



PREMIAÇÃO

# EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS CRESCER O INTERESSE NAS EMPRESAS DO PAÍS

## DESBLOQUEIE NOVOS TALENTOS NA ROTINA DOS SEUS COLABORADORES COM A TOTALPASS

Já parou para pensar nos talentos esportivos da sua equipe? A analista de marketing, por exemplo, pode ser uma excelente boxeadora. O front-end do time de tecnologia pode amar jogar beach tennis. E a gerente de RH que pode viciar no cross training?

➤ **SOMOS INÚMERAS POSSIBILIDADES** E MUITO MAIS  
➤ **DO QUE UM SIMPLES BENEFÍCIO CORPORATIVO.**

Promovemos bem-estar integrado em **mais de 10 mil empresas**, impactando a vida de **4,5 milhões de colaboradores**, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho.

SÃO MUITAS  
**VANTAGENS**  
PARA O SEU  
NEGÓCIO:



Imagem da empresa  
**fortalecida.**



Redução do  
**absenteísmo**  
e **turnover.**



Melhora da **atração e**  
**retenção de talentos.**



Equipe comprometida,  
**engajada e motivada.**

Contamos com **mais de 20 mil academias**, estúdios fitness e parceiros de bem-estar, incluindo as redes **Smart Fit e Bio Ritmo**, e 250 opções de modalidades esportivas em mais de 1.200 cidades em todo o Brasil.



## TEMOS TAMBÉM SOLUÇÕES FOCADAS NA SAÚDE MENTAL E NUTRICIONAL.

### TOTAL MIND

Acesso a **milhares de psicólogos on-line e mais de 400 áudios** de meditação guiada.

### TOTAL NUTRI

**Plano alimentar personalizado** a partir dos objetivos de cada pessoa, além de receitas.



**CONTRATE AGORA MESMO O MELHOR BENEFÍCIO CORPORATIVO:**



DESBOQUEIE SEU TALENTO / TOTALPASS / # DESBOQUEIE SEU TALENTO / TOTALPASS / # D



ArcelorMittal

# ArcelorMittal e você, juntos em transformação

A **ArcelorMittal**, marca líder em aços no Brasil, sabe que o grande diferencial de uma empresa são as pessoas: que inovam, conectam habilidades, encontram soluções e buscam excelência nas operações para construir um futuro melhor para todos.

Por isso, convidamos as mais diversas pessoas que queiram fazer parte para que, juntos, possamos evoluir e nos transformar em profissionais e seres humanos melhores para nós mesmos e para o mundo.

Que tal se juntar a nós?

Acesse:



[vagas.com.br/arcelormittal](https://vagas.com.br/arcelormittal)

**ArcelorMittal.**  
Aços inteligentes para  
as pessoas e o planeta.

Empregada da ArcelorMittal.



**36**

**LIDERANÇA**  
**ÉTICA E CONSCIÊNCIA DE LIDERANÇA**



**48**

**CAPA**  
**EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS**  
**CRESCER O INTERESSE NAS EMPRESAS DO PAÍS**



**102**

**TECNOLOGIA**  
**MAIS DE 50% DOS BRASILEIROS**  
**ESTÃO CONFIANTES COM A GENAI**  
**NO TRABALHO**

**12** | **RH EM FOCO**  
**TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**  
**COM SOTAQUE ITALIANO**

**22** | **CEO EM FOCO**  
**DAS QUADRAS PARA O MUNDO**  
**DOS NEGÓCIOS**

**30** | **DIVERSIDADE E INCLUSÃO**  
**OS IMPACTOS DO CAPACITISMO**  
**NA CARREIRA DA PESSOA COM**  
**DEFICIÊNCIA**

**32** | **GESTÃO DA LONGEVIDADE**  
**NÃO DEIXE O CONHECIMENTO**  
**SAIR PELA PORTA**

**40** | **O SENTIDO DA GESTÃO**  
**O LÍDER E AS EMOÇÕES**

**44** | **TREINAMENTO E**  
**DESENVOLVIMENTO HUMANO**  
**PODRIDÃO CEREBRAL**  
**VAMOS FALAR DE BRAINROT**

**98** | **INDICADORES**

**106** | **ARTIGO**  
**COMO ANDA O QI DA SUA EMPRESA?**

**110** | **ARTIGO**  
**O INVESTIMENTO NA EDUCAÇÃO**  
**CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA PARA**  
**IMPULSIONAR O CRESCIMENTO DO**  
**VAREJO FARMACÊUTICO**

**112** | **ARTIGO**  
**O QUE É CAREWASHING**  
**E POR QUE É IMPORTANTE FALAR**  
**SOBRE ISSO**

**116** | **ARTIGO**  
**DIVERSIDADE DE GÊNERO NAS**  
**EMPRESAS É DESAFIO, MAS**  
**INVESTIMENTO GERA VALOR E**  
**INOVAÇÕES**

**120** | **ARTIGO**  
**SAÚDE MENTAL**  
**UM PILAR ESSENCIAL NOS RELATÓRIOS**  
**DE GESTÃO DE RISCOS**

**122** | **GENTE**

**126** | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**



**ser 100% focada em  
fibra dá resultado:  
a Oi tem os clientes de  
fibra mais satisfeitos.**

A Oi focou em fibra e no que  
tem de melhor: seus clientes.

O reconhecimento veio através  
de muito trabalho e dedicação.

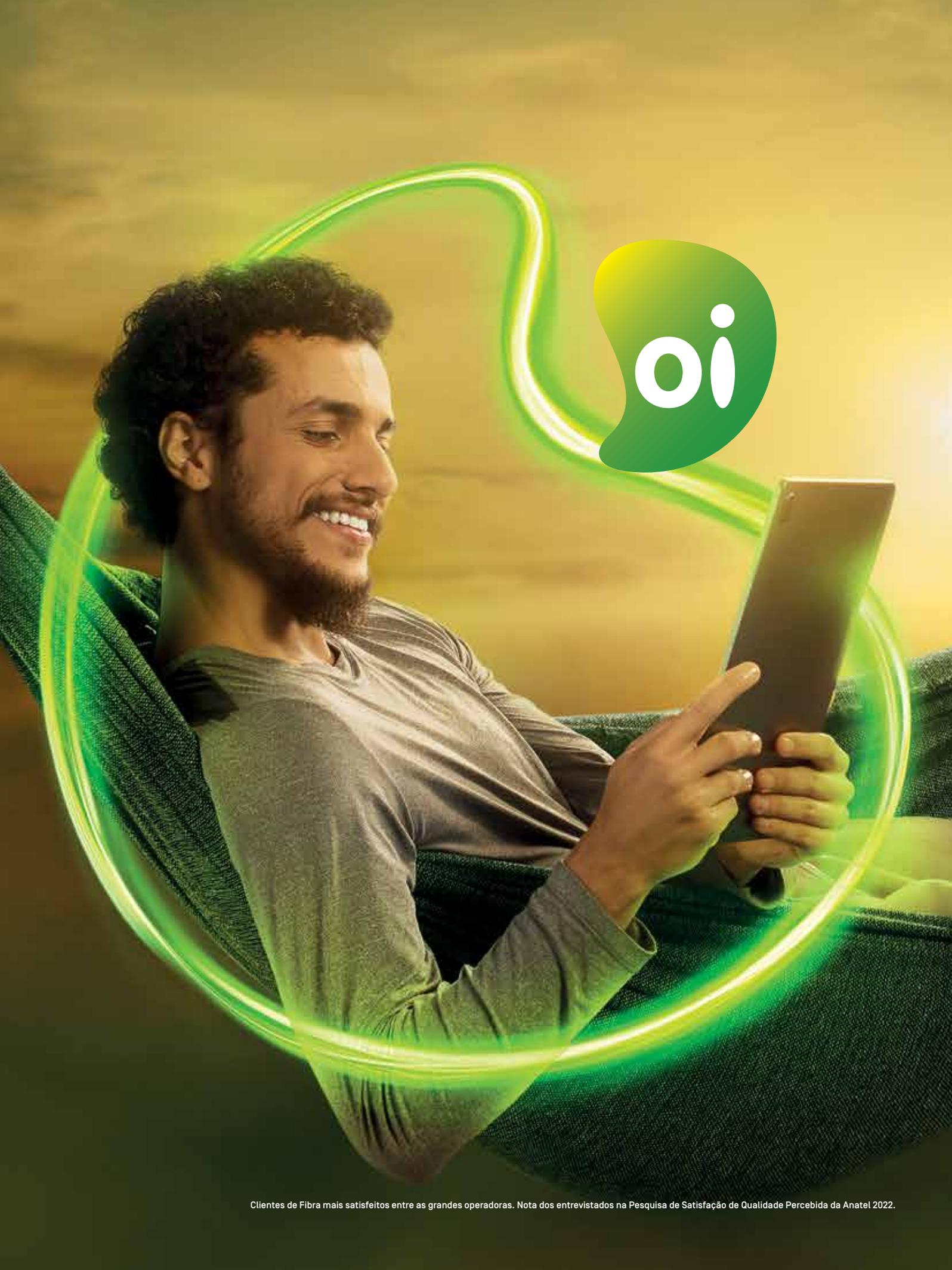
Hoje, a Oi tem os clientes de  
fibra mais satisfeitos do Brasil,  
entre as grandes operadoras.

E o segredo é simples: ter um  
produto incrível faz diferença,  
mas é o cuidado com o cliente  
que faz a mágica acontecer.

acesse [oifibra.com.br](http://oifibra.com.br)

**OI FIBRA**  
**muda tudo.**

pergunta pra  
quem tem e vem.



oi

**E**m agosto, reunimos mais de 170 C-levels para celebrar a excelência em gestão de pessoas. O evento foi especial pelo prestígio dos convidados e, também, pelos 85 finalistas que representam o que há de melhor no mercado em termos de práticas de RH. Juntas, essas empresas são responsáveis pela gestão de mais de 550 mil colaboradores e geram um faturamento anual superior a R\$ 1,9 trilhão, evidenciando sua solidez e relevância no cenário nacional e internacional.

Os números, por si só, impressionam, mas o que mais merece destaque é o compromisso dessas organizações com a valorização do capital humano. Em tempos de desafios contínuos e mudanças rápidas, destacam-se aquelas que entendem que a chave do sucesso sustentável está nas pessoas. Não se trata apenas de liderar mercados, mas de liderar com humanidade, criando ambientes que promovam bem-estar, inovação e desenvolvimento contínuo.

São empresas que implementam práticas diferenciadas, capazes de transformar o ambiente corporativo em um espaço de crescimento profissional e pessoal. E é esse cuidado que as transforma em referências no mercado.



Renato Fiochi  
CEO  
[linkedin.com/in/renatofiochi](https://www.linkedin.com/in/renatofiochi)

Ao longo da nossa trajetória, as iniciativas da Gestão RH sempre tiveram como premissa mostrar o que há de melhor nas empresas que entendem o valor das pessoas em suas estruturas. O propósito é um só: dar visibilidade às boas práticas e compartilhar conhecimento para que os exemplos se multipliquem no mercado.

A pesquisa de Excelência em Gestão de Pessoas é um reflexo disso. Através dela, mostramos quem são as empresas que verdadeiramente investem no desenvolvimento humano e estão na vanguarda da transformação organizacional. A presença de tantos líderes de alto nível no evento deste ano é um testemunho do impacto que o reconhecimento tem para essas organizações.

A noite de 22 de agosto foi especial, não apenas pelos números, mas pelo que eles representam. Cada uma das empresas finalistas carrega consigo histórias de inovação, superação e dedicação às pessoas. São exemplos de que a gestão de pessoas pode, e deve, ser uma prioridade estratégica para qualquer empresa que almeja se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e complexo.

A Gestão RH tem o orgulho de ser um veículo para dar voz a essas histórias. Nosso compromisso com a excelência continua a guiar as nossas ações e seguimos firmes no propósito de valorizar quem faz a diferença no mercado, por meio de práticas que colocam as pessoas no centro de tudo.

Estamos certos de que os próximos anos trarão mais evolução nesse campo. E nós continuaremos ser um parceiro estratégico nessa jornada, destacando e premiando quem, de fato, investe em gestão de pessoas. Parabéns a todas as finalistas por sua liderança e impacto positivo. Juntos, continuamos construindo um futuro mais humano e sustentável para as organizações e seus colaboradores.



**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 XXX • EDIÇÃO 166 • 2024

**CEO**

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

**Editora**

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

**Publicidade**

Rodolfo Borges  
[rodolfo.borges@grupogr.com.br](mailto:rodolfo.borges@grupogr.com.br)

**Comercial**

Andrea Muniz  
[comercial@grupogr.com.br](mailto:comercial@grupogr.com.br)  
Carol Gonçalves  
[carol@gestaoerh.com](mailto:carol@gestaoerh.com)  
Tamires Santos  
[tamires.santos@grupogr.com.br](mailto:tamires.santos@grupogr.com.br)

**Mídias Sociais**

Guilherme Oliveira  
Rodolfo Borges  
Thais Gebrim

**Marketing**

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

**Eventos**

Carol Montoni  
[carol.montoni@grupogr.com.br](mailto:carol.montoni@grupogr.com.br)  
Maykon Silva  
[maykon.silva@grupogr.com.br](mailto:maykon.silva@grupogr.com.br)

**Marketing Digital**

Guilherme Oliveira  
[guilherme.oliveira@grupogr.com.br](mailto:guilherme.oliveira@grupogr.com.br)

**Comunicação**

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

**Assinaturas**

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

**Tecnologia e Site**

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

**TV Gestão RH**

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

**Impressão**

Impress



Transformar vidas com  
planejamento e segurança.  
**Essa é a nossa  
maior conquista.**

---

**Consórcio Embracon. Sonhos possíveis,  
com planejamento e segurança.**

A Embracon acredita que sonhos devem ser realizados de forma saudável e consciente.

**Por isso, há 36 anos, aposta no poder do consórcio, ampliando sempre seu investimento em pessoas, processos, estrutura e tecnologias.**

Tudo para garantir a melhor experiência para todas as gerações.

somoscoop

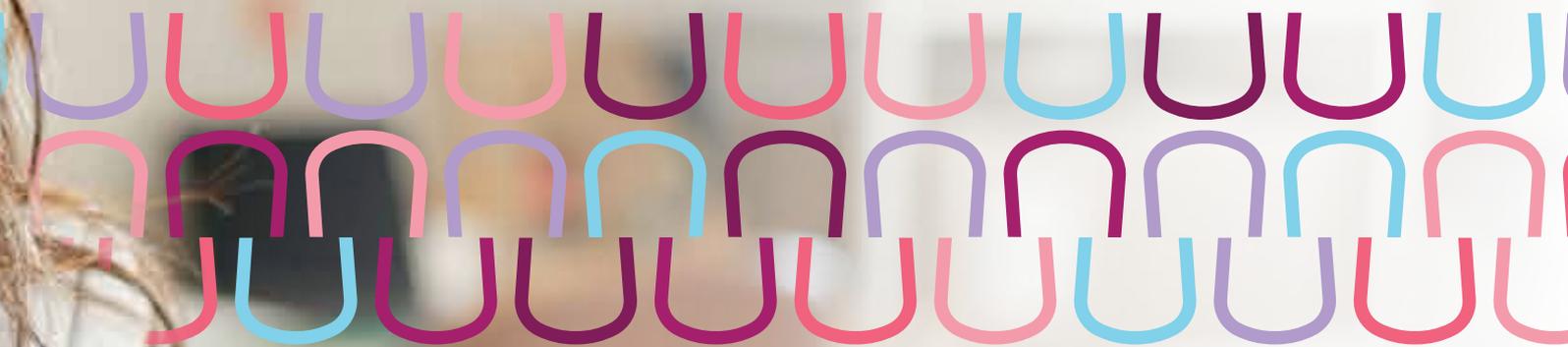
ANS nº 31.431-5

*estamos em  
todo o Brasil*



*Histórias  
de **sucesso***  
*Histórias  
de **sorrisos***

A Uniodonto está ao lado das empresas, construindo uma história de qualidade, belos sorrisos e muita satisfação no cuidado com a saúde bucal.



**uniodonto**<sup>®</sup> 

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

**São Paulo**

Rua Correia Dias, nº 185 | Paraíso, São Paulo, SP  
CEP 04104-000  
[uniodonto.br@uniodonto.coop.br](mailto:uniodonto.br@uniodonto.coop.br)  
Fone/Fax: (11) 5904-4400  
ou 0800 772 8110

**Brasília**

Setor de Autarquias Sul Q. 4  
Lote 9, Sala 1238  
Asa Sul I CEP 70070-938  
Brasília, DF  
Fone: (61) 3321-1830

# TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL COM SOTAQUE ITALIANO



Vinda da Itália há cinco anos para assumir o RH da TIM Brasil, Maria Antonietta Russo vem elevando o patamar da empresa em questões das mais relevantes do mundo corporativo na atualidade: diversidade e inclusão e desenvolvimento de competências para a nova realidade digital global

Por **Thaís Gebrim**

**A** italiana Maria Antonietta Russo se estabeleceu no Brasil em 2019. Na época, ela já atuava no RH da Telecom Itália – onde está há 26 anos – e chegou aqui como vice-presidente de Recursos Humanos (em 2020, a área passou a se chamar Pessoas, Cultura e Organização) da TIM Brasil, subsidiária da empresa no país. Nesses cinco anos, a executiva vem traçando uma linha ascendente na evolução da cultura organizacional, notadamente em temas que ganham alta relevância no mundo corporativo: diversidade e inclusão (D&I) e transformação digital. Na entrevista a seguir, Maria Antonietta fala dos investimentos em desenvolvimento humano, comenta suas origens e valores e explica o que é, na sua visão, ser uma profissional de Recursos Humanos.

**Gestão RH – Você nasceu em uma família de agricultores do sul da Itália. Como se deu a mudança do campo para a vida corporativa?**

**Maria Antonietta Russo** – Eu sou de uma família de origem humilde: minha mãe, dona de casa e meu pai, agricultor. Eles sempre estimularam minha irmã e eu a estudar e fizeram de tudo para que a gente tivesse acesso a uma boa educação. Então, mais do que a passagem do campo para o mundo empresarial, eu tive uma grande oportunidade e a experiência de fazer a passagem de um estilo de vida de um pequeno país do sul da Itália para viver em uma grande cidade, Roma, onde pude cursar a faculdade que escolhi e que de fato me abriu, anos depois, a possibilidade de entrar no mundo do trabalho, trilhar uma carreira de sucesso e chegar muito além de onde eu tinha imaginado.

**Gestão RH – Quais valores eles ensinaram que permaneceram?**

**Maria Antonietta Russo** – Honestidade, um grande senso de responsabilidade e o saber valorizar tudo aquilo que se conquista através do

próprio esforço. Cresci em uma cultura onde a disciplina, o trabalho e até o sacrifício constituíram a base da minha educação, juntamente com a liberdade de fazer escolhas. Mais importante do que o ponto de partida, que pode criar algum alibi, ou de chegada, que pode ser apenas um status, é o percurso que você trilha, e sobretudo, como você o trilha.

**Gestão RH – Recursos Humanos foi uma escolha?**

**Maria Antonietta Russo** – Eu sempre fui convicta de que queria cursar Psicologia, também em função da minha paixão pela Filosofia. Não sabia ao certo com o que eu trabalharia ao terminar a faculdade porque não havia referências do mundo corporativo na família, mas queria algo que me permitisse usar os conhecimentos relacionados aos vários aspectos sociopsicológicos do comportamento humano. Durante a faculdade, descobri a possibilidade, e me apaixonei por ela, de aplicar a Psicologia

no ambiente corporativo. Ali, percebi claramente que meu sonho era atuar com foco na educação, no cuidado e bem-estar e no desenvolvimento das pessoas no ambiente corporativo. Por isso, a escolha de trabalhar em RH.

**Gestão RH – Você começou no RH da Telecom Itália há 26 anos. Entre 2004 e 2006, veio ao Brasil, voltou para a Itália e retornou ao Brasil em 2019. O que motivou essa movimentação?**

**Maria Antonietta Russo** – A primeira vez que estive no Brasil, eu buscava uma experiência internacional. Na época, tinha mais ou menos 30 anos e foi tudo uma grande descoberta, um momento incrível de crescimento pessoal e profissional. Aqueles dois anos trouxeram muitos aprendizados para minha carreira, mas, após essa primeira experiência, voltei à Itália por questões pessoais. Continuei a desenvolver a carreira na Telecom Itália e mantive sempre o desejo de ter outra oportunidade de experiência internacional. Em 2019, quando fui novamente convidada a retornar ao Brasil para conduzir o processo de transformação organizacional e cultural da TIM Brasil aceitei de primeira.

**Gestão RH – Então, foi uma decisão fácil de tomar?**

**Maria Antonietta Russo** – Foi uma decisão, um projeto de vida compartilhado com a minha família, meu marido Lorenzo e minha filha Emma, na época com oito anos de idade. Então, mais que um projeto pessoal, foi também um projeto familiar. Voltar ao Brasil, um país que amo profundamente, e a uma empresa onde cheguei como consultora de RH e voltei como vice-presidente de RH foi um enorme motivo de orgulho, de grande responsabilidade e satisfação. Eu me sentia pronta para retornar.

**Gestão RH – Com a sua chegada, o tema diversidade e inclusão ganhou mais expressividade na TIM Brasil, não foi?**

**Maria Antonietta Russo** – O tema



NOSSA PESQUISA DE CLIMA É UM IMPORTANTE INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA INCLUSÃO E DEMONSTRA UMA EVOLUÇÃO CONSISTENTE NA SATISFAÇÃO DAS PESSOAS COM TUDO O QUE TEMOS FEITO EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO



D&I já fazia parte da agenda, mas era tratado de forma pontual. Então, criamos uma estrutura dedicada e desenhamos o programa. O ponto fundamental foi definir um propósito coletivo, buscando o comprometimento da alta liderança e o engajamento das pessoas. Definir o “porquê” antes do “como” foi o que nos permitiu criar uma base sólida para a implementação da estrutura em termos de projetos, políticas e de forma geral todo o processo de governança.

Já em 2020, trabalhamos intensamente as ações de treinamento e comunicação para gerar conhecimento, sensibilização e ampliar a consciência das pessoas. Paralelamente, direcionamos o olhar para a criação ou revisão de políticas e processos, de modo a garantir que as diretrizes de D&I estivessem refletidas em todos os processos de gestão de pessoas.

Por acreditarmos que a evolução cultural acontece de fato à medida que as pessoas participam ativamente do processo, criamos grupos de afinidades para cada pilar de diversidade – Gênero, Raça, Pessoas LGBTI+, Pessoas com deficiência e Pessoas 50+ –, que contaram com a participação voluntária de mais de 500 colaboradores na construção dessa jornada.

### **Gestão RH – Como foi a evolução a partir daí?**

**Maria Antonietta Russo** – Em 2021, a pauta passou a ter ainda mais relevância, pois reforçamos o comprometimento com a agenda ESG, assumindo compromissos públicos com adesão a pactos de D&I e definindo metas com a sociedade, como a ampliação de mulheres em posições de liderança e de pessoas negras no quadro de colaboradores.

Nesse mesmo ano, a pauta, até então acompanhada por um Comitê de Diversidade e Inclusão interno, passou a ser acompanhada periodicamente pelo Comitê ESG, de assessoramento vinculado ao Conselho de Administração. Com isso, passamos a nos dedicar mais a desenvolver e im-

plementar projetos e ações concretas. Já em 2023, nossa atuação se focou na consolidação da cultura inclusiva, com a implementação de novas ações e do primeiro Censo de D&I e Bem-Estar, para conhecermos melhor nossa demografia e a percepção dos colaboradores sobre nossas práticas, bem como o grau de maturidade da cultura inclusiva. Os resultados foram positivos, mostrando um alto índice de favorabilidade e percepção positivas das pessoas.

Com isso, recebemos reconhecimentos importantes, nacionais e globais. Por exemplo, em 2021, 2022 e 2023 fomos reconhecidos como a operadora de Telecom mais inclusiva do mundo, segundo o Refinitiv. Em 2023, ocupamos a quarta posição global entre as mais de 15 mil empresas avaliadas; em 2019, quando começamos esse percurso, estávamos na posição 1.231. Também somos a única telecom listada no Idiversa B3, índice da B3 para práticas inclusivas nos pilares de Gênero e Raça, e estamos há dois anos consecutivos no



EM AGOSTO, CRIAMOS A AI ACADEMY, PARA PREPARAR 100% DOS COLABORADORES EM HABILIDADES TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS PARA LIDAR COM AS TRANSFORMAÇÕES QUE A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL VAI GERAR NO MUNDO DO TRABALHO E NA SOCIEDADE



Bloomberg Gender Equality Index, índice global de práticas de equidade de gênero, em que somos líderes na América Latina.

### **Gestão RH – Números são importantes para medir a diversidade. Dá para medir a inclusão?**

**Maria Antonietta Russo** – Sim, é possível. Nossa pesquisa de clima é um importante instrumento de medição da inclusão e demonstra uma evolução consistente na satisfação das pessoas com tudo o que temos feito. Em 2023, atingimos uma favorabilidade acima de 95% nas questões relativas à promoção de ambiente diverso e inclusivo, ao orgulho de trabalhar na TIM e às oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, um crescimento de 14 pontos percentuais em relação a 2019. Também em 2023, quando fizemos o primeiro Censo, houve a adesão voluntária de 70% da nossa população e alcançamos um NPS de 79,2, dentro da Zona de Excelência. Alguns destaques foram 95% de favorabilidade na questão “Sinto orgulho de fazer parte da TIM” e 91% em “A TIM aborda o tema de diversidade e inclusão, de forma genuína e abrangente, considerando a pluralidade de todas as pessoas”.

### **Gestão RH – Outro foco importante na estratégia da TIM é a transformação digital. Em 2023, foi criada a Data Academy, qual foi o objetivo?**

**Maria Antonietta Russo** – A Data Academy é um percurso de evolução contínua que mira a criação, junto com as pessoas, de um contexto e de uma cultura data driven, potencializando a capacidade de ler, interpretar e utilizar dados na tomada de decisão. São treinamentos, desafios práticos e aprendizado em rede, levando em consideração a necessidade e a realidade de atuação de cada público. Como parte da capacitação e certificação, temos um processo de aplicação prática dos conhecimentos em que os participantes desenvolvem projetos e casos que possam gerar ou potencializar oportunidades

# FALTA DE PREVENÇÃO GERA ACIDENTES. E MÚLTIPLAS CONSEQUÊNCIAS.

Conte com os nossos serviços integrados e evite esse efeito dominó.



De Programas Legais a Saúde Ocupacional, o Sesi é sinônimo de orientação especializada e informação confiável para a indústria. Não precisa nem pesquisar. Segurança e Saúde é com o Sesi Paraná.

PROGRAMAS LEGAIS | TREINAMENTO EM NRS | VACINAÇÃO | SAÚDE MENTAL  
UNIDADES MÓVEIS DE SAÚDE | CARTÃO SESI VIVA + | SAÚDE INTEGRAL



[SESIPR.COM.BR/SEGURANCAESAUDE](https://sesipr.com.br/segurancaesaude)

0800 648 0088

Sistema Fiep **SESI**

de negócio da empresa.

A experiência tem sido muito bacana e, ao mesmo tempo muito desafiadora, pois tivemos que construir tudo do início. O diferencial foi criar um ecossistema interno, com a estrutura de Data Governance e áreas de negócio, e externo, em parceria com vendedores e consultorias especializadas, unindo a parte teórica e a parte experiencial com foco na aplicabilidade prática imediata, em um ciclo contínuo de acompanhamento e refinamento.

### **Gestão RH – Como tem sido a experiência?**

**Maria Antonietta Russo** – Os primeiros resultados foram muito positivos. Com apenas um ano, mais de 1.000 pessoas passaram pela Academy. Desenvolvemos também uma trilha específica de dados para todo o time de business partners em RH, focado em people analytics, com mais de 30 pessoas participantes. O nível de engajamento e de sucesso na realização foi alto, com 100% de conclusão e NPS dentro da Zona de Excelência. Agora, em junho, lançamos um novo perfil de treinamento, o Data Expert, com mais de 100 pessoas envolvidas, que passarão por treinamentos técnicos para potencializar a capacidade de coleta, análise e transformação de dados em soluções que gerem insights estratégicos e apoiem a tomada de decisão do negócio. E, a partir de setembro, avançamos com letramento em dados para 100% dos colaboradores.

### **Gestão RH – No contexto das competências digitais, há outras iniciativas?**

**Maria Antonietta Russo** – A Data Academy faz parte de um movimento maior, o Onda Digital, um verdadeiro processo de evolução cultural iniciado há três anos, que integra ações de aprendizagem e aculturação para impulsionar o desenvolvimento de competências digitais. Temos muito orgulho das mais de 8.500 pessoas que capacitamos desde que inicia-

mos o movimento. Para direcionar as necessidades de upskilling, reskilling e workforce, a gente atualiza anualmente os perfis e as competências digitais dentro do Job Architecture System, sistema que mapeia a arquitetura dos perfis na organização. A atualização tem como direcionadores as prioridades do plano estratégico, o mapeamento de gap de competências e as evoluções do mercado que possam impactar o nosso segmento.

Além disso, em 2021, iniciamos um estudo para saber quais habilidades comportamentais compõem o mindset digital. A partir de referências globais, chegamos ao set de seis competências: pensamento criativo, curiosidade, colaboração, senso de responsabilidade, foco na experiência do cliente e foco na solução digital. Assim, criamos um Digital Mindset Assessment a fim de compreender o nível de maturidade digital das pessoas. Além de avaliar a predominância dessas habilidades, o assessment analisa o nível de conhecimento em ferramentas e metodolo-



A COMUNICAÇÃO INTERNA É UMA FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA O ENGAJAMENTO DAS PESSOAS. POR ISSO, TEMOS COMO PREMISSAS A ESCUTA ATIVA E A COMUNICAÇÃO DIRECIONADA AOS DIFERENTES PÚBLICOS E CONECTADA COM OS VALORES E A ESTRATÉGIA DA COMPANHIA



gias essenciais do contexto digital – como Agile, Scrum, Design Thinking, Canvas, Lean, Analytics, Segurança Digital e IA – e apresenta ao colaborador as duas competências comportamentais mais e menos desenvolvidas em seu perfil e um score geral com o nível de maturidade digital. A partir do resultado, cada um tem acesso a uma Digital Mindset Journey.

### **Gestão RH – Neste ano também houve novidades, não é?**

**Maria Antonietta Russo** – Sim, lançamos a Agile Academy, para desenvolver a mentalidade e os princípios da agilidade em toda a empresa, por meio de trilhas de letramento e treinamentos técnicos específicos por público. E, em agosto, criamos a AI Academy, para preparar 100% dos colaboradores em habilidades técnicas e comportamentais para lidar com as transformações que a inteligência artificial vai gerar no mundo do trabalho e na sociedade. Serão oferecidas jornadas educacionais específicas, com cursos online, lives, workshops, ações práticas e imersivas, como HackaTIM e Bootcamps, para diferentes públicos da empresa. O desafio é preparar nossas pessoas para o novo cenário em que a IA atuará de fato como um copiloto do humano.

### **Gestão RH – Você tem o desafio de manter todos os profissionais alinhados na mesma página. Como conseguir isso no corre-corre diário em uma empresa com cerca de 10 mil colaboradores?**

**Maria Antonietta Russo** – A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para o engajamento das pessoas. Por isso, temos como premissas a escuta ativa e a comunicação direcionada aos diferentes públicos e conectada com os valores e a estratégia da companhia. Nesse sentido, a área e a estratégia de CI ganhou mais robustez, agregando os desafios de marca empregadora e jornada do colaborador. Isso significa que estamos constantemente medindo

# O CONVÊNIO PLENO QUE CONTRIBUI PARA O SUCESSO DA SUA EMPRESA.

- ▶ Retenção e atração de talentos.
- ▶ Queda no número de absenteísmo.
- ▶ Aumento de produtividade entre os colaboradores.

 **PagueMenos**  **extrafarma**

## Vantagens de garantir o Convênio Pleno para seus colaboradores:



Custo  
zero



Participação em  
SIPAT ou ações  
de saúde



Suporte especializado  
para auxiliar na gestão  
do benefício.



Cobertura  
nacional



Descontos especiais  
em medicamentos



Plataforma PBM para  
customizar regras e gerir  
benefícios.

PARA SOLICITAR UMA PROPOSTA,  
ESCANEIE O QR CODE OU ENTRE  
EM CONTATO NO (85) **99956.2874.**



do, analisando e fazendo mudanças, sempre que necessário, para trazer melhoria contínua e uma experiência sempre mais positiva às pessoas em diferentes momentos, desde avaliações periódicas, como nosso eNPS, a pesquisas pontuais, que identificam a percepção das pessoas em relação a diversos temas.

Entendendo os diferentes perfis dos públicos que interagem com a nossa comunicação, bem como suas expectativas e preferências, buscamos sempre uma adaptação da linguagem, do “tom da abordagem”, dos canais e da identidade visual nas comunicações. E estamos em constante evolução, avaliando também como as novas ferramentas digitais podem proporcionar uma experiência sempre mais ágil, customizada e engajadora em um processo de comunicação bidirecional e descentralizado.

### **Gestão RH – Voltando um pouco a você: qual foi o desafio mais difícil na carreira até o momento?**

**Maria Antonietta Russo** – É difícil falar, pois são quase 30 anos no mundo corporativo. Se eu tivesse que escolher, excluindo a gestão do período da pandemia, que certamente representou um grande desafio para todos os profissionais de RH, acredito que tenha sido lidar com as pessoas cada vez que evolui e subi de nível na carreira. Paradoxalmente, para quem cuida de pessoas, o maior desafio é justamente aprender a saber lidar com elas, seja a equipe direta, indireta ou pares. E, no meu caso, a responsabilidade é cuidar de milhares de pessoas. Esse é o maior desafio, porque não há uma receita de bolo, não é um processo 100% objetivo, pois as pessoas têm suas expectativas, motivações e atuar de forma coerente, equilibrando as expectativas pessoais com os objetivos do negócio é extremamente desafiante. Um RH deve conduzir as ações de forma ética, transparente e com equidade para todos, mas nem sempre esse formato irá agradar ou deixar todo mundo satisfeito. Então, esse continua sendo o meu maior desafio.

### **Gestão RH – Do que mais se orgulha na vida profissional?**

**Maria Antonietta Russo** – Considerando obviamente o meu ponto de partida, ter chegado aonde eu cheguei é motivo de muito orgulho, pois percebo que estou deixando um legado que vai além de mim, que estou contribuindo para aquilo que era meu sonho de carreira quando estava na faculdade. Ter a oportunidade de atuar no Brasil, um país repleto de oportunidades, para fazer a diferença na vida das pessoas é ainda mais gratificante. Receber diversos feedbacks espontâneos das pessoas, com relatos do quanto a minha atuação e do quanto a inspiração que gero nelas tem sido transformador em suas vidas me enche de orgulho, aumenta ainda mais a minha responsabilidade e reforça a certeza da escolha de ser RH.

### **Gestão RH – E na vida pessoal?**

**Maria Antonietta Russo** – Eu me orgulho de ter conquistado inde-



O DESAFIO MAIOR É ENCONTRAR O EQUILÍBRIO ENTRE O BEM-ESTAR DAS PESSOAS, NO MAIS AMPLO SENTIDO DO TERMO, E A SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO, QUE ALGUMAS VEZES CORREM O RISCO DE ENTRAR EM CONFLITO



pendência financeira, de ter construído uma família, de nunca ter tido a necessidade de renunciar a outros aspectos importantes da vida, mas, sim, ter encontrado um equilíbrio de todos eles, podendo assumir diferentes papéis, como mulher, profissional, mãe, esposa, filha. Tudo isso me traz muito orgulho, gratidão e satisfação.

### **Gestão RH – Se não atuasse em RH, em que trabalharia?**

**Maria Antonietta Russo** – Eu teria seguido uma carreira completamente diferente, teria escolhido ser design de interiores, pois tenho paixão pela organização dos ambientes, pela atenção aos detalhes e harmonia das coisas. De alguma forma, a minha atuação em RH me permite trabalhar com esses aspectos, pois uma coisa que gosto de fazer é criar conexão e harmonia entre as pessoas e o ambiente corporativo.

### **Gestão RH – Sobre o profissional de RH do futuro, quem é ele?**

**Maria Antonietta Russo** – O profissional de RH do futuro é um agente de transformação, capaz de liderar processos de mudança estimulando o protagonismo de líderes e colaboradores durante as transições, impulsionando, assim, a organização na direção de uma cultura inclusiva e inovadora. Também é um profissional que precisa estar em constante evolução, não só mantendo-se antenado às mudanças que a tecnologia e a transformação digital estão impondo, como cuidando do próprio desenvolvimento, buscando proativamente feedback, e com olhar aberto a experimentar novas tecnologias, metodologias e ferramentas na gestão das pessoas.

Não consigo imaginar um RH do futuro que não coloque na agenda estratégica a evolução das práticas de bem-estar, como a flexibilidade do modelo de trabalho, customização dos benefícios, práticas e iniciativas para promover a saúde emocional das pessoas.

### **Gestão RH – Como a TIM atua nesse**

sentido?

**Maria Antonietta Russo** – Desde 2020, temos um programa específico, o MindRH, que contempla todas essas dimensões, começando pela evolução dos nossos modelos organizacionais e a digitalização dos processos de RH para melhorar a experiência do colaborador até a criação de programas de reskilling & upskilling para o desenvolvimento do conhecimento técnico específico e, sobretudo, para a evolução do mindset, também por meio de job rotation e grupos de trabalhos multidisciplinares e colaborativos. Não vejo um caminho diferente, uma vez que o RH tem um duplo desafio: é o primeiro a ser impactado pela transformação cultural e organizacional e, também, o primeiro que precisa ser protagonista na condução dessa transformação.

**Gestão RH** – Que conselho daria para quem pensa em ingressar em

Recursos Humanos?

**Maria Antonietta Russo** – Atuar com RH é um trabalho que precisa ser escolhido. É claro que você pode entrar e performar bem mesmo que não seja uma escolha desde o começo, mas a decisão de permanecer deve ser intencional e consciente. É preciso ter em mente que trabalhar com pessoas é um grande desafio, requer grande responsabilidade e atuação coerente entre discurso e prática, que vai muito além de uma paixão: o propósito.

O desafio maior é encontrar o equilíbrio entre o bem-estar das pessoas, no mais amplo sentido do termo, e a sustentabilidade do negócio, que algumas vezes correm o risco de entrar em conflito. Essa é a tarefa mais difícil, pois não estamos lidando com máquinas. Por isso, atuar com RH requer muito autoconhecimento, inteligência emocional, disciplina e uma grande responsabilidade, pois você está assumindo ser responsável por outras pessoas.

**Gestão RH** – Se voltasse no tempo, que conselho daria a si mesma no início da carreira?

**Maria Antonietta Russo** – Eu diria para ser mais indulgente, mais tolerante comigo mesma, pois, como cresci em uma família em que o trabalho, a disciplina e o sacrifício foram as bases da educação, sempre fui muito crítica comigo, especialmente no começo da carreira, com ansiedade de fazer bem, de fazer sempre o melhor para, de certa forma, superar a imagem da mulher do Sul da Itália que se desafiou a romper a bolha e fazer carreira no mundo corporativo. Então, o conselho seria de enfrentar as coisas com mais leveza, ter a coragem de ser imperfeita aceitando as próprias vulnerabilidades, transformando-as em alavancas para o crescimento interior. Afinal, aos 52 anos, acredito que o verdadeiro sucesso é estar em harmonia com si mesmo, com equilíbrio emocional. 📍

# •eventos•

G E S T Ã O R H

## SEJA PATROCINADOR!

Confira nosso calendário de 2024 e seja patrocinador dos eventos que são referência na área de Gestão de Pessoas.

Acesse nosso mídia kit e confira todas as vantagens de se tornar um patrocinador dos eventos do Grupo Gestão RH.

MÍDIA  
KIT 20  
24





# O reconhecimento de **uma grande marca** começa **dentro de casa.**

Continental é eleita pela 3<sup>a</sup> vez consecutiva pela GPTW como uma das melhores empresas para trabalhar.

Nosso compromisso em construir um ambiente diverso e respeitoso onde todos possam ser quem são, nos rendeu mais uma vez a conquista deste selo que é motivo de muita satisfação para nós.

Ele reflete o reconhecimento que mais importa: nosso time tem orgulho de ser Continental. Visite nossa página de carreiras **[www.continental.com/en/career/](http://www.continental.com/en/career/)** e venha fazer parte deste time de sucesso!

**Great  
Place  
To  
Work<sup>®</sup>**  
**Certificada**  
Jun/2023 - Jun/2024  
**BRASIL** <sup>TM</sup>



# DAS QUADRAS PARA O MUNDO DOS NEGÓCIOS



Depois de atuar como alto executivo em grandes marcas de moda esportiva, o ex-tenista Pedro Zannoni assumiu, em 2020, a liderança da Lacoste na América Latina. E vem obtendo resultados expressivos na região

Por **Thaís Gebrim**

**Q**uem acompanha a história de Pedro Zannoni sabe que a Lacoste faz parte dela. Primeiro, como patrocinadora do jovem tenista e, anos depois, como CEO Latam da empresa. Algo que, muito provavelmente, nenhum dos dois lados podia prever.

Nascido na Argentina, Pedro veio com a família para São Paulo aos cinco anos de idade. Era final dos anos 1980 e a Argentina enfrentava uma forte crise financeira, na chamada “década perdida” pelos latino-americanos. Aqui, se estabeleceu, formou uma família e construiu carreira executiva de sucesso.

Nosso entrevistado, que atualmente também dá palestras e faz mentoria, conta como foi a trajetória das quadras para o mundo corporativo, fala da atuação à frente da Lacoste, iniciada há quatro anos, em plena pandemia de covid, e da sua visão de capital humano, entre outros assuntos.

**Gestão RH – Gostaria de começar a nossa entrevista conhecendo a influência da família na sua caminhada de vida, nos seus valores pessoais e visão de mundo.**

**Pedro Zannoni** – Minha família, que, além dos meus pais e irmãs, inclui minha esposa Juliana, e meus filhos João Pedro, de 18 anos, e Melissa, 16, tem total influência na minha vida e nos meus valores. Aprendo constantemente com cada um deles. Diferentes personalidades, desafios de vida e formações diversas moldam nossa personalidade e valores. Meus principais valores pessoais são: honestidade, respeito, família e lealdade.

**Gestão RH – O que o levou a se tornar tenista?**

**Pedro Zannoni** – Na verdade, não sei exatamente, mas o começo da história é engraçado. Meus pais me contaram que tínhamos acabado de chegar ao Brasil e fomos visitar uma loja do Mappin, rede de varejo

que não existe mais aqui. Eu vi uma raquete de tênis e chorei e gritei tanto porque queria que a comprassem para mim, que eles acabaram cedendo. Comecei batendo bola na parede de casa e quebrando tudo ao redor. Aí, meus pais acharam melhor eu ir para uma quadra.

**Gestão RH – Você é contemporâneo do Guga e juntos conquistaram o título mundial juvenil na Sunshine Cup (EUA), onde dividiram a quadra. Por que parou de jogar?**

**Pedro Zannoni** – Parei de jogar muito jovem. Eu já estava participando de alguns torneios profissionais pequenos quando a situação financeira piorou e não pude continuar viajando e competindo como precisava para seguir na carreira. Então, comecei a dar aulas de tênis para ajudar a minha mãe em casa.

**Gestão RH – Quais são as suas ati-**

“

O INÍCIO DE QUALQUER COISA NUNCA É FÁCIL, ESPECIALMENTE COM UMA MUDANÇA TÃO RADICAL COMO ESSA, DAS QUADRAS PARA O ESCRITÓRIO. MAS O ESPORTE ENSINA MUITO, E UMA DAS COISAS QUE APRENDI FOI A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO NECESSÁRIA PARA VENCER DESAFIOS

”

**vidades esportivas atualmente?**

**Pedro Zannoni** – Continuo jogando tênis às vezes e ultimamente também jogo golfe. Sempre gostei de futebol e, depois de parar de jogar tênis, pude jogar com mais frequência. É que, quando eu jogava tênis, evitava outras atividades para não me lesionar. A verdade é que adoro esportes e competir.

**Gestão RH – Você se formou em Direito. Pensava em fazer carreira nessa área depois do tênis?**

**Pedro Zannoni** – Antes de cursar Direito, fiz um ano de Engenharia, mas rapidamente percebi que não era para mim. Então, comecei a estudar Direito, atraído pelo interesse que sempre tive pela área e, também, um pouco influenciado pelo glamour dos tribunais em filmes. Só pensei em fazer carreira na área quando parei de jogar, mas não segui, pois, em 2001, quando estava no último ano de faculdade, recebi o convite para trabalhar na área de Marketing da Wilson [loja de equipamentos esportivos], que foi a primeira empresa em que trabalhei.

**Gestão RH – Foi um acaso?**

**Pedro Zannoni** – Foi um total acaso. Depois que comecei a trabalhar na Wilson, voltei à sala de aula e fiz diversos cursos de Marketing e negócios, pós-graduação e um curso de General Management na Wharton [Wharton School, escola superior de Administração da Wharton University, na Filadélfia (Pensilvânia, EUA)].

**Gestão RH – Dá para perceber que a mudança para o mundo dos negócios foi bem-sucedida, mas no início deu match ou foi difícil de se adaptar?**

**Pedro Zannoni** – O início de qualquer coisa nunca é fácil, especialmente com uma mudança tão radical como essa, das quadras para o escritório. Mas o esporte ensina muito e uma das coisas que aprendi foi a capacidade de adaptação necessária para vencer desafios e continuar evoluindo.

**Gestão RH** – Falando nisso, atualmente você tem dado palestras. Como acredita estar contribuindo com outros profissionais? Já teve feedbacks que mexeram com você?

**Pedro Zannoni** – Sim, tenho dado palestras sempre que a agenda permite. Acredito que minha experiência no esporte e no mundo corporativo pode ajudar outros profissionais que buscam crescer em suas carreiras.

Também tenho reuniões regulares com pessoas que mentoro. Já recebi vários feedbacks que realmente mexeram comigo, especialmente de pessoas jovens e com pouca experiência no mundo corporativo, algo que eu não esperava. Foi baseado em um deles que decidi começar a fazer palestras e a mentorar alguns colegas que já trabalharam comigo e jovens que estão para entrar no mercado de trabalho.

**Gestão RH** – Antes da Lacoste, você trabalhou como executivo em diferentes marcas esportivas – Adidas, Puma e Asics –, chegando também à cadeira de CEO Latam. Em que momento entendeu que poderia assumir a responsabilidade de ser executivo número 1 de uma multinacional?

**Pedro Zannoni** – Tive cargos de liderança muito importantes nas maiores marcas do mercado, tanto no Brasil quanto no exterior. Além da experiência e do aprendizado que essas empresas me proporcionaram, sempre procuro estar atualizado e estudando para continuar evoluindo. Assim, foi um passo natural no processo de crescimento da carreira.

**Gestão RH** – A Lacoste foi a sua primeira patrocinadora no tênis, quando tinha 14 anos de idade. De lá para cá, de que forma a marca se manteve presente na sua vida até vir o convite para assumir o posto de CEO Latam?

**Pedro Zannoni** – Foi a primeira marca que me apoiou, fornecendo

uniformes para eu jogar quando era tenista juvenil. A marca sempre esteve presente, pois via jogadores e torneios patrocinados por ela. No mundo corporativo, também acompanhei a Lacoste, já que, desde 2001, trabalho em empresas de esportes e moda, áreas das quais faz parte.

**Gestão RH** – Por assimilação, o ambiente de uma empresa que tem o esporte e a moda como foco sugere ter um clima mais saudável, descontraído e conectado para trabalhar. É isso mesmo?

**Pedro Zannoni** – Posso dizer que todas as empresas pelas quais passei tiveram e têm um ambiente ótimo. No entanto, acredito que isso também depende muito de nós mesmos, da forma como encaramos os desafios e como queremos viver nosso dia a dia.

**Gestão RH** – Qual você considera ser sua principal realização até



NÃO ME SINTO SOZINHO. TENHO UM TIME QUE ME APOIA E ME DESAFIA CONSTANTEMENTE. A AGENDA É TÃO DINÂMICA, COM TANTAS INTERAÇÕES COM DIFERENTES TIMES, QUE NÃO TENHO TEMPO PARA ME SENTIR SOZINHO



agora à frente da Lacoste?

**Pedro Zannoni** – Minha principal realização foi ter estruturado e montado uma região que não existia e ter formado um time excepcional. Além disso, obtivemos ótimos resultados, fazendo com que a América Latina tivesse o maior crescimento nos últimos três anos. Mas há muito mais por vir.

**Gestão RH** – E o grande desafio?

**Pedro Zannoni** – Ter começado na Lacoste em 2020, no meio da pandemia de covid. Iniciar em uma nova empresa, com escritórios e lojas fechados, a falta de contato físico e a adaptação ao trabalho remoto, além da necessidade de construir relações com equipes e entender a dinâmica da empresa a distância, foi tudo muito desafiador. Não foi fácil realizar todo o processo de integração online com a matriz na França e com os times locais. As reuniões virtuais, apesar de eficazes, não substituem a experiência de estar presente fisicamente e perceber o ambiente e a cultura da empresa de maneira mais intuitiva. Além disso, as lojas fechadas dificultam a compreensão mais profunda das operações diárias e de suas particularidades.

**Gestão RH** – Qual foi o caminho que você encontrou para ultrapassar essas barreiras?

**Pedro Zannoni** – Para superar esse cenário, adotei uma abordagem estruturada e disciplinada, com uma agenda bem definida e um ritmo operacional consistente. Isso me possibilitou fazer um mapeamento detalhado das operações e equipes. Mantive uma comunicação constante com todo o time, crucial para construir relacionamentos. Essas ações permitiram que eu desenvolvesse uma visão clara de como a região deveria se estruturar.

**Gestão RH** – Muitos líderes empresariais reclamam de solidão. Ela existe na sua trajetória?

**Pedro Zannoni** – Não me sinto sozi-

**Pensou no futuro,  
pensou no presente,  
conte com o  
Grupo Bradesco Seguros  
agora e sempre.**

**Bradesco Seguros. Com Você. Sempre.**

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor: 0800 727 9966

SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 701 2708

Ouvidoria: 0800 701 7000



**bradesco**  
seguros

nho. Tenho um time que me apoia e me desafia constantemente. A agenda é tão dinâmica, com tantas interações com diferentes times, que não tenho tempo para me sentir sozinho.

**Gestão RH – De que forma as pessoas estão inseridas na sua estratégia de liderança?**

**Pedro Zannoni** – Os times que formei são os verdadeiros responsáveis pelo sucesso que tive nas diferentes empresas e posições em que atuei. Portanto, as pessoas são tudo em uma organização.

**Gestão RH – Dá para contar um pouco sobre como se dá sua parceria com a Carolina Duque, líder do RH da Lacoste?**

**Pedro Zannoni** – O RH, assim como as demais áreas, é um pilar fundamental da companhia. Com a Carol, definimos as estratégias de pessoas e acredito que temos realizado muitas ações importantes, inclusive que servem de exemplo para outras regiões do mundo.

**Gestão RH – Pode citar algum exemplo de iniciativas que considera serem referência?**

**Pedro Zannoni** – Criamos o programa Futura Mamãe, que não apenas dá suporte às futuras mães ao longo da gravidez, com orientação de exames, como também envolve a conscientização dos gestores sobre esse período, tão importante na vida de uma mulher, bem como o planejamento da licença-maternidade e retorno da funcionária, trazendo mais tranquilidade para as mães.

Outro destaque é o We Care, criado na pandemia, iniciativa que vai além de um programa de qualidade de vida. O We Care é sustentado por quatro pilares – Saúde Mental, Física, Financeira e Planejamento de Carreira – e realizamos palestras e talks mensalmente, além de ativarmos esses pilares com diversas ações ao longo do ano.

**Gestão RH – Quais têm sido os**

**principais gargalos na gestão das pessoas em âmbito latino-americano? E no Brasil?**

**Pedro Zannoni** – De modo geral, percebemos que as gerações anteriores costumavam fazer carreira mais duradouras nas mesmas empresas, o que não acontece tanto hoje. Isso gera desafios de retenção. É por isso que na Lacoste temos implementado diversos programas voltados para o bem-estar dos nossos colaboradores com foco em engajamento, desenvolvimento e clima organizacional.

**Gestão RH – Na sua visão, qual é a grande tendência na gestão do capital humano e como o principal líder da empresa deve atuar para ter sucesso nessa prática?**

**Pedro Zannoni** – Acredito que a principal tendência hoje é usar tecnologia para melhorar a experiência dos funcionários. Isso inclui ferramentas de análise de dados e inte-

“  
COM A CAROL  
[CAROLINA DUQUE,  
CHRO DA LACOSTE],  
DEFINIMOS AS  
ESTRATÉGIAS DE  
PESSOAS E ACREDITO  
QUE TEMOS REALIZADO  
MUITAS AÇÕES  
IMPORTANTES,  
INCLUSIVE QUE SERVEM  
DE EXEMPLO PARA  
OUTRAS REGIÕES DO  
MUNDO  
”

ligência artificial para personalizar o desenvolvimento e o engajamento das pessoas.

O líder da empresa deve focar o bem-estar dos colaboradores e criar uma cultura de aprendizado contínuo. Usar essas tecnologias ajuda a entender melhor o desempenho e as necessidades da equipe, tornando o ambiente de trabalho mais ágil e alinhado com as demandas atuais

**Gestão RH – Se pudesse voltar atrás, o que faria diferente? E ao olhar para frente, o que vê?**

**Pedro Zannoni** – Não mudaria nada, pois os erros e acertos me fizeram ser a pessoa que sou hoje, e estou contente com isso. Ao olhar para frente, vejo muito trabalho, aprendizado e a continuidade na construção de times de alta performance.

**Gestão RH – Profissionalmente, em que futuro você se imagina?**

**Pedro Zannoni** – Para ser sincero, não penso muito sobre o futuro. Eu mantenho o foco no dia a dia e procuro aproveitar o que estou vivendo, tanto profissional quanto pessoalmente.

**Gestão RH – Qual é o legado que quer deixar?**

**Pedro Zannoni** – Quando me movimentar de posição algum dia, quero olhar para trás e ver que nossos colaboradores e consumidores reconhecem que mudamos a maneira como costumávamos fazer negócios, tornando-a mais lucrativa e sustentável; que nossos processos são mais claros do que no passado; que a empresa é um lugar melhor para trabalhar; que nos importamos com nosso time e consumidores; que a marca está melhor posicionada e mais conectada com os nossos consumidores; e que a região é sólida e forte, com uma voz ativa em todos os tópicos globais relevantes.

**Gestão RH – Como você se define?**

**Pedro Zannoni** – Simples, transparente e determinado. 



## Ser líder é inspirar.

A Escola de Líderes da AMAGGI completa 10 anos. Durante todo esse período, desenvolveu líderes inspiradores e focados em alcançar resultados, transformando a vida profissional e pessoal de muitos colaboradores. São anos de aperfeiçoamento contínuo, agregando valor aos negócios e contribuindo para a perenidade e o sucesso da companhia. Com inovação e conhecimento, seguiremos formando líderes cada vez mais inspiradores.

45  
ANOS

AMAGGI

No topo da mente  
e na ponta da língua



## Estamos concorrendo ao Prêmio Top of Mind de RH

Enquanto a gente continua cuidando  
do trabalho que dá trabalho,  
que tal retribuir votando na Flash?

Escaneie o QR  
code e vote:



flash



**Vote na Flash**





# OS IMPACTOS DO CAPACITISMO NA CARREIRA DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Por **Carolina Ignarra**

“Tão competente, nem parece que tem deficiência!” “Eu que sou perfeito já tenho dificuldade.” “Pessoas normais já acham pesado esse trampo.” “Será que ela consegue?” “Você só não foi demitida ainda por causa da cota.” “Essa vaga é mais sênior. Não é da cota!” “Deixa que eu faço porque para mim é mais fácil.”

Pois bem, essas frases deveriam causar um incômodo certo? Infelizmente, são comuns na vida profissional das pessoas com deficiência. Mesmo que sem intenção, revelam o capacitismo que impacta de forma negativa a carreira das pessoas com deficiência. Porque o capacitismo inibe as nossas capacidades.

Podemos começar mostrando nos dados a seguir, como o capacitismo praticado no ambiente de trabalho prejudica as nossas carreiras.

De acordo com dados do IBGE, o país tem 17 milhões de pessoas com deficiência, sendo 9 milhões aptas para o trabalho, porém, apenas 590 mil estão trabalhando. Ou seja, mesmo quando as empresas atenderem a lei e tivermos mais de um milhão de pessoas com deficiência empregadas, ainda estaremos muito aquém do necessário para a inclusão de todas. Imaginem como seria sem a lei?

Os dados de 2021, do Ministério do Trabalho, mostram que apenas 49% das cotas estipuladas por lei es-

tão cumpridas pelas empresas no Brasil. A Lei de Cotas completou 33 anos de existência, será que vamos precisar de mais 33 para que ela seja de fato cumprida?

Um estudo sobre empregabilidade das pessoas com deficiência do Instituto NOZ com a Talento Incluir (2023) indicou que 60% das pessoas com deficiência empregadas nunca foram promovidas e 59% delas nunca receberam um aumento de salário, ainda que 72% tenham nível superior completo.

Levantamos recentemente um dado que bate com esse cenário. Em algumas empresas que já investem em inclusão, das pessoas com defi-

ciência contratadas há mais de cinco anos e que têm formação superior, 68% nunca foram promovidas.

O que justifica essa falta de desenvolvimento na carreira senão a atitude capacitista? O capacitismo resume a pessoa com deficiência a uma só condição. Ele congela a deficiência e raramente se estende para nossas interseccionalidades.

Fabiani Machado, uma mulher com deficiência que é consultora e especialista em inclusão, tem me ajudado a construir e levar para as empresas essa percepção de como os impactos do capacitismo se abatem sobre as pessoas com deficiência no ambiente corporativo. Ela costuma dizer que os incômodos nos movimentam a sermos melhores pessoas, melhores profissionais, melhores gestores. E eu concordo.

O capacitismo pode ser aquele “com intenção”, que configura agressão. Por exemplo, não cumprir cotas, não promover acessibilidade, não inibir piadas e comentários capacitistas. Há também o “capacitismo sem intenção”, disfarçado de “eu te amo”, mas que configura microagressões sobrepostas. Excesso de proteção à pessoa com deficiência no trabalho que a impede de praticar atividades que ela é capaz.

O capacitismo é a principal barreira nos seguintes pontos:

- **Inibe oportunidades:** por exemplo, uma pessoa com deficiência que é excelente profissional, bate todas as metas, mas todos os dias chega atrasada ao trabalho. Por piedade e proteção o gestor passa por cima dos atrasos, porém não dá a ela a oportunidade de uma promoção;
- **Atinge a autoestima:** por exemplo, uma pessoa que perdeu um dos dedos em um acidente e relata que se sente feio por isso. Além disso, sente dores e ainda é vítima de bullying no trabalho por se queixar de dores e por sua deficiência;
- **Silencia:** quando o fato de ser uma



Carolina Ignarra  
é CEO do Grupo  
Talento Incluir

pessoa que preenche a cota da empresa é motivo de chacota e de incapacidade laboral, isso silencia e desencoraja essa pessoa de falar sobre sua deficiência.

- **Expurga:** frases como “você só está aqui por causa da cota” oprimem e desmotivam as pessoas com deficiência e a empresa perde um talento porque permite que esse comportamento aconteça.

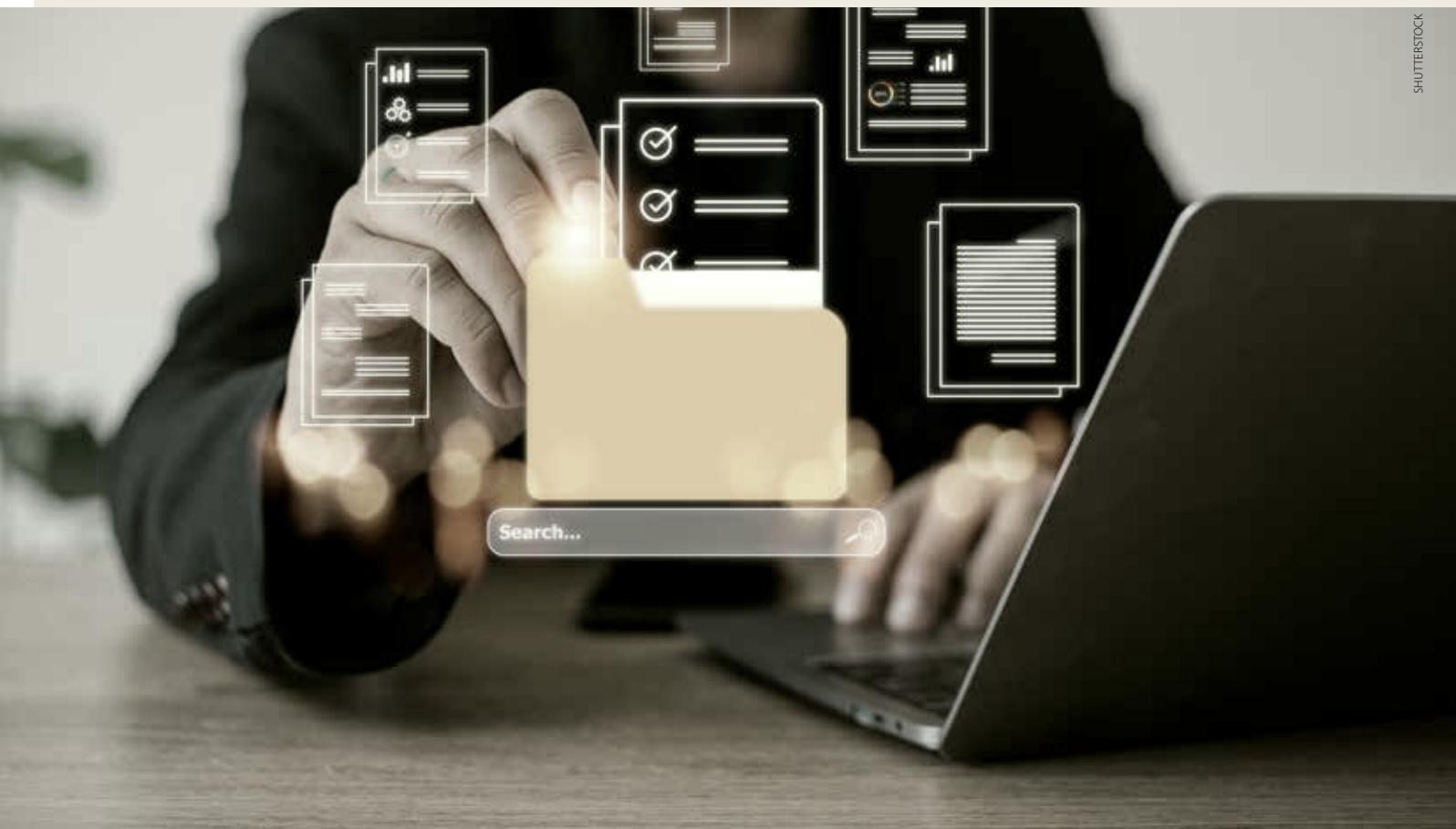
É preciso formar no ambiente corporativo uma cultura anticapacitista integrada e, para isso, preparei algumas dicas que podem ajudar a iniciar essa construção:

- 1. Assumir o capacitismo:** é preciso entender que não existe capacitismo zero. O aprendizado e a evolução são constantes;
- 2. Promover a convivência:** não adianta fazer letramento da cultura de inclusão e não trazer a pessoa com deficiência, deixá-la excluída em subfunções, não acom-

panhar seu desenvolvimento e não perceber que ela está ali, mas não convive de fato com a equipe;

- 3. Manter a autovigilância:** é preciso preparar as áreas, inclusive a de Compliance, para estar sensível às denúncias sobre microagressões e continuamente preparar a empresa e suas pessoas para entender o que é capacitismo;
- 4. Adotar uma postura anticapacitista:** promover pesquisas de acompanhamento da pessoa com deficiência, formar as lideranças para contrapor o capacitismo e oferecer plano de carreira diferenciado para a pessoa com deficiência, o que é diferente de apenas promover benefícios.

Se a gente quer uma sociedade mais diversa e mais humana, precisamos atuar de forma anticapacitista nos cargos que a gente ocupa nas empresas, cientes de que a jornada da inclusão precisa começar necessariamente dentro de nós.



# NÃO DEIXE O CONHECIMENTO SAIR PELA PORTA

Por **Daniela Campos**

É comum ouvirmos de profissionais que estão à frente da área de gestão de pessoas a questão da perda de um conhecimento valioso e de insights acumulados ao longo do tempo no momento em que um colaborador com experiência significativa deixa a organização.

Isso acontece quando os programas de gestão de conhecimento não têm um capítulo estratégico para a formalização do conhecimento desses profissionais, que acabam levando consigo anos de experiência, conhecimento institucional e expertise em processos e cultura corporativa. Perder isso pode ter um impacto significativo na continuidade dos pro-

jetos, no desenvolvimento de novos talentos e na eficácia operacional.

Colaboradores sêniores geralmente possuem um conhecimento profundo e tácito, que pode ser crítico para as operações da empresa. Se todo esse saber não for documentado ou transferido, a empresa pode enfrentar dificuldades para lidar com situações complexas e tomada de decisões.

É essencial, portanto, criar programas de formalização do conhecimento como legado para a organização e como ferramenta do processo de sucessão e de integração entre gerações. Mas os benefícios não param por aí. No que chamo de “qua-

drante de ouro”, trago quatro ganhos gigantes desse processo:

## **1. Conhecimento proprietário como diferencial estratégico e competitivo**

Programas de formalização do conhecimento transformam a expertise dos profissionais seniores em conhecimento proprietário, algo que a empresa pode proteger e utilizar como um diferencial estratégico e competitivo.

Ao capturar e estruturar o conhecimento dos seniores, a organização não só preserva informações valiosas, mas também cria ativos intelectuais que podem ser aproveitados

No controle da sua

# gestão

de benefícios

em uma única plataforma



prático

rápido

especializado

Desde 1999, a **RB**, agora parte da **Ticket**, se destaca oferecendo soluções eficientes, transparentes e inovadoras em todo o território nacional. Simplifique seu processo e reduza os custos com o vale-transporte.

**Quer conhecer mais sobre as nossas soluções?**  
(11) 4962-0090  
[www.rb.com.br](http://www.rb.com.br)

**rb**   
SOLUÇÕES EM VALES-TRANSPORTE

**Ticket**®

para inovar, diferenciar-se no mercado e garantir uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo.

Além disso, a partir da perspectiva e da experiência desses profissionais, a empresa fortalece sua capacidade de tomar decisões estratégicas bem fundamentadas e faz escolhas mais alinhadas com a visão de longo prazo da organização, impulsionando o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

## 2. Economia em investimentos, redução de perdas e custos menores

Quando o conhecimento formalizado está acessível para os sucessores, a empresa obtém **economia em investimentos, redução de perdas e custos menores** com treinamento adicional, por exemplo. Caso contrário, pode ser forçada a investir para compensar a lacuna de conhecimento deixada pela saída ou aposentadoria do profissional, seja com a contratação de consultores externos, inscrições em cursos ou com o treinamento intensivo de novos colaboradores.

Além disso, custos da aprendizagem organizacional também são reduzidos. Cada novo funcionário precisa de tempo para se familiarizar com a cultura, os processos e sistemas específicos da empresa. Com uma transição mais suave, esse tempo de ajuste até que ele esteja totalmente integrado é menor.

## 3. Maiores ganhos com maior eficiência e produtividade

Sem o conhecimento e a experiência do sênior, os processos podem se tornar menos eficientes. Novos colaboradores passam a ter que aprender por tentativa e erro, o que leva a atrasos, retrabalho e ineficiências operacionais.

Porém, quando a empresa cuida da transição, transformando a experiência tácita em processos documentados e replicáveis ou programas de mentoria, os entrantes aprendem mais rápido e reduzem seu tempo de

Daniela Campos é founder & CEO da Middle-us – consultoria em Gestão da Longevidade e Diversidade Geracional para as empresas (linkedin.com/in/daniela-campos-zuccolotto)



VANESSA FERREIRA

adaptação.

E com isso, também se evita o custo de produtividade perdida, ou seja, até que o novo funcionário atinja o mesmo nível de produtividade que o antigo, a lacuna de experiência criada onera a organização.

## 4. Valorização do profissional, reconhecimento e pertencimento

Quando o profissional tem seu conhecimento formalizado, ele se sente valorizado e reconhecido, já que entende que sua expertise é considerada um ativo importante para a organização. Esse processo reforça a sensação de pertencimento, mostrando que o conhecimento dele é indispensável para o crescimento e sucesso da empresa. Isso não só fortalece o vínculo entre o colaborador e a marca empregadora, mas também o incentiva a continuar contribuindo ativamente para o desenvolvimento organizacional.

Programas de mentoria, sucessão e documentação de processos críti-

cos são essenciais para preservar e transferir o conhecimento e podem ser estruturados de diferentes formas.

Mentoria tradicional, mentoria em grupo, planejamento formal de sucessão, rotação de funções, job shadowing (que significa ser “a sombra” de um profissional acompanhando todas as suas atividades), mentoria reversa, criação de cursos em áreas críticas para o negócio, modelagem de competências, repositórios de conhecimentos digitais, trilhas de conhecimento, universidades corporativas.

São muitas as possibilidades e cada organização pode combiná-las como melhor lhe servir, mas ter um programa estruturado é crucial.

Afinal, investir em gestão do conhecimento é garantir continuidade, preservar legado, mitigar perdas, enxugar custos, ganhar eficiência e acelerar inovação. É colocar passado e presente a serviço de projetar o negócio para o futuro. 

# LEVE A EXPERTISE DA FGV PARA SUA ORGANIZAÇÃO E PREPARE SEU TIME PARA DESAFIOS ESTRATÉGICOS.

Ouvir a sua demanda é a razão do sucesso do FGV In Company. Com customização e planejamento de programas de formação focados nos objetivos de cada organização e no perfil do seu público, nossas soluções incluem alinhamentos constantes e ajustes de trajetória para incrementar resultados.

Contamos com as modernas instalações da FGV, além de oferecer a possibilidade de realização de aulas presenciais em sua organização, nos dias, horários e frequência mais adequados à rotina dos seus colaboradores.

*“ A parceria com o FGV In Company trouxe ensinamentos essenciais para o Comitê Paralímpico Brasileiro, fazendo toda a diferença em nossos procedimentos. ”*

**Mizael Conrado**  
Presidente do Comitê  
Paralímpico Brasileiro

CONHEÇA  
NOSSAS SOLUÇÕES



**FGV IN COMPANY**





# ÉTICA E CONSCIÊNCIA DE LIDERANÇA

Por **Fabio Rosé**

Em um mundo cada vez mais complexo e multiconectado, as dimensões éticas da tomada de decisões tornaram-se mais críticas do que nunca. À medida que os líderes enfrentam os desafios trazidos pela globalização e pela multiplicação da tecnologia disponível, a consciência da liderança se apresenta como um potente catalisador da capacidade humana de resolver nossos dilemas sociais. E, sendo assim, carrega a esperança de propiciar um futuro possível.

Mas, afinal, o que seria uma liderança consciente e qual o papel da

ética no caráter de liderança?

O senso ético fundamenta os processos de tomada de decisão. Por sua vez, as inúmeras decisões tomadas pelos líderes influenciam as organizações e a sociedade em geral. Comportamentos, ritos e símbolos são incorporados e replicados pelos princípios de justiça e moral. E, na interpretação do que é certo e errado, traduzimos as implicações dessas decisões no que podemos chamar de cultura.

O exercício de liderança é, portanto, uma prática consciente de formação de cultura. Suas atitudes,

posturas e decisões são bem mais do que o reflexo de seu caráter; são ferramentas de molde cultural. São o “Walk” e o “Talk” ao mesmo tempo. E, em diversos momentos, o líder precisa atuar em questões que colocam valores fundamentais em condições opostas. No caso de líderes empresariais, por exemplo, seu posicionamento é requerido em cenários que frequentemente contrapõem curto e longo prazo, clientes e resultados ou, até mesmo, lucro e princípios morais. No contexto atual de globalização e interconexão complexa, é exatamente esse o cenário que enfrentamos;

o lucro, da forma como é concebida, geralmente pressupõe uma perda. E é por isso que precisamos ainda mais de líderes conscientes.

Os líderes que têm um nível de consciência elevada relacionam as implicações morais de suas escolhas sob diversas perspectivas e conseguem enxergar além do curto prazo e do curto alcance. Eles entendem que suas decisões influenciam – além de resultados – comportamentos e atitudes. Eles percebem o impacto de suas práticas na construção de contextos. Esses líderes se esforçam para conseguir alinhar suas ações com seus valores, pois já entenderam que esse alinhamento não só aumenta a sua eficiência no campo mais óbvio, como também inspira outros a agirem de forma responsável em suas interações com o mundo. O resultado do impacto consciente é maior do que o lucro. Ele é progressivo.

Os líderes com um elevado sentido de consciência reconhecem a interligação das questões sociais, econômicas e ambientais. Eles reconhecem que o alcance de sua liderança não está limitado ao cargo que ocupa, ao time que lidera, à empresa onde trabalha. Consciência, nesse contexto, refere-se à consciência de que estamos todos conectados e que somos parte de um todo. Refere-se à compreensão sobre reações mais amplas do que as próprias ações.

Líderes conscientes buscam ativamente criar ambientes e condições para a produção de um diálogo significativo entre os membros de seus times, entre pares e, também, com seus líderes. Eles buscam criar diálogos maiores, de seus times com outros times. De sua empresa com outras empresas. Conseguem multiplicar perspectivas no processo de formulação de decisões e, com isso, potencializam seu impacto de forma considerável. Na prática da empatia, a liderança consciente desenvolve considerações éticas e faz com que elas se tornem ferr-

menta de inovação.

Como líderes, quando permitimos que nossas concepções fiquem “suspensas de julgamento” para escutar ativamente, possibilitamos a existência de um diálogo empático, um pensamento coletivo. Porque se nos entendemos parte do todo, direcionamos nossos sentimentos, pensamentos e atitudes de maneira integral. Colocar-nos em conexão com o contexto maior faz com que a dimensão de nossas ações transcenda objetivos e alcance um propósito mais amplo e socialmente responsável.

Pensar nossas questões empresariais de forma isolada do contexto no qual estamos inseridos limita nossa capacidade a um nível sintomático: somente somos capazes de enxergar sintomas como se eles fossem os problemas.

O futuro da liderança se configura pela integração da ética, da consciência e da responsabilidade social. A pressuposição da perda para o lucro não será mais sustentável. Con-



Fabio Rosé  
é CHRO,  
executive coach,  
conselheiro  
e palestrante  
([linkedin.com/in/fabiorose1](https://www.linkedin.com/in/fabiorose1))

sumidores estarão cada vez mais conscientizados, deixando de consumir de empresas que não apresentam programas robustos de responsabilidade social ou que sustentem a prática de uma liderança míope, sem compromisso e sem consciência.

Aqueles líderes que entenderem e praticarem esses princípios estarão em condições de navegar pelas complexidades e promover as mudanças positivas que o mundo precisa – não porque são melhores do que os outros, mas porque não estarão sozinhos.

Priorizar conceitos éticos de consciência, cultivar a responsabilização social e o bem comum não devem ser parte de uma agenda secundária, muito menos, considerados como contrários ao lucro. A sabedoria do líder consciente está justamente em articular essa transição e eliminar a contradição de valores. Lucrar será sinônimo de contribuir para um mundo mais justo e sustentável. 

# **CUIDAR É O QUE A HAGANÁ FAZ DE MELHOR, POR ISSO COMEÇAMOS DENTRO DE CASA.**

Nossas ações são voltadas sempre pensando em quem faz parte do desenvolvimento da Haganá todos os dias: os colaboradores. Por isso, não medimos esforços em proporcionar oportunidades de desenvolvimento, benefícios e, principalmente, respeito!

Somos guiados pela ESG, estabelecendo políticas claras relacionadas à saúde, bem-estar, sustentabilidade, aplicando boas práticas ambientais (redução da emissão dos gases de efeito estufa, uso de materiais reciclados, redução dos papéis e etc.) e inclusão, como a contratação de PcDs, treinamentos de acessibilidade e apoio a projetos sociais. Além de códigos de conduta e ética claros para administrar os comportamentos dentro da empresa.

Essa valorização dos funcionários resulta em serviços executados com dedicação e comprometimento de todos que fazem parte da família Haganá.

## **#OrgulhodeserHaganá**

SÃO PAULO 11 3393-1717 | RIO DE JANEIRO 21 2430-1800  
PARANÁ 41 3078-7984 | MINAS GERAIS 35 98435-4538  
TECNOLOGIA 11 3386-1818

[WWW.HAGANA.COM.BR](http://WWW.HAGANA.COM.BR)





## O LÍDER E AS EMOÇÕES

Por **Lady Morais**

É incrível o poder que o cinema carrega ao nos transportar não só para um universo de entretenimento, mas de reflexões que nos fazem, por vezes, enxergar a vida com outros olhos. E essa força, que ganha movimento, inclusive, na fantasia lúdica dos filmes infantis, pode ser sentida com brilhantismo na continuação do já clássico da Disney, *Divertida Mente*.

O enredo, que mostra uma agora jovem adolescente lidando com novas emoções, me provocou insights que se aplicam ao mundo corporativo. Sim, pois se

as novas fases da vida trazem consigo o aprofundamento de nosso contexto emocional e uma necessidade de maior entendimento sobre nossos limites, sentimentos e a forma como lidamos/despertamos sentimentos nos outros, por que seria diferente com as novas fases de um mercado que vive em plena ebulição de transformações culturais, digitais e de paradigmas; e que, exige dos líderes adaptação e fortalecimento não só técnico, mas também emocional?

Fato é que muito falamos, no ambiente corporativo, das compe-

tências, das hard e soft skills, mas muitas vezes esquecemos como as habilidades gerenciais estão ligadas às emoções que, por sua vez, influenciam diretamente no desempenho – de líderes, de equipes e, em última instância, da cultura macro de uma organização.

Também por isso, a abordagem do desempenho e a cultura da eficiência no mercado contemporâneo, não raro, partem de uma perspectiva incompleta: cobramos resultados, mas esquecemos do fortalecimento emocional daquele ser humano que nos guiará até os

indicadores de crescimento.

Você pode estar se perguntando Até onde esticar a corda da eficiência, mas, talvez, a grande questão seja: de que forma os resultados se relacionam com as emoções?

### **Cobrança excessiva x Visão holística**

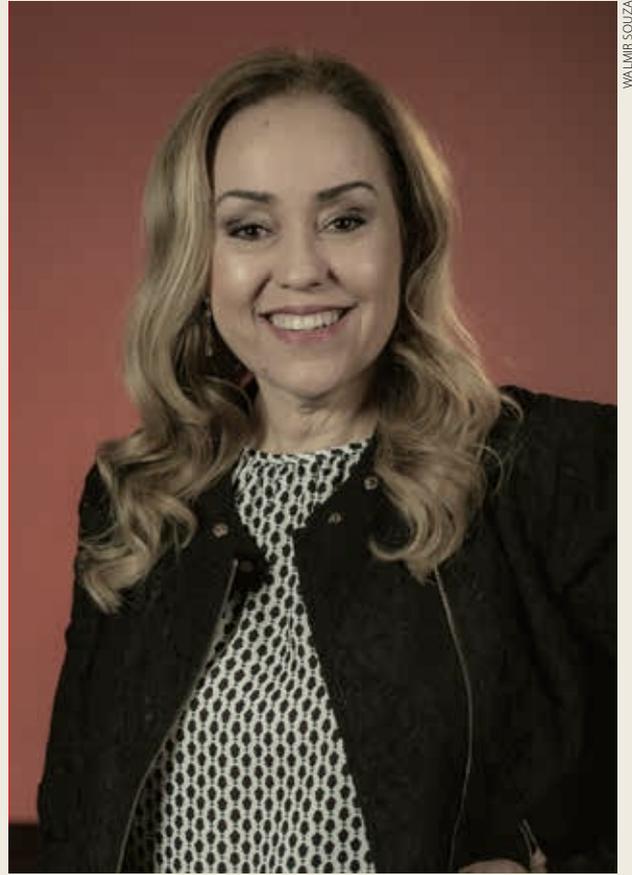
É importante analisarmos com mais atenção aquilo que podemos chamar de “paradoxo da corda da eficiência”. É fato que, dentro do contexto de transformações do mercado, há também uma corrida pela produtividade e eficiência nas empresas.

Mas há uma diferença evidente entre a busca racional e equilibrada por resultados – que é baseada, por exemplo, no entendimento do perfil das equipes, estudos e alinhamento contínuo com colaboradores, busca pelo equilíbrio entre metas organizacionais e de carreira, investimentos na cultura e em ambientes de trabalho positivos – e aquilo que o mercado vem definindo como produtividade tóxica, alicerçada no tripé das metas inalcançáveis, microgerenciamento e excesso de cobrança.

E, na ânsia de esticar a corda da eficiência, o modelo gerencial do excesso de cobrança, paradoxalmente, tende a contribuir não para uma maior produtividade, mas para ecossistemas doentes, em que estresse e burnout viram efeitos em cascata para toda a base do negócio.

Assim, um estudo da FGV de 2022 apontou que quase metade dos profissionais do país está com sobrecarga de trabalho e 31% vivem em um contexto de excesso de cobranças por metas e resultados. Para além da questão humana nesse cálculo, há um custo direto para as empresas que, no Brasil, gastam em média US\$ 80 bilhões por ano para cobrir custos relacionados ao burnout, segundo levantamento da Isma-BR e da consulto-

Lady Morais é CEO da consultoria Lady Morais Human Capital e conselheira e vice-presidente do Ibacc – Instituto Brasileiro de Accountability. Por 30 anos, foi executiva em organizações de diferentes segmentos econômicos



WALLMIR-SOUZA

ria Betânia Tanure Associados.

Nesse sentido, olhar para os resultados a partir de uma visão holística, que considere como estão nossos líderes e talentos dentro de uma perspectiva também emocional e humana, parece um norte decisivo para o alcance de resultados e para a construção de empresas saudáveis, em que os efeitos psicológicos dos ambientes tóxicos são superados e não se tornam obstáculos para o crescimento.

### **Sobre acolher, fortalecer e desenvolver equipes e líderes**

Para trilhar essa jornada, alguns passos podem ser fundantes. Precisamos, primeiro, fortalecer as bases emocionais de nossos líderes para que possam lidar com situações de crise e contextos de transformação tão comuns no mercado atual, sem que se sobrecarreguem e que transfiram essa carga emocional para suas equipes.

As mentorias e os processos

de desenvolvimento baseados na psicologia positiva – que foca em identificar potencialidades e estimular o bem-estar, em vez de simplesmente adotarmos uma visão negativista – são também bases para uma cultura, concomitantemente, que desenvolve talentos e estimula resultados, ao mesmo tempo em que acolhe.

Saiba, por fim, ouvir – a si mesmo e as suas equipes – construindo pontes de diálogo e sabendo superar, inclusive, momentos em que sim, estamos mais frágeis e mais suscetíveis a falhas gerenciais. Entender nossos limites e que também erramos, afinal de contas, é uma chance de aprendizado.

Desse modo, poderemos fazer o melhor possível, sem abrir mão da eficiência, mas entendendo que, para além da produtividade, há emoções e há pessoas que são os fundamentos do crescimento estratégico. 🍀

# Fornecedor recomendado por 10 em cada 9 clientes em todo o Brasil

O **ser humano** é um só e por isso é **muito difícil separar a vida particular da vida corporativa.**

Precisam ser cuidados de forma integral e para isso a Qualiforma desenvolve **soluções customizadas para sua empresa.** São **Planos de ações de Saúde Preventiva e Programas de Qualidade de Vida** com **relatórios** que possuem **métricas e indicadores de acompanhamento gerenciais** que comprovam os resultados dos Projetos.

**Agende uma reunião** com um de **nossos consultores** e **conheça** alguns de **nossos cases** que chegam a **promover resultados** com até:

**35%**  
de **Redução do Absenteísmo**

**30%**  
de **Redução do turnover**

**25%**  
de **aumento da produtividade**



FALE AGORA COM UM DE NOSSOS CONSULTORES



## Serviços

**Medicina do Trabalho - Segurança do Trabalho**

### **Programas de Qualidade de Vida**

Ginástica Laboral - Shiatsu - Corridas - Nutrição  
Palestras - SIPATs - Análise Ergonômica  
Acompanhamento com Psicólogos

---

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

---



## PODRIDÃO CEREBRAL VAMOS FALAR DE BRAINROT

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

Vamos falar de brainrot. Trata-se de um termo cunhado em 2007 que descreve a “deterioração mental” de pessoas que passam horas consumindo conteúdo de baixo valor intelectual, como vídeos bobos e memes. Será que você está sofrendo desse mal?

Não é à toa que o termo surgiu no mesmo ano do lançamento dos smartphones. Naturalmente, o celular com acesso à internet torna mais fácil

se perder no universo de bobagens disponíveis nas redes sociais. Nosso Instagram é prova disso: quando postamos os livros que estamos lendo, pesquisas que conduzimos ou nossas videoaulas, o engajamento é ínfimo. Mas, ao postarmos vídeos engraçados e fotos com legendas divertidas, o engajamento chega a ser mil vezes maior. Vamos pensar sobre isso?

Um pouco de futilidade não faz mal a ninguém e até ajuda a mente

a descansar (isso, obviamente, a depender do tipo de besteirinha que você vê). Mas, em excesso, isso pode “fritar seu cérebro”.

O que fazer, então?

Nós usamos o próprio celular para não viciar nele. A função “tempo de uso” está sempre ativada para 15 minutos. Ou seja, depois de 15 minutos de TikTok, Instagram ou Facebook o nosso celular trava. E, então, precisamos conscientemente autorizar mais

tempo ou abandonar o aplicativo. É nessa hora que a gente puxa um livro (que está sempre por perto), buscamos uma água, ou, quando estamos em casa saímos para o jardim.

Como profissionais de Desenvolvimento Humano e Organizacional, mapeamos as habilidades mais cobijadas pelos recrutadores e líderes. Para a surpresa de zero pessoas: trata-se da calma e do foco.

Colaboradores que conseguem se concentrar na resolução de um problema complexo com tranquilidade e atenção plena são os mais elogiados pelos colegas e alcançam os melhores resultados.

Isso acontece porque a capacidade de resolver uma demanda (urgente ou corriqueira) está diretamente ligada à essa competência: ter a cabeça livre de bobagens, mas repleta de repertório de qualidade.

Conseguir se armar de informações úteis e relevantes, disponíveis em literatura de qualidade, fontes fidedignas e conversas edificantes, depende de fazermos melhores escolhas diárias de que tipo de conteúdo consumir.

Essas são escolhas, senhoras e senhores. Escolhas que separam adultos de adolescentes, profissionais de amadores, e amantes da cultura de ignóbeis e influenciáveis navegadores das redes sociais.

Onde fica a “calma” citada acima? Justamente no fato de pessoas com a mente apaziguada conseguirem ler os cenários com mais clareza e assertividade. O que as leva a tomar decisões mais sábias, evitando retrabalhos e erros. Com a mente “alinhada” e sem “tralhas” ocupando espaços úteis.

Mas há pessoas que já foram oficialmente diagnosticadas como viciadas em bobagens. E isso gera impacto na socialização e, sobretudo, na cognição dessas pessoas. Se você se identificou com esse quadro, deve procurar ajuda profissional, pois essa obsessão pode comprometer sua carreira de forma irreversível. Afinal, o que é o trabalho senão a capaci-



@ZORBA\_FOFO

Vania Ferrari e Anna Nogueira são sócias da Pensamentos Transformadores Treinamento & Desenvolvimento, escritoras, palestrantes e criadoras do maior canal de RH do YouTube Brasil ([youtube.com/canalvaniaferrari](https://www.youtube.com/canalvaniaferrari))



**A CAPACIDADE DE RESOLVER UMA DEMANDA – URGENTE OU CORRIQUEIRA – ESTÁ DIRETAMENTE LIGADA A TER A CABEÇA LIVRE DE BOBAGENS, MAS REPLETA DE REPERTÓRIO DE QUALIDADE**  
**VANIA FERRARI E ANNA NOGUEIRA**



dade de lidar com problemas complexos? E como faremos isso com o cérebro derretido?

Então, além de colocar freios e travas no seu celular, que tal voltar para a academia ou fazer caminhadas no entorno do seu prédio? Ou pegar aquele livro que você começou a ler faz tempo?

Assim como existe comida de verdade em oposição aos alimentos ultraprocessados, existe diversão de qualidade e diversão fútil e prejudicial para a sua saúde mental.

Pense nisso e mude. Sua família, seus amigos, sua saúde mental, sua carreira e, conseqüentemente, sua conta bancária (que está diretamente ligada ao seu trabalho) agradecerão muito.

Compartilhe conosco suas táticas para se livrar da podridão! 📌



Como **transformar**  
a sua **mobilidade**  
**corporativa** para  
ser **mais eficiente?**



@fretadao



# Tudo o que você precisa está aqui!



Fretamento exclusivo



Fretamento compartilhado



Gestão de vale-transporte



Transporte individual



Gestão completa da operação



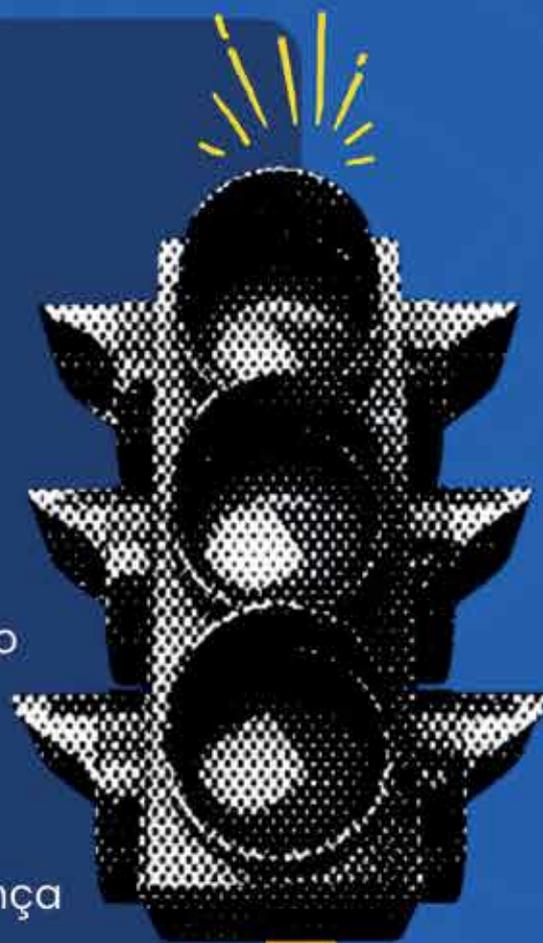
Suporte 24 horas



Conforto, qualidade e segurança



Roteirização otimizada e constante



Revulcione a mobilidade da sua  
empresa! Leia o QR Code ao lado ou  
acesse [www.fretadao.com.br](http://www.fretadao.com.br)



# EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS CRESCCE O INTERESSE NAS EMPRESAS DO PAÍS

A Faber-Castell foi a grande vencedora com o título de Empresa do Ano, ou seja, a companhia ocupou a primeira posição no ranking do Índice de Investimento em Capital Humano

Por *Thaís Gebrim*



FOTOS: CRISTIANO VIEIRA FOTOGRAFIA

**E**leita Empresa do Ano, a Faber-Castell foi o grande destaque do Prêmio Excelência em Gestão de Pessoas 2024, resultado da pesquisa realizada pelo Grupo Gestão RH com o apoio técnico do FGV in Company. Representada pelo seu diretor de Recursos Humanos e Sustentabilidade, Miguel Feres, a Faber-Castell conquistou o primeiro lugar entre 85 finalistas por alcançar o maior ICH – Índice de Investimento em Capital Humano. A entrega dos troféus aconteceu no dia 22 de agosto, sob o comando da jornalista Adriana Bittar, que conduziu a noite em clima de descontração e suspense.

A segunda posição ficou com o Grupo Cataratas, que, no ano passado, ocupou o quarto lugar, e a Iconic estreou no ranking na terceira posição. As empresas foram representadas, respectivamente, por Robson Lourenço, diretor de Gente, Cultura e Carreira, e por Bianca Cerbino, gerente de Pessoas e Organização.

A cada ano, os números mostram a importância conquistada pelo estudo entre as organizações instaladas no país, consequência da confiabilidade conferida à FGV no mundo acadêmico e empresarial e do trabalho consistente da Gestão RH para elevar o patamar do RH nas empresas. Nesta edição da pesquisa, houve um aumento expressivo, de 75%, no número de finalistas, passando de 49 em 2023 para 85 neste ano (entre mais de 300 inscritas).

“É uma clara demonstração de que as práticas estão

evoluindo, se aprimorando, já que mais empresas estão alcançando a nota de corte, o que as coloca como finalistas”, assinala Renato Fiochi, CEO do Grupo Gestão RH.

Paula Horacio, especialista em People Analytics do FGV in Company e responsável técnica pela pesquisa, apresentou alguns dos resultados aos presentes e destacou outro dado expressivo: o maior número de grandes organizações participando do estudo – 34% faturam acima de R\$ 5 bilhões. Juntas, as finalistas representam dez setores econômicos e um faturamento de R\$ 1,9 trilhão, cerca de 17% do PIB brasileiro.

“Essa evolução se deve ao sucesso do trabalho do Grupo Gestão RH, por meio de parcerias que buscam o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, inspirando a cada ano mais empresas a fazerem parte deste seleto grupo que busca inovar e reconhecer seus colaboradores”, avalia Paula.

Renato vê na iniciativa algo que vai muito além de mais uma premiação entre tantas no mercado. “A pesquisa e a premiação fazem parte do movimento contínuo do Grupo Gestão RH de conectar empresas e executivos em prol da consolidação de organizações mais humanas e colaborativas. Ao reconhecer as organizações que investem em seus colaboradores, geramos benchmarking, despertamos o interesse de outras e as incentivamos a seguirem esse caminho. Eu tenho certeza de que, ao enaltece-las, estamos



As boas-vindas de Renato Fiochi, CEO da Gestão RH



Paula Horacio, do FGV in Company: representação expressiva do PIB

contribuindo de forma pragmática para um ambiente de negócios mais justo, produtivo e inovador.”

A premiação foi criada em 2020 para reconhecer e destacar as empresas com as melhores pontuações na pesquisa, que mapeia e analisa práticas em quatro pilares, dos quais é gerado o ICH: Empresas Psicologicamente Saudáveis, Cidadania Corporativa, Desenvolvimento Humano & Organizacional e Práticas em Gestão de Pessoas.

Até então, as quatro pesquisas eram feitas separadamente pelo Grupo Gestão RH. A unificação possibilitou mapear as organizações com práticas efetivas em todas as

áreas, gerando um importante benchmarking em Recursos Humanos e gestão de pessoas.

Além de mapear as práticas e medir o grau de investimento das organizações no capital humano, o levantamento identifica estratégias e tendências e correlaciona as práticas, o grau de engajamento dos colaboradores e o desempenho das empresas.

Após a premiação, as finalistas recebem os relatórios individuais e do conjunto de empresas, permitindo que, com a sua participação, possam analisar os resultados, conferir os pontos fortes e, também, os pontos abertos a melhorias.

### AS 10 EMPRESAS COM MAIOR ICH

1º lugar – Empresa do Ano

**Faber-Castell**

2º lugar

**Grupo Cataratas**

3º lugar

**Iconic**

4º lugar

**John Deere**

5º lugar

**Plastipak**

6º lugar

**Ternium**

7º lugar

**Renner**

8º lugar

**Parker**

9º lugar

**SAP**

10º lugar

**Cury Construtora**

O Grupo Gestão RH também homenageou as empresas que atingiram pontuações expressivas nos quatro pilares da pesquisa. São elas, em ordem alfabética:

#### CIDADANIA CORPORATIVA

**Abbott**

**GPA**

**Votorantim Cimentos**

#### DESENVOLVIMENTO HUMANO & ORGANIZACIONAL

**Heineken**

**NeoBPO**

**Sodexo**

#### EMPRESAS PSICOLOGICAMENTE SAUDÁVEIS

**Akzo Nobel**

**Thales**

**Volkswagen**

#### PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS

**Getnet**

**OLX**

**Zeiss Vision**

# O projeto do Restaurante ideal é Real na Premium



Há mais de 30 anos a Premium realiza projetos personalizados de restaurantes empresariais e serviços de *facilities*, com ações de *ESG*, para mais de 500 clientes de todos os lugares do Brasil.

**Sua empresa merece ser Premium.**



☎ (11) 98960-6055  
📷 premium\_ek  
somospremium.com.br





# ENTRE AVANÇOS E GAPS

Dos resultados trazidos pela pesquisa deste ano, Paula Horacio, do FGV in Company, destacou e comentou aqueles que considera referências importantes para a evolução da excelência nas práticas da área de RH, de acordo com os quatro pilares do estudo. Confira.



## DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

Paula destaca a maturidade nas funções de RH, que vem atuando de fato como especialista pleno na formulação da estratégia do negócio, facilitando as mudanças e transformações necessárias para a evolução das organizações. “Nesse nível de maturidade, o RH oferece importante contribuição como especialista em capital humano”, afirma.

Embora as práticas maduras na busca por talentos e os processos automatizados, capazes de avaliar o fit cultural e potencial dos candidatos, sejam realidade na

maior parte das organizações pesquisadas, a colaboração coletiva e o workforce planning são oportunidades de melhoria para cerca de 1/3 delas.

Vale ressaltar que o conjunto de companhias na pesquisa deste ano investiu 40% a mais em treinamento e desenvolvimento por colaborador do que as organizações pesquisadas em 2023, sendo uma parcela significativa direcionada para a liderança.

Paula comenta que se trata de um aumento expressivo, porém, é essencial que as empresas mantenham um equilíbrio entre o desenvolvimento de líderes e a capacitação de todos os colaboradores, garantindo que o impacto positivo desse investimento seja sentido em toda a organização.

Os objetivos dos programas de T&D tendem a ser abrangentes, focalizando aspectos estratégicos e efeitos de longo prazo. São eles:

- 1º - Desenvolvimento de Liderança
- 2º - Bem-estar
- 3º - Diversidade e Inclusão
- 4º - Gestão Estratégica, Sustentabilidade, Conformidade
- 5º - Transformação Digital, Tomada de Decisão, Mentoria
- 6º - Gestão da Mudança
- 7º - Analytics e Ciência de Dados
- 8º - Desenvolvimento de Competências Digitais e Resiliência



# Apaixone-se pelo lado humano da tecnologia.

intelbras | #vemserinlover

## Nós somos a Intelbras!

Uma empresa de tecnologia, **líder de mercado e repleta de colaboração, respeito, cuidado, autonomia e desafios tecnológicos**. A gente trabalha pra levar soluções que **protegem, conectam, aproximam e transformam a vida de milhões de pessoas**, no Brasil e no mundo.

E nós temos **tanta gente incrível trabalhando aqui!** Gente que tem a vontade de evoluir sempre, e que sabe a importância de estar em uma empresa que valoriza pessoas e acredita no potencial de cada uma delas. **Somos uma empresa diferente. Somos uma empresa humana.**

**Nosso clima é único e quem trabalha aqui sabe disso.** Pra colocar em prática alguns de nossos valores, como simplicidade e felicidade, oferecemos um **ambiente de trabalho aberto, respeitoso e descontraído**. Também investimos em ações que promovem a colaboração, a integração e o trabalho em equipe.

**Somos quase cinco mil inlovers** que fazem da Intelbras, todos os dias, uma das melhores empresas para se trabalhar, e que sabem que **uma grande empresa é construída todos os dias.**

Vem com a gente se apaixonar pelo lado humano da tecnologia.

Conheça nossa nova  
**proposta de valor**  
para nossos **inlovers**



Uma empresa  
**humana**



Uma empresa  
que **desenvolve**



Uma empresa que  
**dá autonomia**



Uma empresa  
**forte**

A priorização desses temas reflete um alinhamento claro das empresas com as demandas contemporâneas do mercado de trabalho, entretanto, avisa Paula, é preciso que estejam alinhados à luz das diretrizes estratégicas de cada organização.

Segundo ela, de uma maneira geral, as características das organizações pesquisadas, como, por exemplo, cultura de colaboração e transparência, autonomia, empoderamento de equipes multidisciplinares, clima de informalidade, investimento no desenvolvimento de pessoas e processos de avaliação e feedback objetivos, favorecem o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Sobre as práticas de educação corporativa, quase todas as empresas contam com parceiros externos para elaborar e executar suas trilhas de aprendizagem e 82% possuem um sistema de educação corporativa (SEC) com governança própria, o que permite o controle e o alinhamento estratégico sobre o desenvolvimento dos colaboradores, garantindo qualidade e relevância, enquanto aproveitam a expertise externa para enriquecer os programas educacionais.



### CIDADANIA CORPORATIVA

Com o tema diversidade e inclusão cada vez mais presente no mundo empresarial, o estudo confirmou o que já se fala: iniciativas de D&I estão crescendo, mas o percentual de grupos minorizados em cargos de liderança ainda são baixos e não refletem a diversidade do país.

Só para citar dois exemplos, a presença de negros, pardos e indígenas em cargos de liderança é inferior a 20% em mais da metade das organizações pesquisadas, um fator limitante de inclusão e inovação. Outro dado, este sobre equidade de gênero, mostra que em quase 50% das empresas o percentual de mulheres em cargos de gerência e alta gerência é inferior a 30%.

A boa notícia é que as empresas afirmam possuir programas específicos para aceleração de carreira de grupos menos representados.

Embora o tema esteja em processo de evolução, 29% afirmaram que a diversidade já está profundamente enraizada em sua cultura corporativa. “É um sinal positivo, mas ainda limitado e indica que na maioria das empresas há bastante espaço para avançar, favorecendo a atração e retenção de talentos diversos, promovendo a inovação através de diferentes perspectivas e fortalecendo a imagem corporativa”, avalia a coordena-

dora da pesquisa.

Ainda dentro de D&I, agora sobre as pessoas com deficiência, embora 73% do universo da pesquisa garanta que esse grupo possui as mesmas oportunidades que os demais, quase metade das empresas reconhece a necessidade de melhorar o investimento em desenvolvimento nessa área.

No campo da educação, a situação é diferente: com a falta do preparo no mundo acadêmico para o enfrentamento dos desafios das empresas, é expressivo o número de organizações que concedem bolsa ou algum tipo de incentivo para o desenvolvimento de seus colaboradores: 79%. Na visão de Paula, o alto percentual é fundamental para criar ambientes de trabalho mais justos, novamente, inovadores.

Já sobre a agenda ESG, ela ressalta que o tema foi mais explorado neste ano, mas faltam especialistas nessa área dentro das empresas.

Outro déficit apontado foi em relação às ações voltadas à preservação da biodiversidade. “Acredito que o principal motivo pelo qual as empresas realizam poucas ou nenhuma ação é a falta de percepção de conexão direta entre a preservação da biodiversidade e os resultados financeiros de curto prazo. Muitas empresas ainda veem a preservação ambiental como um custo adicional, sem considerar os impactos a longo prazo para seus negócios”, assinala. Além disso, prossegue Paula, a falta de regulamentações específicas e incentivos econômicos relacionados à biodiversidade contribui para que esse tema tenha menor prioridade em relação a outras questões ambientais, como emissões de carbono ou eficiência energética, que possuem maior visibilidade e regulação.”

A seguir, a especialista cita alguns números registrados no estudo:

#### Ambiental

- 46% possuem metas de redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE) até 2030.
- 44% investem em energia renovável com percentual definido.
- 97% têm programas de reciclagem e reuso de materiais.

#### Social

- 86% possuem política de diversidade e inclusão.
- 99% contam com programas de desenvolvimento profissional para os colaboradores.
- 95% investem em programas de responsabilidade social.
- 56% possuem fundações ou órgãos para desenvolver projetos de sustentabilidade e responsabilidade social.

## Governança

- Todas as empresas possuem código de ética e conduta.
- 34% não possuem conselho de administração independente.
- Praticamente todas as empresas afirmam transparência nas práticas de gestão.
- 86% têm nas ONGs a principal estratégia de parceria para um melhor desenvolvimento econômico e social.
- 86% promovem ações de inclusão social voltadas às comunidades em que estão inseridas.



### PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS

Neste pilar, a pesquisa mostra que ainda é preciso promover uma cultura organizacional em que a responsabilidade pela Proposta de Valor para o Empregado (PVE) seja claramente comunicada e garantir que todos os níveis da organização compreendam como ela se alinha aos objetivos estratégicos da empresa. Isso porque apenas 8% das organizações participantes do estudo sinalizaram avaliar e responsabilizar os líderes pela aplicação da PVE em suas áreas.

Por outro lado, há um dado positivo a ser ressaltado: 93% das empresas possuem uma estratégia de posicionamento da marca empregadora. Elas utilizam como principal indicador os rankings externos de melhores empresas para se trabalhar.

Já no quesito tecnologia em Recursos Humanos, o levantamento mostra que, em *people analytics*, o percentual de empresas que adotam técnicas de modelagem preditiva saltou de 8% na pesquisa anterior para 24% neste ano. Destaca-se, ainda, o fato de que mais da metade das empresas possui um dashboard de RH estruturado e alinhado à estratégia do negócio. Boas notícia? Sim, mas há muito espaço para evoluir.

Quando o assunto é inteligência artificial aplicada a RH, 49% das empresas a utilizam para analisar dados em fase inicial, 52% não a utilizam para tomar decisões de RH e 51% ainda não investem em pesquisa e desenvolvimento de IA para RH.

“A principal dificuldade da área de Recursos Humanos construir um dashboard alinhado à estratégia de negócio é a tradução de métricas em indicadores que reflitam diretamente os objetivos estratégicos da empresa.

Isso exige integração e acompanhamento sistemático de processos de RH e estudos específicos utilizando ferramentas de *people analytics*”, aponta Paula.

De acordo com ela, isso se dá em função de outro dado trazido pela pesquisa: assim como ocorre em ESG, a maior parte das empresas não possui profissionais de IA especializados em RH. “Enquanto o uso de modelagem preditiva cresce, a barreira principal para o uso completo da IA é a tradução dessas análises em decisões de negócios, o que requer maior investimento em tecnologia e treinamento e integração dos processos de RH com ferramentas de análise avançada. Acredito que haja uma desconexão entre as tecnologias disponíveis e a capacidade das empresas de traduzir essas análises em ações concretas.”



### EMPRESAS PSICOLÓGICAMENTE SAUDÁVEIS

Se há um tema em alta no RH, que ganhou relevância e urgência no período da pandemia de covid-19 é a saúde psicológica das pessoas, onde quer que estejam, inclusive – e principalmente – no trabalho. De acordo com a pesquisa, grande parte das empresas adotou diversas iniciativas com objetivo de ajudar seus colaboradores nas demandas pessoais, como flexibilização de horário e aconselhamento psicológico.

Entretanto, os esforços para ajudar os colaboradores a desenvolverem um estilo de vida mais sadio foram direcionados, em primeiro lugar, para o incentivo ao esporte que, sem dúvida, é gerador de bem-estar e combate estresse, mas não está vinculado às práticas de gestão e não garante segurança psicológica nos escritórios. Nesse sentido, as empresas demonstram também se esforçar para promover um ambiente mais saudável, estabelecendo limites claros para horas extras, adotando *home office* e horário flexível.

Já como forma de reconhecer o trabalho do colaborador, as premiações por resultado e o reconhecimento público são os mais adotados. De acordo com Paula, são formas eficazes para motivar e engajar colaboradores, reforçando comportamentos desejados e alinhados aos objetivos da empresa.” No entanto, é importante que essas práticas sejam justas, transparentes e complementadas por outras formas de reconhecimento, como desenvolvimento profissional e *feedback*”, ressalva.

# O QUE DIZEM OS LÍDERES DE RH DAS LÍDERES EM ICH

– 1º LUGAR | EMPRESA DO ANO –



Criada em 1761 na Alemanha e presente no Brasil desde 1930, a Faber-Castell fabrica produtos para escrita, desenho, design criativo e cosméticos, com escritórios comerciais em mais de 50 países. No Brasil, a empresa conta com 2.300 colaboradores, entre São Carlos (SP), onde está a maior fábrica de lápis do mundo e a fábrica de cosméticos; Prata (MG), onde estão suas florestas de Pinus, matéria-prima para o lápis, e as áreas de preservação ambiental; e Manaus (AM), com uma unidade de fabricação de produtos plásticos.

## Na sua visão, o que é ter excelência em gestão de pessoas?

**Miguel Feres** – Em primeiro lugar, o apoio incondicional do nosso CEO, Marcelo Tabacchi, na construção de um ambiente de trabalho que valoriza nossa gente, o que permeia todo o ambiente da organização. Isso requer aspectos fundamentais, que hoje estão traduzidos nas cinco essências da liderança Faber-Castell: ser inspirador, empreendedor, autêntico, resiliente e voltado ao desenvolvimento de pessoas. Como ressaltou o conde Anton Wolfgang Von Faber-Castell, em 2013, “o maior ativo que temos são as pessoas”, então, buscamos a excelência investindo constantemente em nossos talentos, oferecendo oportunidade de crescimento e orientação para os negócios.

## Qual é o significado do prêmio para a Faber-Castell?

**Miguel Feres** – Significa o reconhecimento de que as nossas práticas e políticas estão no caminho certo na gestão de nosso maior ativo: pessoas. Acreditamos em uma cultura organizacional positiva e em um ambiente de trabalho que valoriza o bem-estar dos colaboradores, promove a diversidade, a inclusão e incentiva a colaboração e o respeito mútuo.

Esse prêmio nos faz continuar acreditando que desenvolvimento e capacitação se transformam em oportunidades através de uma liderança vista como inspiradora, acessível e capaz de guiar a equipe de forma eficiente, promovendo um ambiente de confiança e apoio. Entendemos estar no caminho certo, com boas práticas na gestão de

pessoas, reconhecendo os talentos internos, atraindo novos e aumentando o engajamento dos colaboradores através da manutenção de nossa ótima reputação no mercado.

## Entre os quatro pilares avaliados, qual é a principal iniciativa da Faber-Castell em Cidadania Corporativa?

**Miguel Feres** – Já há alguns anos, através do Instituto Faber-Castell, nós atuamos em 11 projetos sociais no entorno de nossas operações brasileiras. São projetos focados em educação e artes para crianças e adolescentes de baixa renda ou com problemas relacionados à saúde. Além disso, por meio da própria Faber-Castell, destinamos verbas com base nas leis de incentivo fiscal para projetos selecionados dentre os muitos que são inscritos em nosso edital para tal finalidade.

## E quanto às ações de bem-estar, quais são os destaques da empresa no pilar Empresa Psicologicamente Saudável?

**Miguel Feres** – Adotamos práticas que promovem o bem-estar mental e emocional, ajudando a manter um ambiente de trabalho positivo, de valorização e apoio e permitindo que as pessoas desempenhem suas funções sem comprometer a saúde física e mental.

Um exemplo é a busca por equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colaboradores com horários flexíveis, através de home office, short friday e desconexão digital, evitando e-mails ou atuação fora do horário regular.



FOTOS: CRISTIANO VIEIRA FOTOGRAFIA

Miguel Feres, diretor de RH e Sustentabilidade

Também temos programa de apoio psicológico, com acompanhamento e aconselhamento de suporte emocional. Nossa cultura de respeito e diversidade é ímpar, com valores determinados pelos próprios colaboradores e tolerância zero para assédio e discriminação. Além disso, oferecemos ajuda de custo para atividades físicas e temos clubes nas unidades para oferecer lazer e esporte, assim como palestras e workshops sobre saúde mental e espaços de decompressão e relaxamento.

### Como vocês buscam a interseção entre Desenvolvimento Humano e Organizacional?

**Miguel Feres** – Nossa maior preocupação é integrar o aperfeiçoamento e o crescimento dos colaboradores com a eficiência e o crescimento da organização. Para o desenvolvimento humano, focamos em processos de aprimoramento das competências, habilidades e conhecimentos, através de capacitação e treinamento, gestão e planejamento sucessório, mentoria e coaching. Já no desenvolvimento organizacional, nosso foco está em melhoria contínua dos processos, estruturas, cultura e estratégias, para que a empresa se torne mais eficiente, competitiva e capaz de se adaptar a mudanças. Isso se dá através de reestruturação organizacional, melhoria de processos, cultura organizacional e gestão de mudança.

Dessa forma, a interseção ocorre através de uma abordagem integrada, em que se reconhece a interdependên-

cia do crescimento das pessoas e o sucesso da empresa. Nossa organização adota essa filosofia com o objetivo de não apenas atingir resultados espetaculares, mas também de criar um ambiente de trabalho mais engajador, inovador e saudável para todos.

### Quanto ao pilar Práticas em Gestão de Pessoas, qual é a mais bem avaliada pelos colaboradores da Faber-Castell?

**Miguel Feres** – Com certeza é a que promove um ambiente de trabalho positivo, incentivando o desenvolvimento profissional. Eu destaco especialmente os investimentos em programas de capacitação, feedback regular e construtivo e o fomento à inovação. Isso propiciou um ambiente de trabalho de valorização, motivação e comprometimento com o sucesso da empresa, refletindo em altos níveis de satisfação e engajamento.

### Quais são as expectativas para 2025?

**Miguel Feres** – As principais expectativas para 2025 continuam conectadas ao acompanhamento de tendências tecnológicas. IA e algoritmos devem seguir entregando dados para análise de profissionais de RH, permitindo uma atuação cada vez mais estratégica e focada nas pessoas. Outra prioridade é continuar redefinindo a integração trabalho-vida, com um olhar especial para saúde, bem-estar e qualidade de vida do colaborador.

– 2º LUGAR –



O Grupo Cataratas foi pioneiro na concessão de parques naturais em 1999, quando assumiu a gestão de visitação das Cataratas do Iguaçu (PR). Hoje, é referência em entretenimento e atrativos turísticos, com parques naturais, temáticos e de vida animal. Fazem parte do portfólio o Marco das Três Fronteiras (PR); a EcoNoronha (PE); o BioParque do Rio, o AquaRio e a Paineiras-Corcovado (RJ); e, mais recentemente, o Parque Nacional de Jericoacoara (CE). Já o AquaFoz (PR) tem inauguração prevista para 2025.

**Na sua visão, o que é ter excelência em gestão de pessoas?**

**Robson Lourenço** – Para atingir excelência em gestão de pessoas é necessário criar caminhos na construção de um ambiente onde cada colaborador é valorizado de tal forma que se torna um embaixador da marca, onde a inovação floresce e a colaboração é a base de tudo. Uma organização onde as pessoas são os verdadeiros agentes da transformação. Ao colocar as pessoas no centro do negócio, as empresas desencadeiam uma jornada de crescimento mútuo. Líderes inspiradores cultivam talentos, enquanto equipes engajadas entregam resultados excepcionais. Isso só se torna possível ao idealizar a jornada do colaborador, planejando do onboarding ao offboarding.

**Qual é o seu sentimento como líder de RH em relação ao prêmio?**

**Robson Lourenço** – O sentimento é de gratidão pelo reconhecimento ao trabalho incansável do time de Gente, Cultura e Carreira e de todas as lideranças. Um time que, com o coração, abraça a diversidade e a inovação, transformando o RH em um verdadeiro parceiro das pessoas e do negócio. A cada ano, trabalhamos para fortalecer o compromisso de explorar novos caminhos para potencializar talentos, atendendo às necessidades individuais e organizacionais. Fazemos isso em nosso Planejamento Estratégico de Gente. Neste ano, o desafio foi construir um planejamento que consolida a abordagem holística da saúde, criando uma órbita de qualidade de vida que serve como motor de desenvolvimento das pessoas.

**A empresa foi do quarto lugar em 2023 para o segundo neste ano. Como a empresa significa esse salto?**

**Robson Lourenço** – Costumamos dizer que as premiações são os frutos da nossa árvore de cultura. O nosso negócio tem como *core* principal o entretenimento. O encantamento começa na gestão de pessoas e transborda para os milhares de visitantes que recebemos em nossos parques.



Robson Lourenço, diretor de Gente, Cultura e Carreira

Mas, para que essa árvore seja frutífera, precisamos ter como principal parceiro a liderança. Sem nossos *influencers* (como chamamos os gestores), é impossível construir um ambiente favorável à promoção da diversidade com construção de resultados inovadores e sustentáveis.

**Qual é a expectativa para 2025?**

**Robson Lourenço** – É investir cada vez mais na experiência 360 graus do nosso embaixador, mantendo a liderança como principal parceiro de promoção da nossa cultura. Vamos seguir construindo equipes diversas, criando ambientes seguros para experimentação, investindo em capacitação contínua, fomentando o trabalho colaborativo e reconhecendo ideias inovadoras. Entendo que a área de RH é a principal catalisadora de mudanças. Ao transformar a cultura organizacional e promover a criatividade, nós garantimos que a inovação seja um valor central da empresa, contribuindo para o sucesso a longo prazo.

## – 3º LUGAR –

The logo for Iconic, featuring the word "ICONIC" in a bold, sans-serif font. The "I" and "O" are orange, while the "N", "I", "C", and "C" are black.

Líder em lubrificantes no Brasil e detentora das marcas Ipiranga Lubrificantes e Texaco, a Iconic entrou em operação em 2018, a partir de uma joint venture das empresas Chevron e Ipiranga. Com um time de aproximadamente 1.000 colaboradores, a empresa faz investimentos altos em tecnologias e processos sustentáveis para desenvolver lubrificantes, fluídos e graxas. O seu Centro de Tecnologia é um dos maiores e mais avançados laboratórios privados da América Latina.

**Na sua visão, o que é ter excelência em gestão de pessoas?**

**Bianca Cerbino** – É uma construção que começa com um profundo autoconhecimento, empatia e habilidade social do líder. Esses três pilares estabelecem confiança e engajamento dos times para atingir resultados consistentes e diferenciados, impulsionados pela crença de todos em um mesmo propósito. A sabedoria da liderança está em identificar e fortalecer as aptidões de cada um do time, para que todos tenham a oportunidade de exercer suas qualidades nos projetos e ações da empresa. Uma gestão assertiva dá a direção e deixa que cada um do seu time escolha o caminho que quer trilhar e brilhe com as conquistas.

**Qual é o seu sentimento como líder de RH em relação ao prêmio?**

**Bianca Cerbino** – O reconhecimento é um reflexo da dedicação que colocamos na construção de um ambiente onde as pessoas se sentem parte de algo maior. Vejo o prêmio como uma confirmação de que estamos no caminho certo nessa jornada de evolução de um RH cada vez mais estratégico, iniciada desde 2020. Mais do que um troféu, é uma vitória compartilhada, que mostra que nosso propósito coletivo está sendo vivido no dia a dia, fortalecendo a cultura organizacional, a confiança e o engajamento de todos em direção a resultados excepcionais.

**Em relação à empresa, qual é o significado do prêmio?**

**Bianca Cerbino** – Esse prêmio tem um significado profundo. Simboliza que estamos indo além do esperado, focando no desenvolvimento humano como o pilar central da estratégia de crescimento dentro do time de Pessoas e Organização. Ser reconhecida entre empresas mais experientes nos mostra que estamos no caminho certo. O prêmio reforça a importância de uma gestão que não apenas impulsiona resultados, mas, também, valoriza as singularidades e aptidões de cada colaborador, permitindo que todos tenham protagonismo em sua trajetória.

**Qual é a expectativa para 2025?**

**Bianca Cerbino** – A expectativa é que possamos aprofundar a nossa capacidade de reconhecer e nutrir as habilidades individuais, oferecendo caminhos claros de desenvolvimento para todos. Queremos criar um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para inovar, crescer e encontrar propósito no que fazem. Nossa visão é de um futuro em que a Iconic seja referência não apenas pelos resultados e sua liderança de mercado, mas pela maneira como tratamos e desenvolvemos nosso time, possibilitando que cada pessoa seja protagonista da sua carreira. A propósito, estamos com uma supernovidade, o nosso posicionamento de marca empregadora, que compartilho aqui em primeira mão: Iconic, sua carreira flui com quem é líder!



Bianca Cerbino, gerente de Pessoas e Organização

– 4º LUGAR –



A John Deere é uma empresa global de tecnologia que fornece software e equipamentos para os setores agrícola, de construção e florestal. Inovadora, contribui para a produtividade e sustentabilidade no campo, além de atender à crescente demanda global por alimentos e infraestrutura. Com mais de 83 mil funcionários, opera em mais de 100 unidades ao redor do mundo. No Brasil, são mais de 9 mil funcionários, distribuídos em oito fábricas, um escritório regional para a América Latina, um Centro de Distribuição de Peças, um Centro de Treinamento e um Centro de Agricultura de Precisão e Inovação.

**Na sua visão, o que é ter excelência em gestão de pessoas?**

**Wellington Silverio** - Excelência em gestão de pessoas significa ir além de oferecer bons benefícios e oportunidades de crescimento; é sobre escuta ativa, respeito e sobre construir uma cultura de confiança e inclusão. Esse prêmio confirma que nossas iniciativas para fomentar o desenvolvimento contínuo e o bem-estar das equipes estão no caminho certo e nos motiva a continuar aprimorando nossas práticas.

**Qual é o seu sentimento como líder de RH em relação ao prêmio?**

**Wellington Silverio** - Receber esse prêmio é uma grande honra e um reconhecimento do nosso compromisso em criar um ambiente onde cada funcionário é verdadeiramente valorizado. É uma imensa alegria e motivo de orgulho estar ao lado de tanta gente boa e profissionais que fazem a diferença dentro das diversas organizações. Igualmente, representar todo o time de Recursos Humanos da John Deere, que prima pela excelência e foco em nossas quase 20 mil pessoas na América Latina, é uma fonte de grande energia e motivação. Estamos comprometidos em criar um ambiente que potencialize ainda mais as capacidades desse time incrível, que continua a construir uma trajetória de crescimento e paixão. Nosso objetivo é garantir que cada membro da equipe se sinta parte de algo maior, contribuindo de forma significativa para nosso propósito.

**E para a empresa, qual é o significado do prêmio?**

**Wellington Silverio** - Para a John Deere, esse prêmio representa muito mais do que um simples reconhecimento. Significa que nossos esforços para garantir que cada funcionário se sinta parte de algo maior e contribua significativamente para o nosso propósito estão alinhados com as melhores práticas de gestão de pessoas.

**Quais são as expectativas da empresa para 2025?**

**Wellington Silverio** - Queremos reafirmar a John Deere como um bom lugar para trabalhar e uma empresa líder em gestão de pessoas. Vamos reforçar nossa cultura de inovação e inclusão, garantindo que todos tenham oportunidades para crescer e se desenvolver. Queremos ter um impacto positivo tanto na vida dos nossos funcionários quanto nas comunidades onde estamos presentes. Isso inclui investir em novas tecnologias e práticas para um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo.



Wellington Silverio (no detalhe), diretor de RH Latam, foi representado no evento por Bárbara Bucci, gerente de RH

JULIO DIAS

## – 5º LUGAR –



Fundada em 1967, nos Estados Unidos, a Plastipak tem se destacado no design e na fabricação de soluções inovadoras de embalagens plásticas. Hoje, é líder global nas indústrias de embalagens plásticas rígidas e reciclagem de embalagens para garrafas. São 40 unidades de fabricação em todos os continentes, com cerca de 6 mil colaboradores. No Brasil, está entre as quatro maiores empresas do segmento, com uma planta industrial 4.0 e automatizada e 110 “plastipakers”.

**Na sua visão, o que é ter excelência em gestão de pessoas?**

**Evandro Pereira** – Excelência em gestão de pessoas é cultivar uma cultura sólida e alinhada a um propósito compartilhado por todos. Quando valores são vividos no dia a dia, a empresa se torna um ambiente humanizado e psicologicamente seguro, onde o foco nas pessoas é central. Cada indivíduo se sente parte do todo, guiado por uma visão ampla e um objetivo comum e movido pela paixão pelo que faz e pelo amor ao próximo. Além disso, a excelência reside na capacidade de promover uma transformação contínua de mindset, incentivando o crescimento e a inovação fora da caixa, o que impulsiona o desenvolvimento dos colaboradores e da organização.

**Qual é o seu sentimento como líder de RH em relação ao prêmio?**

**Evandro Pereira** – É uma enorme fonte de orgulho. Esse reconhecimento valida a nossa visão de colocar as pessoas no centro da estratégia de crescimento e destaca a força do nosso time de líderes, além de reforçar a importância de criarmos um ambiente colaborativo, em que os desafios diários são encarados como oportunidades de aprendizado e inovação. Vejo esse prêmio como um marco que celebra o esforço contínuo em construir uma cultura empresarial sólida, voltada para o desenvolvimento humano e a inovação. Minha sensação é de gratidão, mas também de responsabilidade.

**E para a empresa, qual é o significado do prêmio?**

**Evandro Pereira** – É o terceiro ano consecutivo que estamos entre as cinco melhores, sendo que, em 2023, fomos reconhecidos como Empresa do Ano. Isso consolida o Brasil como benchmark na Plastipak em nível global. A repercussão foi imediata na matriz e nas unidades internacionais. O reconhecimento externo valida nossos esforços em criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde o potencial de cada colaborador é maximizado. Isso também fortalece a nossa competitividade e nos permite compartilhar boas



Evandro Pereira, *managing director* Brasil

práticas com as demais unidades, criando uma sinergia global em prol da excelência organizacional.

**Quais são as expectativas para 2025?**

**Evandro Pereira** – São de aceleração e inovação, impulsionadas pela IA e pela visão estratégica H2/H3 [*horizontes de inovação*]. A Plastipak está comprometida em expandir o uso de tecnologias disruptivas para otimizar processos e de análise preditiva, além de automação avançada em nossa planta 4.0. Também estamos explorando novas oportunidades em sustentabilidade e reciclagem de embalagens. Ao integrar essas inovações, esperamos continuar ampliando a presença no Brasil e globalmente, mantendo a liderança no setor e acelerando o crescimento rentável, sempre com foco no desenvolvimento humano como base de nossa cultura de semear excelência.



Com cerca de 4 mil funcionários no Brasil, a Ternium é uma das líderes na produção de aço da América Latina. Desde 2017, opera seu centro industrial na zona Oeste do Rio de Janeiro. A usina tem capacidade de produção anual de cinco milhões de toneladas de placas de aço. No país, já investiu R\$ 59 milhões em projetos sociais na área de educação, atendendo a mais de 5 mil pessoas por ano. Em gestão de pessoas, possui programas estruturados de T&D, promove uma cultura de diversidade e inclusão e prioriza a saúde, bem-estar e segurança dos colaboradores, com iniciativas que abrangem desde programas de porta de entrada até ações voltadas para executivos C-level.

**Na sua visão, o que é ter excelência em gestão de pessoas?**

**Ivani Silveira** – É criar um ambiente de empatia e valorização, onde os colaboradores se sintam motivados. E, quando falamos em valorização, trata-se também de reconhecimento, incentivo e um clima organizacional positivo, que fomente o desenvolvimento contínuo. É importante implementar programas e políticas que promovam o bem-estar físico e mental, e um ambiente de diversidade e inclusão, garantindo diferentes pontos de vista e vivências, e que todos tenham as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Por fim, processos robustos são cruciais para garantir esse processo contínuo, que exige dedicação, escuta ativa, empatia e muita atenção para entender as necessidades dos colaboradores e da empresa.

**Qual é o seu sentimento como líder de RH em relação ao prêmio?**

**Ivani Silveira** – O sentimento em relação ao prêmio é de orgulho pelo trabalho de toda a equipe ao longo do último ano e de reconhecimento. Ficamos muito realizados em ver que a cultura organizacional que temos trabalhado para construir está cada vez mais enraizada. Esse prêmio reflete o impacto positivo das estratégias e iniciativas que implementamos, destacando nossos esforços em desenvolver, capacitar e reter talentos.

**E para a empresa, qual é o significado do prêmio?**

**Ivani Silveira** – Para a Ternium, a premiação contribui para consolidar as nossas práticas internas de RH e garante que os profissionais de fora tenham um olhar ainda mais especial para a empresa, fortalecendo nossa marca empregadora, a atração de novos talentos e o compromisso com o desenvolvimento dos nossos colaboradores. E o maior impacto do prêmio acredito que seja sentido pela nossa



Ivani Silveira, vice-presidente de RH

equipe, contribuindo para o aumento do engajamento e da satisfação dos colaboradores, que se sentem parte de uma organização que realmente investe neles.

**Quais são as expectativas para 2025?**

**Ivani Silveira** – Acreditamos que estamos no caminho certo e seguiremos investindo em nossos talentos, incentivando o desenvolvimento profissional e pessoal das nossas equipes e buscando mais ações para a melhoria constante dos nossos processos internos. Esperamos melhorar e evoluir a cada dia.

## – 7º LUGAR –



Fundada em 1965, a Lojas Renner S.A. abriu capital dois anos depois. Em 2005, se tornou a primeira empresa brasileira com 100% das ações negociadas em bolsa; hoje está listada na categoria Novo Mercado da B3. Seu ecossistema de moda e lifestyle engloba as marcas Renner, Camicado, Youcom, Ashua Curve & Plus Size e Repassa. Em 2017, iniciou o processo de internacionalização com unidades da Renner no Uruguai e, em 2019, foi a vez da Argentina. Com 25 mil funcionários, a companhia também engloba a Realize CFI, de produtos financeiros para o varejo, e a logtech Uello.

### Na sua visão, o que é ter excelência em gestão de pessoas?

**Regina Durante** – Nós temos as pessoas no centro da nossa estratégia e somos movidos pela cultura do encantamento. Trabalhamos com foco em superar as expectativas de todos, começando pelos nossos colaboradores, fomentando um ciclo virtuoso – quem encanta é encantado. Cuidamos, acolhemos, escutamos, desenvolvemos e evoluímos suas jornadas e experiências, estabelecendo vínculo de forma genuína, para termos um time engajado e orgulhoso de fazer parte. Acreditamos no potencial de todos e estimulamos que nossos líderes formem Gente. Gente que entrega valor, aprende sempre e cresce junto. Para nós, gestão de pessoas também é uma forma de encantar.

### Qual é o seu sentimento como líder de RH em relação ao prêmio?

**Regina Durante** – Eu me sinto muito feliz e realizada em sermos reconhecidos em mais essa conquista. Com certeza, esse é mais um sinal de que estamos no caminho certo, avançando e comprometidos com nosso time, pois temos o valor Gente como um pilar da nossa cultura. Evoluir o potencial das pessoas, cuidar do seu bem-estar e da sua jornada, ter uma escuta ativa para realizar melhorias contínuas em sua experiência, tudo isso faz parte da nossa proposta de valor que impulsiona o ciclo virtuoso do encantamento.

### E para a empresa, qual é o significado do prêmio?

**Regina Durante** – Para o nosso ecossistema, sermos reconhecidos no prêmio Excelência em Gestão de Pessoas tem um significado muito especial. Estamos sempre investindo na gestão das nossas pessoas, através de recursos inovadores, programas de desenvolvimento, experiências mais encantadoras e fluidas. Dessa forma, acreditamos que colaboradores engajados e realizados,

encantam clientes e conseqüentemente, trazem retornos ao negócio. Investir na nossa gente é investir no nosso futuro.

### Quais são as expectativas para 2025?

**Regina Durante** – Para o próximo ano, continuaremos em busca de melhorias dos processos com foco no desenvolvimento individual e coletivo dos nossos colaboradores, em linha com a nossa estratégia de atrair, desenvolver, engajar e manter as melhores pessoas através de uma jornada encantadora, nos antecipando às demandas do negócio e com foco nos nossos compromissos públicos.



Regina Durante, diretora de Gente e Sustentabilidade



Com sede em Cleveland (EUA), a centenária Parker Hannifin atua no segmento de Engenharia Mecânica e produz, entre outros, sistemas de movimento e controle. Está presente em mais de 50 países, com 55 mil colaboradores. Há 53 anos, deu início às atividades no Brasil com uma pequena operação de vedações de borracha. Após uma série de aquisições, ampliou o seu portfólio no país. Em 2021, no aniversário de 50 anos, a empresa inaugurou o hub de inovação Parker Innovation LAB, em São José dos Campos, onde fica a sede latino-americana.

### Na sua visão, o que é ter excelência em gestão de pessoas?

**Marcelo Madarász** – Excelência em gestão de pessoas é permitir que cada um seja o que é e que possa exercer o seu ofício com plenitude. É dar ao trabalho um significado mais profundo e alinhado ao propósito da Parker. Foi com a decisão de promover uma mudança radical no estilo de gestão de pessoas que criamos o projeto Viva Novos Tempos, colocando a dimensão humana em primeiríssimo plano. A jornada incluiu um convite à auto-observação e ao autocohecimento, seguido de reflexões sobre propósito de vida e como se colocar a serviço dele, sobre ter propósito sendo protagonista de sua história e aprendendo a aprender em um ambiente de colaboração e verdadeiro engajamento.

### Qual é o seu sentimento como líder de RH em relação à premiação?

**Marcelo Madarász** – Entendo que uma das principais missões do profissional de RH é salvaguardar a lucidez das pessoas protegendo sua saúde da forma mais ampla possível e, para tanto, são necessários esforços em uma estratégia de investimento no capital humano. Vi na Parker, desde o meu processo seletivo, não só o alinhamento dos nossos valores, mas um desejo genuíno de ter uma gestão baseada em valores. O cuidado com ESG, bem como a estratégia de diversidade, equidade e inclusão já fazem parte do DNA da empresa e o sentimento é de exercício do meu ofício com propósito e significado, mas não apenas para mim, para o coletivo, para o sistema como um todo.

### E para a empresa, qual é o significado do prêmio?

**Marcelo Madarász** – Ter o reconhecimento externo de uma instituição séria como a Gestão RH, com a chancela da FGV, é como se tivéssemos a confirmação de que estamos no caminho certo, cientes de que, assim como a evolução contínua, pela própria dinâmica da organização e das pessoas, essa é uma jornada infinita. Como dizem: orai e vigiai. Não se pode renunciar à governança da estratégia de valoriza-

ção e, portanto, de investimento no capital humano, mas isso tem que ser verdadeiro, genuíno e traduzido em ações cotidianas. É trabalhoso, mas profundamente gratificante.

### Quais são as expectativas para 2025?

**Marcelo Madarász** – Há um desejo muito grande por parte de todos, não apenas da alta administração, de evolução contínua. Somos cientes que a complexidade do cenário externo se reflete no ambiente interno, bem como a régua que inclui resultados em todas as dimensões é cada vez mais alta, os esforços também precisam responder a esse movimento, mas, para que isso aconteça, o verdadeiro engajamento é necessário e temos expectativas de continuar investindo em nosso capital mais valioso.



Marcelo Madarász, diretor de RH para América Latina

## – 9º LUGAR –



Criada há mais de 50 anos, em 1972, na Alemanha, a SAP é líder global em aplicações empresariais e inteligência artificial para negócios, contribuindo com empresas de todos os tamanhos e setores econômicos para obter o melhor desempenho dentro do conceito de empresa inteligente. A SAP unifica as operações críticas para o negócio, que abrangem as áreas de finanças, compras, RH, cadeia de suprimentos e experiência do cliente. No Brasil, a marca conta com 1.356 colaboradores; no mundo são mais de 105 mil.

### Na sua visão, o que é ter excelência em gestão de pessoas?

**Fernanda Saraiva** – Excelência em gestão de pessoas é alinhar práticas e políticas que promovam o bem-estar, o desenvolvimento contínuo e a inclusão dos colaboradores. Na SAP, nossa missão de “ajudar o mundo a funcionar melhor e melhorar a vida das pessoas” começa internamente. Com foco em diversidade, equidade e inclusão, promovemos um ambiente onde todos se sintam valorizados. Iniciativas como “Saúde Mental Importa” e redes de afinidade fortalecem nosso compromisso. A alta satisfação dos funcionários reflete que cuidar das pessoas é essencial para a sustentabilidade e sucesso dos negócios. Isso é excelência em gestão de pessoas.

### Qual é o seu sentimento como líder de RH com a premiação?

**Fernanda Saraiva** – Sinto profundo orgulho e satisfação por ver nossos esforços reconhecidos. Este prêmio é reflexo do compromisso de cada membro de nossa equipe em criar um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor. Nossa abordagem centrada no bem-estar e no crescimento contínuo dos nossos funcionários é algo que valorizo imensamente. Estou emocionada ao ver que nossas iniciativas e políticas nos fazem não apenas atingir, mas superar nossas metas e expectativas, fazendo da SAP um lugar exemplar para se trabalhar.

### E para a empresa, qual é o significado do prêmio?

**Fernanda Saraiva** – Para a SAP, esse prêmio é um reconhecimento importante do nosso compromisso em investir continuamente no capital humano. Reflete a nossa dedicação em criar um ambiente inclusivo e saudável, onde todos os colaboradores se sintam valorizados e possam se desenvolver plenamente. Nossas iniciativas em diversidade, equidade e inclusão, juntamente com programas de bem-estar, como o Saúde Mental Importa, têm demonstrado resultados significativos, como o aumento da satis-



Fernanda Saraiva, diretora de RH Brasil

fação dos funcionários. Esse reconhecimento reforça que cuidar das pessoas é fundamental para a sustentabilidade e o sucesso dos nossos negócios.

### Quais são as expectativas para 2025?

**Fernanda Saraiva** – Para 2025, esperamos continuar intensificando nosso compromisso com diversidade, equidade e inclusão e fortalecer iniciativas de saúde mental e bem-estar. Planejamos seguir capacitando nossos funcionários, especialmente em tecnologias emergentes e inteligência artificial, promovendo o desenvolvimento contínuo das equipes e seguir aprimorando nossos processos de RH.



A Cury Construtora, presente há 61 anos no segmento da construção civil, é especializada em empreendimentos e produtos econômicos. Possui uma trajetória sólida e se destaca pela expertise em oferecer habitação acessível e de qualidade. Empregando mais de 3 mil funcionários diretos 10 mil indiretos, a empresa reflete seu porte e capacidade de operação em larga escala nos mercados de São Paulo e Rio de Janeiro, onde concentra seu trabalho.

**Na sua visão, o que é ter excelência em gestão de pessoas?**

**Daniela Lima** – Significa criar um ambiente onde os profissionais se sintam valorizados, engajados e alinhados com os objetivos da empresa. Isso envolve reconhecer e desenvolver talentos, promover a diversidade e inclusão e garantir uma comunicação transparente e eficiente. Além disso, é essencial oferecer oportunidades de crescimento, manter um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional e fomentar uma cultura de feedback construtivo. Excelência em gestão de pessoas é, acima de tudo, sobre cultivar um ambiente de confiança mútua e respeito, onde cada profissional possa alcançar seu potencial máximo e contribuir para o sucesso coletivo da organização.

**Qual é o seu sentimento como líder de RH com a premiação?**

**Daniela Lima** – Como líder de RH na Cury, sinto uma imensa gratidão e orgulho por esse reconhecimento. Foram cinco anos de muito trabalho, em que nos dedicamos a estruturar um RH que entregasse valor ao negócio, se integrasse à estratégia da companhia e, acima de tudo, buscasse a essência humana em cada detalhe, em todas as interações, que fosse acessível e efetivo para os profissionais Cury. Esse prêmio é resultado do esforço coletivo de um time incrível, que persegue a alta performance e busca constantemente criar um ambiente onde as pessoas possam crescer e se desenvolver. Ficamos extremamente honrados por fazer parte dessa jornada e por ver nosso trabalho refletido nesse reconhecimento com tanto significado para todos nós.

**Para a empresa, qual é o significado do prêmio?**

**Daniela Lima** – Para a empresa, esse prêmio simboliza a evolução de um processo fundamental, a estruturação da gestão de pessoas. O RH da Cury contribui de fato para e com a evolução do negócio. Esse prêmio reafirma o compromisso da companhia com o desenvolvimento dos profissionais, dos seus líderes e com o investimento no capital



Daniela Lima, head de RH

humano, que é a base do nosso sucesso e um dos nossos diferenciais competitivos.

**Quais são as expectativas para 2025?**

**Daniela Lima** – É continuar superando os resultados, buscando um posicionamento ainda mais alto no ranking de empresas que investem em capital humano. Junto com o time e a companhia, vamos avaliar onde podemos aprimorar e seguir nessa jornada de evolução contínua, sempre alinhados às necessidades do mercado. Nosso compromisso é manter a qualidade e o respeito no relacionamento com os nossos profissionais, garantindo um ambiente de confiança e segurança. Continuaremos fazendo o que mais amamos: desenvolver as pessoas, alavancando suas carreiras, iluminando seus caminhos para continuarem realizando os sonhos dos nossos clientes a cada entrega de chaves.

## A ferramenta estratégica para Igualdade Salarial

O risco de penalização por não adequação à Lei de Igualdade Salarial pode ser enfrentado com uma ferramenta que garante que sua empresa esteja em conformidade e opere com excelência!

Com o Focus BI, você tem em mãos as melhores ferramentas para elevar o patamar do seu negócio:



Automação de processos



Relatórios personalizados



Análise preditiva



Integração com diversos sistemas



Uma solução completa que vai além do RH! Além de trazer mais agilidade e segurança em sua rotina, com o Focus BI você também obtém:

- ✓ **Visão 360° dos seus colaboradores:** acompanhe de perto o desempenho da sua equipe, identifique talentos e tome decisões estratégicas para o crescimento da sua empresa.
- ✓ **Conformidade legal garantida:** mantenha-se atualizado com as legislações trabalhistas e evite multas, assegurando a tranquilidade da sua empresa.
- ✓ **Departamentos conectados:** do RH à contabilidade, gestão empresarial e departamento pessoal, otimizando processos e aumentando a eficiência.
- ✓ **Tomada de decisões mais assertivas:** utilize dados precisos e em tempo real para antecipar tendências, identificar oportunidades e reduzir riscos

Tecnologia integrada, intuitiva e de alta performance para o RH, é com a Nasajon.

ON

Transformando o agora  
Conectando o futuro





# PONTUAÇÕES EXPRESSIVAS

A exemplo das edições anteriores, além das dez primeiras colocadas no ranking de ICH, as empresas que conquistaram pontuações expressivas nos quatro pilares também foram reconhecidas pelo Grupo Gestão RH. Confira mais sobre elas\* e o que dizem seus líderes sobre Excelência em Gestão de Pessoas:



A Abbott é líder global de cuidados para a saúde, com um portfólio de produtos e negócios em diagnósticos, dispositivos médicos, nutrição e medicamentos de marca. Globalmente, reúne cerca de 114 mil colaboradores em mais de 160 países. Presente no Brasil há mais de 85 anos, onde emprega em torno de 2.800 colaboradores, a empresa visa contribuir para o desenvolvimento dos cuidados para a saúde. Aqui, suas principais unidades ficam em São Paulo (sede administrativa) e Rio de Janeiro e Belo Horizonte, onde estão as duas plantas produtivas.

**Ter excelência em gestão de pessoas é...**  
*Eu vejo a excelência em gestão de pessoas como resultado percebido da atitude de colocar as nossas pessoas colaboradoras no centro daquilo que fazemos como liderança e Recursos Humanos. Isso significa trabalhar intensamente na construção e manutenção de um ambiente de trabalho diverso, onde as pessoas possam ser elas mesmas e alcançar suas aspirações de carreira. Também é ter práticas, iniciativas e processos que permitam às pessoas desenvolver seus melhores e mais relevantes trabalhos. É uma visão que se conecta profundamente com o propósito da Abbott, que tem em seus clientes e pacientes a razão de tudo aquilo que fazemos, diariamente."*



Eduardo Caresia Marques, diretor regional de RH - Latam

FOTOS: CRISTIANO VIEIRA FOTOGRAFIA

\*Empresas apresentadas em ordem alfabética



O GPA é um dos maiores grupos de varejo alimentar do Brasil e está presente em diferentes cidades com mais de 700 lojas físicas, além de ser líder do e-commerce alimentar no país. Com um modelo de negócios multiformato e multicanal, reúne algumas das redes e marcas mais conhecidas do varejo, como Pão de Açúcar e Extra Mercado, além das marcas exclusivas. A companhia trabalha para oferecer aos clientes uma experiência de compra quando eles quiserem e onde estiverem.



Érika Petri, diretora executiva de RH, Sustentabilidade e Comunicação, assina o depoimento. Ela foi representada no evento por Fagner dos Santos Andrade, coordenador de RH

Ter excelência em gestão de pessoas é...

“É garantir o olhar humano aos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho seguro, saudável e inclusivo, com possibilidades de desenvolvimento e reconhecimento de suas potencialidades. Frente ao desafio de gerir mais de 39 mil colaboradores, em nossas lojas, centrais de distribuição e escritórios corporativos, trabalhamos de forma transparente, mantendo nossa gente a par da estratégia e metas da companhia, tornando cada um protagonista da sua carreira para que, juntos, possamos atingir os melhores resultados. Ouvimos constantemente nossos colaboradores, por meio de pesquisas internas, para aprimorar nossos processos e cuidar daqueles que fazem o nosso negócio.”



Empresa de materiais de construção e soluções sustentáveis, a Votorantim Cimentos possui 88 anos de história e mais de 13 mil empregados. Além de cimento, o portfólio de materiais de construção inclui concretos, argamassas e agregados. A companhia também atua nas áreas de insumos agrícolas, gestão de resíduos e coprocessamento. Suas unidades estão estrategicamente próximas aos mais importantes mercados consumidores em crescimento e presentes em 11 países: Brasil, Argentina, Bolívia, Canadá, Espanha, Estados Unidos, Luxemburgo, Marrocos, Tunísia, Turquia e Uruguai.

Ter excelência em gestão de pessoas é...

“Uma cultura conectada à estratégia e vivida genuinamente na organização é a grande alavanca para a excelência em gestão de pessoas. Aqui na Votorantim Cimentos, a cultura é representada pelo Nosso Jeito VC. Praticamos o diálogo franco, a construção conjunta e agimos com ética e diversidade. Procuramos atuar no nosso dia a dia com simplicidade e confiança, assumindo responsabilidade e com foco do cliente. Valorizamos a diversidade de ideias, opiniões e identidades, reconhecendo que o talento não está condicionado a cor, gênero, idade, orientação sexual, religião ou qualquer outra característica humana. Estamos em uma jornada de evolução e aprendizados. Por isso, seguimos abertos para aprender e evoluir.”



Cinthia Bossi, diretora global de Gente, Gestão e Comunicação



O Grupo Heineken conta com mais de 13 mil colaboradores e é a segunda maior cervejaria do país, com 13 unidades produtivas no Brasil, sendo 11 cervejarias e duas microcervejarias. A companhia iniciou a obra da sua 14ª cervejaria, localizada em Passos (MG). No Brasil, o portfólio de bebidas do grupo é composto por mais de 20 marcas, alcóolicas e não alcóolicas. Com sede em São Paulo, a companhia é uma subsidiária da Heineken NV, maior cervejaria da Europa.

**Ter excelência em gestão de pessoas é...**

**//** *Acredito que é ter um time de Recursos Humanos estratégico e perto do negócio, sem perder o olhar para o humano. Colocar as pessoas no centro das decisões, sejam elas colaboradoras ou clientes, é o caminho para uma gestão que impacta positivamente as jornadas delas com a companhia e o negócio como um todo. Também, é muito importante garantir processos, programas de desenvolvimento, remuneração e benefícios que atendam colaboradores e colaboradoras, para conseguirmos liderar outras pautas que geralmente são pouco discutidas, mas relevantes na companhia e no mercado, como, por exemplo, felicidade corporativa."*



Raquel Zagui, vice-presidente de Pessoas Brasil e head global de D&I



Com cerca de 10 mil colaboradores, a Neo BPO, que inclui a Hypeone, sua vertical digital, é uma empresa brasileira de tecnologia especializada em customer experience. Situada entre as cinco principais companhias do setor e reconhecida pelo Valor Inovação Brasil, oferece soluções de automação, robótica, IA, cibersegurança e criação de plataformas digitais. Seus clientes incluem 65 das maiores empresas do Brasil, demonstrando sua capacidade de lidar com operações críticas e complexas.

**Ter excelência em gestão de pessoas é...**

**//** *A excelência na gestão de pessoas não é alcançada apenas pelo RH ou só pelos líderes, mas pela gestão equilibrada desse ecossistema complexo. Imagine diversas formas geométricas de vários tamanhos sustentadas por um cilindro sob uma prancha. A prancha representa transparência, ética, processos, cadência e boa comunicação – a base para atingir excelência. As demais peças são os outros fatores necessários para que isso aconteça e que devem se equilibrar: liderança inspiradora, desenvolvimento contínuo, bem-estar e inclusão, gestão por desempenho e decisões justas. Como um ecossistema é vivo, está em movimento e sujeito a mudanças. Quanto mais rápida a leitura da necessidade de ajustes, menor a probabilidade de desestabilização. Sistemas saudáveis são mais produtivos e rentáveis!"*



Ana Alice Limongi Gasparini, vice-presidente de Pessoas e Cultura



Fundada há 58 anos, e há mais de 45 anos no Brasil, onde opera com mais de 47 mil colaboradores, a Sodexo oferece um portfólio de soluções corporativas integradas, com serviços que vão de restaurantes corporativos e cafeterias a serviços de limpeza e higienização, recepção, manutenção e gestão de áreas verdes. Presente em todo o território nacional, opera com uma plataforma global de alimentação e facility management, responsável pela padronização de serviços, treinamentos, segurança do trabalho, segurança dos alimentos e auditorias técnicas.

#### Ter excelência em gestão de pessoas é...

**||** *Acredito que a excelência em gestão de pessoas em uma organização com capilaridade e diversidade geográfica em todo o território nacional inicia pela transformação dessa complexidade em uma riqueza e não um limitador. Ao colocar as pessoas no centro dos processos, aumentamos o senso de colaboração, criando sinergia e permitindo que façam suas entregas com qualidade. Investir em nossas pessoas tem sido o melhor caminho para criar equipes inclusivas e de alto desempenho e lideranças que alinham expectativas em todas as esferas da organização. Em resumo, a excelência em gestão de pessoas fica evidenciada quando permeia a cultura e garante a estratégia do negócio."*



Ana Menegotto, vice-presidente de RH



Especialista em tintas e revestimentos desde 1792, e presente em mais de 150 países, a Akzo Nobel inclui marcas como Coral, Sparlack, Mactra, International, Wanda, Sikkens e Interpon. A empresa ocupa posições de liderança global em sustentabilidade na indústria de tintas e revestimentos, validadas pelas principais agências de classificação do mundo. Em 2023, no Brasil – onde conta com aproximadamente 1.700 colaboradores –, foi certificada oito vezes pelo Top Employers Institute pela excelência na gestão de pessoas.

#### Ter excelência em gestão de pessoas é...

**||** *É a profunda compreensão do contexto e necessidades da organização, traduzidas em um plano de gestão que, acima de qualquer outro elemento, permita a maximização do potencial dos colaboradores da empresa, cujo resultado crie valor para todos: empresa, colaborador, sociedade, clientes, investidores, etc. E isso só é possível se os valores e propósito forem comuns ao grupo, se os objetivos forem claros e os mecanismos de avaliação e reconhecimento forem alinhados, num ambiente que promova a aprendizagem contínua, a perpetuidade de uma cultura ética e justa e de uma liderança genuinamente interessada em construir confiança e extrair o melhor de seus liderados."*



Elizabete Martioli, diretora de RH Latam



**THALES**  
Building a future we can all trust

A Thales é líder global em tecnologias avançadas para três áreas: Defesa e Segurança; Aeronáutica e Espaço; e Cibersegurança e Identidade Digital. O grupo investe cerca de € 4 bilhões por ano em pesquisa e desenvolvimento, principalmente em áreas de inovação-chave, como inteligência artificial, cibersegurança, tecnologias quânticas e em nuvem e 6G. Ao todo, possui 81 mil colaboradores em 68 países. Em 2023, a empresa alcançou € 18,4 bilhões em vendas. Chegou ao Brasil há 55 anos e aqui possui quatro escritórios e 1.200 funcionários.

**Ter excelência em gestão de pessoas é...**

**||** Para mim, a excelência em gestão de pessoas vai além de atingir metas e realizar processos perfeitos. Ela se manifesta na capacidade de transformar o potencial humano em um motor para o sucesso coletivo. Isso envolve mais do que apenas atrair e desenvolver talentos – é sobre criar um ambiente onde cada indivíduo se sinta valorizado, desafiado e apoiado. Uma gestão eficaz não só alinha os objetivos organizacionais com as aspirações pessoais, mas também fortalece as relações e cultiva uma cultura organizacional robusta. Em última análise, a excelência em gestão de pessoas se reflete na qualidade das interações e no cuidado com o bem-estar e o desenvolvimento contínuo de cada colaborador, estabelecendo as bases para um futuro sustentável para a empresa e de sucesso para todos.”



Nayana Pita, diretora de RH



A Volkswagen iniciou a jornada no Brasil em 1953, com 12 funcionários e um escritório para lançar aqui as primeiras versões do Fusca e da Kombi. Setenta anos depois, fechou 2023 contabilizando 12.954 funcionários, de acordo com o seu relatório de Sustentabilidade. Atualmente, é a maior produtora de automóveis do país, com 25 milhões de veículos fabricados, e a maior exportadora, com 4,2 milhões de carros embarcados. Aqui, possui quatro fábricas, um Centro de Peças e Acessórios (PAC) e 476 concessionárias.

**Ter excelência em gestão de pessoas é...**

**||** Excelência em gestão de pessoas envolve criar uma arquitetura de Recursos Humanos que potencializa o talento humano atuando em time, em um ambiente de cuidado, bem-estar, inclusão, colaboração e confiança. Na Volkswagen, estamos sempre investindo nesse conceito, pois as pessoas são a essência da nossa estratégia. Esse compromisso é reconhecido por certificações como o Top Employer, conquistado pelo sexto ano consecutivo, e o Great Place to Work, pelo segundo ano seguido.”

Douglas Pereira, vice-presidente de RH Brasil e América do Sul



# Conheça a **VIA APIA** e faça a diferença no dia a dia de seus colaboradores!

Na Via Apia, entendemos que o cuidado com os colaboradores vai além do local de trabalho. Cada cesta básica produzida não é apenas um conjunto de alimentos, mas uma construção ativa de lares resilientes e saudáveis. Oferecemos alimentos de alta qualidade, que promovem momentos de união e bem-estar nas famílias dos seus colaboradores. Invista no cuidado que fortalece não apenas equipes, mas toda a estrutura familiar.

**3º ANO CONSECUTIVO**  
FOMOS HONRADOS COM  
O RECONHECIMENTO E  
PREMIAÇÃO COMO A  
MELHOR EMPRESA DE  
CESTAS DE ALIMENTOS  
DO BRASIL!



\*SEGUNDO A AVALIAÇÃO  
DA REVISTA GESTÃO RH EM  
2021, 2022 E 2023



  
**VIA APIA**  
A ESPECIALISTA EM CESTAS

## Um pouco sobre nós:

- **Infraestrutura inovadora** projetada para Cestas Básicas;
- Capacidade anual de produção de mais de **15 milhões** de Cestas Básicas;
- Soluções exclusivas e **personalizadas** para cada **empresa**;
- Equipe altamente capacitada e um rígido controle de qualidade.

Solicite já seu  
orçamento!

**11 99463.8310**

**11 2251-6115**

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



**Getnet**

Empresa de tecnologia para soluções de pagamentos, a Getnet Brasil faz parte da PagoNxt, hub global de meios de pagamentos do grupo Santander. Com mais de 20 anos de atuação e cerca de 1.200 colaboradores, é uma das maiores adquirentes do país e conta com um ecossistema de soluções para empreendedores, desde pequenas e médias empresas até grandes companhias. Em 2023, foi reconhecida pelo Great Place to Work como a segunda melhor empresa do setor financeiro para se trabalhar no Brasil.

**Ter excelência em gestão de pessoas é...**



*Eu acredito em cinco frentes para a excelência em gestão de pessoas: cultura forte e vigilante, conectada com todos os stakeholders e presente em cada ação; liderança presente, com escuta ativa e conectada com o time; processos de comunicação claros e efetivos; sistema de reconhecimento e de desempenho claramente definido, que reforce a cultura; e capacidade de reinventar a gestão de pessoas conforme mudam tecnologias, processos, pessoas, concorrentes e mercado. Foi com essas premissas que recebemos o troféu desta conceituada premiação, algo que nos orgulha e nos motiva a seguir aprimorando cada vez mais."*



Rogerio Said, vice-presidente de People, Marketing e Customers



**grupo  
OLX**

O Grupo OLX é um marketplace de classificados, líder na compra e venda de produtos usados, com um ecossistema diversificado em bens de consumo, autos e imóveis. Com sede no Rio de Janeiro e um escritório em São Paulo, conta com cerca de 1.400 funcionários. Com tecnologia de ponta, democratiza o acesso para as pessoas realizarem negócios com produtos usados, gerando, dessa forma, impacto positivo no consumo consciente e na performance dos clientes e parceiros.

**Ter excelência em gestão de pessoas é...**



*A excelência em gestão de pessoas envolve aprendizado contínuo, capacidade de se adaptar às transformações do tempo e do contexto e abertura para mudanças. Também é importante dar voz aos diferentes setores da empresa e manter o engajamento para que a equipe trabalhe unida e dedicada. Além disso, deve-se trabalhar entre aspectos humanos e tecnológicos de forma integrada, o que permite acompanhar a evolução e verificar se estamos realmente promovendo as políticas necessárias. No Grupo OLX, nutrimos uma cultura de alta performance, empoderando e dando autonomia às nossas pessoas para que busquem evolução e oportunidades de desenvolvimento constantes."*



Christiane Berlinck, vice-presidente de RH



Fundado na Alemanha, o Grupo Zeiss possui mais de 177 anos de história e é referência global no setor da óptica e optoeletrônica. A empresa se estabeleceu no Brasil em 2005, com a sua divisão de lentes corretivas – segmento em que se destaca como uma das maiores fabricantes do mundo – e produtos de saúde visual. Com sede e planta fabril localizadas em Petrópolis (RJ) e mais de 11 filiais distribuídas pelo país, a empresa emprega diretamente 750 pessoas. Mundialmente, são mais de 43 mil colaboradores em 40 países.



**Ter excelência em gestão de pessoas é...**

*A excelência em gestão de pessoas está relacionada não só ao que podemos fazer como Grupo, mas, principalmente, como adequamos as nossas políticas ao que o nosso país precisa. O olhar humano tem reflexo direto nos resultados de negócio e essa é uma preocupação que faz parte do nosso DNA. Tratar bem as nossas pessoas significa fazer o que tem sentido para a empresa e o que se conecta aos valores das pessoas que fazem parte da nossa história e, conseqüentemente, nos ajudam a crescer e fazer a diferença para os nossos clientes e consumidores. Essa é a chamada sustentabilidade produtiva e nós acreditamos e valorizamos esse movimento."*



Gabriele Carlos, CEO

## CLUBE GESTÃO RH

## A VISIBILIDADE DA SUA MARCA EM 360 GRAUS

Com as nossas 11 frentes de negócios, a projeção da sua marca ganha força exponencial junto aos principais players da área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, em canais online e offline, eventos e muitas outras ações, consolidando e fortalecendo a imagem da sua empresa na memória do seu público-alvo.

Atualmente, são mais de 300.000 profissionais e 32.000 organizações consumindo os nossos serviços e 230 mil seguidores nas redes sociais.

Acesse nosso mídia kit e confira todo o leque de oportunidades e possibilidades oferecidas pelo Clube Gestão RH.

MÍDIA  
KIT 20  
24



# ELAS TAMBÉM CHEGARAM À FINAL

Foram 85 finalistas em um ranking disputado por mais de 300 empresas. Até aqui, apresentamos 22 organizações premiadas pelo desempenho na pesquisa: as 10 com melhor ICH e 12 destaques por pontuação em cada pilar. Isso não significa que as demais ficaram de fora, ao contrário. Este espaço foi disponibilizado para que, através de seus líderes, essas organizações tragam a sua visão de excelência em gestão de pessoas e que as posicionaram no seleto grupo de finalistas de 2024. Ler e absorver o que há em comum entre todas elas propicia bons insights a quem também almeja alcançar um patamar de excelência quando o assunto é capital humano.

A Accesstage é especializada em tecnologia para gestão financeira e Open Finance, que surgiu como solução para atender à complexidade das transações no mercado financeiro para empresas de todos os portes. Com mais de 23 anos de experiência e 200 funcionários, oferece análises baseadas em dados, evitando que seus clientes percam tempo, produtividade e lucratividade com rotinas financeiras e facilitando a visão estratégica e a tomada de decisões.

accesstage



Fernando Takano, vice-presidente da empresa, com Maria Funari, CHRO, que assina o depoimento ao lado

“Excelência em gestão de pessoas é obter resultados entregues por pessoas felizes, que têm o apoio de uma liderança engajada e qualificada. É se desafiar sempre para que as pessoas permaneçam aqui, é fazer com que todos caminhem na mesma direção. Para isso, é essencial uma cultura rica em valores, genuinamente praticados dia a dia, promovendo aprendizado contínuo e evolução mútua. Nesse contexto, a comunicação deve ser fluída e acessível, possibilitando conhecimento e troca de experiências. Aqui, nossos símbolos e rituais são de portas abertas, sem barreiras, o que faz com que a comunicação seja rápida e fortaleça as relações de forma transparente. Isso é resultado de uma cultura forte, intrínseca a uma gestão de excelência.”

Addiante  
LOCAÇÃO DE PESADOS



Chiara Itaborahy, head de Pessoas e Cultura

Nascida da união entre a Gerdau e a Randoncorp, a Addiante é especializada na locação de veículos pesados, implementos e máquinas. Com mais de 1.000 ativos locados em apenas um ano de atuação, a companhia tem como objetivo contribuir para um desenvolvimento mais sustentável da mobilidade por meio da inovação, tecnologia, governança ambiental (ESG), expertise e atendimento especializado às necessidades dos clientes. A empresa possui hoje 62 colaboradores.

“Excelência em gestão de pessoas vai além de implementar políticas e processos; envolve criar uma experiência completa para o colaborador, que não só impulsiona o negócio, mas, também, se alinha à estratégia organizacional. Isso inclui estabelecer uma cultura sólida e um ambiente de trabalho seguro, inclusivo e acolhedor, promovendo desenvolvimento contínuo, alta performance e engajamento. É, ainda, valorizar a diversidade, a individualidade e o potencial de cada colaborador, reconhecendo que são as pessoas que fazem a verdadeira diferença nos resultados e no sucesso duradouro da empresa. Em resumo, significa ser parte efetiva do negócio e de sua estratégia, sempre trazendo o impacto das decisões empresariais em competências, performance, clima e cultura organizacional.”



Alexandre Faria (esq.), diretor de Pessoas, Ouvidoria e Marketing Interno, assina o depoimento. Com ele, Luísa Rocha Gontijo, gerente executiva de Pessoas, e Álvaro da Silva, head de Talent Acquisition

A AeC possui mais de 32 anos de história e é especializada em soluções customizadas de experiência do cliente e atendimento. Com mais de 52 mil colaboradores em 20 unidades distribuídas por sete estados brasileiros, foi eleita três vezes consecutivas Empresa do Ano de BPO pela Frost and Sullivan, foi cinco vezes certificada Great Place to Work e considerada a Melhor Empresa do Setor de Serviços do país pela Época 360° por oito anos consecutivos.

“Excelência na gestão de pessoas é unir tecnologia e calor humano, lembrando sempre que a tecnologia nos capacita, mas quem nos guia são as pessoas. Na AeC, a gestão de pessoas é baseada no cuidado e respeito. O cuidado passa, naturalmente, pelo respeito à trajetória das pessoas, suas escolhas e projeções. Por isso, valorizamos diversidade e inclusão e o desenvolvimento dos colaboradores, promovendo transparência e governança e oferecendo capacitação, que gera oportunidades. Usamos tecnologia avançada para medir e melhorar continuamente nossas estratégias por meio da UniAeC, nossa universidade corporativa, garantindo que as informações cheguem a todos os níveis da empresa, fortalecendo tanto o crescimento profissional quanto a cultura corporativa.”

Criada há quase 25 anos, a AES Brasil é geradora de energia a partir de fontes renováveis, oferecendo soluções customizadas, dentro das necessidades do cliente, e dando apoio na busca pela transição energética. Com 698 colaboradores, foi pioneira em ter dois complexos eólicos – Tucano (BA) e Cajuína (RN) –, comandados por times compostos 100% por mulheres. Em 2023, conquistou o primeiro lugar no setor de Energia da pesquisa FIA Lugares Incríveis para Trabalhar e foi a única do setor na América Latina com nota AAA no Rating ESG MSCI.



Rodrigo Porto, diretor de RH, Gestão e Serviços Compartilhados, assina o depoimento. Com ele na foto, Denise Gonçalves, analista de RH

“Gerir a área de Recursos Humanos é extremamente desafiador, mas ao mesmo tempo muito motivador, inspirador e radicalmente reconhecedor. Lidar com a gestão de pessoas é trabalhar incansavelmente com o imponderável e saber gerenciar as expectativas de cada um (cada ser humano tem a sua...). É realizar através dos outros, criar práticas e políticas, ser uma fonte inspiradora para os demais, seja dentro e fora da sua empresa. É isso, simples assim: chegar à excelência em gerir pessoas é, acima de tudo, falar de relacionamento, confiança, honestidade, e abrir espaço para que as pessoas possam mostrar o melhor de si, compartilhar propósitos, fazer muito pelos outros e fazer por amor!”



Camila Pavan, diretora de RH

Presente no Brasil desde 1955, a Alstom é líder em mobilidade ferroviária no país e a maior em base instalada de sinalização na América Latina, com mais de 6 mil quilômetros de linhas sinalizadas e mais de 2 mil equipamentos de bordo em operação. A produção de material rodante e os sistemas de controle e sinalização, responsáveis pela movimentação segura dos trens, também estão presentes no desenvolvimento de projetos de mobilidade para outros países da América Latina e ao redor do mundo.

“A excelência em gestão de pessoas é caracterizada pela combinação de diversos fatores. Envolve a presença de profissionais de RH qualificados, que possuam as habilidades e conhecimentos necessários para liderar e orientar os funcionários. Além disso, é essencial ter acesso às melhores ferramentas e parceiros para auxiliar no desenvolvimento e implementação de estratégias eficazes de gestão de pessoas, com mentalidade inovadora e a capacidade de desafiar as tendências atuais. Temos que, acima de tudo, estar ao lado dos funcionários, ouvindo-os e compreendendo suas necessidades e aspirações individuais. Gestão de pessoas é um trabalho coletivo entre os gestores, o RH e a direção da empresa.”

Fundada em 1977, a Amaggi atua na produção agrícola de grãos, fibras e sementes, originação, processamento e comercialização de grãos e insumos, além de transporte fluvial e rodoviário de grãos, operações portuárias, geração e comercialização de energia elétrica renovável. Com sede em Cuiabá (MT), possui mais de 10 mil colaboradores e está presente em todas as regiões do Brasil. No exterior, possui unidades e escritórios na Argentina, China, Holanda, Noruega, Paraguai, Suíça e Singapura.



Kleber Ferreira representou a Amaggi. Quem assina o depoimento é Nereu Bavaresco, diretor de Gente

**“**Excelência em gestão de pessoas é sobre criar um ambiente onde cada colaborador se sinta valorizado e inspirado a dar o seu melhor. Aqui, no coração do Brasil, onde nossas raízes estão no campo, entendemos que cuidar de gente é tão vital quanto cuidar da terra. Nossos fundadores sempre acreditaram que, se cuidarmos das pessoas, elas cuidarão do nosso negócio. É essa cultura de proximidade, respeito e desenvolvimento mútuo que nos impulsiona. Excelência, para nós, é transformar essa visão em realidade todos os dias.”



Com mais de 33 mil colaboradores, a Amil é uma das maiores operadoras de saúde do Brasil, fundada em 1978, no Rio de Janeiro. Desde então, oferece cuidado às pessoas, com planos médicos e odontológicos que atendem a diferentes perfis de clientes – são 5,4 milhões, atualmente. Além de contar com uma ampla rede credenciada, a Amil possui um sistema de saúde formado por uma rede própria de hospitais e unidades ambulatoriais.



Ricardo Burgos, vice-presidente de Pessoas e Segurança e autor do depoimento, e Renata Gusmon, diretora executiva de Capital Humano

**“**Eu acredito que, para atingir a excelência na gestão de pessoas, o profissional contemporâneo tem de viver intensamente toda a organização e transitar com fluidez nas mais diversas áreas da empresa. Também deve aprender sobre o negócio e compreender de maneira holística o que compõe o dia a dia de seus colaboradores. Ele deve ainda trabalhar fortemente a conexão de propósito entre a companhia e as suas pessoas, com foco na transformação positiva do ambiente de trabalho e na humanização dessa relação. Dessa forma, o gestor de pessoas conseguirá alcançar com sucesso o objetivo de gerar maior valor mútuo.”

Indústria alemã de produtos químicos de fundição e player global em resinas fenólicas de alto desempenho, a ASK Chemicals opera uma rede de produção e vendas em 22 países e emprega aproximadamente 1.700 pessoas em todo o mundo – no Brasil, são aproximadamente 300 colaboradores. Com foco na inovação, a empresa possui centros de pesquisa e laboratórios na Europa, Ásia, América e África.



**“**Para mim, excelência em gestão de pessoas significa administrar de forma eficaz o capital humano da organização, maximizando o potencial e o bem-estar dos colaboradores, ao mesmo tempo em que os objetivos estratégicos da empresa são alcançados. Não é uma tarefa fácil, exige conhecimento, atitude e compreensão para entender as diferenças entre as pessoas, administrar os conflitos de gerações, anseios pessoais, mas com as ferramentas adequadas e em harmonia com a liderança, pregando uma comunicação clara, desenvolvendo e valorizando talentos, difundindo a cultura de feedback constante e outras ações adaptadas ao dia a dia, o resultado é sempre positivo e faz com que sigamos no caminho certo.”

**Micheline Araujo, diretora de RH**

A Athena Saúde foi criada em 2017 a partir da união de operadoras, hospitais, centros médicos e do Pátria, maior fundo de investimento da América Latina. Desde então, a empresa oferece um modelo de saúde integrada. Atualmente, a Athena Saúde é constituída por três operadoras, 57 centros médicos e prontos atendimentos e 12 hospitais por todo o país. A empresa conta com mais de 9 mil funcionários e realiza cerca 3,5 milhões de atendimentos presenciais anualmente.



Rodrigo Ladeira, vice-presidente de RH & Qualidade

“ Para o nosso time da Athena Saúde, atuar com excelência em gestão de pessoas é perseguir de maneira incessante e contínua a construção, de maneira sustentável, de um ambiente de trabalho seguro, saudável, feliz, produtivo, diverso, inclusivo e participativo. Temos buscado sempre conectar nossos colaboradores ao nosso propósito de transformar a saúde do nosso país e, também, vivenciarem de maneira genuína uma cultura em que todos possam atuar em alta performance, em constante desenvolvimento e sempre em perfeito equilíbrio físico, emocional e mental.”



Fernanda Campos (dir.), diretora executiva de RH, ESG e Comunicação, assina o depoimento. Com ela na foto, Paula Margutti, superintendente de RH

Especialista em seguros massificados com 23 anos de atuação no país, a BNP Paribas Cardif Brasil desenvolve soluções de proteção distribuídas por meio de parceiros estratégicos nos mercados de bancos, varejo e digital. Com cerca de 400 colaboradores, a companhia possui mais de 23 milhões de certificados ativos e comercializa aproximadamente 1,2 milhão de novas apólices por mês. Em 2023, o faturamento total da BNP Paribas Cardif Brasil foi de R\$ 3,1 bilhões.

“ Acredito que a excelência em gestão de pessoas tem início em uma gestão humanizada e centrada no colaborador, que reconhece a complexidade de cada indivíduo. Todos temos experiências, habilidades e perspectivas que, somadas, permitem que possamos colaborar e criar algo maior do que nós mesmos. Com base nesse entendimento, é nosso papel ajudá-las a alcançar seu verdadeiro potencial, oferecendo ferramentas, incentivos e oportunidades para que elas se desenvolvam pessoal e profissionalmente. Por fim, é oferecer um ambiente cooperativo, que estimula trocas produtivas e valoriza o equilíbrio entre a vida dentro e fora do trabalho, gerando um ciclo virtuoso de produtividade e satisfação entre os colaboradores.”

O Grupo Bradesco Seguros é o maior grupo segurador da América Latina, com atuação multirramo e multicanal, presente em todo o território nacional. É composto por empresas de destaque em seus segmentos de atuação, como saúde, vida, previdência, auto, residencial e capitalização. Atualmente, o possui mais de 7 mil funcionários e quase 50 mil corretores parceiros espalhados pelo Brasil.



Andrea Carrasco, superintendente de RH, e Bruna Iris Cezar, gerente sênior de RH. Quem assina o depoimento é Valdirene Soares Secato, diretora de RH, Sustentabilidade e Ouvidoria

“ O nosso propósito é cuidar das pessoas, oferecendo serviços e produtos para proteger suas vidas, saúde e patrimônio, pensando em assegurar o futuro desses indivíduos e dos seus entes queridos. Portanto, para o Grupo, zelar pelo bem-estar e desenvolvimento de funcionários e parceiros de negócios é uma continuação desse propósito, para que eles também possam continuar auxiliando os milhões de segurados parceiros espalhados pelo Brasil. Com isso, a seguradora tem uma longa tradição de investimento em capacitação, contribuindo com o desenvolvimento de seus parceiros, mercado e sociedade e, por consequência, com a evolução de todo o segmento.”

# CI&T



Vanessa Tognioli, diretora executiva de Pessoas

A CI&T é especialista em transformação tecnológica impulsionada por inteligência artificial, atendendo mais de 100 grandes empresas e clientes de rápido crescimento. Criada há mais de 30 anos, conta com mais de 6 mil profissionais em dez países. A companhia une a excelência humana ao poder da IA por meio da plataforma CI&T Flow. Sua expertise inclui estratégia tecnológica, desenvolvimento de software e serviços de nuvem, reconhecidos pela Forrester e Gartner como líderes no setor.

“Ter excelência em gestão de pessoas na CI&T, especialista em transformação tecnológica, é construir o futuro com nossas pessoas e clientes. Nossos valores guiam essa jornada: buscamos resultados que alimentam nossa ambição e a excelência é nosso padrão. A colaboração é nosso superpoder, permitindo que cada voz seja ouvida. A diversidade nos une, enriquecendo nosso ambiente. Com o CI&T Flow, unificamos a excelência humana ao poder da IA, promovendo um aprendizado contínuo. Quando nossas pessoas prosperam, a organização também prospera. Lado a lado, dominamos o jogo infinito da transformação digital.”

Com uma atuação pautada pela valorização da hospitalidade, atitude empreendedora, talento aliado ao esforço e senso coletivo, a equipe de 1.400 profissionais da Cia. Tradicional de Comércio trabalha para oferecer experiências gastronômicas diferenciadas e divertidas. Com mais de 25 anos de história, a empresa reúne bares, lanchonetes, pizzarias e restaurantes. Entre suas marcas estão Lanchonete da Cidade, Bar Original, Astor, Pirajá e Bráz Trattoria.



Mariana Malagutti, diretora de Gente & Gestão e ESG

“Na minha visão, ter excelência em gestão de pessoas envolve ter uma abordagem estratégica ‘triple A’ com antecipação, autonomia e adaptabilidade. , conseguindo, dessa forma, alcançar o sucesso tanto da empresa quanto de seus funcionários. E para promover esse sucesso precisamos criar um ambiente onde cada colaborador se sinta valorizado, apoiado e inspirado a dar o seu melhor todos os dias. Aqui, na CiaTC, possuímos quatro valores e um deles é ‘Gente que gosta de gente’; esse pilar sustenta a nossa crença de que, ao cuidar bem das pessoas, naturalmente nós criamos um ambiente onde a excelência operacional e a satisfação são alcançadas de maneira contínua.”

# cielo



Angélica Campos, responsável pela área Gente, Gestão e Performance

Com cerca de 6 mil colaboradores, a Cielo, antiga Visanet, atua há 28 anos no segmento de transações financeiras, com o propósito de simplificar e impulsionar negócios para todas as pessoas. Seu portfólio oferece soluções para atender às necessidades de mais de 870 mil clientes, desde empreendedores individuais até os maiores varejistas do país. Em 2023, foi a empresa de meios de pagamento mais lembrada pelos brasileiros no Folha Top of Mind.

“Gestão de pessoas envolve criar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam valorizadas, motivadas e capacitadas para atingir seu potencial máximo. Isso inclui a criação de políticas e práticas de RH que promovam a diversidade e a inclusão, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, práticas de liderança eficazes, capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos, garantindo que a equipe esteja alinhada com os objetivos e valores da empresa. É sobre criar uma cultura organizacional onde as pessoas são prioridade e se sentem bem cuidadas e valorizadas.”

# CINEMARK™



Rayme Lohmann, diretor de RH

A Cinemark foi criada nos Estados Unidos, há quatro décadas e hoje é uma das maiores redes de cinema do mundo, com operações em 16 países, e recebe milhões de clientes todos os anos. Chegou ao Brasil em 1997 e atualmente conta com 634 salas de cinema, cerca de 30% do mercado no país, e 5 mil colaboradores. A gestão de pessoas é marcada por diversidade e a inclusão, assim como pela meritocracia, que permite a oportunidade de carreira para jovens que ingressam no mercado de trabalho pela Cinemark.

“A excelência em gestão de pessoas acontece quando conseguimos gerar valor para os nossos colaboradores em todos os processos de RH. O respeito aos candidatos na seleção, o cuidado com um onboarding bem feito, o foco na jornada de desenvolvimento e um plano de carreira que funciona fazem da Cinemark um excelente lugar para se trabalhar. Hoje, mais de 90% dos cinemas são gerenciados por pessoas que ingressaram na empresa como atendentes, tornando-se profissionais muito bem-sucedidos em suas carreiras. Uma cultura de excelência no atendimento e na gestão operacional dos cinemas, fazem parte do roteiro para proporcionarmos experiências inesquecíveis para os nossos clientes, todos os dias.”

A Clariant é uma das líderes mundiais em especialidades químicas. Com sede na Suíça, está presente nos cinco continentes e atua com padrões internacionais de sustentabilidade. Mundialmente, a empresa possui cerca de 10 mil colaboradores; no Brasil, são mais de 800. Ao conectar foco no cliente, inovação e pessoas, a empresa desenvolve soluções para diferentes indústrias, como cosméticos, limpeza e higiene, agro, mineração, petróleo e gás e aplicações industriais, dentre outras.

# CLARIANT



Simone Horácio de Sá, head de RH Brasil, autora do depoimento, e Renato Fiochi, CEO da Gestão RH

“Muito se fala que as pessoas é que trazem resultados para as empresas, só que para isso é fundamental garantir um ambiente profissional engajador, que valorize e reconheça as contribuições individuais e coletivas. Para ter excelência em gestão de pessoas, muito mais do que ter práticas e processos de Recursos Humanos bem estruturados, temos que ter um olhar humano, ser parceiros do negócio, entendendo o mercado e apoiando os gestores a criar um ambiente inclusivo, com foco em desenvolvimento constante e cultura com base em valores sólidos.”

# Condor

Fundada em Curitiba (PR), em 1974, a Rede Condor iniciou a trajetória com cinco funcionários em um supermercado de 110 m<sup>2</sup>. Hoje, aos 50 anos, é uma das maiores redes do Sul do país, com mais de 13 mil colaboradores e 56 lojas, entre supermercados e hipermercados, em 17 cidades paranaenses e três catarinenses. Além disso, mantém uma central de distribuição e um entreposto de carnes e frios. A rede também opera 21 unidades do Condor Auto Posto no Paraná.

“Como gestora de RH há 15 anos, e sempre aprendendo, considero que ter excelência em gestão de pessoas significa criar um ambiente onde cada colaborador se sente valorizado, tem oportunidades de crescimento, recebe reconhecimento justo e é parte integrante de uma cultura inclusiva e saudável. Para mim, é essencial promover desenvolvimento contínuo, comunicação aberta, e liderar com empatia, sempre buscando o equilíbrio entre o bem-estar dos colaboradores e o sucesso organizacional. Respeito, clima organizacional e engajamento são pilares para excelência.”

Charmoniks Heuer, head de RH

Fundada em 1969, a Tenda é uma das principais construtoras do Brasil e está listada na categoria Novo Mercado da B3. Possui 4.500 funcionários distribuídos entre as duas unidades de negócio: Tenda, para construção de apartamentos nas regiões metropolitanas, e Alea, para construção de casas nas cidades do interior – ambas com atuação para o Minha Casa Minha Vida. Em mais de 50 anos de história, a empresa já proporcionou a mais de 160 mil famílias a conquista da casa própria.



Autora do depoimento, Cristina Caresia (esq.), diretora executiva de Gente e Gestão, e Kelly Tavares, gerente de Gente e Gestão

“ A excelência na gestão de pessoas vai além da administração eficaz de uma equipe. Trata-se de cultivar um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados, engajados e inspirados a dar o melhor de si todos os dias. O verdadeiro desafio dessa jornada é tornar-se uma liderança que inspire e sirva de referência para o futuro, impactando de fato a trajetória dos colaboradores. Para alcançar essa excelência, é fundamental promover uma relação de confiança, com cultura forte, comunicação aberta e oportunidades contínuas de desenvolvimento. Ter excelência em gestão de pessoas é base fundamental para qualquer empresa alcançar resultados sustentáveis.”



Luciana Teles, gerente executiva de RH e ESH, representou a empresa. O depoimento é de Ana Claudia Oliveira, vice-presidente de Relações Humanas Brasil e Argentina

A Continental desenvolve tecnologias e serviços para a mobilidade sustentável. Fundada em 1871, a empresa oferece soluções para veículos, máquinas, tráfego e transporte. Atualmente, emprega cerca de 200 mil pessoas, em 56 países. No Brasil, possui mais de 6 mil funcionários, distribuídos por 13 fábricas, em sete estados. No mercado nacional, atende aos segmentos automotivo – original, reposição e consumidor final –, e industrial, por meio dos três setores: Automotivo, ContiTech e Pneus.

“ Uma gestão de pessoas de excelência é aquela que promove um ambiente de trabalho onde os colaboradores são motivados, engajados e capacitados para alcançar altos níveis de performance e desempenho podendo ser genuinamente quem são e, assim, exercendo todo o seu potencial. Ou seja, uma gestão que busca maximizar o potencial humano através de uma cultura organizacional forte que conta com uma liderança humanizada e inspiradora, processos de aquisição de talentos extremamente robustos, desenvolvimento contínuo, bem-estar, reconhecimento entre outros. O sucesso do negócio está diretamente ligado ao bem-estar dos funcionários e ao orgulho de fazer parte.”

Atualmente com 87 colaboradores, a CVPAR Business Capital é uma casa de investimentos independente focada em oferecer alternativas e soluções financeiras em todo o país. A empresa tem mais de 20 anos de trajetória no mercado de capitais e possui R\$ 7,3 bilhões em volume operado, além de R\$ 940 milhões de ativos sob gestão. A CVPAR atua nas frentes de gestão de fundos de crédito (FIDCs), assessoria e transações para M&As, mercado imobiliário (FIIs) e seguros, administrados por meio da Ezze Seguros.



João Carlos Rocumback Rasquinho, diretor de RH

“ Ter excelência em gestão de pessoas é criar um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados, engajados e capacitados para alcançar seu máximo potencial. Isso vai além de recompensar o desempenho; envolve investir no desenvolvimento contínuo, promover uma cultura de inclusão e garantir que todos tenham as ferramentas necessárias para crescer. A excelência é alcançada quando a equipe atinge metas organizacionais com satisfação e propósito, alinhando aspirações pessoais aos objetivos da empresa. Liderar com empatia e inspirar com propósito são fundamentais para construir relacionamentos baseados em confiança e respeito, onde todos contribuem para o sucesso coletivo.”

Empresa dinamarquesa fundada em 1933, a Danfoss tem mais de 41 mil empregados no planeta e 4.500 na América Latina, sendo 1.000 no Brasil. Líder em aplicações e soluções para processos de descarbonização e redução de consumo de energia, a companhia atua no mercado de Power Solutions, com sistemas de aquecimento e refrigeração para indústrias e infraestrutura, e Power Electronic Drives, de componentes para energia limpa e semicondutores.

**Danfoss**



Simone Pimenta de Araujo, diretora de RH América Latina



*Excelência na gestão das pessoas é quando conseguimos engajar os funcionários ao propósito da empresa. O profissional é ouvido e trabalhamos fortemente para gerar um ambiente de conforto, acolhimento, satisfação e justiça. É acertar no que de fato faz a diferença os funcionários, tanto em oportunidades de crescimento como em um sistema de avaliação justo e claro, uma comunicação aberta e transparente, plano de benefícios e recompensa justo e que nos permita atrair os melhores profissionais. É promover um ambiente em que ele possa demonstrar e aprimorar suas habilidades e desenvolva as habilidades que reconhecidamente não são tão fáceis de administrar."*

**Eldorado Brasil**



Elcio Trajano Jr., CHRO

Empresa brasileira com produção média de 1,8 milhão de toneladas de celulose por ano, a Eldorado Brasil conta com uma equipe de mais de 5 mil colaboradores. Além da sede em São Paulo (SP) e operação florestal e industrial em Três Lagoas (MS), a companhia mantém escritórios nos Estados Unidos, na Áustria e China para ficar próxima dos clientes globais. Em Santos, litoral paulista, a Eldorado opera um dos terminais portuários mais modernos da América Latina, exportando para mais de 40 países.



*Excelência em gestão de pessoas é estar presente, prestar atenção aos detalhes e cuidar do bem-estar de cada um. Significa colocar a pessoa certa no lugar certo e acreditar na capacidade de fazer a diferença. Envolve reconhecer oportunidades no comportamento humano e alinhar nossas ações para alcançar resultados sustentáveis. Valorizar a diversidade e alinhar valores é essencial para encontrar pessoas com experiências e competências variadas. Manter e desenvolver talentos, oferecer oportunidades internas e acompanhar a trajetória de cada um mostra que nos importamos, resultando em uma equipe feliz e comprometida."*

Com 700 colaboradores, o Grupo Elsys, empresa brasileira criada há mais de 35 anos, oferece soluções tecnológicas em conectividade, segurança inteligente, TV e inteligência artificial. Seu portfólio conta com produtos e serviços para TV, internet, segurança inteligente e energia solar, além de soluções empresariais em segurança profissional, infraestrutura para provedores e manufatura.

**ELSYS**



Márcia Roth (à dir.), head de Gente & Gestão e Jurídico, assina o depoimento. Com ela na foto, Thaime Ferro, coordenadora de Talentos



*A excelência em gestão de pessoas é a força vital de uma organização bem-sucedida. É criar um ambiente onde todos se sentem valorizados e motivados a entregar o seu melhor, contribuindo com suas individualidades. Nosso propósito de conectar pessoas para transformar vidas captura essa essência. Estamos sempre evoluindo em um esforço coletivo. Ao promover relações colaborativas e significativas, facilitamos o crescimento individual e organizacional. Uma gestão eficaz gera um ciclo virtuoso de engajamento, inovação e resultados, onde cada colaborador se torna agente de transformação. Para mim, a excelência nessa área é construir uma cultura que inspira, transforma e conecta o indivíduo ao propósito maior."*



Brenda Donato Endo, diretora de RH

**A Embracon é uma das líderes no mercado de consórcios no Brasil. Fundada em 1988 na cidade de São Paulo, a empresa foi criada por Juarez Antonio da Silva e Guido Savian Jr. Em seus mais de 30 anos de história, expandiu as operações para várias cidades brasileiras e hoje possui mais de 3 mil colaboradores, mais de 600 parceiros de negócio e 90 filiais espalhadas pelo país. Além disso, a empresa está expandindo seu sistema de franquias.**

**“** Ter excelência em gestão de pessoas é criar um ambiente onde cada indivíduo possa alcançar seu máximo potencial. Acredito que resultados sustentáveis nascem de ambientes seguros psicologicamente, onde a inovação é incentivada e cada voz é valorizada. Relações profundas e verdadeiras são a base para uma cultura que prioriza a saúde mental, promovendo bem-estar e engajamento. Excelência em Gestão de pessoas e assumir responsabilidades, entender as necessidades da equipe e agir de forma pragmática, integrando práticas sustentáveis que assegurem o crescimento coletivo e individual. A verdadeira excelência combina visão prática com uma crença inabalável no poder das pessoas, resultando em uma equipe inovadora e resiliente.”

**Criada em 2018, a Evoltz reúne 126 colaboradores e é responsável pela operação de 11 linhas de transmissão de energia, totalizando 3.561 quilômetros, passando por dez estados do Brasil. Em 2021, a Ontario Teachers’ Pension Plan Board formalizou a aquisição de 100% da empresa, consolidando o sucesso da trajetória de Evoltz, que em apenas três anos se tornou uma holding operacional de gestão de concessões de transmissão de energia elétrica.**



Miriam Fernandes Cardoso, head de Pessoas e Cultura

**“** Excelência em gestão de pessoas, na minha visão, é criar um ambiente onde cada colaborador se sinta valorizado, ouvido e inspirado a alcançar seu máximo potencial. Trata-se de alinhar as necessidades individuais aos objetivos estratégicos da empresa, promovendo um espaço de trabalho colaborativo e inclusivo. Mais do que gerenciar, é liderar pelo exemplo, oferecendo suporte constante para o desenvolvimento pessoal e profissional. É também saber reconhecer e celebrar as conquistas, criando uma cultura de confiança e respeito que motiva o time a superar desafios e inovar continuamente.”



Jorge Jubilato, diretor de RH

**Fundada em 1979, na cidade de Campo Novo (RS), a Rede de Farmácias São João é a maior empresa do segmento no Sul do Brasil e a quarta maior rede varejista de medicamentos do país, de acordo com o ranking da Abrafarma (Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias). Com mais de 1.100 lojas e mais de 21 mil colaboradores, está presente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Atualmente, 74% dos cargos de comando na empresa são ocupados por mulheres.**

**“** Excelência em gestão de pessoas é a atingir resultados com as pessoas. Isso se dá num ambiente de confiança nos líderes, boas relações com os pares e de desenvolvimento a equipe, em uma cultura de enfrentamento dos fatos sem buscar culpados, focando soluções e satisfação do cliente, equilibrando a efetividade na entrega resultados com a afetividade no trato com as pessoas. A excelência ressoa em todos os processos, refletindo-se especialmente nos objetivos estratégicos, demonstrados e percebidos na cultura organizacional, e no jeito de ser da empresa, diferenciando-a dos concorrentes e atingindo a excelência perante os clientes, tornando-se fator de diferenciação competitiva para o negócio.”



Venancio Guimarães, diretor de Gente, Comunicação e Responsabilidade Social, assina o depoimento. Com ele na foto, Patrícia Maiorki, gerente de Seleção e Desenvolvimento

A FS – Fueling Sustainability é a primeira produtora de etanol 100% a partir do milho no Brasil. A empresa iniciou suas operações em 2017 e hoje conta com três unidades fabris, em Lucas do Rio Verde, Sorriso e Primavera do Leste (MT) e um escritório em São Paulo. Além do etanol, possui tecnologia de ponta para a fabricação de produtos para Nutrição Animal, óleo de milho e energia elétrica. Com 980 colaboradores, a FS se destaca no Mato Grosso por suas políticas internas pela equidade de gênero, como em recrutamento e seleção e remuneração.

“Ter excelência em gestão de pessoas é garantir que os colaboradores se sintam valorizados, engajados e motivados. Isso significa liderar de forma inspiradora, é investir no desenvolvimento dos funcionários, fornecendo treinamentos e feedbacks para que possam crescer profissionalmente. É sobre reconhecer e recompensar os bons resultados, assim como manter uma comunicação clara e aberta para que todos se sintam ouvidos e informados. Criar um ambiente positivo e respeitoso é essencial, assim como resolver conflitos de maneira justa e eficiente. Além disso, é crucial ter um planejamento estratégico que alinhe as metas da equipe com os objetivos da empresa e apoiar o bem-estar dos colaboradores.”

Empresa de alimentação corporativa e facilities criada há mais de 40 anos, a GRSA faz parte do Grupo GPS, provedor de serviços integrados nas áreas de segurança, limpeza e manutenção, que concluiu o processo de aquisição neste ano. Conta com mais de 28 mil colaboradores e 1,3 mil pontos de atuação, servindo mais de 1,1 milhão de refeições por dia. A GRSA conta com um time voltado para o bem-estar das pessoas, processos e meio ambiente.



“Excelência em gestão de pessoas é o propósito e a capacidade de impactar positivamente a vida dos colaboradores. Como profissional de Recursos Humanos, ter excelência em gestão de pessoas é cuidar da melhor forma possível de toda a jornada do colaborador, desde o seu ingresso até o momento de saída da empresa. Excelência em Gestão de Pessoas é proporcionar bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, proporcionando oportunidades de crescimento de carreira. Não menos importante é a busca constante em alinhar os objetivos da empresa com os anseios e as expectativas dos colaboradores.”

José Ricardo Amaro, diretor de RH



Leandro Figueira Neto, diretor de Pessoas & Cultura

O Grupo Marista é uma organização filantrópica com mais de 7 mil colaboradores, que tem o propósito de formar cidadãos por meio da educação. Atua por meio da PUC-PR, FTD Educação, Hospital Universitário Cajuru, Hospital São Marcelino Champagnat e Centro Marista de Defesa da Infância. Em 2023, atendeu mais de 38,4 mil estudantes, concedeu mais de 4,9 mil bolsas e alcançou mais de 1,5 milhão de alunos em sistemas de ensino, sendo 528 mil da rede pública. Na área da saúde, fez mais de 42 mil atendimentos de urgência e superou o marco legal com atendimento SUS.

“Na minha visão, excelência em gestão de pessoas é a capacidade de equilibrar humanidade e desempenho. No Grupo Marista, isso significa proporcionar oportunidades de desenvolvimento, promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e criar um ambiente acolhedor, onde cada colaborador encontra propósito no presente e no futuro. Também é cuidar do talento humano com empatia, inspirando e empoderando nossos colaboradores a darem o melhor de si, sabendo que estão contribuindo para um mundo mais justo e solidário. Ser melhor a cada dia é nossa forma de fazer o bem para todos.”

Fundado em 1971, O Grupo Protege é formado pelas empresas Protege, Provig, Proair, Protege Serviços Especiais, Protege Cargo, Protege PayCash e Protege Portaria do Futuro. Com cerca de 12 mil colaboradores e presente em todas as regiões do país, sua atuação engloba logística, processamento e custódia de valores, serviços aeroportuários, segurança patrimonial e eletrônica, além de formação de profissionais e terceirização de mão de obra para atividades relacionadas à segurança. Recentemente, a empresa lançou o seu banco digital.



Autor do depoimento, Jorge Tavares de Almeida (dir.), diretor de Gente & Gestão e Jurídico, acompanhado de Alcides Venancio, gerente de DHO

**||** Gerir pessoas com excelência significa implantar e garantir práticas que promovam o melhor equilíbrio entre a satisfação das pessoas com a organização e a obtenção de resultados positivos para o negócio. Contratar pessoas certas, capacitá-las, reconhecê-las, recompensá-las e promover o bem-estar na empresa e na vida, são algumas das missões de uma área que cuida com excelência de sua gente. Identificar a melhor forma de cumprir esta missão, com vigor, eficiência e paixão, resume bem a fórmula para uma gestão excelente. Ouvir as pessoas e o mercado a todo momento proporciona condição para isso."

**GRUPO  
SEB**

O Grupo SEB é uma companhia global de educação com um ecossistema composto por escolas, soluções educacionais, franquias e ensino superior. São mais de 60 anos e presença em mais de 35 países. A empresa reúne marcas como Maple Bear, Escola Concept, Pueri Domus, Sphere International School e Escolas SEB. Considerada a maior rede de escolas bilíngues do mundo, conta com mais de 7 mil colaboradores, cerca de 350 mil estudantes, 50 escolas próprias e 550 escolas parceiras.

**||** Ter excelência em gestão de pessoas é conectar, em cada setor, a estratégia de crescimento e os desafios de longo prazo daquele negócio a uma agenda de gente e gestão que inspire e engaje os colaboradores. Essa conexão deve ser construída com clareza, alinhando metas e valores organizacionais ao propósito de cada pessoa. Quando os colaboradores se sentem parte de algo maior e compreendem como suas contribuições influenciam o todo, cria-se uma cultura de alto desempenho, inovação e bem-estar. Com transparência e foco genuíno no desenvolvimento das pessoas, resultados sustentáveis são alcançados com naturalidade, em um ambiente onde todos crescem juntos."

**Anderson Rafael Brugnera, diretor global de Gente, Gestão e Sustentabilidade**

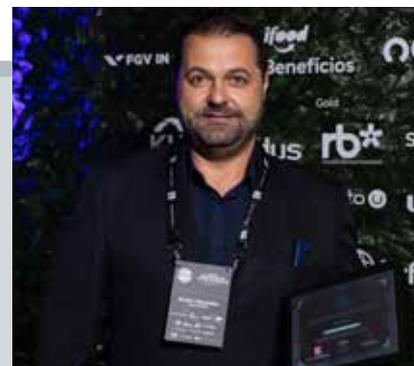
O Grupo Haganá oferece soluções em segurança patrimonial e pessoal, facilities, tecnologias e projetos de segurança, entre outros serviços. Com atuação nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais, a empresa conta atualmente com mais de 15 mil colaboradores e bases operacionais estrategicamente distribuídas para atender mais de 3 mil clientes em qualquer lugar. A empresa foi fundada em 1997, quando possuía 30 funcionários. Neste ano, foi inaugurada uma área de treinamento dedicada a profissionais de facilities.



Rogério Euclides Nunes, diretor de Capital Humano

**||** Para a Haganá, ter excelência na gestão de pessoas é saber valorizar o capital humano, criando um ambiente de desenvolvimento individual e coletivo. Isso inclui reconhecer as habilidades de cada colaborador, oferecer oportunidades de crescimento, fornecer feedbacks construtivos e manter comunicação transparente. É essencial promover uma cultura de respeito e inclusão, onde todos se sintam valorizados e motivados. A construção de relações baseadas em confiança e respeito mútuo, além do desenvolvimento contínuo dos colaboradores, fortalece uma cultura organizacional positiva e colaborativa."

Multinacional brasileira criada há 35 anos, e hoje com cerca de 500 colaboradores diretos, o Hinode Group tem presença na América Latina, com representatividade no México, Peru, Colômbia, Equador, Bolívia, Paraguai e Chile. A empresa produz em fábrica própria cerca de 50% de seus SKUs (código usado no varejo para identificar produtos armazenados), possibilitando às pessoas a oportunidade de trabalhar com venda direta.



André Varandas, head de Pessoas & Cultura

“ Valorizamos muito as pessoas e acreditamos na liderança como agentes transformadores da cultura. Para isso, todas as áreas possuem um HRBP dedicado, fazendo parte da estratégia e apoiando os gestores nas tomadas de decisão no que tange pessoas. Além disso, possuímos uma incrível ferramenta na UH Corp, nossa universidade corporativa, com cerca de 200 cursos e uma trilha de desenvolvimento de liderança para gestores e demais colaboradores interessados em se tornar líder. Aplicamos avaliação de desempenho com muita meritocracia e os colaboradores recebem feedbacks constantes, todos registrados em uma plataforma Feedz, bem como as reuniões individuais. Tudo isso colabora positivamente na gestão das pessoas.”



A Hypera Pharma é uma das maiores farmacêuticas do Brasil e está presente em todos os segmentos relevantes do setor. A empresa conta com um dos maiores e mais modernos centros de pesquisa farmacêutica do Brasil, para o desenvolvimento de medicamentos, dermocosméticos e produtos para a saúde, na estrutura de sua subsidiária Brainfarma. Atualmente, seu time é composto por cerca de 10 mil colaboradores. Desde 2008, a empresa está na lista Novo Mercado da B3.

“ Ter excelência em gestão de pessoas é investir continuamente no desenvolvimento de nossos colaboradores para colocá-los no centro de nossa atuação. Oferecemos treinamento, capacitação e programas de desenvolvimento para que os profissionais possam adquirir habilidades necessárias para enfrentar desafios do mercado e construir suas carreiras na companhia. Importante ressaltar também que na Hypera Pharma temos avançado na estratégia ESG, com ampliação do Programa de Diversidade e Inclusão, além daqueles focados em saúde e bem-estar, gerando impacto positivo sobre o clima e a produtividade de nossas equipes.”

Maurício Christovam, diretor executivo de Gente & Gestão

A Hyundai Motor Brasil está presente no país desde 2012, quando inaugurou sua fábrica em Piracicaba (SP). Com 3,2 mil colaboradores, é responsável pela fabricação e comercialização dos veículos HB20 e Creta, líderes em seus segmentos. Recentemente, passou a coordenar desde a importação até a distribuição final do portfólio global de veículos para o país. A partir do Brasil, a empresa administra as operações comerciais e exporta para a região das Américas Central e do Sul.



Fernando Andreotti Vaz, diretor de RH, TI e Suporte aos Negócios

“ Excelência em gestão de pessoas é atrair e reter talentos alinhados aos valores da empresa, focando na visão do grupo: Progresso para a humanidade. Isso inclui capacitar continuamente os colaboradores, promover um ambiente inclusivo e motivador, assegurar comunicação clara e avaliação justa, priorizar o bem-estar e a diversidade, inspirar por meio da liderança e usar tecnologias inovadoras. O objetivo maior é criar um ambiente em que os colaboradores alcancem seu potencial máximo, impulsionando o sucesso sustentável da organização e superando as expectativas dos clientes.”



Autora do depoimento, Debora Trevisan (esq.), diretora de RH e HSSE Latam, e Stephanie Santos, gerente de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura Latam

Especializada em infraestrutura compartilhada no setor de Comunicações, a IHS Towers possui mais de 40 mil torres em dez mercados na África, América Latina e Oriente Médio. Além de levar conectividade para grandes ambientes, como aeroportos, contribui para que operadoras, ISPs e empresas de broadcasting obtenham melhores resultados. No Brasil, atua com 496 funcionários em duas subsidiárias: IHS Brasil, com quase 8 mil torres, e I-Systems, focada em rede neutra de fibra ótica. Entre seus clientes, estão Tim, Claro, Vivo e Sky.

“Ter excelência em gestão de pessoas é entender que cada pessoa é única, assim como não há uma impressão digital igual à outra, cada colaborador traz consigo uma carga personalizada de características, habilidades e talentos. Uma liderança inspiradora, comunicação eficaz e investimento obstinado no desenvolvimento de competências são itens essenciais para a excelência na gestão do nosso maior tesouro. Sem dúvidas, a organização necessita ter processos simples e políticas eficazes, que serão a base para uma cultura de relacionamentos de confiança e que promova a prosperidade em todos os sentidos.”

O Indra Group é uma holding que inclui a Indra, uma das principais empresas globais de Defesa, Tráfego Aéreo e Espaço, e a Minsait, do setor de TI e transformação digital. Com mais de 57 mil funcionários, presença física em 46 países e operações comerciais em mais de 140 países, a empresa atua no Brasil através da Minsait, com mais de 7 mil profissionais.



“Excelência em gestão de pessoas significa criar um ambiente onde cada colaborador se sente valorizado, motivado e desafiado a alcançar seu potencial máximo. Acreditamos na importância de ouvir e entender as necessidades individuais, promovendo uma cultura de inovação, colaboração e desenvolvimento contínuo. Nossos líderes atuam como mentores, inspirando e capacitando suas equipes. Essa abordagem nos permite construir times comprometidos, criativos e preparados para enfrentar os desafios do futuro, sempre com foco no impacto positivo que geramos para nossos clientes e sociedade.”



Renata Castro, diretora de RH



Josy Castro de Melo, supervisora de Seleção e Engajamento, representou a empresa. Dione de Quadros, diretora de Gestão de Pessoas, assina o depoimento

Aos 48 anos, a empresa brasileira Intelbras está presente por meio de seus distribuidores e revendedores em cerca de 98% dos municípios que têm potencial de consumo de eletroeletrônicos. Pautada por uma cultura de inovação, a companhia atua com o propósito de tornar a tecnologia acessível, simplificando a rotina de pessoas e negócios. Atualmente, são aproximadamente 6 mil colaboradores que trabalham em seis unidades distribuídas pelo país.

“Na minha avaliação, é essencial focar o nosso trabalho no desenvolvimento de algumas competências, como pensamento crítico, senso de adaptabilidade, colaboração, abertura para escuta e mudanças, além de potencializar os talentos e conhecimentos de cada colaborador. Além disso, é importante também desenvolver a habilidade dos líderes de exprimir das pessoas o que de melhor elas podem oferecer. Outro ponto que vale destaque é que, para colocar em prática alguns de nossos valores, como simplicidade, respeito pelo ser humano e felicidade, oferecemos um ambiente de trabalho aberto, respeitoso e descontraído, algo essencial para alcançarmos níveis de excelência.”



Andréa Simões, diretora da Gente, Cultura e Transformação Digital

Com 1.335 colaboradores, a Log-In Logística Integrada é uma empresa de movimentação de cargas que cria soluções logísticas inteligentes e personalizadas. Atua no Brasil e no Mercosul por meio da cabotagem, navegação de longo curso, feeder e transporte rodoviário, com uma frota própria de oito navios porta-contêineres, mais de 1.300 veículos, um terminal portuário multipropósito, dois terminais intermodais e mais de 50 armazéns.

“ Na Log-In, nós desenvolvemos líderes inspiradores e comunicativos, que promovem um clima de confiança e transparência. Fortalecemos uma cultura diversa e inclusiva, reconhecendo talentos e dando oportunidades de crescimento. Estabelecemos canais de comunicação abertos, para que os colaboradores compartilhem opiniões e feedbacks. Implementamos sistemas de avaliação justos que reconhecem conquistas. Desenvolvemos estratégias para manter os colaboradores engajados, promovendo satisfação no trabalho, e adaptamo-nos às suas necessidades com opções de trabalho híbrido. Essas práticas cultivam um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e proporcionam melhores resultados para a organização.”

A MDS é um grupo multinacional com mais de 40 anos de experiência em seguros, resseguros, consultoria de riscos e gestão de benefícios. Mundialmente, a corporação opera por meio da Brokerslink – empresa fundada pelo grupo e que gere uma rede de brokers presente em mais de 130 países, totalizando cerca de 25 mil profissionais de seguros. No Brasil, a empresa está presente com mais de 800 colaboradores em sete estados.



“ Ter excelência em gestão de pessoas é criar um ambiente em que transparência, comunicação clara e escuta ativa são práticas diárias. Com ações como o Papo Aberto e Café com a Liderança, informamos e ouvimos nossos colaboradores, fortalecendo confiança e proximidade. Medimos continuamente a satisfação dos colaboradores por meio de pesquisas, garantindo que nossas ações sejam embasadas em dados. Nossas rodas de conversa, workshops e eventos internos são abertos a todos, incluindo colaboradores de empresas adquiridas, promovendo inclusão e participação ativa.”

Luciana Lopardo, vice-presidente de RH



Rafael Mezzasalma, country manager, e Sophia Soliva Ribeiro, diretora de RH, que assina o depoimento

Com matriz na Finlândia e presente em mais de 130 países, a Nokia cria tecnologias de conectividade que ajudam o mundo a agir em conjunto. No Brasil, são mais de mil colaboradores que transformam em realidade inovações em redes fixas, redes móveis e computação em nuvem. Com 5G, redes privadas, soluções de mitigação de ataques DDoS e de segurança para computação quântica, atende operadoras, ISPs, data centers e empresas públicas e privadas de diferentes indústrias em seus processos de digitalização.

“ Excelência em gestão de pessoas, na minha visão e o que acreditamos na Nokia, é a capacidade de uma organização em reconhecer, liderar, motivar e desenvolver seu capital humano de maneira eficaz. Com isso, cria um ambiente seguro e saudável, que maximiza o potencial dos funcionários e contribui para o sucesso geral da empresa de forma sustentável e linear, valorizando o simples de forma espetacular. É como um ciclo dinâmico que deve ser continuamente revisado e ajustado para responder às mudanças nas necessidades da organização e dos colaboradores, garantindo a criação de um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório.”

A empresa de telecomunicações Oi está presente no país com cerca de 3.500 colaboradores diretos. Opera em todo o mercado nacional oferecendo serviços de conectividade por fibra ótica, serviços digitais e telefonia fixa. Por meio da Oi Soluções, unidade de negócios para grandes empresas, a Oi trabalha com um portfólio de soluções para Segurança, Cloud, UC&C (Unified Communications and Collaboration), IoT, Big Data e Analytics, aplicações digitais e serviços gerenciados, além de dados, internet e voz via fibra ótica.



Núbia Aparecida Matos Bitencourt, consultora de RH, representou a Oi. Quem assina o depoimento é Marcos Mendes, diretor de Pessoas e Cultura

**||** Para que as pessoas entreguem o seu melhor, é essencial que façam parte da estratégia e estejam engajadas. Para isso, a organização deve adotar práticas e ferramentas eficazes que promovam excelência na gestão de pessoas, incluindo atração, engajamento e retenção de profissionais, e proporcionar oportunidades de desenvolvimento com reconhecimento e recompensas adequadas. Além disso, é crucial assegurar um ambiente de trabalho respeitoso e inclusivo, promovendo um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. A excelência na gestão de pessoas depende, ainda, de uma liderança preparada, que estimule a colaboração, promova a empatia e apoie as pessoas de forma construtiva, para alcançarem o seu máximo potencial."



Denise Paludetto, diretora de Pessoas e Cultura, Facilities e Responsabilidade Social

A Omni é uma instituição financeira criada há 30 anos que concede crédito a pessoas com dificuldade de acesso ao mercado financeiro. Consolidada como uma das principais financiadoras de veículos usados e crédito varejista, conta com 859 colaboradores em nove unidades de negócios. Possui uma rede de agentes distribuídos pelo país, que permite proximidade com os clientes. Para o desenvolvimento dos colaboradores, conta com a Omni Universidade e promove o protagonismo do público interno através do Carreira On.

**||** Excelência em gestão de pessoas é ter uma cultura que reflete quem somos, presente em cada decisão e estratégia, onde as pessoas estão no centro, com voz ativa! É empoderar nossos colaboradores por meio de um modelo inovador de desempenho e carreira, o Carreira On, que os torna protagonistas do próprio desenvolvimento, onde podem realizar suas reflexões individuais, propor metas e PDI, definir motivadores e expectativas, e escolher o seu caminho de desenvolvimento. E principalmente, ter uma liderança que é expressão máxima dessa cultura, que atua na mentoria do seu time e está alinhada com um modelo prático e inspirador, que os convida ao desenvolvimento contínuo usando o seu pensar, sentir e agir!"

Fundada em 1908, no Recife (PE), a empresa de varejo Pernambucanas possui 115 anos de história no Brasil. A marca oferece produtos diversificados, entre vestuário, beleza, lar e eletroportáteis. Atualmente, conta com mais de 12 mil colaboradores, quase 490 lojas espalhadas por 340 cidades, 15 estados e Distrito Federal, além de um Centro de Distribuição em Araçariguama (SP). A companhia também a fintech Pefisa, responsável pelo desenvolvimento e gestão de diversos produtos e serviços financeiros.



Renata Del Bove, diretora executiva de Gente e Sustentabilidade

**||** Ter excelência em gestão de pessoas é priorizar o respeito ao time ao longo de sua jornada. Significa valorizar a singularidade de cada um e fomentar, dia a dia, a cultura de diversidade com ações efetivas e que realmente gerem impacto positivo. É criar um ambiente no qual os colaboradores se sintam valorizados, motivados e capacitados a atingir seu pleno potencial. Isso também envolve a implementação de boas práticas de recrutamento, desenvolvimento, reconhecimento e retenção de talentos, inseridos em uma cultura organizacional de fato inclusiva e colaborativa. Contar com um time diverso, altamente comprometido, engajado e motivado faz com que o atendimento ao nosso cliente seja cada vez mais próximo, humanizado e de excelência."

A Petrobras atua de forma integrada na indústria de óleo, gás natural e energia, com expertise na exploração e produção, especialmente em águas profundas e ultra profundas, o que a tornou líder mundial neste segmento. Seus negócios abrangem três grandes segmentos: Exploração e Produção (E&P), Refino, Transporte e Comercialização (RTC) e Gás e Energias de Baixo Carbono (G&EBC). Possui cerca de 40 mil empregados e uma gestão baseada no cuidado com as pessoas, na promoção da diversidade, equidade e inclusão e do bem-estar.



Luana Maria Costa da Fonseca, gerente de Estratégia e Integração de RH

“ Ter excelência em gestão de pessoas é oferecer a melhor experiência para colaboradores e líderes em sua jornada na empresa, por meio de processos e tecnologia em recursos humanos e implementando iniciativas que visam o desenvolvimento e a valorização das pessoas. Além disso, acredito que a liderança tem papel crucial e deve estar preparada para fomentar o engajamento das equipes, contribuindo com a potencialização dos talentos e satisfação no ambiente de trabalho. Por fim, uma gestão de pessoas excelente deve promover cultura organizacional que fortaleça um ambiente diverso, inclusivo e com equidade, de modo que as pessoas se sintam felizes, motivadas e produtivas, contribuindo para a sustentabilidade da companhia.”



Flavia Pontes, diretora executiva de RH, Interações e Serviços

Atualmente contabilizando 7.645 colaboradores e mais de 20 anos de atuação no mercado pet, o Grupo Petz se consolidou como líder no mercado. A empresa foi pioneira em serviços, como pet shop 24 horas, centros de estética animal e um plano de fidelidade exclusivo. Ampliou sua presença no setor com a aquisição de quatro players importantes e, hoje, além de uma ampla gama de serviços em lojas, reúne clínicas, hospitais e centros de estética, atendendo diversas espécies de animais em todo o Brasil.

“ Ter excelência em gestão de pessoas é garantir que os objetivos da cia estejam alinhados com os recursos humanos, maximizando assim o potencial dos colaboradores e consequentemente a entrega de resultados da empresa. É equilibrar os interesses do negócio com o bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores, envolvendo uma série de práticas e atitudes que criam um ambiente onde os colaboradores se sintam motivados, valorizados e alinhados com os objetivos organizacionais. O foco na excelência em gestão de pessoas é fundamental para o sucesso a longo prazo de qualquer organização, pois pessoas bem geridas são mais produtivas, inovadoras e comprometidas com os objetivos da empresa.”

Com quase 30 anos no mercado de pet food, a PremieRpet é líder em alimentos naturais super premium e premium especial para cães e gatos no canal especializado. Com polos industriais em Dourado (SP) e Porto Amazonas (PR), a empresa tem capacidade para produzir mais de 1 milhão de toneladas por ano, utilizando 100% energia solar. Comprometida com as melhores práticas ESG, a PremieRpet se destaca pelo pioneirismo e inovação, apoiada por uma equipe de 2.600 Colaboradores dedicados.



Alexandre Gregory, diretor de Pessoas e Cultura

“ Ter excelência em gestão de pessoas é criar um ambiente onde cada pessoa colaboradora se sinta valorizada, pertencente e alinhada aos objetivos da empresa. Acredito que, para isso, existem algumas práticas essenciais, como a comunicação aberta e transparente, o investimento constante em desenvolvimento e treinamento, e a construção de um clima organizacional positivo. Essas práticas maximizam o potencial das equipes, impulsionam o desempenho e contribuem para o sucesso e crescimento sustentáveis da organização.”



Victor Ramos, gerente de RH da Samarco, representou a empresa. Vera Lucia da Silva, gerente-geral de DHO, assina o depoimento

A Samarco é uma joint venture da Vale e BHP. Com sede localizada em Belo Horizonte (MG) e unidades operacionais em Minas Gerais e no Espírito Santo, a companhia tem como principal produto as pelotas de minério de ferro, matéria-prima para a produção de aço pela indústria siderúrgica. Em dezembro de 2020, depois de cinco anos, a empresa retomou as operações com novas tecnologias e mais segurança. Atualmente, possui cerca de 15,5 mil empregados, entre diretos e de empresas contratadas.

“Nossas pessoas são nossa prioridade. Por isso, para nós, uma gestão de pessoas de excelência só faz sentido se for compartilhada, voltada para o crescimento sustentável e focada em uma cultura diversa e inclusiva. Cultivamos um ambiente seguro, de respeito e aprendizagem contínua. Priorizamos a escuta ativa e uma comunicação aberta e transparente. Também proporcionamos oportunidades constantes de desenvolvimento o que resulta em uma equipe engajada e alinhada aos objetivos da empresa. A nossa pesquisa de clima relevou satisfação de 93% das nossas pessoas, o que nos motiva a construir uma empresa cada vez melhor.”

O Grupo Softplan foi fundado em 1990, em Santa Catarina, e hoje é considerado uma das principais empresas de tecnologia do país. Especialista em gestão de negócios SaaS, foi pioneiro na transformação digital do setor público. A empresa tem atuação em todo território nacional e na Colômbia e conta com 3.087 colaboradores – entre funcionários da própria Softplan e das companhias adquiridas nos últimos anos (11 aquisições até maio passado) – para atender mais de 12 mil clientes.



Viviane Gonzalez Pereira, especialista em RH, representou a Softplan. Quem assina o depoimento é Maria Alejandra Nadruz Gonzalez, diretora de Gente e Cultura

“Acredito em uma definição de excelência em gestão de pessoas que envolve três pontos: primeiramente, sou apaixonada por pessoas e por suas histórias. A partir disso, no meu papel de gerir, consigo me conectar e expandir a minha percepção sobre cada um de maneira mais humana. Ao mesmo tempo, acredito que as habilidades técnicas são igualmente importantes para trazer equilíbrio e entrega de resultados, pois a equipe confiará numa liderança que seja habilidosa e entenda dos temas trabalhados. E, trazendo algo que já praticamente virou clichê, as soft skills, como inteligência emocional, são como uma mistura entre os dois pontos anteriores, mas de extrema importância para liderar pessoas da melhor forma possível.”



Carla Alessandra de Figueiredo Silva (esq.), diretora de Gente e Cultura, assina o depoimento. Com ela na foto, Daniele Brasil, gerente de Gente e Cultura

A Stefanini é uma empresa brasileira de tecnologia, fundada em 1987, que oferece serviços como desenvolvimento de software, consultoria em TI, outsourcing e soluções em transformação digital. Com presença em diversos países, a empresa se destaca pela inovação e adaptabilidade às necessidades do mercado. A Stefanini atende a uma ampla gama de setores, buscando sempre a excelência em seus serviços. Atualmente, conta com cerca de 30 mil funcionários em todo o mundo, refletindo seu crescimento.

“Ter excelência em gestão de pessoas significa criar um ambiente onde o capital humano é valorizado como o principal ativo da empresa. Envolve o desenvolvimento contínuo de talentos, promoção da diversidade e inclusão, e a implementação de práticas que estimulem o engajamento e a produtividade. Uma gestão de pessoas exemplar se reflete em políticas claras de carreira, remuneração justa, benefícios alinhados às necessidades dos colaboradores e um forte investimento em treinamento e desenvolvimento. Além disso, a excelência em gestão de pessoas se manifesta na capacidade de adaptar-se às mudanças do mercado, promovendo inovação e mantendo a saúde e o bem-estar dos colaboradores como prioridade.”



Maurício Chiesa Carvalho, head de RH, Relações Jurídicas, Responsabilidade Social e ESG

Focada na preservação do meio ambiente e em responsabilidade social, a Tamarana Tecnologia Ambiental foi fundada há quase três décadas, época em que a reciclagem de baterias ainda era incipiente no Brasil. Especializada em logística reversa de baterias chumbo-ácida e reciclagem de chumbo, é a primeira empresa do segmento da América Latina e uma das primeiras no país a ter certificação ISO14001. Com 94 colaboradores diretos, a companhia leva o nome do município em que foi fundada, Tamarana, no Norte do Paraná.

“ Quando se coloca os colaboradores no centro, o resultado é centrípeto. É respeitar desde limites de jornadas, direito à segurança psicológica e felicidade. Quando contratamos, costumamos trazer a família para entrevistar a empresa, afinal, cuidamos das pessoas mais importante na vida de alguém e para nós também. É contribuir com o desenvolvimento de pessoas e comunidade, pois organizações não têm sucesso em sociedades que fracassam. Não é abordar DE&I como rótulo, mas, respeitar o ser humano, pois ali temos um pai, uma mãe, um filho, uma companheira. É realmente entender que uma organização é vida e interdependente, por meio de propósito, pessoas, processos e, como consequência, a performance, não ao contrário.”

Há 55 anos no mercado, a Tegma é uma das poucas operadoras logísticas listada na B3 desde 2007, na categoria Novo Mercado. Oferece serviços com foco em logística integrada e logística de veículos, atendendo diversos outros segmentos, como químico, farmacêutico, eletrodoméstico e bens de consumo, com gestão de transporte, armazenagem geral e alfandegada. Conta com 20 filiais e gerencia mais de 1.600 equipamentos próprios e de terceiros, gerando empregos para mais de 3,5 mil profissionais, sendo 1,9 mil colaboradores diretos.



Cesar Pereira, gerente de Gestão de Pessoas, representou a empresa. Tarcísio Felisardo, diretor de Gestão de Pessoas & Sustentabilidade, assina o depoimento

“ O filósofo e historiador Will Durant define assim excelência: “Nós somos o que repetidamente fazemos. A excelência, então, não é um ato, mas um hábito”. Para a Tegma, excelência é mais do que a melhoria contínua de sistemas, processos e capacitação das pessoas para levá-las ao alto desempenho e obter resultados. É ouvi-las, lhes dar voz e levá-las a dar um sentido ao que fazem e encontrarem o caminho da excelência pelo hábito de fazer o melhor todos os dias, repetir e melhorar, ver e agir, ter comprometimento consigo e com os outros. Assim caminhamos alinhados no mesmo propósito: ter um desenvolvimento sustentável, gerar valor para o negócio e para as pessoas, levando a empresa à maturidade organizacional.”



Tatiana Romero, diretora de RH

A Ticket é uma plataforma de soluções de benefícios e engajamento nos segmentos de alimentação, transporte, cultura, bem-estar e qualidade de vida, antecipação salarial, incentivos e recompensas. Reúne em um só lugar ferramentas que se moldam a diferentes realidades, tamanhos e perfis corporativos. São mais de 7 milhões de empregados beneficiados, 130 mil empresas clientes e 720 mil comerciantes credenciados atendidos pela marca, que possui hoje mais de 680 colaboradores, sendo 51% mulheres.

“ Ter excelência em gestão de pessoas significa cultivar um ambiente onde cada pessoa colaboradora é valorizada, engajada e incentivada a alcançar seu potencial máximo. Envolve a liderança empática, a comunicação transparente e o desenvolvimento contínuo de habilidades profissionais. Também promove a diversidade e a inclusão, assegurando que todas as pessoas se sintam respeitadas e parte do time. Tudo isso só é possível com base em decisões estratégicas que alinham os objetivos da empresa e o bem-estar do time interno, criando uma cultura de confiança, colaboração e crescimento sustentável.”

A operadora TIM conta com cerca de 10 mil colaboradores no país, tem a maior cobertura móvel e presença 4G e lidera a implementação do 5G. Integra importantes carteiras da bolsa brasileira, como a do Novo Mercado, da B3, e do Índice de Sustentabilidade Empresarial. Listada no Sustainability Yearbook 2022, foi a primeira operadora a obter a certificação ISO 37001, de combate ao suborno. Faz parte, ainda, do Índice de Equidade de Gênero da Bloomberg e lidera, entre as empresas do Brasil e do setor de telecom mundial, o Refinitiv Diversity & Inclusion Index.



Maria Antonietta Russo, vice-presidente de Pessoas, Cultura e Organização

**“**Excelência em gestão de pessoas é estar atento às transformações do mundo do trabalho e implementar práticas que promovam a atração, o engajamento, o desenvolvimento e a experiência do colaborador. Atuar na evolução do contexto cultural, onde a inclusão da diversidade e a promoção do bem-estar são essenciais, equilibrando expectativas individuais com os objetivos do negócio. É ter uma Workforce Strategy focada na evolução dos modelos organizacionais, digitalização de processos de RH e programas de reskilling/upskilling que apoiem o desenvolvimento das pessoas. É preciso estar em constante discussão e aberto a experimentar novas ferramentas digitais para sair da zona de conforto e evoluir o mindset.”



Rafaela Souza da Silva, supervisora de RH, representou a empresa. Luciano Abreu Miguel, head de RH, assina o depoimento

Fundado em 2016, o escritório vezzilapolla.legal, atualmente com 480 colaboradores, atua nas diversas áreas da advocacia empresarial. A marca de sua atuação é o foco direcionado para o atendimento com agilidade, qualidade e obtenção dos resultados esperados pelos clientes – preponderantemente empresas nacionais e multinacionais, de grande e médio porte. A possibilidade de atender os clientes nas mais diversas áreas do direito permite a centralização de todos os assuntos na mesma estrutura e a entrega de soluções completas e compatíveis entre si.

**“**Na minha visão, ter excelência em gestão de pessoas é garantir que todas as práticas e políticas de RH estejam alinhadas com a visão e os valores da empresa, e que se traduzam em um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e engajados. Isso envolve uma abordagem holística, que vai além das práticas tradicionais e foca em diversos aspectos, como a experiência do colaborador, o desenvolvimento sistêmico, pessoal e profissional, e a segurança psicológica. Excelência em gestão de pessoas, portanto, é sobre criar um ambiente em que cada colaborador possa prosperar, se sentir valorizado e engajado e onde todos os aspectos da gestão de pessoas estejam integrados e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.”

Com presença nacional e exportações para mais de 70 países, através das marcas Nat e Avia, a Vibra é produtora de proteína de frango. Em 2020, firmou uma joint venture com a Tyson Foods, uma das maiores produtoras de proteína animal do mundo. Com sede em Montenegro (RS), onde também está o Centro de Inovação Vibra, a empresa opera nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais e possui uma unidade de negócios em Dubai. São mais de 6 mil colaboradores e mais de 900 famílias de produtores parceiros.



Maria Augusta de Oliveira, gerente corporativa de Desenvolvimento Organizacional

**“**Excelência em gestão de pessoas é a busca da organização em desenvolver e implementar práticas que maximizem o potencial das pessoas, impulsionando os resultados do negócio. Essa abordagem envolve um conjunto de iniciativas que formam a experiência do colaborador, entre elas, atrair talentos que se alinham à cultura; desenvolver profissionais aprimorando habilidades; critérios claros para avaliar a performance, com feedback contínuo; valorizar o desempenho e as contribuições individuais e setoriais; comunicação aberta e transparente; e o principal Desenvolver a liderança para que inspirem suas equipes, promovendo um ambiente colaborativo na busca do engajamento e fortalecimento da cultura organizacional.”

O Grupo Wika é uma empresa multinacional, de origem alemã que oferece soluções de sensoriamento inteligente e de alta precisão. No total, são mais de 11 mil colaboradores distribuídos em 45 países, dedicados a manter e melhorar a tecnologia em medição de pressão, temperatura, força e nível, e nas áreas de medição de vazão, calibração e solução de gás SF<sub>6</sub>. Por mais de 75 anos, a companhia tem sido um parceira para os desafios que se apresentam na área de tecnologia de medição.



Ricardo Salgado, CEO Latam, esteve no evento com Ângela Silva, diretora de RH para América Latina. Ela assina o depoimento

**“** A excelência em gestão de pessoas compreende os colaboradores como pessoas e em sua integridade. Hoje, não retemos pessoas, porque elas escolhem onde querem estar. Nosso maior desafio é tornar o ambiente de trabalho um espaço seguro, humano e acolhedor para que elas não somente queiram estar, mas também pertencer! Cada vez mais os colaboradores buscam, além de contratos de trabalho, contratos de pertencimento e não apenas relações profissionais, mas também conexões humanas, o nosso papel é garantir a qualidade, transparência e convexidade nestas relações. A cultura tem papel fundamental nesse processo porque está conectada aos valores e propósito da organização, sendo a ponte que une ambos – colaborador e organização.”

Também foram finalistas as empresas Adami, Alcoa, Estrella Galicia, Pfizer e Risotolândia

**tv corporativa**  
GESTÃO RH

**tv.gestaoerh.com.br**

**Acesse e assista!**

GRUPO GESTÃO RH





# Construindo uma equipe de alta performance: estratégias e práticas para executivos C-level

Por **Sandro Benelli**, professor e coordenador do Programa de Formação de Conselheiro de Empresas de Controle Familiar – Alta Gestão FGV

## POR QUÊ?

Em um ambiente empresarial altamente competitivo e em constante mudança, a construção de uma equipe de alta performance é crucial para o sucesso organizacional. O líder C-level desempenha um papel fundamental na criação, no

desenvolvimento e na sustentação destas equipes. Vamos discutir uma visão sobre as estratégias e prá-

ticas que podem ser implementadas para construir e sustentar uma equipe de alta performance.

## OS FUNDAMENTOS

Antes de abordarmos as estratégias específicas, é essencial entender os fundamentos que impulsionam uma equipe em direção à alta performance. Alguns traços são recorrentes em pesquisas acadêmicas:

1. **Composição da equipe:** Equipes de alta performance são compostas por membros diversificados em habilidades, experiências e perspectivas. Adversidade promove a criatividade, inovação e resolução eficaz de problemas.
2. **Clima organizacional favorável:** Um clima organizacional positivo, caracterizado por comunicação aberta, confiança mútua e supor-

te entre os membros da equipe, é fundamental para o desempenho de alto nível.

3. **Liderança eficaz:** Líderes que inspiram, motivam e capacitam sua equipe têm um impacto significativo no desempenho geral. A liderança transformacional, que enfatiza o desenvolvimento pessoal e o alcance de metas compartilhadas, tem sido associada a equipes de alta performance.

### ESTRATÉGIAS PARA CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

São muitos os fatores que podem contribuir para o desenvolvimento de seres humanos em qualquer atividade, entretanto, quando queremos desenvolver um time, ou seja, desenvolver pessoas para atuar em conjunto com um objetivo ou meta em comum, alguns pontos são fundamentais: escolher o perfil adequado, treinar comportamentos, desenvolver habilidades, praticar a empatia, definir o “porquê” do time e do(s) objetivo(s), ser meritocrático. Vamos detalhar esses pontos.

1. **Recrutamento e seleção estratégicos:** Investir tempo e recursos na identificação e seleção dos melhores talentos é crucial. Além de habilidades técnicas, priorize características como inteligência

emocional, adaptabilidade e capacidade de trabalho em equipe.

2. **Desenvolvimento de habilidades:** Ofereça oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo para sua equipe. Programas de treinamento, mentoria e coaching podem aprimorar habilidades técnicas e interpessoais, fortalecendo o desempenho individual e coletivo.
3. **Fomentar a colaboração:** Promova uma cultura de colaboração e trabalho em equipe. Incentive a comunicação aberta, a compartilhar ideias e a resolução colaborativa de problemas. Ferramentas e plataformas digitais também podem facilitar a colaboração, especialmente em equipes remotas.
4. **Estabelecer metas claras e mensuráveis:** Defina metas claras e mensuráveis, alinhadas com a visão e os objetivos organizacionais. Metas desafiadoras, porém alcançáveis, motivam os membros da equipe a superarem seus limites e alcançarem um desempenho excepcional.
5. **Reconhecimento e recompensa:** Reconheça e recompense o desempenho excepcional. Reconhecimento público, incentivos financeiros e oportunidades de progressão na carreira são formas eficazes de motivar e reter talentos.

### SUSTENTANDO A ALTA PERFORMANCE

Construir uma equipe de alta performance é apenas o primeiro passo. Ele precisa ser sustentado, mantido. Para sustentar esse nível de desempenho, é necessário um compromisso contínuo com o desenvolvimento e o aprimoramento da equipe.

Devemos monitorar regular e constantemente o progresso dos membros do time e do time com um todo, pois lembre-se, as peças do tabuleiro podem ser as necessárias, mas para o jogo ser eficaz elas precisam atuar em conjunto. Sendo assim, solicite e dê feedback constantemente e, baseado nestes inputs, ajuste as estratégias conforme necessário.

Em resumo, a construção de uma equipe de alta performance exige um investimento significativo em recrutamento, desenvolvimento, cultura organizacional e liderança eficaz. Ao implementar essas estratégias com base em evidências acadêmicas, vocês, líderes C-level, podem criar uma equipe que não apenas alcance resultados excepcionais, mas também se adapte e prospere em um ambiente empresarial em constante evolução.

### Conheça os programas de Alta Gestão da FGV:

<https://bit.ly/3z1182v>

#### Indo além (leitura complementar)

1. **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.** Jon R. Katzenbach e Douglas K. Smith. Harvard Business Review Press, 2003.
2. **Leadership: Theory and Practice.** Peter G. Northouse. SAGE Publications, 2018.
3. **Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us.** Daniel H. Pink. Riverhead Books, 2009.
4. **Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence.** Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee. Harvard Business Review Press, 2013.
5. **Teamwork and Team Performance in Dynamic Tasks: A Balance Between Exploration and Exploitation.** Eduardo Salas, Dana E. Sims e C. Shawn Burke. Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, vol. 50, no. 1, 2008, pp. 46–53.
6. **Shared Leadership: Is It Time for a Change?** Craig L. Pearce e Jay A. Conger. The Leadership Quarterly, vol. 14, no. 6, 2003, pp. 729–747.
7. **Building the Emotional Intelligence of Groups.** Vanessa Urch Druskat e Steven B. Wolff. Harvard Business Review, vol. 79, no. 3, 2001, pp. 80–91.
8. **The Power of Mindful Leadership: Neuroscience and the Future of Leadership Development.** Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter e Gillian Coutts. Wiley, 2015.

## AS FALHAS DOS LÍDERES NA VISÃO DO RH

Comunicação e feedback. Essas são as principais preocupações em relação às lideranças apontadas por 97 executivos de RH das maiores empresas do país, em um estudo conduzido por Adriano Lima, da AL+ People & Performance Solutions.

Dentre nove tópicos disponíveis para votação, a falta de comunicação é o problema que mais incomoda, apontado por 82,61% dos entrevistados. “A empresa pode estar repleta de boas ideias, mas, se os planos para a execução não estiverem claros para todos os colaboradores e gestores, o projeto não anda. É interessante analisar a disparidade da votação, pois deixa claro que os líderes, mesmo com todos os avanços tecnológicos, ainda perdem o sono com questões relacionadas à interação direta com seus colaboradores”, diz Adriano.

A preocupação com feedback aparece em segundo lugar, com 49,8% citando a necessidade de desenvolver essa habilidade nas equipes. Questões como o alinhamento de objetivos e o engajamento das equipes compartilham o mesmo percentual – 34,7% –, indicando que os gestores reconhecem a importância de manter todos na mesma direção e motivados.

A pesquisa também trouxe à tona a necessidade de “praticar o que se fala” – 26% – sugerindo que o ali-



FOTOS: SHUTTERSTOCK

nhamento entre discurso e ação é uma preocupação recorrente. O reconhecimento do trabalho, também mencionado por 26% dos participantes, é fundamental para a retenção de talentos e a manutenção de um ambiente de trabalho positivo.

## O PESO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA PARA OS BRASILEIROS

Uma pesquisa da Sherlock Communications mostra que ações de responsabilidade social corporativa (RSC) são extremamente influentes na tomada de decisões dos consumidores latino-americanos, em especial, dos brasileiros. O estudo foi realizado com 3.258 pessoas da Argentina, do Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru, sendo 835 do Brasil.

De acordo com os resultados, 90% dos brasileiros concordam que práticas de responsabilidade social e ambiental influenciam diretamente na opinião sobre empresas que operam no país – 77% afirmaram que só compram produtos ou serviços de empresas socialmente responsáveis. Ou seja, muitas empresas estão perdendo dinheiro devido ao mau comportamento em RSC.

Depois do Brasil, os consumidores do Peru e da Colômbia são os mais preocupados com o comportamento das empresas. Para 87% dos peruanos e 84% dos colombianos, as ações socioambientais de uma empresa são importantes para a formação de opinião. Já a Argentina se destaca com o consumidor menos

interessado: 32% afirmaram que práticas socioambientais não fazem diferença.



## PROFISSIONAIS ESPERAM MAIS AUTONOMIA NO TRABALHO

A consultoria United Minds lançou a terceira pesquisa Employees Rising, sobre as novas relações e expectativas dos colaboradores no trabalho. Com a participação de 14 países, incluindo o Brasil, o estudo mostra que a experiência das pessoas nas organizações evoluiu em nível global, mas não se converteu a favor das marcas onde atuam.



Em nível global, a maioria dos profissionais relatou experiências notavelmente boas: 67% estão satisfeitos com o trabalho atual e recomendariam a empresa para outras pessoas. No Brasil, a percepção é ainda melhor, com 85%.

Entretanto, o aumento das expectativas está se tornando evidente, reduzindo o efeito da satisfação e afetando a retenção de talentos – em 2014, no primeiro estudo, 49% das pessoas defendiam seu empregador; hoje, são apenas 37%. A queda também aconteceu no volume de pessoas que encorajam outras a comprar produtos ou serviços do seu empregador: de 57% (2014) para 43% (2024).

Parte disso deve-se ao fato de que as pessoas estão buscando mais espaço para tomar decisões individuais no seu trabalho. A palavra de ordem é autonomia, o que tem impacto na performance, satisfação e fidelidade. O estudo mostra que profissionais com níveis elevados de autonomia são 3 vezes mais satisfeitos com o trabalho, 2,1 vezes mais produtivos, têm 4,2 vezes mais chances de ficar no emprego e defendem 1,4 vezes mais a empresa em que trabalham.

“As empresas precisam evoluir de uma visão individualizada de satisfação e retenção para uma visão integrada, onde a cultura e uma liderança próxima apoiarão a construção de uma experiência de trabalho mais completa, que vai além de benefícios e ações pontuais”, avalia Rodolfo Araújo, vice-presidente da United Minds na América Latina.

## CINCO PERFIS PARA CRIAR PROGRAMAS DE APRENDIZADO CORPORATIVO

A escassez global de habilidades e a contínua lacuna de talentos fizeram com que as organizações repen-



assem seus programas de aprendizado. Para muitos, a mudança para uma abordagem baseada em habilidades tornou-se a resposta para preencher essa lacuna, criar agilidade organizacional e melhorar o engajamento. É o que apontou o relatório *Making Learning Work for Everyone: The 5 Learner Profiles* (algo como *Fazendo a aprendizagem funcionar para todos: Os 5 perfis de alunos*), da Udemy, plataforma de EAD.

O estudo traz recomendações sobre como os líderes podem desenvolver programas personalizados e acessíveis para conseguir o engajamento de cada aluno. Foram analisados dados de quase 12 mil alunos corporativos no Brasil, na Índia, nos Estados Unidos, Reino Unido, México, Alemanha, Indonésia e Japão para chegar a cinco perfis de alunos corporativos. Esses perfis são distribuídos quase uniformemente da seguinte forma: Aluno devotado (18%), Aluno social (23%), Aluno confiante (24%), Aluno emergente (19%) e Aluno prático (16%).

Para saber mais, vá ao nosso portal:

<https://bit.ly/4fWMt7s>

## CULTURA ORGANIZACIONAL NÃO PODE SER SUBESTIMADA PARA SAÚDE MENTAL

A pesquisa *Força de Trabalho Global*, feita pela consultoria LHH com 30 mil pessoas em 23 países, mostra que a cultura organizacional está cada vez mais fazendo a diferença na saúde mental dos colaboradores, sendo, inclusive, determinante para impulsionar o crescimento acelerado das companhias.

O estudo evidenciou os benefícios de projetar uma cultura organizacional positiva, mas, da mesma forma, comprovou a dificuldade de as organizações enxergarem o caminho para isso um papel dos líderes e gestores – seis entre dez entrevistados atribuíram a eles a responsabilidade de assegurar um ambiente de trabalho diverso e inclusivo. O desafio é as empresas trazerem novas estratégias de negócios alinhadas a uma cultura organizacional saudável e inovadora.

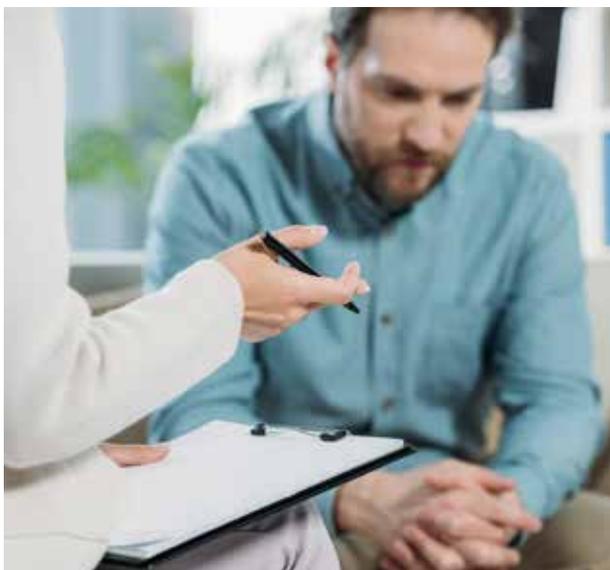
“Diversos estudos recentes já demonstraram que antes a principal razão para funcionários pedirem demissão era a oferta de salário melhor por outra companhia, porém, para colaboradores que se sentem satisfeitos em sua empresa atual, o salário passa a ficar em segundo plano, em verdade, em quinto lugar entre as razões que os fazem ficar no emprego, perdendo sobretudo, para as condições dadas e a estabilidade oferecida”, diz Alexandre Marins, diretor de Desenvolvimento de Talentos da LHH Brasil.

A recomendação é separar o processo de mudança organizacional em quatro pilares que, juntos, constituem um pré-requisito para uma transformação cul-



tural bem-sucedida: avaliação da identidade cultural, em que é preciso promover discussões sobre a situação e necessidades futuras para, a partir daí, ajustar os valores existentes aos que se pretende para o futuro; estabelecer novo modelo mental, determinando como ajudar os colaboradores a desenvolverem novos comportamentos; alinhamento de processos e sistemas, reforçando o mindset e novos comportamentos desejados; e posicionamento de lideranças como modelo de comportamento em relação aos novos valores a serem seguidos.

## FALTAM INVESTIMENTOS EM SAÚDE MENTAL



E por falar em saúde mental, em um levantamento da Ticket, marca de vale-refeição e vale-alimentação, feito com mais de 150 profissionais, 75,5% disseram que as empresas onde atuam não direcionam orçamento para ações voltadas à saúde mental das equipes. Ao mesmo tempo, 96% afirmaram que o tema é um aspecto importante para a gestão de pessoas em seus ambientes de trabalho.

“São números destoantes, que revelam uma distância significativa entre teoria e prática. Apesar de entenderem a importância de políticas que promovam a saúde mental, investimentos reais e contínuos ainda estão distantes do ideal”, comenta Tatiana Romero, diretora de RH da Ticket.

Entre aqueles que as empresas onde trabalham possuem orçamento ao longo do ano, 31% contaram que o investimento é o mesmo de anos anteriores, 25% afirmaram que a companhia aumentará o orçamento, 2% disseram que haverá redução e a maioria (42%) desconhece os planos da empresa.

**Você sabia**  
que o **FGTS Digital**  
será a nova forma  
de recolhimento  
do FGTS?

**Conte com a ADP**  
para te ajudar  
a acompanhar  
essa mudança



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





SHUTTERSTOCK

# MAIS DE 50% DOS BRASILEIROS ESTÃO CONFIANTES COM A GENAI NO TRABALHO

## O país tem segundo maior índice entre 15 países, segundo estudo do BCG

Um estudo do BCG (Boston Consulting Group) investigou o impacto da inteligência artificial generativa (GenAI) no ambiente de trabalho. Com base na análise de 15 mercados, incluindo o Brasil, e nas respostas de mais de 13 mil entrevistados – de líderes a funcionários da linha de frente –, o levantamento traz uma visão detalhada de como diferentes regiões e setores estão adotando e se adaptando às tecnologias de IA.

O sentimento de confiança em relação a GenAI no trabalho aumentou 16 pontos percentuais (p.p.) entre 2023 e 2024, passando de 26% para 42%. Dos países analisados, o Brasil é um dos mais confiantes (52%), ficando atrás apenas da Índia (54%). Entre os setores, o que apresenta maior confiança é o de tecnologia, mídia e telecomunicações (45%).

A taxa de ansiedade sobre as tecnologias também cresceu, mas de forma menos expressiva, passando de 12% para 18%. Entre as localidades mais ansiosas em relação a GenAI no trabalho estão: Japão (28%), Estados

Unidos (23%), Bélgica (21%), Brasil e Holanda (ambos com 19%). Já os resultados por segmento indicam que Saúde e Consumo são os que se destacam com maior ansiedade (20%).

A confiança é maior entre os líderes (50%) e a ansiedade se sobressai nos funcionários da linha de frente (22%). O relatório revela ainda que quanto mais as pessoas utilizam, mais confiantes e menos ansiosas ficam em relação às tecnologias, tendo em vista que a taxa de confiança entre as pessoas que a usam regularmente é de 49% e o nível de ansiedade é de 15%, diferente dos não usuários, que apresentam apenas 20% de confiança e 19% de ansiedade.

“Por meio do estudo, vimos que a GenAI está proporcionando benefícios significativos no ambiente de trabalho. Inclusive, 58% das pessoas que usam as tecnologias profissionalmente acreditam que ela poupa cinco horas ou mais na semana”, afirma Henrique Sinatura, diretor executivo e sócio do BCG.

Entre os brasileiros, 89% relatam

que as tecnologias ajudaram a economizar tempo em suas tarefas diárias e 85% acreditam que a GenAI transformará significativamente seus empregos nos próximos dez anos, sinalizando um impacto positivo em termos de eficiência e produtividade. No entanto, 33% acreditam que suas funções podem não existir na próxima década.

Entre as preocupações, líderes indicam o custo de implementação e funcionários da linha de frente mencionam treinamento. No Brasil, 26% dos colaboradores de linha de frente utilizam regularmente as tecnologias em suas tarefas diárias, mas apenas 9% receberam treinamento para isso. Em contraste, 46% dos líderes foram orientados sobre a implantação e utilização das ferramentas.

“Os sentimentos opostos com relação à tecnologia não são surpreendentes. Agora é o momento para as organizações reforçarem seu compromisso com a transformação baseada em GenAI e de remodelarem suas atividades e modelos operacionais”, finaliza Henrique.

Cartão

**DASA**

**+ Saúde**

Saúde de qualidade com preços acessíveis para seus colaboradores.

**O cartão de benefícios por assinatura que oferece descontos em consultas, vacinas, telemedicina e cirurgias.**

Planos mensais a partir de

R\$ **39**,90



**Quer proporcionar mais saúde para seus colaboradores?**



Conheça mais sobre os nossos benefícios

Temos condições especiais de acordo com o tamanho da sua empresa. Entre em contato: [maissaude@dasa.com.br](mailto:maissaude@dasa.com.br) ou em **(11) 93236-2260**

O Cartão Dasa+Saúde não é um plano de saúde ou meio de pagamento e sim uma assinatura para descontos em serviços administrados pela Chase Assessoria Empresarial LTDA (CNPJ 00.294.589/0001-88).

RT: Dr. Cristovam Scapulatempo Neto CRM 102037



# Como inspirar o time feminino da empresa

Por **Josiane Serrano**, gerente do Atendimento Corporativo do Senac São Paulo

Felizmente, e cada vez mais, muito se fala sobre a importância da igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Não faltam estudos e levantamentos apontando todos os benefícios e vantagens de um ambiente corporativo em que todos e todas sejam tratados da mesma forma, tendo as mesmas chances e sendo respeitados por igual.

Dados da Organização Internacional do Trabalho, por exemplo, indicam que empresas que promovem a diversidade de gênero em cargos de liderança observam um crescimento de 5% a 20% em seus lucros. E não é apenas por isso que garantir equilíbrio de gênero é fundamental.

Promover a igualdade de gênero no mercado de trabalho é uma tarefa crucial não apenas por tornar esse âmbito de nossas vidas um lugar melhor, mas também pelos impactos e consequências que essa igualdade traria para todos os outros aspectos da nossa convivência em sociedade.

Mas como, então, colocar em prática essas iniciativas tão necessárias? Não basta que fiquemos apenas no

discurso ou em ações menos palpáveis, é preciso a implementação de medidas concretas que criem um ambiente mais igualitário no curto prazo e estabeleçam as bases para mudanças mais profundas a longo prazo. É importante que as empresas estejam comprometidas em monitorar e ajustar continuamente suas práticas para garantir a sustentabilidade dessas mudanças.

Nesse sentido, treinamento é uma palavra-chave que pode conter uma das respostas para essa questão. Os treinamentos corporativos desempenham um papel essencial na criação de um ambiente de trabalho mais justo entre homens e mulheres, sendo os programas de treinamento em Liderança e Diversidade e Inclusão especialmente relevantes nesse contexto.

No treinamento de Liderança, é crucial abordar a importância da liderança baseada em competências, independentemente do gênero. Isso inclui a conscientização sobre preconceitos inconscientes e estereótipos de gênero, capacitando os líderes a reconhecer e superar desafios

específicos enfrentados por homens e mulheres. Já os treinamentos de Diversidade e Inclusão, por sua vez, são vitais ao sensibilizar os colaboradores e promover a compreensão e aceitação das diferenças, combatendo discriminações e criando um ambiente onde todos se sintam valorizados.

Além disso, treinamentos em geral que incentivem a comunicação são essenciais para combater estereótipos de gênero na expressão cotidiana de funcionários e funcionárias. Ao integrar esses elementos nos treinamentos corporativos, as organizações podem efetivamente contribuir para um ambiente de trabalho mais equilibrado, promovendo o desenvolvimento de todos os colaboradores.

Somadas a treinamentos como esses, outras ações práticas, como políticas de igualdade salarial, recrutamento e seleção equitativos e a criação de uma cultura organizacional realmente inclusiva, pavimentarão o caminho para que os avanços que tanto precisamos se tornem realidade. Esse é um desafio que devemos encarar todos os dias.

**GRUPO PROTEGE**

# MEIO SÉCULO DE SEGURANÇA

Agradecemos o voto de confiança que a sociedade brasileira tem nos dado, diariamente, nestes 50 anos de história.

Queremos seguir caminhando ao lado de todos vocês, protegendo pessoas, transportando valores e oferecendo soluções em segurança, com as melhores práticas e tecnologias.

Tudo isso com olhar inovador, muita dedicação e equipes altamente treinadas.

**Grupo Protege.**  
**Os profissionais de segurança.**



**50**  
ANOS





SHUTTERSTOCK

## COMO ANDA O QI DA SUA EMPRESA?

Por **Andrea Dietrich e Lilian Cruz**

A mudança é a única constante. Mas por que algumas empresas surtam nessa onda de transformações com mais facilidade enquanto outras afundam? Imagine que a empresa é como uma mente brilhante, com um Quociente de Inteligência (QI) altíssimo, pronta para resolver problemas complexos e inovar constantemente. Então vamos mergulhar no conceito de organizações que aprendem e entender a inteligência por trás delas.

Muitos processos de gestão de mudanças fracassam por não levarem em consideração que, antes que as pessoas e as empresas possam melhorar, primeiro elas devem aprender. E, para aprender, não basta fazer cursos ou treinamentos; quando todos na organização entendem a importância do desenvolvimento individual e coletivo, a adaptação se torna mais natural e eficiente. Uma organização que aprende entra em flow, saindo das zonas de acomodação ou de an-

gústia e alinhando suas competências internas aos desafios de mercado.

Mas por que é tão difícil mudar?

Britt Andreatta, especialista em neurociência, liderança e aprendizagem e autora do livro *Programado para Resistir*, explica que somos biologicamente construídos para resistir a mudanças. O cérebro humano busca segurança e previsibilidade; mudanças são percebidas como ameaças, gerando estresse e resistência. Segundo dados de pesquisa da McKinsey, o comportamento das pessoas leva 70% das transformações organizacionais a falharem. No entanto, com uma gestão de mudanças que considere esses aspectos humanos, é possível transformar a realidade.

### ATIVANDO A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Peter Senge, professor do MIT e autor do livro *A Quinta Disciplina*, propõe que uma organização que

aprende é como um indivíduo com alto QI, capaz de se adaptar e evoluir constantemente. Ele identificou cinco disciplinas essenciais que alimentam o ciclo de aprendizado dinâmico:

#### 1. Domínio ou “maestria” pessoal

Assim como indivíduos com alto QI buscam continuamente o aperfeiçoamento, organizações devem incentivar seus colaboradores a perseguirem seus objetivos pessoais e profissionais, criando um ambiente de desenvolvimento constante. Boas práticas incluem:

##### Usar marcadores diferentes

- Estimular o autoconhecimento por meio de avaliações de perfil e habilidades, ajudando os colaboradores a entenderem suas forças e áreas de melhoria.
- Incentivar a prática regular de reflexão, aumentando a autoconsciência, por meio de sessões de

coaching ou mentoria.

- Oferecer oportunidades para participação em projetos desafiadores, permitindo aos colaboradores desenvolver novas habilidades e incentivando a participação em projetos comunitários e colaborativos.

## 2. Modelos mentais

Todos temos crenças e suposições que moldam nossas ações. Em uma organização que aprende, é crucial desafiar e revisar esses modelos mentais para se adaptar a novas realidades. Práticas como:

### Usar marcadores diferentes

- Mentoria reversa, na qual profissionais mais jovens atuam como mentores para colegas mais experientes, promovendo troca de conhecimentos e inovação.
- Explorar exposições de arte e outros repertórios diversos, desafiando vieses e modelos pré-existent.

## 3. Visão compartilhada

Um QI alto não significa muito se não houver uma direção clara. Da mesma forma, uma organização deve ter uma visão compartilhada que motive e alinhe todos os membros em direção aos mesmos objetivos.

## 4. Aprendizagem em equipe

A inteligência coletiva é maior do que a soma das inteligências individuais. Promover a aprendizagem em equipe permite que a organização resolva problemas complexos de maneira colaborativa e inovadora. Exemplos:

### Usar marcadores diferentes

- O projeto Hack Week, do Spotify, no qual os times de desenvolvimento se abrem para ouvir ideias de outros colaboradores, buscando melhorias ou novas funcionalidades. Um exemplo de sucesso é a funcionalidade Descobertas da Semana.
- O Workplace learning, do iFood,



Andrea Dietrich (à dir.) e Lilian Cruz são fundadoras da consultoria Ambidestra. Andrea é especialista em posicionamento de marcas, cultura e transformação digital e Lilian, em estratégia, inovação e transformação de negócios

direciona a verba em educação individualmente para cada colaborador, acreditando que a resiliência proporcionada pela educação continuada vale mais do que conhecimento específico de uma técnica de trabalho.

## 5. Pensamento sistêmico

Essa é a disciplina que integra todas as outras. É a capacidade de ver a organização como um todo interconectado, assim como um gênio que vê além das partes separadas de um problema e entende como elas se relacionam.

A capacidade de aprender e se adaptar rapidamente é fundamental para o sucesso organizacional. Ao integrar práticas que promovam a inteligência organizacional e a capacidade de aprender continuamente, as empresas podem criar ambientes

mais resilientes e inovadores.

Vale destacar a importância de desenvolver uma cultura organizacional que valorize tanto a exploração de novas oportunidades quanto a eficiência nos processos existentes. Essa abordagem ambidestra permite que as empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem em tempos de mudança constante.

Temos um framework poderoso para transformar a organização em uma mente brilhante e flexível. Um processo de gestão de mudanças com uma abordagem humana e com uma maior compreensão dos aspectos biológicos e neurocientíficos pode facilitar essa transformação, criando um ambiente de trabalho resiliente e inovador!

Que tal começar a cultivar essa inteligência organizacional hoje mesmo? 



# A próxima fronteira da experiência das pessoas nas empresas

Por **Rodolfo Araújo**

Há mais de uma década, as empresas encaravam com certa surpresa a emergência de influenciadores que expunham para o mundo como era trabalhar em suas dependências. Esses agentes eram nada menos que as próprias pessoas por elas empregadas: indivíduos em todo o mundo estavam, espontaneamente, falando sobre – e em nome de suas organizações nas redes sociais.

Esse movimento levou a um escrutínio público da diferença identificada entre o discurso das marcas empregadoras e a efetiva prática das promessas ao longo da jornada dos colaboradores. Abismos entre externo e interno passaram a ficar nítidos

e, também, objeto de desespero de muitas corporações descalibradas em tais dimensões. Algumas preferiram apenas reduzir a ambição do que era prometido, outras decidiram evoluir a qualidade do que era entregue aos profissionais e, assim, melhorar a reputação.

Somem-se a esse desafio as variáveis que se tornaram obrigatórias na escolha do emprego ideal após os impactos da pandemia de covid-19. A atratividade e retenção começaram a ser direcionadas por elementos como flexibilidade, segurança psicológica, tratamento justo e uma liderança efetivamente próxima. A exigência, portanto, subiu.

A complexidade desse panorama acentua-se pela emergência de outros ingredientes, como a influência da geração Z, os sentimentos dúbios em torno da inteligência artificial, as grandes questões geopolíticas e climáticas, bem como um retorno ao “eu” fundado em um individualismo focado não na competitividade, mas no autocuidado.

Para entender com mais nitidez esses arranjos, a United Minds conduziu a pesquisa *Employees Rising*, que chegou à terceira edição em 2024 (as anteriores foram em 2014 e 2017) analisando as percepções de trabalhadores de 1,9 mil trabalhadores no Brasil e em mais 13 países. Três grandes achados

saltaram aos olhos.

O primeiro deles, talvez um tanto surpreendente, sinaliza um aumento da satisfação geral das pessoas em seus postos atuais. Isso se deve, principalmente, a um contexto empresarial mais habituado a mudanças frequentes e a líderes mais sintonizados com questões humanas, bem como conscientes de seus deveres ligados à promoção ativa da cultura organizacional materializada em comportamentos observáveis. Tanto é que a preocupação verificada dos gestores quanto à criação de um bom ambiente saltou de 52% em 2017 para 66% em 2024. Já a coerência entre as crenças da empresa e a postura das lideranças saltou de 56% em 2014 para 65% dez anos depois. No Brasil, em geral, os números tendem a ser ainda mais favoráveis em comparação aos globais, demonstrando uma confiança maior (e provavelmente uma dependência em igual proporção) diante das corporações.

O estudo ilumina em seu segundo achado um notável paradoxo: essa satisfação aumentada não se converte em maior defesa e retenção. O nível de recomendação da empresa como um ótimo local para trabalhar caiu globalmente de 58% para 49% nos últimos dez anos. Fenômeno semelhante ocorre com a defesa explícita da marca e ao encorajamento para que outras pessoas adquiram produtos e serviços de seu empregador.

Mais assustador ainda é que 40% das pessoas entrevistadas (37% no Brasil) trocariam de empresa amanhã se tivessem oportunidade. Isso pode ser atribuído à incidência significativa de tratamento injusto e antiético, além da excessiva exposição a mudanças traumáticas (como demissões) ou mesmo má gestão da liderança direta.

A geração Z, maior expoente desse aumento da exigência, mostra-se mais atenta a questões como impacto positivo, além de se apresentar como mais sensível à agenda de diversidade e inclusão. Seu padrão parece ser o de não repetir comportamentos de gera-

ções anteriores e, portanto, colocar o trabalho em outra perspectiva dentro da constituição de suas identidades.

Esse aumento da satisfação frustrado por uma régua mais elevada de avaliação das marcas empregadoras aponta para um caminho ilustrado pelo terceiro achado. Pessoas empoderadas a atuarem de maneira autônoma, devidamente valorizadas e cientes do impacto que proporcionam a partir de suas ações são aquelas com maior propensão a estarem satisfeitas, a produzirem melhor, a permanecerem na organização e a defendê-la socialmente.

Por isso, investir de maneira pontual em benefícios esporádicos ou modismos não é capaz de promover retorno do investimento em marca empregadora. A solução precisa ser estrutural. Ela passa por uma clara preocupação em formar líderes pró-

ximos, solidários, motivadores e zeladores da cultura. Uma liderança capacitada terá inteligência para extrair o melhor do empoderamento de cada profissional e focar no que realmente agrega valor ao negócio. Pessoas mais autônomas afetarão positivamente a cultura, normalizando a proatividade, o pensamento criativo e outros comportamentos ainda vistos como tabus ou difíceis de atingir. Consequentemente, a cultura sensibilizará o coletivo, permitindo que, mesmo aos poucos, mais pessoas experimentem o empoderamento, mostrem resultados e façam a “roda girar”.

A boa notícia é justamente essa: o lado humano nunca foi tão importante para os negócios.

O estudo completo pode ser encontrado no link <https://bit.ly/ER-global>

Rodolfo Araújo  
é líder da consultoria  
United Minds na  
América Latina.





# O INVESTIMENTO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA PARA IMPULSIONAR O CRESCIMENTO DO VAREJO FARMACÊUTICO

Por *Carla Sauer*

Em um cenário corporativo tão competitivo, em que os modelos de trabalho se atualizam constantemente, uma das principais estratégias das companhias para impulsionar não só o crescimento interno, mas também do mercado em que estão inseridas, é investir cada vez mais na formação de seus colaboradores, trabalhando o desenvolvimento profissional e de carreira. Uma das principais aliadas

nesse processo são as universidades corporativas que, por meio de trilhas de aprendizagem, treinam e elevam o nível de conhecimento das equipes, além de motivar e engajar.

Mais do que apenas incentivar o desenvolvimento dos colaboradores, é necessário promover condições para a qualificação dessas pessoas. Oferecer acesso e oportunidade de crescimento profissional é também

uma estratégia para contribuir com o desenvolvimento de talentos internos, pois ajuda a aumentar o alinhamento cultural e estratégico da empresa, gerando maior sensação de pertencimento, além de colaborar para a retenção de talentos, fazendo com que esses profissionais queiram crescer e continuar na companhia.

Nesse contexto, a educação corporativa passa a ser um pilar funda-

mental na estratégia do negócio, e já está inserida no plano organizacional de diversas instituições. No Brasil, 94% das empresas já possuem um orçamento anual específico destinado a treinamento, segundo a 18ª edição da Pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil 2023/2024. A análise mostra, ainda, que 45% das organizações oferecem universidade corporativa (UE) e 43% priorizam a gestão de conhecimento.

Ter um sistema de educação continuada bem definido é uma das várias formas de investir no desenvolvimento dos colaboradores, oferecendo cursos, treinamentos e programas específicos para as necessidades da companhia, mas também é uma oportunidade de colaborar com o crescimento do mercado em que a organização está inserida, compartilhando conhecimento sobre seu nicho de atuação dentro e fora da empresa.

Nesse sentido, o Grupo DPSP se destaca, pois nos últimos anos tem investido muito com foco em proporcionar caminhos para o desenvolvimento profissional não só dos nossos colaboradores, mas do varejo farma como um todo, visando impulsionar o crescimento interno e do mercado por meio do acesso à educação. Através da nossa UE, conseguimos ultrapassar a formação interna dos colaboradores e alcançar toda a sociedade.

### COMPARTILHANDO CONHECIMENTO DE DENTRO PARA FORA

A estratégia educacional da nossa universidade é pautada em garantir trilhas de aprendizagem por cargo, ações e programas direcionando o conhecimento de acordo com a necessidade do negócio. Esse modelo extrapola fronteiras e fornece formação sobre o varejo de forma gratuita para a sociedade.

Olhando para dentro, os colaboradores contam com iniciativas de formação contínua e programas que impulsionam suas carreiras, como, por exemplo, o Graduação Farma, iniciativa que facilita o acesso à educação su-

perior por meio de um investimento compartilhado entre o colaborador, o grupo e a instituição de ensino parceira, para a realização do curso superior na área de Farmácia em universidades reconhecidas pelo MEC.

Já na outra ponta, olhando para fora, temos programas como o Ensino Dual que, em parceria com a organização educacional Ânima, visa transformar a maneira como os alunos do curso de Farmácia aprendem e aplicam seus conhecimentos na área, aliando os conceitos teóricos da graduação a vivências práticas da atuação do profissional no varejo farmacêutico. Nesse projeto, a companhia passa a contribuir com as aulas de Gestão em Serviços Farmacêuticos dos alunos do último período da graduação do curso de Farmácia, por meio de conteúdos atuais e aulas ministradas pela universidade do grupo.

Dispomos, ainda, de cursos gratuitos para evolução do varejo farmacêutico, como o PEV Farma, elabora-

do pela nossa UE em parceria com o Instituto Racine; e de educação em logística, como o EduLog. Ambos oferecem conhecimento de ponta a ponta sobre o varejo farmacêutico, desde toda a cadeia logística até o atendimento do cliente nas farmácias. Apenas em 2023, foram mais de 1.300 pessoas impactadas. E, além da formação nos cursos, realizamos a conexão entre os alunos e as vagas disponíveis na companhia.

Por meio dessas e outras iniciativas, estamos democratizando conteúdos de dentro para fora, com o objetivo de que mais pessoas sejam inseridas no mercado de trabalho. Compartilhamos toda a expertise adquirida em mais de 130 anos de história das duas marcas do Grupo, como forma de contribuir para o desenvolvimento dos nossos colaboradores, para a qualificação de profissionais que podem vir trabalhar conosco futuramente, e mais do que isso, para a evolução do mercado farma como um todo. 



Carla Sauer é  
diretora de Gente e  
Gestão do Grupo DPSP



SHUTTERSTOCK

# O QUE É CAREWASHING E POR QUE É IMPORTANTE FALAR SOBRE ISSO

Por *Mariana Cerone*

O termo carewashing indica uma prática na qual as empresas promovem uma imagem de preocupação e cuidado com o bem-estar dos colaboradores ou com causas sociais sem realmente implementar ações concretas e efetivas nesse sentido. Ou seja, é bem aquilo de “fala, mas não pratica”. O conceito foi detalhado em um artigo de 2022 pelos professores Andreas Chatzidakis e Jo Littler, ambos da London University, que o definiram como estratégias de branding que comercializam o cuidado para aumentar o lucro corporativo.

Essas práticas se situam no contex-

to de iniciativas de responsabilidade social corporativa e marketing relacionado a causas, sendo reinventadas em tempos de instabilidade neoliberal e crises sanitárias e humanitárias. A expressão surgiu como uma adaptação de outras práticas de “washing”, como o greenwashing, e se popularizou durante a pandemia. Por isso, entender suas origens e implicações é fundamental para distinguir entre iniciativas genuínas e superficiais, ainda mais em tempos nos quais o público está cada vez mais atento ao seu relacionamento com as marcas.

Segundo pesquisa da Gallup, a

porcentagem de funcionários que concordam fortemente que sua organização se preocupa com seu bem-estar geral caiu de 49% em 2020 para 21% em 2024, enquanto outro levantamento mostrou que para os “desistentes silenciosos” melhorar o bem-estar e a cultura era mais importante do que aumentar a remuneração entre outros aspectos que gostariam de mudar em seu trabalho. Portanto, acredito que é de suma importância as empresas estarem cientes do conceito de carewashing para garantir que não façam ações que o caracterizem.

# Sua empresa está preparada para construir o futuro?



**Reinventar formas de trabalhar. Repensar a jornada das pessoas. Entender o caminho que vamos percorrer. Aprender sempre.**

A United Minds ajuda organizações em todo o mundo a fazer isso acontecer, desenhando estratégias e experiências centradas nas pessoas. **Tornando os negócios mais humanos.**

- ⊙ **Diagnósticos**
- ≠ **Consultoria em Cultura, DEI e EVP**
- ⊞ **Capacitação e Desenvolvimento**
- ▷ **Comunicação e Engajamento**

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



*Let's make the future.*

Podemos destacar quatro pontos relevantes para evitar essa prática, sendo eles:

- **Autenticidade da marca** – para mantê-la é fundamental que as ações de bem-estar sejam genuínas e não meramente estratégias de marketing, visto que a coerência entre o que a companhia diz e faz é vital para construir confiança com colaboradores e cliente;
- **Educação e conscientização** – como muitas marcas promovem o bem-estar de forma superficial, educar o público sobre isso pode fomentar uma demanda por transparência e ações verdadeiras;
- **Provocar mudanças positivas** – ao conscientizar sobre o tema, incentivamos outras empresas a refletirem sobre suas iniciativas e adotarem abordagens mais autênticas e eficazes, que podem levar a uma mudança positiva no mercado, na qual o bem-estar genuíno se torna um padrão, não uma exceção; e
- **Responsabilidade social** – como participantes ativos do mercado, temos a responsabilidade de não apenas implementar práticas de bem-estar, mas também de liderar pelo exemplo e influenciar mudanças positivas no setor, pois a transparência e a integridade são essenciais para estabelecer uma cultura empresarial saudável e sustentável.

Porém, o principal desafio para muitas empresas é justamente criar conexões genuínas com pautas importantes. Para evitar qualquer tipo de “washing”, as organizações precisam estabelecer uma comunicação fluida, aberta e transparente da alta liderança até os demais colaboradores – o que envolve ouvir ativamente as necessidades e preocupações dos funcionários e responder de maneira autêntica.

Além disso, é importante focar no

cumprimento dos combinados estratégicos, assegurando que as promessas feitas sejam executadas de maneira consistente e alinhada com os valores da corporação.

Vale lembrar ainda que as ações devem refletir as declarações públicas de compromisso com o bem-estar e outras causas importantes – acho especialmente importante ressaltar esse ponto, pois imprevistos acontecem naturalmente, porém, é aí que dá a oportunidade de as empresas adaptarem-se sem perderem o foco do que estabeleceram como posicionamento estratégico.

Outro ponto fundamental é evitar a superficialidade nas iniciativas e o foco no lucro a qualquer custo. Isso cria uma discrepância entre o que é prometido e o que é entregue, e escancara que as companhias estão utilizando o bem-estar como uma ferramenta para aumentar a lucratividade, em vez de realmente se comprometerem com a saúde e qualidade de vida

dos colaboradores.

Portanto, praticar carewashing pode trazer sérios riscos e consequências para os negócios. Em primeiro lugar, a credibilidade fica comprometida, pois a longo prazo, a empresa pode enfrentar dificuldades financeiras e falta de profissionais qualificados. Por fim, há também o risco de repercussões legais se as práticas forem consideradas enganosas.

É importante compreender que a verdadeira transformação ocorre quando as companhias realmente se comprometem, promovendo um ambiente de trabalho saudável e sustentável, com a cultura organizacional sendo um direcionador. Peter Drucker tem uma frase incrível que diz “A cultura come a estratégia no café da manhã”, ou seja, a essência da marca prevalece sobre qualquer tipo de planejamento ou tática. Se você não cuidar da sua essência e garantir que seu plano tático esteja alinhado com isso, provavelmente fará algum tipo de “washing”. 🚫



Mariana Cerone é head de Marketing e Produtos da Up Brasil

# Momentos inesquecíveis

## Lugares incríveis

A Casa Veraneio acredita em momentos inesquecíveis, experiências exclusivas, no bem-estar e no conforto junto à natureza.



O SEU LAR FORA DE CASA



Entendemos a necessidade de nossos clientes que desejam viajar com privacidade, exclusividade e atendimento profissional. Nosso objetivo é propiciar seu lar fora de casa e sem preocupações.

Para isso, contamos com uma equipe multidisciplinar, preparada e de confiança. Nosso trabalho começa muito antes do fechamento da sua reserva e se estende até o momento em que finaliza a sua estadia.



 Casa  
Veraneio

WWW.CASAVERANEIO.COM



# DIVERSIDADE DE GÊNERO NAS EMPRESAS É DESAFIO, MAS INVESTIMENTO GERA VALOR E INOVAÇÕES

Por *Valéria Motta*

É inegável o avanço recente da agenda de diversidade de gênero. Embora o ponto ideal da equidade entre mulheres e homens em instâncias como governos e empresas ainda esteja longe de ser alcançado, um esforço conjunto tem dado a elas cada vez mais voz e oportunidades. No entanto, quando se fala do mundo corporativo, esse fluxo continua sendo dificultado por resistências culturais, vieses arraigados e um fraco alinhamento associado a um posicionamento frágil e sem estra-

tégias de sustentação por parte do conjunto de C-levels. E essas barreiras tornam-se ainda mais desafiadoras no caso de empresas com quadro de colaboradores predominantemente masculino nas áreas das “Exatas” nas telecomunicações.

A boa notícia é que a experiência dos últimos anos de avanço da pauta de diversidade já mostrou que é possível melhorar essa situação. Isso mesmo nas empresas em que, por tradição ou um certo pensamento antiquado persistente, os homens

continuam ocupando a esmagadora maioria dos cargos, inclusive de liderança.

Para enfrentar e construir ambientes mais inclusivos para mulheres, as empresas podem se valer de várias estratégias, que começam na escolha de consultorias sérias com foco específico nesse recorte, até parcerias com universidades para buscar profissionais talentosas nessas áreas. Criar e manter uma agenda de discussões, debates, letramento e workshops liderados por profis-



# INVISTA NO FUTURO DE SEUS COLABORADORES

## COMEÇANDO HOJE COM O INFRAPREV

O Infraprev é uma entidade sem fins lucrativos especializada na gestão de planos de previdência para empresas públicas e privadas, com mais de 42 anos de *expertise*.

### CONHEÇA ALGUMAS VANTAGENS EM OFERECER UMA PREVIDÊNCIA INFRAPREV PARA SEUS FUNCIONÁRIOS:

- Experiência na gestão de planos e atendimento exclusivo;
- Planos sob medida para sua empresa com total transparência na gestão;
- Baixo custo administrativo e rentabilidade acima da média do segmento;
- Maior atração e retenção de talentos por meio de um benefício de alto valor percebido;
- Benefícios fiscais para a empresa e colaboradores;
- Programa integrado de educação financeira e previdenciária.

ACESSE O SITE E CONHEÇA TODAS AS POSSIBILIDADES DE INVESTIR NO FUTURO DE SEUS COLABORADORES COM O INFRAPREV

[www.infraprev.org.br](http://www.infraprev.org.br)

INFRAPREV, COM VOCÊ ATÉ O FUTURO

sionais que se dedicam ao estudo, pesquisa e construção de uma agenda de transformação social costuma facilitar a quebra de paradigmas como a decisão (ainda controversa para alguns) de estabelecer cotas de gênero, cota racial ou de orientação sexual. Não é incomum ouvir que há executivas que receiam serem consideradas bem-sucedidas “por causa do sistema de cotas da empresa” e não por suas competências. Trazer conhecimento sobre o que gera esse tipo de pensamento é o que considero fundamental.

As empresas podem, ainda, investir na capacitação de jovens que estão saindo das escolas e das universidades para reforçarem a presença de mulheres, como na contratação de estagiárias ou jovens aprendizes, construindo uma boa base para as profissionais do futuro.

Vale ressaltar que esses são instrumentos de atuação na prática do dia a dia, mas nada nessa agenda avança se as lideranças não se empenharem no principal: o fortalecimento de uma cultura verdadeiramente inclusiva, em que os gestores responsáveis pela contratação estejam de fato convencidos do valor, da pertinência e da necessidade de inclusão das mulheres – elas são o foco deste artigo, mas essa consciência sobre diversidade se estende também a outros públicos minorizados, como negros, pessoas com deficiência e LGBTQIA+.

É importante também que as pessoas ocupando papéis de liderança entendam que a cultura inclusiva tende a gerar mais resultados para o negócio do que as demandas de curto prazo. O que infelizmente ainda acontece, é que muitos tomadores de decisão de contratação deixam de buscar mulheres capacitadas para determinado cargo simplesmente por ser mais rápido e fácil encontrar homens para as mesmas posições. Essa é uma resistência que precisa ser quebrada.

Falando especificamente sobre segmentos como os de Engenharia

e Telecomunicações, nesse aspecto emergem algumas narrativas nocivas à diversidade e à inclusão. Uma delas é a percepção que as meninas carregam, desde muito cedo, de que não têm condições cognitivas suficientes para estudar Ciências Exatas. É uma inverdade óbvia, mas que continua afastando muitas mulheres de cursos superiores de Engenharia e Matemática, só para ficar em dois exemplos.

As empresas podem desempenhar um importante papel na dissolução desse viés investindo no acesso inicial dessas jovens ao mundo corporativo em áreas como as de Programação, Robótica e Engenharia. Observando uma quantidade maior de mulheres sendo contratadas para trabalhar nessas atividades, as jovens tendem naturalmente a querer ocupar mais esses espaços.

Outro ponto em que a ação das empresas pode ser crucial é a questão das cotas, que precisa ser

desmistificada. Quando se assume que um determinado percentual de vagas será destinado a mulheres, por exemplo, a empresa não está “baixando a régua”. Isso porque esse sistema não altera os requisitos mínimos para o exercício daquela função: apenas faz a empresa ter um universo menor de profissionais elegíveis.

Estamos em plena transição, momento em que ideias antigas e consolidadas aos poucos vão dando lugar a conceitos mais flexíveis e inclusivos – e é uma transição que coincide com uma importante mudança geracional, em que jovens com ambições e valores mais diversos aceitam debater novas ideias, sem adiar discussões necessárias ou deixar escapar boas conversas. É nesse oceano que as empresas têm que navegar, e sairão na frente as que estiverem dispostas a realmente fazer da diversidade parte de sua cultura. 🍷

Valéria Motta é vice-presidente de RH da Hughes do Brasil



MURILLO CONSTANTINO



## TERCEIRIZAÇÃO COM COMPETÊNCIA E QUALIDADE É O NOSSO FORTE!

Nossos colaboradores são capacitados e com treinamentos constantes, garantem trabalho da mais alta qualidade para a satisfação do cliente.

Credibilidade se conquista com bons serviços e resultados, por isso nosso foco na qualidade e pontualidade é e sempre será nossa prioridade.



### Atendemos:

- Condomínios
- Indústrias
- Escritórios
- Comerciais e Residências

- Conservação e limpeza
- Portaria 24h
- Vigias
- Zeladoria
- Recepção
- Câmeras de Segurança
- Portaria Virtual
- Monitoramento de Alarmes



## SUA SOLUÇÃO

## EM TERCEIRIZAÇÃO

Equipe treinada e especializada  
para cada área de atuação

 (11) 4118-2583

 adm.portobelo@bol.com.br



SHUTTERSTOCK

# SAÚDE MENTAL UM PILAR ESSENCIAL NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DE RISCOS

Por **Viviane Elias Moreira**

A saúde mental dos profissionais está afetada. Sei que estou falando sobre o óbvio, mas o óbvio está sendo menosprezado e negligenciado neste caso. A pandemia trouxe o tema como um “must have”, normalmente centralizado como uma obrigatoriedade única e exclusiva da área de RH, negligenciando a necessidade de considerar a saúde mental como parte integrante da gestão de riscos em todas as áreas.

Saúde mental vai muito além do aplicativo de meditação, academia e de discussões sobre bem-estar no ambiente de trabalho. Os números

comprovam isso: segundo a Isma (International Stress Management Association), o Brasil ocupa atualmente a segunda posição mundial em número de casos diagnosticados de burn-out. Um relatório de 2023 da ABP (Associação Brasileira de Psiquiatria), em colaboração com o CFM (Conselho Federal de Medicina), destacou que muitos trabalhadores brasileiros continuam a enfrentar desafios significativos relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho, com aumento das taxas de assédio e pressão psicossocial, que são fatores de risco para o suicídio, por exemplo.

Esses dados não apenas revelam a gravidade do problema, mas também indicam que a saúde mental dos profissionais deve ser tratada com a mesma seriedade que outros riscos corporativos, como financeiros, operacionais ou de compliance. Ignorar o impacto da saúde mental no ambiente de trabalho pode levar a consequências devastadoras, não apenas para os indivíduos, mas também para a organização todo. Absenteísmo, perda de produtividade, alta rotatividade de funcionários e até mesmo litígios são algumas das consequências de uma abordagem negligente.

Com isso, ressaltar que o óbvio precisa ser encarado: devemos entender a saúde mental como um processo que contempla a gestão de riscos e seus impactos em todo o ecossistema de nossa empresa, envolvendo o maior número possível de stakeholders nesta cadeia de gerenciamento. Precisamos sair do estágio atual de “tendências” e partir para ações de mitigação. E até o governo já sabe disso...

Recentemente, o governo Lula incluiu a saúde mental como parte primordial dos relatórios de gestão de risco de empresas. As novas diretrizes entrarão em vigor nove meses após a publicação da norma atualizada, com expectativa de implementação completa daqui a aproximadamente um ano.

A inclusão da saúde mental como um fator central na gestão de riscos corporativos deve ser vista como um avanço histórico na relação entre mercado de trabalho e bem-estar dos colaboradores. O mundo corporativo, que tradicionalmente vê a gestão de riscos como uma área “rotulada” e técnica, agora precisa adaptar seus parâmetros psicossociais aos processos de gestão de risco de forma adequada e estratégica. Essa mudança exige um olhar mais atento e humanizado por parte das empresas, que precisam reconhecer que os riscos ligados à saúde mental são tão críticos quanto quaisquer outros riscos operacionais ou financeiros.

Incorporar os riscos ligados à saúde mental nos planos de ação de gerenciamento de riscos permite que as empresas identifiquem, monitorem e mitiguem esses riscos de forma proativa. Isso envolve a criação de indicadores específicos para medir o bem-estar mental dos colaboradores, assim como a implementação de políticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.

Entre as ações que podem ser tomadas, destacam-se: treinamento de líderes e capacitação técnica em canais de ética, denúncia e integridade. Capacitar as pessoas da liderança

Viviane Elias  
Moreira é executiva  
da área de gestão  
de riscos, crises  
e resiliência  
corporativa e atual  
head de Governança,  
Riscos e Compliance  
da Circular Brain



ou responsáveis por análise de casos de assédio e discriminação para reconhecerem sinais de sofrimento psicológico dos seus stakeholders e oferecer suporte adequado é essencial. Isso se alinha com as práticas de empresas globais que já estão na vanguarda dessa questão.

A criação de uma cultura organizacional que valorize o diálogo aberto sobre saúde mental é outro ponto crucial. Combater o estigma associado a problemas psicológicos é uma responsabilidade que deve ser compartilhada por todos os níveis da empresa, desde a alta administração até os cargos operacionais. A comunicação transparente e a promoção de um ambiente onde os colaboradores se sintam seguros para falar sobre suas dificuldades são fundamentais para o sucesso de qualquer iniciativa voltada à saúde mental.

Com essas medidas, as empresas não só demonstram um compromisso com o bem-estar de seus colaborado-

res, mas também adotam uma postura de transparência e responsabilidade. Isso é particularmente importante em um contexto em que consumidores, investidores e a sociedade em geral exigem práticas empresariais mais éticas e sustentáveis. Em um mundo cada vez mais consciente da importância da saúde mental, as empresas que negligenciam esse aspecto correm o risco de perder não apenas talentos, mas também a confiança de seus stakeholders.

Ao reconhecer a importância desse tema e integrá-lo nos relatórios de gestão de riscos, as companhias estão se preparando para um futuro mais humano, resiliente, além de demonstrarem uma capacidade maior de adaptação e inovação, elementos essenciais em um mercado competitivo e em constante mudança. É um passo essencial para garantir que as empresas não só sobrevivam, mas prosperem em um mundo cada vez mais consciente e exigente. 



A Novelis, multinacional produtora de laminados e reciclagem de alumínio, anunciou a nomeação de **Roberta Soares** para presidente da Novelis América do Sul. Nos últimos três anos, a executiva exerceu a posição de vice-presidente de Operações na região; antes disso, por quatro anos, foi vice-presidente de Finanças e TI – Brasil.

Ao longo de mais de duas décadas na companhia, onde começou como estagiária, Roberta ocupou cargos de liderança em Operações, Finanças, TI, Estratégia, Marketing e Reciclagem. Agora, torna-se a primeira mulher na história da companhia a ocupar o posto número um.

“Estou muito feliz e motivada com essa nova posição. Nesses 24 anos na Novelis, estive em diferentes áreas e pude acompanhar de perto o crescimento da empresa. Agora, a missão é continuar trilhando o importante caminho deixado pelos antecessores e seguir buscando um futuro cada vez mais sustentável”, avalia Roberta.



**Diná Carvalho** é a nova diretora de Gente e Gestão da Superlógica, plataforma de tecnologia e finanças para os mercados de condomínio e imobiliário. Bunge, 3M Brasil, Seara Alimentos e Sequoia são algumas das empresas que fazem parte de sua trajetória profissional de mais de duas décadas.

Entre os principais objetivos, Diná vai unificar a cultura da Superlógica. “Toda mudança é desafiadora, mas é extremamente importante que os discursos, percepções e experiências reais estejam alinhados na empresa”, diz.

Ela também vai ampliar os programas de diversidade e a inclusão e pretende criar um “hub de talentos”, em parceria com instituições de ensino, para identificar e capacitar profissionais, além de dedicar um olhar mais atento e estratégico para os potenciais do Programa Jovem Aprendiz, paralelamente a projetos de desenvolvimento e aproveitamento interno.



Com mais de 30 anos de história, a Junto Seguros contratou **Daniel Pavelec** para ocupar a posição de diretor de Pessoas e Cultura. O executivo acumula mais de 25 anos de experiência em empresas líderes em seus segmentos como Banco BMG, Grupo Boticário, Capgemini, Banco HSBC e HSBC Seguros (Brasil e México).

“Encontrei na Junto Seguros uma agenda genuinamente prioritária para pessoas, tecnologia e transformação. Acredito que essa combinação é a chave para seguirmos em frente no desenvolvimento de um ambiente de trabalho dinâmico, seguro e inclusivo, que não só atenderá aos nossos desafios de negócio, mas também nos tornará a melhor seguradora para se trabalhar”, resalta Daniel.

O novo contratado será responsável por conduzir a estratégia de pessoas, fortalecendo a cultura organizacional para mais de 350 colaboradores.

**Daniel Costa**, cofundador e chairman da Blip, empresa de tecnologia com foco em IA conversacional, passou o bastão da liderança da área de Pessoas para **Luciana Carvalho**, nova CHRO, que vai liderar uma equipe de 70 profissionais.

Nos últimos quatro anos, como C-level em People Operations, Daniel estruturou a companhia no salto de 150 para mais de 1.500 pessoas e quatro escritórios em três países. Agora, ele passa para a linha de frente com o objetivo de impulsionar os negócios e a expansão internacional da marca, e permanecerá na presidência do Conselho de Administração.

Já Luciana leva à Blip mais de 15 anos de experiência no RH de empresas como Ambev, Sinch e Mobile. Também é investidora-anjo de startups e fundadora da Chiefs Group. “A minha chegada tem como objetivo a evolução da área de People, para que sejamos um habilitador do crescimento da Blip, através de uma cultura de alta performance”, afirma ela.



ESTÚDIO VENTANA

MIKE NUNES



DIVULGAÇÃO/RENOVA

**Juliana Arrais** é a nova head de Gestão com Pessoas da Rennova, empresa de produtos para procedimentos estéticos injetáveis. Com 15 anos de experiência em gestão estratégica de pessoas e liderança em RH, Juliana construiu sua carreira em empresas nacionais e multinacionais, como JBS, RG LOG e Hypera Pharma.

Um de seus principais objetivos é alinhar a estratégia de pessoas com os objetivos estratégicos da organização, investindo no capital humano, na cultura e clima organizacional.

“Assumir o papel de diretora de RH é uma grande honra e um desafio que recebo com entusiasmo. Estou comprometida em trabalhar com todo o time para fazer da nossa empresa um ótimo lugar para se trabalhar e evoluir”, celebra a nova contratada.



DIVULGAÇÃO/PORTO

Com mais de três décadas de carreira nas áreas de Pessoas, Sustentabilidade, TI e Planejamento Estratégico-Econômico, **Patrícia Coimbra** é a nova diretora de Gente e Cultura da seguradora Porto.

O currículo da executiva reúne atuação em grandes empresas nacionais e multinacionais nos setores de Petróleo e Gás (Shell), Bens de Consumo (SC Johnson), Telecomunicações (Oi), Seguros (Sulamerica) e, mais recentemente, Serviços Financeiros (Cielo, onde foi vice-presidente de Gente, Gestão e Performance).

Na nova posição, Patrícia vai se reportar diretamente ao CEO do Grupo Porto, Paulo Kakinoff, e será responsável por conduzir as estratégias de fortalecimento e evolução da cultura da empresa para os seus mais de 13 mil colaboradores.



A Europ Assistance, empresa de serviços de assistência, anunciou **Sergio Melro Marcos** (esq.) no cargo de CEO no Brasil e **Bruno Bittencourt** como novo diretor de RH.

Sergio está ligado ao grupo há quase 26 anos, atuando em Portugal, e chega para dar impulso ao crescimento sustentável da empresa e à inovação nos serviços no país. “Estou comprometido em liderar nossa equipe com integridade e visão, trabalhando em estreita colaboração com todos os setores da empresa para garantir uma transição suave e a continuidade de nossas operações enquanto iniciamos esse novo capítulo juntos”, diz.

Já Bruno possui mais de 20 anos de carreira no RH de empresas como Kantar Ibope, Kellogg Company e L’Oréal. “Nosso compromisso será sempre o de fazer com que as pessoas estejam engajadas com a cultura da empresa e que possam ter a oportunidade de prosperar”, assinala o executivo.



**Fernando Rosa** assumiu a posição de presidente da Havaianas Brasil, unidade de negócios da Alpargatas. Com mais de 20 anos de experiência liderando as áreas de Vendas, Marketing e Comercial nas empresas Coca-Cola, BRF, Pepsico e Danone, o executivo trabalhou na Kraft Heinz nos últimos seis anos, onde exerceu a presidência de dezembro de 2020 a setembro deste ano.

Fernando chega à Havaianas para liderar o crescimento sustentável de companhia no país, com foco em manter a posição de liderança da marca, além de desenvolver as competências necessárias para avançar em novos mercados de crescimento e em categorias como masculino e kids. Ele também passa a ingressar o Comitê Executivo Global da Alpargatas, com reporte a Liel Miranda, CEO da empresa.

No LinkedIn, Fernando publicou: “Começando um ciclo épico e cheio de desafios em uma multinacional que tem orgulho de ser brasileira e com uma marca fantástica, sinônimo de Brasil”.



Depois de 13 anos de carreira na FMC, empresa do setor agrícola, **Cintia Valentim** foi promovida a diretora de RH Latam. A profissional já havia atuado em posições de liderança na companhia, em Recursos Humanos, Remuneração e Benefícios na América Latina e como head de RH no Brasil.

“O maior desafio desse novo momento é promover uma jornada com experiências que desenvolvam a minha capacidade de resiliência, elasticidade e inteligência emocional para liderar pessoas de um setor de tamanha relevância que é o agronegócio. Cuidar dos talentos que aqui estão, acelerar a adaptação dos novos que chegam e fortalecer a diversidade integram os objetivos desse novo momento”, diz Cintia.

Ela acredita que a sua nomeação reforça a representatividade feminina nas cadeiras de liderança da FMC, que já conta com a presença de mulheres em posições estratégicas. A meta, diz a profissional, é ampliar essa participação nos próximos anos.



A HubLocal, especializada em aumentar a presença digital de pequenas e médias empresas em mecanismos de busca da internet, apresentou **Bruna Lima** como head de Pessoas.

Inicialmente, Bruna, que tem dez anos de experiência em Recursos Humanos e já trabalhou nas empresas Meireles e Freitas Cobrança Digital, Alldesk, Scio Tech, Kedu, Meireles e Freitas Advogados e Associados, deve fortalecer a cultura da empresa e apoiar lideranças e colaboradores nas mudanças necessárias para impulsionar o crescimento dos negócios. “Estou entusiasmada com a oportunidade de construir algo genuíno e sólido, junto a uma equipe preparada e engajada”, diz ela.

“Acabamos de completar cinco anos e a chegada de Bruna coroa esse momento de forma especial, com alguém dedicado a olhar para a equipe”, comenta Felipe Caesar, CEO e cofundador da HubLocal.



Edtech especializada em transição de carreira, a Escola DNC anunciou a chegada de **Bruna Zonis** como head de RH. A profissional trabalhou em organizações como a Hurb, onde ficou seis anos, e Rede Cidadã. Sua bagagem profissional inclui experiência no campo da psicologia voltada ao setor educacional.

Além de desenvolver a cultura da empresa, intensificar o engajamento de colaboradores e definir o alinhamento estratégico perante os objetivos da marca, Bruna deverá implementar e supervisionar sistemas para a gestão de desempenho dos talentos e boas práticas em políticas de RH.

“Estou muito honrada em iniciar essa jornada junto a uma empresa que tem no DNA a valorização do desenvolvimento e o crescimento contínuo das pessoas. Meu objetivo é contribuir com a evolução de uma cultura que impulse a vida profissional de cada colaborador e da marca como um todo”, destaca a nova contratada.



**Manuel Corrêa** é o novo diretor-geral da rede de materiais de construção Telhanorte Tumelero, pertencente à Saint-Gobain Distribuição Brasil. Com experiência em negócios diversificados e vivência internacional, o executivo tem 40 anos de trajetória profissional, sendo mais de 25 dedicados a empresas do Grupo Saint-Gobain, ocupando posições de alta liderança na América do Sul, Ásia e América do Norte. Até o fim de julho, ele exercia o cargo de diretor-geral da Saint-Gobain Vidros na América do Sul.

Ao longo de sua carreira, Manuel se destacou não só pelos resultados, como pela gestão humanizada e valorização das equipes.

“A experiência que acumulei tanto na indústria quanto no varejo será importante para dar continuidade ao movimento de consolidação da Telhanorte Tumelero em termos de modelos de lojas, digitalização, inovação e processos internos, além da jornada de inclusão, diversidade e metas de ESG”, afirma.

## ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

TIM	4ª CAPA
TOTALPASS	2ª CAPA
NEON	3ª CAPA
ARCELORMITTAL	4
OI	6-7
EMBRACON	9
UNIODONTO	10-11
SESI	15
PAGUE MENOS	17
CONTINENTAL	20-21
BRADeco SEGUROS	25
AMAGGI	27
FLASH	28-29
RB/TICKET	33
FGV IN COMPANY	35
HAGANÁ	38-39
QUALIFORMA	42-43
FRETADÃO	46-47
PREMIUM KITCHEN	51
INTELBRAS	53
NASAJON	67
VIA APIA	73
ADP	101
DASA	103
PROTEGE	105
UNITED MINDS	113
CASA VERANEIO	115
INFRAPREV	117
PORTO BELO	119



TOTALPASS



ArcelorMittal



Consórcio  
**Embracon**

uniodonto

**SESI**



AMAGGI

flash



FGV IN COMPANY



FRETADÃO



intelbras

NASAJON



DASA



unitedminds  
Part of The Weber Shandwick Collective



# Neon



**Neon Crédito Consignado**  
**Neon Consultoria Financeira**  
**Neon Cartão Consignado\***  
**Neon Folha de Pagamento\***

**Que a Neon é o banco digital do brasileiro trabalhador  
você já sabe, mas...**

Você sabe como ela pode contribuir com a sua empresa e com os seus colaboradores?

Reunimos os **melhores benefícios corporativos** em um só lugar para facilitar a sua vida e a do seu colaborador.

Agora você pode contar com educação financeira e uma rede de recursos financeiros para que você e o seu colaborador possam enfrentar qualquer desafio e passem a realizar os seus maiores sonhos.

**Venha saber mais sobre o mundo azul da Neon e  
começar a transformação financeira na sua empresa!**

**neon**





# A TIM acredita que é possível transformar o futuro hoje.

BETC HAVAS



Uso de 100% de energia renovável com **fonte certificada**



Mais da metade da energia consumida proveniente de projeto próprio de usinas de fonte renovável



Reciclagem de mais de 95% dos resíduos sólidos da empresa



Redução de 80% de emissões de gases de efeito estufa desde 2019



Saiba mais em [www.tim.com.br/sobre-a-tim/sustentabilidade](http://www.tim.com.br/sobre-a-tim/sustentabilidade)

100% de energia renovável com projeto próprio de geração distribuída, aquisição no mercado livre e compra de certificados I-REC. Mais de 95% de reciclagem dos resíduos sólidos, sem considerar orgânicos e resíduos de construção civil das classes C e D. Redução de 80% das emissões de gases de efeito estufa (GEE) de escopos 1 e 2, em comparação com 2019 (considera compra de I-REC, sem compensação via crédito de carbono). Mais informações no Relatório ESG 2023, disponível no site da TIM.