar a inovação já é um hábito”.

Quando o assunto é o RH, 31% das organizações afirmam que já estão discutindo a implantação de inovações na área, mas ainda não há ação prática efetiva; 23% não tratam sobre inovação na área de RH e 21% já aplicam novas tecnologia no dia a dia. Ainda, 18% dos RHs das empresas entrevistadas acreditam ter “pouca ou nenhuma autonomia” para inovar em seus próprios processos.



As cinco áreas prioritárias para inovar, segundo os respondentes, são avaliação de performance (52%), engajamento de colaboradores (49%), recrutamento e seleção (42%), people analytics (41%) e cursos e treinamentos (39%). 



GETTY IMAGES/STOCKPHOTO

# NO AMBIENTE CORPORATIVO, O QUE VOCÊ FAZ É MAIS IMPORTANTE DO QUE O SEU TEMPO DE CASA

Por **Henrique Vailati**

Ao observar o mercado de trabalho, consigo visualizar claramente dois tipos de profissionais: aquele que pretende se desenvolver por um extenso período em uma mesma corporação, no máximo em duas ou três ao longo de sua vida, e outro que prefere a flexibilidade e a vivência de experiências diversas, sem se prender a carreiras tradicionais de muitos anos em uma mesma empresa. Para esse último, cinco anos – ou até menos – em um mesmo lugar é tempo demais. Mas qual seria o melhor perfil para ter junto da sua companhia? Sinceramente? Não acho

que isso deva ser um fator relevante para sua escolha.

Tenho um ponto de vista que penso ser ainda incomum entre especialistas em RH no que diz respeito à gestão de carreira. Acredito que os diferentes perfis podem e devem conviver e – sobretudo – se complementarem. É fato que hoje nos deparamos cada vez mais com funcionários que permanecem “pouco” tempo em cada empresa. Coloquei aspas na palavra *pouco* porque, nesse caso, seu entendimento é subjetivo. Não temos que nos preocupar com o tempo que nossos talentos

vão ficar conosco, mas em fazer com que esse período seja extremamente produtivo, de forma que tanto um lado quanto o outro possa tirar o máximo de proveito dessa relação.

Não estou afirmando que não seja importante a adoção de políticas de retenção de talentos, afinal, ninguém quer perder seu melhor funcionário, mas sim que a qualidade de tempo é melhor e mais importante do que o tempo de casa. Às vezes, esse vínculo pode durar três anos – às vezes mais, às vezes menos – e está tudo bem. Para mim, o que realmente importa é saber se



# Olhar para o futuro é cuidar de pessoas

*A Nova Saúde atua na gestão da saúde, bem-estar e segurança dos funcionários da sua empresa. Por meio de serviços integrados, todas as ações são pensadas para prevenir doenças e acidentes laborais, melhorando o dia a dia no ambiente de trabalho. Isso significa se preocupar com o bem mais valioso da organização: a sua equipe.*

## Principais serviços:



Comitê de Saúde



Gestão Ocupacional Especializada



Gestão de Ambulatório



Gestão de  
Segurança do Trabalho



Atendimento In Company



Perícia Médica & Perícia Técnica



Gestão de Afastados



Gestão do Fator Acidentário  
de Prevenção (FAP)

os objetivos foram alcançados, se os desafios foram vencidos e se houve crescimento profissional independentemente do tempo que o colaborador permaneceu em determinada posição.

É claro que devemos levar em consideração um tempo mínimo viável para que o profissional consiga entregar resultados, uma vez que a empresa apostou em seu potencial e fez investimentos nele, mas essa conta dependerá de cada caso.

Creio que o *turnover* de uma empresa ou o tempo de casa de um profissional não diz muito sobre a companhia ou sobre o colaborador, apenas que aquela relação durou o quanto tinha que durar.

O mercado se molda de acordo com as necessidades da sociedade. A mudança tem que ser constante e ambas as partes envolvidas nessa relação buscam renovação o tempo todo. É tempo de inovar, de buscar novas formas de executar os mesmos processos, de trazer novas visões para diferentes projetos. As pessoas buscam sair de sua zona de conforto com mais frequência e isso é produtivo para o mercado de trabalho. Essa troca de pessoas e experiências pode ser muito benéfica para uma empresa.

Não podemos nos esquecer também dos profissionais que possuem o perfil para trabalhar apenas por projetos e não fixos. Ou seja, já abraçam um novo desafio sabendo exatamente qual será o seu tempo de duração, que vai variar de acordo com a necessidade específica de cada corporação, podendo ser de seis meses ou um ano, por exemplo. Essa é uma tendência das pessoas que estão ativas no mercado, e não mais um comportamento relacionado aos mais jovens.

O mercado caminha para trabalharmos em formatos de projetos mais específicos e mais ágeis, que se relacionem diretamente às especialidades de cada profissional. Queremos fazer a diferença dentro do ambiente de trabalho, transformá-lo

de alguma maneira, ensinar, aprender e partir para outros desafios. Ao mesmo tempo, o funcionário que fica bastante tempo em uma corporação, mas sempre inova e é estimulado por desafios, também é muito valioso. Cada perfil tem o seu valor e devemos aprender a trabalhar com cada um deles. Afinal, a diversidade sempre agrega.

O papel do RH diante desse cenário é oferecer alternativas para tornar cada vez mais viável que as carreiras sejam mais produtivas, independentemente do tempo de permanência do profissional. É preciso ouvir mais os times, ter programas claros de feedback e de metas, investir em planos de carreira, oferecer mentorias, programas de coaching, cursos e capacitações e metodologias ágeis. E o principal:

deixar a equipe livre para se expressar, sem medos ou receios de expor ideias, pensamentos e mesmo seus erros. O medo de errar pode limitar a atuação do profissional. É preciso também vibrar com cada conquista alcançada pelo colaborador. Isso faz com que a equipe se sinta sempre motivada.

Precisamos lembrar que o mercado de trabalho está em constante evolução. Devemos entender também que, em alguns casos, o ciclo se fecha e que o colaborador, que é o protagonista e gestor da sua própria carreira, sente a necessidade de ir em busca de novos aprendizados e experiências. E isso tem que ser encarado com naturalidade e como parte do processo nas empresas, sejam elas de grande porte ou microempresas. 📍



Henrique Vailati  
é diretor de RH e de  
Comunicação da  
Roche Diagnóstica

BEATRIZ DACAR

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](http://hallos.com.br)



# Às vezes, o que você não faz é tão importante quanto o que você faz

Por **Gustavo Mançanares Leme**

Normalmente, os finais e começos de ano se movimentam a todo vapor: novas metas, promessas, projetos e ideias surgem. O desafio é ter a fé e a disciplina de colocar esses objetivos em prática e monitorar se eles estão avançando ao passar do tempo. E foi inspirado nesse contexto que escrevi este texto, onde somarei as provocações trazidas pelo livro *Essencialismo*, de Greg Mckeown, e por uma palestra que assisti da cofundadora da Endeavor, Linda Rottenberg.

Num mundo em que a tecnologia e o acesso às informações estão nos fazendo perder a noção do tempo,

onde estar disponível e estar à disposição são quase sinônimos, não tenho dúvidas que a maior loucura que enfrentamos é saber priorizar, ou seja, saber escolher o que é essencial ou ainda escolher o que não fazer, seja tanto para a vida pessoal quanto para a profissional (se é que conseguimos separar as duas).

Em se tratando do tema “fazer ESCOLHAS” (do que fazer e do que não fazer no nosso dia a dia), o livro que citei nos estimula por meio de reflexões a ter “disciplina de buscar por MENOS, de não fazer mais coisas em menos tempo, e sim de fazer apenas as coisas

CERTAS” no tempo ideal.

Em um dos trechos do livro, o autor diz que a tecnologia nos aproximou muito das opiniões alheias sobre o que devemos focar. Isso nos fez ter não apenas uma sobrecarga de informações, mas uma sobrecarga de opiniões que atrapalham – e muito – o nosso poder de escolher o que é simplesmente essencial.

Nessa mesma linha, ele destaca que pela primeira vez um grande e crescente número de pessoas passa a ter boas opções, mas infelizmente a sociedade está totalmente despreparada para lidar com isso. Precisamos

de fato saber os problemas que queremos ter e resolver.

**A tecnologia, o acesso às informações e as diferentes opiniões de outras pessoas nos ajudam a fazer as escolhas certas, mas nem sempre é isso o que acontece.**

Mckeown defende que em parte estamos despreparados porque, “como nunca antes, a preponderância das escolhas sobrepujou nosso poder de administrá-las”. Ele acredita que “perdemos a capacidade de filtrar o que é importante e o que não é” e esse fenômeno, segundo os psicólogos, é conhecido como “FADIGA DECISÓRIA”. Em um dos capítulos do livro, Greg cita que “a capacidade de escolher não pode ser dada, nem tirada; só pode ser esquecida”.

Quando falamos do essencial, de fazer menos, porém melhor, de saber fazer as escolhas certas e saber priorizar, vem à mente uma frase que um colega e grande executivo sempre diz para mim: “não tenha medo do caminho, tenha medo de não caminhar”, pois não saber fazer as escolhas certas e priorizar faz muitos pararem, se estagnarem. Isso atrapalha projetos, carreiras, equipes e os resultados das empresas.

E qual é a relação de tudo isso com a palestra que assisti de Linda Rotenberg, da Endeavor? Linda é norte-americana e umas das fundadoras da instituição internacional de apoio a pequenos empresários. Ela acredita na ambição de criar grandes negócios e incentiva todos a ter projetos de alcance global.

Na palestra *Louco é elogio* (youtu.be/tlwUt2z\_fVw), Linda traz uma provocação em uma frase que me marcou profundamente: **“se você não está sendo chamado de louco, provavelmente não está pensando grande o suficiente”**. Concordo com ela, pois noto que pensar grande o suficiente e empreender faz com que precisemos saber e ter coragem de escolher as coisas certas, no tempo certo. Ou seja, trabalhar apenas com o essencial, eliminando o trivial do nosso dia a dia na medida do possível.

E, para fazer estas escolhas, temos



**Gustavo Mançanares Leme** é executivo de RH com experiências em processos de transformações culturais e *turn around* de negócios. Estrategista e especialista em práticas de excelência em desenvolvimento e performance organizacional

que estar preparados, acessando as pessoas e as informações com maior profundidade. Temos que ter coragem de construir, testar e fazer diferente. Como escreveu o renomado autor Yuval Noah Harari, em seu livro *21 Lições para o Século 21*, “num mundo repleto de informações irrelevantes, clareza é poder”.

Se não há mais restrições ao fluxo de ideias, a lógica de censura parece ter sido subvertida: o excesso de conteúdo a que as pessoas são expostas diariamente inunda-as de desinformação e distrações”. Por isso Raul Seixas, muito esperto, já citava o seu *Maluco Beleza*, que seriam as pessoas que conquistam novos horizontes e alcançam resultados *EXTRAordinários*, pois sabem ter um pensamento estratégico e escolhem bem o que não fazer.

Trazendo essa reflexão para o dia dos RH, teço a seguintes perguntas:

- Será que estamos de fato abastecidos e tendo acesso às melhores informações para agir dentro dos nossos projetos com pessoas?
- Será que algumas das melhores práticas de gestão de pessoas, não são *fake news*, se analisarmos os contextos individuais de cada organização?
- Estamos de fato tendo acesso aos estudos mais profundos sobre as transformações e necessidades humanas para construirmos o futuro do trabalho?

Acredito que não sabemos todas as respostas, mas não tenho dúvidas de que a busca por elas nos faz pessoas melhores. Como já dizia o escritor Luis Fernando Veríssimo: “Quando a gente acha que tem todas as respostas, vem a vida e muda todas as perguntas”.



# SELECIONAR ÀS CEGAS PARA ACERTAR NA CONTRATAÇÃO

Novo modelo de processo seletivo incrementa  
a diversidade nas empresas

*Por Thais Gebrim*



SHUTTERSTOCK

ferência? A tendência mundial é de que cidadãos com cabelos brancos componham a maior fatia da população mundial em alguns anos, entretanto, aqui, grande parte está aposentada mesmo que não queira. Consciente ou não, o preconceito é visível, mas...

Ainda bem que tem um “mas”. As demandas da sociedade brasileira por direitos e justiça iguais para todos estão ressoando positivamente na empresas. Em diferentes setores da economia, muitas se dedicam já há algum tempo a promover oportunidades para os públicos que convivem de forma sistemática com a exclusão. Mais do que isso, o objetivo é criar uma cultura em que a diversidade seja absorvida e internalizada como algo natural.

Um exemplo é a Deloitte, que possui 5.500 funcionários no Brasil e criou, há cerca de 11 anos, a área de Diversidade & Inclusão (D&I), com pilares focados na contratação e no desenvolvimento de PcDs e jovens aprendizes. Em 2012, foi implementado o pilar voltado ao fortalecimento de lideranças femininas. Agora, os pilares LGBTQ+, racial e gerações estão sendo estruturados.

“Hoje, a diversidade não está exclusivamente em uma área da empresa. Com o passar dos anos e muito trabalho, a Deloitte passou a pensar a diversidade em todos os seus processos e nossos profissionais podem ‘respirá-la’ de uma forma positiva”, garante Angela Castro, sócia de Tax e líder do All In Gender Parity, programa global da Deloitte.

Para criar equipes diversas, algumas organizações vêm lançando mão de um leque de ações: desenvolver programas próprios, aderir a iniciativas públicas, promover conscientização e sensibilização dos colaboradores e líderes e revisitar as práticas de Recursos Humanos são algumas delas. Nesse último quesito, uma nova iniciativa tem chamado a atenção ultimamente: por meio da seleção às cegas, as empresas buscam contratar profissionais por suas



## OS AVALIADORES SEGUIRAM PRIORIZANDO O POTENCIAL DO CANDIDATO E SUA ADERÊNCIA À VAGA ANDREA ZITUNE



competências excluindo do currículo informações que deem pistas sobre perfil ou condição pessoal do candidato.

Há uma corrente de pensamento descrente desse tipo de prática no Brasil. São pessoas que a consideram marketing corporativo e sem qualquer chance de dar certo em um país onde não existe cultura inclusiva. Na visão delas, profissionais de grupos de exclusão podem até ser contratados, mas não sobreviverão à discriminação de seus colegas e líderes.

Não foi o que a *Gestão RH* encontrou nas empresas entrevistadas. Ao contrário, todas as que aderem à contratação às cegas possuem políticas bem estruturadas para implementar e manter uma cultura efetiva de diversidade.

A própria Deloitte aderiu. No processo iniciado em janeiro passado, o RH excluiu informações dos currículos para que os requisitantes dos novos profissionais avaliassem somente as competências, eliminando possíveis vieses na escolha.

“A princípio, os gestores não gostaram muito da novidade, queriam saber o nome, a idade das pessoas. Aos poucos, a equipe de recruta-

**M**últiplas religiões, cores, raças, idades. A dimensão continental e o passado histórico fizeram do Brasil um país especialmente diverso. Até porque seria difícil não haver pluralidade entre 200 milhões de habitantes. Porém, quando entramos nas empresas, como num passe de mágica, essa diversidade se desfaz. Cargos de liderança são majoritariamente ocupados por homens brancos, dificilmente encontramos alguém do público LGBTQ+ e pessoas com deficiência, quando existem, em geral estão cumprindo cota, só para citar os exemplos mais comuns. Mais re-



Daniela, da Deloitte: 200 profissionais contratados nos primeiros seis meses



Andrea, da Danone: ambiente para potencializar o que cada um tem de único

mento começou a questioná-los sobre a relevância dessas informações. Hoje, a iniciativa é bem aceita”, conta Daniela Massimini, gerente de RH.

O novo modelo foi adotado em toda a empresa para todas as vagas. Por meio dele, 200 profissionais foram contratados nos primeiros seis meses. A ideia é aprimorar o processo que está em construção, mas, de acordo com Daniela, já é visível que a iniciativa contribui para a quebra de vieses nas contratações.

## TECNOLOGIA, AMIGA DA INCLUSÃO

Na Danone, a pluralidade de pessoas e ideias é tratada dentro do conceito de diversidade inclusiva. O objetivo é despertar no colaborador o sentimento de pertencimento em um ambiente no qual ele possa potencializar o que tem de único dentro de um time diverso e de alta performance, e trocar experiências e pontos de vista. Para incrementar essa cultura, neste ano, a contratação às cegas foi usada pela primeira vez. A estreia foi no Programa de Estágio 2020.

Já na inscrição, os estudantes interagiram com um chatbot desenvolvido em parceria com a 99jobs, responsável por conduzir o processo seletivo. A ferramenta simula um ser humano nas interações e faz o acompanhamento nos testes técnicos, comportamentais e culturais para identificar os estudantes que têm maior sintonia com o perfil da empresa. Essa primeira fase foi 100% digital.

“É possível analisar os relatórios e entender os perfis que mais tiveram *fit* com a empresa. Isso vai ao encontro da estratégia adotada pela Danone de valorizar o potencial do candidato e incentivar um processo imparcial, barrando pré-conceitos ao desestimular que os gestores tenham contato com informações como idade, gênero, endereço, curso ou instituição de ensino”, detalha Andrea Zitune, gerente executiva de Talentos da Danone.

Du Migliano, cofundador da 99Jobs, acrescenta que, além da omissão dessas informações, a tecnologia é eficaz na eliminação de outro tipo de viés, como gostar mais ou

menos de um candidato porque ele tem uma história em comum com o recrutador ou já trabalhou no mesmo lugar que o seu gestor.

Sobre os resultados obtidos, Andrea diz que já foi percebido um ganho substancial, principalmente em relação ao entendimento dos gestores na avaliação dos candidatos. “Durante a fase de dinâmica de grupo, por exemplo, os avaliadores seguiram priorizando o potencial do candidato e sua aderência à vaga”, conta.

A experiência na seleção de estagiários deu tão certo, que o modelo foi estendido para o Programa de Trainee da área de Vendas de uma das divisões de negócios da companhia.

## ETAPAS CONECTADAS

A seleção às cegas não pode ser uma etapa isolada. Ao contrário, é o ponto de partida de um processo em cadeia minuciosamente pensado, como o da Votorantim Cimentos. Com apoio da Eureka, a empresa, que entende a diversidade como chave para inovar e construir resultados, deu início à seleção às cegas em



2018, ano em que ampliou as iniciativas do seu programa de diversidade.

Thatiana Soto Riva, gerente global de Treinamento e Desenvolvimento, conta que o Programa de Trainee foi escolhido para a estreia do novo processo seletivo. “É uma das portas de entrada mais estratégicas, que envolve e mobiliza a empresa inteira. Dessa forma, uma ação como essa acaba sendo exemplo para todos dentro da organização.”

Mais de 20 mil candidatos se inscreveram no programa de 2019 e, na etapa às cegas, a longa lista de pré-requisitos se resumiu a dois itens: candidatos com até três anos de formação no ensino superior, não importando a faculdade e formação, e inglês intermediário (não mais avançado, como era requerido). “Nossa escolha” – explica Thatiana – “foi conhecer os candidatos e suas trajetórias de vida e não mais nos basear por critérios como os testes de lógica e os testes de inglês, que não traziam as respostas que precisávamos.” O espírito, diz ela, é encontrar pessoas com histórias de vida e sonhos que “casam” com os da companhia.

Esse também foi o fio condutor das etapas presenciais. Na primeira, com foco em avaliação comportamental, 80 candidatos selecionados na fase às cegas vivenciaram um dia de trabalho de um catador de materiais recicláveis, tema ligado à economia circular, que está incorporada à cultura da empresa. Para avaliá-los, 32 gestores participaram da dinâmica. Ao final, 20 candidatos foram escolhidos para a última etapa, realizada no próprio escritório da Votorantim Cimentos, onde eles puderam ter contato com o dia a dia da empresa e proximidade com as equipes.

Os selecionados trabalharam para tirar do papel algumas ideias de projeto vinculadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, com aplicação na empresa. As ideias haviam sido propostas por eles na etapa online, no início do processo seletivo. Depois, os projetos foram apresentados para o time de executivos, que ajudou a definir 16 aprovados, um a mais que o previsto inicialmente.

A repercussão, afirma Thatiana, tem sido extremamente positiva. Toda a rede envolvida, considerando



**A IDEIA É QUE NOSSOS COLABORADORES ENTENDAM O VALOR DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO QUE ESSA INICIATIVA CARREGA MARIO ESCOTERO**



os candidatos, time da Votorantim Cimentos, executivos, comunidade e parceiros, ficou impactada. “Esse formato pode ser aplicado em todos os processos seletivos”, conclui.

### **DESPERDÍCIO DE TALENTOS**

Chega um momento em que não há como manter mais o anonimato do candidato. Em geral, ele acaba na entrevista com o gestor, que precisa explorar aspectos não abordados na fase inicial. Para Mario Escotero, diretor de Gestão de Pessoas e Assuntos Corporativos da Bimbo Brasil, que adotou o modelo recentemente, o mais importante é dar a oportunidade ao profissional de expor suas competências e realizações.

Ele conta que, antes de a empresa implantar a contratação às cegas, percebia-se que muitos candidatos qualificados não chegavam à fase de entrevistas por causa de fatores que não interferem nas atividades profissionais. “Com projetos como a seleção às cegas, a empresa dá foco na essência das pessoas e valoriza a diversidade”, afirma, acrescentando que a iniciativa vai contribuir para a empresa ter os melhores talentos do mercado.

DIVULGAÇÃO VOTORANTIM CIMENTOS



Thatiana, da Votorantim Cimentos: interesse em conhecer os candidatos e suas trajetórias de vida



Escotero, da Bimbo: candidatos qualificados não chegavam às entrevistas



Marcia, do Burger King: preparação das lideranças em viés inconsciente

A proposta partiu do Comitê de Diversidade e o desenvolvimento do processo ficou a cargo da área de Gestão de Pessoas. Escotero conta que foi preciso um estudo para aplicar as melhores práticas e garantir que os objetivos estavam sendo atingidos. Além disso, o time é preparado constantemente com sensibilizações e capacitações, dessa maneira, caso percebam vieses inconscientes, é possível contorná-los na condução do processo.

Neste ano, com apoio de uma consultoria de *executive search*, que formatou os currículos no modelo às cegas, três profissionais foram contratados. Nesse primeiro momento, o objetivo foi experimentar o modelo para avaliar todos os pontos do processo e melhorá-lo de acordo com os feedbacks dessa primeira contratação.

Com o projeto piloto realizado, foram providenciadas as adaptações e melhorias necessárias, assim como a automatização do processo para que, a partir do início de 2020, 100% da seleção seja feita por meio da nova metodologia. “Assim que tiver-

mos implementado massivamente, a ideia é que nossos colaboradores sejam porta-vozes desse diferencial no momento do recrutamento e que entendam o valor de diversidade e inclusão que essa iniciativa carrega”, projeta o executivo.

### ALÉM DA MERITOCRACIA

No segmento de fast food, o Burger King investe fortemente na diversidade de seu público interno – mais de 17 mil funcionários no Brasil – e encoraja as pessoas a serem elas mesmas. Sua postura é de que atitudes de preconceito e desrespeito não são bem-vindas nem dentro, nem fora da empresa. Além disso, a meritocracia é um valor presente e tido como um ponto da cultura que ajuda na promoção da diversidade. “Mas percebemos que por si só não seria suficiente, porque precisávamos atuar também na inclusão e na equidade”, diz Marcia Baena, diretora de Gente & Gestão.

Neste ano, para incrementar as iniciativas nessa área, a empresa aderiu à seleção às cegas em um processo conduzido pela Cia de Talentos

para o Programa de Trainee e Estágio 2020. O foco foram as competências comportamentais e o *fit* cultural dos candidatos.

“Um ponto que demandamos fortemente foi o trabalho de preparação das lideranças que atuarão como avaliadores e que serão os gestores dos candidatos selecionados. O foco foi a capacitação em viés inconsciente. Participaram da iniciativa coordenadores e gerentes que vão compor a banca avaliadora, diretores e CEO”, conta Marcia.

Ela diz que ainda é cedo para falar em resultados, mas os primeiros índices são animadores. “Tivemos um incremento de 45% no número de inscritos, sendo que a média ano contra ano varia de 15% a 20%. Além disso, houve um aumento na porcentagem de pardos e negros para a etapa final do programa, confirmando que ampliamos o número desse público nessa fase na comparação com os anos anteriores.”

Marcia salienta que, apesar dos ganhos, a diversidade na companhia diminui na medida em que se avança para o topo da pirâmide, principal-

mente nas áreas corporativas, um reflexo da realidade do país.

“Temos trabalhado para trazer mais diversidade para todos os níveis e todos os públicos, em especial o público corporativo. Nesse processo, entendemos como crucial o mindset da lideranças nos momentos de tomada de decisão sobre gente, seja em processo seletivo, promoção ou até mesmo desligamento.” A executiva frisa que não basta atrair maior diversidade. É preciso oferecer condições de equidade para o crescimento desses profissionais.

### VIDAS TRANSFORMADAS


Há pouco mais de um ano, Camilla Yochabell, CEO da Jobecam, passou a oferecer às empresas o processo de seleção às cegas, que chama de The Voice das entrevistas. O objetivo, diz ela, foi levantar ainda mais a bandeira de diversidade e engajar gestores e recrutadores para o uso da plataforma da empresa. “Somos um país super aberto e plural. O que precisamos é de orientação e engajar as pessoas para quebrar tabus e barreiras”, afirma.

Além da questão social e profissional, Camilla destaca que a tecnologia, quando bem usada, ajuda a otimizar o investimento no processo seletivo. “Temos clientes que reduziram em 87% o custo com recrutamentos ineficientes”, conta. Mas o principal ganho da seleção às cegas, reafirma, é a transformação de vida que acontece quando é dada uma oportunidade para pessoas que, até então, não eram vistas por suas habilidades e experiências.

“Um deficiente visual e uma profissional que reside na Brasilândia, região periférica de São Paulo, comentaram que, se não fosse a plataforma e todo o viés retirado do processo, certamente não teriam se recolocado tão rápido no mercado de trabalho, pois, pelos outros processos, só recebiam negativas. Há também um ex-camelô que hoje trabalha no Marketing da empresa de tecnologia Oracle graças à seleção às cegas”, cita.

Migliano, da 99jobs, também tem ouvido comentários animadores. Ele conta que, dos processos que já realizou, o feedback mais marcante veio

de um gestor: “Essa pessoa nunca chegaria aqui em um processo normal. E ela é incrível!”.

Qualquer empresa que venha a adotar a seleção às cegas – ou no escuro, como alguns preferem chamar – poderá se surpreender com o potencial de muitos candidatos que, “à primeira vista”, não pareciam tê-lo. Então, por que não experimentar? 



**HOUVE UM AUMENTO NA PORCENTAGEM DE PARDOS E NEGROS PARA A ETAPA FINAL**  
**MARCIA BAENA**



Camilla, da Jobecam: redução nos custos dos clientes com recrutamento



Migliano, da 99jobs: tecnologias ajudam a remover vieses inconscientes

KARINA MIRANDA

DIVULGAÇÃO/99JOBS



# EU VI O FUTURO DA INCLUSÃO

Por **Andrea Schwarz**

Escrevo esse texto diretamente de New York, cidade que, durante minha visita, se tornou cenário de uma situação que me fez vislumbrar o futuro da inclusão, aquele lugar no final da estrada que trabalhamos tanto para chegar.

New York é a capital do mundo, o lugar em que tudo acontece, cidade que lança tendências mundiais e onde pessoas de todas as partes do planeta convivem e se encontram. Não existe outro lugar, pelo menos que eu já tenha conhecido, em que as pessoas possam ser exatamente quem elas são com o

menor grau de julgamento alheio como acontece em NY. Aqui, o conceito de normalidade é bem amplo.

Ontem, por exemplo, estava comendo um hambúrguer em uma lanchonete moderninha e na mesa à minha frente um jovem fantasiado pousou sua espada em cima da mesa. Sim, ele portava uma espada, mas acho que só eu reparei. Se você quiser sair de pijama, fique à vontade. Você está em New York, ninguém vai reparar ou, pelo menos, não vai te julgar.

Eu adoro isso, estar cercada de pessoas diferentes de mim, ter con-

tato com tantas culturas, pegar um táxi e descobrir que o motorista é de um país desconhecido e se dar conta de que é a primeira pessoa que você conhece nesse lugar. Para mim, toda essa diversidade andando de lá para cá, convivendo em harmonia nesse caos organizado é a mais pura inclusão.

Mas não é sobre New York o meu texto, é sobre a experiência que eu tive dois dias atrás e que me fez enxergar a inclusão que quero viver no futuro; a inclusão pela qual, ao lado do Jaques, meu marido e sócio, venho lutando nos últimos

20 anos por meio da consultoria igual, especializada em inclusão no mercado de trabalho. Juntos, eu e o Jaques já auxiliamos mais de 800 empresas no desenvolvimento de programas de diversidade e inclusão e 18 mil pessoas com deficiência a se empregarem, além de publicarmos três livros: *Guia São Paulo Adaptada*, *Guia Brasil para Todos e Cotas: Como vencer os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho*.

Voltando para New York, eu e Jaques estávamos passeando no High Line, um parque elevado construído em uma antiga linha de trem, quando decidimos passar em uma loja da Apple na 14th Street, no bairro Meatpacking, que tem esse nome porque, antigamente, naquela região, funcionavam matadouros – agora é uma região descolada e moderna da Big Apple. Entramos na loja para dar uma olhada. Queríamos ver o novo iPhone 11 sem compromisso, pois não tínhamos a intenção de comprar.

Estávamos lá mexendo nos telefones quando uma senhora, por volta de uns 65 anos e acompanhada de um labrador, abordou o Jaques, perguntando se precisávamos de alguma informação. O cachorro portava uma plaquinha com aviso de que estava trabalhando e que não era para brincar com ele. Percebemos que a mulher era cega. Conversando, descobrimos que ela também era quase surda, tinha uma grande dificuldade de escutar, mas utilizava um aparelho auditivo que permitia conversar quase normalmente. Uma mulher com mais de 60 anos, cega, quase surda e com um cão guia como parceiro trabalhando em uma loja da Apple. Achei incrível! Mas o que mais nos chamou a atenção é que ela era uma ótima vendedora. Tinha uma conversa muito boa e, sem forçar a venda em nenhum momento, acabou nos convencendo a trocar nossos iPhones por dois iPhones 11.

Ela fez uma avaliação dos nossos


Andrea Schwarz é sócia da igual Inclusão & Diversidade



telefones antigos e mostrou que valia à pena pagar apenas a diferença para ter o novo lançamento da Apple nas nossas mãos. Mesmo cega, a vendedora usava todos os recursos de acessibilidade do iPhone e exercia suas funções com total autonomia e independência. Em nenhum momento, precisou de auxílio de outro funcionário ou da nossa própria ajuda. Ela nos forneceu todas as informações solicitadas, nos orientou a todo momento, avaliou nossos telefones e nos ajudou a transferir os nossos dados para o novo aparelho. Sabia exatamente tudo de cor, onde devíamos ir nos ajustes para cada procedimento necessário. Fomos até a Apple para dar uma olhada e saímos da loja com dois iPhones novos por conta da Kim, uma ótima

funcionária e vendedora, e de sua labradora Emily.

A Kim nos contou que já trabalha na Apple há oito anos, ou seja, desde 2011. No Brasil, só o fato de ter 65 anos já seria um grande impeditivo para ela poder trabalhar. Ainda cega, com sua labradora Emily e quase surda, tenho quase certeza que, infelizmente, estaria completamente fora do mercado de trabalho brasileiro. Mas a Apple disse sim para a Kim, que deve estar fechando um negócio atrás do outro.

O futuro da inclusão envolve oportunidades iguais para todos sem nenhum tipo de rótulo, com muita empatia, respeito, tecnologia e lucro. Eu vi o futuro da inclusão no Brasil. Porque em New York isso já é o presente e o passado. Desde 2011, no caso da Kim e da Emily. 



UNSPLASH/AUSTIN DISTEL

# SQUADS

## OS TIMES ÁGEIS CHEGARAM À WHIRLPOOL

Por **Thais Gebrim**

**E**mpresas de sucesso nascidas na era digital têm ensinado às já tradicionais no mercado que é possível desenvolver projetos de forma mais veloz, com ganho de eficiência, produtividade, qualidade e satisfação do cliente. Começar pequeno e errar logo para acertar rápido, esse é o princípio. Não se trata de algo simples porque implica mudanças profundas no modelo mental das lideranças. Apesar disso, o número de organizações interessadas na cultura ágil cresce a passos largos. Um movimento que

já chegou a empresas de diferentes portes, idades e setores econômicos. Uma delas é a fabricante de eletrodomésticos Whirlpool, dona das marcas Brastemp, Consul e KitchenAid, que vem conquistando resultados consideráveis no seu processo de transformação digital.

No final de 2018, a companhia decidiu aderir ao modelo de squad, ou, traduzido para o português, esquadra. No mundo corporativo, o termo é utilizado na definição de equipes multidisciplinares, que atuam no mesmo espaço físico em torno de um

objetivo comum, com autonomia de decisão e que, por isso, se movem rapidamente na direção das melhores soluções. A sueca Spotify foi pioneira na aplicação e se tornou a principal inspiração para empresas de todo o mundo, inclusive a própria Whirlpool.

“A companhia almejava grandes mudanças para o ano de 2019 e o modelo de entrega anterior estava bem defasado. Avaliando as opções de como aumentar a capacidade, otimizar o processo e antecipar valor para nossos consumidores, uma das escolhas foi a mudança no modelo de



# Cabedal

Soluções Financeiras

## DA RECUPERAÇÃO AO IPO

Para sua empresa acompanhar o atual progresso econômico brasileiro, conte os serviços da Cabedal em **captação de crédito** e usufrua de negociações exclusivas junto a bancos, investidores e fundos internacionais.

E, se sua empresa precisa ainda aprimorar suas operações antes de expandir, conduza também seus processos de **reestruturação empresarial** com a equipe Cabedal, nas áreas de gestão, finanças, recursos humanos, Marketing e Planejamento Estratégico.

### CABEDAL

Soluções Financeiras  
[www.cabedalfinancial.com.br](http://www.cabedalfinancial.com.br)  
Rua Funchal, 538 - 2º andar  
Itaim Bibi - São Paulo/SP  
Telefone: (11) 4118-3471





Firmiano: é essencial alavancar gatilhos de comunicação e ter transparência com os colaboradores

**NO PRIMEIRO MOMENTO, A IMPLANTAÇÃO DOS SQUADS PRIORIZOU AS FRENTES DE INTERFACE COM O CONSUMIDOR VISANDO GERAR VALOR DE FORMA RÁPIDA. NESSA FASE, ATENDIMENTO, DIGITAL, MARKETING E E-COMMERCE FORAM AS ÁREAS ENVOLVIDAS**

entrega para os squads”, conta Renato Firmiano, diretor de Marketing e Digital. O objetivo era avançar na maneira como a empresa opera para atender às diversas demandas do mercado, que se transforma a todo instante, e manter o time 100% conectado com o consumidor.

Inicialmente com esse foco, a implantação dos squads priorizou as frentes de interface com os consumidores, visando gerar valor de forma rápida. Além das áreas de Atendimento e Digital, foram envolvidas as de Marketing e e-Commerce, sempre objetivando maximizar a experiência das marcas.

Na visão do executivo, nesse momento, é essencial alavancar gatilhos de comunicação e ter transparência com os colaboradores, pois as pessoas são peças-chave para que a mudança do modelo mental aconteça. “É importante que todos entendam para onde queremos nos mover como companhia.”

Nesse sentido, mais de 800 colaboradores foram treinados em workshops, cursos e palestras ministrados por profissionais de Digital e de consultorias externas. Além dos

treinamentos, um *digital talks* de lançamento foi realizado para o compartilhamento de informações sobre a transformação digital da empresa. A iniciativa contou com a participação de 250 colaboradores e a taxa de aprovação por parte deles foi de 95,8%.

“A ideia é usar os princípios do ‘ágil’ comunicando com transparência nossas intenções, testando e experimentando novos modelos de trabalho e comunicação na companhia. Além disso, estamos com uma agenda de capacitação constante para embarcar os colaboradores nesse novo modelo”, completa o Firmiano, frisando: a gestão ágil não é uma finalidade, mas o meio de entrega dos objetivos. “Com isso, temos que estar sempre olhando para fora e preparados para mudar e nos reinventar.”

## DE OUTRO JEITO

A adoção dos squads trouxe uma boa oportunidade de exercitar esse preparo, pois foram necessárias algumas mudanças importantes na forma de pensar e na cultura da empresa, como, por exemplo, aderir à prática de começar pequeno, mas começar logo.



Na fase inicial, a Whirlpool optou pela contratação de pessoas com alguma experiência profissional em transformação digital. As estratégias para encontrá-las foram baseadas no princípio de “ir até elas”, através da construção de uma boa rede de networking e de comunicação externa, utilizando, por exemplo, o LinkedIn, entre outras ações.

“O RH está próximo do Digital e já possui iniciativas realizadas com métodos ágeis para atrair e captar talentos. Recentemente, um grupo multifuncional trabalhou no modelo de squad para entender qual era o melhor formato de atrair esses novos talentos”, conta o executivo.

Ainda com o intuito de garantir o sucesso da empreitada, a lista de mudanças contemplou a criação de um ambiente voltado à experimentação e o preparo dos gestores para dar mais autonomia aos colaboradores, das gerências para lidar com erros, bem como das equipes para o processo de aprendizado constante.

## ERRAR PARA ACERTAR

A aceitação do erro pode se tornar um capítulo à parte para uma parcela expressiva das empresas que almejam criar uma cultura ágil. Isso porque culturalmente – não só no contexto do mundo corporativo, como da sociedade de forma geral – errar pode ser interpretado como um ato de incompetência, desleixo ou irresponsabilidade.

Nas empresas, a baixa tolerância com iniciativas malsucedidas arraiou entre os colaboradores o medo de arriscar a fazer diferente e inovar, já que, quando algo não dá certo, podem ser repreendidos ou mesmo perder o emprego. Como enfrentar essa questão? O diretor de Marketing e Digital explica como a Whirlpool está lidando com o erro.

“Aprendemos a pensar grande, mas começar aos poucos e logo. O recurso disponível nunca será suficiente para financiar o que seria ideal, então, deve-se começar com o que é possível. Além disso, a empre-

sa deve estar preparada para dar autonomia aos seus funcionários e criar um ambiente de experimentação, em que se pode testar e aprender com responsabilidade. Obviamente, esse processo é contínuo e leva tempo. E é superimportante ter a alta liderança engajada na construção desse ambiente”, orienta.

## EVOLUÇÃO SEMPRE

Atualmente, a Whirlpool conta com mais de 80 pessoas de diferentes departamentos e funções distribuídas em oito squads, todos concentrados na área Digital – em julho passado, eram 50 profissionais e cinco squads. Segundo Firmiano, o desenho inicial adotado pela empresa não é o que está sendo trabalhado hoje. Foram necessárias adaptações na busca pelo melhor resultado.


“O time de Digital já era composto de uma estrutura robusta, porém, operando em um modelo diferente. A evolução foi remodelar a estrutura existente, realizar mudanças e expandir a partir da nova estrutura. O que estamos aprendendo com esse processo é que a capacidade para mudar é essencial e isso tem que ser rápido”, detalha, frisando que o coração da mudança e a mensuração dos processos sempre foram indicadores ligados ao consumidor, excelência operacional e saúde do negócio.

A caminhada até aqui aponta que a condução da iniciativa está fazendo diferença para o negócio: depois de adotar os squads, a produtividade da Whirlpool mais que dobrou e o *lead time*, ou tempo de provisionamento, foi reduzido em 50%.

A mudança deu tão certo que já está sendo adotada por unidades da empresa em outros países. “Estamos em contínua troca de conhecimento com elas para garantir novos aprendizados”, comenta o executivo. Ele acrescenta que existem algumas diferenças na implantação por causa das adaptações culturais que cada país precisa fazer no modelo.

Para as empresas que estão pensando em promover sua transfor-

mação digital, Firmiano garante que não existe fórmula mágica: cada uma deve buscar entender a sua dinâmica de trabalho, valores e cultura para se adaptar às mudanças do mercado. E essas mudanças são constantes. Tanto é assim, que ao ser perguntado se ainda serão feitas adaptações no atual modelo da Whirlpool, ele garantiu que sim, muitas!

“Já tivemos diversos erros e acertos e a perspectiva é continuar mudando, crescendo, evoluindo, experimentando modelos, observando e aprendendo, trazendo valor para o negócio com centralidade no cliente sempre. Ainda estamos começando essa jornada por aqui. Estamos em evolução e em busca de melhoria contínua. Lidamos com o ‘ágil’ como algo vivo, que pode mudar a rota se necessário”, finaliza. 

**AO CRIAR UM AMBIENTE DE EXPERIMENTAÇÃO, FOI NECESSÁRIO PREPARAR OS GESTORES PARA DAR MAIS AUTONOMIA AOS COLABORADORES, AS GERÊNCIAS PARA LIDAR COM ERROS E AS EQUIPES PARA O PROCESSO DE APRENDIZADO CONSTANTE**



# Por que as empresas devem se preocupar com a saúde financeira dos funcionários?

Por **Ramires B Paiva**

O que todo gestor deveria enxergar ao olhar para a sua equipe? A resposta é: sonhos. Cada colaborador carrega em si projetos e ambições que merecem atenção porque, normalmente, são a sua principal motivação para ir trabalhar todos os dias.

O problema é que, para alguns profissionais, os objetivos pessoais parecem metas inalcançáveis – principalmente quando a sua concretização depende de boas condições financeiras. Isso porque, para a maior parte dos brasileiros, manter as con-

tas em dia é um desafio: sete em cada dez pessoas não conseguem guardar nenhuma parte dos seus rendimentos para realizar um sonho de consumo, programar a aposentadoria ou simplesmente lidar com imprevistos, segundo o SPC Brasil.

Sem uma poupança de emergência, diante de dificuldades financeiras, muitos decidem recorrer a linhas de crédito de fácil contratação, mas com juros exorbitantes – como o cheque especial e o rotativo do cartão de crédito, com taxas que chegam a 318% e

283% ao ano, respectivamente. No início do ano, o problema torna-se ainda mais comum, já que a chegada das despesas sazonais – como IPVA, IPTU, matrícula e materiais escolares – tomam parte importante do orçamento.

Apesar dos juros abusivos, as linhas de crédito não saudáveis estão entre as mais buscadas para fazer as contas fecharem no fim do mês. Mas, por conta das taxas, em vez de proporcionar tranquilidade, essas alternativas levam o trabalhador ao superendividamento. Então, os sonhos

mais importantes ficam em segundo plano e o maior objetivo do colaborador se reduz a pagar contas.

Mas, afinal, por que a saúde financeira dos profissionais também deve ser uma preocupação das empresas? Comprovadamente, olhar para os funcionários como mera força de trabalho e ignorar seus problemas em relação ao dinheiro não é um bom negócio para as companhias.

Uma pesquisa conduzida pela consultoria Willis Towers Watson mostrou que os problemas financeiros dos funcionários influenciam índices de absenteísmo (faltas e afastamentos), presenteísmo (quando o funcionário está na empresa, mas não consegue produzir) e a qualidade geral do trabalho desenvolvido.

Em um país onde a educação financeira ainda é pouco disseminada e a população sofre as consequências de hábitos de consumo ruins, as empresas podem servir como um canal valioso para transmitir conceitos importantes de planejamento financeiro por meio de ações de orientação.

Mais do que isso, as companhias têm o poder de transpor a teoria e oferecer soluções que, de fato, ajudem seus funcionários a reorganizar suas contas, abandonar as preocupações, trabalhar melhor e ganhar qualidade de vida.

Muitas empresas ainda não conhecem os benefícios de oferecerem, por exemplo, o crédito consignado aos seus funcionários. Nesse tipo de empréstimo, as parcelas são descontadas diretamente da folha de pagamento. Diferente de modalidades com taxas de juros altas, essa opção tem taxas muito menores, que giram em torno de 35% ao ano.

Mais que isso: os colaboradores podem trocar uma dívida cara por outra mais barata, e com maiores prazos de pagamento. Para aqueles que precisam sair do mau endividamento, essa é, sem dúvida, uma alternativa interessante para colocar o orçamento em dia e reduzir as preocupações com dinheiro.

Com funcionários mais tranquilos, engajados e produtivos, as organiza-

ções também saem ganhando: melhoria no desempenho das equipes, redução de rotatividade de pessoal e avanços nas relações entre gestores e funcionários são algumas das melhorias que podem ser sentidas durante todo o ano pelas companhias que investem em suas equipes.

Desde que fundei a Creditoo para oferecer empréstimo consignado privado, em 2016, o nosso maior desafio sempre foi mostrar às empresas que cuidar da saúde financeira dos funcionários é uma responsabilidade. Atualmente, como Creditas, queremos abrir os olhos das companhias e fazê-las perceber que, ao dar a devida importância a essa questão, é possível sentir impactos diretos – e muito positivos – em seus resultados.

Estamos avançando. Hoje, contamos com muitas empresas parceiras, de todos os portes, que oferecem

nosso consignado como benefício às suas equipes. Tudo por meio de processos altamente tecnológicos, de rápida implementação e que não alteram a rotina dos departamentos de RH.

Continuamente, melhoramos e inovamos nossos processos para mostrar os benefícios e oportunidades que o consignado proporciona aos colaboradores e, conseqüentemente, para as companhias. E o resultado ao final de tudo isso é único: viabilizamos sonhos, projetos, e proporcionamos uma qualidade de vida melhor dentro do ambiente corporativo.

E você? Também acredita que uma vida financeira saudável pode melhorar o desempenho e a qualidade de vida dos colaboradores? Então, vamos juntos espalhar essa ideia e ajudar mais pessoas a colocarem as contas em dia e tirarem os planos do papel.



**Ramires B. Paiva** é vice-presidente de Crédito Consignado da Creditas



# EDUCAÇÃO CORPORATIVA E CULTURA ÁGIL

Por **Edna Rodrigues Bedani**

O avanço da tecnologia e as mudanças provocadas por ela promovem transformações rápidas e sem precedência na história das organizações. Por um lado, há a discussão de tendências ágeis e ascendentes, com mudanças necessárias no ambiente de trabalho para alavancar o mundo dos negócios e da gestão de pessoas; por outro lado, observam-se ainda práticas antigas, ações e implementação de processos burocráticos que contrapõem as tendências ágeis e os novos discursos empresariais. O discurso continua desalinhado da prática: nos propomos a ter processos ágeis, com a prática de modelos de gestão tradicionais.

A tecnologia tem mudado a forma como as empresas atuam, tanto quanto a forma como as pessoas aprendem. Organizações que se antecipam, que entendem e respondem rapidamente às mudanças tendem a obter vantagem competitiva em seu ambiente de negócios. Mas como agilizar a transformação organizacional para respostas rápidas através das pessoas? Como mudar o mindset tradicional para o mindset ágil? É necessário mudar o jeito de atuar, se reinventar, se antecipar e decifrar as informações recebidas, de forma ágil, para oferecer respostas mais efetivas.

As pessoas também vivenciam uma transformação pessoal no modo

de ser e fazer o que sabem fazer, dentro e fora das organizações, o que provoca a necessidade do desenvolvimento de uma cultura ágil e inclui uma forma diferente de trabalhar, de gerenciar pessoas e processos. A cultura ágil envolve uma forma diferente de pensar e atuar, utilizando novos modelos de gestão, atribuindo maior responsabilidade aos envolvidos com foco no trabalho em equipe e resultado interdisciplinar, com menos hierarquia e burocracia, com mais agilidade na solução de problemas e tomadas de decisões. Valoriza fortemente a transparência, o empoderamento das pessoas, a delegação, confiança e interação (com todos os stakeholders).



Casa Bisutti



Casa Itaim

## GRUPO BISUTTI

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



Casa Traffô

A revisão de estruturas organizacionais, governança e processos para atender à cultura ágil precisa acontecer concomitantemente com a mudança do modelo de desenvolver, capacitar e engajar pessoas. A forma como as pessoas aprendem também precisa mudar; o momento de transformação das organizações exige a aquisição de habilidades em formatos diferentes e mais rápidos.

A educação corporativa passa a ocupar um espaço muito importante dentro da estratégia organizacional, sendo responsável por identificar e implementar rapidamente soluções efetivas para a transformação das pessoas, apoiando-as para se reinventarem, se engajarem, fazerem a diferença em suas realizações, com tomadas de decisões mais rápidas. Adotar um discurso aderente à prática organizacional e utilizar a tecnologia disponível para promover a transformação da cultura organizacional para o mindset ágil torna-se inevitável e um grande desafio para a área.

Existem formas de a educação corporativa promover tal transformação. O primeiro passo é acompanhar as mudanças como protagonista, identificando oportunidades e preparando as pessoas para o contexto no qual precisam estar inseridas. Como fazer isso? Uma das alternativas é a implementação de ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas para o mindset ágil, que envolve:

1. Utilizar a análise de dados da força de trabalho para identificar e desenvolver os talentos, aproveitando ao máximo o potencial existente;
2. Implementar rapidamente tecnologias ágeis e fáceis de serem operacionalizadas;
3. Engajar as pessoas em seus desafios e promover a vantagem competitiva;
4. Criar ciclos de aprendizado contínuo e menores, possibilitando o *learning agility*;

5. Promover o aprender, desaprender e reaprender continuamente (*life long learning*);
6. Adotar novos formatos de aprendizagem, com metodologias diversas e atrativas;
7. Utilizar modelos de trabalho compartilhados, com objetivos e propósitos claros que envolvam as pessoas, promovam o senso de pertencer e de responsabilidade pelo processo de transformação;
8. Capacitar com foco na autogestão e multifuncionalidade;
9. Promover um modelo de gestão de pessoas confiável, engajado e dinâmico;
10. Reconhecer efetivamente as entregas individuais e em equipes, logo após a ocorrência das mesmas; e
11. Revisitar continuamente as práti-

cas de gestão e a aderência à cultura, aliando o discurso à prática organizacional.

Não existe cultura ágil sem um modelo de desenvolvimento de pessoas com a mesma proposta. Através do ciclo de aprendizagem contínuo será possível conectar as pessoas ao contexto e cultura organizacional para que apoiem diretamente as mudanças impactando a vantagem competitiva.

Promover uma jornada de desenvolvimento e transformação pessoal e organizacional coerente é uma condição *sine qua non* para que a educação corporativa atenda às necessidades de configuração de uma cultura ágil e torne-se o principal agente de mudança e de transformação organizacional. **G**



MARCELO MARQUES

Edna Rodrigues Bedani é diretora executiva de Aprendizagem e Conhecimento da ABRH-SP e gerente geral de Ensino do A.C. Camargo Cancer Center



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

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

Entre em contato e  
conheça nossas soluções.

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

# FGV IN COMPANY

A FORÇA FGV DENTRO DA SUA EMPRESA





# OS DILEMAS DO RH EM DEBATE

Por *Thais Gebrim*

Fotos: *Miller Pimentel e Angra Coimbra*

**O** Grupo Gestão RH agitou a agenda dos profissionais de Recursos Humanos em novembro, quando dois eventos jogaram luzes sobre temas que estão tirando o sono de quem atua na área: o 13º INOVATECRH – A Convergência entre o RH e as Tecnologias e o inédito Transformation Talks. Quem não conseguiu participar, pode conferir, a seguir, o registro dos melhores momentos.



## INOVATECRH 2019

Focado na discussão sobre como a inovação e a tecnologia podem impulsionar a atuação estratégica da área de Recursos Humanos nas organizações, o 13º INOVATECRH aconteceu no dia 9 de novembro. Pela primeira vez, o

evento foi realizado no São Paulo Expo, na capital paulista, dentro do WTM 2019 – Welcome Tomorrow, que, na 7ª edição, é referência em mobilidade na América Latina e considerado um dos eventos mais relevantes de sua área no mundo.



As soluções oferecidas pelas startups para a área de Recursos Humanos foram o centro das atenções em um painel conduzido pelo executivo de RH Marcelo Nóbrega (à dir.), colunista da *Gestão RH*. Participaram do painel profissionais de quatro startups: Tatiana Schneider, sócia-fundadora da HRSoul; Laura Maitan, desenvolvedora de negócios da Kludo; Rodolfo Ribeiro, CEO da 7Waves; e Bruno Dantas, *head* comercial da Pin People



Criador da primeira escola de inglês a distância do Brasil, Jobber Chaves, cofundador da Universidade do Inglês, foi um dos palestrantes do evento



Também colunista da *Gestão RH*, Ignácio Zoppi, CEO da Tree Intelligence, marcou presença com a palestra *Como criar uma cultura de trabalho em rede*



O painel *Inovação ligada à estratégia do RH e governança* teve a partição de Érika Stancovich, CEO do Instituto Stancovich, como moderadora, e os debatedores Gustavo Almeida, vice-presidente de RH na América Latina da Alstom; Raphael Machioni, CEO da Vee Digital; e Rodrigo Pádua, vice-presidente de Gente e Cultura da Stefanini



Moderado por Tânia Moura (à esq.), vice-presidente executiva da ABPRH, o painel *Transformação Digital nas Organizações* reuniu Gabriel Pirajá, sócio da Acesso Digital; Rita Sbragia, diretora de RH para a América Latina da Diversey; e Carol Paiffer, CEO da Atom



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](http://www.eaglesflight.com)

+55 11 3050-2210

## 1º TRANSFORMATION TALKS

Já no dia 19, a Casa Itaim, também na cidade de São Paulo, foi aberta para receber a estreia do Transformation Talks. Realizado em parceria com a ADP, o evento reúne especialistas e líderes de Recursos Humanos para um dia de troca de ideias sobre as transformações que estão

ocorrendo nas empresas e no RH. A iniciativa foi inspirada em um evento global da ADP e contou com debates importantes sobre o futuro do RH, diversidade, os desafios da gestão de pessoas, os impactos da transformação digital na organizações e employer branding.



Renato Fiochi, CEO do Grupo Gestão RH, e Cesar Marinho, presidente da ADP Brasil para a América Latina, deram as boas-vindas aos 200 profissionais convidados para a estreia do Transformation Talks



Quem abriu a programação foi Maite Schneider, cofundadora da Transempregos, plataforma de empregos para pessoas trans, que, ao abordar a diversidade no mundo do trabalho, falou da necessidade premente de uma mudança do mindset nas empresas para a criação de uma cultura inclusiva, que contemple ambientes de segurança psicológica



O painel *Mercado 5.0* teve como foco os impactos das novas tecnologias nas organizações, na gestão de pessoas e no mercado consumidor. José Vicente Bernardo, editor-chefe da revista *Forbes* no Brasil, moderou o debate entre Fernanda Baggio, CMO da agência Neoway; Giuseppe Giorgi, diretor de RH para a América Latina da Pirelli; e Rafael Kiss, diretor de Produtos da ADP




O tema *Transformação Digital – Qual é o papel do RH nessa mudança* reuniu Daniela Campos, diretora de Desenvolvimento de Afiliadas da Globo; Cristina Lima, superintendente de RH da CSU; e Flavia Pontes, superintendente de RH da Dasa. As executivas tiveram como moderador Andre Miceli, fundador da Infobase e coordenador do MBA de Marketing Digital da FGV Management



Conduzido por Carolina Ignarra, sócia-fundadora da Talento Incluir e vencedora na categoria Diversidade do Prêmio Veja-Se 2018, da revista *Veja*, o terceiro painel do dia contou com a participação de Mariane Guerra, vice-presidente de RH para a América Latina da ADP; Marcia Baena, diretora de Gente & Gestão do Burger King; e Ana Gavioli, diretora de RH da Heineken. E o assunto em pauta não poderia ser outro: Inovação e Diversidade



O encerramento da primeira edição do evento não poderia ser mais instigante: Christina Carvalho Pinto, presidente e sócia do Grupo Full Jazz de Comunicação, e Paulo Monteiro, coach e consultor em Desenvolvimento Humano e Organizacional e coautor do livro *A Reinvenção da Empresa - Projeto Omega*, lançaram provocações sobre cultura versus marca empregadora na palestra *Cultura e Branding – Elo Insolúvel* 



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](http://amigosdobem.org)

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

(11) 2251-6115

(11) 99469-8675



# A VEZ DO CDO

Por **Rodolfo Araújo**

Conforme o debate sobre diversidade, equidade e inclusão (DE&I) avança entre as organizações, emerge a figura do Chief Diversity Officer (CDO) como o responsável central pela articulação do tema sob os pontos de vista interno e externo. O que, por um lado, demonstra a entrada desse assunto na rotina do C-level, por outro lado, traz à luz uma série de novos desafios a serem vividos pelas marcas.

As evidências mostram que uma equipe de trabalho diversa, além de refletir muito mais precisamente nosso mosaico social, gera resultados de negócio em um nível superior. De acordo com a McKinsey,

somente nos Estados Unidos há um investimento anual de US\$ 8 bilhões em treinamentos de diversidade. No Brasil, o assunto ganha espaço paulatinamente, mas enfrenta resistências de diferentes naturezas para que se torne prioridade.

Diante da escassez de informações consolidadas sobre o papel, as atribuições e os desafios dos CDOs, a Weber Shandwick, em conjunto com a consultoria United Minds e a empresa de pesquisa KRC Research, conduziu o estudo *Chief Diversity Officers: Abrindo o caminho para o sucesso da diversidade e inclusão*. Foram entrevistados 500 profissionais sêniores nos Estados Unidos

que lideram os esforços de DE&I em empresas com receita mínima de US\$ 500 milhões.

Embora a investigação tenha ocorrido em solo norte-americano, boa parte dos entrevistados tem escopo de trabalho global ou regional. Da amostra, 20% cobrem a América Latina em suas áreas de atuação. A maioria dos líderes de DE&I entrevistados é millennial, respondendo por 57% do total.

O primeiro ponto relevante é a longevidade dos CDOs nas respectivas posições. A média identificada de pessoas no cargo atual é de 7,8 anos – sendo que boa parte atingiu o posto recrutada dentro da própria



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



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

E isso começa de dentro para fora, quando olhamos para

nossos 13 mil colaboradores

como um time de estrelas,

conectando-os com

um comportamento

empreendedor, iniciativas

de liderança e um

posicionamento que valoriza

a inclusão e a diversidade.

O resultado são 20 marcas que

brilham na mesa do consumidor

e uma equipe que se orgulha

de construir a sua história.

**HEINEKEN**

companhia. Quase oito em cada dez dedicam-se em tempo integral a assuntos de diversidade, equidade e inclusão.

No organograma corporativo, o CDO normalmente responde ao CEO (39%) ou ao Conselho de Administração (29%), embora tenha normalmente duas linhas de reporte. Os entrevistados relataram ter cerca de 12,5 interações por ano com os CEOs, o que representa um contato por mês. Embora essas interações tenham muito espaço para serem intensificadas, a boa notícia é que há uma regularidade no contato com a alta gestão.

Já as responsabilidades distribuem-se em muitas prioridades. As mais comuns compreendem recrutamento, manutenção, treinamento e estímulo à diversidade como parte da cultura organizacional. Logo depois vêm outros dois fatores essenciais: estabelecimento de metas concretas e conexão de DE&I à estratégia de negócios.

Os líderes entrevistados afirmam que, para o sucesso das iniciativas que conduzem, a métrica mais importante é o engajamento interno (73%), seguido pela manutenção de talentos e a taxa de atratividade, considerando que DE&I é assunto cada vez mais buscado em marcas empregadoras preferenciais.

Se o espaço ocupado ganhou corpo para os CDOs nos últimos anos, grandes desafios colocam-se no seu caminho. Para 27% dos participantes do estudo, criar legitimidade interna para DE&I ainda é uma questão a ser vencida, ao lado da visibilidade para os valores e ações que estão sob essa frente. Restrições de orçamento e equipe apresentam-se como condições que impedem maior sucesso das iniciativas dessas lideranças. Para elas, a origem dos bloqueios reside, outra vez mais, na cultura organizacional. Outro ponto crucial diz respeito ao alinhamento de DE&I à estratégia de negócios – apenas 18% declararam haver uma corre-

Rodolfo Araújo é vice-presidente para América Latina da United Minds



lação entre ambos.

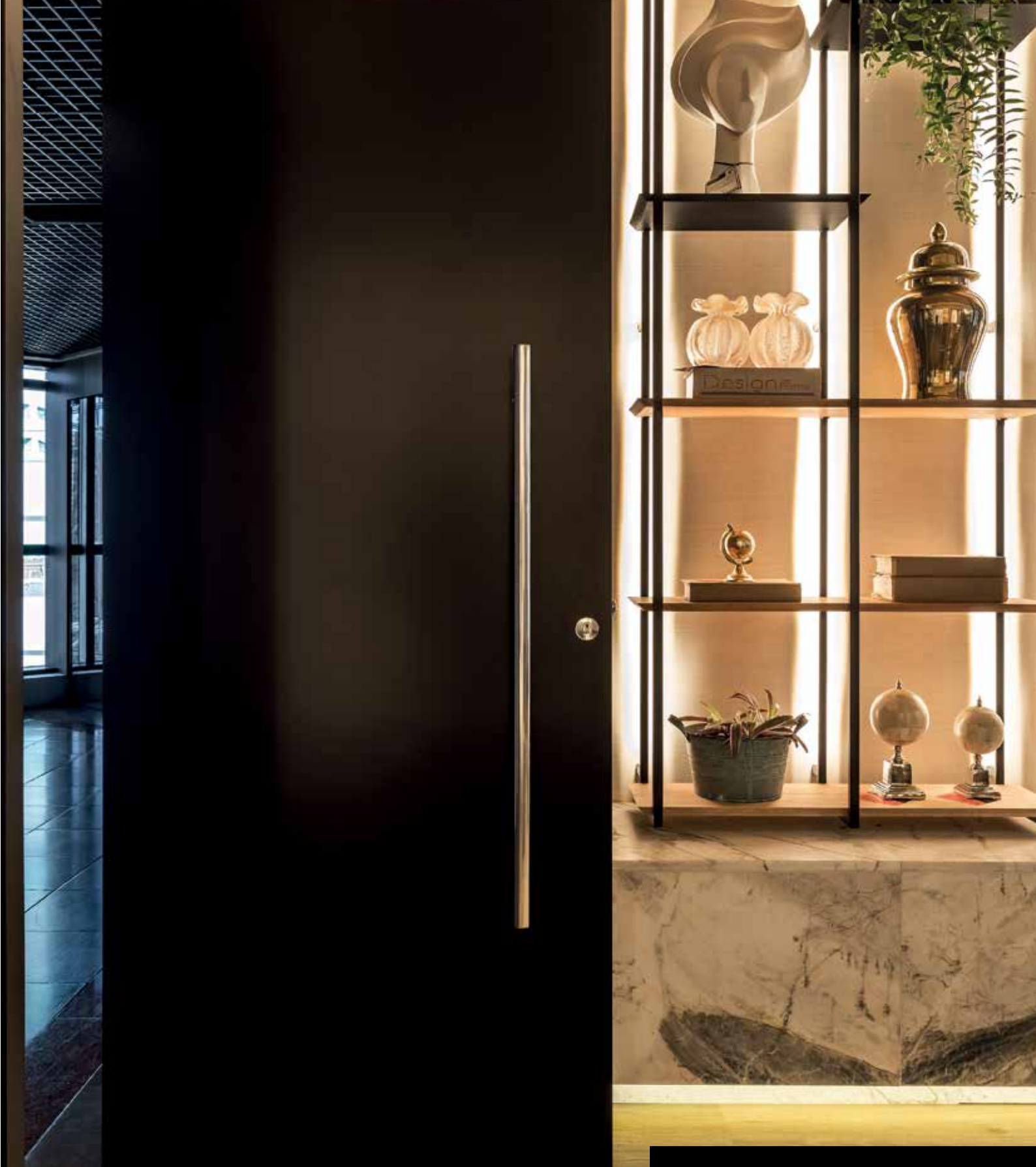
Por outro lado, os respondentes destacaram três benefícios vinculados à correlação entre diversidade e *core business*: maior atração de talentos, impacto positivo na reputação e no desempenho financeiro e mais efetividade das ações em DE&I.

Os aprendizados do estudo levam a cinco referências prioritárias para as marcas:

1. Nomeie um CDO;
2. Crie uma visão sobre DE&I e torne o CEO um porta-voz ativo e visível;
3. Crie uma cultura de diversidade na empresa e comece pelo topo;
4. Estabeleça correlações claras entre diversidade e estratégia de negócios; e

5. Saiba contar sua narrativa integrando seus esforços às ações de Marketing e Comunicação para tornar o tema um ativo da marca e, claro, evitar deslizes.

De fato, o sucesso de corporações que mantêm um investimento sério e contínuo em diversidade não se dá por acidente. O suporte permanente do CEO e de outros atores importantes, como CHROs, se apresenta como condição indubitável para a perenidade e o amadurecimento das plataformas de DE&I. Para tanto, o comprometimento de recursos e a garantia de alinhamento estratégico são fatores-chave para que se alcancem resultados positivos em termos financeiros, reputacionais e, sobretudo, humanos. **G**



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

**Pormade**  
Portas

Compre online

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





MARCELO VITORINO/FULPRESS

A Johnson & Johnson anunciou **Betina Lackner** como nova head de Recursos Humanos para todas as divisões da companhia no Brasil – Medical Devices, Janssen, Consumer Health e Supply Chain –, posição ocupada até então por Guilherme Rhinow, agora diretor de RH da J&J Medical Devices América Latina. Desde 2014 na J&J, Betina foi, recentemente, head de RH para Consumo na América Latina, apoiando a estratégia de transformação desse negócio na região. Em sua trajetória profissional, a executiva ocupou diversas funções de liderança em posições locais, regionais e globais, trabalhando em diferentes indústrias na América Latina, Europa e nos Estados Unidos.



DANILO YOSHIOKA

**Ernesto Pousada** foi nomeado diretor-presidente da VLI. O executivo, que assumiu o posto em novembro, sucedeu a Marcello Spinelli, que ficou no cargo até maio. Até sua posse, a posição foi ocupada interinamente por Humberto Freitas, um dos principais mentores e responsáveis pela origem e estratégia de negócios da companhia. Pousada construiu sólida carreira exercendo cargos executivos no Brasil e no exterior. Antes de ingressar na VLI, foi CEO para a América do Sul da Ingredion e atuou em grandes empresas, como Dow Chemical e Suzano Papel e Celulose.



JUSTIN CLEMENS

Desde 2004 na Kimberly-Clark, **Viviane Cury** foi promovida a vice-presidente de RH para a América Latina. Com isso, ela passa a ser responsável por impulsionar estratégias transformadoras de cultura e talento, incluindo desenvolvimento de liderança, diversidade e inclusão, eficácia organizacional e iniciativas de engajamento para 15 mil funcionários em 15 países. Viviane tem 20 anos de experiência em Recursos Humanos. Na Kimberly-Clark, foi diretora sênior de RH na região andina (Peru, Bolívia, Colômbia, Equador e Venezuela) e diretora de RH para Funções de Suporte. Antes de se unir à companhia, ela trabalhou no RH do Banco Zogbi e da Arapuã Comercial.



DIVULGAÇÃO

Com experiência no mercado financeiro e em startups e passagem por empresas como o Itaú e a Get-Net, **Sheynna Hakim Rossignol** assumiu o cargo de diretora geral do aplicativo Chama no Brasil. Segundo ela, em suas recentes escolhas de carreira, a cultura da empresa tem tomado lugar importante. “Tenho a oportunidades de trabalhar em outros locais, mas o que eu busco é uma cultura de performance, parceria, empatia e solidariedade, em que todos colaboram na busca por melhores soluções, sem distinções sociais”, afirma.



DIVULGAÇÃO/ AMGEN

A biofarmacêutica Amgen nomeou **Thiago Pastore** para o cargo de diretor de RH da filial brasileira, que possui mais de 400 funcionários. Com mais de 20 anos de experiência profissional, ele assumiu o posto em novembro. Por mais de cinco anos, Pastore atuou como parceiro de negócios de RH na sede da Amgen na Califórnia (EUA), onde foi também líder de Eficiência Organizacional e Gestão de Talentos. Antes disso, trabalhou na Unidade de Negócios de Inflamação e Nefrologia, também nos Estados Unidos, na equipe comercial da afiliada em Porto Rico e na sede do Brasil. Os departamentos de RH da Bristol-Myers Squibb, Wyeth e Pfizer também estão no currículo do executivo.



DIVULGAÇÃO

**Mariana Adensohn** assumiu a posição de diretora People na Z-Tech México, *hub* de Tecnologia e Inovação da AB InBev – Anheuser-Busch Inbev. No novo time, ela tem o desafio de apoiar a empresa na missão de impulsionar o crescimento das pequenas e médias empresas. “Temos um grande desafio, milhares de ideias e projetos e um time sênior e preparado para transformar a vida do pequeno e médio empresário”, assinalou. Em sua carreira, Mariana marcou presença em empresas de expressão em seus setores, entre elas, iFood, Hyundai Caa e TAM.




GUSTAVO PITTA STUDIO

A ProPay anunciou **Leandro Bonetti** como novo CEO. Ele assumiu a presidência após sete anos da gestão de Patrick Morin, que agora está no conselho da empresa. Bonetti entrou na companhia em 2010 como gerente de Projetos, um ano depois, assumiu a liderança da área de Operações e, em 2013, foi promovido a diretor de Tecnologia e Operações. Em 2016, liderou o processo de aquisição e integração da unidade de BPO da Totvs, dobrando o número de clientes e o faturamento.



BENNO GUT

**Javier Constante** assumiu a presidência da Dow América Latina e Dow Brasil, em substituição a Fabian Gil, que se aposentou após 27 anos na empresa. Constante, que ingressou na Dow em 1989, em Buenos Aires (Argentina), retornou à América Latina depois de trabalhar oito anos na sede da Dow, na Suíça, como vice-presidente comercial para Embalagens e Plásticos Especiais na Europa, Oriente Médio e África. “Estou muito feliz de retornar em um momento tão especial para a Dow e para a região, que segue oferecendo desafios, mas também oportunidades únicas de transformação e crescimento”, comentou. 



CHAIN IMAGE

# LEI DA LIBERDADE ECONÔMICA, UM GÁS PARA OS EMPREENDEDORES

Por **Tânia Gurgel**

Ao contrário das incontáveis análises equivocadamente formuladas e *fake news* difundidas principalmente nas redes sociais em torno da Lei da Liberdade Econômica (Lei nº 13.874/2019), essa nova legislação sancionada em 20 de setembro pela Presidência da República irá simplificar e dar mais musculatura ao ambiente de negócios nacional.

O sistema de escrituração da folha de pagamentos permanece, mas deve passar a ter outro nome. Há espaço, inclusive, para inserir as obrigações do Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF).

Outras mudanças, por sua vez, visam tornar mais fácil e célere o andamento dos processos envolvendo empresas e trabalhadores, prevalecendo, dessa forma, a dignidade desses atores. Atualmente, o país tem 39,23 milhões de empregados contratados por 5,74 milhões de empregadores.

Criado para unificar o envio de dados relativos a ambas as partes, o Sistema de Escrituração Digital de Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) será substituído por um novo modelo, tornando mais simples o processamento digi-

tal de obrigações previdenciárias e trabalhistas, assim como mais confiável e preciso.

Embora as empresas já estivessem há anos se adaptando ao eSocial, realizando investimentos em treinamentos e softwares para atender às exigências e aos prazos da sistemática, é certo que gestores e contadores aproveitarão o aprendizado de ontem para as transformações de hoje e amanhã.

Ao mesmo tempo, a adoção da Carteira de Trabalho Digital, emitida pelo Ministério da Economia, preferencialmente em meio eletrônico, a

partir do número do CPF do empregado, também pode ser considerada um avanço considerável. Essa tecnologia visa dar mais segurança ao evitar a possibilidade de fraude no uso da CTPS. Essa mesma mecânica será adotada para a digitalização de documentos públicos, que terão o mesmo valor probatório das vias originais.

Mais um sonho dos empreendedores a sair do papel é a desburocratização de uma série de processos que somente elevavam os custos para as empresas, especialmente as micro e pequenas, às voltas com o registro de ponto. Agora, apenas aquelas com mais de 20 funcionários serão obrigadas a utilizar esse recurso para o controle de entrada e saída de colaboradores.

Já a abertura e o fechamento de empresas, que em muitos casos demoravam semanas, agora serão agilizados, com o registro e a extinção passando a ser automáticos, a partir da presença em uma Junta Comercial. De outra parte, o alvará de funcionamento não será mais exigido para atividades consideradas de baixo risco, tais como cabelereiros, costureiras, sapateiros e startups.

Em janeiro próximo teremos reflexos da diminuição das obrigações acessórias, as informações prestadas pelos empregadores sobre as admissões e demissões inseridas no Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) e os dados prestados na Rais (Relação Anual de Informações Sociais) deverão ser fornecidos de forma unificada no sistema do eSocial.

No caso do Caged, a dispensa atinge os empregadores do setor privado – grupos 1, 2 e 3 do eSocial, portanto, não inclui os órgãos públicos e entidades internacionais. Já a Rais será substituída apenas para as empresas dos grupos 1 e 2.

Também em 2020, a partir de 16 de agosto, as empresas brasileiras precisarão estar adaptadas às demandas da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), que regulamentará as atividades de tra-

tamento de dados pessoais.

Mesmo com a data se aproximando, um fato preocupa o mercado: levantamento da Serasa Experian revela que 85% das empresas do país ainda não estão prontas para garantir os direitos e os deveres sobre o tratamento de dados pessoais exigidos pela LGPD, que foi inspirada na legislação já existente na Europa. A maioria das companhias já enquadradas é composta por multinacionais que aproveitaram as diretrizes adotadas por suas matrizes no exterior.

A lei também vai elevar a outro patamar as relações entre as empresas e os candidatos a uma vaga de emprego. A LGPD vai obrigar, por exemplo, os contratantes a solicitar o consentimento expresso do candidato, informando-o de maneira clara

que seus dados serão utilizados para recrutamento, avaliação e seleção.

Esse processo é importante porque a lei vai garantir ao cidadão a possibilidade de solicitar que seus dados sejam deletados ou ainda que não sejam transferidos para terceiros.

A ANPD (Autoridade Nacional de Proteção de Dados Pessoais) será responsável por fiscalizar e regular a LGPD. O descumprimento de suas determinações poderá gerar pesadas multas, com o teto de 2% do faturamento no último exercício fiscal, até o limite de R\$ 50 milhões.

Todas as mudanças certamente vão produzir efeitos na economia, tornando menos burocrática a vida dos empresários e mais seguro o tratamento das informações pessoais dos cidadãos por empresas e governos. 📍

Tânia Gurgel é vice-presidente de Relações Tributárias e Trabalhistas – eSocial da ABPRH (Associação Brasileira dos Profissionais de RH) e sócia da TAF Consultoria Empresarial





Renato Pedroso

# O futuro da educação corporativa

**O** sistema educacional Blox nasceu a partir de uma provocação feita por um dos fundadores, quando, em seu último ano de graduação, em 2014, teve a oportunidade de escolher algumas disciplinas para estudar, as chamadas “eletivas”. Ali, ele percebeu que o último ano agregou mais conteúdo que os três primeiros juntos. Começou, então, a provocar os demais (futuros) fundadores com a possibilidade de fazer com que essa flexibilidade curricular não fosse exceção, mas regra no ensino superior. Ao se aprofundarem na legislação e nas diretrizes do MEC, eles perceberam que, sim, uma graduação 100% nesses moldes era possível. Foi assim que, em 2017, surgiu o primeiro MVP (produto mínimo viável) do Blox, que, hoje, transforma a educação seriada e rígida em educação flexível e personalizada. Confira na entrevista com Renato Pedroso, CCO e CMO do Blox.

**GRH** – Pouco tempo atrás, vocês atendiam basicamente instituições de ensino. Em 2019, ingressaram no mundo corporativo atendendo à BioRitmo/SmartFit. Em que ponto esses dois universos se encontram na área educacional?

**RP** – Os desafios do ensino superior e da educação corporativa são essencialmente o mesmo: qualificar o profissional para um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

E, para chegar lá, é preciso ter uma educação igualmente dinâmica e flexível. Percebemos que o mundo corporativo estava se estruturando para transformar a área de T&D em algo que pudesse gerar uma percepção de valor maior ao colaborador: não somente de conteúdo que ele consome e, com isso, constrói uma carreira com base em conhecimentos sólidos, mas um modelo no qual a própria empresa percebe o

esforço do colaborador em se aprimorar. Vem daí a construção da área de Educação Corporativa e Universidade Corporativa, que as empresas têm investindo tanto. Levamos o melhor da educação formal para as necessidades específicas da educação corporativa, formalizando e certificando alguns programas por meio de parcerias com faculdades e universidades reconhecidas pelo MEC.



**GRH – Como tem sido essa experiência?**

**RP** – Tem sido bastante interessante. Apenas em 2019, já expandimos nossa vertical corporativa com três novos clientes. Um deles opera a maior rede de shoppings centers do Brasil, outro é um dos maiores fornecedores nacionais de consultoria e educação na área de Engenharia e Energia.

Com a tecnologia Blox, os RHs têm uma ferramenta para gerir um departamento de T&D dinâmico e flexível, permitindo a consulta de indicadores de competências e áreas do conhecimento. Isso permite a geração de relatórios de People Analytics baseado em horas cursadas, não em informações declaradas.

**GRH – Na sua visão, qual é o estágio ocupado hoje pela educação corporativa no Brasil?**

**RP** – A educação formal e informal caminha para o lifelong learning. Alguns anos atrás, estudávamos apenas em certos momentos da vida. Hoje, o aprendizado acontece ao longo da vida, a todo momento. Muito dessa mudança deve-se à internet, que disponibiliza acesso à informação gratuita, relevante e atualizada instantaneamente, em aparelhos que carregamos no bolso. Isso significa que o processo educacional baseado puramente na informação que é transmitida aos participantes está fadado ao fracasso. Vivemos na época da experiência, em que a informação é apenas uma parte dela. E o conceito de lifelong learning preconiza que o mundo muda cada vez mais rapidamente, exigindo atualização constante dos alunos. O Blox é uma ferramenta para operacionalizar e gerenciar as mudanças impostas por essa nova era.

A empresa que fornece T&D sob a ótica do lifelong learning entrega uma forma de capacitar os colaboradores continuamente para o futuro. Apenas parte das grandes corporações tem percebido isso, mas, sem dúvida, esse será o futuro.

Há alguns anos, a *total compensation* levava em conta salário, benefícios e PLR, entre outros compo-

nentes, mas T&D nunca entrou numa Carta Oferta. Não era algo que o funcionário pudesse perceber o valor e tornar parte de seu aprendizado, do lifelong learning pessoal, mesmo após sua passagem pela corporação. Hoje, T&D é algo que os colaboradores de forma geral começam a dar muito valor e gera employer branding para as empresas.

**GRH – A tecnologia foi decisiva para a difusão do conhecimento acontecer a qualquer hora, de qualquer lugar. Na Era Digital, qual é a grande evolução?**

**RP** – A tecnologia de fato facilitou o acesso e reduziu os custos para a dis-



A EDUCAÇÃO FORMAL E INFORMAL CAMINHA PARA O LIFELONG LEARNING. ALGUNS ANOS ATRÁS, ESTUDÁVAMOS APENAS EM CERTOS MOMENTOS DA VIDA. HOJE, O APRENDIZADO ACONTECE AO LONGO DA VIDA, A TODO MOMENTO



seminação de conhecimento, muito por conta dos LMS – Learning Management Systems, que permitiram a execução de programas de T&D a distância. Infelizmente, os primeiros anos desses programas tiveram baixíssimos níveis de engajamento dos colaboradores. Muito disso pelas experiências pouco intuitivas e confusas dos LMS tradicionais, mas, também, por culpa dos produtos de conteúdo, que criaram programas pouco estruturados e alguns deles até infantilizados.

O desafio do momento é gerar uma experiência engajadora e significativa para esses programas de T&D, sejam eles a distância ou presencial. O Blox preconiza que o fator crítico

do sucesso é permitir ao colaborador saber como aquele conhecimento específico se somará ao “todo”. Fazemos isso liberando diversos indicadores e analytics, mostrando quão profundo é o conhecimento dele em certa área do conhecimento ou competência. O colaborador literalmente tem uma visão metrificada de si próprio, o que permite a ele enxergar suas forças e traçar estratégias de T&D para sanar as fraquezas. Isso tudo numa plataforma intuitiva e dinâmica.

**GRH – Dá para prever um pouco como, num futuro próximo, a tecnologia inovará mais a área de educação?**

**RP** – A tendência de curto prazo é o microlearning. Isso significa tornar os programas educacionais mais curtos, diretos ao ponto e sempre focados em desenvolver competências relevantes e específicas.

No médio prazo, a tendência é, como já citei, o lifelong learning, a educação como parte contínua e fundamental da vida, e não mais restrita aos períodos de escola e faculdade. O microlearning é condição necessária para o lifelong learning: a educação só poderá ser parte da vida se cada programa educacional for curto e relevante para que o busquemos de tempos em tempos sem interromper outras responsabilidades diárias.

Já no longo prazo, enxergo a flexibilização total da educação: permitir que o estudante busque programas de microlearning para compor sua jornada pessoal de lifelong learning em diversas instituições de ensino e empresas, simultaneamente. Nesse futuro, será possível o colaborador de uma empresa, por exemplo, estudar certo tema em uma empresa terceira e outro tema numa instituição de ensino. Isso só será possível com a padronização do que de fato é um microlearning e de como medir e monitorar o lifelong learning de um indivíduo. Tudo isso por meio de um marketplace que permita ligar o estudante ao programa necessário para o seu desenvolvimento. Nós trabalhamos todos os dias para criar esse futuro.

**P**or meio de entrevistas com CEOs, executivos de RH, consultores de diversas áreas e fornecedores de soluções para gestão de pessoas, a TV Corporativa Gestão RH aborda temas em evidência no mundo corporativo, apresenta as tendências em Recursos Humanos e revela o perfil de profissionais

de destaque. Para ter acesso gratuito à plataforma até 31 de janeiro, acesse a plataforma no endereço [tv.gestaoerh.com.br](http://tv.gestaoerh.com.br), clique em Entrar, em Cadastrar e, depois preencher o cadastro, vá em Cupom Digital e digite **TV146**. Pronto! É só assistir. Confira alguns vídeos selecionados para facilitar a sua busca.

### PROGRAMA PERSONALIDADES



A ex-atriz Lala Deheinzelin resgata o seu passado para contar como se descobriu futurista. Criadora da Fluxonomia 4D, metodologia que combina estudos de futuro e quatro novas economias (criativa, compartilhada, colaborativa e multimoedas), ela diz que o setor empresarial é o tecido conjuntivo da sociedade e o que possui maior capacidade de adaptação e transformação: [bit.ly/20ArPyi](http://bit.ly/20ArPyi)

### PROGRAMA RESILIÊNCIA EMPREENDEDORA

Leila Navarro



Admiradora do bilionário Elon Musk, a palestrante motivacional Leila Navarro acredita que quem consegue olhar para o futuro e se antecipar às mudanças alcança mais sucesso na vida. Ela também vê no autoconhecimento o caminho para despertar nossas forças internas, que nos conduzem às melhores escolhas e nos tornam pessoas mais felizes e realizadas: [bit.ly/37F7j8c](http://bit.ly/37F7j8c)

### PROGRAMA EMPLOYER BRANDING



Jisley Bontempo fala das estratégias adotadas pela Mapfre, onde ocupa o cargo de superintendente de Recursos Humanos, para atrair e manter colaboradores alinhados à proposta de valor da companhia. Escuta sempre aberta e comunicação permanente são algumas das ações através das quais a empresa busca ser bem-sucedida como marca empregadora: [bit.ly/33cNFgy](http://bit.ly/33cNFgy)



Employer branding é uma estratégia e uma atitude que fomenta a congruência entre a experiência do colaborador e a do candidato. Essa é a definição criada por Alexandre Fleury, CHRO na Nava. Ele chama a atenção para a comunicação interna bem definida como essencial em qualquer estratégia de employer branding e revela as práticas da empresa nessa área: [bit.ly/2DGlg8o](http://bit.ly/2DGlg8o)

## PROGRAMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL —



Mariane Guerra, vice-presidente de RH para América Latina da ADP, empresa de desenvolvimento de tecnologias para gestão de pessoas, conta como a própria companhia vem utilizando uma nova plataforma de gestão de desempenho. A ferramenta permite aos colaboradores gerenciarem e avaliarem suas atividades e torna a comunicação entre líderes e liderados mais ágil e eficaz: [bit.ly/37FR6Qb](https://bit.ly/37FR6Qb)

## PROGRAMA SAÚDE E BEM-ESTAR —



Há mais de quatro anos no cargo de vice-presidente da Funcional Health Tech, o médico-cirurgião Ricardo Ramos lidera a unidade de negócio de Data Science da empresa. Na entrevista, ele comenta os entraves da saúde nas empresas e explica como ciência de dados pode contribuir para o mapeamento do público interno das organizações e a gestão acertada da saúde dos colaboradores: [bit.ly/2qcuSEz](https://bit.ly/2qcuSEz)

## 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!



**PROGRAMA SOLUÇÃO EFICAZ**



José Alves de Souza Neto, presidente da cooperativa Uniodonto, aborda os desafios inerentes à gestão desse modelo de negócio, que atua de forma pulverizada e independente, e os diferenciais necessários para manter a sua competitividade ante as operadoras de saúde. Ele também avalia a saúde bucal do brasileiro e a quantas anda a formação profissional dos dentistas no país: [bit.ly/33J2pUK](https://bit.ly/33J2pUK)



Quem participou da 18ª edição do Fórum Líder RH, que o Grupo Gestão RH realizou em setembro, pôde não só conhecer como experimentar o trabalho de Paulo Filho, diretor de Facilitação e Experiência do Cliente da Eagle's Flight América do Sul. Na entrevista, é possível conferir os princípios e objetivos existentes por trás da experiência lúdica e interativa propiciada pela empresa: [bit.ly/2DCTUQz](https://bit.ly/2DCTUQz)

**PROGRAMA CEO EM FOCO**



Em agosto passado, o CONARH 2019 – Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas, organizado pela ABRH-Brasil, fervilhou. Na oportunidade, a TV Corporativa Gestão RH entrevistou alguns participantes da Expo ABRH, feira de negócios paralela ao congresso. Entre eles, o empresário Lázaro Malta, fundador e CEO da Ahgora Sistemas, falou das novidades levadas ao evento e da efetividade delas na gestão de Recursos Humanos: [bit.ly/2RciYFV](https://bit.ly/2RciYFV)

**PROGRAMA CONTA PRA GENTE**



Urubatan Helou, CEO e fundador da Braspress, empresa de transporte de encomendas, conta como construiu a companhia a partir de um triciclo com o qual, no início da década de 1970, no centro de São Paulo, fez as primeiras entregas. Hoje, a Braspress possui 93 filiais e 6.300 funcionários e faz 1.050.000 entregas por mês. Ele também abriu a porta de sua casa para revelar sua rotina e falar da vida em família: [bit.ly/2OIVLJM](https://bit.ly/2OIVLJM) @

**Para assistir gratuitamente a todos os vídeos da TV Corporativa até 15/2/2020, siga os passos abaixo:**

**1° Acesse: [tv.gestaoerh.com.br](https://tv.gestaoerh.com.br)**

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

**3° Preencha o cadastro e, em cupom promocional, digite **TV146****

**Aproveite!**



**CLUBE SP**

**ATÉ 50% DE  
DESCONTO!**



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



**7 SALÕES  
PARA EVENTOS  
CORPORATIVOS**

**CELEBRE  
NO SP DIVERSÕES!**



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



**E MUITOS OUTROS  
DESCONTOS!**



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



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



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

Acesse:

**CLUBE SP**.com.br

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

(11) 3723 7070  
 (11) 97678 6355

[corporativosp@spdiversoes.com.br](mailto:corporativosp@spdiversoes.com.br)

## ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

ALELO _____	4ª CAPA
LEVEE _____	2ª CAPA
UNIVERS _____	3ª CAPA
RB _____	4-5
DPSP _____	6-7
UNIODONTO _____	9
TECHWARE _____	11
CONSIGA+ _____	13
ADILIS _____	15
DP WORLD _____	19
INTERCULTURAL _____	21
ENERGY GROUP _____	24-25
PAGUE MENOS _____	27
VICTORY _____	29
AHGORA _____	32-33
TAUÁ RESORTS _____	37
NOVA SAÚDE _____	41
HALLOS _____	43
CABEDAL _____	55
GRUPO BISUTTI _____	61
FGV IN COMPANY _____	63
EAGLE'S FLIGHT _____	67
VIA APIA _____	71
HEINEKEN _____	73
PORMADE _____	75
MARATONA _____	83
SP DIVERSÕES _____	85



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

INOVADORA, MODERNA E COM MAIS DE 30 ANOS DE EXPERIÊNCIA, SOMOS GESTORA DE SAÚDE DA RD COM BENEFÍCIO MEDICAMENTOS EM MAIS DE 2.000 LOJAS DROGASIL E DROGA RAIA.

2019

SEGMENTO  
BENEFÍCIO  
FARMÁCIA



Mais informações, acesse:

[www.univers-pbm.com.br](http://www.univers-pbm.com.br)

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



**DROGASIL**



**Droga Raia**

**UNIVERS.**

Cada vez mais perto de você.



# ALELO

É TUDO ISSO.

Com o **Alelo Gestão de VT**, sua empresa economiza tempo e recursos na gestão completa do vale-transporte. Temos parceria com mais de 700 operadoras em todo o país, serviços que otimizam trajetos e a gestão de créditos dos colaboradores, podendo gerar economia de até 35%. Boa, hein?

Conheça essa e outras soluções para a sua empresa em [alelo.com.br](http://alelo.com.br)

ALELO  
GESTÃO DE VT



Inteligência que conecta  
pessoas e negócios