

gestão

# RH

ANO XXIX • 2021  
EDIÇÃO 152  
[www.gestaerh.com.br](http://www.gestaerh.com.br)

PREMIAÇÃO  
**OS PENSAMENTOS  
E OS SENTIMENTOS  
DOS CEOs E RHs  
MAIS ADMIRADOS  
DE 2020**





# Vaga: Fonoaudióloga *de papagaio*

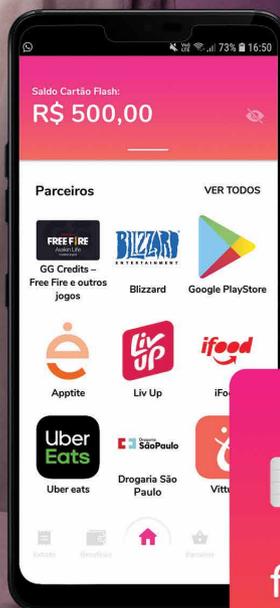
## Benefícios da vaga:

- Vale-Refeição
- Vale-Alimentação
- *Curso de idiomas*

# flash

Liberdade é mais que um benefício.

A Flash tem benefícios para qualquer profissão. Qualquer profissão mesmo.



Saiba mais em:  
[sejaflash.com/contrate](http://sejaflash.com/contrate)



BROKER DE SEGUROS

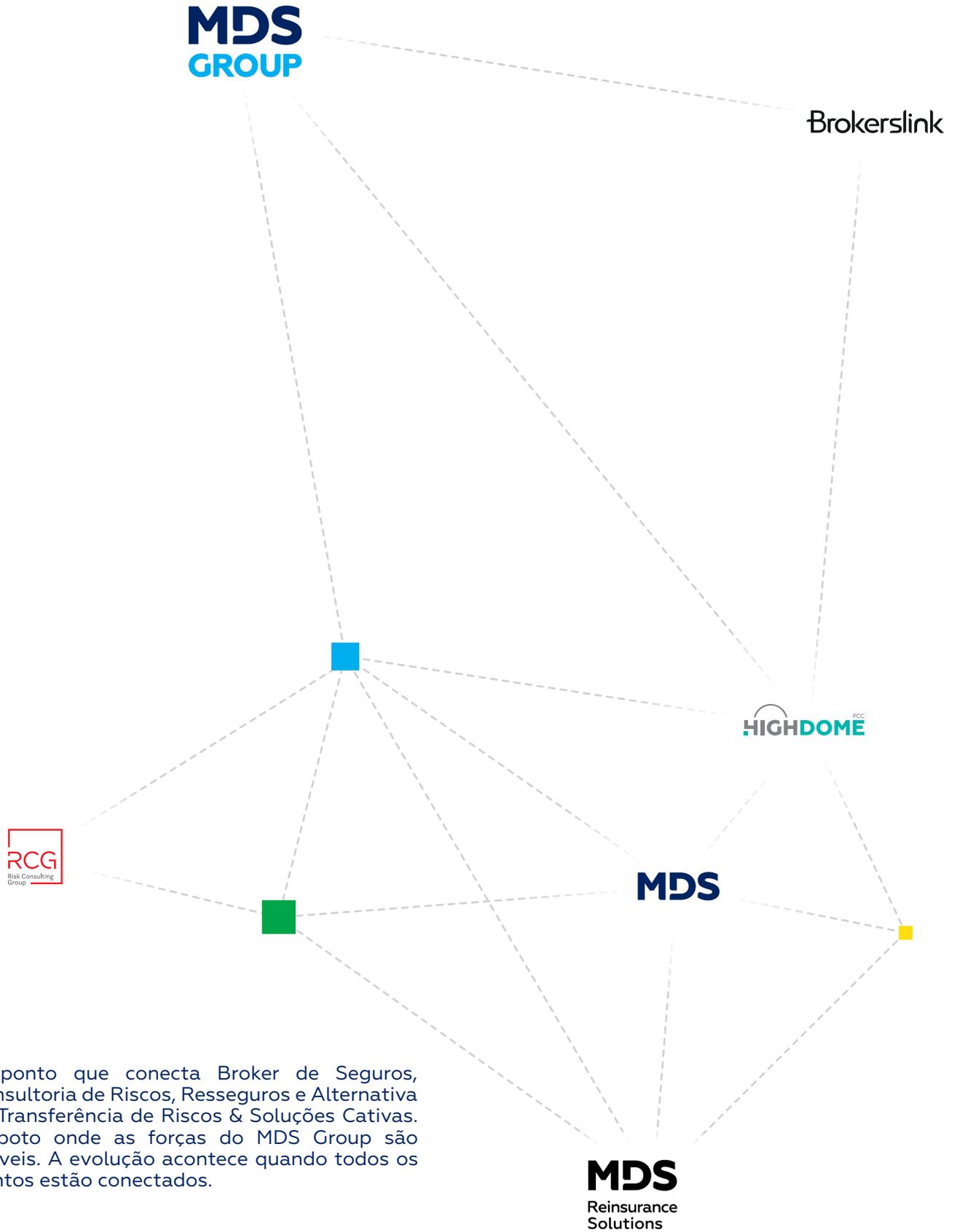
CONSULTORIA DE RISCOS



RESSEGUROS

ALTERNATIVA DE TRANSFERÊNCIA  
DE RISCOS & SOLUÇÕES CATIVAS

We will be there.



O ponto que conecta Broker de Seguros, Consultoria de Riscos, Resseguros e Alternativa de Transferência de Riscos & Soluções Cativas. O ponto onde as forças do MDS Group são visíveis. A evolução acontece quando todos os pontos estão conectados.



**28**

**CAPA**  
**OS PENSAMENTOS E OS SENTIMENTOS DOS CEOS E RHS MAIS ADMIRADOS DE 2020**



**96**

**ARTIGO**  
**O NOVO LATIFÚNDIO DA GESTÃO: AS MÍDIAS SOCIAIS**



**102**

**ARTIGO**  
**HUMANIZAÇÃO E EMPATIA PARA AS ORGANIZAÇÕES EM 2021**

**10** | **DIVERSIDADE E INCLUSÃO**  
**DIVERSIDADE E INCLUSÃO PEDEM DISPOSIÇÃO E PERTENCIMENTO**

**14** | **LEGISLAÇÃO**  
**O EMPREGADOR PODE EXIGIR DOS EMPREGADOS O CERTIFICADO DE VACINAÇÃO CONTRA A COVID-19?**

**16** | **GESTÃO DO CONHECIMENTO**  
**EMPRESAS COMO AMBIENTES DE APRENDIZAGEM**

**20** | **RH E NEGÓCIOS**  
**RH ESTRATÉGICO, JÁ CHEGAMOS?**

**22** | **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO**  
**QUEM É O RH DO RH?**

**72** | **MAIS ADMIRADOS**  
**GALERIA DOS MAIS ADMIRADOS DE 2020**

**88** | **INDICADORES**

**92** | **DIRETO AO PONTO**  
**APRENDER A GRAMÁTICA DAS EMOÇÕES**

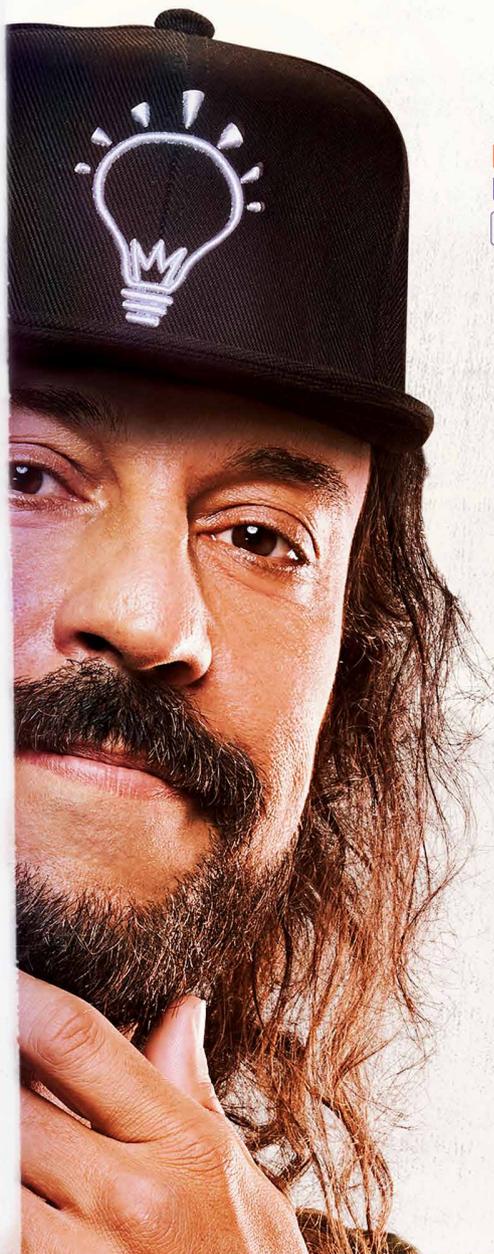
**104** | **ARTIGO**  
**SAÚDE MENTAL E FÍSICA DOS COLABORADORES NO HOME OFFICE CONTA COM AUXÍLIO DAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS**

**108** | **GENTE**

**114** | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

conta  
positiva<sup>+</sup>  
bmg<sup>+</sup>

a única  
que  
ajuda a  
ter  
mais  
dinheiro  
na  
conta



bancobmg.com.br  
Baixe o App Bmg



“ Essa conta foi criada  
Pra mais dinheiro você ter  
É a *conta positiva<sup>+</sup>* ”  
Que só tem no Bmg!

banco  
**bmg**

É pra mim.



Você *economiza*  
*automaticamente*  
e nem sente.<sup>3</sup>



Pagou no cartão  
de débito ou crédito.  
*Parte do dinheiro volta*  
*pra sua conta.*<sup>1</sup>



Conta *100% gratuita.*<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Volta Pra Mim é o Programa de Cashback do Banco BMG, disponível para os titulares da Conta Digital BMG que aderirem ao Programa, conforme condições previstas em seu regulamento, e utilizarem o cartão BMG da conta nas funções crédito ou débito. Para participar, o cliente precisa ter aderido a um dos Programas de Benefício do BMG e ao Poupa pra Mim. Os valores de Cashback serão depositados diretamente na sua conta do Poupa pra Mim. Consulte as condições no Regulamento do programa, disponível em [www.bancoprasmim.com.br](http://www.bancoprasmim.com.br). <sup>2</sup>Conta Positiva BMG é o conceito do conjunto de produtos e serviços oferecidos pelo Banco BMG aos clientes da Conta Digital, sendo que a contratação de cada produto individualmente dependerá do seu interesse e anuência, mediante assinatura da documentação contratual correspondente. Sujeito a análise de crédito. <sup>3</sup>Poupa pra Mim: programa financeiro que ajuda os clientes do BMG a pouparem, a partir do arredondamento dos valores de transações realizadas pelo cliente e aplicação automática das quantias poupadas, quando atingido o montante previsto em regulamento. Consulte as condições no Regulamento do Programa em [www.bancoprasmim.com.br](http://www.bancoprasmim.com.br). Consulte taxas, tarifas, tributos, prazos e demais condições previamente à contratação dos produtos. Condições sujeitas a alteração sem aviso prévio. Canais de Atendimento do Banco BMG: Central de Relacionamento outros produtos (exceto cartão de crédito): 0800 031 8866. Central de cartões BMG: 0800 770 1790 (telefone fixo) 4002 7007 (ligação de celular). SAC: 0800 979 9099. Deficientes Auditivos e/ou de Fala: 0800 979 7333. Ouvidoria: 0800 723 2044.

Hoje vou mudar um pouco o foco das minhas abordagens para entrar em outro aspecto, a rotina das pessoas. Como nossa vida mudou nos últimos tempos! Estamos há mais de um ano com a pandemia assolando nosso dia, nossa rotina e, não raramente, nossa saúde mental.

Buscamos hoje ter todo o nosso tempo preenchido com as atividades profissionais – videoconferências, longas trocas de mensagens, telefonemas, desenvolvimento de novos projetos, execução dos já em prática – sem muita preocupação com o que esse movimento está causando em nossa vida e saúde.

Se antes da pandemia a cobrança já era grande, fazer as coisas acontecerem em uma crise sanitária e econômica virou uma odisséia. Precisamos ser excepcionais no trabalho, excelentes parceiros no casamento e excelentes pais. O dia parece estar cada vez mais curto para exercermos todos esses papéis. Precisamos ser empreendedores, inovadores, competentes, realizadores, pontuais, exemplares. Supervalorizamos o profissional hiperativo, que exibe uma agenda repleta de compromissos diários. O indivíduo que encerra o expediente em horário normal é visto como descomprometido com a entrega, com a empresa.

Com essas atitudes, estamos nos maltratando fisicamente e psicologicamente e, o pior, achamos que está correto, que a vida é assim mesmo. Não podemos deixar de entender que, sim, nossa produtividade aumentou muito por conta de estarmos mais em casa, economizando tempo com deslocamentos, mas, por outro, estamos mais presentes nas deman-

das domésticas e na interação com a família. E como nem todos os trabalhos são possíveis de realizarmos remotamente, muitos dos que não tiveram a sorte de entrar nessa categoria perderam os seus empregos.

Agradecemos a Deus pelo “privilegio” de estarmos ativos, ganhando nosso dinheiro, entretanto, esse estilo de vida está fazendo as pessoas adoecerem, se sentirem exaustas com problemas físicos e emocionais.

É complicado saber que o maior culpado somos nós mesmos, pois nos cobramos cada vez mais para apresentar melhores resultados. Por

isso, estamos com recordes de depressão e ansiedade, transtornos de personalidade e doenças. Na sociedade do desempenho, todas as atividades humanas passam pelo filtro da eficiência, o que nos torna hiperativos e hiperneuróticos.

É claro que ter ambição numa certa medida é importante, o maior problema está no excesso. Trabalhamos cada

vez mais, investimos cada vez mais em aprendizagem mas, mesmo assim, acreditamos na estar entregando ao máximo. Porém, trabalhar demais não significa ter resultados demais.

Deixo aqui apenas uma reflexão do que penso em relação às demandas do nosso trabalho. Espero que muitas pessoas possam ter tempo de conciliar melhor as obrigações diárias pensando na qualidade de vida e saúde. Do que adianta trabalharmos e nos entregarmos 1.000% no trabalho, nos esquecendo do nosso lado pessoal? Uma dica: comece com pequenos ensaios. Desligue do mundo de vez em quando e, principalmente, descanse sua cabeça, seu corpo, sua alma!



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

**Revista Gestão RH**

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

ANO XXIX • EDIÇÃO 152 • 2021

**Editora**

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

**Publicidade**

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

**Relações Públicas**

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

**Marketing**

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

**Comunicação**

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

**Assinaturas**

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

**Eventos**

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

**Tecnologia e Site**

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

**CEO**

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

**TV Gestão RH**

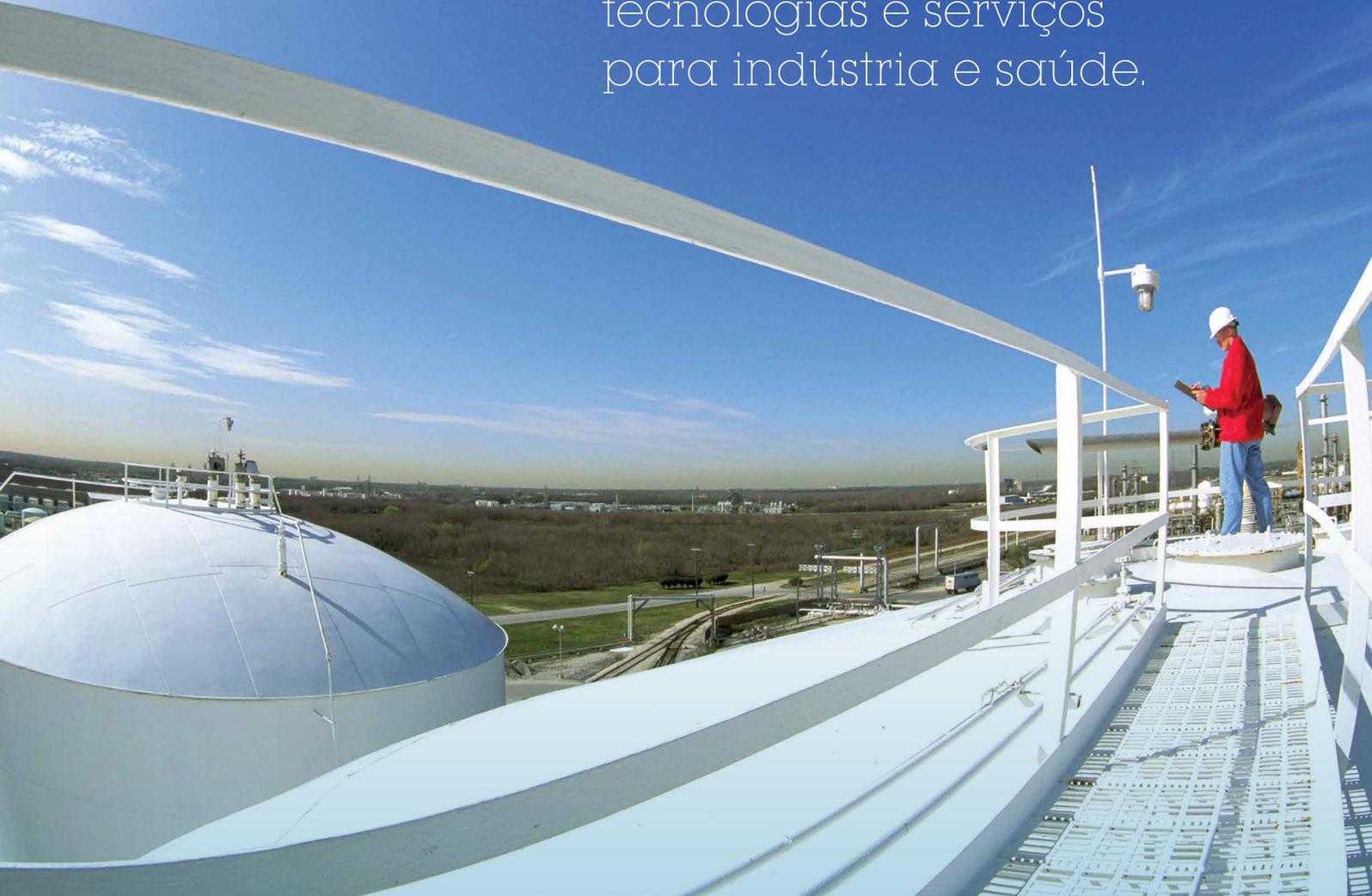
Miller Pimentel e Angra Coimbra  
[tv@grupogr.com.br](mailto:tv@grupogr.com.br)

**Impressão**

Freire Artes Gráficas



Liderança mundial em gases,  
tecnologias e serviços  
para indústria e saúde.



Presente em mais de 80 países, e há mais de 70 anos no Brasil, a Air Liquide representa inovação, competitividade, confiabilidade e parceria de longo prazo. Afinal, antecipamos os desafios dos nossos mercados com ideias que agregam valor para nossos mais de 3 milhões de clientes e pacientes.

**Air Liquide. O oxigênio é a nossa fonte de inspiração.**

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

 **Air Liquide**  
creative oxygen



SHUTTERSTOCK

# DIVERSIDADE E INCLUSÃO PEDEM DISPOSIÇÃO E PERTENCIMENTO

Por **Carolina Ignarra**

Apesar de parecer óbvia a urgência da conscientização para o tema Diversidade e Inclusão, na prática ainda passa por um trabalho de convencimento de sua importância no mercado de trabalho como um todo. Está cada vez mais claro que essa pauta depende de atitudes conscientes e disposição para que o discurso, cada dia mais intensificado, seja praticado.

Iniciativas globais, no início deste século, prestaram um grande serviço para o mundo ao tornarem o tema cada vez mais relevante, em seus primeiros esforços com foco na ascensão da mulher no trabalho e no seu papel na sociedade.

No Brasil, a implementação da Lei de Cotas, desde meados de 2004, tem impulsionado a inclusão da pessoa com deficiência nas empresas, e por consequência trouxe de “carona” os temas ligados à raça e LGBTQIA+.

Ainda no mesmo “embalo”, porém de forma mais tímida, a D&I tem fortalecido nas empresas a Lei do Aprendiz, para abrir oportunidades aos jovens em início de carreira profissional. Na mesma trilha, porém em velocidade quase parada, temos o tema tentando ganhar fôlego entre os profissionais maduros. As empresas mais adiantadas têm ampliado o conceito inserindo a temática ligada

aos refugiados e religião. Assim vemos uma linha do tempo da D&I nas organizações.

Mas por que tanta preocupação com Diversidade & Inclusão? Ela é de fato legítima? Para os otimistas como eu, estamos vivendo na “Era da Diversidade”. Ainda que existam motivos para desacreditar dessa “boa vontade” no mundo corporativo, a gestão de D&I reflete no mercado o potencial de longevidade dos negócios.

Se a importância do tema é definitivamente relevante para o futuro dos negócios por que as empresas ainda enfrentam tantas barreiras e avançam lentamente nas ações práticas?

# cia-Hering

Impulsionar negócios  
para conectar marcas  
a pessoas.

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

O estudo *Global Diversity & Inclusion* – realizado pela PwC em 40 países com 3 mil respondentes de 25 indústrias – mostrou que as empresas têm investido cada vez mais em programas de D&I, com 76% destacando que essas ações são prioridade porque envolvem funcionários, clientes e investidores, além de melhorarem o desempenho financeiro e aumentarem o potencial de inovação.

Segundo o estudo, um terço dos entrevistados aponta que ainda enxerga a diversidade como uma barreira para o progresso nas organizações por falhas no processo de capacitação de suas lideranças em assuntos relacionados à D&I. Para 79% dos entrevistados, o engajamento da liderança ainda está nos níveis mais básicos.

Portanto, não basta criar um departamento na empresa para atuar na D&I. É preciso ir além do discurso, preparar pessoas, desenvolver e fortalecer a cultura de inclusão e retenção. É necessário promover iniciativas que estimulam a representatividade de cada marcador social em todos os níveis hierárquicos da empresa. Ter uma diretoria diversa, por competência e capacidade para os cargos.

Sobretudo, é preciso praticar a essência de D&I, permitindo a todos o acesso às mesmas oportunidades. A partir dessa reflexão, entendemos como é necessário colocar o tema como práticas do pacto global da ONU, como pauta nas ações de ESG (environmental, social and corporate governance), entre outras.

E por que tantos compromissos, números e metas ainda são necessários para se fazer cumprir o que deveria ser natural nas empresas: cuidar das suas pessoas?

A forma como as empresas tratam suas pessoas revelam parte da sua maturidade no tema. Gente não pode ser tratada como recurso das organizações. Gente é patrimônio. É seu maior investimento e que vai trazer, de fato, os resultados. A liderança precisa estar engajada e preparada para lidar com seres humanos e não

com recursos.

Investir em Diversidade e Inclusão é estar pronto para desenvolver e estimular o sentimento de pertencimento nas suas pessoas. É assim que colaboradores podem se sentir mais conectados e motivados com seus trabalhos, tornam-se mais produtivos e mais disponíveis para inovações.

O que parece tão óbvio nos mostra a cada dia o quanto é complexo. Pessoas são complexas, o comportamento humano é subjetivo e, em razão disso, não dá para simplificar o processo. O conceito de diversidade, inclusão e pertencimento só é simples na frase escrita. Na prática, o tema só avança se houver dedicação, entrega, legitimidade e atitude!

Um bom exemplo dessa dedicação é o da vice-presidente de RH para a América Latina da ADP, Mariane



Carolina Ignarra  
é fundadora e CEO  
da Talento Incluir

ISADORA LEONE

Guerra. Ela sempre relata e confirma os frutos positivos do investimento em D&I que a empresa vem realizando nos últimos nove anos. É muito de sua coragem e sua disposição para o tema que tem gerado os bons resultados da empresa nessa área. Esta é apenas uma entre tantas outras pessoas que têm se destacado por apostar na sua disposição e empatia.

Esse exercício de reflexão é para reforçar que nas questões de Diversidade e Inclusão não há possibilidade de atalho para as empresas avançarem no tema. Só existe trabalho, muito trabalho! Simplificar a diversidade humana é impossível. Encarar o tema como complexo é tão importante quanto reconhecê-lo como urgente e necessário, sem volta e essencial para sobreviver como negócio sustentável no futuro próximo. **G**

# Cultivamos o talento da nossa gente.

Inspirados por um dos nossos principais valores, pessoas desafiadas e valorizadas, nos dedicamos a criar programas, projetos e atividades que ofereçam as melhores condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e ótimo clima organizacional.

A Irani, indústria do setor de papel e embalagem que completa 80 anos em 2021, conta com mais de 2.200 pessoas que colocam otimismo em ação para impactar a vida de outras pessoas e, assim, praticar sua missão:

**construir relações de valor.**





# O EMPREGADOR PODE EXIGIR DOS EMPREGADOS O CERTIFICADO DE VACINAÇÃO CONTRA A COVID-19?

Por **Cláudia José Abud**

Infelizmente, no Brasil, a vacinação contra o novo coronavírus ainda não está disponível à toda a população. É inegável que é uma das principais medidas de contenção da propagação da doença, embora parte expressiva das pessoas não queira se vacinar. Conforme pesquisa do Datafolha de 14/12/2020, 22% da população não pretende tomar a vacina e 5% declarou que ainda não sabe se pretende se imunizar.

Recentemente, o Supremo Tribunal Federal (STF) julgou Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs 6.586 e 6.587) e o voto do relator dessas ações, ministro Ricardo Lewandowski,

foi pela constitucionalidade da vacinação compulsória, desde que não seja utilizada força física, podendo, contudo, ser implementada por medidas indiretas, como a restrição ao exercício de certas atividades ou a frequência a determinados lugares, conforme disposição legal.

Ademais, a Lei nº 13.979, de 6/2/20, estabelece no artigo 3º, inciso III, a compulsoriedade de vacinação e outras medidas de saúde pública para o enfrentamento da pandemia.

Assim, fica a pergunta: é possível exigir que os empregados tomem a vacina, sob pena de aplicação de penalidades, inclusive com a rescisão do

contrato por justa causa?

Pois bem. O empregador é responsável por manter o local de trabalho saudável a fim de evitar que seus empregados sejam acometidos por acidentes e doenças ocupacionais. A Constituição Federal, no artigo 7º, inciso XXII, estabelece que são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais a “redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança”.

A CLT também exige do empregador a adoção de medidas de Segurança e Medicina do Trabalho, sendo obrigatório o fornecimento gratuito aos trabalhadores de equipamentos

de proteção individual (EPIs).

No tocante à Covid-19, o STF firmou entendimento reconhecendo a possibilidade de a doença decorrente do coronavírus ser admitida como doença ocupacional.

Diante dessa decisão, a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho editou a Nota Técnica SEI nº 56376/2020/ME, esclarecendo que, após a realização de perícia médica que constate o nexo de causalidade entre o trabalho e a contaminação do empregado, a Covid-19 se constituirá em doença ocupacional.

Portanto, se houver nexo de causalidade, ou seja, se o empregado for contaminado no trabalho, por negligência do empregador, que não tomou medidas para manter o ambiente de trabalho salubre, a Covid-19 pode, sim, ser considerada doença ocupacional.

Se isso ocorrer, as empresas responderão por dano material e moral, em razão de culpa, repito, por não terem tomado as medidas necessárias para manter um ambiente de trabalho seguro. É o que prevê o artigo 7º, inciso XXVIII, da Constituição: “São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...]seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa”.

Assim, sendo a Covid-19 uma doença profissional, as empresas não só podem, mas devem adotar medidas que reduzam o risco de propagação do coronavírus no local de trabalho, obrigando o uso de máscaras e de álcool em gel, mantendo o distanciamento entre os empregados, estabelecendo normas de revezamento entre o trabalho presencial e o home office, bem como acompanhar o controle de imunização pela vacinação, sob pena de responderem judicialmente pelos danos causados.

É razoável admitir que o empregador tem o direito de exigir a vacinação de seus empregados, especialmente nos setores que envolvem atividades na área de saúde, com apresentação de certificado, sob pena da adoção de

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



MILLER PIMENTEL

medidas disciplinares, como advertência e suspensão.

A dispensa por justa causa é medida drástica, adotada em último caso, e, portanto, só poderá se impor com a análise minuciosa do caso concreto e nos exatos limites da Lei.

Por outro lado, é certo que, caso o empregado tenha um justo motivo para não se vacinar, não irá incorrer em ato faltoso, tornando inviável a aplicação de qualquer punição por parte do empregador. Por isso, cada recusa deve ser analisada individualmente.

Na verdade, o empregador, antes de tomar qualquer medida disciplinar ou até mesmo rescindir o contrato de trabalho, com ou sem justa causa, deve elaborar uma política interna com o objetivo de informar e orientar seus empregados sobre a importância da vacina. É fundamental que os traba-

lhadores entendam e tomem consciência de que a vacinação não é um ato de proteção à saúde individual, mas um compromisso de responsabilidade coletiva.

Como explicam os especialistas em saúde, as vacinas vão além da proteção individual, já que seus benefícios só funcionam em grupo, é um instrumento de saúde coletiva. É um pacto social em prol da saúde.

Por fim, ainda que se faça uma construção jurídica para responder à questão, não temos até o momento uma lei tratando do assunto ou posição da jurisprudência trabalhista. Não deu tempo! Sendo assim, o diálogo e a informação são os principais instrumentos para manter um ambiente de trabalho seguro e pacífico e saudável a todos em tempos tão difíceis que clamam por ponderação e solidariedade. 🇧🇷



## EMPRESAS COMO AMBIENTES DE APRENDIZAGEM

Por **Daniela Campos**

Falar sobre gestão do conhecimento passa necessariamente por falar sobre educação. E aqui me refiro tanto à educação acadêmica, quanto à corporativa, que há tempos se somam para dar conta do enorme desafio, que é ter líderes e times bem preparados e constantemente atualizados para responder às demandas de um mundo de negócios em constante transformação.

É interessante ver como as duas instituições – a academia e as empresas – avançaram ao longo do tempo para além de suas demarcadas fronteiras iniciais. As “escolas” investiram em formação técnica, criaram

laboratórios práticos, incorporaram a experiência do estágio como ato educativo no ambiente de trabalho, desenvolveram mestrados profissionalizantes. Na outra direção, as empresas implantaram suas academias, criaram universidades corporativas, fizeram parcerias de certificação de seus colaboradores com entidades de ensino. Ainda podem se aproximar muito, mas já temos excelentes práticas para contar.

Acredito cem por cento nas empresas como **ambientes de aprendizagem contínua**. O relatório da McKinsey *Insights to guide organizations in 2021*, de janeiro deste ano,

trouxe orientadores importantes de prática organizacional, com foco em cultura e mudança, que se tornaram prioridades cruciais para as organizações. Um desafio central é inspirar indivíduos e, nesse sentido, criar programas de gestão do conhecimento que incorporem métodos de aprendizagem digital mais rápidos e customizados aparece como diferencial estratégico. As universidades corporativas já haviam provado o seu valor, mas o trabalho remoto colocou ainda mais luz sobre elas.

Na sociedade atual, conhecimento e saber são critérios importantes para organizar as relações. A hie-



# TRABALHAMOS PARA QUE A VIDA POSSA AVANÇAR

Em prol das pessoas, de suprir necessidades, do consumo e produção sustentáveis, do desenvolvimento consciente, estamos diariamente inovando no Brasil e no mundo. Para isso, nos apoiamos no talento das nossas pessoas, na tecnologia que transforma ferro em máquinas e máquinas em soluções inteligentes. Trabalhamos juntos para projetar e encantar, testar e treinar, superar e ultrapassar, **para que a vida possa avançar.**



JOHN DEERE

rarquia pautada pelo poder ganha papel secundário, ao mesmo tempo que a busca por **equidade e representatividade** assume vital importância. Porém, na pirâmide de privilégios, o acesso ao conhecimento sofre a mesma distribuição desigual por gênero, raça e renda como tantos outros direitos, e isso parece determinar o lugar de cada um na sociedade desde o seu nascedouro. E, se não houver igualdade de acesso no ponto de partida, não haverá igualdade para competir depois, nem de direitos nem de oportunidades.

Nesse sentido, a educação profissional, além dos resultados que gera para o negócio, ganha dimensão ética, na medida em que democratiza o acesso ao conhecimento e contribui, inclusive, com a questão de representatividade dentro das empresas. Ambientes de aprendizagem contínua são um instrumento potente para ampliar a diversidade, equidade e inclusão (DE&I) e um esforço estratégico também para a atração e retenção de talentos. O mesmo relatório revela um dado de pesquisa recente da McKinsey, no qual 39% dos candidatos a emprego eram mais propensos a recusar uma oportunidade se tivessem percepção de falta de inclusão e tinham 47% mais probabilidade de permanecer na organização se ela fosse inclusiva.

Esses dados já são fortes o suficiente para que o desenvolvimento e a diversidade entrem de forma combinada na pauta da agenda estratégica das companhias, mas o fato é que existem muitos outros. Modelos ágeis pedem grau de adaptabilidade maior. Empresas aceleram seus processos de redesenho organizacional. Empregos tornam-se obsoletos e muitos serão extintos com a transformação digital. Na outra ponta quase 100 milhões de novas funções surgirão em cinco anos, segundo o Fórum Económico Mundial.

Nesse cenário, o desenvolvimento organizacional entra como fator chave de sucesso para aumentar a adaptabilidade das pessoas e do ne-

Daniela Campos  
é publicitária,  
especializada  
em Estratégia de  
Comunicação,  
Conhecimento e  
Pessoas ([linkedin.com/  
in/dani-campos](https://www.linkedin.com/in/dani-campos))



ISADORA LEONE

gócio diante das condições externas e ganha mais uma vez contornos éticos, relacionados com empregabilidade; transparência na comunicação e no alinhamento de cultura, valores e propósito; ênfase nas relações interpessoais e nos processos coletivos; formação de agentes de mudança e de mindset de inovação e capacitação de seus colaboradores.

Conceitos como *reskilling* e *upskilling* ganham peso na Indústria 4.0, já que a necessidade do aperfeiçoamento de competências é uma consequência lógica de empregos que exigem uma maior qualificação ou uma requalificação.

Só para lembrarmos, *skill* significa habilidade. *Upskilling* então seria aprimorar suas qualificações atuais, se especializar ainda mais em seu campo de domínio a fim de aumentar

o valor de sua entrega para si e para a empresa. Já *reskilling* seria se requalificar para uma nova função, ou seja, aprender novas habilidades a partir das que já possui para empregá-las em áreas diferentes da companhia ou mesmo em uma atividade completamente nova.

O manifesto lançado em Davos, em 2020, sobre o propósito universal das empresas na quarta revolução industrial destaca: "A empresa deve tratar suas pessoas com dignidade e respeito, honrar a diversidade e buscar a melhoria contínua das condições de trabalho e do bem-estar dos funcionários. Em um mundo de mudanças rápidas, deve incentivar a empregabilidade contínua por meio de aprimoramento e requalificação contínuos".

Que assim seja! 



**Pormade**  
Portas

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

Somos a maior empresa de Portas Prontas do Brasil. Vendemos portas direto de fábrica a partir de uma unidade e entregamos para todo o território nacional, mas isso não basta!

**Somos uma empresa com Excelência em Gestão de Pessoas, além de ter um dos RHs mais admirados do Brasil!**





tade do caminho.

Em uma pesquisa recente, realizada pelo Grupo Gestão RH com o apoio técnico do FGV in Company, que resultou na concessão, em fevereiro, do 1º Prêmio Excelência em Gestão de Pessoas [a próxima edição da revista *Gestão RH* trará todos os detalhes sobre a premiação e depoimentos de alguns dos vencedores, eleitos entre 46 finalistas], mais de três quartos das empresas afirmaram que a área de Recursos Humanos participava ativamente da formulação e implementação das estratégias da companhia, além de cuidar dos processos transacionais de gestão de pessoas, uma demonstração de que avançamos bastante nas últimas décadas.

Vale ressaltar que as empresas participantes do prêmio são diferenciadas em termos de maturidade de gestão. São companhias de grande porte, sendo que a maioria fatura acima de R\$ 500 milhões, metade tem capital internacional e em 76% delas a área de Recursos Humanos responde diretamente ao presidente ou ao principal executivo no país.

Mas, mesmo não representando totalmente a heterogeneidade do contexto empresarial brasileiro, esse conjunto de empresas evidencia o quanto o debate sobre a postura estratégica avançou.

Nessas organizações há um posicionamento claro sobre o investimento em capital humano e um esforço em desenvolver sua marca empregadora no mercado, para assumir uma postura cidadã e criar um ambiente psicologicamente saudável, que favoreça o desempenho, o comprometimento e a inovação por parte da força de trabalho. E essas questões fazem sentido para elas do ponto de vista da sua estratégia de negócios.

Entretanto, essas mesmas empresas também sinalizam que ainda há muito a ser feito. Quase 40% delas ainda não possui uma proposta de valor ao empregado cla-

ramente definida, o que atrapalha a articulação de política e projeção da sua marca empregadora.

A maioria das empresas ainda não alcançou uma posição de equidade em relação à liderança feminina e enfrenta outros desafios relacionados à questão da diversidade. E, embora se esforcem para ter um ambiente psicologicamente saudável, ainda possuem políticas e práticas de gestão a serem aprimoradas.

Isso é natural, pois ao longo dessas décadas, também aprendemos que o alcance da gestão estratégica de pessoas é um alvo móvel. Cada década tem trazido novos desafios. E os desafios nesta década que se inicia não são poucos, nem pequenos.

A transformação digital, a inte-

gração do trabalho humano com o trabalho das máquinas e algoritmos, a reestruturação dos negócios no contexto pós-pandemia, a diversidade da força de trabalho, o desenvolvimento sustentável e a adequação a expectativas de stakeholders cada vez mais exigentes são apenas alguns exemplos do que temos pela frente.

Contudo, tenho uma perspectiva otimista. Ao pensar no quanto avançamos na gestão de pessoas globalmente da década de 1980 para cá, acredito que os próximos anos serão repletos de oportunidades para os profissionais de Recursos Humanos e para as lideranças empresariais de uma maneira geral mais uma vez reinventarem a gestão de pessoas como alavanca do desenvolvimento humano e organizacional. 

João Lins é  
diretor executivo  
do FGV in  
Company





## QUEM É O RH DO RH?

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

Recentemente, fizemos uma “enquete” em nossas redes sociais com o título *Deixe uma polêmica sobre RH e saia fora*. Minha nossa! Descobrimos que há uma demanda reprimida de ouvidos para dar conta das reclamações. Esta é uma revista para profissionais de Desenvolvimento Humano e, em tese, a gente deveria defender o RH, mas entendemos que o que fará diferença é gerar uma discussão saudável, que ajude os profissionais responsáveis por cuidar das pessoas exercerem esse papel. Ficou claro, pela chuva de testemunhos emocionados sobre atitudes de alguns profissionais de Recursos Humanos, que a mudança é urgente. Alguns relatos:

- Promoções e avaliações excelen-

tes seguidas, na mesma quinzena, de uma demissão (isso dentro do RH, beleza?);

- Em uma dinâmica de Recrutamento e Seleção, a entrevistadora perguntou para outras mulheres se pretendem ter filhos e como farão para cuidar deles (já os homens não foram questionados sobre isso);
- Candidatos esperam sentados até hoje pelo retorno sobre o processo seletivo;
- Denúncia de assédio moral dentro da própria área de Desenvolvimento Humano;
- Em uma reunião, o profissional do RH tirou satisfação dos colaboradores que avaliaram mal a empre-

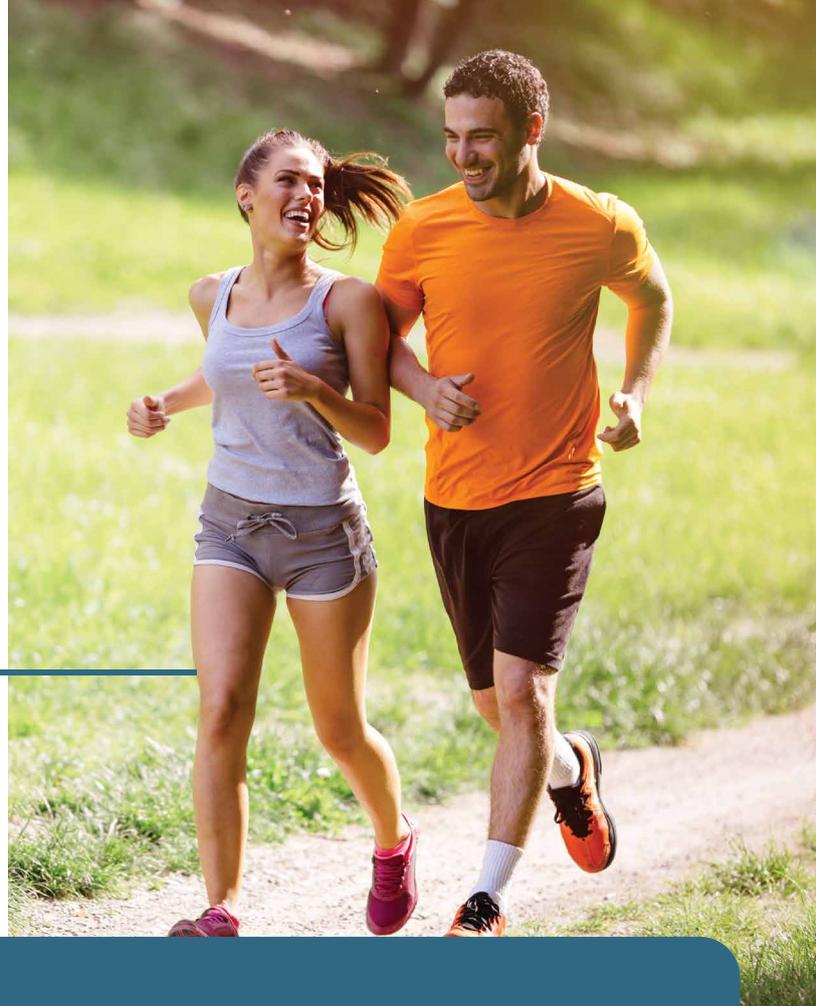
sa no quesito Clima Organizacional, em vez de tentar entender o que gerou a má nota.

Enfim, foram centenas de histórias em que a falta de preparo dos profissionais de RH fica escancarada. Atenção, senhoras e senhores: estamos nos referindo a determinados profissionais, não a todos, porque em nossa rotina de trabalho conhecemos diversas empresas com RHs excepcionais.

Daí, a gente pergunta: mas quem é o RH do RH? Quem deveria estar capacitando técnica e emocionalmente esses profissionais, cujos times estão cada vez mais defasados, com prazos de entrega cada vez mais esganados e líderes máximos se comportando

# UNIVERS

## SAÚDE E BEM-ESTAR COMO MELHOR BENEFÍCIO



Os benefícios de uma vida saudável são inúmeros e sabemos que isso só depende de nós mesmos. Hábitos saudáveis não só previnem doenças, mas melhoram a qualidade de vida.

Com a Univers você tem o melhor benefício medicamentos para cuidar da saúde dos seus funcionários presente nas mais de 2.300 lojas Drogasil e Droga Raia pelo país.



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

Acompanhe a Univers no LinkedIn:

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

# UNIVERS

apenas como tiradores de pedidos, com visão operacional e pouco respeito da alta administração?

Olhando pelo ponto de vista dos RHs, fica claro que eles precisam de mais atenção, mais treinamento e mais autonomia e autoridade. Precisam ser vistos e tratados como área estratégica e não apenas operacional.

E já vamos avisando: não adianta mudar o nome do departamento para “Gente & Gestão”, “Área de Pessoas”, blá blá blá... É preciso fazer uma transformação cultural profunda, ter os melhores e mais preparados profissionais e seguir treinando e engajando essas pessoas que cuidam de pessoas.

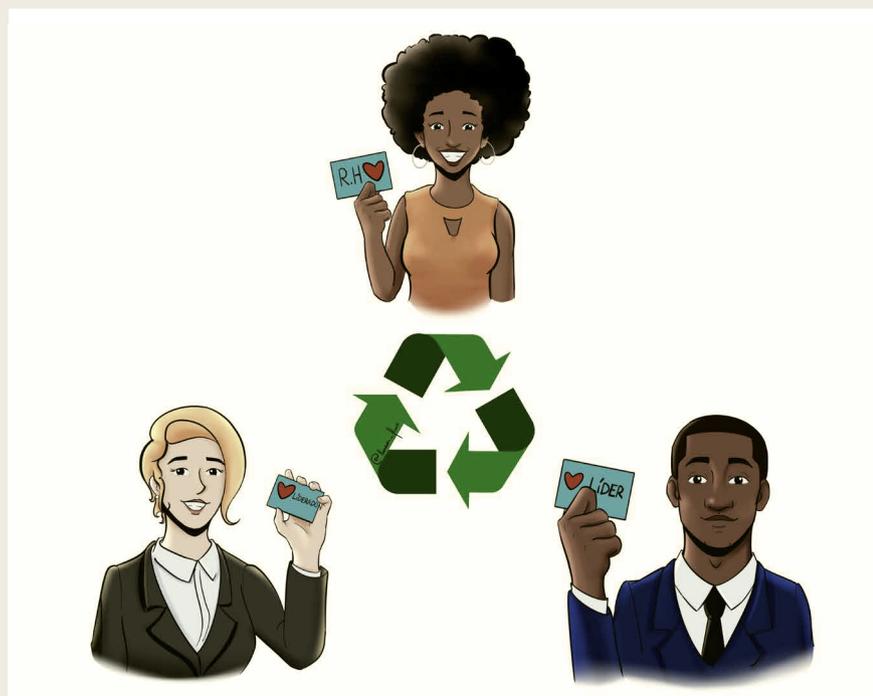
O RH precisa beber do próprio remédio. A solução mais rápida continua sendo a capacitação para ampliar a consciência sobre a importância do trabalho de quem seleciona, integra, treina, avalia e cuida de gente. Isso tudo dentro do próprio RH. Também é preciso líderes que compreendam que esse trabalho de formar e desenvolver profissionais é Colegiado.

Há que se capacitar os liderados a darem feedbacks para seus líderes, bem como cuidar da própria carreira. Tudo isso não é mais tão caro quanto antigamente. Com o advento dos



MARCIA ALVES

Vania Ferrari e Anna Nogueira são sócias da Pensamentos Transformadores, empresa de Treinamento e Desenvolvimento. Também são escritoras, palestrantes e youtubers com o maior Canal de RH do Brasil. Acesse: [youtube.com/canalvaniaferrari](https://www.youtube.com/canalvaniaferrari)



LUICA FERRARI

eventos online, treinar profissionais agora é mais rápido, mais democrático e o investimento é possível, já que gastos com hotéis, transporte, refeições e locação de espaços deixam de existir.

Então, atenção profissionais de Desenvolvimento Humano, em nossa próxima enquete, só queremos elogios, combinado? Vamos nos organizar melhor, buscar autodesenvolvimento, ouvir as dores dos colaboradores e sermos dignos de nosso nome: Recursos cada vez mais Humanos.

*Em tempo: o chato que disser que é inapropriado o termo Recursos para se referir aos colaboradores, pense duas vezes antes de reclamar e foque em responder como a sua empresa trata, na real, cada profissional. Antes de mexer no nome, é preciso transformar os valores da empresa em ação diária. 🇧🇷*

# Nosso legado é construído por pessoas.

Para promover cada vez mais o acesso à saúde de qualidade em todo o Brasil, o #NovoJeitoQualiDeSer valoriza o amor acima de tudo. **Na Quali, cada pessoa conduz sua missão com todo o nosso respeito, admiração e espírito de igualdade.**



67% de **mulheres**



10% **LGBTQIA+**



57% de **mulheres nos cargos de liderança**



105 **PCDs**



29% de **pardos e negros**

*Perfil dos nossos  
2,5 mil Qualis*

Conheça o nosso #NovoJeitoDeAmar:  
[novojeitoqualideser.com.br](http://novojeitoqualideser.com.br)



# Quanto vale o seu tempo?

Sabemos que você precisa tomar decisões rápidas todos os dias. Novos modelos de trabalho, adaptações, transformações.

## Tudo ao mesmo tempo.

Facilitamos rotinas, reduzimos custos e ajudamos você a tornar a gestão de pessoas mais estratégica com o uso da tecnologia.

**Somos uma HR Tech com foco em otimizar o que há de mais valioso: o seu tempo.** Você decide o que fazer com ele. Nós apenas facilitamos o processo.

Ganhe tempo agora para priorizar o que realmente importa: as pessoas.

Compromisso com padrões internacionais de segurança da informação e o melhor da tecnologia para RH



**70%**  
aumento de presença  
e pontualidade

Relatório de horas extras

**27** batidas ímpares  
ajustadas

**5%**  
aumento na  
produtividade  
por colaborador

Última batida às  
**11:30**

Banco de horas  
**05:35**

**60%**  
menos tempo  
gasto com  
tratativa de ponto



Saiba mais

**30%**  
redução de  
horas extras

Antônio Martins  
Perfil Espelho de ponto

APROVADO EM 12/12/2019 ÀS 15:05

Espelho de Novembro, 2019 Trocar

01, Nov 09:15 | 12:45 | 13:45 | 18:15

← Espelho Detalhado

Abril, 2020

D	S	T	Q	Q	S	S
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	1	



**Plataforma completa para gestão de pessoas**

IoT | Cloud computing | SaaS | Face ID | Data mining

ahgora.com

(48) 99181 9511





# OS PENSAMENTOS E OS SENTIMENTOS DOS CEOs E RHs MAIS ADMIRADOS DE 2020

Na edição passada, a Gestão RH trouxe detalhes dos resultados e da cerimônia de entrega do Prêmio CEOs e RHs Mais Admirados de 2020, realizada em dezembro. Mas não poderíamos deixar passar a oportunidade de ouvir o que os vencedores têm a dizer sobre o atual momento. Por isso, preparamos uma edição especial da revista com entrevistas em que procuramos saber como eles estão enfrentando o turbilhão em que a Covid-19 nos envolve desde março do ano passado. Também buscamos

entender qual é o significado de um prêmio conquistado em um período dos mais críticos – senão o mais crítico – de suas carreiras e os desafiamos a deixar a modéstia de lado e dizer por que acham que foram eleitos. Nossos entrevistados falaram ainda de competências, liderança e futuro. E, a partir das respostas, fica mais fácil entender porque ocupam o posto de mais admirados pela comunidade de Recursos Humanos. Confira nas páginas a seguir.

## RECONHECIMENTO EM DOSE DUPLA

Lançada em 2019, a premiação CEOs Mais Admirados mostra mais uma vez que as empresas que entendem gestão de pessoas como uma estratégia de negócios não só potencializam sua capacidade de ter bons talentos e de alcançar resultados sustentavelmente, como ampliam de forma bastante positiva sua visibilidade no mercado. A exemplo do que aconteceu na edição passada, nesta edição destacamos alguns casos em que o CEO e o líder de Recursos Humanos de uma mesma organização foram premiados em 2020. Confira as entrevistas com os pares da Heineken, do Bradesco e do Burger King.

Na Heineken, o presidente Maurício Giamellaro conquistou nada menos do que o título de RH do Ano e, junto com ele, Raquel Zagui, vice-presidente de Recursos Humanos, figurou entre os 10 RHs Mais Admirados – Brasil.



FOTOS: EDNA MARCELINO



**GRH – A partir de março de 2020, o mundo passou a viver uma realidade atípica e muito difícil para a maioria das organizações. Como principal líder da Heineken, qual foi o seu grande desafio na gestão de pessoas?**

**Maurício Giamellaro** – Desde que os primeiros casos de Covid-19 foram confirmados no Brasil, temos dedicado todos os esforços em cuidar das pessoas, olhando cuidadosamente para o nosso time de 13 mil colaboradores e seus familiares, além de buscar soluções e parcerias para ajudar nossos parceiros e as comunidades. Conexões sempre foram a essência da nossa empresa e nesses tempos, mais do que nunca,

precisamos estar próximos e conectados para cuidar uns dos outros. Foi o que fizemos. Apesar da distância física, estamos ainda mais unidos ao nosso time. Esse sempre foi e tem sido meu modelo de gestão, centralizado nas pessoas e na construção de relações de confiança. Eu e toda a liderança da Heineken estamos trabalhando diariamente, em comitês e grupos específicos, para acompanhar a situação da pandemia, seus impactos e tudo o que pode ser feito para aumentar a segurança do nosso time.

**GRH – E para você, Raquel?**

**Raquel Zagui** – O maior desafio tem sido tomar deci-

sões e ações com muita agilidade, com impacto direto na vida das pessoas, mas em um ambiente ainda desconhecido e inseguro. Desde que a pandemia foi decretada no país, nos debruçamos sobre o tema, em todas as frentes. Foram criados comitês multidisciplinares para avaliar o cenário diariamente e definir as ações que seriam tomadas partindo da premissa de garantir ao máximo a segurança dos nossos colaboradores. Decisões foram e continuam sendo tomadas diariamente e temos aprendido muito nesse processo, ganhando cada vez mais confiança e sem perder o olhar centralizado nas pessoas.

**GRH – Como se dá sua parceria com o RH da companhia?**

**Maurício Giamellaro** – Ela não se dá, acontece naturalmente para que tudo faça sentido. Todas as decisões que impactam nossas pessoas são tomadas em conjunto. As pessoas são o coração da nossa empresa, logo, o RH precisa estar envolvido em tudo o que acontece. A Raquel está comigo em todas as reuniões de condução do negócio e, juntos, garantimos a consistência da nossa cultura e dos nossos valores que refletirão sempre os anseios de nossas pessoas.

**GRH – Na sua visão de RH, o que diferencia a parceria do Maurício com o RH?**

**Raquel Zagui** – Assim como o RH, Maurício tem um modelo de gestão centralizado nas pessoas, o que nos permite uma parceria ainda mais sólida e com muita sintonia. Ele confia e acredita no trabalho do RH, estamos juntos diariamente nas reuniões que definem os

principais rumos do negócio. As pessoas são o Grupo Heineken e são elas que devemos priorizar em qualquer situação. A parceria com o Maurício e com toda a liderança do grupo é motivo de muito orgulho para mim. Vivemos nossos valores e temos o respeito pelas pessoas como a base de tudo o que fazemos.

**GRH – Quais atributos você acredita terem levado a comunidade de RH a elegê-lo CEO do Ano, ao lado de Viviane Senna, presidente do Instituto Ayrton Senna?**

**Maurício Giamellaro** – É uma honra ter sido escolhido juntamente com a Viviane Senna. Tenho uma admiração pelo trabalho que ela desenvolve no Instituto Ayrton Senna e, assim como ela, acredito que a educação é o principal caminho para que possamos sonhar com um futuro melhor para o nosso país. Ser reconhecido como CEO do Ano também me faz refletir sobre a minha trajetória pessoal e profissional até aqui. Antes de estar na condução de uma grande multinacional, eu sou o filho da Lourdes e do Edson, marido da Valeria e pai da Luana e do Lucas. Tudo o que eu fiz até hoje na minha vida foi pela minha família e levo essa paixão e cuidado pelas pessoas para o meu dia a dia, buscando transmitir ao time todos os meus aprendizados, erros e acertos. Me manter humilde e fiel aos meus valores é importante pra continuar nessa trajetória positiva de vida. Acredito que as conexões humanas baseadas em confiança são a chave para superar qualquer desafio. Um time confiante, feliz e unido certamente chegará muito mais longe e com muito mais resultados.

**GRH – E para estar entre os 10 RHs Mais Admirados – Brasil, você julga ser o diferencial do seu perfil e de sua atuação?**

**Raquel Zagui** – Sem dúvida, esse reconhecimento só foi possível porque tenho uma equipe comprometida, que trabalha com muito respeito e que acredita muito na transformação que estamos fazendo e que impactam não só o negócio, mas a vida das nossas pessoas.

**GRH – Para finalizar, Maurício, que competências o líder destes novos tempos deve ter?**

**Maurício Giamellaro** – Entre tantas características possíveis para se tornar um bom líder, considero três fundamentais: priorizar pessoas, comunicar constantemente e ser desafiador. Ser desafiador, para mim, é direcionar o negócio buscando provocar o status quo e o desenvolvimento contínuo das equipes, ainda mais em um mercado cada vez mais ágil e competitivo. Se queremos chegar longe, precisamos nos desafiar com essa perspectiva, mantendo a visão de longo prazo sem deixar de olhar o presente.



ENTRE TANTAS  
CARACTERÍSTICAS POSSÍVEIS  
PARA SE TORNAR UM BOM  
LÍDER, CONSIDERO TRÊS  
FUNDAMENTAIS: PRIORIZAR  
PESSOAS, COMUNICAR  
CONSTANTEMENTE E SER  
DESAFIADOR  
**MAURÍCIO GIAMELLARO**



No Bradesco, o presidente executivo Octavio de Lazari Junior (foto à esq.) e o diretor de RH Juliano Marcilio figuram nas listas, respectivamente, dos 10 CEOs Mais Admirados e 10 RHs Mais Admirados – Brasil.



**GRH – O ano de 2020 foi atípico e muito difícil para a maioria das organizações. Como tem sido para o presidente e para o líder de RH do Bradesco?**

**Octavio de Lazari Junior** – A pandemia chegou sem manual de instrução. Como líder, seguramente minha responsabilidade não se resume a tomar decisões ou escolher caminhos – sempre apoiado pelo conselho de administração e pela diretoria executiva –, mas também valorizar o papel de cada um, ouvir com atenção o que cada profissional tem a dizer, sobretudo aqueles que apresentam uma visão diferente como alternativa. Isso é importante já que a divergência é uma ferramenta poderosa. Nossa estrutura de RH, por meio da área Viva Bem, está focada em saúde, bem-estar e qualidade de vida e desempenha papel determinante. Com um time de profissionais de saúde participando do processo de tomada de decisões, definimos protocolos para o atendimento em nossas agências e departamentos e o acompanhamento diário da sorologia de todo o quadro e seus dependentes, além dos parâmetros do home office. Aliás, o trabalho a distância foi uma das boas surpresas dessa fase ao dar uma nova dimensão a conceitos de eficiência e comprometimento. Estamos firmes e vamos seguir assim.

**Juliano Marcilio** – O nosso olhar se traduz por um dos pilares da organização e consiste no valor das pessoas, os grandes agentes responsáveis por inovação, evolução e resultados. Nesse sentido, em 2020, o RH seguiu como protagonista nas ações pertinentes ao dia a dia, com incremento importante na orientação e no acompanhamento para uma melhor adaptação ao trabalho remoto, com o desafio de pensar no futuro lidando com as mutações do presente. O papel evolutivo da liderança tem sido uma jornada fundamental na relação a distância. O time de Saúde e Bem-Estar atua incansavelmente, zelando pela saúde física e emocional dos funcionários e seus familiares. O banco oferece essa estrutura há alguns anos, mas em 2020 ampliou os limites de suas responsabilidades e contribuições. Além disso, houve grande empenho na conversão dos programas de capacitação e desenvolvimento para o mundo online. É um caminho que já percorríamos e se intensificou muito.

**GRH – Como se dá a parceria entre o presidente e o RH?**

**Octavio de Lazari Junior** – Nossa sintonia é total. Toda decisão, da mais simples à mais estratégica, leva em consideração o ponto de vista do RH. Inclusive, no desenvolvimento de um produto, serviço ou solução, há por trás o imperativo de capacitar profissionais e habilitá-los a

buscar o melhor resultado. Em nossa diretoria executiva e em nosso conselho há integrantes que tiveram uma passagem sólida pelo nosso RH. Sabemos que a evolução também é necessária e estamos atentos ao mercado nacional e internacional. Como diferencial, fomos eleitos em Paris, França, como a melhor Universidade Corporativa do mundo em 2017/2018, no Global CCU Awards. Não participamos mais pois nossa diretoria executiva e nosso diretor de RH foram convidados para membros da Global CCU. Então deixo claro que eu também faço parte do RH.

**Juliano Marcilio** – O alinhamento e o apoio da presidência são essenciais para que possamos concretizar o planejamento estratégico para o capital humano e, nesse sentido, temos uma robusta governança sobre o tema e o alinhamento entre as estruturas é vital para o negócio e para a concretização de sua visão. No ano passado, a participação do presidente nas ações de RH foi ainda mais evidente e fundamental. Posso garantir com orgulho que o RH está na agenda do presidente e, portanto, temos um grande aliado e parceiro.

#### **GRH – Que atributos o colocaram entre um dos 10 CEOs Mais Admirados?**

**Octavio de Lazari Junior** – Bem, uma autoavaliação nem sempre é tarefa das mais fáceis, mas nesse caso eu diria que dois atributos tenham sido valorizados: o compromisso de ouvir as pessoas – e aprender com elas – e a estratégia de avaliar cada cenário com a cautela necessária por trás das decisões mais importantes. Tenho mais de 40 anos de Bradesco, uma trajetória que me permitiu começar no cargo inicial, passar por diversos degraus e, assim, saber das dores de muitas estruturas. Eu conheço as dificuldades e os desafios do dia a dia não por “ouvir falar”, porque me contaram, mas porque vivi, e continuo vivendo, isso muito de perto. Eu gosto de gente, de estar perto das pessoas, de inspirar e de dar minha contribuição para transformar um problema numa oportunidade de crescimento. É por isso que a gente diz que no Bradesco o sucesso de todos começa nas vitórias de cada um. Aproveito a chance para agradecer pela indicação, sobretudo por uma publicação reconhecida pela seriedade de sua linha editorial. Mais que um privilégio, essa conquista é também uma responsabilidade, que nos incentiva a seguir evoluindo e, quem sabe, até servir de inspiração.

#### **GRH – Suas palavras nos envaidecem, presidente. Juliano, e sobre sua eleição como um dos 10 RHs Mais Admirados?**

**Juliano Marcilio** – O que me trouxe até aqui, sem dúvida, é a força do time de RH, o preparo técnico e comportamental, ou seja, o autodesenvolvimento da equi-

pe que entende o seu papel e se empenha diariamente para cumpri-lo em todos os segmentos. Nosso objetivo é gerar impacto com ações genuínas pelas pessoas, pelo desenvolvimento profissional e pessoal, por isso vamos muito além dos papéis atribuídos aos processos de RH. Esse formato nos torna parte do negócio. Atuamos para que os profissionais tenham clareza de sua importância, criem valores e crenças para que, então, possam ser protagonistas de suas histórias, pois aprendemos e acreditamos que as pessoas são plurais onde a diversidade e inclusão são os grandes agentes de transformação, para a construção de uma consciência social madura valorizando diferentes perspectivas.

#### **GRH – Qual é a sua expectativa quanto ao futuro do RH?**

**Juliano Marcilio** – Promover e manter o ambiente adequado para atrair e engajar as pessoas, desenvolvê-las e criar as soluções que vão encantar os clientes será sempre fundamental e o RH tem a responsabilidade de viabilizar essa jornada como parceiro estratégico. Temas como agilidade, diversidade, aprendizado contínuo, desenvolvimento de lideranças, gestão de talentos, ESG, analytics e gestão de cultura fazem parte da agenda e exigirão competências diversificadas dos profissionais de RH, afinal, nosso repertório está muito ligado ao conhecimento e a experiências adquiridos e como fazemos ou não conexões. Tenho claro que é justamente nas relações humanas que reinventamos integrações poderosas.

#### **GRH – Com a sua experiência de presidente, quais são as principais competências do líder destes novos tempos?**

**Octavio de Lazari Junior** – Eu poderia falar a partir do ponto de vista da maioria e abordar temas recorrentes, como competências técnicas e comportamentais, trabalho em equipe, meritocracia. Tudo isso é importante, mas é preciso ir além. Nesse mundo dinâmico, hiperativo e hiperconectado, as competências transitam pela empatia, inspiração, ser exemplo, ético, comunicação clara e transparente, adaptabilidade, equilíbrio. O líder precisa desligar o piloto automático, eliminando o comando e controle, e ter atitude de credibilidade e confiança com o seu time, abandonar velhos hábitos e estimular o autoconhecimento e o pensamento estratégico. Esses são atributos fundamentais para avaliar corretamente cada cenário e tomar decisões. É preciso saber ouvir as pessoas, colocar-se no lugar delas, compreender melhor seu ponto de vista. É preciso exercitar a humildade e assumir que toda circunstância é uma oportunidade para desenvolver novas habilidades, se reinventar, aprender com a experiência e o conhecimento dos outros.

Pelo segundo ano consecutivo, os executivos do Burger King estão entre os Mais Admirados. Iuri Miranda figura entre os 10 CEOs Mais Admirados e a vice-presidente de Gente & Gestão Marcia Baena, que, em 2019, ficou entre os 10 RHs Mais Admirados – Brasil, foi elevada ao posto de RH do Ano – Brasil juntamente com Bruno Szarf, vice-presidente de Gente, Gestão e Performance da Ypê.

FOTOS: DIVULGAÇÃO/BURGER KING



**GRH – Como tem sido estes tempos difíceis para o Burger King?**

**Iuri Miranda** – A pandemia tem sido um desafio para todos. Olhando o nosso negócio, tivemos de nos adaptar rapidamente à mudança dos canais de vendas e às novas necessidades dos clientes. Estabelecemos três prioridades e as comunicamos de forma clara ao time: proteger os colaboradores, proteger os clientes e a sociedade e proteger o negócio. Como líder acredito que o maior papel é mostrar que vamos sair da pandemia mais fortes do que entramos. Que o nosso negócio tem bases sólidas e que juntos podemos superar e exercer nosso papel no ciclo de alimentação. E o suporte das pessoas foi incrível. Não atravessaríamos 2020 como atravessamos não fosse o nosso time.

**Marcia Baena** – O maior desafio foi desenvolver com agilidade mecanismos para preservar a saúde e a vida das pessoas, bem como os empregos. Temos mais de 16 mil profissionais em quase 900 locais, a maioria muito jovem e na linha de frente da operação, que se manteve trabalhando a maior parte do tempo. Não medimos esforços para que todos se sentissem amparados. A tecnologia foi um facilitador: aprimoramos

nossas ferramentas, alimentamos os bancos de dados e melhoramos as interfaces buscando mais eficácia no suporte ao nosso time. Isso também exigiu um reforço dos procedimentos operacionais, que já eram bastante seguros, e a inclusão de novos protocolos de segurança. A rápida adaptação dos processos e práticas de gestão de pessoas foi outro desafio. Tivemos que adaptar desde o sistema de folha de pagamento para oficializar as medidas da MP 936 até o trabalho *full time* em home office ao modelo e conteúdo de capacitação e as lojas à operação de delivery. Nossa frente de Saúde orienta e acompanha nossa gente quase 24 horas por dia. Em 18 de março, completou um ano do primeiro colaborador com resultado positivo para Covid-19. Nesse período, tivemos menos de 10% de contaminação e todos estão recuperados e bem. É o resultado do qual mais nos orgulhamos. Também implantamos telemedicina e aprimoramos os programas de qualidade de vida para oferecer suporte na saúde mental. Além disso, o assistente cognitivo TOP (Tecnologia Orientando Pessoas), que otimiza a solução de dúvidas dos colaboradores, se tornou essencial na interação com eles no cenário pandêmico.

**GRH – Como se dá a parceria entre vocês?**

**Iuri Miranda** – É uma parceria muito próxima, com tomadas de decisão em conjunto. Somos um grande time unido pela forte cultura de visão de dono que transmitimos para nossos colaboradores. Prezamos pela simplicidade, alegria e ética no ambiente de trabalho e disseminamos esse posicionamento. Eu não tenho vice-presidentes, tenho sócios que exercem papel fundamental no negócio. É um time do qual me orgulho muito. Seguimos vivendo em tempos desafiadores e Gente & Gestão tem tido um papel fundamental. Por exemplo, no trabalho remoto em home office, o uso de tecnologia para comunicar, treinar, realizar processos e manter as pessoas engajadas se tornou fundamental e a área está no meio desse furacão de adaptações.

**Marcia Baena** – A relação é de sociedade e parceria. O Iuri sabe que os desafios de Gente & Gestão não são só da área, mas do negócio como um todo e espera que os desafios do negócio sejam entendidos como de todos. Entrei na empresa em 2011. Nesse tempo, construímos um relacionamento de muito respeito e transparência, de liberdade e confiança. Eu converso sobre tudo com o Iuri. Falo o que penso, o que acredito e como me sinto. Isso passa por concordâncias e discordâncias. Com isso, eu o ajudo a olhar para eventuais áreas cegas e ele faz o mesmo por mim. Sempre defendi que nenhum profissional de Gente & Gestão consegue fazer um bom trabalho se não tiver ao seu lado líderes bons. Eu tenho isso aqui. O Iuri lidera pelo exemplo, o *walk the talk* dele em relação aos nossos valores é muito bom.

**GRH – Que atributos levaram a comunidade de RH a elegê-lo novamente?**

**Iuri Miranda** – Primeiro é um orgulho enorme ser reconhecido, quem diz que isso não é bom, não deve estar sendo sincero. É muito bom. Por outro lado, realmente acredito que sou apenas um porta-voz das pessoas, e não digo isso por humildade, mas por que seria impossível o CEO ser o principal responsável pelos resultados em um negócio desse tamanho. Meu papel é ajudar a empresa e as pessoas a progredirem e fazerem o melhor. Acredito nos valores e na capacidade do que um time bom pode realizar. É simplesmente incrível o que as pessoas podem realizar. Às vezes, elas não sabem disso ou não foram desafiadas.

**GRH – Marcia, o que a posicionou como RH do Ano – Brasil?**

**Marcia Baena** – Esse resultado não é só meu, é de toda companhia, e o diferencial começa pela nossa cultura. Acho que a atual crise ajudou a separar o joio do trigo. Muitas empresas pregam a importância das pessoas, mas nem todas agem com base nisso, principalmente num

momento em que priorizar recursos é crítico para a sobrevivência. Tenho muito orgulho de ter ajudado a construir uma cultura que, em uma crise aguda, tratou gente, na prática, como prioridade número um. Preciso ressaltar também meu time de Gente & Gestão, que tenho orgulho imenso em liderar. Trabalho com pessoas maravilhosas, profissionais excelentes, que no momento da crise cresceram. Esse é outra coisa com a qual a crise contribuiu: nessas horas tem gente que cresce e tem gente que desaparece. Não vou negar que pessoalmente o reconhecimento me deixou muito feliz. É um grande privilégio. O prêmio tem grande significado em qualquer circunstância, mas em um ano tão desafiador ficou ainda mais especial. E agradeço a todos que estão ou estiveram comigo em algum momento da minha trajetória.

**GRH – Na sua visão, quais são as principais competências que um CEO deve ter nestes novos tempos?**

**Iuri Miranda** – Acredito muito no conceito de que líder é aquele que entrega resultado da forma correta e por meio das pessoas. Cada parte desse conceito é importante. Gerar valor é esperado não só pelos acionistas, mas pelos colaboradores, pelos clientes e pela sociedade. E não basta gerar valor, precisa ser de uma forma correta e sustentável. Hoje, é esperado um propósito das empresas e dos líderes. E, como diriam os americanos, *last but not least*, um líder entrega resultados por meio das pessoas. O sucesso de um líder é ver que o time funciona bem e que você desenvolveu líderes ainda melhores que você.

**GRH – Sobre o futuro do RH, e como executiva da área, qual é sua expectativa, Marcia?**

**Marcia Baena** – O futuro de curto prazo ainda passa muito pela preservação da vida e da saúde. Nesse aspecto, um desafio é ajudar as lideranças a olharem para a saúde de forma ampla, física e mental. Esse é um dos melhores momentos para trabalhar em Gente & Gestão: a área está no centro da estratégia e o efeito pêndulo *números x pessoas* parece estar mais equilibrado. Nesse sentido, minha expectativa é que, cada vez mais, empresas de diferentes portes e ramos de atuação tenham uma área forte e influente. Mas isso não virá de graça. Os profissionais de Gente & Gestão, além de estarem conectados com seu negócio, devem ter na agenda temas como o futuro do trabalho e os novos formatos e competências que vêm com ele, além de saúde mental e transformação digital, ou seja, devem equilibrar o curto e o longo prazo. As empresas terão de ser cada vez mais ambídestras e a área de G&G também. Isso passa por uma transformação cultural e minha expectativa é que a área seja, cada vez mais, um vetor dessa transformação.



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

Em todo  
o Brasil  
Com a sua empresa



Acesso



Garantia de  
Atendimento



Qualidade



Cobertura



Rede



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



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



(11) 5904.4400



Rua Correia Dias, nº 185 | Paraíso | São Paulo



# AS SOFT SKILLS NA ALTA LIDERANÇA

O líder que se mantém em um pedestal pode até apresentar resultados para o negócio, mas está longe de garantir uma gestão sustentável no longo prazo. Transitar pelas áreas para ouvir o que as pessoas têm a dizer, ter humildade e praticar empatia

são algumas das qualidades presentes nos **10 CEOs Mais Admirados pelos RHs em 2020**, um ano de imprevisível pandemia, que ressaltou ainda mais o valor das soft skills na alta liderança. Confira nas entrevistas a seguir.

# LIDERANÇA FEMININA

Única mulher na lista dos 10 CEOs Mais Admirados, Ana Karina Bortoni Dias, CEO do Banco Bmg, é defensora da pluralidade de ideias como meio de alcançar resultados sustentáveis, o que só é possível quando a empresa abre as portas para a diversidade e, principalmente, para a inclusão. A primeira executiva do Bmg também aposta na inspiração pelo exemplo para que mais e mais mulheres ascendam a cargos de alta liderança nas organizações.

**GRH – O ano de 2020 foi atípico e muito difícil para a maioria das organizações. Como tem sido para o Bmg e qual foi o seu grande desafio, como CEO, na gestão de pessoas?**

**Ana Karina Bortoni** – Tenho uma preocupação especial com a saúde dos nossos colaboradores. Desde o início da pandemia estamos em home office e adotamos medidas para melhorar a qualidade de vida deles, como poder usar as cadeiras e monitores do escritório, adiantamento do 13º salário, transformar vale-refeição em vale-alimentação, auxílio de custo em internet, então não vamos voltar enquanto não estivermos seguros. É sempre muito importante ouvir o funcionário, por isso, realizamos uma pesquisa interna e constatamos que 95% dos colaboradores preferem o sistema híbrido de trabalho, sendo que 75% acham que o ideal seriam três ou mais dias em home office por semana e 94% consideram a experiência com home office regular, boa ou muito boa. Aproveitamos o momento para evoluir tecnologicamente e estamos reformando nosso escritório para que o pós-pandemia seja interessante para os colaboradores. Adotamos o modelo híbrido porque aumentamos a produção, mas não queremos perder a essência dos encontros presenciais, importante para o desenvolvimento das pessoas.

**GRH – Como se dá a sua parceria com o RH?**

**Ana Karina Bortoni** – Meu relacionamento, não só com o RH, mas com todas as diretorias e os funcionários, é de muita proximidade. Realizamos mensalmente conversas com as áreas sobre temas de interesse e relevância para a saúde organizacional do banco. Esse é um processo importante de transformação que o Bmg vem passando e, inclusive, estamos muito empenhados em questões de inclusão. O papel das empresas e dos seus tomadores de decisão deve ser o de incentivar e de brigar não somente pela questão de equidade de gênero, mas também pela inclusão de pessoas de todos os tipos, mitigando vieses inconscientes sobre diferentes orientações sexuais e identidades de gênero, pessoas com deficiência, identidades étnico-raciais ou sistemas e crenças religiosas, reduzindo, inclusive, o preconceito na



sociedade como um todo. O Bmg é uma empresa que incentiva em todos os seus processos um ambiente mais igualitário para todos.

**GRH – Quais atributos você acredita terem levado a comunidade de RH a elegê-la?**

**Ana Karina Bortoni** – No caso do Bmg, estamos constantemente focados na transformação não só do negócio, mas da sociedade como um todo, incentivando a inclusão social em todas as suas instâncias. Isso reflete diretamente no bem-estar do nosso colaborador na empresa e a comunidade de RH percebe essa nossa movimentação. O nosso compromisso com um ambiente de trabalho e uma sociedade mais inclusiva é um atributo que chama atenção, pois é essencial ter diversidade e pluralidade nas empresas. Companhias que seguem esse tipo de estrutura possuem funcio-

nários com uma bagagem maior e mais completa de experiências, o que é bom tanto para ambiente corporativo como para a sociedade em geral. Diversos estudos apontam que empresas que possuem maior diversidade em seu quadro de funcionários e um ambiente mais pluralizado tende a ter mais resultados sustentáveis e tomadas de decisões mais precisas.

**GRH – Na sua visão, quais são as principais competências que o líder destes novos tempos deve ter?**

**Ana Karina Bortoni** – O líder precisa ter um olhar de empatia com os seus colaboradores e com a sociedade. Estamos lutando para transformar a cultura atual e criar um ambiente igualitário e justo para todos. Minha intenção é servir de espelho para as mulheres que sonham em poder crescer naquilo que desejam, independentemente do segmento. Dessa maneira, e em um futuro próximo, espero que elas se tornem multiplicadoras desse desejo e que sirvam também de inspiração para várias pessoas que sonham em seguir na direção das ambições que as façam felizes, para que possam se reconhecer em alguém que está no topo e ter força para lutar as batalhas que virão pela frente.

Quero ajudar cada vez mais as mulheres, mulheres talentosas, a poderem escolher o que elas quiserem, pois sucesso é conseguir fazer o que você gosta, não é necessariamente a profissão.



MINHA INTENÇÃO É SERVIR  
DE ESPELHO PARA AS  
MULHERES QUE SONHAM  
EM PODER CRESCER  
NAQUILO QUE DESEJAM,  
INDEPENDENTEMENTE DO  
SEGMENTO



## APRENDIZAGEM CONSTANTE

Ouvir e aprender. É assim que Cesário Nakamura, presidente da Alelo, e também eleito um dos 10 CEOs Mais Admirados pelos RHs, gosta de praticar liderança, ainda mais em um ambiente em que convivem quatro gerações de profissionais. Para ele, essa é uma habilidade imprescindível aos líderes, junto com empatia e humildade. “Mesmo para os mais experientes, é uma troca essencial para o crescimento do profissional e da empresa”, afirma Cesário na entrevista concedida à Gestão RH.

**GRH – O ano de 2020 foi atípico e muito difícil para a maioria das organizações. Como tem sido para a Alelo e qual foi o seu grande desafio, como presidente da empresa, na gestão de pessoas?**

**Cesário Nakamura** – Nossa prioridade sempre foram as pessoas, tanto os nossos clientes, quanto nossa família Alelo. Desde o começo da pandemia, nos preocupamos com a saúde de todos e, por isso, prezamos pelas tomadas de decisões que atendessem às necessidades desses públicos, como medidas de prevenção e iniciativas de apoio aos clientes, colaboradores e parceiros. Passamos por um período de adaptação e aprimoramos a forma de trabalhar a distância ouvindo diariamente as necessidades dos colaboradores. Isso nos fez pensar em ações criativas, que, mais do que reforçar a cultura Alelo, mostraram o apoio da empresa em um mo-

mento tão desafiador para todos nós. Durante esse processo, confirmamos como o trabalho em equipe faz toda a diferença. Olhando para tudo o que construímos, acredito que o grande aprendizado foi sobre a importância da comunicação e de mantermos os encontros, mesmo a distância. A transparência com que lidamos com a situação nos fez garantir uma relação de proximidade e confiança para que as pessoas se sentissem seguras para exercer seu trabalho. Já os encontros virtuais foram essenciais para seguirmos conectados e alinhados com a nossa cultura.

**GRH – Como se dá a sua parceria com o RH?**

**Cesário Nakamura** – Na Alelo, chamamos nossa área de RH de Gente e Transformação, e eu sou uma pessoa que gosta de gente. Por conta disso, procu-



ro ser um grande patrocinador de todas as ações estruturadas pela equipe. A Soraya Bahde, líder da área, é a responsável por um processo audacioso de transformação cultural da Alelo, incentivando a adoção de uma cultura colaborativa, com estrutura horizontal, segurança psicológica, experimentação e tolerância ao erro como parte fundamental da inovação. Essas são atitudes em que acredito e, por isso, busco atuar como um incentivador de todas as ações, trabalhando como um parceiro da equipe.

**GRH – Quais atributos você acredita terem levado a comunidade de RH a elegê-lo?**

**Cesário Nakamura** – Fico muito grato e feliz por fazer parte dessa lista e estar ao lado de grandes referências de lideranças admiráveis. Liderar para mim é, e continuará sendo, uma tarefa diária de autodesafio. Procuo ser uma pessoa participativa e conectada com todas as áreas da empresa e gosto de aproveitar as oportunidades que tenho de interação, com colaboradores ou clientes, para ouvir. Essa prática me dá a possibilidade de conhecer melhor o dia a dia da empresa, de quem faz parte dela e daqueles que se beneficiam dos nossos serviços, e de pensar em melhorias que possam impactar positivamente na experiência de todos. Acredito que a Alelo, com

seu ambiente acolhedor, inovador e colaborativo, me motiva a ser um líder presente e que representa um time brilhante e comprometido.

**GRH – Na sua visão, quais são as principais competências que o líder destes novos tempos deve ter?**

**Cesário Nakamura** – Hoje, em uma empresa como a Alelo, nós temos quatro gerações de profissionais com visões de mundo e perspectivas diferentes. Esse cenário mostra como a crença de que a liderança precisa ter todas as respostas e soluções para os problemas está errada. Todos os profissionais, mesmo os mais experientes, precisam ter humildade no processo de aprendizagem e estar dispostos a ouvir o que as pessoas que trabalham ao seu redor têm a dizer. É uma troca essencial para o crescimento do profissional e da empresa. Principalmente, em um mundo cada vez mais complexo, digital e repleto de novas tecnologias. Quando olhamos para os jovens, precisamos enxergar o potencial que eles têm de entender os novos cenários, absorver e adotar rapidamente as tecnologias emergentes. Ao considerar essa perspectiva, nós, da liderança, geralmente pertencentes a gerações anteriores, entendemos que temos muito o que aprender com os jovens. Foi pensando em promover esse diálogo entre gerações que implementamos o programa de Jovens Mentores na Alelo. Estar aberto para ouvir e aprender, tendo a empatia e humildade como aliados, são competências essenciais para esses novos tempos.



PROCUO SER UMA  
PESSOA PARTICIPATIVA E  
CONECTADA COM TODAS  
AS ÁREAS DA EMPRESA E  
GOSTO DE APROVEITAR  
AS OPORTUNIDADES QUE  
TENHO DE INTERAÇÃO,  
COM COLABORADORES OU  
CLIENTES, PARA OUVIR



## FLEXIBILIDADE POSTA À PROVA

Poucos meses antes de decretada a pandemia, Liel Miranda chegou à Mondelēz International no Brasil para ocupar o cargo de presidente. Em meio ao processo de adaptação e de entender como a companhia funcionava, tudo mudou. Esse foi o seu grande desafio a ser vencido logo na largada. A comprovação de que tem feito um bom trabalho veio na sua eleição, pela comunidade de Recursos Humanos, como um dos 10 CEOs Mais Admirados do país.

**GRH - O ano de 2020 foi atípico e muito difícil para a maioria das organizações. Como tem sido para a Mondelēz e qual foi o seu grande desafio, como principal líder da organização, na gestão de pessoas?**

**Liel Miranda** – Foi um ano desafiador para todo mundo, principalmente com a responsabilidade de cuidar da saúde física e mental das pessoas. Mas foi também um ano de muitos aprendizados. Os principais foram a importância do propósito da organização para nortear como deveríamos agir em uma situação sem precedentes, agilidade para ajustar o rumo dos negócios encontrando novas oportunidades e colaboração, fazendo com que nos uníssemos para contribuir com a sociedade. Particularmente, meu maior desafio foi que cheguei na Mondelēz e três meses depois estávamos em lockdown. Ainda estava entendendo como a empresa funcionava e como eu poderia ajudar para o crescimento de todos. Felizmente, encontrei uma empresa com propósito muito claro e um time talentoso e dedicado, o que facilitou o processo de integração e gestão. É um time absolutamente competente e engajado, que faz as coisas acontecerem de um jeito ágil, colaborativo e focado no consumidor.

**GRH – Como se dá a sua parceria com o RH?**

**Liel Miranda** – Se dá com foco em quatro pilares: Talento, Engajamento, Competências e Diversidade & Inclusão. Na Mondelēz essas prioridades não são apenas de RH ou do CEO, é uma responsabilidade de toda a liderança. Nosso lema de marca empregadora é “Make it”, isto é, queremos pessoas que se juntem a nós e façam acontecer. Nossos colaboradores são os maiores embaixadores das nossas marcas, e por isso, precisam ter essa autenticidade e alinhamento com os nossos valores. Queremos profissionais diversos, protagonistas, ágeis, que assumam riscos e aprendam, com o propósito de encantar nossos consumidores para, juntos, crescermos como indivíduos e como organização.

**GRH – Quais atributos você acredita terem levado a comunidade de RH a elegê-lo?**



SELMIYASSUDA

**Liel Miranda** – Aproveito a oportunidade para agradecer enormemente por esse reconhecimento. Fiquei emocionado e honrado com o prêmio, que é a consequência de todo o trabalho que a Mondelēz vem fazendo como marca empregadora. Sem dúvida, foi o reconhecimento do investimento em bem-estar e capacitação para os nossos colaboradores, nossas ações de engajamento, nosso foco em desenvolvimento de talentos e nossa atuação durante a pandemia alinhados com o nosso propósito de fazer o *snack* certo, para o momento certo e da forma certa.

**GRH – Na sua visão, quais são as principais competências que o líder destes novos tempos deve ter?**

imagine uma força  
de trabalho pronta  
para atuar nas  
flutuações instantâneas  
do seu mercado.



Para lidar com a volatilidade do cenário atual, é preciso uma força de trabalho ágil e preparada, capaz de navegar de forma estratégica pelas transformações de um mercado cada vez mais dinâmico. A Randstad é líder global em soluções que descomplicam a gestão de RH. Estamos transformando o futuro do trabalho, utilizando a tecnologia para criar conexões cada vez mais humanas. Vamos juntos?



aponte a câmera do  
seu celular aqui



human forward.

 randstad

**Liel Miranda** – Acredito que flexibilidade seja a principal delas. A transformação digital, econômica e social nunca foi tão acelerada e, com esse cenário de incertezas, uma mentalidade protagonista, ágil, inovadora e com foco no consumidor é cada vez mais fundamental. Além disso, precisamos de empatia, antes de mais nada conosco para enfrentarmos as pressões dessa transformação acelerada, portanto, temos de nos cuidar física, emocional e mentalmente. E também empatia com nossos colegas, clientes e consumidores, que estão experimentando essas mesmas pressões, cada um com sua individualidade e seus desafios. Finalmente, empatia com a sociedade, pois temos um impacto socioeconômico e ambiental que traz a responsabilidade de entregar os resultados de forma sustentável e inclusiva.



QUEREMOS PROFISSIONAIS DIVERSOS, PROTAGONISTAS, ÁGEIS, QUE ASSUMAM RISCOS E APRENDAM, COM O PROPÓSITO DE ENCANTAR NOSSOS CONSUMIDORES PARA, JUNTOS, CRESCERMOS COMO INDIVÍDUOS E COMO ORGANIZAÇÃO



## DE OLHO NO CLIMA

Até que ponto o CEO contribui na manutenção do ambiente de trabalho no modo “engajado”? Em qualquer segmento ou tamanho de empresa, a postura do líder pode ser a grande diferença. Para Lorival Luz, CEO da BRF, é uma busca constante para que as pessoas sintam disposição de trabalhar e contribuam genuinamente com o negócio. Isso significa ser acessível, abrir os ouvidos e não perder de vista a disciplina para montar um bom plano de ação.

**GRH** – O ano de 2020 foi atípico e muito difícil para a maioria das organizações. Como tem sido para a BRF e qual foi o seu grande desafio, como CEO, na gestão de pessoas?

**Lorival Luz** – Clima organizacional é tão ou até mais importante que os resultados financeiros, ainda mais em uma empresa com mais de 90 mil funcionários e mais de 10 mil produtores integrados. Desde que assumi a companhia, em 2019, essa foi uma preocupação constante. Acredito que quando as pessoas estão mais engajadas, elas ficam mais dispostas a melhorar o atendimento ao cliente, sugerir novas ideias, contribuir genuinamente com o negócio e seu propósito. Por isso, sempre fiz questão de estar junto às pessoas e ouvi-las. Isso é essencial para que o negócio dê certo – afinal, as empresas são formadas por pessoas, é delas que vem o sucesso. Geralmente, nas reuniões, costumo me apresentar como pessoa física, não como CEO da empresa, para que as pessoas me conheçam de fato e saibam que eu sou mais um membro da equipe. Depois, ter humildade para ouvi-las e disciplina para consolidar tudo e montar um pla-

no de ação. Isso se mostrou uma postura acertada até hoje. Prova disso é que, apesar de 2020 ter sido desafiador, marcado pelo início do isolamento imposto pela pandemia, atingimos o maior nível de engajamento da história da companhia – 86% –, sendo referência em qualidade, clareza, diversidade, liderança, carreira e desenvolvimento na comparação com empresas do mercado global de alto desempenho.

**GRH** – Como se dá a sua parceria com o RH?

**Lorival Luz** – Sou muito aberto a escutar as pessoas – seja do RH ou de outras áreas. Quando você se mostra disposto a ouvir e fazer tudo acontecer, gerando um ambiente colaborativo e inclusivo, além de engajar as pessoas em prol do negócio, você consegue diminuir a rotatividade de seus colaboradores, o que acaba sendo muito benéfico para a empresa e para o desenvolvimento dos profissionais que fazem parte da companhia. Costumamos fazer eventos internos, nos quais falo diretamente com os colaboradores e me coloco à disposição para ouvi-los. Acredito que essa sinergia que tenho com a área de RH seja extre-

mamente benéfica para meu relacionamento com a companhia como um todo.

**GRH – Quais atributos você acredita terem levado a comunidade de RH a elegê-lo?**

**Lorival Luz** – Em primeiro lugar, gostaria muito de agradecer por esse reconhecimento, que me incentiva a seguir neste caminho. Imagino que não exista um motivo único ou milagroso, mas um jeito natural de ser, que inclui a transparência, a disposição para ouvir, a acessibilidade, a empatia com todos e o incentivo ao engajamento. São pontos importantes para mim e podem ter me ajudado a conquistar o reconhecimento, do qual me orgulho muito.

**GRH – Na sua visão, quais são as principais competências que o líder destes novos tempos deve ter?**

**Lorival Luz** – Ser transparente e ter coerência e consistência em tudo o que faz, e que seja capaz de unir a empresa em torno de um propósito comum, com oportunidades de crescimento para todos, fazendo uma diferença positiva para as pessoas e para o planeta. Precisa ser mais um membro da equipe, e que joga junto com todos.



## Gestão Ocupacional Integrada



Índices e dados ocupacionais



Gestão de Saúde Ocupacional



Gestão de Segurança no trabalho



*Soluções completas para a saúde e segurança dos seus colaboradores.*





# DESAFIO LATINO-AMERICANO

Se já é desafiante enfrentar uma crise localmente, imagine quando a atuação do RH é regional. Entender os impactos da pandemia em cada país, estabelecer uma comunicação ágil e eficaz e man-

ter o engajamento, a segurança e a produtividade dos colaboradores tornou o prêmio **RHs Mais Admirados – América Latina** especialmente recompensador. Confira o que dizem vencedores de 2020.

## RHs DO ANO



**MARIANE GUERRA**  
VICE-PRESIDENTE DE RH PARA AMÉRICA  
LATINA DA ADP

### **GRH – Qual foi o seu grande desafio em 2020 como líder de RH no âmbito latino-americano?**

**Mariane Guerra** – Sem dúvida, foi garantir que as pessoas estivessem seguras e saudáveis, ao mesmo tempo em que as ajudávamos, em cinco países, a se adaptarem a uma mudança abrupta de modelo de trabalho. Em meio a toda a turbulência dessa mudança, da ameaça da doença e, às vezes, de perda de pessoas da família ou amigos, tivemos mudança na liderança que já estava planejada: nosso presidente se aposentou em novembro e assumiu um novo presidente para Latam. Então, foi um ano de grandes desafios porque o RH teve um papel importante no *change management* para a nova liderança.

### **GRH – Em 2019, você ficou entre os 10 RHs Mais Admirados. Que atributos a colocaram como RH do Ano em 2020?**

**Mariane Guerra** – Na minha opinião, a ação rápida da equipe de RH em buscar soluções, apoiar líderes e colaboradores, trazer soluções criativas que

melhorassem a qualidade de vida das pessoas foi fundamental. Nós colocamos em prática um pacote de ações de saúde e bem-estar que começou em abril de 2020, um mês depois de estarmos 100% trabalhando de casa, e se desdobrou ao longo dos últimos 12 meses. Também acredito que os consultores internos de RH (HRBPs) se aproximaram mais das pessoas criando espaços de discussão, como *HR Talks*, para líderes, e *Fale com RH*, para colaboradores. Implementamos uma ajuda de custo para cobrir as despesas de internet e eletricidade imediatamente após a mudança. A área de Saúde e Bem-estar também foi fundamental. Fizemos quase 5 mil atendimentos no último ano, não somente acompanhando as pessoas que contraíram a doença, mas fazendo consultas com ergonomista e nutricionista e palestras e webinars com psiquiatras e psicólogos. O apoio psicológico online foi fundamental e adotamos telemedicina para apoiar os colaboradores sem que saíssem de casa. Também implementamos um bônus por liberalidade, em abril, de US\$ 500, e outro em dezembro, de US\$ 250, para todos os colaboradores ao redor do mundo, reconhecendo que a crise gerou desemprego entre os familiares e que eventualmente as pessoas precisariam de apoio financeiro. Enfim, foi um ano que RH esteve com as mãos muito ocupadas.

### **GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Mariane Guerra** – É importante entender que pelo menos 70% do tempo deve ser dedicado à gestão de pessoas, não a tarefas transacionais ou gestão técnica, porque o que ajuda a elevar o nível de engajamento nas equipes não tem nada a ver com tarefas ou conhecimento técnico. Uma pesquisa do ADP Research Institute sobre engajamento mostra que um colaborador é 12 vezes mais propenso a ser engajado se confia em seu líder. E engajamento é um *driver* importante de performance. Em vendas, por exemplo, o estudo mostrou que aqueles que estavam dentre os 25% com menor nível de engajamento na média não atingiram a cota de vendas em 7% e os que se encontravam nos 25% com superior nível de engajamento superaram a meta em 4%. O que mudou, na minha opinião, é que as empresas nunca viram claramente a correlação entre engajamento e resiliência, o que, em situações críticas e sem precedentes como a da pandemia, tem sido fundamental. Nós também identificamos que o número de pessoas altamente

resilientes entre os altamente engajados é o dobro daqueles que simplesmente vão para o trabalho todos os dias; 80% dos que se identificaram como vulneráveis possuem baixo nível de engajamento. Em um momento como esse, quando resiliência faz toda a diferença, ter uma equipe engajada é fundamental. Então, acho que isso trouxe uma nova visão para muitas empresas.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Mariane Guerra** – O RH tende a se tornar cada vez mais consultivo e estratégico. Os profissionais buscam cada vez mais terceirizar as atividades transacionais, digitalizar os processos e investir em autosserviços, para ter tempo de se dedicar ao que importa, que são as pessoas. Na pandemia, isso se provou fundamental.



PELO MENOS 70% DO TEMPO DEVE SER DEDICADO À GESTÃO DE PESSOAS, NÃO A TAREFAS TRANSACIONAIS OU GESTÃO TÉCNICA, PORQUE O QUE AJUDA A ELEVAR O NÍVEL DE ENGAJAMENTO NAS EQUIPES NÃO TEM NADA A VER COM TAREFAS OU CONHECIMENTO TÉCNICO



DIAS FILMES



**WELLINGTON SILVÉRIO**  
DIRETOR DE RH PARA AMÉRICA LATINA DA JOHN DEERE

**GRH – Qual foi o seu grande desafio em 2020 como líder de RH no âmbito latino-americano?**

**Wellington Silvério** – Em pouco tempo, tivemos que

rever conceitos e reaprender questões sobre novas formas de colaboração e empatia. A necessidade do distanciamento social nos trouxe o desafio de manter as equipes integradas, de encontrar formas de motivar nossos colaboradores em um período tão repleto de incertezas e de aderir a novos métodos de trabalho, mais ágeis e humanizados. Em 2020, também fizemos o exercício de repensar os conceitos de diversidade, equidade e inclusão em nossa organização. Na John Deere, temos o propósito de trabalhar para que a vida possa avançar, nesse sentido, eu entendo que conseguimos fazer cumprir esse propósito.

**GRH – Que atributos você acredita terem feito a diferença e que o colocaram como RH do Ano – América Latina, juntamente com Mariane Guerra, da ADP?**

**Wellington Silvério** – Quando iniciei minha carreira na área de Recursos Humanos, já era movido pelo propósito de impactar vidas positivamente e contribuir na construção e fortalecimento de um ambiente organizacional mais humanizado e com um olhar de maior valorização ao potencial das pessoas. Como se trata de propósito, ainda há muito a percorrer, com ajustamento contínuo, manutenção de valores e desafiando sempre o mindset em benefício de uma cultura organizacional mais humanitária. Sou otimista com o caminho até aqui, mas realista sobre a importância de sua continuidade. Considero que ouvir atentamente e compreender as necessidades e perspectivas das pessoas envolvidas no

processo em alinhamento ao negócio são elementos essenciais. As pessoas são o centro de tudo e, especialmente considerando o segmento do agro-negócio, em que o Brasil tem a missão de alimentar o mundo, as pessoas se tornam ainda mais preciosas e essenciais.

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Wellington Silvério** – É fundamental que um líder conheça o seu time e habitualmente estimule a atuação coletiva, promovendo maior protagonismo de toda a equipe. O líder de hoje não tem mais espaço para ocupar o lugar à frente de sua equipe; ele está ao lado da equipe, junto à equipe, valorizando e construindo um ambiente harmônico e de maior produtividade através da valorização das potencialidades individuais em prol do todo. Ou seja, o diferencial para um líder está em envolver genuinamente todos, alinhando a cultura organizacional e a diversidade cultural das pessoas, com seus distintos perfis e experiências, e através dessas trocas refletir e aprendizado, construções mais prósperas, maior engajamento e certamente resultados positivos ao negócio. Liderar é ação de constante aprendizado,

dominar a si e inspirar o outro. Também é mais do que acompanhar as mudanças, é necessário agir proativamente ante a mudança. Somos hoje mais desafiados ao volátil, diverso e inusitado, assim, o líder de hoje deve ser inclusivo no sentido amplo da palavra. Empatia, inovação, agilidade emocional, capacidade de adaptação, participação genuína e atitude agregadora são elementos críticos ao efetivo exercício da liderança de Recursos Humanos nos tempos atuais.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Wellington Silvério** – Um RH cada vez mais humanizado, antenado, disruptivo e eficiente, para que tenhamos a real condição de nos antecipar ao futuro, muito mais do que reagir a ele. Acredito que, como RH, jamais fomos convidados a tamanho protagonismo como nos últimos tempos. Nosso papel como agentes de transformação, não mais apenas da cultura organizacional, mas de todo o ecossistema, nos posiciona de modo ímpar a impactar ainda mais as organizações e a sociedade em geral. Se um dia falávamos de um mundo sem o RH, hoje vivemos um mundo de um novo, disruptivo, conhecedor do negócio e ainda mais humanizado RH.

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

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

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



## 10 RHs MAIS ADMIRADOS

**GIUSEPE GIORGI,**  
DIRETOR DE RH DA PIRELLI PARA AMÉRICA  
LATINA

**GRH – Qual foi o seu grande desafio em 2020 como líder de RH no âmbito latino-americano?**

**Giusepe Giorgi** – Certamente, a pandemia da Covid-19 fez com que 2020 se tornasse um ano muito desafiador. De toda forma, a prioridade da Pirelli foi, como sempre, a saúde e o bem-estar dos nossos funcionários, de suas famílias e da comunidade em que estamos presentes. Realizamos, e ainda continuamos fazendo, o monitoramento constante da situação da Covid-19 em toda a região da América do Sul e demos prioridade aos canais que garantem uma comunicação aberta e dinâmica com todos os 8 mil funcionários, envolvendo, inclusive, as famílias como fator-chave para a promoção de uma campanha interna de prevenção eficaz. Tudo isso embasado por um plano operacional conduzido por nossos profissionais das áreas que cuidam tanto do serviço médico quanto de saúde e segurança sanitária do trabalho. Nesse sentido, realizamos a gestão de um programa de integração vertical e recíproca com todos os stakeholders para mitigar o impacto na cadeia produtivo-comercial em um contexto altamente volátil. Não podemos esquecer que fabricamos produtos essenciais para a rotina da população que equipam ambulâncias, viaturas e meios de socorro a serviço da gestão sanitária da pandemia.

**GRH – Quais atributos o levaram a ser um dos 10 RHs Mais Admirados – América Latina?**

**Giusepe Giorgi** – Acredito que o reconhecimento vem pela minha história em RH, pelas causas que defendo e pelas ações desenvolvidas nas empresas que atuei e atuo. Quanto aos atributos, acredito que a resiliência seja um dos mais importantes, acompanhada de uma curiosidade sobre tudo e o interesse e a capacidade para aprender coisas novas continuamente. Também a firmeza de propósito e a tranquilidade, mesmo em momentos complicados, são características que os colegas costumam apontar sobre o meu perfil.

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Giusepe Giorgi** – O líder dos tempos atuais é aquele que consegue fazer com que as pessoas aliem o pro-



DIVULGAÇÃO/PIRELLI

pósito pessoal com o propósito da empresa. Quando isso acontece existe um engajamento muito maior e as coisas fluem muito melhor. É muito difícil você liderar só por motivos de financeiros, por exemplo. O líder precisa fazer transparecer essa aliança entre o pessoal e profissional, pois o colaborador tem que ter esse sentimento de que a contribuição dele tem um papel relevante, que serve à sua vida e à instituição em que trabalha.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Giusepe Giorgi** – O RH terá que continuar se adaptando às novas realidades que vão se moldando ao longo do tempo. Já está longe o tempo da administração de pessoal e relações industriais como única atividade de Recursos Humanos. Além de se consolidar como partícipe das decisões estratégicas do negócio, teremos que rapidamente incorporar tecnologias e *data science* em nossos processos e na tomada de decisões em relação às pessoas. Pela própria natureza da relação capital-trabalho, o RH será sempre muito importante na adequação da empresa aos novos frameworks de trabalho e na compatibilização de propósitos individuais e da empresa. Vejo no futuro um RH “convidado” a ser muito mais protagonista para fazer frente à velocidade das mudanças socioeconômicas que iremos vivenciar nas próximas décadas.

**LUCILA DEL GRANDE,**  
DIRETORA EXECUTIVA DE RH PARA VENDAS  
E MARKETING PARA A AMÉRICA LATINA DA  
BRIDGESTONE

**GRH – Qual foi o seu grande desafio em 2020 como líder de RH no âmbito latino-americano?**

**Lucila Del Grande** – O maior desafio e a prioridade número um foi cuidar de nossas pessoas nos aspectos físico e emocional. A rotina de trabalho tomou conta de boa parte de nossas casas e a conectividade exigiu, e ainda exige, um equilíbrio saudável nessa nova dinâmica. Sobre os desdobramentos na América Latina, a região enfrenta desafios seja pelas diferenças na legislação e nas ações das autoridades públicas, seja pelas fases de pandemia diferentes. Isso demanda esforços e mostra a importância da flexibilidade e do engajamento, fundamentais para movimentarmos rapidamente as equipes com o apoio e a confiança delas. Empresas que possuem funcionários em muitas partes do país, em escritórios ou fábricas, possuem o desafio adicional de implementar rapidamente uma comunicação eficiente, que leve mensagem consistente a todos. Realizamos sessões virtuais como médicos, psicólogos e educadores infantis para os funcionários e seus familiares. Também intensificamos as reuniões virtuais com a liderança; em cada encontro, reforçamos um aspecto diferente da transformação do negócio e como estamos nos adaptando ao momento. Como líder de RH na América Latina, o mais importante está sendo manter os nossos funcionários informados e cuidados a todo momento.

**GRH – Quais atributos a levaram a ser um dos 10 RHs Mais Admirados – América Latina?**

**Lucila Del Grande** – Acredito profundamente que, por meio das pessoas, as empresas alcançam melhores resultados. São o nosso grande diferencial, principalmente em tempos desafiadores como este. Ter pessoas “remando junto” fez e faz toda a diferença. Estar perto e acessível, estendendo a mão quando precisam e, também, tendo conversas francas e objetivas quando algo não vai bem é essencial para criar essa conexão, com confiança e engajamento. Entendo também que o RH é o facilitador de muitos processos, mas são as equipes que constroem no dia a dia a cultura que queremos vivenciar. O RH possui esse papel fundamental de apoiar o negócio a identificar os perfis profissionais que mais atendam aos desafios dentro da cultura que desejamos.

**GRH – Na sua visão, quem é o RH que faz a diferença?**

**Lucila Del Grande** – O líder de RH é cada vez mais um



parceiro do negócio, atuando na área de pessoas, mas também na mesa de discussões sobre estratégia, planos de curto, médio e longo prazos e tomadas de decisão. Outro ponto é ter métricas e controle sobre as finanças e os números da companhia. Com uma visão mais sistêmica e embasada em dados, contribuiremos, junto com nossos times, para executar o plano e alcançar resultados. Além disso, a figura do líder de RH é fundamental na execução da jornada de diversidade e sustentabilidade. Sendo uma ação conjunta com a liderança e cada vez mais regional, essa agenda contribui para que o papel de RH seja cada vez conectado com os valores e princípios de nossa comunidade.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Lucila Del Grande** – A equipe de RH na região fez um trabalho incrível cuidando de nossas pessoas ao mesmo tempo que atendia às duras demandas da pandemia e dos negócios. Saber que pudemos fazer a diferença na vida das pessoas, cada mensagem que recebemos de agradecimento e de reconhecimento injetava energia e ânimo para seguirmos. Na minha opinião, a palavra da vez é equilíbrio. O RH do futuro será aquele que souber equilibrar todas as facetas que citei e contribuir de forma estratégica com o negócio, para cumprir as metas, e com as pessoas, para que elas consigam equilibrar suas vidas profissional e pessoal.

**RODRIGO PÁDUA,**  
VICE-PRESIDENTE GLOBAL DE GENTE E  
CULTURA DA STEFANINI

**GRH – Qual foi o seu grande desafio em 2020 como líder de RH no âmbito latino-americano?**

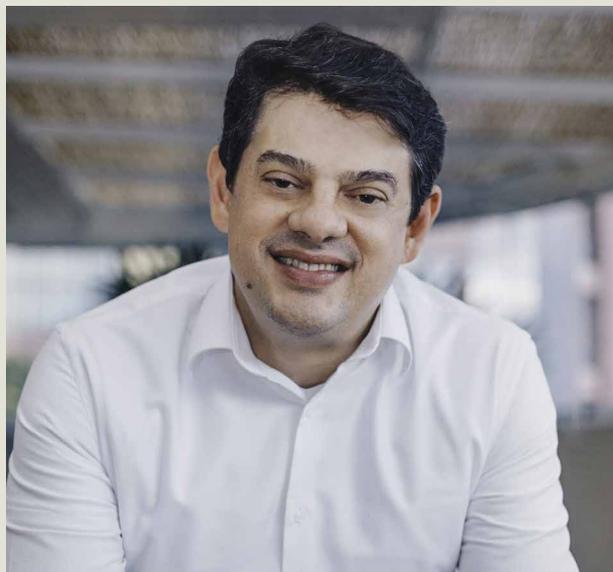
**Rodrigo Pádua** – O desafio inicial foi encontrar soluções para manter a segurança de todos os profissionais e, ao mesmo tempo, oferecer uma estrutura de trabalho para executarem suas atividades. Como os líderes precisam ser referência e passar confiança, optamos por manter uma comunicação transparente. Outro desafio foi buscar formas para manter as equipes atualizadas sobre as informações do mundo e da empresa e passar orientações de como seguir sua atuação nesse novo modelo. Para isso, desenvolvemos uma dinâmica de encontros virtuais, que permitiu aos 90% dos nossos colaboradores que estavam em trabalho remoto realizá-lo de maneira eficiente e segura.

**GRH – Quais atributos o levaram a ser um dos 10 RHs Mais Admirados – América Latina?**

**Rodrigo Pádua** – O interesse genuíno nas pessoas é o ponto principal, assim como a valorização humana, entendendo que não apenas a entrega de resultados importa, mas também a liberdade criativa e o estímulo constante para manter o time saudável e engajado com a jornada da empresa. Além disso, ser um líder que disponibiliza espaço para diálogo a fim de compreender os desafios enfrentados por cada colaborador individualmente, com o objetivo de proporcionar soluções que tornem a atuação profissional mais confortável e estimuladora.

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Rodrigo Pádua** – É o profissional com a mente inovadora e com fácil adaptabilidade. Novos cenários exigem novas práticas, e entender o *timing* e a necessidade de cada uma faz toda a diferença. Por exemplo, quando vimos que seria necessário transferir nossas equipes para o home office, já buscamos desenvolver um programa que fosse ao encontro desse novo modelo de trabalho, dando origem ao Stefanini Everywhere, que prevê a contratação de pessoas de qualquer lugar do país, independentemente de haver um escritório da empresa naquela localidade. Nesse programa, toda a jornada, da seleção à integração do novo colaborador, é feita de maneira digital. Ao ingressar na empresa, os profissionais selecionados passam pelo onboarding digital e pelo mentoring, e já começam a atuar de forma online no modelo de



DIVULGAÇÃO/STEFANINI

home office. Ter ideias de iniciativas como essa, que casam o contexto social com as necessidades da empresa, vai ser cada vez mais necessário, por isso os líderes de RH precisarão expandir seus horizontes e se abrir para a inovação.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Rodrigo Pádua** – Com a transformação que o mundo tem passado e a aderência ao trabalho remoto, a atuação do RH se potencializa ainda mais e demanda inovação. O RH tem que entender de gente, de negócios e de digital, porque, se o profissional não fizer isso, não irá realizar um trabalho muito importante na transformação digital, que é liderá-la dentro da empresa. Novas abordagens e processos vão ter que ser desenvolvidos, principalmente no formato digital, para atender às necessidades desse novo mundo. Buscar recursos para tornar o trabalho fluído será outro ponto. Caberá aos RHs ter flexibilidade e se manterem alinhados às inovações do mundo e, consequentemente, do mercado. Práticas como onboarding digital, reuniões e eventos online serão cada vez mais frequentes, e, por isso, os RHs deverão buscar ferramentas e recursos para a realização delas, além de orientar as equipes de que forma seguir para se adaptar aos novos modelos de atuação. Acredito que a tendência para o futuro é criar uma experiência para os colaboradores cada vez mais humanizada, híbrida e digital.

**MARIANA ADENSOHN,**  
DIRETORA DE PESSOAS PARA AMÉRICA  
CENTRAL DA Z-TECH MIDDLE AMERICAS

**GRH – Qual foi o seu grande desafio em 2020 como líder de RH no âmbito latino-americano?**

**Mariana Adensohn** – A pandemia criou um cenário de incertezas que impactaram pessoas e processos em todas as organizações. Nesse sentido, acredito que o grande desafio foi buscar alternativas efetivas para automatizar processos e adaptar o modelo de gestão, sem perder a nossa essência, superando as barreiras impostas pelo distanciamento. Aqui, na Z-Tech, nossa essência é digital e usamos a tecnologia, que fortalece os nossos clientes, para fortalecer os nossos processos, aproximar as pessoas – a maioria contratada durante a pandemia – e manter todos engajados e motivados, para, assim, continuarmos a cumprir a nossa missão.

**GRH – Quais atributos a levaram a ser um dos 10 RHs Mais Admirados – América Latina?**

**Mariana Adensohn** – Temos cada vez mais atividades que exigem capacidade analítica, decisão rápida e criatividade. No mundo digital, a tendência é manter os rápidos encontros, agora virtuais, para alinhar a execução das atividades, fazer correções de problemas e, com isso, obter rotinas mais produtivas. Nós usamos a tecnologia, nossa cultura e nossos valores como grandes impulsionadores do negócio e nos adaptamos ao contexto sem sofrimento. Estamos presentes e dispostos a destravar qualquer tema. Muitas vezes, usamos a criatividade e a simplicidade em nossas ações para que as pessoas tenham os melhores resultados e isso se reflita nos resultados da nossa organização. Com isso quero dizer que o reconhecimento é do time de People como um todo.

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Mariana Adensohn** – Para mim, o RH que faz a diferença é o RH que está presente, e isso é atemporal. Estar presente na execução e influenciando a estratégia, de forma inovadora e simples, garantindo que as pessoas e os negócios estejam em pleno desenvolvimento. E, para tanto, a comunicação é peça fundamental.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**



**Mariana Adensohn** – Minha expectativa é ver Recursos Humanos consolidando-se cada vez mais como uma conexão entre as áreas nas organizações. Para isso, tecnologia e comunicação são imprescindíveis. Nosso papel de gerir ciclos de performance e impulsionar ações de engajamento estará diretamente ligado a ações que elevem a sensação de bem-estar das pessoas. Para alcançar isso, vamos mudar a nossa forma de gerir considerando as necessidades individuais de cada um. Afinal, somos todos diferentes e são essas diferenças que nos tornam únicos e enriquecem o resultado das organizações.



NOSSO PAPEL DE GERIR  
CICLOS DE PERFORMANCE  
E IMPULSIONAR AÇÕES DE  
ENGAJAMENTO ESTARÁ  
DIRETAMENTE LIGADO A AÇÕES  
QUE ELEVEM A SENSÇÃO DE  
BEM-ESTAR DAS PESSOAS



**RITA SBRAGIA,**  
DIRETORA SÊNIOR DE RH –  
GLOBAL SUPPLY & LATAM DIVERSEY

**GRH – Qual foi o seu grande desafio em 2020 como líder de RH no âmbito latino-americano?**

**Rita Sbragia** – Além de colocar os profissionais em trabalho remoto de um dia para outro, sendo a Diversey uma empresa de serviços essenciais – higiene e limpeza –, a produção não podia parar. Nesse contexto, o grande desafio foi cuidar das pessoas, mantendo o seu engajamento e a sua conexão emocional com a liderança, mesmo cada um estando em um local diferente. No início da pandemia, tínhamos videoconferências diárias – hoje, são quinzenais – com toda a organização para cada diretoria compartilhar os acontecimentos e as novidades de sua área, e abrimos espaço para perguntas, comentários e inquietudes. Várias vezes, me emocionei com os comentários dos colaboradores no chat da conferência, com elogios à liderança. Também fomos desafiados a criar planos de engajamento em todas as áreas considerando o trabalho remoto. O plano de RH da América Latina incluiu um workshop para definirmos nosso propósito juntos, pois havia muita frustração pela quantidade de trabalho operacional em alguns países; treinamento sobre focar no que é importante, que muitos disseram tê-los feito repensar suas vidas; e happy hours mensais para desconpressão. Os resultados da empresa em 2020 foram ótimos na região, o que mostra o poder da conexão emocional e do engajamento nesse momento tão difícil.

**GRH – Quais atributos a levaram a ser um dos 10 RHs Mais Admirados – América Latina?**

**Rita Sbragia** – Em 2007, participei de um treinamento em que dois aprendizados se sobressaíram: definir um propósito de vida e focar no que é importante. Como propósito pessoal, defini que iria educar meus filhos para serem dois seres humanos éticos, contribuidores e felizes, o que se realizou e me deixa muito feliz. Como propósito profissional, decidi fazer a diferença e deixar um legado nas empresas que me escolheram para fazer parte delas. É muito gratificante quando encontro pessoas com quem já trabalhei e fico sabendo de algo que disse ou fiz e marcou a vida delas. É o meu propósito sendo realizado e que se reflete em excelentes resultados de clima, cultura, engajamento e sucesso em grandes reestruturações e processos de M&A. Ter esses propósitos bem claros e vivê-los todos os dias me ajudou a conquistar esse grande reconhecimento em 2020, que me emocionou demais! Outro atributo pessoal é a diversão. Meu lema é: independentemente do que aconteça, tem que ser divertido, temos que aprender juntos, todos os dias!



DIVULGAÇÃO/DIVERSEY

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Rita Sbragia** – É o RH que busca sempre se atualizar, que mantém um networking forte para troca de experiências e esteja preparado para ser um grande parceiro dos negócios. É saber quais são as práticas que levam uma organização a ter alto desempenho e fomentá-las através de comunicação, *role modeling*, reconhecimento e inserção nos processos de RH. Saber como gerenciar uma mudança e trabalhar com a liderança para que seja bem-sucedida. Recentemente, escutei em uma aula no MBA que 70% dos processos de fusão e aquisição falham por problemas na integração cultural, ou seja, o impacto de uma liderança de RH preparada é imenso nesses casos. Tenho muito orgulho de ter sido líder da integração de pessoas quando a P&G comprou a Gillette, em 2005. Fizemos um forte trabalho para entender as diferenças entre as culturas e como ficar com o melhor de cada uma delas.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Rita Sbragia** – O futuro já começou e demanda um RH que entenda as necessidades do negócio e como sua expertise funcional pode contribuir dramaticamente nos resultados. Estudos mostram que empresas com colaboradores felizes e engajados têm muito mais sucesso nos negócios do que as que não têm felicidade e engajamento como estratégia. Outro aspecto é a tecnologia, que vem reduzindo significativamente o trabalho operacional de RH, nos permitindo focar mais em atividades estratégicas. O futuro também demandará cada vez mais habilidade em processos de M&A, mudanças, transformações, diversidade e inclusão, modelo híbrido de trabalho, afinal, quem entrega os resultados são as pessoas. Como disse Peter Drucker: “A cultura come a estratégia no café da manhã”.

**FABIANA CYMROT,**  
VICE-PRESIDENTE DE RH DA MASTERCARD  
PARA O BRASIL E CONE SUL

**GRH – Qual foi o seu grande desafio em 2020 como líder de RH no âmbito latino-americano?**

**Fabiana Cymrot** – Acredito que foi garantir a continuidade da cultura corporativa no cenário de distanciamento social. Por estarmos vivendo um período de muitas incertezas no âmbito global, foi necessária uma grande flexibilidade, uma vez que muitos hábitos vêm sendo repensados e adaptados diariamente, tanto na vida profissional quanto pessoal de cada colaborador. Flexibilidade e resiliência se tornaram essenciais. O trabalho que vínhamos desempenhando nos últimos anos para reforçar a cultura corporativa e os valores da Mastercard possibilitou atravessarmos esse momento da melhor forma possível. Somos uma marca humana, que valoriza as relações e aquilo “que não tem preço”, tanto para clientes e parceiros quanto para nossos colaboradores. Somos uma empresa parceira dos funcionários, ativamente contribuindo com o seu bem-estar. Esse trabalho já vinha ocorrendo e surtindo efeito nos últimos anos e, a partir da pandemia, vem sendo adaptado da melhor maneira. Sabemos que, além da presença de ficarmos em casa, distantes fisicamente, grande parte de nossos colaboradores precisa equilibrar o cuidado e a educação dos filhos e da sua família com o trabalho e a manutenção da casa. Além do rompimento abrupto na rotina, existe um acúmulo de atividades para muitos. Isso requer muita atenção e flexibilidade para que a continuidade dos negócios aconteça sem diminuir o bem-estar e a segurança dos colaboradores.

**GRH – Quais atributos a levaram a ser um dos 10 RHs Mais Admirados – América Latina?**

**Fabiana Cymrot** – Acredito que integridade, transparência, proximidade e empatia na relação com nossos colaboradores foram os principais atributos e diferenciais que nos fizeram estar hoje, orgulhosos, nesse ranking. E, assim como para as demais companhias e indivíduos, não foi uma trajetória fácil. Internamente, sentimos os impactos no início do distanciamento, quando um de nossos funcionários do escritório de São Paulo, que havia feito uma viagem internacional, foi diagnosticado com a Covid-19. Com prontidão, nós o apoiamos e tomamos todas as medidas para seguirmos. Felizmente, ele não teve complicações e está curado, mas esse caso fez com que montássemos um comitê de crise logo no início. Isso facilitou bastante o nosso trabalho, acelerando o tempo de resposta à pandemia, sempre com foco na transparência e no bem-estar de todos.



DOUGLAS LUCENA

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Fabiana Cymrot** – Hoje, mais do que nunca, é a liderança humanizada e a capacidade de adaptação. Particularmente, espero que esse olhar humano que a pandemia intensificou na nossa sociedade seja refletido na cultura corporativa das empresas e no cotidiano de todos.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Fabiana Cymrot** – Estamos passando por um momento de transformação em como nos relacionamos. Mas uma coisa é certa: precisamos fortalecer as relações pessoais de forma que, mesmo não presentes fisicamente, estejamos unidos, como um único time. Os principais desafios que encontramos ao longo do ano passado ainda precisam ser trabalhados neste ano dentro das companhias. Segundo o Relatório de Tendências de Gestão de Pessoas em 2021, do Great Place To Work (GPTW), os principais temas a serem desenvolvidos são: comunicação interna, mudança de mindset da liderança, flexibilização do trabalho, transformação digital, saúde mental, employee experience e diversidade e inclusão. Os tópicos levantados como ponto de atenção pelos colaboradores que responderam à pesquisa do GPTW comprovam a urgência e a relevância da centralização nas pessoas para que os negócios continuem prosperando em meio à crise e a relação *companhia x colaborador* seja positiva. Cuidar das pessoas e adaptar-se rapidamente a novos cenários são decisões estratégicas para qualquer organização que queira prosperar. As pessoas são nossa base, nosso foco e nossa força para conseguirmos seguir diante do cenário de incertezas. Na Mastercard, continuaremos trabalhando diariamente para apoiar nossos parceiros, clientes e colaboradores nessa retomada social e econômica.

**DANIELLE ARRAES,**  
VICE-PRESIDENTE DE RH PARA AMÉRICA DO  
SUL E CENTRAL DA PURATOS

**GRH – Qual foi o seu grande desafio como líder de RH com atuação latino-americana?**

**Danielle Arraes** – O maior desafio foi, sem dúvida, assegurar a segurança e a saúde integral de nossos times em um ambiente de tanta incerteza. Nunca nossa capacidade de tomar decisões sem informações precisas foi tão posta à prova. Porém, quando se colocam princípios sólidos desde o princípio, garantimos um norte que nos guia pela turbulência. Ao mesmo tempo, tivemos que agir com muita rapidez, já que o cenário mudava todos os dias, praticamente. Isso traz o desafio de confiar e colaborar intensamente, tendo uma agenda comum a todo momento e valores comuns muito firmes.

**GRH – Que atributos a levaram a ser um dos 10 RHs Mais Admirados – América Latina?**

**Danielle Arraes** – Bem, na verdade foi uma grande surpresa ter recebido esse reconhecimento tão bacana. Eu me considero alguém que está sempre aprendendo, pois creio firmemente que sempre posso melhorar algo em mim. Trabalho muito conectada a um sentido de propósito e aos meus times. Sou muito verdadeira com o que sinto e penso, otimista por natureza e que não tem receio em colocar a mão na massa junto com quem está comigo na jornada.

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Danielle Arraes** – Entendo que um líder de RH precisa praticar intensamente a escuta ativa a todo momento, além de ajudar a criar um ambiente organizacional em que as pessoas se sintam inspiradas a dar seu melhor e a se realizar. O líder de RH, nos tempos atuais, está no banco da frente, sendo protagonista do processo de tomadas de decisão a curto, médio e longo prazo. Mais do que nunca, o “como” faz tanta diferença como o “o quê”, e é nessa esfera que o papel de Recursos Humanos faz toda diferença, criando caminhos para que as organizações e pessoas vão além dos resultados puramente numéricos.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Danielle Arraes** – Minha expectativa é de que no futuro Recursos Humanos consiga, cada vez mais,



DIVULGAÇÃO/PURATOS

e elevar a importância do H, da verdadeira humanização das relações de trabalho, incorporando as novas tendências, tecnologias e processos como aceleradores das transformações que almejamos na sociedade.



NUNCA NOSSA CAPACIDADE DE TOMAR DECISÕES SEM INFORMAÇÕES PRECISAS FOI TÃO POSTA À PROVA. PORÉM, QUANDO SE COLOCAM PRINCÍPIOS SÓLIDOS DESDE O PRINCÍPIO, GARANTIMOS UM NORTE QUE NOS GUIA PELA TURBULÊNCIA



**ANA CLÁUDIA OLIVEIRA,**  
VICE-PRESIDENTE DE RELAÇÕES HUMANAS  
BRASIL E ARGENTINA DA CONTINENTAL PNEUS

**GRH – Qual foi o seu grande desafio como líder de RH com atuação latino-americana?**

**Ana Cláudia Oliveira** – Atuar na transformação cultural da organização. Para promovê-la, nosso time trabalhou com foco em duas vertentes. A primeira foi prover o *best fit* aos clientes através dos processos de RH e, nesse caso, o maior desafio foi implantar um *shared service* Brasil. A segunda vertente foi promover essa transformação por meio do desenvolvimento das lideranças e, também, com medidas de flexibilidade, diversidade e aprendizado permanente. Por outro lado, não posso deixar de registrar o grande desafio em suportar a produtividade e a sustentabilidade do negócio num ambiente de tamanha incerteza e vulnerabilidade como vivemos na América Latina. A palavra de ordem tem sido “fazer mais com menos” e isso exige resiliência e muita criatividade.

**GRH – Que atributos a levaram a ser um dos 10 RHs Mais Admirados – América Latina?**

**Ana Cláudia Oliveira** – Credito meu sucesso na carreira a uma forte habilidade de comunicação e influência; coragem para assumir novos e grandes desafios sem medo de errar; ter entusiasmo e automotivação naquilo que faço; ser criativa e aberta para o novo; busca pelo aprendizado permanente; e ter agilidade nas tomadas de decisão. Acredito que esse conjunto de fatores também foi responsável pelo reconhecimento concedido pela Gestão RH.

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Ana Cláudia Oliveira** – É aquele capaz de analisar os dados disponíveis e transformá-los em informações úteis para tomadas de decisão assertivas e confiáveis. O RH que souber utilizar os dados a seu favor terá uma enorme vantagem competitiva e será capaz de alavancar os resultados exponencialmente. Também é o profissional que alinha o desdobramento da estratégia organizacional no dia a dia, impulsionando uma cultura na qual os colaboradores são os protagonistas. Para isso, o RH precisa ter capacidade de compreensão do cenário, principalmente daquilo chamamos de “o lado escuro das organizações” – o que não é dito claramente, mas é sentido pelas pessoas e está ali, na cultura. É essa complementariedade da capacidade de visão analítica com a sensibilidade de leitura do ambiente que faz a diferença para o RH que consegue apoiar a perenidade do negócio.



DIVULGAÇÃO/CONTINENTAL PNEUS

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Ana Cláudia Oliveira** – Que RH consiga apoiar as organizações na construção de ambientes de trabalho inspiradores, inovadores, plurais, justos e inclusivos, onde as pessoas possam dar o melhor do seu potencial de forma autêntica, sendo quem são. E que dessa forma colaborem com o crescimento sustentável dos negócios e de toda a sociedade.



O RH QUE SOUBER UTILIZAR  
OS DADOS A SEU FAVOR  
TERÁ UMA ENORME  
VANTAGEM COMPETITIVA



**LUCIANA AMARO,**  
VICE-PRESIDENTE DE RH PARA AMÉRICA DO  
SUL DA BASF

**GRH – Qual foi o seu grande desafio em 2020 como líder de RH no âmbito latino-americano?**

**Luciana Amaro** – O ano de 2020 trouxe o RH ao centro da arena, assumindo um papel de protagonista no combate à pandemia, no cuidado com as pessoas e, dessa forma, na continuidade dos negócios. Executivos de RH e seus times atuaram fortemente para apoiar líderes e colaboradores a navegar mudanças sem precedentes com agilidade, assertividade e flexibilidade. Na Basf, atuamos com convicção priorizando a saúde, a segurança e o bem-estar de nossos colaboradores. Como indústria essencial, conseguimos garantir a continuidade dos negócios de nossos clientes, bem como criar um impacto positivo na sociedade. Pessoalmente, foi um ano de muitos aprendizados e superações. Alguns paradigmas com os quais eu operava RH foram quebrados. Lições aprendidas em anos de carreira tiveram de ser desaprendidas e novas soluções construídas. Operamos em um ambiente em constante mudança e ambiguidade, com mais perguntas do que respostas, e em que éramos chamados diariamente a tomar decisões críticas de forma ágil e assertiva. Nesse contexto, o diálogo aberto com colegas internos e externos, a valorização das diferentes perspectivas, a coragem, a flexibilidade e o alicerce nos meus valores pessoais –que são muito alinhados aos da Basf –, foram cruciais para cumprir o meu papel e guiar meu time por esse período tão desafiador.

**GRH – Que atributos a levaram a ser um dos 10 RHs Mais Admirados - América Latina?**

**Luciana Amaro** – Acredito que os RHs Mais Admirados têm paixão por construir organizações mais humanizadas, inclusivas e orientadas por valores e princípios que consideram grupos de interesse diversos, tais como investidores, clientes, colaboradores e comunidade. Eu me identifico com esses atributos e estou convencida de que esse reconhecimento só foi possível devido ao excelente trabalho do time de RH da Basf, bem como ao comprometimento da liderança da empresa com os temas de gestão de pessoas.

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Luciana Amaro** – Líderes que fazem a diferença estão continuamente aprendendo e se desafiando, e modelam esse tipo de atitude também naqueles que estão ao seu redor, com coragem, humildade e empatia. Em um mundo em transformação, em que os skills se renova-



CLAUDIO BELLU

vam rapidamente e a tecnologia pode resolver muitas tarefas rotineiras de trabalho, o valor é gerado através das relações, da interação e da imaginação humana. Nesse contexto, o líder que “sabe tudo e tem todas as respostas” dá espaço ao líder “inclusivo e que tem as perguntas que vão gerar as melhores ideias”.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Luciana Amaro** – É muito positiva. A pandemia tem nos ensinado algumas lições muito duras, mas que também servem para nos lembrar que somos seres humanos, com medos, anseios, sonhos e, sobretudo, com uma necessidade biológica de nos conectar, nos relacionar, pertencer e contribuir. Essa abordagem que traz um olhar centrado no ser humano terá consequências permanentes em todas as esferas da vida, incluindo o trabalho. Nesse contexto, RH terá que se reinventar para criar, entregar e capturar valor. Acredito que esse movimento vai gerar oportunidades únicas e uma grande demanda por RHs progressivos, criativos e ágeis. RH terá um papel protagonista em ajudar organizações, colaboradores e líderes a repensarem novas formas de interação, medidas de sucesso para um novo mundo, cultura organizacional, dentre outros temas críticos. No curto prazo, um dos grandes desafios de liderança, com o apoio de RH, é ajudar as pessoas a se manterem emocionalmente saudáveis, centradas e energizadas em um ambiente pandêmico ainda muito desafiador. O impacto desse período prolongado de insegurança e isolamento social começa a aparecer, inclusive para os times de RH. Como dizem, “o cuidador também precisa ser cuidado”. Nesse contexto, fica a sugestão de praticar o autocuidado e de buscar soluções criativas para manter a moral dos times enquanto a gente aguarda a vacina!

# Desafio ou oportunidade?

Veja a folha de pagamento  
por um novo ângulo.

Chegou a hora de enfrentar o desafio e liberar o poder da folha de pagamento com a ADP. Entre em contato hoje mesmo para garantir seu sucesso na nova economia de baixo contato.

Visite [www.adp.com.br](http://www.adp.com.br)  
ou ligue para 0800-591-1247



Always Designing  
for People®



# FOCO NOS NEGÓCIOS E NA GESTÃO HUMANIZADA

O título pode soar contraditório, mas não é. Em março de 2020, com a chegada da pandemia, a palavra humanização – já na agenda de empresas de ponta – se tornou imperativa. Termos como inclusão, empatia e saúde mental definitivamente entra-

ram para o dicionário corporativo. Na visão dos **RHs Mais Admirados – Brasil**, equalizar uma gestão humanizada com as expectativas de negócio por parte dos empresários e acionistas é papel estratégico dos profissionais da área, hoje e no futuro.



# O FUTURO DO AGRO SE ESCREVE COM O QUE FAZEMOS NO PRESENTE.

Quando trabalhamos com empenho, os resultados aparecem. Com planejamento, práticas de boa governança e respeito ao meio ambiente e às pessoas, avançamos em direção ao amanhã que desejamos.

**Temos orgulho em fazer parte deste cenário.**

**RHs Mais Admirados do Brasil 2020** e Destaque Regional no ranking da **Revista Gestão RH.**

**3ª maior empresa** do Norte e Centro-Oeste, **4ª colocada** em crescimento sustentável no setor de alimentos e bebidas e **44ª colocada** no ranking **Valor 1000**, Ano 2020.



Acesse e conheça  
nossas ações.

## RHs DO ANO\*



**BRUNO SZARF,**  
VICE-PRESIDENTE DE GENTE, GESTÃO E  
PERFORMANCE DA YPÊ\*\*

### **GRH – Qual foi o seu grande desafio como líder de RH em 2020?**

**Bruno Szarf** – Em um ano atípico para todos, a Ypê vivenciou o desafio de crescer e adaptar seu modo de trabalho de forma ágil e engajadora. Com a pandemia, mantivemos nosso foco nas pessoas e buscamos, antes de tudo, transmitir segurança psicológica e física. Para que isso acontecesse, mais de 100 ações foram tomadas, que trouxeram confiança em ter um ambiente seguro, para que conseguíssemos nos comunicar de forma constante e transparente com nosso time e pudéssemos ajudar a sociedade a passar por esse momento delicado. Para que tudo acontecesse, fizemos ações como a antecipação da PPR, para que os colaboradores e suas famílias pudessem se organizar financeiramente, e conversamos com 100% da liderança todas as sextas-feiras para, de forma transpa-

rente, compartilhar o momento da empresa. Também buscamos ações envolvendo agentes de nossa cadeia de negócio, como o fornecimento de alimentação para motoristas de caminhão que fazem o transporte de nossos produtos, dada a dificuldade em ter refeições disponíveis nas estradas. Pensando na parte psicológica, mantivemos um diálogo aberto e constante para posicionar os colaboradores sobre os rumos da empresa e ouvi-los de modo que fosse possível transmitir maior tranquilidade e proteção. Para a comunidade, fizemos doações de equipamentos hospitalares e de produtos de limpeza para instituições, hospitais e lojas de varejo parceiras, além de oferecer estrutura a fim de propiciar melhores condições de trabalho para nossos promotores. Outro desafio foi o aumento da demanda por produtos de limpeza no país. Nossa produção não parou e até cresceu em 2020. Foi preciso produzir e inovar mais na fabricação, comercialização e logística, com cuidados com toda a cadeia envolvida. Geramos mais de 1.400 empregos, com a internacionalização da força de vendas e o crescimento da produção. Trabalhamos sempre atentos para oferecer espaços seguros e higienizados aos nossos colaboradores, seja nas fábricas ou nas ruas, zelando pela saúde de todos. Hoje, a Ypê tem 6.500 colaboradores diretos e a perspectiva é de crescimento, com a inauguração de uma nova unidade em Itapissuma, Pernambuco, até 2022.

### **GRH – Quais atributos o levaram a ser eleito como grande destaque de 2020?**

**Bruno Szarf** – A Ypê tem como tema central o cuidado com nossos colaboradores. Um cuidado que pode ser traduzido de diversas formas, seja com aspectos de saúde, psicológico, financeiro ou com as condições de desenvolvimento de performance e trabalho. É uma empresa que ajuda a pessoa a se desenvolver e crescer junto. Aqui trabalhamos sempre de forma estruturante, zelando pela segurança psicológica e física, que se reverte em proteção e parceria com a comunidade de nosso entorno e os stakeholders.

### **GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Bruno Szarf** – O novo perfil do RH é aquele que conhece o negócio e trabalha para que ele evolua por meio das pessoas. Deixamos de ser um RH de caráter

\*A entrevista com Marcia Baena, do Burger King, também eleita RH do Ano – Brasil, pode ser conferida na página 33

\*\* Atuou na Ypê até 30 de abril

mais psicológico, que se dedica só a ajudar ou motivar as pessoas por meio de benefícios, e passamos para um RH que está no jogo e muda o ponteiro do negócio de acordo com as decisões tomadas. Hoje é papel do RH criar um propósito para aumentar a performance das pessoas e, por meio delas, fazer com que a companhia funcione cada vez melhor e cresça.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Bruno Szarf** – Com a pandemia, nunca se ouviu tantos líderes de empresa falando sobre o cuidado com as pessoas como hoje. Nesse sentido, o RH veio definitivamente para o centro do negócio. E a tendência é que se mantenha como um RH que faz a diferença para que a empresa performe melhor e cresça em um círculo virtuoso, afetivo e efetivo. Nesse papel, a área de Recursos Humanos toma as decisões em relação aos talentos e desenvolvimento de uma maneira cada vez mais parceira da empresa. A área não se limita a apenas a selecionar os profissionais de acordo com quem é mais ou menos aderente à performance. O RH passa a ser uma das áreas mais importantes e estratégicas quando atrelada a uma gestão bem-feita e focada em resultados. Quanto maior o resultado, mais em-

pregos e oportunidades de crescimento são gerados, seja para os trabalhadores, para a empresa ou para a sociedade como um todo.



O RH VEIO DEFINITIVAMENTE PARA O CENTRO DO NEGÓCIO. E A TENDÊNCIA É QUE SE MANTENHA COMO UM RH QUE FAZ A DIFERENÇA PARA QUE A EMPRESA PERFORME MELHOR E CRESÇA EM UM CÍRCULO VIRTUOSO, AFETIVO E EFETIVO



## – ENCONTRO C-LEVEL – CHRO TALK SHOW: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, NEUROCIÊNCIA E CULTURA

**27/5**

Evento On-line  
Das 10h às 12h

O Grupo Gestão RH, em parceria com a SAP, realizará mais um Encontro C-Level para líderes empresariais.

**PARTICIPE!**

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



## 10 RHs MAIS ADMIRADOS

**LUCIANA PAGANATO,**  
VICE-PRESIDENTE DE RH DA UNILEVER

**GRH – Qual foi o seu grande desafio como líder de RH em 2020?**

**Luciana Paganato** – A Unilever é uma companhia reconhecida mundialmente pelo modo como conduz políticas de gestão de pessoas, sempre tendo o bem-estar e a saúde, tanto física quanto mental, como prioridades. Home office e jornadas de trabalho flexíveis já faziam parte da nossa cultura organizacional. Mesmo assim, em um cenário de pandemia as incertezas são muitas e de todos os lados. Tivemos de nos adaptar, aprender e reaprender dia após dia para liderar, manter nossos times motivados, e continuar entregando os resultados necessários para o negócio.

**GRH – Quais atributos a levaram a estar entre os 10 RHs Mais Admirados – Brasil?**

**Luciana Paganato** – Acredito que seja o fato de colocarmos, sempre, nossas pessoas no centro de tudo o que fazemos. Desenvolvemos e implementamos políticas focadas no bem-estar físico, mental, e emocional das pessoas porque acreditamos que essa seja a melhor forma de gerar valor – tanto para os colaboradores quanto para o negócio. Por meio dessa estratégia, aumentamos a produtividade, o engajamento e a retenção das pessoas. A Unilever está no Brasil há 92 anos, está presente em dez de cada dez lares brasileiros. Para manter nossa presença e continuar gerando impacto positivo, é fundamental aliar bem-estar, desenvolvimento e resultado.

**GRH – Quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Luciana Paganato** – Certamente uma liderança humanizada, aquela que entende profundamente os desafios dos colaboradores e se coloca com empatia. Além disso, acredito ser essencial para os líderes de RH se manterem conectados às tendências de mercado e aos objetivos do negócio. Além de todo o impacto trazido pela transformação digital – para o RH e todas as áreas –, vejo o quanto a conexão da estratégia de pessoas com a estratégia do negócio tem se provado um caminho poderoso para atingir objetivos individuais e organizacionais. Na minha opinião, não existe combinação mais poderosa.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**



DIVULGAÇÃO/UNILEVER

**Luciana Paganato** – O futuro do RH é o agora. As mudanças nos modelos de trabalho e de gestão de pessoas foram aceleradas, trouxeram enormes desafios, mas também inúmeras oportunidades de aprendizado e adaptabilidade. Na Unilever, em 2020, tivemos pela primeira vez um programa de estágio 100% virtual, uma experiência incrível para encurtar distâncias e oferecer vagas para estudantes de todo o país. Como em todo processo de transformação, estamos aprendendo muito, ajustando rotas conforme necessário, e testando novos modelos sempre. Esse é o “novo normal” – testar, errar, aprender, e prosseguir. E tudo isso colocando nossas pessoas no centro de tudo o que fazemos. Esse é o presente e o futuro da nossa área.



A CONEXÃO DA ESTRATÉGIA DE PESSOAS COM A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO TEM SE PROVADO UM CAMINHO PODEROSO PARA Atingir objetivos individuais e organizacionais. Na minha opinião, não existe combinação mais poderosa



**JOSÉ RICARDO AMARO,**  
DIRETOR DE RH DA TICKET|EDENRED

**GRH – Qual foi o seu grande desafio como líder de RH em 2020?**

**José Ricardo Amaro** – Embora a Ticket seja uma das pioneiras no modelo home office, essa prática estava presente apenas na força comercial. Assim, meu grande desafio foi estender o modelo para 100% dos colaboradores. É importante frisar que o desafio não esteve relacionado à velocidade necessária para acomodá-los em seus lares, com a devida infraestrutura para a adequada realização do trabalho remoto. Esteve, isto sim, no alinhamento com as lideranças, que se mostravam, em boa parte, mais resistentes em relação à preservação do nível de produtividade, ao engajamento e comprometimento dos colaboradores com a qualidade e o prazo das entregas, além da adaptação do modelo de trabalho a distância como um todo. Ao longo do ano, realizamos pesquisas e estudos para medir esses aspectos e ajustar alguns pontos, a comunicação entre líderes e liderados foi mais frequente e eventos mantiveram viva a interação entre os colaboradores e a empresa. A avaliação dos resultados mostrou que a produtividade foi ainda maior do que no pré-pandemia, sem impacto negativo ou prejuízos.

**GRH – Quais atributos o levaram a estar entre os 10 RHs Mais Admirados – Brasil?**

**José Ricardo Amaro** – Um dos principais atributos é a realização do trabalho com muita paixão, comprometimento e exigência por bons resultados. A experiência de muitos anos em gestão de pessoas me ajudou muito, mas um dos fatores que também destaco é a minha incansável busca por melhores práticas e o compartilhamento de ideias com colegas e profissionais de outras empresas que vivem os mesmos desafios e dores semelhantes às minhas. Eu tenho um círculo de relacionamento e interação que me proporciona um aprendizado constante sobre como os assuntos são tratados na prática e quais são as melhores e piores experiências vividas pelos meus pares no mundo corporativo. Ninguém pode ser admirado se vive e trabalha numa bolha, sem contatos, sem humildade para sempre estar disposto a aprender e sem oferecer ajuda e estar disponível, sempre que possível.

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**José Ricardo Amaro** – É o profissional que conhece muito bem os negócios da empresa e sabe dimensionar os impactos que as decisões em gestão de pessoas as podem trazer à organização. O líder de RH deve en-



GLADSTONE CAMPOS

tender os interesses de todos os públicos – acionistas, clientes, parceiros, comunidade, superiores imediatos e, é claro, colaboradores. Nós, líderes de RH, nunca podemos perder a essência do nosso papel, que é cuidar de pessoas. Entretanto, não há mais espaço somente para o RH “romântico”, que não enxerga as necessidades do CEO e dos acionistas. E os pilares se complementam – contar com colaboradores mais felizes e engajados significa, comprovadamente, maior retenção de talentos, maior produtividade e, consequentemente, melhores resultados a curto, médio e longo prazo.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**José Ricardo Amaro** – É a formação de times com uma abordagem mais consultiva, aconselhadora e presente na maioria das discussões relevantes e estratégicas das empresas. Passamos das fases da administração de rotinas de pessoal, da melhoria dos processos, dos melhores sistemas informatizados e ferramentas de RH e da busca interminável por equilíbrio de custo de pessoal. O RH do futuro deve fortalecer o caminho já bem iniciado em people analytics, em que o uso de banco de dados e inteligência artificial o levará a um novo patamar, capaz de antever riscos e tendências relativos ao capital humano. Além disso, vejo o futuro de RH com uma área ainda mais forte em humanização, pois, como comentei, as melhorias de processo e produtividade já são ganhos contabilizados. Eu vejo no futuro a necessidade de um RH focado muito em saúde mental (acelerado pela pandemia), um RH protagonista e capaz de aconselhar o presidente e os altos executivos para a tomada de boas decisões, um RH cada vez mais preparado para gerir conflitos organizacionais e ser o grande propulsor da cultura e dos valores das empresas.

**MARISA SALGADO,**  
DIRETORA EXECUTIVA DE GENTE & GESTÃO  
DA FAST SHOP

**GRH – Qual foi o seu grande desafio como líder de RH em 2020?**

**Marisa Salgado** – Eu dividiria o ano em três fases. Na primeira, que começou no início de março, a prioridade foi proteger os nossos clientes e colaboradores, seguindo rigorosamente todos os protocolos recomendados naquele momento, tanto em nossos centros de distribuição quanto em nossas lojas. E organizar o planejamento para colocar 100% do nosso back-office em home office. Na segunda fase, que eu chamaria de plano de sobrevivência, quando 70% do nosso resultado foi duramente impactado pelo lockdown, tivemos que reduzir jornadas de trabalho, suspender contratos e antecipar férias, dentre outras medidas de redução e contenção de custos, para “manter a cabeça fora da água” e honrar os nossos compromissos. Já na terceira fase, após o susto e aceleração dos projetos digitais, entramos na agenda positiva, de recuperação, crescimento e rentabilidade.

**GRH – Quais atributos a levaram a estar entre os 10 RHs Mais Admirados – Brasil?**

**Marisa Salgado** – Tenho como missão de vida “fazer a diferença na vida das pessoas”. Essa não é uma frase de efeito ou mimimi. É um compromisso diário. Acredito no potencial do ser humano e acredito também que Deus não exige nada que, de alguma forma, já não esteja plantado em nós. A beleza de ter uma posição de liderança é poder fazer fluir o potencial de cada um e aproveitar o melhor das pessoas.

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Marisa Salgado** – Faz diferença o líder que consegue desenvolver um bom equilíbrio entre soft skills, conhecimento do mercado em que a empresa atua, entendimento das alavancas de crescimento do negócio, domínio de todos os processos-chave de RH, capacidade para construir parceiras e alianças, poder de influência e negociação, senso crítico, comunicação assertiva e profundidade para criar um ambiente que gere segurança psicológica. O que mais mudou, para mim, acelerado pela pandemia, foi esse último ponto. É muito sofrido e custoso viver em um ambiente tóxico, onde você não pode ser autêntico e onde não existe abertura para expressar ideias e opiniões. O mundo está cada vez mais complexo, volátil e incerto, demandando flexibilidade e agilidade para mudar, tornando cada vez mais necessário promover os



quatro estágios da segurança psicológica: segurança de inclusão, segurança para aprender, segurança para contribuir e segurança para desafiar o *status quo*.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Marisa Salgado** – Se alguém tinha dúvida sobre a relevância do RH, após a pandemia mudou de vez sua opinião, porque Recursos Humanos só se fortaleceu. E está assumindo um protagonismo cada vez maior. Deixou de ser coadjuvante e área de custo e está em todas as discussões de negócio, ajudando a evoluir a cultura e apoiando a evolução das pessoas. Manter o engajamento, a cultura viva e a saúde mental dos colaboradores em modelo de trabalho remoto sem dúvida continuará sendo um dos maiores desafios, além do foco em automação e digitalização de processos, cultura ágil, people analytics, experiência do colaborador e desenvolvimento de soft skills.



SE ALGUÉM TINHA DÚVIDA SOBRE A RELEVÂNCIA DO RH, APÓS A PANDEMIA MUDOU DE VEZ SUA OPINIÃO, PORQUE RECURSOS HUMANOS SÓ SE FORTALECEU. E ESTÁ ASSUMINDO UM PROTAGONISMO CADA VEZ MAIOR



**SIMONE PASSINI GROSSMANN,**  
VICE-PRESIDENTE DE RH PARA O BRASIL DA  
COCA-COLA COMPANY

**GRH – Qual foi o seu grande desafio como líder de RH em 2020?**

**Simone Grossmann** – A pandemia nos levou a um mundo 100% remoto subitamente. Meu primeiro desafio foi migrar todas as pessoas e o nosso modo de trabalhar para o online. Na prática, nosso modelo de negócio nos permitia trabalhar remotamente de forma bem-sucedida. O desafio em si não foi de ordem tecnológica ou de modelo de negócio, mas como organizar o trabalho junto com a vida pessoal, como cuidar da saúde mental, física e emocional dos funcionários nesse período, como assegurar que as pessoas se sentissem apoiadas. Do lado da saúde, o desafio foi colocá-las em home office e reforçar todas as medidas que elas deveriam seguir para evitar a contaminação. Fizemos muitas campanhas e vídeos instrutivos. Como apoio, reforçamos nossas práticas relacionadas a bem-estar, que receberam mais investimento e atenção com programas específicos. Além disso, trabalhamos muito a comunicação regular e frequente, com encontros semanais da empresa inteira, o presidente, eu e outros líderes, durante 20 semanas. Uma das coisas que acho que fizemos muito bem também foi a escuta ativa através do comitê de cultura, dos comitês de diversidade e do próprio RH. Com isso, conseguimos ter um canal de diálogo e apoio.

**GRH – Em 2019, você se destacou entre os mais admirados da região Sudeste. Neste ano, houve um upgrade para o âmbito Brasil. O que você acredita ter levado a esse reconhecimento?**

**Simone Grossmann** – Nossa agilidade na tomada de decisões logo que veio a pandemia trouxe visibilidade à companhia e viramos referência. Por exemplo, fomos uma das primeiras empresas no país a decretar home office, em meados de março, já afirmando que seria até dezembro, podendo ser revisto de acordo com o cenário, como acabou sendo. Logo auxiliamos os funcionários a se adaptarem às mudanças. Liberamos cadeiras do escritório para serem levadas para casa e demos uma ajuda de custo para apoiar na montagem de seus espaços de trabalho ou outras despesas adicionais extraordinárias desse período. Acredito que a pandemia trouxe oportunidade de reforçar minha atuação dentro e fora da empresa ao mesmo tempo em que amadureci muito como profissional.



**GRH – Quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Simone Grossmann** – Ele deve atuar como líder do negócio, mas com sensibilidade, empatia, acolhimento e humanidade. Deve pensar tanto no negócio quanto nas pessoas – ser um líder ambidestro. Vemos líderes de RH que só focam em negócios e outros que só focam nas pessoas. Saber balancear bem esses dois lados é fundamental, assim como conseguir despertar nos demais líderes da empresa esse equilíbrio. Afinal, a cultura de uma empresa e o engajamento dos seus funcionários não é responsabilidade apenas do RH. Ou seja, o líder de RH precisa atuar com visão estratégica e se antecipando ao futuro, conectando os processos organizacionais com as necessidades de negócio e sendo capaz de dialogar com todas as partes da companhia. Mas precisa ser o grande guardião do engajamento dos funcionários, da experiência de cada pessoa dentro da companhia.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Simone Grossmann** – De uma certa maneira, toda a crise que estamos passando acelerou muitas mudanças organizacionais que já eram devidas, mas ainda não tinham acontecido. Minha expectativa é que o RH encare tudo isso como uma oportunidade para continuar a provocar as mudanças que ainda são necessárias. Por exemplo, em vez de pensarmos “de volta aos escritórios” apenas como uma retomada, deveríamos pensar em “de volta para o futuro”, tomando a oportunidade para mudar o conceito do escritório. Por fim, o RH vem se mostrando essencial durante toda a pandemia e o quanto é importante no contexto das organizações. Minha expectativa é que no futuro o RH tenha ainda mais o espaço que merece e precisa ter para ajudar as organizações e as pessoas a atingirem seus objetivos.

**NAYANA PITA,**  
DIRETORA DE RH DA CISCO DO BRASIL

**GRH – Qual foi o seu grande desafio como líder de RH em 2020?**

**Nayana Pita** – O maior desafio foi lidar com a ambiguidade entre uma ação e o resultado dessa ação em um contexto extremamente desafiador em todo o mundo. Foi necessário buscar respostas e soluções rápidas e precisas em um ambiente de incertezas. Entre outras coisas, isso exigiu – e continua exigindo – um modo intuitivo de percepção da realidade, aliado a uma capacidade de correr riscos e de reconhecer os fatores de segurança que podiam nos dar a sensação de termos um chão sob nossos pés. Portanto, considerando o imperativo do isolamento social devido à pandemia, 2020 reafirmou a necessidade e então urgência de se promover no ambiente de trabalho, físico ou virtual, uma experiência relacional saudável, positiva e colaborativa. Mas a certeza era: uma dinâmica relacional saudável potencializa a aplicação do conhecimento, a utilização de técnicas e tecnologias na busca e concretização de soluções possíveis para cada momento.

**GRH – Quais atributos a levaram a estar entre os 10 RHs Mais Admirados – Brasil?**

**Nayana Pita** – Acredito que todos nós, reconhecidos na premiação, de diferentes maneiras realizamos ações que proporcionam um trabalho mais humanizado, colaborativo e inclusivo em nossas organizações.

**GRH – Na sua visão, quem é o líder de RH que faz a diferença?**

**Nayana Pita** – Penso que, nos tempos atuais, o líder de RH deve ser cada vez mais um facilitador e promotor da cultura organizacional. Mas o RH deve ser também aquele que desafia padrões e constrói pontes de acesso às novas realidades que se apresentam dentro da empresa, no mercado em que atua e no mundo. Considerando que as mudanças na realidade vêm ocorrendo cada vez mais aceleradamente, nos apresentando a todo momento novas paisagens multifacetadas, o líder de RH dos tempos atuais deve ter clareza e amplitude de visão, foco, flexibilidade e uma base ética sólida a fim de assegurar que o resultado de suas ações esteja sempre na direção do bem comum, integrando organização, comunidade, mundo. Em especial, o RH deve ser capaz de promover meios e processos que assegurem a cada colaborador



encontrar as melhores condições para exercer o melhor de seu potencial; ele deve ser capaz de fazer a ponte, ligar ou mediar grupos e pessoas de culturas e realidades diferentes. Enfim, o RH no mundo atual deve ser capaz de fazer perguntas e, mais ainda, de fazer as perguntas certas que levem à compreensão e solução dos problemas. Ele deve explorar constantemente múltiplas redes de colaboração dentro e fora da empresa e ter a capacidade de ver com os olhos das outras pessoas, olhar com empatia e agir com compaixão.

**GRH – Qual é sua expectativa em relação ao futuro do RH?**

**Nayana Pita** – Tenho uma expectativa otimista, foco no positivo. Penso que vai exigir muito trabalho e um constante reinventar-se. Afinal, lidar com ambiguidades e incertezas de forma saudável, construtiva e criativa é algo complexo. Isso vai exigir que estejamos bem conscientes de onde temos os nossos pés, nossas raízes e, ao mesmo tempo, que estejamos olhando sempre para a frente: com um olhar atento e atitude flexível para, sempre que necessário, ajustar a estratégia conforme o tempo, lugar e circunstância. Ou seja, plasticidade, criatividade, capacidade de improvisação, aliados a um forte alicerce ético são tópicos importantes para o futuro de Recursos Humanos. Penso que o RH que conseguir combinar uma execução primorosa, que reage no tempo e na velocidade do negócio e que, ao mesmo tempo, seja absolutamente focado na humanidade, vai suceder em ser o RH estratégico do futuro.

# A PAGUE MENOS PARABENIZA OS VENCEDORES DO **PRÊMIO RHs** E CEOS MAIS ADMIRADOS

É essa paixão por desenvolver talentos e impulsionar o crescimento de empresas que nos inspira a fazer mais pela saúde. Por isso, enche nosso coração de orgulho ver um dos nossos nesse time seletivo.

Parabéns a **Jorge Jubilato**, vice-presidente de **Gente, Jurídico e Administrativo** da **Pague Menos**, e a todos os vencedores.



advance



**Presente em todo o Brasil**

**Custo zero**

**Serviços exclusivos de saúde**

**Descontos especiais em medicamentos**

**Plataforma PBM**

**FALE COM A GENTE**



[85] 3255.5536 | 5434 | 5418 | 5483 | 5473  
convenio@pmenos.com.br

**PagueMenos 40 anos**



Patrocinadora oficial da saúde da seleção e da torcida brasileira.

# PREMIAÇÃO REGIONAL

De Norte a Sul do Brasil, empresas dos mais diversos setores da economia possuem profissionais de Recursos Humanos prontos para transformar a organização em um ambiente diferenciado e produtivo. Neste ano, a premiação RHs Mais Admirados – Regional destacou 17 profissionais. Nos depoimentos concedidos à Gestão RH em que falaram do significado do reconhecimento, eles fazem questão de dividir o prêmio com suas equipes.

## **Jorge Jubilato, vice-presidente de Gente, Jurídico e Administrativo das Farmácias Pague Menos (Região Norte|Nordeste)**

Ser pelo segundo ano consecutivo destaque da região Norte/Nordeste é motivo de muito orgulho, mérito de toda equipe de Gente & Gestão das farmácias Pague Menos. Apesar de a eleição ser do executivo, o resultado é fruto do trabalho de toda esta equipe, além de nossos gestores, em especial da equipe de operações, que é quem de fato faz a gestão de pessoas na empresa e estão à frente de nossa equipe de gigantes, espalhada por todo Brasil. Ter esse reconhecimento em 2020, ano desafiador, com a missão de sermos agentes da saúde e de levar saúde a todos os brasileiros, engrandece e valoriza ainda mais esta conquista, pois foi um ano atípico, em que todos trabalharam demais para cumprir nosso propósito.



DAVI PROBO

## **Nereu Bavaresco, diretor de Gente da Amaggi (Região Centro-Oeste)**

É sempre um motivo de muito orgulho ser reconhecido como um dos RHs Mais Admirados. Neste último ano, foi ainda mais especial, pois foi preciso se reinventar para poder atender com agilidade e velocidade às novas demandas e os desafios impostos pela Covid-19. A minha equipe tem participação direta nesta conquista, portanto, quero aproveitar para agradecê-los e ao Grupo Gestão RH pelo brilhante trabalho que vem fazendo para demonstrar a importância das pessoas no sucesso das organizações.



DIVULGAÇÃO

## **Jacqueline Carrijo, superintendente de RH da Light (Região Sudeste)**

Compartilhar essa premiação num ano tão emblemático é um presente! E esse presente traduz o reconhecimento do nosso legado e da criação de valor na vida das pessoas e nas diferentes companhias por onde passei. Ter um time inspirador, que realiza com você e te faz crescer, é o grande diferencial para tudo isso e para tangibilizar o propósito genuíno de cuidar de gente e impulsionar as organizações. A esse time que tanto me orgulha, um agradecimento mais que especial!



DIVULGAÇÃO

## **Luana Matos, então diretora de RH da Arcos Dorados|McDonald's e atual diretora de RH para o Mercado Internacional da BRF (Região Sudeste)**

Foi muito significativo ser reconhecida pela comunidade de RH em um ano no qual nos focamos no que é mais nobre e essencial: a manutenção dos empregos, saúde e segurança de nossas pessoas, servindo às comunidades nas quais atuamos.



DIVULGAÇÃO

# Quer colaboradores mais felizes e produtivos?

Ofereça o melhor benefício para os seus funcionários:  
**Crédito Consignado Privado.**

Conheça mais vantagens:



Atendimento ao Negativado



Seguro em casos de morte e desemprego involuntário



Prazos mais longos



Sem burocracia e sem papel

O crédito consignado privado da ConsigaMais+ garante o melhor benefício: **a organização financeira de seus funcionários.**

**(11) 5555.1800**

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

**consiga**mais+

**Rafael Jaworski, diretor de RH da Pormade Portas (Região Sul)**

Estar na lista dos RHs Mais Admirados é uma grande honra, pois são tantos profissionais da área que realizam um trabalho tão relevante que estar nessa lista é motivo de muito orgulho. Apesar de o prêmio estar em meu nome, tenho plena consciência de que não é só meu, mas sim de todos os profissionais que integram a equipe de gestão de pessoas da Pormade Portas, pois todos nós juntos, cada um com os seus talentos e competências, é que construímos um dos RHs mais admirados, ajudando a nossa empresa a ser cada vez mais competitiva e sustentável. A nossa grande missão é ajudar nossos colaboradores a ser sempre a sua melhor versão, evoluindo e se desenvolvendo a cada dia.



DIVULGAÇÃO/PORMADE

**Daniel Martin Ely, Chief Transformation Officer (CTO) das Empresas Randon (Região Sul)**

Me sinto muito honrado com esse reconhecimento. Ele corrobora nossa visão de que ter pessoas valorizadas e respeitadas como um dos nossos princípios faz das Empresas Randon mais do que uma oportunidade de trabalho. Investimos e trabalhamos para proporcionar um espaço de desenvolvimento das pessoas ao mesmo tempo em que impulsionamos com isso a transformação tão necessária para alcançarmos nossos objetivos como negócio. Liderar pessoas é uma tarefa cada vez mais desafiadora diante de toda a complexidade que permeia o ambiente corporativo, mas, ao mesmo tempo, muito satisfatória. Estamos juntos nessa jornada de desenvolvimento coletivo! Agradeço a todos!



JEFFERSON BERNARDES

**Valdirene Soares Secato, diretora de RH da Bradesco Seguros (Região Sudeste)**

Escolhi a área de Recursos Humanos pelo nobre propósito: cuidar de pessoas! Em 2020, esse papel se tornou crucial nas empresas, já que cabe a nós a função estratégica de manter o bem-estar, garantir o desenvolvimento dos profissionais e, o mais importante, transmitir apoio e segurança às pessoas que constroem a organização. Ser reconhecida como um dos profissionais de RH Mais Admirados do Brasil no prêmio do Grupo Gestão RH, em um ano tão desafiador, me fez ter a certeza de que estamos no caminho certo. Acredito na transformação por meio do capital humano e entendo que a área de RH deve estar preparada para contribuir estrategicamente. Agradeço à minha equipe e ao Grupo Bradesco Seguros pela confiança em meu trabalho.



DIVULGAÇÃO/BRADESCO SEGUROS

**Claudia Duarte Vergara, gerente de Desenvolvimento de Pessoas da Irani Papel e Embalagem (Região Sul)**

A palavra que define esse reconhecimento é gratidão. Sou muito grata a todos os que confiaram em meu trabalho ao longo de toda a minha trajetória profissional. Também tenho um orgulho enorme dos times competentes que tive e tenho ao meu lado e que me impulsionaram a ser destaque e pertencer aos RHs Mais Admirados. O time da Irani merece o mérito desse prêmio. Ainda mais em 2020, que foi um ano tão especial, em que os desafios da gestão com pessoas foram ainda maiores. Saber que estou ao lado de colegas da área tão inspiradores só reforça meu sentimento e me incentiva a trabalhar cada vez mais pelas pessoas.



MARYANE OLIVEIRA



### Fabio Voelz, diretor de RH do Grupo Madero (Região Sul)

Estar novamente na seleta lista dos RHs Mais Admirados, ao lado de grandes profissionais, é uma honra, principalmente nesse difícil momento de pandemia. Esse reconhecimento nos orgulha muito e nos estimula a nos empenharmos ainda mais na superação dos desafios diários. Agradeço especialmente ao time de RH, que se supera todos os dias na busca da melhoria contínua e na entrega com excelência. Esse prêmio é de vocês! Agradeço ao Grupo Madero, por nos proporcionar tantos desafios e conquistas ao longo desse incrível projeto, e à minha família, por todo o suporte e apoio nessa jornada. E parabéns à Gestão RH pela recorrente iniciativa de reconhecer e valorizar o trabalho dos profissionais de Recursos Humanos, que tanto se empenham para superar os desafios em suas organizações.



### Marly Vidal, diretora executiva de Gente e Gestão do Grupo Sabin (Região Centro-Oeste)

Em um ano diferente e recheado de desafios, me sinto lisonjeada de receber esse reconhecimento. Gratidão ao Grupo Sabin, porque aqui temos a oportunidade de trilhar nossa jornada com muita paixão, ética, empatia. Esse reconhecimento é do time de RH que, com engajamento, dedicação e amor cumpre a sua missão diária de impactar positivamente a vida do outro. Em 2020, vivi intensamente o propósito organizacional de Inspirar Pessoas a Cuidar de Pessoas. Foi o ano do acolhimento e cumprimos nosso propósito. #juntosomsmaisfortes

# PATROCINE

# tv corporativa

## GESTÃO RH

[tv.gestaoerh.com.br](http://tv.gestaoerh.com.br)

GRUPO GESTÃO RH



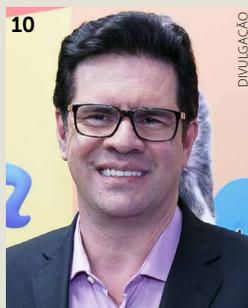
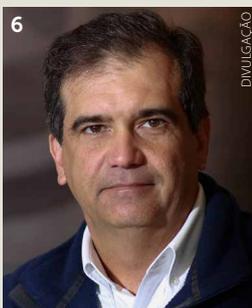
# GALERIA DOS MAIS ADMIRADOS DE 2020

## CEOs DO ANO



Viviane Senna, presidente do Instituto Ayrton Senna | Mauricio Giamellaro, CEO da Heineken

### 10 CEOs MAIS ADMIRADOS\*



1 Alexandre Bassanezi, diretor geral da Air Liquide | 2 Ana Karina Bortoni Dias, CEO do Banco Bmg | 3 André Mendes, presidente da Johnson & Johnson | 4 Cesário Nakamura, presidente da Alelo | 5 Frederico Trajano, CEO do Magazine Luiza | 6 Luri Miranda, CEO do Burger King | 7 Liel Miranda, CEO da Mondelez | 8 Lorival Luz, CEO da BRF | 9 Octavio de Lazari Junior, CEO do Bradesco | 10 Sergio Zimmerman, CEO e fundador da Petz

\*Ordem alfabética

# PARA MELHORES RESULTADOS, É PRECISO SABER COMO DESENVOLVER HABILIDADES INDIVIDUAIS E INOVAR NO PROCESSO.

Com mais de 15 anos de experiência no mercado de educação corporativa, o **FGV In Company** apoia organizações dos diversos segmentos da economia desenvolvendo soluções de educação corporativa customizadas, inovadoras e ancoradas na resolução de desafios estratégicos de organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Dispomos da expertise e excelência do 5º melhor Think Tank do mundo, por meio de nossas 11 escolas, dos mais de 90 centros de estudo da FGV, de toda a infraestrutura tecnológica, além da rede conveniada presente em mais de 100 cidades no Brasil e dos nossos 200 parceiros internacionais.

**Entre em contato e conheça nossas soluções.**

**[FGV.BR/IN-COMPANY](https://www.fgv.br/in-company)**

# ELES TAMBÉM ESTÃO ENTRE OS MAIS ADMIRADOS CEOs\*



1 Alexandre Costa – Cacau Show | 2 Alexandre Rappaport – Livelo | 3 Carlos de Barros Jorge Neto – Dasa |  
4 Carlos Eduardo Martins – Domino's | 5 Carlos Mauad – Banco Carrefour | 6 Daniel Coudry – Amil | 7 Daniel Silveira – Avon Cosméticos |  
8 Daniel Randon – Randon | 9 Diego Borghi – Ducati | 10 Estanislau Bassols – Sky | 11 Eugênio Pacelli Mattar – Localiza |  
12 Fabrício Bloisi – iFood | 13 Fernando Medina – Luandre | 14 Flavio Maluf – Eucatex | 15 Francisco Caiuby Vidigal Filho – Sompo Seguros |  
16 Henrique Braun – Coca-Cola Company | 17 Laércio Albuquerque – Cisco Brasil | 18 Leandro Medeiros – Osklen |  
19 Leonardo Framil – Accenture | 20 Leonel Andrade – CVC | 21 Lídia Abdalla – Grupo Sabin | 22 Luís Fernando Porto – Unidas Rent a Car |  
23 Marcel Sacco – Hershey's | 24 Marcelo Baptista de Oliveira – Grupo Protege | 25 Marcos Bicudo – Vedacit |  
26 Mario Henrique Alves de Queirós – Farmácias Pague Menos | 27 Paulo Herrmann – John Deere Brasil | 28 Paulo Correa – C&A |  
29 Pietro Labriola – TIM | 30 Rachel Maia – Lacoste (atualmente na RM Consulting)

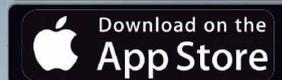
\*Ordem alfabética



**31** Ricardo Gondo – Renault do Brasil | **32** Roberto Funari – Alpargatas | **33** Rodrigo Alvarenga Vilela – Samarco |  
**34** Sandro Rodrigues – Grupo Hinode | **35** Sonia Bueno – Kantar | **36** Tonny Martins – IBM | **37** Vincent Bleunven – Allianz Partners |  
**38** Waldyr Ferreira – Harley Davidson (atualmente na Bajaj Auto)

LANÇAMENTO

app  
GESTÃO RH



## RHs DO ANO - AMÉRICA LATINA

SILVIA ZAMBONI



DIVULGAÇÃO

Mariane Guerra, vice-presidente de RH para América Latina da ADP | Wellington Silvério, diretor de RH para América Latina da John Deere Brasil

## RHs DO ANO - BRASIL

LUKAS MORAIS/FILMES



MARCO FLAVIO

Marcia Baena, vice-presidente de Gente e Gestão do Burger King Brasil | Bruno Szarf, vice-presidente de Gente e Gestão Corporativa da Ypê

## 10+ AMÉRICA LATINA\*



1 Ana Cláudia Oliveira, vice-presidente de RH Brasil e Argentina da Continental Pneus | 2 Danielle Arraes, vice-presidente de RH para América do Sul e Central da Puratos | 3 Erica Baldini, CRHO para América Latina da FCA – Fiat Chrysler Automóveis Brasil | 4 Fabiana Cymrot, vice-presidente de RH Brasil e Cone Sul da Mastercard | 5 Giuseppe Giorgi, diretor de RH para América Latina da Pirelli | 6 Luciana Amaro, vice-presidente de RH para América do Sul da Basf | 7 Lucila Del Grande de Souza, diretora executiva de RH para Vendas e Marketing para América Latina da Bridgestone | 8 Mariana Adensohn, diretora de Pessoas para América Central da Z-Tech Middle Americas | 9 Rita Sbragia, diretora sênior de RH – Global Supply & Latam da Diversey | 10 Rodrigo Pádua, vice-presidente global de Gente e Cultura da Stefanini

\*Ordem alfabética

## 10+ BRASIL\*



1 Fernanda Fernandes, diretora de RH da Petz | 2 José Ricardo Amaro, diretor de RH da Ticket | 3 Juliano Marcílio, diretor de RH do Banco Bradesco | 4 Luciana Paganato, vice-presidente de RH da Unilever | 5 Marisa Salgado, diretora executiva de Gente & Gestão da Fast Shop | 6 Nayana Pita, diretora de RH da Cisco do Brasil | 7 Patrícia Monteiro Araújo, diretora de RH do Mercado Livre | 8 Patrícia Pugas, diretora executiva de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza | 9 Raquel Zagui, vice-presidente de RH da Heineken | 10 Simone Passini Grossmann, vice-presidente de RH para o Brasil da Coca-Cola Company

\*Ordem alfabética

## REGIONAL CENTRO-OESTE



Marly Vidal, diretora executiva de Gente e Gestão do Grupo Sabin | Nereu Bavaresco, diretor de Gente da Amaggi

## NORTE & NORDESTE



Fábio Moniz, diretor de Administração e RH da Usina Coruripe | Jorge Jubilato, vice-presidente de Gente, Jurídico e Administrativo das Farmácias Pague Menos | Moacy Freitas, diretor de RH do Grupo Moura

## SUL



1 Claudia Duarte Vergara, gerente de Desenvolvimento de Pessoas da Irani Papel e Embalagem | 2 Daniel Martin Ely, CTO – Chief Transformation Officer da Randon | 3 Fabio Voelz, diretor de RH do Grupo Madero | 4 Rafael Jaworski, diretor de RH da Pormade Portas

## SUDESTE



1 Ana Guimarães, head de RH Latam da Givaudan | 2 Fernando Meller, diretor Executivo de Gente e Gestão da Seara | 3 Isabel Azevedo, vice-presidente de RH do MDS Group | 4 Jacqueline Carrijo, superintendente de RH da Light | 5 Luana Matos, diretora de RH da Arcos Dorados|McDonald's (atual diretora de RH para o Mercado Internacional da BRF) | 6 Rodrigo André Fernandes, diretor da Claro Brasil | 7 Suzana Kubric, diretora de RH Latam da Kantar (atual vice-presidente de Pessoas do Nubank) | 8 Valdirene Soares Secato, diretora de RH da Bradesco Seguros

# NA HORA DE CONTRATAR A SUA CONSULTORIA DE RH, FAÇA UMA ESCOLHA SIMPLES E ALCANCE RESULTADOS GIGANTES.

Conte com a **Gi Group**, multinacional italiana presente em **58 países**, com mais de **20.000 empresas** atendidas, através das **600 filiais** formadas por times altamente capacitados.

No Brasil, são **20 filiais** que trabalham com **PAIXÃO** e ajudam empresas a encontrarem os candidatos ideais.

São muitos motivos para você fazer uma única decisão:

- Foco na necessidade do cliente.
- Equipe ágil e que entrega diariamente o valor **CUIDADO**.
- Capilaridade em todo País.
- Presente há **21 anos** no mercado global.
- **10 mil contratações** entre janeiro e março 2021.

Conheça as melhores soluções de RH em apenas um clique. Acesse [www.gigroup.com.br](http://www.gigroup.com.br) e saiba mais!



**Group**  
YOUR JOB, OUR WORK

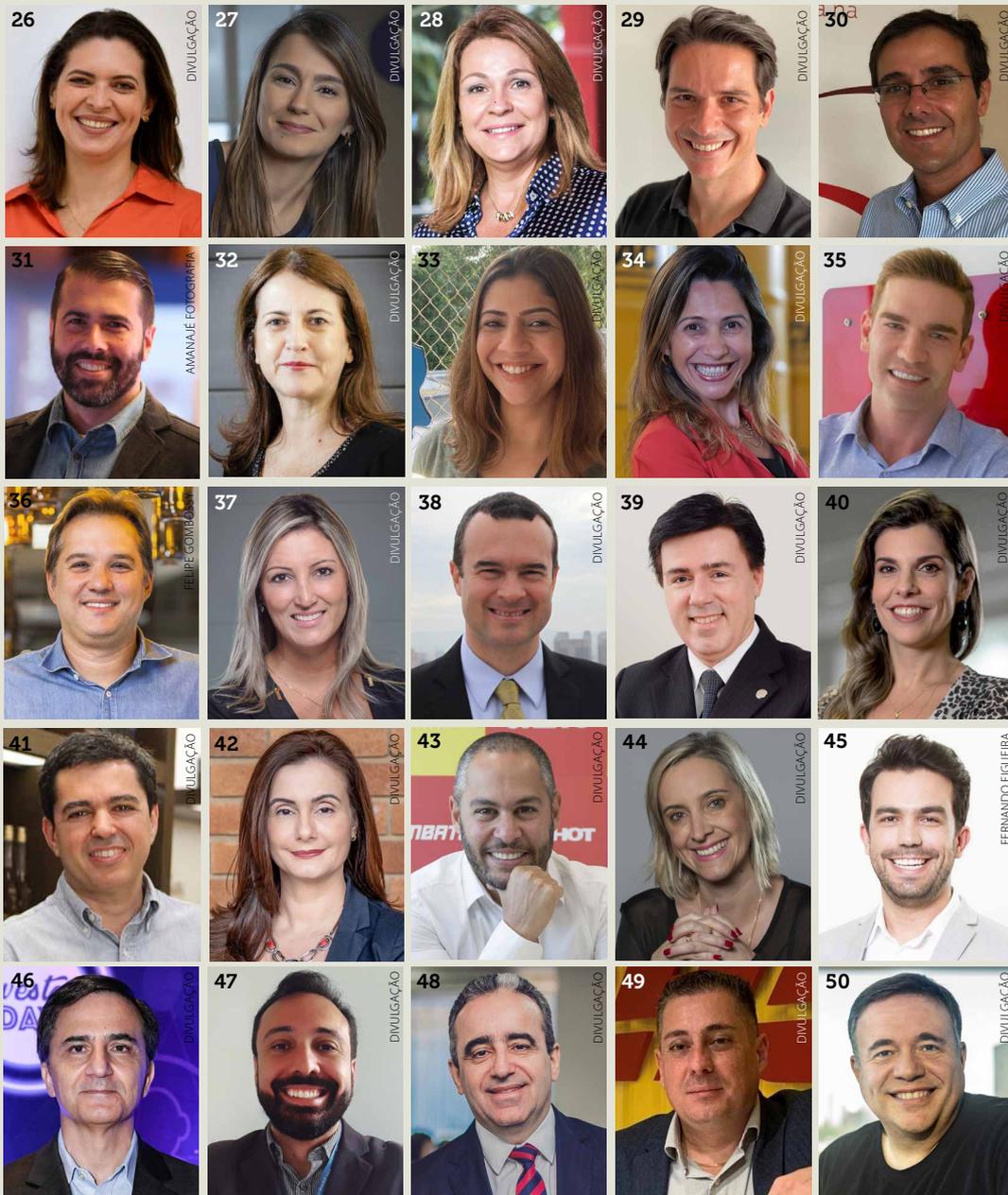
# ELES TAMBÉM ESTÃO ENTRE OS MAIS ADMIRADOS

## RHs\*



1 Adriana Zanni – AON | 2 Alessandra Morrison – Kimberly-Clark | 3 Alexandre Gregory – Premier Pet | 4 Ana Costa – Hershey's |  
5 Ana Buchaim – B3 | 6 Ana Cláudia Oliveira – Continental | 7 Ana Lúcia Caltabiano – General Electric |  
8 Ana Marcia Lopes – Atento Brasil | 9 Ana Paula Landi – Lojas Renner | 10 André Rapoport – Danone | 11 Andrea Marquez – Bunge |  
12 Beatriz Sairafi Heinemann – Accenture | 13 Betina Lackner – Johnson & Johnson do Brasil | 14 Carlos Toledo – Zurich Seguros |  
15 Carolina Duque – Lacoste | 16 Catia Porto – Grupo BIG | 17 Christiane Berlinck – IBM | 18 Christopher Woods – Atacado |  
19 Cinthia Bossi – Syngenta | 20 Claudia Meirelles – Itaúsa | 21 Cláudia Mariane Lourenço – Europ Assistance |  
22 Cristiano Brasil – Votorantim Cimentos | 23 Cynthia Maria Delfini Tamura – Unidas Rent a Car | 24 Daniel Linhares – Localiza |  
25 Daniela Araújo – Gerdau Aços Longos (atualmente na Daniela Araújo Desenvolvimento Humano)

\*Ordem alfabética



**26** Daniele Salomão – Energisa | **27** Danielle Corgozinho Lopes – Lívolo | **28** Denise Horato – Roche | **29** Douglas Pereira – Renault do Brasil |  
**30** Eduardo Amaral Marques – Grupo Fleury | **31** Eduardo Marques – Abbott | **32** Eliana Vieira – Grupo NotreDame Intermédica |  
**33** Elisângela Martins – Comgás | **34** Elizabeth Sousa Rodrigues – Grupo Baumgart|Vedacit | **35** Ewerton Fulini – Instituto Ayrton Senna |  
**36** Fábio Kapitanovas – ABInbev | **37** Fernanda Silva Kauling – Ultraz | **38** Fernando Andreotti Vaz – Hyundai |  
**39** Fernando Viriato de Medeiros – Accor | **40** Flávia Pontes – Dasa (atualmente na Qualicorp) | **41** Flávio Pesiguelo – Natura |  
**42** Gabrielle Botelho – CGG | **43** Georges Riche – Globosat | **44** Indiara Manfre – BRF | **45** Jean Nogueira – Gol Linhas Aéreas |  
**46** João Senise – Carrefour | **47** João Dantas – Gi Group | **48** Jorge Tavares de Almeida – Grupo Protege |  
**49** José Monteiro – DHL | **50** José Roberto Daniello – Alparagatas

## RHs

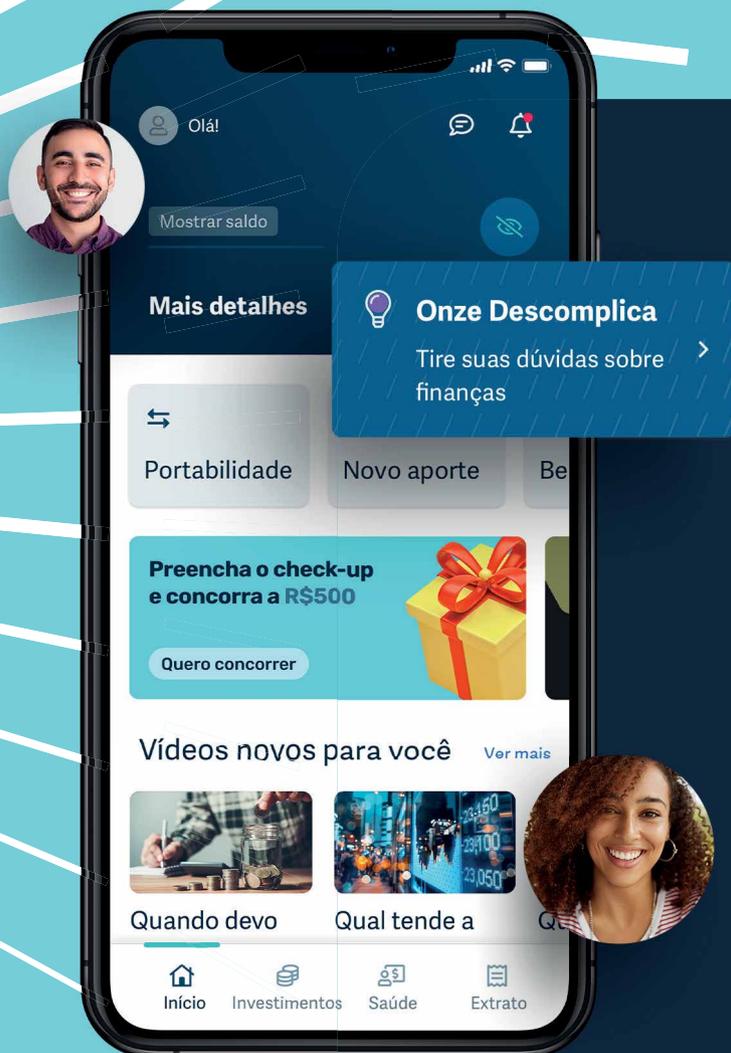


51 José Marcos da Silva – Deloitte | 52 Juliana Zan – Tokio Marine (atualmente na Porto Seguro) | 53 Kamila Belo Alves – AGV Logística | 54 Karen Ramirez – Hospital Sírio-Libanês | 55 Karina Alonso Maimone – The Walt Disney Company Brasil (até jan/2021) | 56 Lenilton Jordão – DP World | 57 Luciana Carvalho – Movile | 58 Luciana Domagala – Ipiranga | 59 Luciana Ezequiel – Veolia (atualmente na A.P. Moller - Maersk) | 60 Lucilene Rezende – Scurato Inbrands | 61 Luís Gustavo Vitti – iFood | 62 Marcello Zappia – CVC (até jan/21) | 63 Marcelo Alves Pereira – Elopar | 64 Marcelo Arantes de Carvalho – Braskem | 65 Marcelo Madarász – Parker Hannifin | 66 Márcia Costa – C&A (atualmente na Levee) | 67 Marcia Morais Kolling – KPMG Brasil | 68 Márcio Santos – Grupo Record | 69 Marco Custódio – Nestlé Purina Latam | 70 Maria Antonietta Russo – TIM | 71 Maria Susana de Souza – Raia Drogasil | 72 Marina Quental – Vale | 73 Mauricio Andreatti – Grupo Leforte | 74 Mauricio Ignacio – Grupo Bandeirantes de Comunicação | 75 Milton Bragança – Kantar

# Benefício de verdade é incentivar os seus colaboradores a terem uma boa relação com as finanças.

Conheça a Onze, a **primeira fintech que traz uma solução de saúde financeira com acumulação de patrimônio** para colaboradores da sua empresa, por meio de uma previdência diferente e moderna.

**O seu colaborador poupa de uma forma inteligente:**



- ✓ **Desconto direto** na folha de pagamento
- ✓ Consultoria **individualizada** para tirar dúvidas sobre finanças
- ✓ Checkups regulares de **saúde financeira**
- ✓ Compras em parceiros com **cashback** direto na previdência
- ✓ Tudo feito **pelo app e sem burocracia** para o RH
- ✓ Previdência **100% digital** com implementação rápida

✓ **E claro, tudo sem custo para empresas e colaboradores**



Veja como apostar no futuro dos seus colaboradores **faz diferença no hoje.**

**onze**

Construa o seu melhor futuro.

## RHs



76 Moises Marques – Novo Nordisk | 77 Mônica Santos – Loggi | 78 Monique Stony – British American Tobacco | 79 Otto Silva – JBS Divisão Carnes | 80 Pablo Alzogaray – Saint-Gobain Abrasivos | 81 Patrícia Coimbra – Sulamérica Seguros | 82 Paula Nabholz – Harley-Davidson | 83 Paula Harraca – ArcelorMittal | 84 Pedro Pittella – Sanofi | 85 Priscila Monaco – BR Visa | 86 Rafael Froes – Rede D’Or São Luiz | 87 Renata Del Bove – Cia. Hering | 88 Renata Gusmon – Amil & UHG Brasil | 89 Ricardo Burgos – UnitedHealth Group | 90 Ricardo Herreira – ConsigaMais+ | 91 Rita Pellegrino – BRF | 92 Roberta Caravieri – Sompo Seguros | 93 Rodrigo Porto – AES Brasil | 94 Roseli Souza – Banco BMG | 95 Sergio Fajerman – Itaú-Unibanco | 96 Sergio Povia – OLX | 97 Silvana Castellani – HCor | 98 Simone Cleim – Solvay do Brasil (até jun/2020) | 99 Simone Albuquerque – Oxiteno | 100 Simone Oechsler– Sky



101 Soraya Bahde – Alelo | 102 Sylmara Requena – Siemens Energy | 103 Tatiana Sereno – Aché Laboratórios |  
104 Teresa Raquel Campos – MRV Engenharia | 105 Valéria Carmignani Barbosa – Novartis | 106 Vera Lucia Silva – Samarco |  
107 Víctor de Alencastro Garcia – Domino's | 108 Victor Rosa Marinho de Queiroz – Next |  
109 Vivian Broge – Iguatemi Empresa de Shopping Centers | 110 Warney de Araújo Silva – AeC Contact Center

## – ENCONTRO C-LEVEL – GESTÃO PÓS-PANDEMIA

Cultura, gestão de talentos e  
o que esperar do novo líder

# 27/5

Evento On-line

1º bloco às 14h  
2º bloco às 15h

O Grupo Gestão RH, em parceria com a  
LuandreMiddle, realizará mais um  
Encontro C-Level para líderes empresariais.

### PARTICIPE!

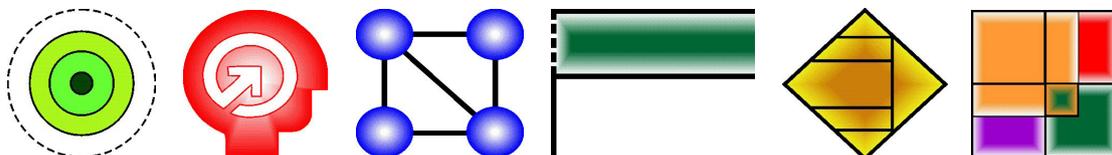
[gestaoerh.com.br](http://gestaoerh.com.br)

 LuandreMiddle



# POSITIONAL SELLING®

## TREINAMENTO PROFISSIONAL EM VENDAS



### A HORA É ESTA!

Os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras exigem uma atuação firme na busca de resultados concretos e mensuráveis, no curto prazo. Adote o **POSITIONAL SELLING® (PS)**, o sistema estratégico de vendas utilizado pelas empresas líderes de cinco continentes. Prepare seus profissionais de vendas para vencerem os desafios que farão de 2021, o ano decisivo para o seu negócio.

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

### RESULTADOS PARA A EMPRESA

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

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

**PARA EMPRESAS QUE QUEREM OBTER RESULTADOS CONCRETOS E MENSURÁVEIS AINDA EM 2021!**

**0800 026 2422**

info@interculturalted.com.br

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



**INTERCULTURAL®**

FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE  
CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)



## CONHEÇA A NOVA VERSÃO VIRTUAL DO TREINAMENTO DE LIDERANÇA MAIS ADOTADO NO MUNDO! SOMENTE PARA CLIENTES CORPORATIVOS

15 MILHÕES DE LÍDERES TREINADOS EM MAIS DE 100 PAÍSES!

### O TREINAMENTO DE SLII® EXPERIENCE OFERECE:

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

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

**Novo aplicativo** para Celular ou Tablet.

**Nova metodologia** de treinamento baseada em Neurociência.

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

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

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

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

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

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

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

**62 MIL LÍDERES TREINADOS NO BRASIL!**  
**636 EMPRESAS CLIENTES NO PAÍS!**

**35 ANOS DE PARCERIA COM A KEN BLANCHARD!**

**48 ANOS FORMANDO LÍDERES NO BRASIL!**

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



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



## AS TENDÊNCIAS EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

O M&A Report, publicado anualmente pela consultoria Bain & Company, aponta que 2020 foi um ano volátil para o mercado de fusões e aquisições. O início da pandemia e a paralisação inesperada geraram uma interrupção quase completa da atividade, mas a recuperação na segunda metade do ano minimizou as perdas: foram registradas mais de 28.500 transações, totalizando US\$ 2,8 trilhões, patamar próximo ao atingido em 2017.

O levantamento com cerca de 300 profissionais de M&A aponta que o apetite permanece forte, considerando que metade deles espera maior atividade em 2021, embora quase o mesmo número cite as perspectivas econômicas incertas como o principal obstáculo.

Setores como Tecnologia, Telecomunicações, Mídia Digital e Produtos Farmacêuticos já estavam sob o olhar dos investidores e se tornaram ainda mais atrativos pelas mudanças aceleradas pela Covid-19, com um maior número de avaliações, o que não aconteceu em setores como Varejo e Energia, onde as avaliações enfraqueceram.

Na análise geral, 2020 trouxe o declínio mais profundo e a recuperação mais forte nas atividades de fusões e aquisições e tornou o processo digital o novo normal. “Antes, o principal objetivo de se fazer uma fusão ou aquisição era ganhar escala. Agora passa a ser ter mais escopo”, explica Kai Grass, sócio da Bain & Company.

De acordo com o levantamento, as equipes se adaptaram rapidamente ao mundo da due diligence virtual, fechamento de negócios e integração, com cerca de



SHUTTERSTOCK

70% dos profissionais afirmando que a diligência em 2020 era um desafio.

Além disso, no ano passado o ESG (environmental, social and governance) assumiu um lugar de destaque entre os critérios de M&A, exigindo das empresas mais diversidade e atenção aos critérios de sustentabilidade.

Também as preocupações com a cadeia de suprimentos expostas pela crise da Covid-19 levaram quase 60% dos entrevistados a pontuarem que a localização da cadeia de suprimentos será fator significativo na avaliação de negócios no futuro.

## RAÇA INFLUENCIA OPORTUNIDADES DE EMPREGO, DIZEM 70% DOS BRASILEIROS

Um novo estudo realizado pela Ipsos em 27 países para o Fórum Econômico Mundial avaliou o impacto da raça, etnia e nacionalidade no acesso a oportunidades em diversos setores. No Brasil, os resultados são preocupantes. No que diz respeito à empregabilidade, 71% dos ouvidos no país percebem a influência da cor da pele e da origem de uma pessoa na obtenção de trabalho. Destes, 41% acham que influencia muito e 30% acreditam que influencia de alguma forma.

A média global, embora também seja alta, ficou seis pontos percentuais abaixo (65%). Além do Brasil, os países que mais notam essa influência são África do Sul (80%), Japão (78%) e Bélgica (74%). Por outro lado, na Malásia (44%), China (50%) e Rússia (54%) o número de respondentes que percebem essa influência é mais baixo.

O levantamento online foi realizado com 20.020 pessoas – sendo 1.000 brasileiros – com idade entre



SHUTTERSTOCK

16 e 74 anos. Os dados foram colhidos entre 22 de janeiro e 5 de fevereiro.



# O H é de Humanos e não de “Hempresas”

Por **Camilla Clemente**, diretora de RH e Marketing da ConsigaMais+

Em um momento de excessivos afastamentos por questões físicas de saúde e emocionais, mudanças no mercado de trabalho e adoção de novas metodologias corporativas, o termo RH nunca foi tão usado. Acontece que, talvez, a abreviação faça com que muita gente esqueça o que ele significa. Recursos Humanos. Humanos que fazem a gestão de pessoas. É o olhar para elas. É o departamento que cuida da experiência delas para garantir um melhor resultado para o negócio. Afinal, nenhuma atividade se sustenta sozinha sem uma pessoa por trás dela.

O bem-estar das pessoas dentro da empresa está diretamente ligado à experiência que elas vivem nela. A começar pelo processo seletivo, quando deixamos o candidato confortável para explicar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com uma conversa tranquila e acolhedora. É quando as pessoas começam a entender a nossa forma de trabalhar, nossa cultura e valores. A partir de então, passa pela forma acolhedora que as recebemos, pelos treinamentos dos produtos que são oferecidos aos nossos clientes, para que tenham em

mente a importância do seu papel, para, assim, alcançar o objetivo da empresa e para a gestão do seu dia a dia. É quando se percebem como parte do todo.

Com infraestrutura limpa, leve e confortável, a entrega de um ambiente transformador e rico de experiências é o que espera uma equipe diversificada. É necessário manter portas e ouvidos abertos, dos gestores e do RH, para que os colaboradores façam sugestões, reclamações, desabafos, sendo incentivados a falar o que sentem e a serem respeitados por suas ideias. Quantas delas podem ser extremamente inovadoras, mas não aplicadas por não serem explicitadas?

Proporcionar uma comunicação clara e transparente, celebrar conquistas e apoiar a camaradagem são pilares que diferenciam um departamento de RH. Ajudar os líderes a darem feedbacks constantes aos seus liderados garante transparência nas relações. Utilizar tecnologia como aliada para o ganho de qualidade de vida, com otimizações de atividades, fideliza a equipe.

O trabalho de gestão de pessoas pede o estabelecimento de um

leque de benefícios que aliviem as preocupações pessoais dos colaboradores. Isso traz lealdade e ajuda a reduzir a rotatividade. Um ganho e tanto para toda empresa. Dessa forma, também conseguimos diminuir o absenteísmo, motivando o colaborador e aumentando sua produtividade. Por fim, é importante dar voz ao colaborador no processo de desligamento da empresa, independentemente do motivo que o levou a isso. Já pensou no assunto? O fim da relação corporativa não devia levar ao fim do diálogo. Ele pode ajudar a visualizar problemas até então despercebidos.

Mas tudo isso dificilmente ganha a visibilidade que merece. Afinal, estamos falando de experiência não identificada por métricas, mas através do sorriso no rosto, no tom de voz, na energia e alegria com que se trabalha. Experiência essa verificada pelo nível de confiança e comprometimento que cada um tem pela empresa. Observar os compartilhamentos e curtidas dos posts nas redes sociais é ver o orgulho de quem, no nosso caso, faz parte da Família ConsigaMais+. Uma empresa que lembra sempre que, sem o H, não existe o R.

## O QUE IMPACTA A EXPERIÊNCIA DOS COLABORADORES?

Para responder à pergunta acima, a Pin People, plataforma de gestão da experiência do colaborador, realizou o seu primeiro levantamento sobre employee experience. Entre as principais descobertas, o estudo, que contou com a participação de 76 mil colaboradores, aponta que 96% se sentiram bem acolhidos na primeira semana de trabalho. Entretanto, 38% não



possuem clareza sobre as possibilidades de carreira após seis meses na empresa, embora a expectativa da empresa em relação ao que é esperado do profissional fique claro para 92%.

Sobre retenção de talentos, o número é alarmante: 46% dos entrevistados indicaram existir algum incômodo no dia a dia que os faria deixar a empresa. Outro ponto que chama a atenção é a avaliação dos liderados sobre seus líderes. Se, por um lado, 85% possuem uma boa relação com colegas de trabalho, 50% não avaliam bem a postura e o nível de suporte oferecido por seus gestores diretos.

Portanto, atenção gestores: é preciso estarem atentos à experiência dos colaboradores ao longo da jornada, de forma que possam agir nos momentos certos, considerando o que é importante para eles em cada etapa. Só assim é possível aumentar o engajamento e a felicidade no ambiente corporativo.

“A experiência não pode ser medida e gerida pontualmente, perguntando as mesmas coisas para todo mundo ‘de vez em quando’. Afinal, a experiência acontece todos os dias e é impactada por elementos como o ciclo de vida e as necessidades e expectativas específicas dos diferentes grupos de colaboradores que as organizações possuem hoje”, orienta Frederico Lacerda, CEO e cofundador da Pin People.

## MUDANÇA DE EMPREGO NA PANDEMIA

Outra pesquisa mostra que, mesmo em um ano de incerteza econômica e alto desemprego, os profissionais vislumbram uma mudança de emprego ou de área.

Com mais de uma alternativa para escolher, o levantamento foi realizado entre fevereiro de 2020 e fevereiro de 2021, pela Intera, HRtech de recrutamento digital e integrante do Cubo Itaú, que mapeou os principais anseios das pessoas em relação ao trabalho. Participaram 23.689 mil profissionais em todo Brasil, de 18 a 64 anos, sendo 66,2% homens e 33,8% mulheres.

Entre as principais motivações, 53,11% manifestaram o desejo de trabalhar em empresa de outro segmento econômico; 47,16% querem sentir o desafio de atuar em uma nova empresa e 34,34% disseram sentir falta de oportunidade de crescimento no emprego atual. Em porcentagens menores, apareceram interesse em trabalhar em uma empresa maior (16,93%) e o atual salário abaixo do mercado (8,02%), entre outros fatores.

De acordo com Paula Morais, cofundadora da Intera, o fenômeno do trabalho remoto evidenciou a porcentagem de vida que as pessoas dedicam diariamente ao trabalho, o que provoca questionamentos sobre valer ou não à pena.

“Em 2020, muita gente ficou com receio de perder o emprego, de a economia não ajudar, e foram mais conservadores na tomada de decisão sobre uma transição de carreira ou empresa, optando pela opção mais segura naquele momento. Em 2021, já sentimos uma abertura muito maior por parte das pessoas, inclusive maior do que o período anterior à pandemia”, afirma.



## JORNADA DAS MULHERES AUMENTOU NA PANDEMIA

Não é novidade que a jornada das mulheres sempre foi mais intensa do que a dos homens; com a pandemia e o isolamento social, 79% delas afirmaram que as atividades aumentaram em relação ao trabalho, a ser mãe e ao cuidado da casa, entre outras tarefas. E isso acontece mesmo quando há um companheiro a seu lado. Com isso, 73% têm sentido exaustão frequente. É o que apontou um levantamento da Hibou, empresa de monitoramento e pesquisa, realizado entre fevereiro em março, com 2.250 mulheres de todos os níveis de renda e faixas etárias.

O aumento de trabalho é a principal queixa (69%), o que, na visão de Ligia Mello, sócia da Hibou, pode um ser gatilho para a segunda maior reclamação, que está relacionada à dificuldade para dormir, já que 41% das mulheres convivem com a insônia. “É uma rotina abusiva, que envolve jornadas duplas e até triplas de trabalho. Triste saber que 9% das mulheres ouvidas chegaram a pedir demissão ou se afastou do trabalho em função dessa realidade”, relata.



SHUTTERSTOCK

A pandemia global potencializou ocorrências de violência doméstica e abuso emocional: 81% das entrevistadas ouviram uma história de mulheres próximas que sofreram agressão doméstica. Sobre a saúde mental, 65% tiveram ou ajudaram uma amiga ou familiar mulher com problemas de ansiedade ou depressão.

## HOME OFFICE, UM ANO DEPOIS

O que pensam os profissionais depois de um ano de trabalho a distância? E como está o engajamento das empresas em relação ao bem-estar físico e mental dos funcionários? A Citrix, empresa de soluções de trabalho digital, encomendou à One Poll uma pesquisa para buscar as respostas.

Realizado em fevereiro, em cinco países da América Latina, incluindo o Brasil, o estudo mostrou que 69% dos trabalhadores se sentem melhor ou muito melhor



SHUTTERSTOCK

referente ao bem-estar físico comparado ao ano anterior e 64% se sentem melhor ou muito melhor no bem-estar mental. A pesquisa também mostrou que, após a pandemia, 69% gostariam de um modelo híbrido em que possam escolher onde trabalhar ou quando ir ao escritório.

As pessoas também estão ponderando outros modelos de trabalho. Mais da metade (56%) dos brasileiros ouvidos relataram que hoje estão mais suscetíveis a uma carreira freelancer do que há um ano. Da mesma forma, em comparação com o ano passado, 76% afirmaram que provavelmente considerariam hoje se mudar para outra cidade se ainda pudessem desempenhar seu papel com a mesma qualidade sem se deslocar diariamente ao escritório.

Questionados sobre até que ponto se sentiram apoiados ou não em relação ao equilíbrio entre trabalho e a vida familiar durante a pandemia, a pesquisa revelou que 68% têm o apoio de seus gestores para alcançar o equilíbrio.

Além da necessidade do investimento em ferramentas para a otimização de tarefas, redução de ruídos e aumento da produtividade, os trabalhadores apontaram os principais “assassinos de produtividade” no home office: distração do ambiente doméstico (51%), falta de equipamento de escritório (35%) e falta de tecnologias, aplicativos e acesso a documentos ou arquivos apropriados (32%).

# APRENDER A GRAMÁTICA DAS EMOÇÕES

Nossas emoções não precisam de crachá para nos acompanhar no ambiente de trabalho. Queira ou não, estão conosco o dia inteiro e têm papel considerável em cada tomada de decisão. No atual momento, as emoções estão potencializadas pela ausência de fronteiras entre o privado e o profissional. E, embora não tenham espaço no ambiente corporativo – ao contrário, manifestar sentimentos ainda é, frequentemente, associado à falta de profissionalismo –, possuem papel importante na carreira.

Evitar que um sentimento venha à tona pode até ser a resposta possível ou mais conveniente em uma determinada situação. Não é, porém, uma solução aceitável. Temos observado que a não manifestação de emoções pode ajudar na criação de “ambientes tóxicos”, nos quais as energias deixam de ser canalizadas para onde deveriam. Mas quando trabalhadas e expressas de forma apropriada, contribuem positivamente para o envolvimento e a motivação dos profissionais.

Gerir emoções não é fácil, mas pensemos nelas como cavalos impetuosos. Não é conveniente deixar que assumam a direção da carroça, é necessário alguém que os conduza ao destino. Uma pessoa que quer lidar com seus sentimentos no tra-

balho precisa aprender a identificá-los, avaliar de que forma uma emoção específica afeta o seu modo de pensar e agir e analisar o que essa emoção pode gerar de positivo ou negativo. Enfim, deve considerar quais formas de expressá-la são capazes de gerar melhores resultados.

No plano concreto, é necessário aprender uma “gramática” para expressar emoções. Não é aceitável, por exemplo, que um líder demonstre raiva ou ameace um funcionário, embora possa, é claro, expressar o seu desagrado e fazer com que o profissional busque o que está faltando. Na lógica das escolhas e do aprendizado, o líder que leva em conta a gramática das emoções tenta fazer com que o nervosismo decorrente de uma situação adversa se transforme em palavra de estímulo, de desafio, de retomada dos objetivos comuns.

É comum separar as emoções em “boas” e “ruins”. A meu ver, é um equívoco, especialmente quando não são considerados os desdobramentos que as emoções podem produzir. Sabe-se que algumas emoções denominadas “ruins” podem gerar uma energia altamente mobilizadora e, com isso, viabilizar resultados positivos. A inveja, por exemplo, pode se transformar no motor que nos leva a alcançar algo



DEBORAH PIMENTEL

Roseli Parrella é membro do grupo de RH G3, executiva de RH, conselheira de Administração, coach e CEO da startup You Up

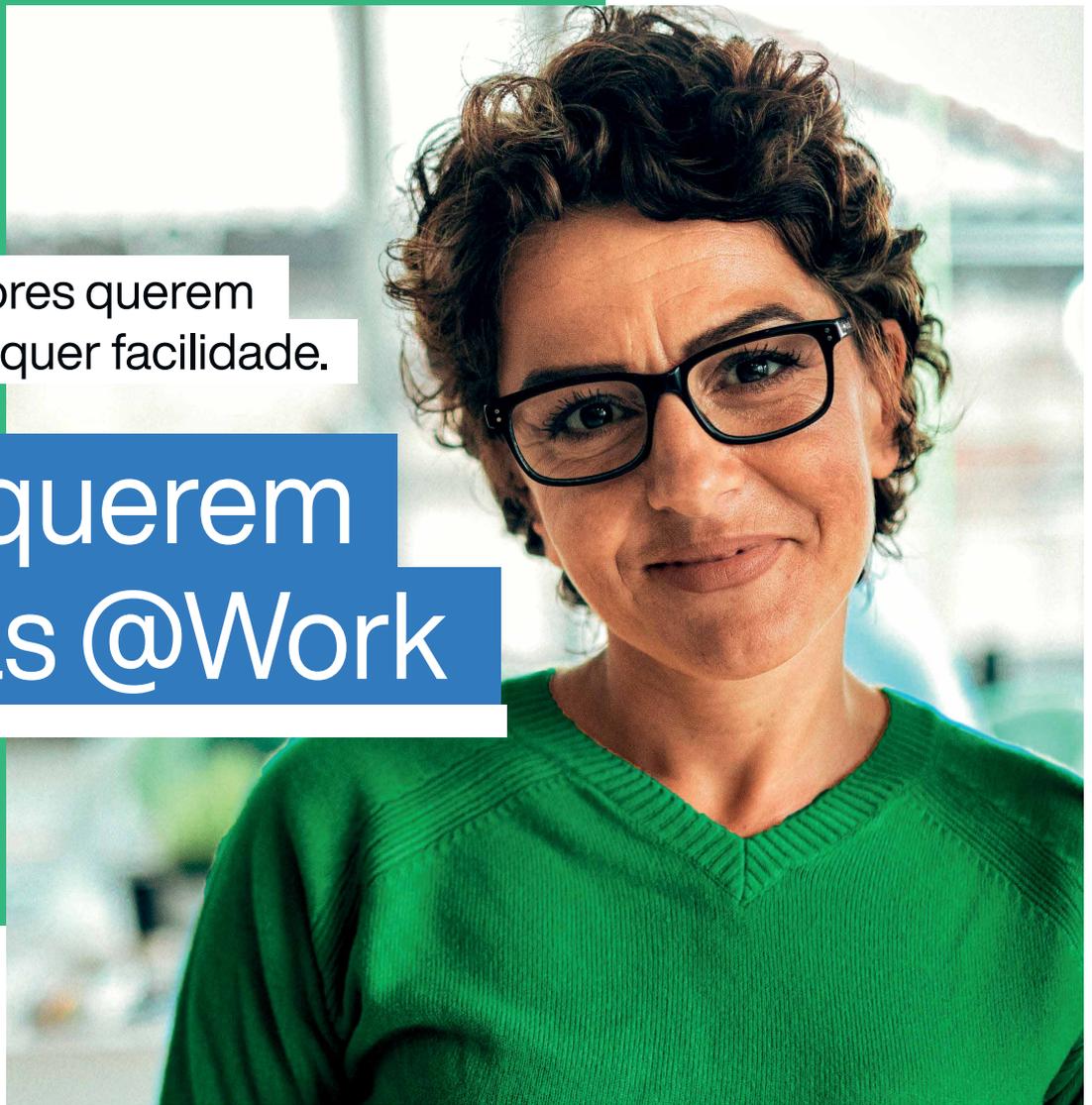
que outra pessoa possui – uma habilidade especial, uma qualidade... Todos nós, algum dia, invejamos alguém. No entanto, o que fazemos com esse sentimento é o que determina se nossas ações são aceitáveis ou não.

Um contraexemplo: a afeição por um colega de trabalho – algo aparentemente “bom” – pode resultar numa tolerância indevida, em que o afeto se confunde com permissividade e atrapalhar os objetivos da área. É claro que não se trata de condenar o sentimento de afeição, mas de avaliar o que está resultando dele.

Não existem regras definitivas, mas não há dúvidas de que é melhor aceitar a existência das emoções – e fazê-las aliadas nas atividades cotidianas. Aprender e praticar o autoconhecimento pode gerar bons resultados. Permita que as suas emoções apareçam nas relações de trabalho, mas, sobretudo, saiba identificar como impaciência, raiva, vaidade, estresse, medo ou compaixão afetam o seu comportamento e saiba utilizá-las produtivamente. **G**

Seus colaboradores querem  
benefícios, você quer facilidade.

# Todos querem Creditas @Work



Um ecossistema de soluções que os colaboradores preferem e o RH adora.

-  Sem custo para a sua empresa.
-  Ferramenta que facilita sua gestão.
-  Consultoria exclusiva para o RH.

O salário vale mais com os **benefícios ideais**.

- Creditas Store.
- Empréstimo Consignado.
- Antecipação de Salário.
- Cartão de Benefícios.
- Educação Financeira.
- Previdência Privada.

Quer saber mais detalhes?  
Acesse: [creditas.com/beneficios](https://creditas.com/beneficios)

# Na unico, compromisso como marca empregadora reflete no crescimento das contratações



**Pandemia do coronavírus reforçou a importância do pilar de pessoas, presente desde o início da IDTech. Iniciativas de valorização e bem-estar atraem profissionais de tecnologia e contribuem para o pertencimento**

É possível que ocorra o fortalecimento de marca empregadora em plena pandemia? Há um pouco mais de um ano, vivemos a maior mudança que o mundo já viu, desde a 2ª Guerra Mundial. De lá pra cá, muito ocorreu, mas sempre pontualmente ou em uma região, em específico. O novo coronavírus fez com que todos os países tivessem que se adaptar.

No mercado de trabalho, após o impacto inicial, as empresas começaram a construir seus postos migrados no teletrabalho. “Quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou uma pandemia mundial, o pensamento era de tomadas de decisões pontuais. Mas, com o passar dos dias e meses, percebemos que o modelo de home office veio para ficar”, afirma Simone Lima, diretora de PeopleX da unico – primeira e maior IDTech brasileira, que simplifica as relações entre pessoas e empresas por meio da identidade digital.

A especialista ressalta que acompanhando o dia a dia com os colaboradores e de colegas que atuam na área de Recursos Humanos, ficou claro que todos deveriam traçar estratégias de como ter, cada vez mais, o apoio de soluções tecnológicas para auxiliar na eficiência do trabalho remoto. Além disso, com o distanciamento social, reforçar a cultura da empresa por meio de ações para manterem os funcionários atualizados e participando do dia a dia foi essencial.

Dessa maneira, o teletrabalho foi implementado em praticamente 99% das atividades administrativas. E não teve meio termo: ou as companhias se adaptaram muito bem ou tiveram perdas relevantes em grande escala. “Vimos um boom do uso de tecnologias. As ferramentas de vídeo, por exemplo, passaram a fazer parte da rotina dos profissionais, seja para uma reunião ou até para entrevistas”, comenta Simone.

## **TECNOLOGIA QUE UNE E FACILITA ADAPTAÇÕES**

Para a diretora de PeopleX da unico, a tecnologia ajuda a melhorar a relação entre os RHs e as pessoas como o meio que agiliza e simplifica os processos de forma segura. A empresa, que atua com soluções de identidade digital e segurança de dados para clientes de bancos, varejistas, fintechs e na digitalização da área de RHs, potencializou suas operações para auxiliar as companhias a lidar com a nova realidade.

A tecnologia proporciona uma agilidade mensurada em economias de custos e tempo. Processos de admissão de funcionários que levavam dias e necessitavam de logística para envio e recebimento de documentos, hoje são feitos em minutos ou pouco mais de 1 dia – tudo de maneira digital, a distância. Todo o processo é armazenado e extremamente seguro, incluindo assinaturas eletrônicas e contratos

100% online, que podem ser consultados a qualquer momento.

Além de proporcionar maior segurança e opções de serviços facilitadores ofertados aos clientes, a unico se diferenciou no mercado brasileiro pela forte presença como marca empregadora. “Nossos colaboradores (chamados de Seres) recebem todo o suporte necessário para atuar em home office, do equipamento de trabalho – como notebooks e celulares – ao bem-estar”, afirma Simone.

As pessoas fazem parte dos pilares da IDTech desde sua fundação, em 2007. A empresa desenvolve ações como premiações a quem se destaca no mês, dia de descanso, custeio de estudos e cursos, entre outros, reforçando o sentimento de pertencimento. Afinal, não existe tecnologia sem seres humanos para desenvolvê-las e para consumi-las.

De acordo com a diretora de PeopleX, a companhia ganhou evi-

dência na pandemia pela presença marcante da cultura, sendo um diferencial atrativo para novos talentos. “Durante a pandemia, vimos a crescente demanda por profissionais de tecnologia. Com isso, continuamos em busca de profissionais. Neste momento, por exemplo, estamos com mais de 100 vagas abertas”, ressalta a executiva.

Mesmo com o mercado e a economia incertos, no início da pandemia, a unico fez do momento um ponto de virada crucial para o crescimento do negócio. “Percebemos que o nosso ecossistema de produtos tinha um papel fundamental de apoiar as empresas na digitalização da experiência do cliente e dos processos internos de RH. Assim, quando entrei na empresa em agosto de 2020, retomamos as contratações a todo vapor”, afirma Simone.

Hoje, a unico possui três escritórios nas cidades de São Paulo, Porto Alegre e Londrina e mais de 400 colaboradores. Desde o ano

passado, a companhia contratou 138 pessoas. Todos os Seres estão trabalhando de maneira 100% remota por conta da pandemia da Covid-19.

Como já vimos, o teletrabalho se tornou a realidade para a maioria das empresas no Brasil e no mundo. Não basta sobreviver, é preciso se reinventar e propor novos rumos, projetos, soluções e produtos. “A chave para o tão procurado sucesso é inovar e, para isso, precisamos – primeiramente – pensar e valorizar as pessoas. Elas quem criam, trabalham e vivem a rotina da companhia no dia a dia, dentro de suas casas”, reforça a diretora.

A pandemia nos mostrou que a empatia e a tecnologia podem unir as pessoas. Essa tem sido a verdadeira transformação digital e comportamental! Estes dois fatores ajudam a melhorar a relação entre os RHs e as pessoas. E você, como tem enfrentado este momento?



# ANUNCIE

— NA REVISTA MAIS INFLUENTE —

## ENTRE OS RHs

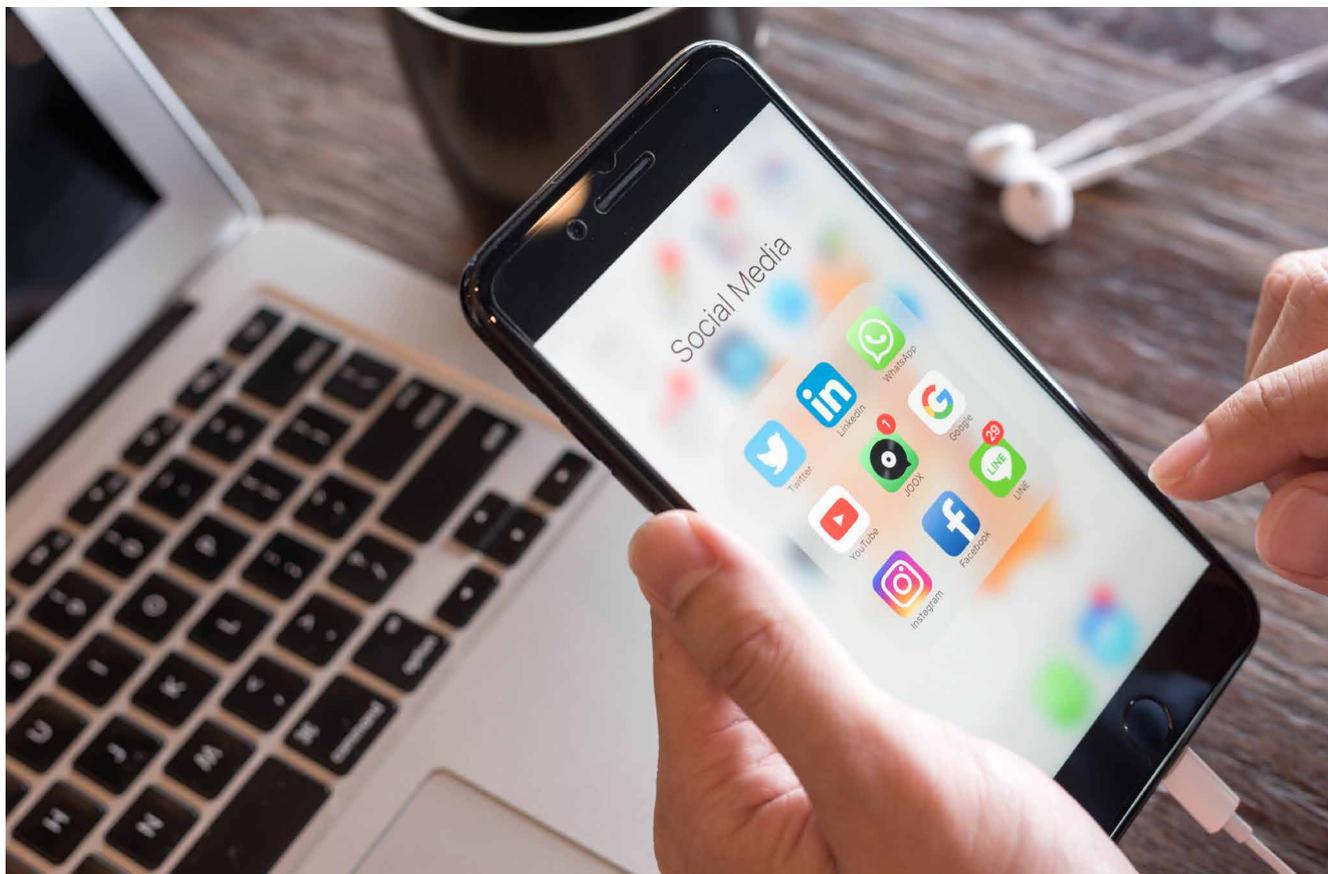
gestaoerh.com.br 

renato@grupogrh.com.br 



 (11) 99911-0480

 (11) 3254-7509



SHUTTERSTOCK

# O NOVO LATIFÚNDIO DA GESTÃO: AS MÍDIAS SOCIAIS

Por **Aline Sueth**

Recentemente, foi realizada pela Brunswick uma pesquisa em 13 países, inclusive no Brasil, na qual 63% dos funcionários pesquisados afirmaram querer líderes mais “conectados”. Isso significa que a maioria dos colaboradores gostariam de ver seus executivos utilizando as redes sociais para expressarem suas crenças, vidas reais e opiniões sobre os diversos temas da sociedade. Nove em cada dez funcionários preferem trabalhar para líderes que utilizam ferramentas digitais. E, ainda segundo a pesquisa, os funcionários acreditam que executivos conectados são mais acessíveis, transparentes, fáceis de se comunicarem e capa-

zes de manter as equipes alinhadas e motivadas. No Brasil, esse percentual é ainda mais expressivo: 84% dos funcionários brasileiros confiam mais em executivos que utilizam redes sociais.

Mas, seja pela falta de tempo, seja por acreditarem ainda que a vida profissional deve ficar segregada da vida pessoal, muitos executivos estão “fora” das redes sociais. Alguns criam perfis, principalmente no LinkedIn – 73% dos altos executivos tem perfil nessa rede, segundo a PR Weber Shandwick –, mas, na prática, não são ativos.

**Não se trata apenas de ter um perfil nas redes sociais.**

Para ganhar “hectares” no território virtual e ampliar a influência é realmente necessário utilizar os canais para expressar, interagir e engajar os expectadores (seguidores diretos ou não).

A pandemia acelerou as coisas e muito. Inclusive a tendência de sermos cada vez mais íntegros (na essência da palavra) e “virtualizados”. Se a exigência presencial não é mais a mesma do passado recente, nem mesmo para o tradicional cafezinho com clientes e fornecedores, a presença virtual, ampla e integrada, não só nas reuniões e interações internas, não só nos temas técnicos, financeiros e operacionais dos negó-

# Mudar vidas através do emprego! Este é o nosso propósito ♥

É isso que nos norteia há mais de 50 anos e que nos fez ser a segunda empresa que mais gerou empregos no Brasil, desde o início da pandemia.

Reconhecida como um dos Melhores Fornecedores para RH e um dos Lugares Incríveis para se Trabalhar.

Aos milhares de candidatos que se inscrevem diariamente em nossas vagas e aos clientes que nos ajudam na missão de mudar vidas através do emprego, nosso muito obrigado!

Contem com a Luandre ;) )



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

[in](#) [f](#) [Instagram](#) /luandrerrh

 **Luandre**  
Mudando vidas através do emprego

cios, mas também para o público externo e nas mais diversas questões (principalmente as sociais), passou a ser essencial.

### **A neutralidade e a apatia estão fora de moda.**

Se, por um lado, pode ser uma grande dúvida para um executivo estar nas mídias, afinal seu perfil pode ser alvo de denúncias, reclamações e críticas, ficar em silêncio, nos dias de hoje, também pode ser um grande (até fatal) risco.

Funcionários querem virar fãs; clientes, fornecedores e candidatos, admiradores; comunidade e investidores precisam virar apoiadores. Assim funcionam as novas relações nas mídias.

### **As redes sociais são a mais nova arena para desenvolvimento e revelação dos grandes líderes.**

Não existem mais dúvidas que um executivo representa a empresa, o negócio, o produto, e que suas atitudes do dia a dia prático e real precisam convergir com o discurso da companhia para realmente transmitir confiança, construindo e reforçando a reputação.

Se o produto tem que estar exposto e acessível para ser analisado e adquirido pelos clientes, seus maiores interlocutores, ou seja, os principais executivos, também precisam de tal exposição, pois só assim exercerão, de forma efetiva, influência sobre os stakeholders, começando pelos acionistas. Apenas dessa forma maximizarão a missão de aproximar clientes e fornecedores, aumentar o engajamento dos funcionários, potencializar a atração e retenção de talentos e expressar o seu (e, claro, o da empresa) posicionamento social para a comunidade e investidores.

No entanto, é fundamental que haja um grande alinhamento da comunicação dos executivos, suas crenças pessoais, com o posicionamento institucional. Uma estratégia precisa guiar a condução desse processo (mídias sociais principais, temas, frequências, formatos).

Aline Sueth  
é diretora de  
Gente e Gestão  
do Grupo Elfa,  
palestrante e  
mentora



REGAL

### **Pois, para haver uma comunicação eficaz no meio digital, é necessário acima de tudo autenticidade. Por onde começar?**

Escolha duas ou três mídias. Cada mídia tem um objetivo dominante e é interessante manter afinidade entre conteúdos e postagens.

Importante mostrar suas personas, porém, sempre de forma integrada. As pessoas querem poder conectar suas crenças as atitudes práticas nos diversos momentos e situações que se vive. O lado bom é que não buscam a perfeição, mas exigem autenticidade. Torcem pelo resultado positivo, mas se engajam mesmo é pelo processo. Avaliam o tempo todo o nível de confiança e conexão, criando percepções sobre a sua credibilidade.

Prepare-se e não busque unani-

midade. Não vale ser superficial ou mediano. O posicionamento claro é essencial e um nível de profundidade também é esperado. Testam os limites e aqui está um ponto crucial: controle emocional. Tanto para lidar com as enaltes e chuvas de elogios, como para aceitar rejeições e críticas.

É permitido neutralidade política, esportiva e até nominativa, mas é esperado que não se abstenha dos temas sociais, principalmente os mais relevantes e impactantes do momento.

A constância é fundamental.

Mostrar e revelar o “ser” muito mais do que o “ter” é essencial. Ganha pontos quem compartilha as buscas, a vontade de melhorar, a humildade para constantemente mirar o progresso. 

# AS MELHORES SOLUÇÕES PARA GESTÃO DA SAÚDE CORPORATIVA E QUALIDADE DE VIDA.

Com o olhar no futuro nós nos reinventamos, otimizamos nossas ferramentas, utilizamos tecnologia e inovações para os relatórios preditivos em favor de agregar as melhores soluções para a Gestão de Saúde Corporativa e Qualidade de Vida dos colaboradores.

## Utilizamos em nossas ferramentas:

- Data Analytics com Inteligência de Dados (BI)
- Prontuário Eletrônico clínico e individualizado na palma da mão
- Relacionamento e Comunicação integrada em camadas para população (Titular e Dependentes) – mobile
- Telemedicina - atendimento primário (maior qualidade; custos reduzidos com operadoras / sinistro)
- Certificação por Compliance e alinhado a LGPD
- Alertas para todo o SESMT e saúde ocupacional dos colaboradores (preventivos e periódicos)
- Monitoramento e acompanhamento de acesso do colaborador - integração com a catraca, controle de acesso e cartão ponto
- Gerenciamento de Atestado e absenteísmo (previsto) Futuro através do App (agendamento de consultas e exames)
- Todo Banco de Dados integrado com a plataforma e ERP.



**MARSO**

GESTÃO TECNOLÓGICA EM SAÚDE

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

### São Paulo/SP

Edifício Bela Paulista - 1º Andar  
Av. Paulista, 2421  
Bairro Jardins  
CEP 01311-300  
Tel.: (11) 3192-3719

### Manaus/AM

Edifício Atlantic Tower - 6º andar  
Av. Djalma Batista, 1719  
Bairro Chapada  
CEP 69053-070  
Tel.: (92) 3321-2307 / 3342-6108

### Campinas/SP

Regional de Operações e  
Representação Comercial  
Tel.: (19) 3329-3130

### Recife/PE

Regional de Operações e  
Representação Comercial  
Tel.: (81) 98195-7750





Conte com a **HSPW** para transformar a saúde de cada **colaborador**.



## Jairo Bouer e Marcelo Nóbrega se unem a Glenda Kozlowski e time de executivos para lançar Healthtech de Saúde Integral

HSPW é uma plataforma completa de acompanhamento da saúde física, psicológica, financeira e organizacional para as empresas apoiarem seus colaboradores

Entender e cuidar da saúde de forma integral sempre foi a proposta do médico Jairo Bouer. Ao se deparar com um universo de pessoas que atendem aos critérios de alteração da saúde física e mental, potencializados após um ano de pandemia e dificuldades econômicas generalizadas, o psiquiatra uniu forças com **Marcelo Nóbrega, conceituado executivo de RH e top influencer RH Latin America** no Linked-In, a jornalista especialista em bem-estar Glenda Kozlowski e um time experiente de executivos do mercado para lançar a Healthtech de Saúde Integral HSPW –

### Healthy & Safe Place to Work.

Trata-se da primeira plataforma no Brasil que acompanha continuamente e em tempo real a saúde integral dos colaboradores das empresas, avaliando simultaneamente a saúde física, mental, financeira e organizacional, tornando-se assim uma ferramenta poderosa para a melhoria do bem-estar geral e dos programas de gestão de pessoas das empresas.

“Cuidar e preservar o capital humano e intelectual tornou-se crítico e prioritário. Com a ajuda de um time de desenvolvedores, lançamos uma plataforma única, um programa

completo e seguro para avaliar continuamente a saúde e bem-estar dos funcionários e seus familiares. Dentro da plataforma HSPW, existe uma inteligência baseada em metodologias científicas e algoritmos, que permitem prover um excelente auxílio às hipóteses diagnósticas, para que as organizações possam focar em prevenção, identificação precoce, apoio e reabilitação. Um ecossistema com provedores de soluções como telemedicina, centros de diagnóstico clínico, academias de ginástica, consultorias financeiras e comportamentais, entre outros, complementa a solução”, expli-

ca **Jairo Bouer, Diretor Científico da HSPW.**

A depressão e a ansiedade custam, anualmente, cerca de US\$ 1 trilhão em perda de produtividade para a economia global, de acordo com estudo da Organização Mundial da Saúde (OMS) e do Banco Mundial. Segundo a OMS, quase 19 milhões de brasileiros têm transtorno de ansiedade, uma condição que tem piorado por conta da pandemia, e 46% da população do país é sedentária.

“Cada vez mais, as empresas percebem que a priorização da saúde integral é um investimento inteligente. Afinal, cuidar da saúde dos colaboradores de forma integrada tem impacto direto na felicidade, na produtividade e na rentabilidade das empresas. Existe uma população enorme nas empresas com problemas de depressão, abuso de álcool, mal-estar financeiro e problemas com a qualidade do sono. Após os pilotos testados exaustivamente nos últimos seis meses em clientes da HSPW, os resultados foram surpreendentes em todos os aspectos, deixando claro o impacto humano e econômico” afirma **Marcelo Nóbrega, Conselheiro para Inovação e Soluções em Recursos Humanos da HSPW.**

Diariamente, os dados são apurados na HSPW por meio de questionários respondidos pelos participantes nas empresas. Utilizando metodologias científicas comprovadas, ferramentas de inteligência artificial, algoritmos e big data, são apresentados relatórios e análises objetivas, sugerindo as hipóteses diagnósticas prováveis em diversos aspectos da saúde integral.

“O objetivo é entregar dados diretos e correlações que auxiliem as empresas a entregar cuidado, atenção, prevenção e suporte aos funcionários e familiares. É uma inovação que tem custos muito acessíveis e que oferece uma jornada de conexão e transformação do colaborador com a sua saúde. Investimos muito em conteúdo e funcionalidades exclusivas para o colaborador e em-

presa”, declara **Glenda Kozlowski, Diretora de Comunicação da HSPW.**

#### TIME DE EXECUTIVOS

A HSPW conta com **Nestor Sequeiros como CEO, Daniel Leipnitz como Diretor de Relações com o Mercado, Cleisson Barboza como CTO e Ernani Carioni Filho como Diretor Clínico.**

*É a primeira plataforma no Brasil que acompanha continuamente e em tempo real a saúde integral dos colaboradores das empresas, avaliando simultaneamente a saúde física, mental, financeira e organizacional, tornando-se assim uma ferramenta poderosa para a melhoria do bem-estar geral e dos programas de gestão de pessoas das empresas*

#### EXPANSÃO PARA A AMÉRICA LATINA, ESTADOS UNIDOS E EUROPA

Daniel Leipnitz, um dos fundadores da healthtech, foi o responsável pela captação de investidores para suportar planos ousados. “Em um sistema de assinaturas junto às empresas, nossa meta é atingir, em três anos, um milhão de colaboradores e mais de quatro milhões de

participantes reunidos em nosso ecossistema. Neste momento, estamos qualificando representantes regionais no Brasil e já iniciamos nossa expansão para o México, Colômbia, Estados Unidos e Europa”, declara Leipnitz, executivo com larga experiência no setor de tecnologia, que já presidiu a ACATE – Associação Catarinense de Tecnologia – por dois mandatos.

#### COMO FUNCIONA A PLATAFORMA

O mapeamento completo da saúde integral abrange, apenas para citar alguns exemplos, desde depressão, estresse, burnout, qualidade do sono, nível de atividade física e síndrome metabólica até bem-estar e comportamentos financeiros, índice de aderência aos valores da empresa e atitudes relacionadas à diversidade e tolerância.

O time de especialistas em saúde integral da HSPW faz a interface com os gestores das empresas para auxiliar no gerenciamento das hipóteses diagnósticas e nas opções de encaminhamento.

A HSPW oferece ainda um ecossistema de suporte composto por empresas de telemedicina, psiquiatras e psicólogos, clínicas de diagnóstico clínico, programas de auxílio psicológico, academias de ginástica, nutricionistas, odontólogos, ginástica laboral, consultorias de finanças pessoais, liderança e fit cultural, entre outros.

Com sede administrativa e comercial em São Paulo e de desenvolvimento técnico em Santa Catarina, a empresa já atende clientes em todo o Brasil. Os serviços são cobrados por meio de uma assinatura mensal, com base no número de colaboradores e associados envolvidos no processo de avaliação. A plataforma é acessível por smartphones, notebooks e desktops e atende à LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados.

Mais informações:  
<https://www.hspw.com>  
[www.instagram.com/hspwpeople](https://www.instagram.com/hspwpeople)



SHUTTERSTOCK

# HUMANIZAÇÃO E EMPATIA PARA AS ORGANIZAÇÕES EM 2021

Por *Flávia Caroni*

Que 2020 foi um ano repleto de desafios, é um consenso. Mas diante da pandemia da Covid-19, em que empresas tiveram que reinventar suas formas de trabalhar para se adequarem ao novo cenário, líderes e áreas de Recursos Humanos receberam um dos maiores desafios: encabeçar novas maneiras de enxergar o mundo do trabalho.

Entre todas as incertezas do

contexto atual, estabelecer um senso de segurança e conforto tornou-se crucial para o desenvolvimento das pessoas e dos negócios. E essa missão foi dada às lideranças e áreas de gente, que precisaram transformar suas formas de pensar e priorizar, revisitaram seus planos anuais em tempo recorde e partiram para a ação para suportar as pessoas em um momento caótico.

Passado o susto e o período ini-

cial de adaptação, já podemos perceber que a transformação do RH vai muito além da duração da pandemia. A área de pessoas terá que entender que a adaptabilidade é uma realidade e que considerar a pluralidade humana e seus diferentes contextos é essencial para que as empresas continuem crescendo.

Em uma pesquisa feita pela Gartner com 800 profissionais de Recursos Humanos, 46% destacam

a necessidade de repensar o design organizacional e mudar a gestão, enquanto 44% estão tentando compreender qual é o futuro da liderança e 28% estão focados em como cuidar da experiência do empregado.

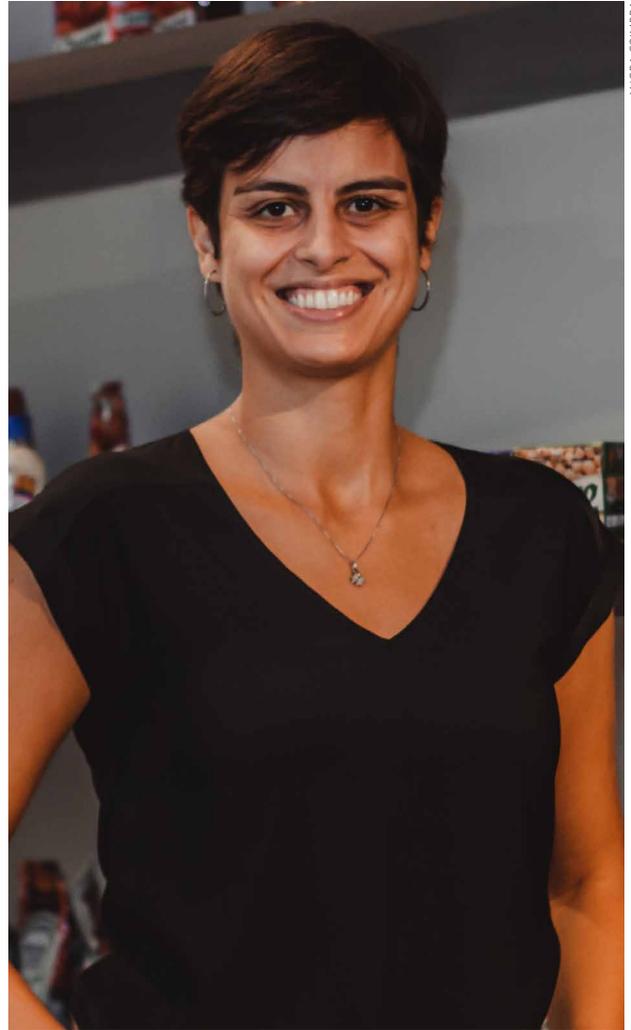
Os impactos da Covid-19 adiantaram tendências e provocaram a aceleração da transformação digital. Muitas empresas viveram pela primeira vez a realidade do trabalho remoto, provocando mudanças fundamentais na forma de trabalhar para todas as funções e níveis da organização. Uma das principais tendências que se confirmou e segue em alta para o futuro pós-pandêmico foi a questão dos arranjos de trabalhos mais flexíveis com o incentivo ao autogerenciamento, mas com o desafio de manter presente a cultura e o DNA das companhias, mesmo em uma situação adversa.

A humanização das empresas se faz cada vez mais necessária e complementar à transformação digital. É a compreensão definitiva de que a performance organizacional passa por três grandes aspectos: resultados, a forma como esses resultados são gerados e a consideração do cenário que o circunda (sentimentos, aflições e ambições individuais).

O equilíbrio entre esses três pilares é a grande aposta dentro da Kraft Heinz. Implementamos, em 2020, práticas focadas no cuidado com o cenário que circunda nossas pessoas. Seja com projetos de bem-estar físico e mental ou recursos para que cada um criasse um ambiente de trabalho adequado em casa, por exemplo, nós nos aproximamos e acolhemos suas vulnerabilidades diante da brusca mudança do mundo.

Em 2021, seguimos com essas ações e iniciaremos projetos mais robustos focados nos outros pilares também, buscando sempre responder: de que forma queremos gerar nossos resultados? Como

Flávia Caroni  
é vice-presidente  
da área de People  
para Brasil e  
Latam na Kraft  
Heinz Company



explorar e valorizar as diferentes óticas e visões que formam nossa companhia, nos baseando em nossos sólidos valores?

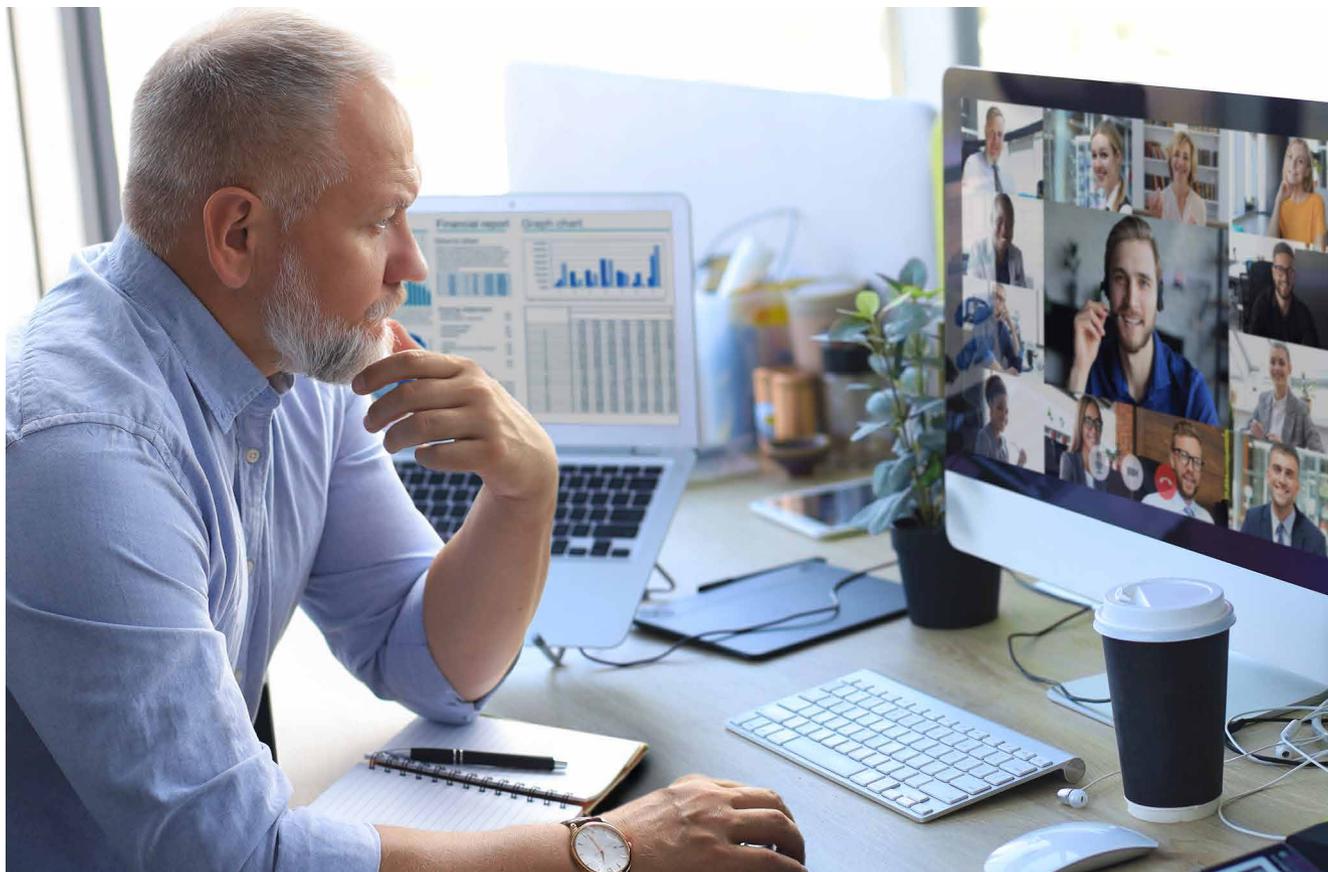
Para tal, vamos mergulhar em nossa razão de existir e desenvolver o DNA Kraft Heinz: uma forma de seguir incentivando uma cultura cada dia mais colaborativa, ousada, com alto sentimento de dono e em que todas as vozes são ouvidas.

A experiência do colaborador no relacionamento com sua empresa mudou e seguirá mudando. Levar a cultura empresarial para dentro das casas é de extrema importância para que todos percebam que são parte de algo maior, mesmo que de longe, é esse o ponto chave deste ano: trazer motivação e pertencimento para fomentar um ambiente de trabalho onde

os colaboradores possam ser vistos com necessidades e motivações únicas e individuais.

Queremos que todos os colaboradores, mesmo distantes, se sintam parte e tenham orgulho de fazer parte do ecossistema organizacional, e sabemos que será preciso uma boa dose de inovação para conseguirmos.

Este é o momento de consolidar e assegurar a cultura organizacional, levar seus elementos a um novo patamar a fim de manter a saúde corporativa, seja no escritório ou na casa de cada um dos nossos. Precisamos criar conexões verdadeiras, estimular parcerias e manter o engajamento no ambiente digital e termos como palavras de ordem em 2021: humanidade e empatia. 



SHUTTERSTOCK

## SAÚDE MENTAL E FÍSICA DOS COLABORADORES NO HOME OFFICE CONTA COM AUXÍLIO DAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS

Por *Simony Morais*

As mudanças que vivemos no último ano foram tão severas que ganhamos até uma nova sigla para descrever o mundo, saindo do mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) para o mundo BANI (em português, fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade). Nesse sentido, a pandemia veio mostrar que não existem mais regras fixas e, por isso, as reações precisam ser cada vez mais rápidas e adaptáveis, levando segurança e demonstrando resiliência e transparência.

Investir em transformação digital se faz fundamental para que as relações de trabalho se adaptem à nova

realidade, garantindo o máximo de segurança possível para a saúde e bem-estar dos colaboradores. Afinal, estamos nos reinventando a todo o momento, muito amparados pelas ferramentas digitais que aproximam, engajam e integram as equipes no home office.

O distanciamento social transformou as relações humanas e o nosso dia a dia. Para nós, da Locaweb, o fator principal que levou à mudança do nosso formato de trabalho foi a preocupação com a saúde mental e física dos nossos colaboradores. Somos uma empresa de tecnologia e conseguimos rapidamente colocar 97%, equivalente a 1.700 pessoas,

da nossa força de trabalho em home office logo no início do período de quarentena, sem que houvesse impactos nas entregas e no trabalho em equipe.

O RH tem o papel fundamental de combinar conhecimento e inovação tecnológica na transformação digital, criando canais de comunicação que ajudem a identificar práticas ineficientes ou insatisfatórias. Mas, acima de tudo, durante a pandemia, a tecnologia é o que permite aproximar pessoas e cuidar de quem faz os nossos negócios continuarem rodando, quem representa o nosso ativo mais valioso, os colaboradores.

Estamos usando os nossos ca-

# Liderança & Gestão Humanizada

Por **Diogenes Carvalho Lima**, diretor Comercial e de Marketing da Novitá Alimentação Empresarial, especialista na Jornada do Cliente e autor e coautor de diversos livros sobre gestão

Apesar deste artigo ter o mesmo nome de um dos capítulos escrito por mim para o livro *Gestão Humanizada de Pessoas – Construindo as Empresas do Futuro*, aqui serei mais direto.

Aprendi desde criança que as pessoas devem ser o centro da nossa atenção, respeitando os nossos interlocutores, sejam eles, mais velhos ou mais novos. Precisamos respeitar a pessoa.

Se você consegue dar essa atenção genuína às pessoas, pelos seus problemas e dificuldades quando elas estão na sua presença, isso tem um nome, e eu chamo de **Momento Presente**.

Certa vez um jovem perguntou a um sábio: “Senhor, qual é a pessoa mais importante? Qual é o momento mais importante? E qual a tarefa mais importante?”

O sábio respondeu: “a pessoa mais importante é aquela que está na sua frente, o momento mais importante é o agora e a tarefa mais importante é fazer esta pessoa feliz”.

Quando você doa seu tempo a fim de compreender as dores, fraquezas e incertezas do outro atuando como um “ombro” amigo, essa atitude faz com que sua alma se complete e assim você contempla aquilo que deveria ser a essência do Ser Humano, o Amor.

No ambiente atual de altíssima competitividade para que as organizações sejam de classe mundial, elas devem se tornar *Triple A*. Em consequência, as lideranças e suas equipes também precisam ser Ageis,

Adaptáveis e Alinhadas.

Dessa forma, os atores do ecossistema empresarial devem atender essas exigências. A qualificação de uma organização e de seus profissionais se dá pela contínua competitividade, sua flexibilidade e **agilidade** face às mudanças de comportamento de seus clientes e consumidores e a elevada **adaptabilidade** ao mercado.

Líderes e gestores de sucesso determinam continuamente seus pontos fortes e fracos; compreendem suas necessidades e dificuldades e as compara com as necessidades de sua equipe e buscam juntos o melhor **alinhamento**.

## SER LÍDER

Na minha opinião, liderança é a capacidade de conectar e influenciar pessoas para que tenham disposição de conquistar um objetivo comum. O líder tem o “dever” de transformar seus colaboradores em uma equipe, um grupo de pessoas interessadas e com objetivos iguais. Esse sentimento de pertencimento trará, acredite, as condições ideais para a gestão dos negócios.

Como o elo do sistema empresarial, o líder precisa interagir com sua equipe, clientes, fornecedores, superiores e pares visando buscar uma melhor sintonia entre esses componentes de forma a potencializar o trabalho de sua empresa.

Um ponto fundamental quando lideramos pessoas é o relacionamento, sendo assim o líder precisa estar seguro sobre todos os pontos



das relações humanas, e para tanto, precisa saber: quem é, o que quer e como agir.

O líder é aquele que consegue criar um clima organizacional participativo e com a disposição positiva da equipe em colaborar.

## GESTÃO DE PESSOAS

A moderna gestão empresarial deve ser receptiva a um mercado altamente competitivo, intimamente ligada a planos estratégicos concebido e implementado por gestores competentes, focada na qualidade de seus produtos e serviços, no atendimento aos clientes e consumidores, na produtividade, envolvimento das pessoas, no trabalho em equipe e flexibilidade de atuação.

É sempre bom lembrar que as organizações são constituídas de pessoas e os fatores que as mantêm interligadas são, na maioria das vezes, emocionais, destacando-se os valores, as normas e os papéis.

Para gerir uma organização é necessário aglutinar recursos materiais, financeiros, mercadológicos e administrativos cada qual sendo tratado por uma área específica e especializada.

Acredito que a gestão de pessoas não é uma função da área de Recursos Humanos, é uma responsabilidade compartilhada, onde o gestor é o principal agente junto à sua equipe.

nais internos para dar dicas de saúde mental, financeira e física, com um programa chamado Conexão Saúde, no qual disponibilizamos conteúdos e ferramentas para que o colaborador possa, dentre outras ações, fazer terapia dentro de sua casa, com atendimento psicológico online. Além disso, oferecemos atendimento nutricional online e promovemos lives com funcionários ensinando receitas para outros.

Tem também os treinos funcionais online, meditação, ioga, etc. Tudo pensando nos fatores que mais afetam a qualidade de vida das pessoas dentro de casa e como minimizar os impactos gerados pelo isolamento social, que retirou completamente os colaboradores do contato presencial com pares, líderes e outras áreas comuns dentro da empresa.

Nos nossos processos, a tecnologia também tem sido fundamental para o recrutamento, que já acontecia parcialmente online e agora garante contratarmos os melhores profissionais para compor o nosso time. Os treinamentos dos profissionais também estão acontecendo em ferramentas online, com ferramentas interativas e opções de aprendizagem personalizadas para cada estilo de profissional, potencializando ainda mais o desenvolvimento das pessoas. Isso permite alavancar o desempenho da organização – com mais eficiência e agilidade nos processos –, atingindo resultados cada vez melhores.

A tecnologia será fundamental para a evolução da área de Recursos Humanos, saindo dos processos operacionais para ter um papel cada vez mais estratégico na organização, se aproximando da liderança executiva e na revisão de processos para garantir que os colaboradores estejam mais alinhados à estratégia da companhia.

Quando olhamos para o futuro, vemos novos formatos de relações de trabalho, que, após essa experiência de pandemia, ditará como vamos continuar nossas relações, por exem-

plo, algumas posições podem virar 100% remotas ou com idas esporádicas ao escritório, melhorando a qualidade de vida de quem mora distante da empresa. A consequência da qualidade de vida é um aumento no rendimento e produtividade, retenção de talentos e baixo turnover.

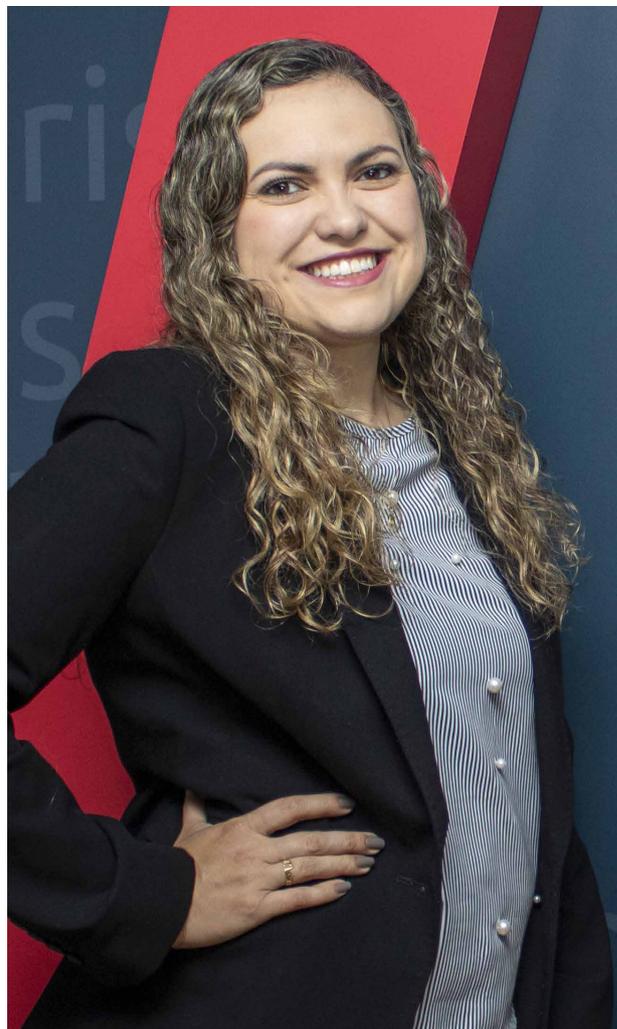
Acreditamos que, principalmente nesse momento, a tecnologia precisa agregar no dia a dia para que os processos e controles sejam mais fluidos e ágeis, contribuindo para mantermos o foco nos nossos colaboradores.

O RH tem o papel de direcionar a transformação digital nas empresas e esse papel ganha protagonismo nesse novo normal. É imperativo, mais do que nunca, entender as necessidades dos colaboradores e se adequar a elas. Além disso, o RH

passa a atuar ainda mais como facilitador no processo de comunicação e conexão do propósito entre empresa e colaboradores, alinhando a missão, visão e valores, ajudando os gestores a se adequarem ao novo cenário com uma comunicação transparente e efetiva.

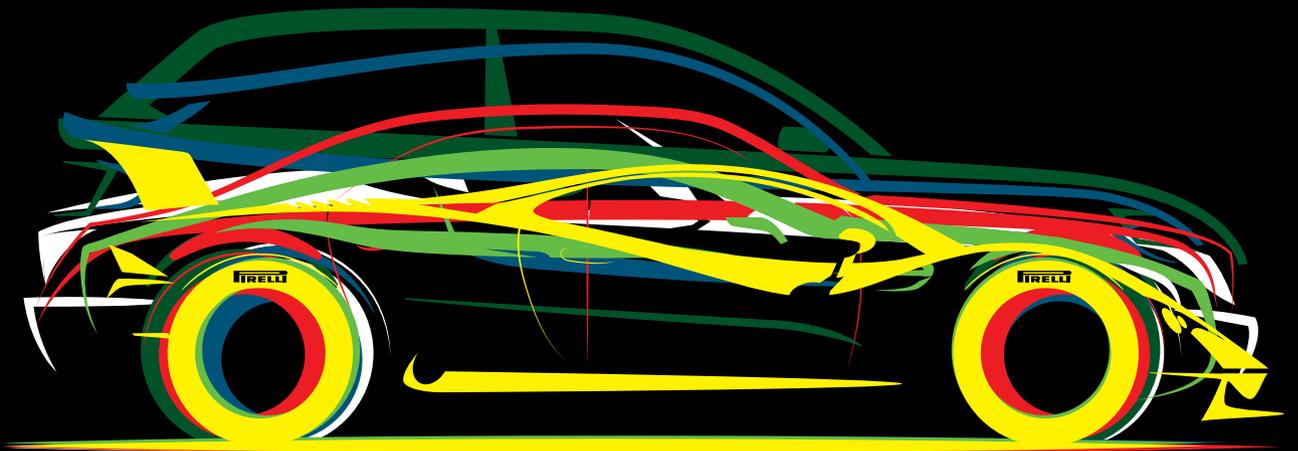
O setor de tecnologia é um dos que menos teve impacto nos negócios. Na Locaweb, continuamos com nossos planos estratégicos para a abertura de novas posições e contratações. Não tivemos demissões por conta da pandemia. Desde o seu início, já contratamos mais de 500 colaboradores em todas as unidades de negócios. O maior diferencial é a operação quase que completamente remota e, para isso dar certo, contamos muito com a empatia a nosso favor. 

Simony Morais  
é gerente de  
Gente & Gestão  
da Locaweb



DIVULGAÇÃO

# AS MAIS RENOMADAS MONTADORAS ESCOLHEM PIRELLI



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

PARA MAIS INFORMAÇÕES ACESSE [PIRELLI.COM.BR](http://PIRELLI.COM.BR)



POTÊNCIA NÃO É NADA SEM CONTROLE



DIVULGAÇÃO/NOVARTIS

A farmacêutica Novartis anunciou o colombiano **Nicolas Franco** como líder de Pessoas & Organização no Brasil, substituindo Julia Fernandes, que se uniu à equipe de P&O Europa. Com mais de 18 anos de atuação em RH e Comunicação Corporativa, Nicolas, que mora no Brasil há oito anos, trabalhou na Uber, onde foi head de RH Latam e líder de Pride no Brasil; antes disso, se dedicou por 12 anos à Merck em diferentes posições na América Latina. “Estou animado e feliz com o desafio de reimaginar nossa cultura organizacional para alcançar nossos objetivos e continuar incentivando valores de uma cultura inspirada, curiosa e empoderada (*unboss*), em que o líder serve o seu time, ajudando a eliminar barreiras e liberando o potencial dos colaboradores”, salienta.



GABRIEL REIS

Depois de trabalhar por mais de uma década na Braskem, onde teve como última posição o cargo de diretora de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, **Camila Dantas** assumiu a liderança de Recursos Humanos da Qsaúde, operadora de planos de saúde individuais. Um dos grandes desafios de sua carreira foi a criação, na Braskem, do projeto de Proposta de Valor aos Colaboradores, voltado à transformação cultural e à mudança na forma de a empresa se relacionar com pessoas. Em 2014, esteve diretamente envolvida na criação da área de Diversidade e Inclusão da companhia. Camila também trabalhou na Odebrecht E&C, onde foi coordenadora de Aprendizado e Desenvolvimento, e integrou o time de RH da The Coca-Cola Company, trabalhando no Brasil e na América Latina.



DIVULGAÇÃO/QUALICORP

**Josi Martins** assumiu a superintendência de Pessoas & Cultura da Qualicorp, administradora de planos de saúde coletivos. Além da gestão de talentos, ela é responsável, principalmente, pela estruturação do modelo de *business partner*. Além dos processos de atração de talentos, treinamentos, desenvolvimento organizacional, gestão de desempenho, plano de sucessão e potencial, Josi atuará nas áreas de Diversidade e Cultura da empresa, bem como na frente de employee experience. Antes da Qualicorp, a executiva trabalhou em empresas como C&A, Grupo Pão de Açúcar, Staples e Danone.



DIVULGAÇÃO/GIGIGROUP

O Gi Group Brasil, empresa de RH, contratou **Felipe Lotti** como head de Recursos Humanos. O executivo tem a missão de manter o crescimento que o departamento teve nos últimos anos e torná-lo ainda mais estratégico e alinhado aos negócios da companhia. “Quero reforçar a estrutura do time e criar processos mais robustos para que os trabalhos sejam mais assertivos e proativos e, com isso, gerem mais impacto na organização”, afirma ele. Com nove anos de experiência como profissional de RH, Felipe passou por empresas nacionais e multinacionais, sobretudo a farmacêutica GSK.



DIVULGAÇÃO/HOSPITAL OSWALDO CRUZ

**Maria Carolina Lourenço Gomes** é a nova diretoria executiva de Gente e Gestão do Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Com mais de 20 anos de experiência em temas como Pessoas, Marca, Comunicação e Sustentabilidade, Maria Carolina traz em seu currículo empresas como Grupo Ultra – holding das empresas Ipiranga, Ultragas, Oxiteno, Ultracargo e Extrafarma –, Itaú e Promon, entre outras. No Hospital Oswaldo Cruz, ela também prestará assessoria ao Comitê de Pessoas do Conselho de Administração.



DIVULGAÇÃO/INGREDION

A Ingredion, empresa do segmento de ingredientes alimentícios, anunciou a contratação de **Viviane Gaspari** como vice-presidente de RH para América do Sul. A executiva tem como responsabilidade liderar regionalmente a transformação do RH, promovendo uma cultura de mentalidade de dono, colaboração e inovação. Viviane responderá a Jorge Elias, presidente na América do Sul, e a Elizabeth Adefioye, Chief HR Officer. Anteriormente, ela atuou no RH de empresas como Monsanto e Bayer Crop Science.



ANGRA COIMBRA

Contratada no ano passado pela Kraft Heinz, gigante do setor alimentício, como head de People Brasil, **Flávia Caroni** expandiu sua atuação em 2021 ao assumir o cargo de vice-presidente de People Brasil e Latam. “O ano de 2020 foi muito desafiador. Tivemos que nos adaptar a uma nova rotina, novos protocolos e novas demandas de trabalho e a área de People foi fundamental para essa construção dentro da Kraft Heinz. Todas essas mudanças aceleraram uma transformação cultural que já estava em andamento na companhia, muito apoiada pelo nosso time. Essa mudança de paradigma foi o pontapé inicial para tudo o que estamos construindo em 2021 no Brasil e na América Latina”, explica. A executiva escreveu um artigo exclusivo para a Gestão RH. Confira na página 98.



DIVULGAÇÃO/VIANUVEM

A Vianuvem, primeira startup com software BPM no-code, anunciou a contratação de **Joana Luz** como nova head de RH. Joana assume o desafio de institucionalizar processos de gestão de pessoas e aumentar os investimentos na área. Ela ficará responsável pela criação de políticas de avaliação de desempenho, remuneração e recrutamento e seleção, implementação de ações de cultura, employer branding e diversidade e inclusão. Além disso, a nova contratada vai implementar ações de responsabilidade social com o objetivo de aumentar a atuação em determinadas comunidades para impactar a vida das pessoas. Antes de ingressar na Vianuvem, a executiva atuou na Odebrecht Realizações Imobiliárias, no Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, na Braskem e Ford.



MURILLO NASCIMENTO

A Unipar, produtora de cloro, soda e PVC, contratou **Marcello Zappia** como diretor de RH. Com quase 30 anos de carreira, ele vai atuar diretamente no processo de transformação cultural da empresa, criando um ambiente propício à Diversidade e Inclusão, na formação e desenvolvimento das equipes e preparando a Unipar para um futuro de crescimento. O executivo já exerceu posições de liderança no RH de empresas como CVC, Getnet, Marfrig e Tecnisa. “Trabalhar na Unipar é um enorme desafio para a minha trajetória profissional, marcada pelo aprendizado e aperfeiçoamento na gestão de pessoas. Por isso, venho integrar esse movimento de consolidação da marca empregadora e de fortalecimento de uma cultura mais inclusiva, que valoriza e incentiva o desenvolvimento pessoal e coletivo de todos os nossos colaboradores”, salienta.



MAURICIO FERNANDES

Na Cummins desde 2018, liderando a área de Recursos Humanos para o Brasil e a Unidade de Motores (EBU) para a América Latina, **Cristina Moreira** foi promovida a diretora executiva de RH para a América Latina. Em uma das posições mais estratégicas da companhia, ela passou a integrar o comitê de liderança sênior para a América Latina. “Assumir uma região num momento de pandemia é priorizar a saúde física e mental de todos os nossos colaboradores. Vejo ainda como grande desafio o contínuo desenvolvimento de nossos líderes para que cada um deles esteja preparado para suportar o seu time num momento de necessidade pessoal ou profissional e em uma gestão que garanta uma experiência de clareza de oportunidades, com plano de carreira bem estruturado para, assim, termos uma organização promissora”, afirma.



ARQUIVO PESSOAL

Com uma trajetória profissional de 20 anos, **Mércia Gerbase** assumiu a diretoria de RH para Gestão de Talentos da Capgemini no Brasil, depois de trabalhar para multinacionais, como Colgate-Palmolive e Mastercard, incluindo cargos internacionais nos Estados Unidos e no Panamá. Ela chegou à Capgemini depois de mais de oito anos dedicados à Samsung. “Vamos enfatizar e comunicar nossa força como um excelente lugar para trabalhar e buscar no mercado talentos que queiram fazer parte de nossa equipe e desenvolver seu potencial conosco e com nossos negócios locais”, afirma a executiva.



DIVULGAÇÃO/BBM LOGÍSTICA

A BBM Logística, operadora logística do modal rodoviário, anunciou **Edna Redondo Marques Morilla** como diretora de Gente e Gestão. A executiva já liderou todos os subsistemas de gestão de pessoas, com forte atuação em processos de M&A e reestruturações, desenvolvimento organizacional e de lideranças. Na BBM, ela é responsável pela reestruturação da área de Gente e Gestão e estruturação da área de ESG e Qualidade. Com experiência de mais de 20 anos no RH de empresas de diferentes setores econômicos, Edna atuou na Melitta, Braskem, Skanska e Arysta LifeScience, entre outras.

# A SOLUÇÃO COMPLETA PARA O SEU EVENTO CORPORATIVO

## GRUPO BISUTTI



14 ESPAÇOS NAS MELHORES  
LOCALIZAÇÕES DE SP



SOM, PROJEÇÃO E ILUMINAÇÃO



GASTRONOMIA ESPECIALIZADA  
EM EVENTOS CORPORATIVOS



CENOGRAFIA E DECORAÇÃO



EVENTOS HÍBRIDOS E VIRTUAIS



ESTÚDIO EQUIPADO EM  
PARCERIA COM A SHOWTIME  
PRODUÇÕES

Oferecemos uma solução completa para o seu evento corporativo, com tudo em um único contrato e lugar, realizando o seu projeto de forma simples, unindo a melhor relação custo/benefício para a sua empresa



Depois de trabalhar em empresas como Google, HBO, Santander, WeWork e OLX, **Carolina Carioba** foi contratada como Chief People Officer da Nuvini, grupo de empresas de SaaS (Software as a Service), com a missão de criar a área de Pessoas e Comunidade. Atuando ao lado das diversas startups do ecossistema da Nuvini, ela destaca a importância de poder agregar valor que vai além de indicadores financeiros. “Ajudar várias empresas ao mesmo tempo é o melhor dos mundos. Buscamos proporcionar uma troca entre elas, além de favorecer as melhores práticas de recrutamento, desenvolvimento e reforço de cultura. Queremos criar uma grande empresa de SaaS com cultura, visão e propósito dos *founders* em primeiro lugar”, explica.



**Cristiane Dantas** se uniu ao time da Cultura Inglesa como head de RH. A executiva iniciou carreira na Unilever, onde ficou por nove anos. Depois disso, registrou passagem por empresas como Claro, Suzano, OLX e Hertz. Antes de ingressar na Cultura Inglesa, ela trabalhava na Laureate International Universities. Agora, Cristina tem como desafio a transformação da área de Recursos Humanos, liderando a estratégia dos processos de Gestão de Talentos, Desenvolvimento Organizacional, Remuneração & Benefícios e Gestão de Mudanças. Em seus mais de 15 anos de carreira, a profissional adquiriu sólida experiência em implementação do modelo de HR business partners, gestão de talentos e change management.



A Trend Micro, empresa de cibersegurança, anunciou **Janaina Korus** como gerente de RH para a América Latina. Ela tem a missão de consolidar processos da área, desenvolver as lideranças e fortalecer as ações de diversidade e os programas para jovens talentos. Com mais de 23 anos de carreira, Janaína atuou em grandes empresas, como Siemens e Nokia. “A Trend tem um grande diferencial que é o clima de trabalho e o sentimento de pertencimento. Os funcionários se autodenominam *trenders* e demonstram muito orgulho em fazer parte da empresa. Vamos continuar investindo no employer branding porque as pessoas são os nossos maiores ativos”, destaca a executiva.



A farmacêutica Galderma anunciou **Guilherme Queiroz** como diretor de Recursos Humanos. Ele será responsável pelo RH Brasil e Latam. Com mais de 20 anos de experiência na área, Guilherme trabalhou em empresas de diferentes setores econômicos, como Roche Diabetes, Unilever, Citibank e Eurofarma. Nesse período, viveu e trabalhou por quase sete anos no Chile e na Argentina. Sobre a Galderma, ele afirma: “Espero, junto com todo o time de RH, cocriar e adaptar a nossa forma de trabalho e como nos relacionamos neste momento tão novo e diferente. Temos um belo propósito e devemos seguir entregando nossos produtos e soluções para milhares de pessoas que dependem do que fazemos”. 

Soluções em  
cestas básicas e  
personalizadas.



### Cesta Básica

Opções do catálogo ou personalizadas para atender sua empresa.



### Produto

Melhores marcas com o melhor custo benefício.



### Doação

Compre cestas básicas e faça o bem.



### Economia

Condições de pagamentos especiais.

## Consulte nossa equipe de vendas!

(11) 2251-6115  
(11) 99469-8675

✉ [contato@viaapiafoods.com.br](mailto:contato@viaapiafoods.com.br)

f [www.facebook.com/CestasViaApia](https://www.facebook.com/CestasViaApia)

📷 [cestas.viaapia](https://www.instagram.com/cestas.viaapia)

Acesse nosso site:



## ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

TIM	4ª CAPA
FLASH	2ª CAPA
SENAC	3ª CAPA
MDS	4-5
BMG	7
AIR LIQUIDE	9
CIA HERING	11
IRANI	13
JOHN DEERE	17
PORMADE	19
UNIVERS	23
QUALICORP	25
AHGORA	26-27
UNIODONTO	35
RANDSTAD	41
SEG	43
MARATONA	47
ADP	57
AMAGGI	59
PAGUE MENOS	67
CONSIGA MAIS+	69
FGV IN COMPANY	73
GI GROUP	79
ONZE	83
INTERCULTURAL	86-87
CREDITAS	93
LUANDRE	97
MARSO	99
PIRELLI	107
GRUPO BISUTTI	111
VIA APIA	112

# SOLUÇÕES QUE ATENDEM SUA EMPRESA.

Com cursos EAD, Pós-graduação e programas liderados por especialistas. Conte com a gente para desenvolver as capacidades de quem faz sua empresa crescer.



INVISTA NO MAIOR  
VALOR DA SUA  
EMPRESA:  
AS PESSOAS.

## DESENVOLVENDO TALENTOS, POTENCIALIZANDO RESULTADOS.

[corporativo.sp.senac.br](http://corporativo.sp.senac.br)

0800 707 1027

  
**Senac**

atendimento corporativo

Imaginar as possibilidades de um futuro mais justo começa com ações concretas hoje.



Por isso, a TIM tem o compromisso diário de criar ações e políticas internas de inclusão para a construção de uma sociedade mais igualitária, como:

#### TECLADO CONSCIENTE TIM



Um aplicativo que tem como missão educar as pessoas a respeito do racismo estrutural presente nas palavras e ser uma ferramenta prática de mudança.

#### PROGRAMA DE ESTÁGIO TIM



do total de vagas foi preenchido por talentos que se autodeclararam pessoas pretas ou pardas, superando a meta inicial de metade das vagas.

 **TIM**  
Imagine as possibilidades