revista grh

Edição 170
ANO 32 · 2026

ENTRE AS DEMANDAS DA ALTA LIDERANÇA E DOS COLABORADORES, A MÉDIA GESTÃO SE REINVENTA

DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



RH EM FOCO

Fernando Meller: da operação para o RH da JBS



CEO EM FOCO

Ana Bógus: cultura de cuidado e performance na Beiersdorf

Mostre que você cuida da sua equipe tão bem quanto a gente. Escolha a Amil.

A Amil tem 47 anos de história
e cuida de mais de 300 mil empresas.
Sendo especialista em saúde, oferece
mais acolhimento para a sua equipe e um
controle do custo médico que possibilita
reajustes menores na renovação do contrato.
Aproveite e garanta o benefício que os
funcionários mais valorizam. Escolha o
melhor plano de saúde do Brasil.

amil.com.br

ANS - nº 326305

amil

O melhor plano do Brasil.





O QUE NOS TORNA UMA DAS

MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL?

No @magalucarreiras, você conhece de perto nossa cultura e iniciativas que fortalecem o desenvolvimento dos nossos talentos.

Acompanhe nossos perfis:

magalu

SUMÁRIO



CULTURA & COMUNICAÇÃO
UMA BELA CRISE



CAPA
ENTRE AS DEMANDAS DA ALTA LIDERANÇA E DOS COLABORADORES, A MÉDIA GESTÃO SE REINVENTA



SAÚDE MENTAL
SUA EMPRESA ESTÁ PREPARADA PARA ATENDER ÀS MUDANÇAS DA NR-1?

10 **RH EM FOCO**
A VIRADA DA OPERAÇÃO PARA O RH

18 **CEO EM FOCO**
LIDERANÇA EM UMA CULTURA DE CUIDADO E PERFORMANCE

26 **TENDÊNCIAS EM GENTE**
RIGHTSIZING
QUAL O TAMANHO CERTO E O QUE SIGNIFICA PENSAR SIZING DE FORMA ASSERTIVA

30 **TECNOLOGIA E RELAÇÕES HUMANAS**
A IA EM 2026
DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL À GOVERNANÇA DO CAPITAL INTELECTUAL

36 **VISÃO DE LÍDER**
O QUE MUDA QUANDO A LIDERANÇA ATRAVESSA FRONTEIRAS

48 **INDICADORES**

58 **ARTIGO**
A COMUNICAÇÃO INTERNA EM TEMPOS DE HIPERCONEXÃO

62 **ARTIGO**
PARA! EU NÃO CONSIGO TE OUVIR!

66 **ARTIGO**
A FORÇA DO RH NA PREVENÇÃO DE ATAQUES E NA FORMAÇÃO DE UMA CULTURA SEGURA

70 **ARTIGO**
GERAÇÃO Z
ENTRE TABUS E REALIDADES NA LIDERANÇA DE UMA GERAÇÃO DIVERSA

74 **ARTIGO**
POR QUE O TURNOVER NÃO É UM PROBLEMA DE SAÍDA, MAS DE ENCAIXE?

78 **GENTE**

86 **ANUNCIANTES**

Existe uma mudança muito consistente em curso. O RH deixou de ser suporte e passou a ocupar, de fato, o centro das decisões. Não é mais uma tendência, mas uma necessidade real de empresas que querem evoluir, crescer e se sustentar em um cenário complexo.

Nossos primeiros eventos do ano reforçaram isso de forma muito clara. No GRH Regional, em Porto Alegre, nas Confrarias em São Paulo e, também, no GRH Experience, vimos líderes em busca de algo diferente. Mais do que conteúdo, querem profundidade, conexão real, trocas frutíferas e caminhos práticos para lidar com os desafios. Existe uma inquietação positiva no ar e isso muda o nível das conversas.

Talvez seja justamente nesse contexto que o tema da nossa capa ganhe ainda mais relevância. A média gestão, por muito tempo vista como operacional, assumiu um papel decisivo nas organizações. São esses líderes que fazem a estratégia acontecer, sustentam a cultura no dia a dia e muitas vezes determinam a velocidade de evolução da empresa. A verdade é simples: não existe transformação sem a média gestão. Investir na formação dessa camada deixou de ser escolha e se tornou uma necessidade de qualquer organização que queira crescer com consistência.

Ao mesmo tempo, vemos ganhando espaço no topo da pirâmide uma nova liderança, mais diversa e mais conectada com o contexto atual. No CEO em Foco, Ana Bógus representa muito bem esse movimento. Uma liderança que equilibra resultado com sensibilidade, entende o negócio e também entende – e muito – as pessoas.

Já no RH em Foco, Fernando Meller traz provocações importantes sobre o papel do RH nesse cenário de transformação contínua. Um RH que antecipa movimentos e influencia decisões. Que não apenas acompanha, mas lidera.

E, quando olhamos para temas como a NR-1, fica ainda mais claro que a agenda do RH se tornou estrutural para as organizações. Não é mais só sobre compliance ou obrigação legal. Cuidar de pessoas, garantir segurança psicológica, estruturar processos e ao mesmo tempo impulsionar resultados exige um nível de maturidade muito maior. É o que mostramos também nesta edição com o caso da Flora.

A verdade é que o RH nunca esteve tão no centro das decisões. E isso traz uma grande oportunidade e uma grande responsabilidade porque ocupar esse espaço exige preparo, consistência, visão de longo prazo e, também, coragem para provocar, questionar e sair do lugar comum.

Mais do que nunca, o que diferencia os profissionais e as organizações não é apenas o conhecimento técnico. É o repertório, a capacidade de conectar pontos, a qualidade das trocas e o ambiente que se constrói ao redor.

E é exatamente isso que temos buscado fortalecer na Gestão RH: criar espaços reais de conexão, promover encontros que gerem reflexão e estimular conversas que saiam do superficial e mergulhem no que realmente importa.



CRISTIANO VIEIRA

Renato Fiochi
CEO
linkedin.com/in/renatofiochi

Edição 170
ANO 32 · 2026



revista grh

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

CEO
Renato Fiochi
renato@grupogrh.com.br
EDITORA
Thaís Gebrim
thais.gebrim@grupogrh.com.br
PUBLICIDADE
Rodolfo Borges
rodolfo.borges@grupogrh.com.br
COMERCIAL
Tamires Santos
tamires.santos@grupogrh.com.br
COMUNICAÇÃO
Gabriel Avelino
gabriel.avelino@grupogrh.com.br
DESIGN
Beto Saglietti
marketing@grupogrh.com.br
Phelip Almeida
phelip.almeida@grupogrh.com.br
EVENTOS
Carol Montoni
carol.montoni@grupogrh.com.br
Maykon Silva
maykon.silva@grupogrh.com.br
MARKETING DIGITAL
Guilherme Oliveira
guilherme.oliveira@grupogrh.com.br
ASSINATURAS
Jeniffer Paula
assinatura@grupogrh.com.br
TECNOLOGIA E SITE
André Zacarias
andre.zacarias@grupogrh.com.br
MÍDIAS SOCIAIS
André Cardoso
Guilherme Oliveira
Rodolfo Borges
Thaís Gebrim
TV GRH
tv@grupogrh.com.br
IMPRESSÃO
Impress

MDS

Apenas 11,7% das empresas possuem benefícios flexíveis estruturados.

E a sua, está aproveitando as oportunidades para sair na frente?

95,4%
oferecem assistência médica, mas 66,4% compartilham o custo com dependentes

18,3%
possuem políticas estruturadas de DEI.

46,5%
investem em programas de saúde e bem-estar, com potencial de até 20% em custo evitado quando bem implementados.



O mercado está evoluindo.

Atualize sua estratégia, tendências e posicione o RH como protagonista.

Escaneie o QR Code e acesse a análise completa.

neohype

Processos burocráticos em **cliques inteligentes!**

Quanto tempo o seu time perde lidando com processos internos, dificultando o crescimento e a escala do negócio?

Já imaginou contar com processos burocráticos na sua empresa que sejam tão rápidos e eficientes quanto um simples clique?



Parcerias e certificações

ISG

Meta Business Partner

Fundação Vanzolini ISO/IEC 27701 SISTEMA DE GESTÃO CERTIFICADO

Fundação Vanzolini ISO/IEC 27001 SISTEMA DE GESTÃO CERTIFICADO

Fundação Vanzolini ISO/IEC 20000-1 SISTEMA DE GESTÃO CERTIFICADO

Fundação Vanzolini ISO 9001 SISTEMA DE GESTÃO CERTIFICADO

Reduza quase

680mil

folhas de papel / ano

ESG



- Documentação
- Admissão
- Atendimento
- Certificação
- Movimentação
- Férias
- Desligamento

Nossas soluções para cada etapa

Organize os processos de RH em um workflow totalmente personalizado e seguro.

Centralize os canais de atendimento e ofereça uma experiência única para colaboradores.

Automatize assinaturas digitais de admissão, férias e desligamentos de forma segura por biometria facial.

www.neohype.co

A VIRADA DA OPERAÇÃO PARA O RH



PAULO VITALE

Foi liderando equipes nas áreas de Logística, Produção e Projetos que Fernando Meller começou a carreira profissional. Essa vivência foi fundamental para desenvolver um olhar aguçado sobre o valor do fator humano nos negócios e se diferenciar na liderança do RH da JBS Brasil

Thaís Gebrim

Gaúcho de Uruguaiana, Fernando Meller se formou em Engenharia de Produção pela UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). Atuou nas áreas de Logística, Produção e Projetos, sempre muito próximo da linha de frente, em empresas como BRF e LBR. No meio de sua trajetória, em 2011, alçou o posto de CEO na Minuano Alimentos, onde permaneceu por um ano. Mas foi em 2015 que de fato houve uma virada de chave na sua carreira: Fernando chegou à Seara, marca da JBS, para liderar a diretoria de Gente e Gestão. Na bagagem, além de ampla experiência técnica e de campo, ele levou a convicção de que o capital humano é o verdadeiro diferencial para os negócios, acima da estratégia e do planejamento. Hoje, como diretor executivo de Recursos Humanos da JBS Brasil, ele impacta a vida de quase 160 mil colaboradores e de suas famílias. E isso tem tudo a ver com o que o motiva no trabalho: ver profissionais crescerem, assumirem novos desafios e realizarem sonhos. Não à toa, no ano passado, foi eleito RH do Ano – Brasil, na categoria Masculino, no prêmio RHs Mais Admirados, promovido pela Gestão RH, ao lado de Andréia Fernandes Nunes, diretora de RH e ESG da Casas Bahia, na categoria Feminino. Conheça mais o executivo e seus pensamentos nesta entrevista.

Quando saiu da liderança de áreas operacionais para liderar a área de Gente & Gestão, como foi a adaptação?
Minha jornada profissional começou na operação. Ao longo dos primeiros anos, atuei em Logística, Produção e Projetos, sempre muito próximo da linha de frente. Cada uma dessas experiências foi essencial para consolidar minha base técnica, mas, desde cedo, algo me chamava ainda mais atenção: o diferencial das pessoas. Minha trajetória não foi uma linha reta até São Paulo. Foi construída no chão de fábrica, entendendo processos, desafios e, principalmente, gente. Quando cheguei à sede da JBS, a adaptação foi natural. Eu já conhecia a realidade da ponta. Essa vivência me deu segurança e repertório para atuar no ambiente corporativo com visão prática e sensibilidade.

Qual era a sua visão de Recursos Humanos quando atuava em outras áreas?
No início, via como uma área de suporte. Porém, a prática me ensinou que não existe eficiência sustentável sem pessoas engajadas e preparadas. Independentemente do setor, são as pessoas que criam, inovam e transformam desafios em soluções. Hoje, vejo Recursos Humanos como parte central na estratégia de uma empresa. Quando o RH atua com propósito, inteligência de dados e visão de longo prazo, deixa de ser área de apoio e se consolida como uma das mais poderosas alavancas de crescimento, competitividade e transformação da organização.

Antes de ingressar no RH, você gerenciou diferentes áreas de negócio. Dá para contar um pouco sobre esse período pensando do ponto de vista de gestão de pessoas?
Cada uma das experiências foi fundamental na consolidação da minha visão de negócio. Mas o aprendizado mais profundo foi o humano. Sempre fui motivado por ver profissionais crescerem, assumirem novos desafios e realizarem seus sonhos. Ao liderar áreas operacionais, percebi que o verdadeiro diferencial competitivo não estava apenas no processo ou na estratégia, mas na capacidade de formar times fortes e comprometidos. Essa convicção foi amadurecendo até se tornar direcionamento de carreira.

Em que momento ficou claro para você que o RH seria o espaço onde realizar o desejo de impactar a vida das pessoas?
Não foi um "estalo", foi uma construção. Meu desejo sempre foi fazer diferença real na vida das pessoas. Com o tempo, percebi que, ao migrar para Recursos Humanos, poderia influenciar além da minha própria estrutura. Na operação, o impacto era local. No RH, ele ganha escala. Ali encontrei a possibilidade de estruturar políticas, programas e cultura que alcançam milhares de colaboradores e suas famílias. Foi ali que meu propósito encontrou a plataforma ideal para impactar a vida de milhares de famílias.

Sua primeira experiência em RH foi em 2015, na Seara, marca da JBS, como diretor executivo. É, sem dúvida, um divisor de águas na sua carreira. Como se deu esse "encontro"?

> *COM O TEMPO, PERCEBI QUE, AO MIGRAR PARA RECURSOS HUMANOS, PODERIA INFLUENCIAR ALÉM DA MINHA PRÓPRIA ESTRUTURA. NA OPERAÇÃO, O IMPACTO ERA LOCAL. NO RH, ELE GANHA ESCALA*

> *QUANDO MOSTRAMOS, COM DADOS, QUE INVESTIR EM DESENVOLVIMENTO MELHORA PERFORMANCE, REDUZ ROTATIVIDADE E AMPLIA ENGAJAMENTO, A ÁREA DEIXA DE SER SUPORTE E PASSA A SER PROTAGONISTA ESTRATÉGICA*

Foi um marco na minha trajetória. Eu levava comigo uma bagagem operacional sólida, o que me permitia entender as demandas da linha de frente. Essa visão privilegiada me ajudou a tomar decisões mais assertivas e humanas. Houve uma sintonia clara: a companhia precisava de um RH conectado ao negócio, e eu buscava ampliar meu impacto. Ali pude aplicar tudo o que havia aprendido – agora sob a ótica de gente e gestão.

Quais foram os grandes desafios dessa transição? E o principal aprendizado?
O principal desafio foi mudar a chave mental: sair da execução direta para a influência estratégica. Aprendi que, em uma companhia como a JBS, com 158 mil colaboradores no Brasil, o RH não centraliza – ele direciona e fortalece líderes. Minha missão passou a ser ajudar líderes a cuidarem das pessoas. Por ter vivido a operação, consigo me colocar no lugar do outro. Isso torna o processo de gestão mais fluido, humano e eficaz.

Na sua experiência nestes 11 anos em RH, em que os líderes precisam se aprimorar e onde mais evoluíram nos últimos anos?
A liderança evoluiu muito. Hoje há consciência de que resultado acontece por meio das pessoas. O avanço agora está na escuta ativa e na personalização. Com 40% da força de trabalho da JBS composta pela geração Z, entendemos que o líder precisa ser mentor, acessível e transparente. Não basta entregar número, é preciso formar quem entrega o número.

Como líder de RH, como você atua para ter uma leitura mais profunda do negócio e da operação e dar à área força estratégica?
Mantive a mentalidade de engenheiro: olhar para eficiência, gargalos e resultado. Mas aprendi que o número só ganha sentido quando representa gente. O RH precisa unir análise e sensibilidade. Quando mostramos, com dados, que investir em desenvolvimento melhora performance, reduz rotatividade e amplia engajamento, a área deixa de ser suporte e passa a ser protagonista estratégica.

Como equilibrar decisões duras, típicas de grandes operações, com uma gestão humana?
Equilibrar decisões difíceis com uma gestão humana passa, acima de tudo, por clareza de propósito e transparência. Gestão humanizada não é evitar decisões complexas, mas conduzi-las com transparência, respeito e coerência. Criar um ambiente acolhedor e seguro, onde as pessoas possam aprender e crescer, é parte do nosso compromisso. Quando há clareza de propósito e investimento consistente em desenvolvimento, mesmo decisões difíceis são compreendidas dentro de um contexto maior de responsabilidade.

Considerando a trajetória do RH nas organizações, dá para afirmar que a área está mais humana do que nunca. Na sua visão, qual deve ser a evolução nos próximos anos?
Sem dúvida, o RH está mais humano. A tecnologia libera tempo antes consumido por tarefas burocráticas e permite foco nas relações interpessoais. O profissional de RH precisa ser multifacetado: técnico, analítico e sensível. O futuro passa por equilibrar dados e empatia, estratégia e cuidado.

Além disso, com a chegada da geração Alpha ao mercado de trabalho, em programas de jovens aprendizes, agora temos cinco gerações diferentes na JBS convivendo no mesmo ambiente e compartilhando os mesmos desafios, cada uma com suas características, habilidades e prioridades.

Com um ambiente de trabalho multigeracional, quais são os maiores desafios e as maiores riquezas para o RH?
Estamos vivendo um momento inédito na JBS, com a geração Alpha convivendo com baby boomers. O grande desafio deixa de ser apenas a "convivência respeitosa" e passa a ser a integração produtiva dessas visões de mundo.

A riqueza está na complementaridade estratégica: temos a geração Z trazendo a urgência da inovação e do propósito digital e, do outro lado, temos a resiliência e a inteligência emocional corporativa dos mais experientes.

O segredo do RH é promover uma mentoria de mão dupla: criar um ambiente em que a energia transformadora do jovem revigora o negócio, enquanto a segurança do sênior



Levando mais vida às pessoas há quase 60 anos.

No Aché, acreditamos que levar mais vida às pessoas começa no cuidado com os colaboradores e na garantia de um ambiente de trabalho diverso, colaborativo e de alta performance.

Aqui, somos mais de 6 mil pessoas dedicadas a melhorar a jornada de saúde de milhões de brasileiros.

achē

mais vida para você

> *LIDERO COM A CRENÇA DE QUE SÃO AS PESSOAS QUE FAZEM OS NEGÓCIOS ACONTECEREM, E ELAS SÃO CAPAZES DE ENTREGAS EXTRAORDINÁRIAS QUANDO ENCONTRAM O AMBIENTE CERTO*

dá a tração e o equilíbrio necessários para que essa inovação gere resultado.

Liderar Gente e Gestão em uma empresa com mais de 150 mil pessoas exige escala sem perder a proximidade. Na prática, o que é feito para ter esse equilíbrio?
A resposta está na cultura organizacional e no empoderamento da ponta. Com 158 mil colaboradores no Brasil, não se faz gestão de pessoas de forma centralizada. O RH atua como direcionador estratégico, mas quem garante a proximidade no dia a dia são os líderes que preparamos continuamente para serem protagonistas da gestão e da cultura JBS.

Ganhamos escala por meio de método e dados – acompanhamos indicadores de engajamento, desenvolvimento e mobilidade interna para orientar decisões. E garantimos proximidade com presença nas unidades, escuta ativa e iniciativas concretas de crescimento, como programas de educação e trilhas estruturadas de carreira.

Escala vem de disciplina e processo. Proximidade vem de liderança preparada e propósito claro: gerar oportunidades reais de desenvolvimento e construir um ambiente onde as pessoas possam evoluir junto com o negócio.

Nos últimos dois anos, a empresa promoveu mais de 70 mil colaboradores. O que esse número diz sobre a cultura da JBS e o papel do RH como agente de mobilidade social?
Gerar oportunidades de um futuro melhor faz parte da nossa missão, e esse número demonstra coerência entre discurso e prática. Ele reforça a convicção de que a pessoa certa, no lugar certo e com a formação adequada, propicia os melhores resultados. Isso mostra que a empresa valoriza talentos, investe em formação e cria caminhos estruturados para que as pessoas evoluam profissionalmente. Em uma organização com presença em tantas regiões, esse movimento tem um impacto direto na mobilidade social, porque muitas dessas promoções representam ascensão de carreira, aumento de renda e transformação de vida para colaboradores e suas famílias.

Entre as iniciativas de crescimento profissional, vocês contam com o Global Talent para colaboradores que desejam trabalhar nas unidades da empresa pelo mundo. Esse programa tem contribuído na atração e no engajamento das pessoas?
O Global Talent é um grande diferencial. No programa, capacitamos colaboradores para assumir posições nos países onde a companhia tem operação. Isso brilha os olhos de quem entra, especialmente das novas gerações que têm sede de mundo. O programa materializa a promessa de que a JBS é uma plataforma global: se o colaborador tiver desempenho e dedicação, as fronteiras geográficas deixam de existir. É uma ferramenta poderosíssima de retenção, pois transformamos o sonho de morar fora em um plano de carreira estruturado dentro de casa.

Na sua visão, qual é a responsabilidade de uma grande empresa brasileira na formação e no desenvolvimento das pessoas para além dos seus muros?
A responsabilidade é proporcional ao nosso tamanho. Como uma das maiores empregadoras do país, assumimos o compromisso de sermos uma empresa educadora e de gerar oportunidades de um futuro melhor a todos os nossos colaboradores. Sabemos que o gap educacional no Brasil é um gargalo de competitividade, e entendemos que a iniciativa privada tem papel ativo na redução dessa disparidade.

Por meio de programas internos e em parceria com o Instituto J&F, atuamos em toda a jornada de desenvolvimento: oferecemos desde a conclusão do ensino médio dentro das fábricas até cursos técnicos, de gestão e ensino superior. Fazemos isso com um direcionamento claro: sermos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades. Investir no desenvolvimento das pessoas é a forma mais consistente de garantir a sustentabilidade do negócio e transformar realidades.

O que te ajuda a manter os pés no chão em uma posição de tanta responsabilidade?
A consciência do impacto. Liderar pessoas em uma das maiores empregadoras do Brasil é um privilégio, mas também uma responsabilidade. O que realmente me mantém conectado ao propósito não são os grandes números, mas as histórias individuais de transformação. Recentemente,

assinamos um acordo de cooperação técnica com o governo federal, por meio do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS), para viabilizar a oferta de vagas de emprego a inscritos no Cadastro Único para Programas Sociais do governo federal, o CadÚnico. É isso que me mantém com os pés no chão: saber que, por trás de cada decisão, existe a chance concreta de mudar a vida de alguém para melhor.

Quais valores pessoais, vindos da sua formação familiar ou das primeiras experiências profissionais, você carrega até hoje na forma de liderar?
Carrego a ética do trabalho e a humildade de saber que o resultado não aceita atalhos. Minha origem e a vivência na linha de produção me ensinaram que ninguém constrói nada relevante sozinho e que a arrogância é o maior inimigo do aprendizado. Lidero com a crença de que são as pessoas que fazem os negócios acontecerem, e elas são capazes de entregas extraordinárias quando encontram o ambiente certo. O desejo genuíno de servir e ver o outro crescer deixou de ser apenas um valor pessoal para se tornar minha principal alavanca de gestão: quando você cuida de quem produz, o negócio prospera.

E quais foram aprendidos ou adquiridos?
Sem dúvida, a escuta ativa e a sensibilidade relacional. Minha formação me treinou para buscar a resposta certa. No RH, aprendi que a resposta certa muitas vezes nasce da pergunta bem-feita, e não da imposição técnica. Aprendi que a empatia não é apenas uma virtude, é uma ferramenta de eficiência: quando me coloco no lugar do outro e entendo sua real necessidade, o processo de gestão destrava, e a confiança aumenta.

Entre tudo o que viveu profissionalmente, qual foi a decisão mais difícil?
As decisões mais complexas são, invariavelmente, aquelas que envolvem escolhas de rumo e ampliam o nível de responsabilidade que assumimos. No meu caso, a mais desafiadora foi redirecionar minha trajetória profissional para ampliar o meu impacto dentro da organização. Depois de anos atuando em áreas operacionais, eu tinha uma base técnica sólida e uma atuação já consolidada. Optar por migrar para Recursos Humanos significou sair da zona de conforto e assumir o desafio de influenciar pessoas e líderes em uma escala muito maior. Hoje, vejo que essa transição foi fundamental para integrar visão de negócio e gestão de pessoas – dois pilares que considero inseparáveis para construir resultados consistentes e sustentáveis dentro da JBS.

E a sua maior conquista até aqui?
Minha maior conquista é contribuir para a construção de uma cultura que gera oportunidades reais para milhares de pessoas. Fazer parte de uma das maiores empregadoras do Brasil me dá, diariamente, a chance de impactar vidas de forma concreta. Ver sonhos sendo realizados dentro da organização é, sem dúvida, o que mais me orgulha.

Quando você olha para o Fernando que começou a carreira em 1998, o que mais mudou e o que permanece essencial até hoje?
O engenheiro de 1998 buscava eficiência técnica. Hoje entendo que a maior vantagem competitiva é o potencial humano. A energia de construir continua a mesma, mas agora direcionada a destravar talentos e criar ambientes onde as pessoas possam crescer e prosperar.

Qual é o legado que gostaria de deixar para a área de RH?
Quero consolidar a visão de que o RH é motor de transformação econômica e social. Prosperidade do negócio e ascensão das pessoas são dimensões inseparáveis. Investir na base e em educação é a estratégia mais inteligente para perenizar uma companhia.

Para finalizar, fora do crachá e do cargo, quem é o Fernando Meller?
Sou, na essência, um apaixonado por construção, seja de projetos, de times ou de histórias de vida. Sou alguém movido pelo propósito de construir e servir. Carrego a simplicidade de quem começou na operação e a convicção de que o verdadeiro sucesso está em ajudar os outros a realizarem seus sonhos. Mais do que cargos ou números, o que me move é saber que, todos os dias, temos a chance concreta de transformar vidas por meio do trabalho.

> *MIGRAR PARA RECURSOS HUMANOS SIGNIFICOU SAIR DA ZONA DE CONFORTO E ASSUMIR O DESAFIO DE INFLUENCIAR PESSOAS E LÍDERES EM UMA ESCALA MUITO MAIOR. HOJE, VEJO QUE ESSA TRANSIÇÃO FOI FUNDAMENTAL PARA INTEGRAR VISÃO DE NEGÓCIO E GESTÃO DE PESSOAS*



Saiba mais em:
sp.senac.br/corporativo

TREINAMENTOS CUSTOMIZADOS PARA SUA EMPRESA

Desenvolva sua equipe e impulsione
os resultados de forma estratégica
com cursos presenciais e a distância.



Senac

ATENDIMENTO
CORPORATIVO

LIDERANÇA EM UMA CULTURA DE CUIDADO E PERFORMANCE

DOUGLAS EIJI MATSUNAGA



"Não buscamos perfeição, buscamos consistência." Para Ana Bógus, resultados sustentáveis nascem quando cuidado com as pessoas e performance caminham juntos. Primeira mulher a presidir a Beiersdorf no Brasil, a executiva defende uma liderança que conecta cultura, desenvolvimento humano e estratégia de negócios

Thaís Gebrim

BRADESCO SAÚDE. COM VOCÊ. SEMPRE.

Mais de 35 mil clínicas, laboratórios, médicos e hospitais credenciados em todo o Brasil.

Para empresas a partir de 3 pessoas. Fale com seu corretor ou com seu gerente Bradesco.

bradescosaude.com.br



bradesco saúde

Com Você. Sempre.

Central de Relacionamento: 4004 2700 / 0800 701 2700 | SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor: 0800 727 9966 |Ouvidoria: 0800 701 7000 | Para atendimento à pessoa com deficiência auditiva ou de fala, acesse o nosso site.

ANS – nº 421715

ANS – nº 005711

As informações e as imagens contidas neste material são indicativas. Os direitos e as obrigações das partes encontram-se nas Condições Gerais do produto contratado. Todos os serviços estão sujeitos a limites e especificações estabelecidas no contrato. A Bradesco Saúde não comercializa planos individuais. Bradesco Saúde S/A – CNPJ: 92.693.118/0001-60. Lei nº 12.741/12 sobre tributos incidentes. PIS: 0,65%[1]; COFINS: 4,00%[1] e IOF: 2,38%[1]. [1]Apurados e recolhidos nos termos da legislação aplicável. Bradesco Saúde Operadora de Planos de Saúde S/A – CNPJ: 15.011.651/0001-54. Lei nº 12.741/12 sobre tributos incidentes. PIS: 0,65%[1]; COFINS: 4,00%[1] e ISS: 2%[1]. [1]Apurados e recolhidos nos termos da legislação aplicável.

HOJE, MAIS DE 50% DOS CARGOS DE LIDERANÇA [DA BEIERSDORF] NO BRASIL SÃO OCUPADOS POR MULHERES. MAIS DO QUE UM INDICADOR, ISSO É REFLEXO DE UMA AGENDA ESTRUTURADA DE DIVERSIDADE E DE DECISÕES INTENCIONAIS QUE TOMAMOS TODOS OS DIAS

Em 2024, seu nome figurou entre os 10 CEOs Mais Admirados, na premiação concedida pela Gestão RH. Já em 2025, foi o grande destaque, recebendo o título de CEO do Ano – Categoria Feminino, ao lado do Ciro Possobom, CEO da Volkswagen, na categoria Masculino. Referência em liderança feminina, Ana Bógus iniciou a carreira no setor bancário, migrou para o Marketing da Nestlé e foi para a Kimberly-Clark, onde, entre outros desafios, dirigiu o RH e experimentou o exercício da liderança internacional, como general manager no Chile. Também passou pela Rappi e presidiu a Havaianas no Brasil e na América Latina, antes de liderar a Beiersdorf, dona das marcas Nivea e Eucerin.

Ser a primeira mulher a assumir a presidência da companhia no Brasil não é apenas um marco na trajetória profissional da executiva. É também a expressão de sua forma de liderar. Ana defende que performance sustentável nasce de culturas organizacionais fortes, lideranças conscientes e ambientes em que as pessoas possam, de fato, florescer. À frente da Beiersdorf desde o início de 2024, ela tem buscado imprimir justamente a visão de que cuidar de gente e gerar resultados são dimensões inseparáveis da mesma agenda.

Você é a primeira mulher a liderar a Beiersdorf. Qual é a sua visão sobre a evolução do empoderamento feminino no Brasil? Atua de alguma forma para fortalecê-lo?
Desde que cheguei à Beiersdorf meu foco tem sido fortalecer nossa cultura de cuidado e performance, começando pelas nossas pessoas, para que todas elas possam florescer, crescer e performar. Vejo uma evolução consistente da presença das mulheres em posições de destaque no Brasil, mas ainda com desafios relevantes na média e alta liderança. As mulheres estão cada vez mais qualificadas e ocupando funções-chave, porém, a jornada até os principais cargos de decisão ainda não é linear. Por isso, mais do que celebrar casos individuais, considero fundamental trabalhar para que os processos, as oportunidades de desenvolvimento e os critérios de promoção sejam claros e justos para todos, permitindo que o talento, independentemente de gênero, tenha condições reais de chegar ao topo.

Na Beiersdorf, avançamos de forma concreta: hoje, mais de 50% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres. Mais do que um indicador, isso é reflexo de uma agenda estruturada de diversidade e de decisões intencionais que tomamos todos os dias. Promovemos diálogos abertos, incentivamos a liderança feminina e fortalecemos iniciativas que ampliam a equidade dentro da organização.

Acredito que inovação, crescimento sustentável e impacto positivo só acontecem quando diferentes vozes têm espaço para decidir, influenciar e liderar. Ser a primeira mulher a ocupar essa cadeira me traz um senso de responsabilidade enorme: abrir portas, desenvolver outras mulheres e contribuir para que, no futuro, o fato de uma CEO ser mulher deixe de ser notícia e passe a ser algo natural.

Dois anos depois, qual é a avaliação que faz da sua gestão?
Focamos em fortalecer a cultura de cuidado com as pessoas – com a qual pessoalmente me identifico muito – deixando claro que esse cuidado caminha junto com a performance e não à parte dela. Dois anos depois, enxergo essa fase como um capítulo importante de uma construção em andamento.

Cuidar de pessoas e cuidar do negócio caminham juntos: quando as pessoas têm espaço para se desenvolver, ser ouvidas e exercer liderança com autonomia e de forma autêntica, o resultado aparece de forma mais sustentável. Na prática, isso significou aproximar ainda mais temas como saúde mental, desenvolvimento de lideranças e diversidade das decisões do dia a dia, das metas e das prioridades estratégicas do negócio.

Não buscamos perfeição, buscamos consistência. Cada ciclo, cada projeto e cada decisão é uma oportunidade de aprofundar essa cultura que une ambição e cuidado. Sigo olhando para a Beiersdorf Brasil

ZEISS

Maior
proteção UV
do mercado de
lentes incolores*

ZEISS UVProtect
Proteção máxima contra
raios UV em todas as lentes



*Estudo "A Comparison of UV Protection in Clear Eyeglass Lenses", Abril 2019, ZEISS.

com muito orgulho do que já foi construído e, ao mesmo tempo, com humildade e inquietude positiva, sabendo que ainda há muito espaço para evoluir na forma como unimos performance, pessoas e impacto de longo prazo.

Durante mais de 11 anos você trabalhou na Kimberly-Clark e, no meio do caminho, se tornou diretora de RH da empresa. Como se deu essa mudança?
A transição para RH foi um passo alinhado com a forma como eu sempre enxerguei negócios: por meio das pessoas. Ao longo dos anos na Kimberly-Clark, eu já participava ativamente de discussões sobre cultura, engajamento e desenvolvimento, sempre conectando decisões de negócio ao impacto que elas teriam nos times. Assumir a diretoria de Recursos Humanos foi um presente no qual pude reunir minha experiência em gestão com uma atuação mais direta na agenda de pessoas e cultura organizacional.

ESTAR À FRENTE DE RH FOI UMA DAS EXPERIÊNCIAS MAIS RICAS DA MINHA CARREIRA. PUDE VIVENCIAR, DE DENTRO, COMO O RH É UM PARCEIRO ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO DO FUTURO DA COMPANHIA

Estar à frente de RH foi uma das experiências mais ricas da minha carreira. Pude vivenciar, de dentro, como o RH é um parceiro estratégico na construção do futuro da companhia, influenciando sucessão, liderança, clima, diversidade e performance. Hoje, como CEO, levo isso comigo: não existe decisão relevante de negócio que não passe, de alguma forma, por gente. Ver Recursos Humanos e negócios como partes de uma mesma equação é um dos pilares da forma como lidero.

No ano passado, seu nome foi o grande destaque do prêmio CEOs Mais Admirados, concedido pela Gestão RH. O que reconhecimentos como esse representam na sua trajetória? De alguma forma, amplia suas responsabilidades na atuação como líder?
Reconhecimentos como esse são, antes de tudo, um reflexo do trabalho coletivo das equipes que lidero. Eles reforçam que estamos no caminho certo ao integrar estratégia de negócios, inovação e cuidado com as pessoas. Ao mesmo tempo, aumentam a responsabilidade de liderar com consciência, consistência, transparência e propósito, garantindo que cada decisão tenha impacto positivo para a companhia, para nossos colaboradores e para a sociedade.

Ser CEO, para mim, vai além de entregar números: é criar um ambiente em que as pessoas queiram estar, possam se desenvolver e se sintam parte de algo maior. É garantir condições para que cada pessoa floresça transformando seu potencial em performance, com clareza de expectativas, apoio das lideranças e um senso genuíno de pertencimento. Quando isso acontece, os resultados passam a ser consequência natural do trabalho de um time engajado.

Que competências um CEO precisa desenvolver para liderar em um cenário em que decisões cada vez mais são apoiadas por dados e algoritmos?
Eu me identifico muito com o racional dos 3 Cs: Curiosidade, Coragem e Conexões.

A curiosidade, em um mundo cada vez mais orientado por dados e algoritmos, é o que nos faz fazer as perguntas certas, aprender continuamente e praticar a humildade intelectual – admitir que não sabemos tudo e que podemos aprender com os dados, com a tecnologia e com as pessoas ao nosso redor.

A coragem é o que nos permite tomar decisões em cenários de incerteza, testar novos caminhos, rever modelos de negócio e, se necessário, mudar de rota à luz de novas evidências. Decidir com apoio de dados não elimina o risco, mas ajuda a qualificar a intuição; é preciso coragem para confiar nesse processo e, ao mesmo tempo, assumir a responsabilidade final pela decisão.

Por fim, as conexões são fundamentais para que tudo isso se traduza em resultado: conexões entre áreas, entre perfis diferentes, entre negócio, tecnologia e RH. Um CEO hoje precisa criar pontes – com times de dados, com especialistas em tecnologia, com parceiros externos – para transformar informação em ação, potencial em performance. No fim, acredito que curiosidade, coragem e conexões são competências essenciais para qualquer profissional, mas, para quem lidera na era dos algoritmos, elas se tornam inegociáveis.

Nos últimos tempos, a área de RH teve a atuação ampliada e vem ganhando mais participação no negócio. Como se dá a par-

ceria CEO-RH na Beiersdorf e com o Juan Pablo Leymarie, líder da área?
Nossa parceria é enorme. Aqui, na Beiersdorf, o RH participa das principais decisões estratégicas e das revisões de negócio, além de liderar as discussões sobre estrutura, cultura e sucessão de lideranças.

Trabalho muito próxima do Juan Pablo Leymarie, um profissional em quem confio profundamente e que traz um olhar consistente de gente e cultura para a mesa de negócios. Nós partimos de uma mesma premissa: são as pessoas que movem a organização, e o papel do RH é justamente criar as condições para que esse potencial se transforme em performance.

Isso acontece por meio de times engajados, de uma cultura com valores muito claros na prática e de lideranças preparadas para cuidar de pessoas e de resultados ao mesmo tempo. Aqui usamos a assinatura #vencendocomNossaGente, que não é apenas um slogan, mas um norte: ela orienta nossas escolhas diárias e reflete a forma como enxergamos a relação entre gente e negócio.

Fora do trabalho, quem é a Ana Bógus e o que você gosta de fazer?
Acredito que não existe a Ana "fora do trabalho", somos um só: procuro viver com intenção e consciência no momento presente, cuidando de saúde mental, social e física como pilares de felicidade e alta performance.

Também não acredito em equilíbrio perfeito. O que existe, de fato, são prioridades e são elas que guiam as escolhas que faço todos os dias. Na prática, isso quer dizer decidir com clareza onde coloco minha energia: o tempo para fazer meus exercícios de manhã cedo, para colocar meu filho para dormir e viajar em família são coisas que adoro fazer e inegociáveis. Aprendi a me respeitar e a valorizar pausas intencionais. Pequenos descansos restauram a mente, regulam emoções e melhoram a qualidade das decisões. A pausa não diminui a nossa potência, ela a restaura.

> *AQUI, NA BEIERSDORF, O RH PARTICIPA DAS PRINCIPAIS DECISÕES ESTRATÉGICAS E DAS REVISÕES DE NEGÓCIO, ALÉM DE LIDERAR AS DISCUSSÕES SOBRE ESTRUTURA, CULTURA E SUCESSÃO DE LIDERANÇAS*



Ticket® | Edenred

Ticket.
A marca
nº1 do RH.

Obrigada a você, profissional de RH, que colocou a gente no topo em 2025. Contamos com você para trazer o troféu para casa mais uma vez.

Vote Ticket no 29º Top of Mind de RH

na categoria Benefícios Flexíveis / Refeição



A melhor rota para a gestão de vale-transporte.

rb | Ticket®

Toda empresa tem
um destino: crescer.
E nós estamos aqui para
garantir que você chegue lá.
Afinal, simplificar a sua rotina é o que nos move.

No 29º Top of Mind de RH, vote RB

na categoria Vale-Transporte / Mobilidade.



MIDJOURNEY/GERADA POR IA

RIGHTSIZING
QUAL O TAMANHO CERTO E O QUE SIGNIFICA PENSAR SIZING DE FORMA ASSERTIVA

Por Alexandra D'Azevedo Nunes

Durante décadas, escutamos um discurso nas organizações de que *crescer é bom, reduzir é ruim*. Times maiores eram sinônimo de força e importância, orçamento robusto indicava sucesso e estruturas infladas eram sinal de ambição e crescimento. Mas o mundo mudou. A complexidade aumentou, a tecnologia (e o humano) redesenhou o trabalho, os modelos de negócio ficaram mais dinâmicos e ter o "tamanho certo" passou a ser mais importante do que "ser grande".

É aqui que entra o conceito de rightsizing, que, apesar de ser frequentemente confundido com downsizing, é algo relevante e estratégico para empresas e lideranças, especialmente as de RH.

Rightsizing não necessariamente é downsizing

Traduzido como "dimensionamento correto", trata-se de alinhar estrutura, pessoas, capacidades e custos à estratégia do negócio, considerando o momento da organização e de seu respectivo mercado e o futuro que objetiva construir. Diferente do downsizing, que foca primariamente em redução de custos e headcount, o rightsizing foca em adequação e funciona para os diversos momentos e contextos.

Organizações e executivos maduros entendem que a forma como crescemos (ou reduzimos) e nos estruturamos para as situações de mercado e de empresa pode ser tão importante quanto o próprio crescimento ou decrescimento, especialmente visando a transparência aos stakeholders, manutenção de talentos e desdobramento de processos e mensagens a toda a organização e mercado.

Segundo estudos recorrentes de consul-



Multas, juros e retrabalho ainda fazem parte da sua rotina financeira?

Empresas eficientes não reagem a problemas. **Elas previnem.**

A Accesstage conecta dados, processos e pagamentos do planejamento à execução, para garantir **controle total, compliance e previsibilidade financeira.**

Converse com um especialista e veja como ganhar eficiência e potencializar o crescimento.

Accesstage. Quem escolhe bem, lidera.

Procure um dos nossos especialistas em nosso site ou ligue para **(11) 9 5559-5835**

accesstage

torias globais e o Gartner, grande parte das empresas carrega ao menos 20% de atividades que não geram valor ao cliente ou à estratégia do negócio, mas consomem tempo, orçamento e pessoas. Rightsizing, portanto, não é sobre pessoas demais, e sim sobre o desenho do trabalho em si, uma das grandes tendências apontadas pelo Gartner.

Por que o tema ganhou tanta força

Há tipicamente pelo menos três vetores principais que trouxeram o rightsizing para o centro das discussões:

- Aceleração tecnológica e mudança na natureza do trabalho: automação, inteligência artificial, ferramentas colaborativas e plataformas transformando como o trabalho é feito.
- Crescimentos rápidos e pouco estruturados no pós-pandemia: empresas que cresceram rápido entre 2020-2022 e em que não houve tempo ou maturidade para revisar o desenho organizacional.
- Pressão por eficiência: investidores, conselhos e mercados passaram a valorizar eficiência estrutural e o foco passou a ser "quanto valor entrega".

Quando a liderança se reúne para discutir custos, a reação inicial parece óbvia: "Precisamos cortar." Contudo, é nessa hora que as lideranças de RH têm a oportunidade de propor outra pergunta: "Antes de decidir quem sai, sabemos exatamente qual trabalho precisa existir?"

O diagnóstico pode revelar, por exemplo:

- criação de funções para resolver problemas temporários, que acabaram permanecendo;
- estruturas duplicadas;
- papéis pouco claros, accountability difusa;
- lideranças similares com spans de controle consideravelmente diferentes.

A decisão final pode não ser um corte linear, e sim um processo de rightsizing: redesenhando processos, provocando fusões entre áreas, requalificando pessoas-chave mapeadas e eliminando trabalhos que não fazem mais sentido.

O papel das lideranças

A pergunta que queremos responder é: "Que trabalho precisa ser feito para executar nossa estratégia?". Isso envolve ter clareza de prioridades, entender a cadeia de valor do negócio e analisar atividades que realmente geram impacto. Só depois faz sentido discutir a estrutura em si (organogramas e macroprocessos), papéis e responsabilidades, capacidades e headcount.

Portanto, para um bom rightsizing, os líderes precisam colocar os objetivos do negócio em primeiro lugar. Torna-se importante a capacidade de distinguir atividade de valor, questionar estruturas, disponibilidade para redesenhar seu próprio papel e abrir mão de camadas desnecessárias de controle.

A sugestão é iniciar pelo desenho do trabalho: quais são os processos-chave, os pontos de decisão, as interfaces entre as áreas. Em seguida, mapear o que se percebe de estrutura, seus efeitos e indicadores, os arquétipos possíveis de estruturas futuras dada a estratégia, objetivos e cenário. Analisar spans e layers, acoplar um people analytics robusto e organizar o change management para implementar com comunicação aderente o cenário mais adequado.

O papel do RH é essencial, pois temos a oportunidade de ir de executor à arquiteto organizacional. Tornamo-nos propositivos, chamando a responsabilidade a nós e participando do diagnóstico, com redesenho de processos, da estrutura e dos papéis, trazendo informações, dados, cenários e impactos. Você não apenas terá voz na mesa, mas é quem pode proporcionar a melhor arquitetura para sua organização e ser a voz necessária ao momento do negócio. grh



BILL CARDOSO

Alexandra D'Azevedo Nunes é diretora de RH e Pessoas da Peers Consulting + Technology


TIM
BETC HAVAS
SURPREENDA-SE
COM A LÍDER EM 5G.
BAIXE O APP MEU TIM E FAÇA GRÁTIS
UM TEST DRIVE DA REDE.
Vigência da oferta: até 1º/3/2025. Os benefícios da oferta Test Drive TIM serão concedidos para utilização em até 30 dias ou até a utilização integral do pacote de internet de 30GB disponibilizado, sendo mantidos apenas os benefícios de voz e SMS até o término do período indicado. Teste gratuito da rede TIM disponível exclusivamente para aparelhos compatíveis com a tecnologia eSIM, ou seja, chip virtual. "Líder em 5G" refere-se à liderança da TIM em quantidade de antenas. Fonte: Mosaico Anatel. Para mais informações sobre cobertura, aparelhos compatíveis, condições e regulamento, consulte em tim.com.br.



MIDJOURNEY/GERADA POR IA

A IA EM 2026
DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL À GOVERNANÇA DO CAPITAL INTELECTUAL

Por Bruno Omeltech

Chegamos em 2026 e o cenário para os profissionais de Recursos Humanos mudou de figura. Se nos últimos dois anos o debate em torno da Inteligência Artificial era pautado pela curiosidade técnica ou pelo medo da substituição, hoje ele habita o centro das discussões sobre sustentabilidade financeira e vantagem competitiva. Para os executivos de RH, a IA deixou de ser um item na pauta de inovação para se tornar o alicerce da estratégia de pessoas. Não estamos mais falando de "automatizar tarefas", mas de redesenhar a própria arquitetura do trabalho. No entanto, enquanto a tecnologia escalou em progressão geométrica, muitas organizações ainda enfrentam o "gap" da execução: possuem motores de última geração, mas operam com uma força de trabalho que ainda não domina o letramento dessa nova era.

A IA como alavanca de valor estratégico

Sob a ótica do negócio, a IA em 2026 é o principal driver de produtividade e redução de custos operacionais. Na Omeltech, temos acompanhado de perto como a integração de modelos generativos customizados está permi-

tindo que o RH abandone a reatividade. Ao reduzirmos o tempo de criação e implementação de jornadas de aprendizagem em até 70%, não estamos apenas "fazendo mais rápido". Estamos permitindo que o conhecimento flua na mesma velocidade em que o mercado exige mudanças. Para um CHRO, isso significa que o treinamento deixa de ser um centro de custo passivo para se tornar uma unidade de resposta rápida às lacunas de competência que surgem a cada trimestre.

A tecnologia atual permite uma hiperpersonalização da experiência do colaborador que era impensável há pouco tempo. O RH agora detém a capacidade de realizar uma governança preditiva: identificar, através de dados cruzados em tempo real, quais talentos possuem maior risco de obsolescência e quais estão prontos para movimentos de upskilling e reskilling. O resultado é uma gestão de talentos baseada em evidências, na qual a IA atua como uma camada de inteligência que amplifica o discernimento humano, permitindo que a liderança de pessoas foque no que é insubstituível: a cultura, a ética e o desenvolvimento da inteligência emocional.

O letramento como estratégia de retenção e relevância

Apesar da sofisticação tecnológica, o maior gargalo de 2026 permanece sendo o fator humano – especificamente, o analfabetismo funcional digital. É um erro estratégico acreditar que a familiaridade com interfaces básicas qualifica um colaborador para a era da inteligência aumentada. O letramento em IA tornou-se o novo seguro de vida das organizações. Sem ele, a tecnologia gera um estado de paralisia e ansiedade que drena o engajamento.

Quando o RH assume o papel de educador tecnológico, ele transforma o letramento em uma poderosa ferramenta de retenção. Em um mercado onde os talentos buscam relevância, a empresa que ensina seu colaborador a "cocriar" com a máquina está investindo na empregabilidade e na dignidade desse profissional. O colaborador que domina a lógica da IA, entende seus vieses e sabe como formular perguntas complexas (o pensamento crítico aplicado à máquina), sente-se parte do futuro, e não uma vítima dele. Isso fortalece a marca empregadora de forma muito mais profunda do que qualquer benefício periférico.

A nova fronteira: o RH como curador da inteligência

Para sermos profundos na análise, precisamos entender que o papel do RH em 2026 evoluiu para a Curadoria do Conhecimento Corporativo. Não basta mais "entregar treinamento"; o desafio agora é gerir a inteligência coletiva da empresa. Com a IA produzindo e processando volumes massivos de informação, o gestor de pessoas deve atuar como o guardião da qualidade e da aplicação desse saber.

Isso exige que os profissionais de gestão de pessoas saiam definitivamente da zona de conforto administrativa e mergulhem na estratégia de dados. Precisamos entender como os algoritmos estão moldando as decisões de carreira, como a IA está alterando as dinâmicas de poder dentro dos times e como garantir que a "alma" da organização – seus valores e sua cultura única – não se perca em meio a processos excessivamente otimizados por máquinas.

O olhar prático para o gestor de recursos humanos em 2026 deve ser: a tecnologia nos devolveu o tempo, mas o que faremos com ele definirá o nosso valor para o negócio. Se usarmos esse tempo para nos tornarmos "burocratas de algoritmos", teremos falhado. O sucesso reside em sermos arquitetos de ambientes onde a tecnologia potencializa o que temos de melhor. O futuro do RH não é tecnológico; ele é profundamente humano, potencializado por uma tecnologia que finalmente aprendemos a governar. A pergunta para o CHRO não é mais "quanta IA temos na empresa", mas "quanta inteligência humana estamos conseguindo liberar através dela". grh



DIVULGAÇÃO/OMELTECH

Bruno Omeltech é CEO da Omeltech Desenvolvimento



MIDJOURNEY/GERADA POR IA

UMA BELA CRISE

Por Mariana Adensohn

Diz o ditado que o mar calmo não faz bom marinheiro. No mundo corporativo, podemos dizer que o mar calmo é, muitas vezes, uma ilusão de ótica que esconde as rachaduras do casco. É quando as ondas de uma crise batem com força, seja por um trimestre de vendas ruins ou por uma instabilidade econômica global, que descobrimos se a cultura da nossa empresa é um direcionador forte e real ou apenas um quadro bonito na parede da recepção.

Chamar uma crise de "bela" pode parecer um contrassenso meu, mas há uma estética da verdade nos tempos difíceis. A crise é o teste de estresse definitivo da cultura organizacional. Pense nela como o sistema imunológico de um organismo, quando o corpo está saudável e relaxado, você nem percebe que ele existe. É no momento do ataque, da febre e do estresse que vemos se as defesas são reais ou se o organismo está fragilizado.

É na crise que o "teatrinho corporativo" se encerra. Quando os recursos para mimos, festas e discursos inspiradores são cortados, a liderança deixa de ter o conforto de ser apenas "legal" e precisa tomar decisões difíceis e muitas vezes impopulares. Nessas horas, a primeira vítima costuma ser o discurso fácil. É simples falar em "foco nas pessoas" com o bônus garantido. A maturidade e o preparo de um líder se manifestam no corte do orçamento, no dia ruim, na meta não batida. É aí que a liderança

Muito além dos benefícios.

O Boon também apoia sua empresa na NR-1.

Como corretora e hub de benefícios, o Boon atua no cuidado com a saúde e o bem-estar das pessoas de forma integrada. E isso também inclui o apoio à sua empresa no Gerenciamento dos Riscos Psicossociais, previsto na NR-1.



Com uma jornada estruturada, ajudamos a identificar riscos, organizar informações para o PGR, capacitar lideranças e construir planos de ação mais alinhados à realidade da operação.

Uma atuação que conecta



- Benefícios
- Prevenção
- Saúde
- Cuidado com as pessoas
- Conformidade com a NR-1

Cuidar da experiência de saúde das pessoas também significa apoiar a empresa nos desafios do trabalho. Escaneie o QR Code e descubra como o Boon pode ajudar.

tem o papel fundamental de não apenas gerir o caos, mas de reverter o jogo (e isso é muito difícil).

Nesses momentos, o líder tem dois caminhos: o do isolamento, com decisões tomadas a portas fechadas e comunicadas com frieza, ou o da conexão estratégica.

Líderes que admitem o tamanho do desafio e convocam o time para construir a solução, em vez de apenas cobrar o resultado ou não entrando nas "pilhas" negativas, fortalecem o tecido cultural. A crise exige o que chamamos de "presença executiva", não a arrogância de quem quer ser herói e finge ter todas as respostas, mas a coragem humana de quem não foge das perguntas difíceis e olha nos olhos da sua equipe.

Isso não é percepção, é ciência organizacional. Segundo o GPTW, empresas que mantêm altos índices de confiança durante períodos de reestruturação retêm até 50% mais talentos. O conceito de Segurança Psicológica, de Amy Edmondson, e tão discutido no Brasil por conta da NR-1, mostra que se as pessoas sentem medo de errar ou de falar a verdade sobre o que está falhando, a empresa entra em uma espiral de silêncio que impede qualquer tentativa de retomada. Isso está 100% conectado à postura da liderança.

O posicionamento do líder deve ser o antídoto onde falta informação e sobra ansiedade. E a ansiedade é o cupim da produtividade. Ansiedade corrói, pouco a pouco, a cultura que deveria dar sentido a busca do resultado. Se o time entende o "porquê" e confia em "quem" está no comando, ele suporta o "como". Sem isso, qualquer ajuste de rota é visto como injustiça, e não como estratégia.

Para engajar e reverter resultados, o líder precisa unir presença empática à transparência radical. Ao abrir o jogo sobre os desafios, transformamos a incerteza em propósito compartilhado, eliminando o vácuo de informação onde a "rádio peão" costuma prosperar.

Lembro-me de uma situação pontual que, embora resolvida tecnicamente, foi mal comunicada pela liderança. O resultado? Uma operação paralisada. Sem uma narrativa clara para seguir adiante, o time transformou o problema em muleta, perdendo a capacidade de virar a página e converter o obstáculo em execução e resultado.

Além da clareza, a retomada exige direcionamento. Isso está na mão da liderança. Fracione metas em objetivos diários, celebre as microvitórias, devolva à equipe a sensação de competência e controle. Mas esse esforço só se sustenta com a autoridade moral: o líder deve ser o primeiro a dar o exemplo de comprometimento, dedicação, mostrando que está no mesmo barco. Afinal, as pessoas não se empenham apenas por números ou planilhas frias, elas se inspiram em pessoas. Cada gesto de um líder e cada direcionamento claro vão tecendo confiança, que é altamente necessária para fazer transformação. No final do dia, um dos fatores, e eu acredito verdadeiramente nisso, que faz a diferença para o time realizar o "impossível", é o exemplo do líder, é quem está no comando.

Uma "bela crise" é aquela que limpa as redundâncias, elimina a hipocrisia e nos força a voltar ao essencial. Nosso papel, como RH e líderes de pessoas, não é evitar que as crises aconteçam, porque elas virão, mas garantir que a estrutura seja sólida o suficiente para que ninguém se afogue. Isso passa, obrigatoriamente, por ter líderes bons e preparados para quando esses dias chegarem.

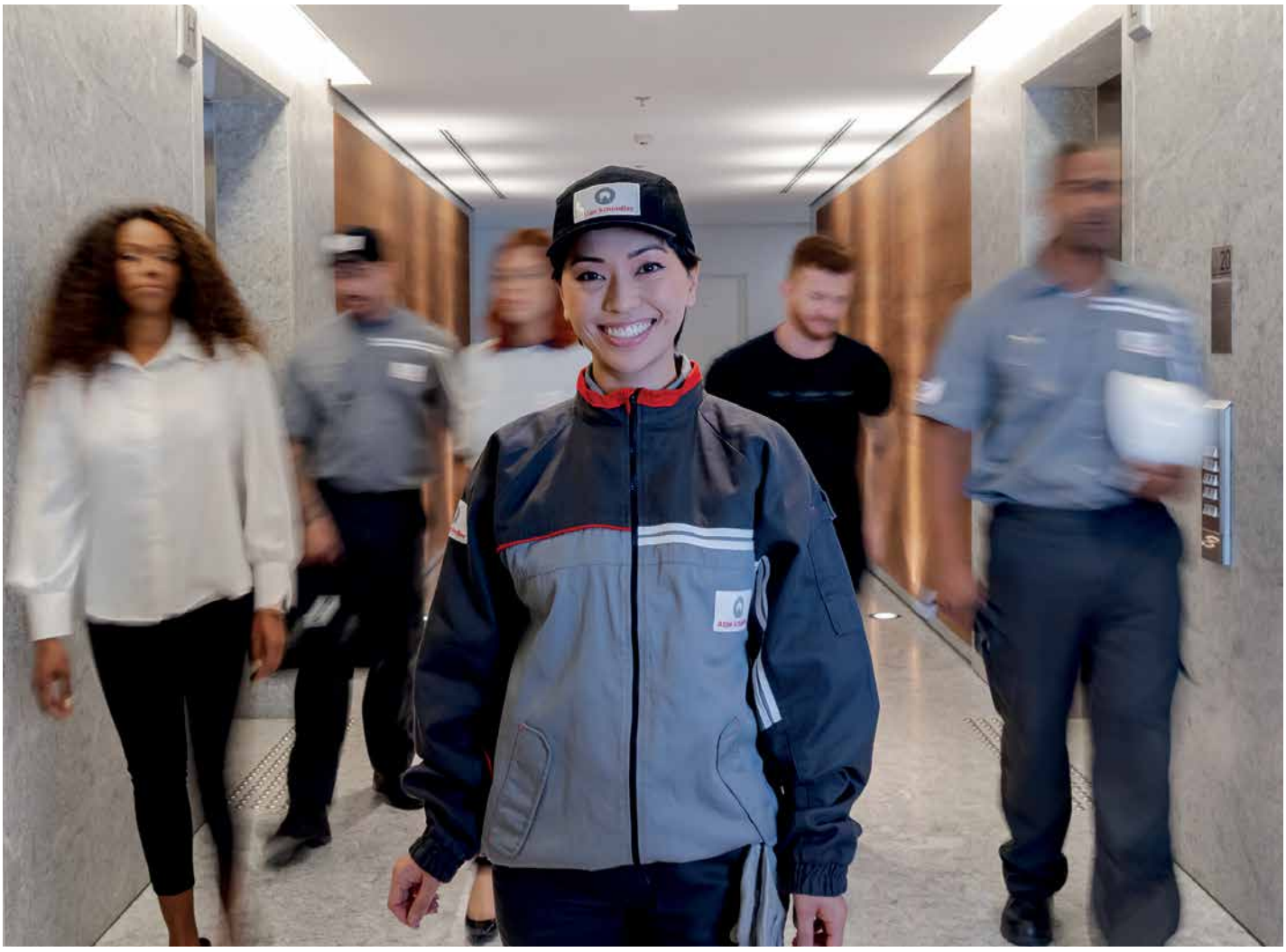
Ao final, as empresas que sobrevivem a crises, pontuais ou não, não são as que têm apenas caixa, mas as que construíram uma reserva inesgotável de confiança mútua. Esse capital, que é invisível, só pode ser gerado por líderes que personificam a cultura em cada decisão, pois, no fim do dia, a cultura é a única "coisa" que resta quando todo o resto parece incerto.

DIVULGAÇÃO/LOUNGERIE



Mariana Adensohn
é diretora de Gente e Gestão da Loungerie

BROTHER CAST



Nós movemos 2 bilhões de vidas com o máximo de segurança

Movimentamos cidades. Valorizamos pessoas. Respeitamos diferenças.

Somos movidos por inovação, tecnologia e inteligência, mas são nossas pessoas que transformam tudo isso em experiências seguras e confortáveis.

Valorizamos vidas, cultivamos a diversidade e investimos no desenvolvimento de nosso time. Talentos que fazem a diferença com competência, ética e colaboração.

É assim que construímos o futuro das cidades, com pluralidade, respeito e pertencimento.

0800 055 1918 • 11 93332 8527

www.schindler.com.br

Nós Elevamos... Pessoas

Atlas Schindler



MIDJOURNEY/GERADA POR IA

O QUE MUDA QUANDO A LIDERANÇA ATRAVESSA FRONTEIRAS

Por Nuno Lopes Alves

Mudar de cargo é fácil de explicar no papel. Mas, na prática, cada nova função é também uma mudança de perspectiva, um convite a reaprender a liderar. Em posições de maior escopo, o desafio deixa de ser apenas tomar boas decisões e passa a ser enxergar o todo, conectar realidades diferentes e, sobretudo, inspirar pessoas que vivem e pensam de maneiras diversas.

Quando encerrei meu ciclo à frente da Visa do Brasil para assumir a presidência da companhia na América Latina e no Caribe, em outubro de 2025, percebi o quanto essa transição representava mais do que uma evolução profissional. Era, na verdade, um exercício de expansão de olhar. Depois de liderar operações no Brasil e em países da Região Andina, passei a lidar com um mosaico ainda mais complexo e fascinante de culturas, economias e contextos sociais. Em um mesmo voo, posso sair de um mercado altamente digitalizado para outro onde o dinheiro em espécie ainda tem papel significativo. Entender essas nuances é o primeiro passo para liderar com empatia e eficácia.

Liderar em escala regional é, antes de tudo, uma lição sobre o que nos une. Antes de pensar em estratégia, tecnologia ou resultados, é preciso entender pessoas. Aprendi que o verdadeiro

papel de um líder não é centralizar decisões, mas construir pontes – entre culturas, perspectivas e tempos diferentes. À medida que a região se transforma, também me transformo com ela, buscando ser um ponto de conexão entre o local e o global, entre a tradição e o futuro.

A amplitude desse novo papel me faz refletir sobre o que significa, de fato, liderar em contextos multiculturais. Cada país carrega sua própria história, ritmo e prioridades. Há economias altamente conectadas e outras onde a inclusão financeira ainda está começando. Por trás dos números, há pessoas com aspirações, crenças e estilos de trabalho distintos, e é nessa pluralidade que mora a riqueza da América Latina e Caribe.

Com o tempo, aprendi que liderar diferentes culturas é um exercício constante de escuta e desapego. É preciso cultivar a dissidência de ideias: ter a humildade de deixar de lado a ideia de que já se sabe tudo e a curiosidade genuína de aprender com quem está no terreno, em cada mercado. Isso vale tanto para decisões estratégicas quanto para gestos cotidianos. Uma conversa informal com um parceiro em Buenos Aires pode revelar tanto quanto uma reunião formal em São Paulo. Um diálogo com um pequeno comerciante na Cidade do México pode ensinar mais sobre inovação do que qualquer painel tecnológico.

A transição para uma função regional também me fez repensar a importância da confiança e da colaboração como motores de crescimento. Liderar à distância exige mais clareza de propósito, mais transparência na comunicação e, principalmente, mais autonomia para os times. Um líder não precisa estar presente em todas as decisões, mas precisa estar presente na cultura. Quando há um propósito claro e compartilhado, as decisões se alinham naturalmente.

O Brasil, minha terra natal, foi um grande laboratório de integração regional. É um mercado sofisticado, competitivo e, ao mesmo tempo, colaborativo. Um exemplo do poder da parceria entre bancos, fintechs e empresas de tecnologia para impulsionar o ecossistema de pagamentos. Esse espírito de cooperação é uma referência para o restante da América Latina e Caribe: uma região que cresce quando compartilha aprendizados e soluções, e não quando compete internamente.

Liderar uma região tão diversa é como escalar uma montanha com uma equipe multidisciplinar. Cada pessoa carrega um tipo de equipamento, uma bagagem distinta e um ritmo próprio. O papel do líder é garantir que todos se mantenham na mesma trilha, que o grupo avance junto e que cada um se sinta parte da conquista.

É justamente dessa pluralidade que nasce a inovação. Times diversos olham para o mesmo desafio com lentes diferentes e, quando há segurança psicológica para que cada voz se manifeste, as ideias florescem. Liderar na América Latina e Caribe é ter o privilégio de aprender diariamente com essa mistura de sotaques, pensamentos e realidades, e de ver, a cada projeto, a criatividade e a resiliência que caracterizam nossa região.

Olho para o futuro com entusiasmo. A América Latina e o Caribe vivem uma revolução digital sem precedentes. Da adoção dos pagamentos em tempo real à popularização das carteiras digitais e das stablecoins, vemos uma região que não apenas acompanha o mundo, mas lidera transformações. O potencial humano, a força empreendedora e a capacidade de adaptação que encontramos por aqui me fazem acreditar que os próximos anos serão de crescimento sustentado, impulsionado por inovação, inclusão e propósito.

Liderar essa região é um privilégio e uma responsabilidade. Mais do que conectar países, trata-se de conectar pessoas e acreditar que, apesar das diferenças, há um valor comum que nos une: o desejo de prosperar. grh



CAIO GUATELLI

Nuno Lopes Alves
é presidente regional da Visa para América Latina e Caribe



SHUTTERSTOCK/EDITADA POR IA

ENTRE AS DEMANDAS DA ALTA LIDERANÇA E DOS COLABORADORES, A MÉDIA GESTÃO SE REINVENTA

Com o mundo mais complexo, tecnológico e imprevisível, as soft skills em alta e a IA transformando rotinas, a média gestão ganha novos desafios dentro das empresas. E encontra na educação corporativa uma aliada potente para enfrentá-los

Thaís Gebrim

Eles são responsáveis por colocar em prática as decisões da alta liderança, concretizando-as em processos, metas e resultados. Eles também têm a responsabilidade de conduzir a equipe para uma execução bem-sucedida, sem perder de vista o engajamento de cada integrante. Além de tudo isso, algo está mudando substancialmente na atuação dos profissionais da média gestão no século 21. Eles têm que executar estratégias e liderar equipes em ambientes ainda mais complexos, interpretar cenários incertos e responder rapidamente a mudanças que impactam os negócios. O contexto se transformou e faz um chamado para que as empresas e as lideranças intermediárias também transformem a maneira de pensar o desenvolvimento de competências.

"A média gestão vive hoje o epicentro da transformação", afirma João Lins, diretor executivo do FGV In Company. "Deixou de ser um mero elo entre a cúpula e a base da organização. Precisa entregar resultados no curto prazo e, ao mesmo tempo, atuar como agente de mudança e inovação", completa. Segundo ele, ocupar essa posição exige que os gestores ampliem o seu repertório, pois, agora, além das responsabilidades tradicionais, devem desenvolver competências digitais, capacidade analítica e habilidades de liderança capazes de mobilizar equipes.

Essa maior responsabilidades acontece em um ambiente que se tornou mais desafiador ante a velocidade das transformações tecnológicas, mudanças geracionais, instabilidade econômica e tensões geopolíticas que aumentaram o grau de complexidade das decisões. "O cenário atual reduziu o tempo de resposta das empresas e elevou a pressão sobre as lideranças intermediárias", avalia João Carlos Goia, gerente do Atendimento Corporativo do Senac São Paulo.

A combinação entre demandas estratégicas e desafios humanos tem levado muitos especialistas a definir a média gestão como uma das posições mais desafiadoras dentro das empresas na atualidade.

Para Maiti Junqueira, diretora de Solução de Desenvolvimento e Educação da Qulture.Rocks, empresa da UOL

TAIS PEYNEAU



João Lins: tomada de decisão baseada em dados, resiliência e pensamento analítico ganham força

EdTech, esse papel ganhou ainda mais complexidade com o avanço da tecnologia e, especialmente, com a chegada da inteligência artificial ao cotidiano das organizações. "A transformação tecnológica exige do middle manager não apenas letramento digital, mas também a capacidade de planejar o uso da IA em suas áreas e repensar como o trabalho será realizado", afirma. Isso significa avaliar quais atividades podem ser automatizadas e como redirecionar o tempo das equipes para tarefas de maior valor agregado.

Personalização e estratégia

Com públicos cada vez mais diversos e desafios mais complexos, a personalização da aprendizagem ganhou espaço dentro das organizações. E personalizar não significa abandonar programas estruturados.

João Lins assinala que a personalização é importante, pois o perfil dos colaboradores é heterogêneo e as pessoas aprendem de maneira diferente. Contudo, a educação corporativa não pode perder a orientação estratégica. "O que mais gera legitimidade nas ações de desenvolvimento é o seu alinhamento ao planejamento estratégico e às necessidades específicas das áreas", frisa.

Uma pesquisa recente do FGV In Company com empresas de grande porte revelou que os formatos ainda tendem a ser mais coletivos e institucionais. "O desafio da personalização é equilibrar escala, necessidades individuais e relevância", diz o executivo.

Na prática, muitas empresas têm adotado modelos híbridos que combinam conteúdos tradicionais com trilhas personalizadas. Na Qulture.Rocks, uma estratégia comum é permitir que o próprio profissional direcione parte de sua jornada de aprendizagem. "O profissional pode iniciar com uma autoavaliação e, a partir desse resultado, escolher quais competências precisa desenvolver", explica Maiti. Esse modelo busca equilibrar dois fatores fundamentais na educação corporativa contemporânea: escala e autonomia.

Tecnologia e aprendizagem contínua

A transformação digital tem mudado profundamente a forma como as pessoas aprendem. Plataformas digitais, trilhas adaptativas, microlearning e conteúdos sob demanda passaram a fazer parte da rotina de desenvolvimento de muitas empresas. O aprendizado agora é contínuo, inovador, com conteúdo dinâmico e baseado em dados, uso de IA, ga-

Grupo NovaSaúde
Medicina Ocupacional e Preventiva
Sua empresa merece uma nova saúde!

Medicina ocupacional e segurança do trabalho

Tecnologia, prevenção e performance em um único ecossistema.



Com a NovaSaúde, transforme a gestão de saúde e segurança do trabalho em estratégia, produtividade e redução consistente de custos operacionais.

Na NovaSaúde, temos um propósito claro: cuidar da vida do trabalhador e impulsionar o desempenho da sua empresa. Unimos relacionamento humano, tecnologia avançada e uma equipe técnica e médica altamente qualificada para entregar gestão completa de SST, ambulatório in company, laudos e programas, além de uma gama de serviços que simplificam o dia a dia do RH. O resultado? Menos afastamentos, mais eficiência e economia real para o seu negócio. Porque, afinal: Sua empresa merece uma nova saúde.

www.novasaude.digital
comercial@novasaude.digital
(11) 5555-4045 | +55 11 93208-1022

mificação e customizado para atender as necessidades do cliente e do mercado de trabalho. "A educação passa a ser estratégica, alinhada ao negócio e orientada à construção de competências para lidar com a constante inovação", avalia João Carlos, do Senac São Paulo.

Esse movimento, diz ele, representa uma mudança significativa em relação aos modelos tradicionais, em que saímos de treinamentos presenciais e pontuais para modelos híbridos e digitais.

Na visão de Maiti, a tecnologia trouxe escala, personalização e continuidade. Os formatos ficaram mais curtos, frequentes e diversos, atendendo a diferentes formas e preferências das pessoas ao aprender. "Hoje, é possível acompanhar progresso, engajamento e aplicação, ajustando as jornadas de desenvolvimento com base em evidências. Recursos como plataformas digitais, inteligência de dados e experiências interativas permitem combinar autonomia do aluno com as necessidades organizacionais no que tange educação e desenvolvimento", diz ela.

Apesar disso, de acordo com o Report sobre Tendências em Educação, Desenvolvimento e Performance, lançado pela Qulture.Rocks neste ano, há uma realidade que precisa mudar: parte das organizações continua entendendo cultura de aprendizado como algo que acontece em momentos específicos, como cursos ou jornadas formais.

Entre resultados e pessoas

Em meio a tantas transformações, outro tema ganhou força nos programas de educação corporativa: a saúde mental no trabalho. De acordo com dados da OMS (Organização Mundial da Saúde), transtornos relacionados à saúde mental representam perdas de cerca de US$ 1 trilhão por ano em produtividade global. Se antes da pandemia de covid-19 o debate ocupava um espaço tímido na agenda empresarial, depois dela ganhou protagonismo e passou a ser tratada também como fator de produtividade e sustentabilidade organizacional e humana.

Esse cenário, diz Maiti, exige que a média gestão desenvolva maior consciência sobre o próprio estilo de liderança e sobre a dinâmica emocional das equipes, inclusive considerando que essa camada de liderança é a que mais sofre pressão: tanto aquela que vem de cima, de seus líderes, quanto a que vem de seus liderados. "Colocando foco no middle manager, o tema saúde mental traz a necessidade de ele avaliar o estilo de liderança que vem exercendo, compreender melhor as diferenças de perfis entre as pessoas de seu time para melhor liderá-las, olhar para si e sua saúde mental que, muitas vezes, é deixada num segundo plano."

Ainda assim, nem sempre o assunto aparece nos programas de desenvolvimento com a prioridade que o contexto exige. Na avaliação de João Lins, a agenda corporativa ainda tende a colocar resultados operacionais e inovação no centro das atenções. "Entendo que o caminho é integrar a saúde física e mental com o desenvolvimento da competência estratégica e não apenas como tema de bem-estar. Afinal, é o equilíbrio que vai permitir alcançar e sustentar patamares de excelência no desempenho", orienta.

No Senac, conta João Carlos, a saúde mental vem sendo incluída de forma crescente nos programas educacionais, pelo entendimento de que promover saúde e bem-estar no ambiente corporativo é uma estratégia com impacto direto na produtividade e motivação da equipe. Isso se reflete, por exemplo, na busca por desenvolver soft skills como resiliência, autogestão de carreira e liderança humanizada.

Também para Maiti, o tema já deixou de ser complementar e passou a ser parte central de muitos programas de desenvolvimento, porque as empresas perceberam que desem-



JULIA LEAL/BLOOM PRODUTORA

Maiti: hoje, é preciso ter capacidade de planejar o uso da IA e repensar como o trabalho será feito

Gerenciar Folha, DP e Compliance pode ser flexível.

E com a POPULIS é!

Mais do que um sistema, a POPULIS centraliza Folha, RH e DP com foco em execução precisa, conformidade legal e eficiência operacional.

Reduza riscos, automatize rotinas e tenha dados confiáveis para decisões seguras.

- Folha de pagamento com alto nível de controle
- Automação de rotinas de RH e DP
- Conformidade com eSocial, LGPD e legislação vigente
- Integração com ERPs e sistemas legados
- Segurança da informação e rastreabilidade de dados



QUER LEVAR MAIS CONTROLE E CONFORMIDADE PARA O SEU RH?

Fale com nosso comercial:
+55 11 99448-6831

penho sustentável depende de saúde emocional, segurança psicológica e qualidade das relações de trabalho. "Atualmente, temos conteúdos sobre gestão de energia, prevenção de esgotamento, conversas difíceis, empatia e construção de ambientes seguros integrados às trilhas de liderança", detalha a executiva, afirmando que o tema não é mais tratado isoladamente, mas conectado à performance, tomada de decisão e gestão de times.

DIVULGAÇÃO/SENAC



João Carlos: inclusão da saúde mental é crescente nos programas educacionais do Senac São Paulo

Competências humanas

Em um ambiente de transformações constantes, em que as relações no trabalho também mudaram substancialmente – e continuarão a mudar –, as soft skills ganharam terreno na busca por desenvolvimento humano e profissional. Na Unico Skill, empresa de tecnologia especializada em vale-educação (*veja mais na página 45*), as habilidades interpessoais ocupam um espaço vital na escolha dos profissionais de média gerência.

"Embora a gente veja uma explosão de cursos técnicos para resolver problemas imediatos de eficiência, as soft skills são o que garante que esse gestor continue relevante. É a capacidade de gerir pessoas e ter inteligência emocional que vai diferenciá-lo da máquina. É uma ferramenta de defesa cognitiva", afirma Joca Oliveira, CEO da empresa.

Comunicação eficaz, gestão de talentos e inteligência emocional são três das competências mais valorizadas para o presente, de acordo com João Lins, do FGV In Company. "Já para o futuro, ganham força a tomada de decisão baseada em dados, resiliência e pensamento analítico", completa.

A experiência vivenciada pela Qulture.Rocks acrescenta na lista pensamento crítico, adaptabilidade, colaboração e capacidade de dar e receber feedback. Porém, considerando a disrupção que a IA está provocando no mundo e no mercado de trabalho, hoje há novas soft skills, ainda pouco discutidas, nas quais os profissionais precisarão dar atenção. O report da empresa identificou algumas delas: inteligência integrada (máquina + humano), prontidão proativa e liderança pivotante.

Outro desafio crescente para a média gestão, aponta João Carlos, é lidar com equipes cada vez mais diversas, inclusive do ponto de vista geracional: "As empresas buscam qualificar as pessoas com competências técnicas, comportamentais e digitais. No entanto, para a média gestão, o desenvolvimento em liderança e soft skills se torna prioritário para gerir talentos, motivar equipes e impulsionar a inovação, principalmente considerando as diferentes gerações atuando simultaneamente, cujas diferenças comportamentais significam considerável desafio para esses gestores."

Para medir o impacto

Apesar da importância da educação corporativa, medir seu impacto ainda é um desafio para muitas empresas. Segundo Maiti, essa dificuldade começa muitas vezes na própria concepção dos programas, pois, para fazer a medição, é preciso definir desde o início quais indicadores de negócio estarão conectados ao desenvolvimento.

João Lins chama a atenção para o fato de que essa avaliação requer uma visão mais ampla sobre o retorno da educação corporativa. "O ROI nem sempre pode ser resumido a um número. Quanto mais estratégica for a iniciativa, mais necessário será combinar evidências qualitativas e quantitativas para demonstrar o valor gerado", afirma.

A avaliação, concorda João Carlos, precisa ir além de métricas básicas, como satisfação ou número de participantes. O impacto deve aparecer na mudança de comportamento dos gestores e em resultados concretos do negócio, como aumento de produtividade, melhoria do clima organizacional ou desenvolvimento de novas lideranças. "Isso pode ser medido por meio de avaliações 360 graus, metas individuais e feedback estruturado", orienta.

No fim das contas, tudo aponta para uma mudança maior: a educação corporativa deixou de ser uma atividade periférica e passou a ocupar lugar de destaque na estratégia das organizações.

Em um ambiente marcado por mudanças rápidas e incertezas crescentes, preparar líderes capazes de interpretar cenários complexos, mobilizar equipes e tomar decisões com agilidade é um diferencial competitivo. E é justamente na média gestão que esse desafio se torna mais visível. Entre a pressão por resultados imediatos e a responsabilidade de construir o futuro das organizações, esses profissionais se tornaram protagonistas de uma nova etapa da liderança, em que aprender continuamente deixou de ser opção para ser parte essencial do trabalho.

VALE-EDUCAÇÃO NO MENU DE BENEFÍCIOS

Uma tendência recente que tem ampliado o acesso ao desenvolvimento profissional dentro das empresas é o vale-educação, no qual as organizações oferecem aos colaboradores acesso a plataformas educacionais, permitindo que eles próprios escolham as formações mais relevantes para suas carreiras. Na Unico Skill, pioneira nesse modelo, as empresas pagam um valor fixo mensal por colaborador, que passa a ter acesso a uma plataforma com cursos de mais de 100 instituições brasileiras e estrangeiras. Atualmente, são 26 mil opções entre graduações, pós, cursos livres, idiomas e mentorias e mais de cem empresas já oferecem o benefício a cerca de 200 mil funcionários.



DIVULGAÇÃO/UNICO SKILL

Joca: desenvolver competências é questão de sobrevivência das empresas

"O que a gente entrega não é apenas acesso ao curso, mas dados sobre como a educação está sendo consumida nas empresas", explica Joca Oliveira, CEO da Unico Skill. Segundo ele, a análise desses dados permite identificar com precisão quais competências estão sendo buscadas por diferentes grupos de colaboradores, inclusive pela média gestão.

A empresa consegue analisar cargo, senioridade, área e trilhas de desenvolvimento. Isso permite identificar onde estão os gaps de capacitação, quais formatos engajam mais e como o aprendizado se conecta com promoção ou retenção de talentos. A leitura baseada em dados ajuda o RH a tomar decisões mais estratégicas. Ele deixa de trabalhar no escuro ou com base em suposições e passa a usar dados concretos para direcionar investimento e estruturar programas de desenvolvimento.

Entre os profissionais de média gestão que utilizam a plataforma da Unico Skill, a principal motivação para estudar está diretamente ligada à performance no cargo atual. Segundo dados da empresa, 46% desses gestores buscam aprimorar habilidades relacionadas ao trabalho que já desempenham, enquanto cerca de 20% estudam com foco em uma promoção. Para Joca, isso reflete a pressão crescente por resultados nas organizações. "O gestor médio não tem tempo a perder. Ele precisa aprender algo hoje para aplicar amanhã e gerar

eficiência em equipes cada vez mais enxutas", afirma.

Se antes investir em educação corporativa era visto por muitas empresas como um diferencial competitivo, hoje essa percepção vem mudando rapidamente e o desenvolvimento de competências deixou de ser um benefício opcional para ser uma questão de sobrevivência organizacional.

"Educação deixou de ser algo 'nice to have'. As empresas entenderam que, se não capacitarem suas equipes, simplesmente não terão profissionais preparados para operar o negócio no futuro", diz Joca.

Essa percepção também aparece em estudos globais. O Fórum Econômico Mundial estima que 59% da força de trabalho precisará passar por processos de upskilling ou reskilling até 2030. Diante desse cenário, o aprendizado contínuo se torna não apenas uma vantagem, mas uma condição para que profissionais e organizações consigam acompanhar a velocidade das transformações do mercado.



E A REMUNERAÇÃO, COMO FICA?

Cursos in company fazem parte da jornada de trabalho? Dão direito a receber horas extras? Quem é responsável pelo custo do deslocamento?

Essas e outras dúvidas são recorrentes nas empresas, daí a importância de formalizar as diretrizes em uma política interna clara e acessível, evitando alegações de desconhecimento ou prejuízos não previstos no momento da adesão ao curso.

O advogado trabalhista empresarial Paulo Peressin, sócio do escritório Lefosse, orienta: se o curso é realizado dentro da jornada de trabalho, o tempo dispendido pelo colaborador já está considerado no salário, entretanto, quando acontece fora do horário regular, a história muda de figura.

"A CLT não trata especificamente dos treinamentos corporativos, mas há o princípio geral previsto no artigo 4º que considera como tempo de serviço o período em que o empregado está à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, indicando que esse tempo deve ser remunerado", aponta o advogado.

Esse mesmo dispositivo estabelece que não será considerado tempo à disposição do empregador quando, por iniciativa própria, o profissional permanecer na empresa para fazer atividades particulares, como estudos. Mas isso não se aplica quando o treinamento é uma demanda da empresa. Paulo alerta que o argumento de que o curso traz benefícios mútuos não é suficiente para afastar o direito ao pagamento de horas extras ou adicional noturno.

Outro questionamento comum refere-se aos custos com transporte. De acordo com o especialista, quando o profissional não tem acesso a transporte público no horário em que o curso termina, seja por indisponibilidade do serviço, seja por questões de segurança, a responsabilidade pelo custeio é da empresa. A orientação mais conservadora é que a empresa forneça um meio de transporte seguro, como táxi ou corrida via aplicativo, especialmente em horários avançados. A medida visa reduzir riscos e evitar eventual responsabilização por danos como assaltos ou acidentes.

Por isso, Paulo recomenda: "Ao estruturar treinamentos corporativos, especialmente aqueles realizados fora da jornada regular, todas as diretrizes devem ser previamente informadas: horário do curso, a ausência de pagamento de horas extras quando não caracterizado tempo à disposição do empregador e a inexistência de ajuda de custo para transporte, por exemplo".

O QUE VOCÊ FARIA SE TIVESSE TEMPO?

Ofereça mais do que benefícios.
Ofereça o que ninguém consegue devolver:
tempo!



Cuidar do que importa exige tempo!

Entre reuniões, metas e notificações constantes, trabalhar além do necessário acabou se tornando rotina em muitas empresas. Mas e se a tecnologia ajudasse a devolver tempo para as pessoas?

O CONECTA & DESCONECTA foi criado exatamente para isso: organizar a jornada de trabalho, evitar excessos e garantir que produtividade e qualidade de vida caminhem juntas. Porque cuidar das pessoas também significa proteger o tempo delas.

CONECTA & DESCONECTA
Uma solução Soft Trade

O "CÓDIGO" DO PODER

Um levantamento do Fesa Group, empresa de soluções em RH, mostra que a ascensão de mulheres ao topo das empresas brasileiras não esbarra na falta de competência técnica, mas em um modelo desenhado sob aspectos masculinos. O estudo ouviu 595 mulheres de diversos níveis hierárquicos de todas as regiões do Brasil.

O dado mais alarmante mostra que 86,1% concordam que o modelo de liderança considerado ideal ainda é associado a traços historicamente masculinos. Essa percepção faz 60,8% das respondentes adotarem posturas diferentes das habituais para serem respeitadas no trabalho. Apenas 8,1% nunca precisaram fazer isso para serem aceitas.

"O estudo revela um abismo entre o talento das mulheres e os modelos tradicionais de comando ainda validados no mercado. Enquanto mantivermos uma régua estreita de liderança, deixamos de reconhecer competências essenciais para o mundo empresarial de hoje", comenta Ana Gusmão, vice-presidente e sócia da Fesa.

No meio da pirâmide organizacional, mulheres em posições de coordenação e especialistas são as que mais relatam falta de igualdade para alcançar o topo, mesmo possuindo repertório e formação avançada. Para quem chegou lá, a percepção é menos crítica, embora o caminho ainda seja descrito como lento e com exigência de validação constante.

O que mais dificulta o crescimento não são as políticas de RH, mas fatores subjetivos, como "cultura organizacional" (66,1%) e "vieses inconscientes" (61,8%). "As metas de diversidade não resolverão o problema se a forma de avaliar potencial humano continuar baseada em padrões do passado", finaliza Ana.



ILUSTRAÇÕES: SHUTTERSTOCK

TALENTOS SENIORES PODEM ELEVAR A PRODUTIVIDADE EM ATÉ 172%

Uma pesquisa empírica da NTT Data, empresa do setor de software, sediada em Vitória (ES), mostrou que investir em profissionais mais experientes é não apenas uma decisão estratégica, mas também financeiramente superior. Pelo menos no setor de Tecnologia, a medida se mostrou eficaz: embora a folha salarial tenha aumentado 27,33% no período, a produtividade por unidade de custo investido cresceu 172%, enquanto o tempo médio de entrega de novas funcionalidades caiu 71,17%.



O estudo analisou a evolução da estrutura de equipe, majoritariamente formada por juniores, para uma composição mais experiente, com maior presença proporcional de profissionais plenos e seniores.

"Em ambientes complexos, a experiência reduz erros, acelera decisões e aumenta a assertividade das soluções. O retorno financeiro é direto", aponta Marciel Degasperi, autor do projeto junto com Odair Gonçalves e especialista em desenvolvimento de software da companhia.

Os autores recomendam às empresas priorizar profissionais de níveis pleno e sênior nos pontos mais críticos do fluxo de desenvolvimento. Dessa forma, o PMO (Project Management Office) desempenha papel estratégico ao alocar talentos de acordo com a complexidade de cada projeto.

DESPREPARO PARA CUMPRIR A NR-1



Depois de ouvir 1.730 empresas do país, a consultoria Heach Recursos Humanos concluiu que o país vive hoje um cenário preocupante diante das mudanças da NR-1, que exige uma abordagem mais estruturada sobre riscos psicossociais: 68% das organizações afirmaram não compreender claramente o que muda e 62% não possuem um indicador formal para identificar e monitorar esses riscos.

Ainda, há um descompasso visível entre o discurso e a prática: 78% das empresas afirmam se preocupar com saúde mental, mas só 23% têm políticas formais, orçamento dedicado e indicadores claros. Para Elcio Paulo Teixeira, CEO da Heach, a atualização da NR-1 torna visível um risco ignorado há anos: "O discurso sobre saúde mental avançou, mas a estrutura para lidar com isso não acompanhou".

Para 49% dos RHs ouvidos, o comportamento da liderança é hoje o principal fator de adoecimento emocional das equipes, o que pode ser explicado por outros dados do estudo: 67% dos líderes nunca passaram por avaliação comportamental ou psicológica estruturada e 54% não receberam treinamento para lidar com conflitos, pressão emocional ou situações críticas. "Não é possível falar em cultura saudável quando quem lidera não está preparado emocionalmente para liderar pessoas. A NR-1 coloca luz exatamente sobre essa incoerência", reforça Elcio.

A pesquisa também reforça o fenômeno dos profissionais invisíveis. 39% dos trabalhadores se sentem pouco ou nada reconhecidos, e 48% afirmam assumir responsabilidades acima do cargo sem contrapartida, cenário que eleva significativamente o risco de desligamentos e afastamentos. Organizações com altos índices de invisibilidade apresentam até o dobro de turnover, segundo o estudo.

O ALTO RISCO DE SOBRECARGA MENTAL NO TRABALHO

Para piorar o cenário trazido pela Heach, a maioria esmagadora do mundo corporativo vem exigindo esforços extraordinários de seus colaboradores. Um levantamento sobre riscos psicossociais feito pela Zenklub, empresa especializada em saúde mental corporativa da Conexa Saúde, mostra que 93% de 59 organizações analisadas apresentam alto risco associado à exigência excessiva de concentração, atenção e memória no trabalho.

A sobrecarga cognitiva se consolidou como o principal desafio das organizações, mas também se detacam a realização simultânea de múltiplas tarefas, metas de produção e ausência de pausas pré-definidas para descanso.

O estudo foi realizado a partir do Índice de Fatores de Risco Psicossociais, criado pela própria Zenklub. O indicador avalia diferentes dimensões psicossociais, como carga e ritmo de trabalho, nível de autonomia, clareza de papéis, apoio da liderança, relações profissionais e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, permitindo identificar com precisão os principais pontos de atenção nas organizações.



RECRUTADORES DESAPARECEM NA HORA DO FEEDBACK

O problema é antigo, recorrente e depõe contra a imagem, mas, ainda assim, persiste: o expressivo número de empresas do país que, na condução dos processos seletivos, não dão retorno aos candidatos. Essa realidade foi confirmada em uma pesquisa feita pela Convenia, plataforma de gestão de pessoas, em parceria com o Opinion Box, junto a 1.211 profissionais: 77% dos entrevistados já ficaram sem feedback após uma entrevista de emprego e 40% dizem esperar mais de três semanas por uma resposta.

A pesquisa também aponta que seis em cada dez brasileiros buscam trocar de emprego e demonstra o peso da reputação das empresas: 35% dos profissionais afirmam que só se candidatam a organizações bem avaliadas, reforçando a influência da experiência durante o recrutamento e a marca empregadora.

"Os dados mostram que processos longos, desorganizados e sem retorno afetam diretamente a percepção de marca e a decisão do profissional de seguir ou não em um processo seletivo. Um impacto negativo enorme



para as empresas, que perdem os melhores talentos", afirma Marcelo Furtado, CEO e cofundador da Convenia.

Apesar das críticas, a tecnologia é vista como aliada quando bem aplicada: 54% avaliam que o uso de sistemas de recrutamento, IA e automação melhora a qualidade dos processos por propiciar mais agilidade, organização e transparência.



AS 10 PREOCUPAÇÕES DAS LIDERANÇAS

Dá para afirmar que a atualização da NR-1, que passou a incluir saúde mental como doença ocupacional, colocou a pauta na lista de prioridades dos líderes neste ano. Uma sondagem da consultoria Robert Half com 300 profissionais responsáveis direta ou indiretamente por processos de recrutamento mostra que o tema ocupa a quarta posição.

A evidência de que a pressão por competitividade continua a ser prioridade aparece nas primeiras posições do ranking, com produtividade, lucratividade e retenção dos melhores talentos no topo das preocupações.

Outro destaque é o avanço consistente da tecnologia, que saltou de 35% no primeiro semestre de 2025 para 42% no início de 2026. Esse salto indica que as soluções ligadas à IA, dados e sistemas integrados já são monitoradas pelas lideranças executivas.

TOP 10

1º - *Produtividade: cumprir obrigações de maneira mais eficiente (52%)*
2º - *Lucratividade: gerar mais valor, gastando menos (52%)*
3º - *Retenção: não perder bons profissionais para o mercado (46%)*
4º - *Bem-estar: saúde mental, qualidade de vida (44%)*
5º - *Tecnologia: compreender as evoluções e usá-las a seu favor (42%)*
6º - *Atração: atrair profissionais adequados (37%)*
7º - *Carreira: como desenvolver e oferecer oportunidades de carreira (33%)*
8º - *Remuneração: ter salários e benefícios competitivos (29%)*
9º - *Informações de mercado: impactos da política e economia (20%)*
10º - *Modelos de trabalho: adaptar e evoluir no modelo adotado (20%)*

SEMPRE UM ESTÁGIO À FRENTE

O futuro se constrói aqui!

No CIEE, a transformação começa com uma vaga de Estágio ou Aprendizagem e vai muito além. Há 62 anos, encontramos os melhores talentos para organizações que investem em diversidade, produtividade e impacto social.



Em 2025

+ de 27 mil
empresas parcerias contrataram pelo CIEE

+ de 183 mil
jovens inseridos no Programa de Estágio

FAÇA PARTE DESSA TRANSFORMAÇÃO!

29° TOP OF MIND DE RH

Ajude o CIEE a conquistar o 1º lugar na categoria Plataforma de contratação de Jovem Aprendiz e Estagiário!

Reconheça quem constrói o futuro com você! Indique o CIEE para ser finalista do **Prêmio Top of Mind 2026**.

VOTE NO CIEE!

Escaneie o código e faça seu envio



SHUTTERSTOCK

SUA EMPRESA ESTÁ PREPARADA PARA ATENDER ÀS MUDANÇAS DA NR-1?

O gerenciamento da saúde mental virou exigência regulatória e estratégica nas empresas. Para não sofrer multas e outras sanções, saiba quais são os erros mais cometidos na adaptação à norma e como o RH da Flora se preparou para esse novo desafio

Thaís Gebrim

Quando o Ministério do Trabalho e Emprego incluiu a avaliação e o gerenciamento de riscos psicossociais no trabalho na NR-1, por meio da Portaria nº 1.419/2024, o assunto ganhou senso de urgência nas empresas do país. Não podia ser diferente, já que, até poucos anos atrás, problemas relacionados à saúde mental eram interpretados como questões pessoais e, muitas vezes, associados a uma possível fragilidade do indivíduo. Com isso, quem sofria de depressão, ansiedade ou estresse procurava esconder o sofrimento por receio de julgamento. Mas a pandemia de covid-19 mudou essa dura realidade ao expor de forma inequívoca os impactos do trabalho e das condições organizacionais sobre o bem-estar psicológico dos colaboradores. As próprias alterações na NR-1 são prova dessa mudança.

Segundo Carla Martins, vice-presidente do Serac, hub de soluções corporativas em Contabilidade, Gestão Tributária, Jurídico e Tecnologia, isso expõe um ponto sensível da realidade corporativa. "A NR-1 escancara algo que muitas empresas evitavam enfrentar: modelos de gestão adoecidos, sustentados por pressão contínua e falta de estrutura, cobram um preço alto das pessoas e do próprio negócio."

O tema ganha peso ainda maior em um país que lidera indicadores preocupantes de saúde mental: dados da OMS mostram que o Brasil está entre os países com maior prevalência de ansiedade no mundo. Já o Ministério da Previdência aponta crescimento expressivo dos afastamentos por transtornos mentais nos últimos anos, com impacto direto sobre produtividade, custos e clima organizacional.

Em vigor desde maio do ano passado e passíveis de multas e outras penalidades a partir de 26 de maio próximo, as mudanças na NR-1 têm provocado uma corrida à informação e a soluções que ajudem a identificar, avaliar e gerenciar os riscos psicossociais de forma estruturada. As empresas passaram a buscar apoio especializado, rever políticas internas e capacitar lideranças, diante de uma exigência que amplia o olhar sobre saúde e segurança para além dos riscos físicos e inclui fatores como pressão excessiva, assédio e sobrecarga de trabalho.

"Ao reconhecer os riscos psicossociais como ocupacionais, a NR-1 muda o paradigma – deixa de ser uma agenda opcional de bem-estar e passa a ser uma agenda de gestão de risco corporativo. Isso aproxima o tema da lógica de segurança do trabalho, com diagnóstico, monitoramento e plano de ação contínuo", diz Luis Gonzalez, CEO e cofundador da Vidalink.

O ganho mais importante com essa medida, diz ele, é a objetividade, uma vez que a norma incentiva as empresas a pararem de atuar de forma reativa, a oferecer apoio quando o problema já aconteceu, e passarem a trabalhar a prevenção baseada em evidências.

Do lado das empresas, muitas já reconhecem a importância



LUCAS RODRIGUES

Lenita, da Flora: a NR-1 estimula um olhar sistêmico sobre fatores de influência no bem-estar dos colaboradores

de gerenciar riscos psicossociais e vêm adotando medidas de prevenção e controle, como é o caso da Flora, empresa do Grupo J&F e dona das marcas Minuano, Francis, Neutrox e OX, entre outras. "Recebemos a atualização com naturalidade e senso de responsabilidade. O tema já fazia parte da nossa agenda interna, então, a norma reforça e formaliza práticas que vínhamos estruturando", conta Lenita Freitas, gerente executiva de RH da empresa.

Seu entendimento é de que a regulamentação traz mais clareza e direcionamento para as empresas, contribui para uniformizar critérios e fortalecer a cultura de prevenção, além de estimular um olhar mais sistêmico sobre fatores organizacionais que influenciam o bem-estar dos colaboradores. Ao exigir mapeamento, monitoramento e ações estruturadas, diz ela, a mudança deu objetividade a uma pauta que vinha sendo discutida, muitas vezes, de forma difusa, e incentiva as empresas a tratarem a saúde mental com o mesmo rigor técnico aplicado à segurança física, integrando o tema à governança.

Lenita salienta que o processo de adequação exige disciplina, alinhamento e evolução constante, especialmente por tratar de um tema sensível e multifatorial. Mais do que criar processos, é fundamental garantir que eles sejam compreendidos, incorporados pelas lideranças e vivenciados no dia a dia das equipes.

Na Flora, esse avanço vem acontecendo de forma estruturada, com comunicação clara, capacitação contínua das lideranças e acompanhamento consistente de indicadores. Em 2024, foi criado o Comitê de Saúde Mental, formado por profissionais multidisciplinares, de áreas como Saúde & Segurança, RH e Jurídico, que se reúnem periodicamente para avaliar riscos psicossociais, analisar dados de absenteísmo e afastamentos e acompanhar indicadores internos.

Para o monitoramento da saúde mental, foi aplicado um Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho com a participação de todos os colaboradores, abordando temas como carga de trabalho, clareza organizacional, liderança, relações interpessoais e segurança psicológica. Esses dados são integrados ao Programa de Gerenciamento de Riscos, permitindo uma atuação técnica e direcionada, com acompanhamento de indicadores e planos de ação específicos.

"Nosso foco é assegurar que as diretrizes não fiquem apenas no campo formal, mas se traduzam em práticas concretas. Cuidar da saúde mental significa manter o tema integrado à rotina da gestão, com responsabilidade, consistência e visão de longo prazo", completa Lenita.

Para dar suporte aos colaboradores, foi criado o aplicativo FloraCuida, que garante acesso gratuito a telemedicina, telepsicologia, central clínica 24 horas, acompanhamento nutricional e esportivo, além de apoio a gestantes, com extensão aos dependentes. Isso é complementado com acesso a planos da Wellhub e TotalPass, incentivando hábitos saudáveis e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Lenita acrescenta que, do ponto de vista cultural, políticas de ética e respeito ganham ênfase. A Flora mantém canais formais de denúncia com tratamento estruturado e confidencial e investe fortemente no desenvolvimento das lideranças. "Trabalhamos competências como escuta ativa, gestão equilibrada de metas, feedback construtivo e prevenção de condutas inadequadas, entendendo que o comportamento da liderança é um dos principais fatores de proteção à saúde mental no ambiente corporativo", detalha.

> *AO RECONHECER OS RISCOS PSICOSSOCIAIS COMO OCUPACIONAIS, A NR-1 MUDA O PARADIGMA – DEIXA DE SER UMA AGENDA OPCIONAL DE BEM-ESTAR E PASSA A SER UMA AGENDA DE GESTÃO DE RISCO CORPORATIVO*
>
> *LUIS GONZALEZ*
>
> *CEO E COFUNDADOR DA VIDALINK*

Onde estão as falhas

A expectativa é que, com o passar do tempo, práticas como a da Flora vão se multiplicar, mas, por enquanto, diz Luis, da Vidalink, muitas empresas deixam a desejar nesse processo, comprometendo a qualidade dos dados, a segurança psicológica dos colaboradores e a efetividade das ações.

De acordo com ele, os erros mais cometidos são tratar riscos psicossociais como problema individual e não organizacional, utilizar instrumentos sem embasamento técnico ou validação conceitual, confundir triagem preliminar com diagnóstico formal, não garantir anonimato e segurança psicológica, aplicar a pesquisa sem orientação técnica, reduzir a gestão de riscos a ações pontuais, ignorar fatores estruturais e organizacionais, não transformar dados em decisões concretas, não envolver liderança direta no plano de ação e não registrar evidências contínuas.

"A NR-1 exige rastreabilidade. E muitas empresas ainda operam com iniciativas desconectadas: pesquisa de clima de um lado, benefício de terapia, campanhas pontuais e relatórios separados. Isso dificulta demonstrar gestão de risco, pois o ponto crítico disso tudo é integração. A norma não exige uma solução específica, mas coerência entre diagnóstico, ação e acompanhamento. Quando esses elementos estão dispersos, a empresa até cuida das pessoas, porém não comprova gestão do risco", observa o especialista.

Pelo lado dos fornecedores de soluções, o mercado vem se organizando para oferecer diagnósticos e monitoramento com ferramentas de avaliação de risco psicossocial, análise de dados e indicadores contínuos, e por meio de uma intervenção estruturada, com programas de apoio psicológico, educação emocional, capacitação de lideranças e redesign de rotinas de trabalho. Também está trabalhando para que seja possível gerar evidências e governança através de plataformas que integram dados, registram ações e geram documentação auditável. A própria Vidalink anunciou recentemente uma solução integrada que apoia as empresas no processo de adaptação à norma, incluindo o levantamento preliminar dos riscos psicossociais e soluções.

Carla, do Serac, frisa que a demanda por diagnósticos de riscos psicossociais, programas de desenvolvimento de liderança e acompanhamento estruturado tende a crescer, mas exige critério. "Há muita solução superficial no mercado. A empresa precisa buscar parceiros que entendam de gestão, não apenas de saúde isolada", alerta.



COMPROMISSO COM A SEGURANÇA ALIMENTAR

COMPROMISSO E CUIDADO COM AS PESSOAS

Grupo Risotolândia

Um só grupo, muitos significados.

a·li·men·ta·ção

s.f. No nosso dicionário: Ato contínuo de nutrir pessoas, rotinas e comunidades com comida de verdade. Prática diária que, ao cuidar do corpo, também alimenta vínculos, energia e futuros.
Na Risotolândia, alimentação é compromisso em movimento. É preparar e entregar refeições seguras, técnicas e humanas todos os dias, para cada idade e contexto, sustentando jornadas de trabalho e convivência por meio do cuidado que chega ao prato.

ALIMENTAÇÃO ESCOLAR · ALIMENTAÇÃO CORPORATIVA · ALIMENTAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS · TRANSPORTES · FACILITIES

PUBLIEDITORIAL



PEXELS

Por que investir em saúde é uma decisão estratégica



ALICE/DIVULGAÇÃO

*Por **Sarita Vollnhofer**, CHRO da Alice*

Falar sobre saúde mental no trabalho é falar sobre gestão. Empresas não adoecem por acaso. A forma como metas são definidas, como lideranças são preparadas e como prioridades são organizadas impacta a saúde das pessoas e a sustentabilidade do negócio. Em 2025, mais de meio milhão de profissionais foram afastados do trabalho por motivos de saúde mental, segundo dados do Ministério da Previdência Social. O número revela mais do que um alerta social: expõe perda de capacidade produtiva, sobrecarga e descontinuidade operacional. Quando pessoas adoecem, a performance deixa de ser previsível.

Dados do Pulso RH (Alice) ajudam a dimensionar esse impacto sob a ótica da cultura. 76% dos profissionais afirmam sentir orgulho de trabalhar em empresas em que as lideranças são referência em saúde e bem-estar, versus 34,9% entre aqueles sem gestores que dão esse exemplo. A diferença revela a correlação entre liderança, vínculo e engajamento, que influenciam retenção e resultado.

A atualização da NR-1, ao incluir riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos, reforça essa conexão entre saúde e gestão. O tema deixa de ser periférico e passa a integrar a gestão de riscos. Mas a norma, por si só, não transforma empresas. O que faz a diferença é a decisão de incorporar saúde à estratégia.

Isso exige leitura de dados, revisão de prioridades e liderança preparada para sustentar mudanças. Muitas vezes, o risco psicossocial não nasce de um evento isolado, mas de culturas incoerentes, excesso de demanda, baixa autonomia e falta de clareza.

Investir em saúde é proteger a capacidade de execução do negócio. Empresas que integram cuidado e performance constroem ambientes mais estáveis, fortalecem vínculo com o times e sustentam resultados no longo prazo. A NR-1 pode ser vista como obrigação. Mas também pode ser o catalisador de uma mudança mais profunda: reconhecer que estratégia só se sustenta onde há pessoas saudáveis para executá-la.



career group

Transição e Desenvolvimento de pessoas para empresas

+20 mil
Executivos atendidos

+5.700
Empresas atendidas

+30 países
Presença global

Outplacement e Liderança exigem estratégia.

Há 25 anos, o Career Group atua ao lado do RH em decisões que transformam organizações e pessoas.

Com soluções em:

- Outplacement/ Transição de Carreira
- Desenvolvimento de Lideranças
- Desenvolvimento Organizacional

Fale Conosco

G MELHORES FORNECEDORES PARA RH 2024

SEGMENTO CONSULTORIA DE RECOLOCAÇÃO (OUTPLACEMENT)

www.careergroup.com.br



SHUTTERSTOCK

A COMUNICAÇÃO INTERNA EM TEMPOS DE HIPERCONEXÃO

Por ***Adevani Rotter***

Imagine o WhatsApp chamando, o Teams apitando, o e-mail chegando, mais uma call surgindo na tela e, no meio disso tudo, alguém pedindo "só cinco minutinhos". Agora imagine que esse cenário não acontece de vez em quando, mas todos os dias, o tempo todo. Vivemos conectados, hiperestimulados e, paradoxalmente, cada vez mais dispersos. Nunca tivemos tantas ferramentas para nos comunicar e, ao mesmo tempo, nunca foi tão difícil gerar atenção, conexão e sentido.

A hiperconexão se tornou o pano de fundo do trabalho contemporâneo. As plataformas prometem agilidade, proximidade e eficiência, mas também nos empurram para um estado quase permanente de urgência. Somado a isso, vivemos o avanço acelerado da inteligência artificial. Algoritmos produzem textos, analisam dados e automatizam processos que antes dependiam exclusivamente do raciocínio humano. Diante disso, a pergunta que me faço é: o que o mundo do trabalho mais precisa neste momento?

A resposta, a meu ver, não está apenas em mais tecnologia, mas no fortalecimento da inteligência social e relacional. Em um cenário cada vez mais automatizado, são as habilidades humanas que ganham valor: empatia, escuta, senso crítico, capacidade de diálogo e construção de vínculos.

O excesso de informação, porém, vai na contramão disso. Estudos recentes mostram que a sobrecarga informacional pode provocar um verdadeiro blackout no cérebro. No meu livro *Comunicação Interna 4.0 – Por que a era das máquinas exige comunicadores mais humanos*, publicado recentemente pela Editora Aberje, cito o

trabalho do psiquiatra Luiz Vicente Figueira de Mello, do Ambulatório de Transtornos Ansiosos do Hospital das Clínicas/USP. Ele alerta para os perigos do estresse cognitivo: quando somos expostos a estímulos demais, o cérebro entra em modo de defesa, reduz a capacidade de análise, tomada de decisão e até de memorização. Em vez de mais clareza, temos mais confusão. Em vez de engajamento, cansaço mental.

Esse cenário impacta diretamente a comunicação interna. As pessoas precisam de foco para entender o que é mais importante e de conexão com as mensagens e relacionamentos para, a partir daí, transformar outras pessoas, times e organizações. Conquistar a atenção hoje é um dos maiores desafios da sociedade. E atenção não se compra com volume, mas com relevância e sentido.

Para os profissionais de comunicação e de RH, esse contexto exige mais do que repertório técnico ou domínio de ferramentas. Exige método, consciência e intenção. Por isso, utilizo uma abordagem considerando o ser humano integrado nos seus aspectos racional, emocional e comportamental, que estão baseados nos pilares da comunicação interna 4.0: curadoria de conteúdo, experiências cada vez mais humanas e governança da comunicação.

Esses pilares orientam aqueles que se comunicam com as pessoas da organização. Curar conteúdos, em vez de apenas distribuí-los, ajuda a dar foco em meio ao excesso. Criar experiências cada vez mais humanas permite gerar vínculo e identificação. E estabelecer uma governança clara da comunicação interna garante coerência, continuidade e alinhamento com a estratégia da empresa. Sem isso, a comunicação corre o risco de apenas alimentar o ruído que tenta combater.

Lideranças

É nesse ponto que o papel da liderança se torna decisivo. Em tempos de hiperconexão e sobrecarga de informações, líderes são tradutores de contexto. São eles que ajudam as pessoas a compreender prioridades, dar sentido às decisões e entender o "porquê" por trás das estratégias. Tanto a alta liderança quanto a média liderança têm a responsabilidade de oferecer clareza em meio ao excesso.

A alta liderança (C-level, diretoria, conselho e board) tem a responsabilidade de tomar as grandes decisões, estabelecer a estratégia, definir prioridades e fazer as escolhas que orientam o caminho da organização no médio e longo prazo. É nesse nível que se constrói o foco: o que é essencial, o que vem primeiro. Em grandes momentos institucionais, como convenções, town halls e encontros estratégicos, cabe a ela promover conexão, ao comunicar propósito, alinhar narrativas e oferecer referências claras para toda a organização, criando as bases para a transformação que se espera no dia a dia.

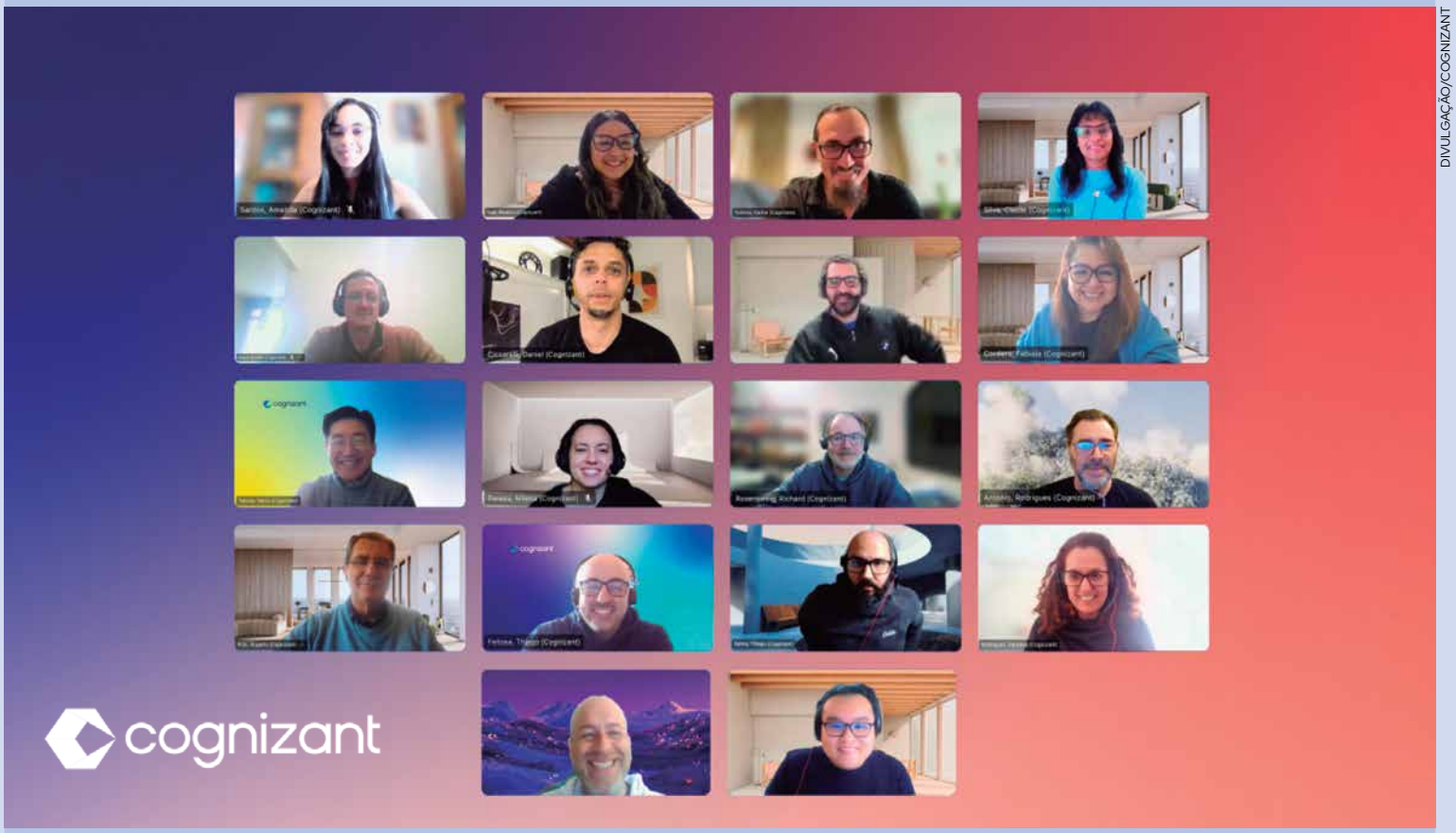
A média liderança, por sua vez, exerce um papel decisivo no cotidiano das organizações. É ela quem gera significado para a estratégia, que transforma a intenção em execução. No contato direto com as equipes, atua como a principal influenciadora da cultura e do clima. Quando consegue conectar o discurso estratégico à realidade do dia a dia, esse líder gera significado, reduz a dispersão e fortalece o engajamento.

Em um mundo hiperconectado, comunicar bem é, acima de tudo, um exercício de consciência e consistência. Consciência sobre o impacto do excesso, sobre o valor do humano e sobre o papel estratégico da comunicação interna como ponte entre pessoas, tecnologia e propósito da empresa. E consistência porque praticar liderança comunicadora é uma atividade que se constrói no dia a dia com as pessoas.

Adevani Rotter é fundadora e presidente da Ação Integrada, agência especializada em comunicação e relacionamento com colaboradores



FERNANDO DIAS



DIVULGAÇÃO/COGNIZANT

Curiosidade que se transforma em inovação

A jornada da Cognizant com IA e Neuro IT

*Por **Rogério Polo, Wesley Oliveira, Beatriz Leal** e **Jonas Tavares** – Cognizant Brasil*

Tudo começou com uma pergunta simples: "O que podemos fazer com inteligência artificial generativa?"

A resposta? Um movimento espontâneo que conectou mentes curiosas, gerou soluções reais e posicionou a Cognizant Brasil no centro da inovação global.

Em um mundo onde a tecnologia evolui em velocidade acelerada, a Cognizant escolheu ir além. Em 2023, a empresa anunciou um investimento de US$ 1 bilhão em IA generativa ao longo de três anos. O objetivo? Tornar essa tecnologia acessível, estratégica e responsável para empresas em escala global.

Esse investimento levou à criação do Advanced Artificial Intelligence Lab, em São Francisco – um verdadeiro incubador de ideias, onde pesquisadores, doutores e pioneiros em IA trabalham lado a lado com instituições como Stanford, explorando temas como neurociência e saúde mental. Com mais de 75 patentes emitidas ou em andamento, o laboratório é mais do que um centro de pesquisa: é um catalisador de transformação.

Neuro IT: O Cérebro por Trás da Operação

Mas a inovação não se limita aos

laboratórios. Ela pulsa nas operações do dia a dia.

O Cognizant Neuro® é uma plataforma que combina IA, automação e observabilidade para transformar ambientes de TI complexos em sistemas inteligentes e resilientes. Com uma abordagem "automation-first", as empresas podem reduzir custos, antecipar problemas e promover uma colaboração fluida entre humanos e máquinas.

"É como ter um copiloto invisível que aprende com cada operação e antecipa soluções antes mesmo que os problemas apareçam", explica Rogério Polo, Diretor de Tecnologia da Cognizant Brasil.

Tecnologia com Propósito: IA para o Bem

A Cognizant acredita que a tecnologia deve servir à sociedade. Por meio de iniciativas como o Projeto Resilience, a empresa aplica IA para enfrentar desafios globais como mudanças climáticas e planejamento urbano sustentável – sempre com um compromisso firme com ética, privacidade e inclusão.

Brasil como Laboratório Vivo de Inovação

Foi nesse espírito que nasceu o Generative AI Sandbox BR. Em 2023, um convite da liderança local para explorar IA generativa despertou a curiosidade de profissionais como Beatriz Leal e Wesley Oliveira. O que começou como um grupo informal tornou-se um espaço vibrante de aprendizado, troca e criação.

"Não era tecnologia pela tecnologia. Era sobre resolver problemas reais com criatividade e colaboração", relembra Beatriz Leal.

O grupo cresceu de forma orgânica, desenvolvendo provas de conceito (PoCs) e soluções aplicáveis a desafios de negócio. Hoje, continua ativo, conectando talentos e inspirando novas oportunidades.

Cultura Cognizant: Inovação com Colaboração e Propósito

A jornada da Cognizant com IA e Neuro IT mostra que a inovação não nasce apenas de grandes investimentos – ela floresce onde curiosidade, colaboração e propósito se encontram.

Na Cognizant Brasil, essa cultura é vivida diariamente através de ambientes colaborativos que incentivam a troca de ideias entre áreas e níveis hierárquicos; programas internos de inovação aberta, como hackathons e sandboxes, que valorizam a criatividade dos colaboradores; foco em desenvolvimento contínuo, com treinamentos e certificações em tecnologias emergentes; e espaços seguros para experimentação, onde errar faz parte do processo de aprender e inovar.

Seja em laboratórios avançados ou em grupos espontâneos como o do Brasil, a Cognizant reafirma seu compromisso com um futuro mais eficiente, ético e humano.

revista grh

ANUNCIE NA REVISTA MAIS INFLUENTE ENTRE OS RHs

renato@grupogrh.com.br

(11) 99911-0480



www.gestaoerh.com.br

grh gestãorh



SHUTTERSTOCK

PARA! EU NÃO CONSIGO TE OUVIR!

Por ***André Felicíssimo***

"O que você faz fala tão alto que não consigo ouvir o que você diz?"

Já ouviram essa frase do filósofo Ralph Waldo Emerson? Ela resume, para mim, a essência da evolução da relação entre a liderança e Recursos Humanos. O RH deixou de ser visto apenas como uma área administrativa, para ocupar um papel essencial na estratégia de crescimento das organizações. Hoje, vejo esse setor como um parceiro da liderança na construção do futuro. Porque crescimento sustentável começa pelas pessoas.

Desenvolver talentos e construir um ambiente saudável não são consequências do sucesso. São a base dele. E é exatamente aí que quero conectar o papel da liderança.

Vivo em uma realidade em que criar cultura, inspirar pessoas e fortalecer comportamentos alinhados aos valores da companhia faz parte do escopo de quem lidera. Quem me conhece já deve ter me ouvido falar do conceito de liderança magnética, na qual o líder cria o ambiente em que cada um queira dar o seu melhor. Isso se torna ainda mais verdadeiro quando acreditamos na filosofia de crescer de dentro. Algo que vivo todos os dias.

Nesse contexto, o RH estrutura, direciona e viabiliza essa jornada. Mas não caminha sozinho.

Vejo o RH com três grandes responsabilidades: cultura, talento e custo.

O custo – ou os "recursos" – representa a base histórica da área: gestão de pessoas, salários, benefícios, etc. É um pilar que precisa, sim, da atenção da liderança. Costumo dedicar cerca de 25% do meu tempo nessas discussões. Porém, falta a parte "Humanos" dos "Recursos", que engloba cultura e talento. E é quando falamos desse lado, que está o trabalho mais intenso, transformador e genuinamente compartilhado.

Cultura como condutora do negócio

Costumo lembrar de uma frase de Peter Drucker, "a cultura come a estratégia

no café da manhã". Se a cultura é fraca, nenhuma estratégia se sustenta por muito tempo. A cultura é o que nutre o time, gera conexão, e faz as pessoas quererem entregar o seu melhor.

É por meio da dela que reforçamos a importância de fazer sempre a coisa certa. Que construímos ambientes saudáveis, seguros emocionalmente, e com igualdade e inclusão.

Aqui existe um ponto-chave da liderança: congruência. Dizer o que pensa e fazer o que diz. O que dizemos precisa aparecer no comportamento diário, nas atitudes em cada decisão tomada. Especialmente nos momentos difíceis. O RH é o Grilo Falante que tem a coragem de dizer pro líder se está saindo da rota. Por isso repito: o que você faz, fala tão alto que não consigo ouvir o que você diz. Congruência!

Desenvolvimento de talentos exige presença e processo

Desenvolver talentos requer disciplina, constância, compromisso e presença real.

Por mais que os líderes tenham boa vontade e dedicação, é o RH que conduz. Coordena as revisões de talentos, garante a meritocracia, estabelece critérios, cobra os líderes, chama para responsabilidade.

Conversas estruturadas sobre carreira são uma parte importante. Faço questão de reservar o meu tempo para esses encontros individuais. São momentos de escuta sobre expectativas, interesses e possibilidades. Quando conseguimos alinhar os objetivos da pessoa com os da empresa, criamos engajamento de verdade. Depois dessas conversas, o RH se torna um parceiro fundamental para transformar reflexão em ação. Juntos, estruturamos planos de desenvolvimento, olhamos para talentos com potencial de crescimento e garantimos que cada pessoa tenha clareza sobre seu caminho.

É importante lembrar: nem todos os talentos precisam da mesma coisa. Tratá-los de forma diferenciada é parte da responsabilidade de liderar.

Escuta ativa como suporte à liderança

Quem lidera nem sempre consegue captar tudo o que as pessoas pensam sobre decisões, mudanças e direcionamentos. Cada vez que somos promovidos, ficamos mais distantes das conversas de corredor. Mais uma vez, o RH exerce um papel essencial.

Quando pratica uma escuta estratégica, baseada em confiança e acolhimento, ele cria um espaço seguro. Ferramentas como feedbacks 360º e upward feedback complementam a visão da liderança, trazendo dados, insights e diferentes perspectivas.

Vejo cada profissional de RH como alguém que inspira confiança, transparência e sinceridade. Isso cria um ambiente onde as pessoas se sentem confortáveis para falar sobre como as mensagens da liderança estão sendo recebidas.

Esses feedbacks me permitem avaliar a liderança de forma mais ampla, além das interações diretas e considerando contextos diferentes. O que torna a análise mais justa, e a evolução, possível.

Responsabilidade compartilhada gera impacto duradouro

Gosto de parafrasear Ben Parker (personagem das histórias do Homem-Aranha) dizendo que "com grandes poderes, vêm grandes responsabilidades". E uma das maiores responsabilidades de quem lidera é desenvolver pessoas.

Nenhuma estratégia sobrevive sem líderes capazes de desenvolver talentos, assim como nenhuma estratégia se sustenta sem uma área de Recursos Humanos que dê suporte a esse trabalho.

Se trabalhamos assim, não importa se você não escuta o que digo, pois aquilo que faço já disse tudo. grh

André Felicíssimo é presidente da P&G Brasil



LUCAS RODRIGUES



DIVULGAÇÃO/COGNIZANT

Programa Jovem Aprendiz: juventudes que se transformam e empresas que se fortalecem

*Por **Rosana Maria Menzani**, docente de Desenvolvimento Social do Senac São Paulo, formada em Psicologia e mestre em Gestão da Clínica*

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a aprendizagem profissional é uma forma de educação e formação que combina o treinamento prático no ambiente de trabalho com o aprendizado teórico em instituições de ensino, voltado para o desenvolvimento de competências e processos profissionais bem definidos. Essa modalidade é regulamentada por lei, com base em contratos especiais de trabalho, que garantem remuneração e proteção social aos aprendizes.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – **Senac** – é referência nacional na oferta de Programas de Aprendizagem e carrega em seu DNA uma missão que se renova constantemente: **transformar vidas por meio da educação pro-**

fissional. No Senac, os jovens são incentivados a desenvolver seu potencial, ampliando suas possibilidades de futuro pessoal e profissional. É assim que formamos uma nova geração de profissionais preparados para transformar grandes ideias em realidade.

A importância do programa Jovem Aprendiz

O programa Jovem Aprendiz é uma oportunidade valiosa para adolescentes e jovens entre 14 e 24 anos que desejam ingressar no mercado de trabalho. Criado pela Lei da Aprendizagem (Lei nº 10.097/2000), trata-se de uma política pública essencial que promove a inclusão produtiva da juventude, aliando formação teórica e prática.

Segundo dados do CAGED, divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego, até junho de 2025, mais de 665 mil jovens estavam contratados como aprendizes. Apesar do número expressivo, o potencial nacional de contratação ultrapassa 1 milhão de vagas.

A legislação determina que empresas com sete ou mais funcionários em funções que demandem formação profissional devem contratar aprendizes, reservando de 5% a 15% das vagas para esse público. O contrato pode durar até dois anos, período em que o jovem recebe formação compartilhada entre a escola profissionalizante e a empresa, além de remuneração, benefícios trabalhistas e a chance de construir uma trajetória profissional desde cedo.

Para as empresas, os benefícios são múltiplos: além de cumprir a legislação, elas fortalecem suas equipes com jovens criativos, inovadores e motivados. A diversidade geracional é enriquecida, e há oportunidades de formação específica por segmento, bem como de retenção de talentos ao final do contrato. Ao contratar aprendizes, as empresas também contribuem para o combate ao trabalho infantil, à evasão escolar e para a promoção do trabalho decente.

O diferencial do Programa Jovem Aprendiz no Senac

O Senac São Paulo, atento às transformações sociais e comprometido com seu papel como agente de educação profissional, oferece cursos de aprendizagem que priorizam o **desenvolvimento integral do jovem trabalhador**, promovendo o protagonismo juvenil, social e econômico desde o início da trajetória profissional.

Como destaca **Isabele Zanetti**, docente do curso de Aprendizagem: "O programa não é apenas uma ponte entre escola e trabalho, mas uma oportunidade real de transformação de vidas".

A parceria entre o Senac e as empresas é fundamental para o desenvolvimento da sociedade. Segundo **Rafael Ramassote**, coordenador do Programa de Aprendizagem na unidade Senac São Carlos: "As empresas que participam do Programa Senac de Aprendizagem não apenas assumem um papel social importante, mas também formam profissionais alinhados às suas necessidades, fortalecem suas equipes e investem em jovens que fazem a diferença".

Ao integrar o programa, os empregadores tornam-se **parceiros da ação educativa**, criando oportunidades reais de ingresso e permanência dos jovens no mercado de trabalho.

As coordenadoras estaduais **Erleni Andrade** e **Yara Souza** destacam os diferenciais do programa Jovem Aprendiz no Senac São Paulo:

- Presença em todo o estado, com mais de 50 unidades escolares.
- Atendimento personalizado para cada organização.
- Cursos de aprendizagem em diversas áreas de formação.
- Plataforma gratuita para publicação de vagas e captação de candidatos.
- Assessoria completa no processo de matrícula e durante todo o curso.
- Formação de tutores nos formatos presencial e EaD.
- Cursos gratuitos, sem cobrança de mensalidades.

> *"As empresas que participam do Programa Senac de Aprendizagem não apenas assumem um papel social importante, mas também formam profissionais alinhados às suas necessidades, fortalecem suas equipes e investem em jovens que fazem a diferença"*
>
> **Rafael Ramassote**
> Coordenador do programa na unidade Senac São Carlos

Convite às empresas

Convidamos gestores de RH e empresas a conhecerem o Programa Jovem Aprendiz – Senac São Paulo e tornarem-se parceiros dessa missão. Ao investir na formação de profissionais alinhados às demandas atuais e promover a inclusão social sua empresa fortalece a própria equipe com talentos que crescem e se desenvolvem junto com o negócio.

Acesse:

https://www.sp.senac.br/jovem-aprendiz-empresa



SHUTTERSTOCK

A FORÇA DO RH
NA PREVENÇÃO DE ATAQUES E NA FORMAÇÃO DE UMA CULTURA SEGURA

Por ***Glauco Sampaio***

Durante muito tempo, a cibersegurança foi tratada como um assunto restrito às equipes de TI. Mas a realidade atual mostra que os ataques digitais evoluíram e agora têm o comportamento humano como principal ponto de entrada. O elo mais frágil da cadeia de segurança não é o sistema, mas o usuário. Em um cenário em que a tecnologia avança mais rápido do que a conscientização, as pessoas se tornaram o novo perímetro de defesa – e isso coloca o setor de Recursos Humanos (RH) no centro dessa estratégia.

O RH ocupa uma posição única nas organizações. Ele não apenas administra dados pessoais e confidenciais, mas também molda a cultura corporativa, comunica valores e influencia diretamente o comportamento das equipes. Essa combinação de acesso à informação e poder de influência faz com que o departamento seja tanto um alvo de alto risco quanto um agente essencial de proteção.

Entre as ameaças mais recorrentes ao setor estão o vazamento de dados de colaboradores e candidatos a vagas de emprego, o phishing direcionado com uso de nomes internos e a manipulação de sistemas de folha de pagamento e benefícios. Em todos esses casos, a engenharia social – isto é, o uso de técnicas de persuasão para enganar pessoas – continua sendo uma das principais armas dos cibercriminosos. Quando um golpista se passa por alguém do próprio RH, pedindo documentos ou senhas, as chances de sucesso aumentam significativamente, já que esse setor tem legitimidade e contato direto com todos os níveis da empresa.

Mas o que pode trazer vulnerabilidades aos setores de RH? Processos seletivos que usam videoconferência e trocas frequentes de e-mails ampliam os pontos de exposição. Plataformas de videoconferências podem ser exploradas por criminosos, e caixas de entrada sobrecarregadas, repletas de currículos e mensagens, facilitam o descuido. Um clique em um anexo malicioso pode ser suficiente para que o invasor acesse a rede corporativa. Por isso, a segurança deve fazer parte do onboarding de cada novo colaborador, com orientações claras sobre boas práticas digitais, uso seguro de dispositivos e políticas de acesso a sistemas.

Comportamento e cultura

Apesar da crescente conscientização sobre o tema, as empresas ainda estão longe de uma maturidade ideal. Essa constatação reforça um movimento que o Gartner aponta como tendência global: a consolidação dos SBCPs – Security Behavior and Culture Programs (Programas de comportamento e cultura de segurança), iniciativas voltadas à mudança de comportamento e ao fortalecimento da cultura de segurança dentro das organizações. Segundo a consultoria, até 2027, metade dos CISOs [*Chief Information Security Officer*] de grandes empresas terão adotado práticas de design centradas no fator humano, com o objetivo de reduzir riscos associados ao comportamento dos colaboradores e aumentar a adesão aos controles de segurança.

Diante desse cenário, o RH tem uma função estratégica na inserção da segurança como parte da cultura corporativo das empresas. Isso começa pela educação contínua dos colaboradores, com treinamentos práticos e realistas sobre ameaças como phishing, ataques de senha e malware. Simulações de golpes, campanhas de comunicação interna e mensagens curtas de alerta ajudam a manter o tema vivo na rotina. Além disso, políticas claras sobre o uso de e-mails corporativos, criação de senhas e compartilhamento de arquivos devem ser formalizadas e reforçadas regularmente.

O RH pode transformar o aprendizado em algo participativo, estimulando a gamificação, reconhecendo boas práticas e premiando equipes que demonstram comportamento seguro. Quando a segurança é percebida como parte do cotidiano – e não apenas como uma exigência técnica – o comprometimento se amplia, e o risco de incidentes diminui.

Integrar a segurança à cultura organizacional é fundamental. Isso significa incluir o tema em campanhas de engajamento, avaliações de desempenho e programas de liderança. Assim, a proteção digital passa a ser compreendida como valor compartilhado, e não como responsabilidade isolada do time de TI. Ao fortalecer essa mentalidade, o RH ajuda a consolidar um ambiente de confiança, onde todos entendem seu papel e agem de forma preventiva.

A integração entre RH e tecnologia, portanto, é uma estratégia de defesa coletiva. Enquanto os especialistas em segurança monitoram ameaças e implementam controles técnicos, o RH traduz esse conhecimento em atitudes, fortalecendo o senso de responsabilidade comum. Essa cooperação é o que permite que a empresa reaja de forma ágil e coordenada diante de tentativas de ataque.

No fim das contas, proteger dados é proteger pessoas – e isso exige uma abordagem humana. A segurança da informação começa com a conscientização e se consolida quando se transforma em cultura. Cabe ao RH liderar essa mudança, tornando cada colaborador parte ativa da defesa e transformando o fator humano, antes visto como vulnerabilidade, em um dos maiores ativos de proteção da empresa.

Glauco Sampaio é cofundador e CEO da Beephish



DIVULGAÇÃO

PUBLIEDITORIAL



Imagem do filme Ladrão de Sonhos, criado para a campanha *Abra os olhos para a miopia infantil*, da ZEISS

Abra os olhos para a miopia infantil: quando o compromisso corporativo também é olhar para o futuro

Diante do avanço da miopia entre crianças em idade escolar, a Zeiss Vision Brasil transforma ciência e inovação em um movimento de conscientização que une saúde e informação

Impulsionada por dados cada vez mais alarmantes sobre ametropias em crianças e adolescentes, a Zeiss Vision Brasil lançou, no último ano, a campanha nacional "Abra os olhos para a miopia infantil". Mais do que uma iniciativa de comunicação, o movimento nasce como um posicionamento claro de compromisso da companhia frente a um desafio crescente de saúde pública: atualmente, uma em cada três crianças em idade escolar no mundo apresenta miopia.

Silenciosa e progressiva, a condição impacta diretamente o desenvolvimento psicocognitivo, o desempenho acadêmico e a socialização. Muitas vezes, o diagnóstico é tardio porque, para a criança, o mundo "embaçado" é a referência. O resultado é um prejuízo que ultrapassa a saúde

visual e alcança autoestima, aprendizado e perspectivas futuras.

Agente ativa na promoção de informação, prevenção e inovação, a Zeiss Vision lançou o filme "Ladrão de Sonhos", continuidade da campanha de conscientização sobre a Miopia Infantil. A peça foi desenvolvida para sensibilizar pais e responsáveis sobre a importância do diagnóstico e da adoção de hábitos mais saudáveis, como maior tempo ao ar livre e menor exposição excessiva a telas.

"Temos orgulho de contribuir de forma genuína para a saúde e o desenvolvimento das pessoas, especialmente das crianças. Investimos continuamente em pesquisa sobre comportamento visual infantil e contamos com soluções reconhecidas no mercado, como as lentes Zeiss MyoCare, que auxiliam no controle da progressão da miopia infantil", afirma Paula Queiroz, Diretora de Marketing da Zeiss Vision Brasil.

Com base em estudos científicos e tecnologia proprietária, as Lentes Zeiss MyoCare foram desenvolvidas para atuar no controle da progressão da miopia, oferecendo uma alternativa segura e eficaz para famílias que buscam não apenas corrigir, mas gerenciar a condição ao longo do crescimento infantil.

No início deste ano, a empresa ampliou o alcance da temática com a campanha "Pupilo", realizada em parceria com a FOM. A ação transformou o mascote da companhia em uma pelúcia de edição limitada, que acompanha os pedidos de lentes infantis da marca, uma estratégia que une afeto, educação e experiência de marca para aproximar o tema da saúde visual do universo das crianças e de suas famílias.

Ao integrar inovação, informação e mobilização do varejo, a Zeiss reforça que responsabilidade corporativa também se traduz em iniciativas concretas que impactam o presente e preservam o futuro. Porque cuidar da visão na infância é, sobretudo, investir no desenvolvimento pleno das próximas gerações.

> *"Temos orgulho de contribuir de forma genuína para a saúde e o desenvolvimento das pessoas, especialmente das crianças*
>
> **Paula Queiroz**
> *Diretora de Marketing da Zeiss Vision Brasil*

CLUBE GESTÃO RH

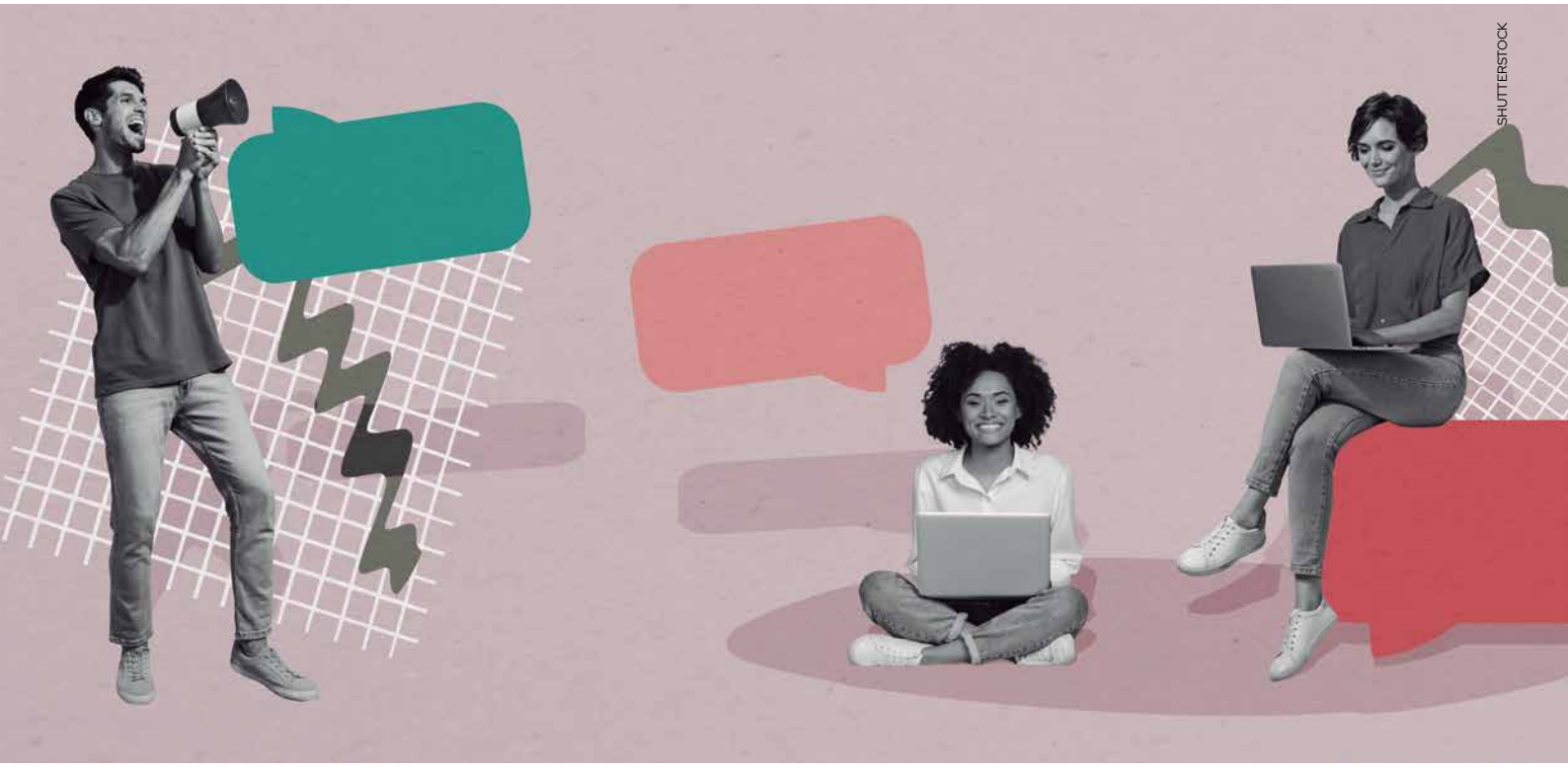
O Clube Gestão RH está no ar!

O Clube Gestão RH possui **videoaulas, podcasts, material para leitura** e muito mais para você se desenvolver na área de gestão com profissionais imersos na área.

Faça sua assinatura e garanta os primeiros 7 dias totalmente grátis.

Acesse!

clubegestao.com.br



SHUTTERSTOCK

GERAÇÃO Z
ENTRE TABUS E REALIDADES NA LIDERANÇA DE UMA GERAÇÃO DIVERSA

Por ***Letícia Pavim*** *e* ***Igor Schoff***

Muito se fala sobre a geração Z no mercado de trabalho. Para alguns, trata-se de uma geração "difícil", sensível demais ou pouco comprometida. Para outros, é a geração que vai transformar profundamente a forma como trabalhamos. Entre estigmas e expectativas, a pergunta central permanece: o que é mito e o que é realidade quando falamos sobre liderar jovens da geração Z?

Para responder a essa questão, é essencial compreender a evolução geracional no mercado de trabalho. Cada geração foi moldada por contextos históricos, econômicos e tecnológicos específicos, que influenciaram diretamente seus comportamentos e valores profissionais.

Os baby boomers ingressaram no mercado em um cenário de reconstrução econômica e maior previsibilidade. A comunicação era lenta, muitas vezes feita por cartas, e o trabalho representava estabilidade, identidade e status social. Permanecer longos anos na mesma empresa era sinônimo de sucesso.

Já a geração X viveu a transição tecnológica, com o telefone celular e os primeiros computadores ganhando espaço. Enfrentou crises econômicas e desenvolveu um perfil mais pragmático e autônomo, valorizando estabilidade, mas já questionando hierarquias rígidas.

Quanto aos millennials (geração Y), eles já cresceram com a expansão da internet e do e-mail como principal meio de comunicação. Foram incentivados a buscar propósito no trabalho, ao mesmo tempo em que enfrentaram frustrações econômicas que dificultaram a concretização desse ideal.



10 anos

ESCOLA DE LÍDERES

Ser líder é inspirar.

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

45 ANOS

AMAGGI

Letícia Pavim e **Igor Schoff**
são sócios da Rede Pavim



RAPHAEL MONTANARO

E a geração Z, por sua vez, nasceu em um mundo hiperconectado, de comunicação instantânea, múltiplos estímulos e fronteiras cada vez mais tênues entre o online e o offline. Redes sociais, mensagens em tempo real e acesso contínuo à informação moldaram jovens mais ágeis, visuais e questionadores. Para eles, trabalho, vida pessoal e identidade coexistem simultaneamente.

Nesse contexto, surge um conflito de expectativas. Diferente de gerações anteriores, a geração Z não coloca o trabalho como o único pilar da vida. Ele é relevante, mas divide espaço com saúde mental, relações pessoais, lazer e qualidade de vida. Esse comportamento não nasce da falta de ambição, mas do cenário econômico atual, em que salários iniciais muitas vezes não garantem autonomia financeira.

Além disso, é preciso reconhecer que muitos dos comportamentos atribuídos à geração Z não são necessariamente características exclusivas dessa faixa etária, mas respostas coerentes ao contexto contemporâneo. A velocidade das mudanças, a exposição constante a crises globais, a instabilidade econômica e o acesso irrestrito à informação tornam esses jovens mais conscientes, críticos e seletivos em relação às escolhas profissionais. Se questionam mais, não é por desrespeito, mas por terem aprendido desde cedo a navegar em ambientes fluidos e incertos.

Liderar essa geração, portanto, exige menos controle e mais capacidade de construção conjunta, um movimento que, no fundo, também beneficia as demais gerações dentro das organizações.

Movimentos como o Quiet Ambition refletem essa mudança: o crescimento acelerado deixa de ser o único objetivo. Ainda assim, muitos jovens desejam se desenvolver, assumir responsabilidades e crescer profissionalmente, desde que haja clareza, equilíbrio e sentido.

A geração Z valoriza ambientes flexíveis, proximidade com a liderança, feedbacks frequentes e oportunidades reais de aprendizado. O que rejeita são estruturas excessivamente rígidas, lideranças distantes e a lógica de "viver para o trabalho". Quando encontra espaço para diálogo e pertencimento, entrega inovação, engajamento e resultados.

Diante disso, surge um ponto-chave: é possível equilibrar o que os jovens buscam com o que a empresa pratica?

Esse equilíbrio depende de três fatores: cultura organizacional, preparo das lideranças e abertura para o diálogo. Não se trata de flexibilizar tudo, mas de construir acordos claros e relações mais transparentes.

Na prática, a Rede Pavim, pioneira no desenvolvimento de líderes para gerir essa geração impactando empresas como Ford, Coca-Cola, Bayer, Hershey's, Deloitte e L'Oréal, relata experiências de desenvolvimento da liderança mostrando que avanços consistentes acontecem quando líderes investem em conversas individuais, alinham expectativas com clareza, explicam seus critérios e se colocam disponíveis para orientar. A criação de projetos com iniciativas de inovação também tem se mostrado eficaz ao estimular protagonismo, criatividade e senso de impacto real.

Ao olhar para o futuro, é importante reconhecer que a evolução geracional não tem limite definido. A geração Alpha, que em breve ingressará no mercado, já cresce ainda mais imersa em tecnologia e inteligência artificial. Isso indica que modelos de trabalho e liderança continuarão em transformação.

Mais do que tentar se adaptar a uma geração específica, o grande desafio das lideranças será desenvolver escuta ativa, flexibilidade e disposição para rediscutir continuamente como trabalhamos. Entender a geração Z não é uma concessão, mas uma estratégia essencial para a sustentabilidade das organizações.



Seu time a um passo de destravar todo o potencial

Aplique a Avaliação de Desempenho

Identifique os pontos fortes e de melhoria de cada colaborador. Além disso, com a IA da Qulture.Rocks, você terá um relatório detalhado de avaliação.

1

Faça o Plano de Desenvolvimento

Com base na avaliação, deixe que a IA da Qulture.Rocks faça um plano de carreira que esteja alinhado com os objetivos do colaborador e da empresa.

2

Ecossistema Completo

3

Aprenda com Learning Rocks

Através da integração com a avaliação e o PDI, tenha insights dos melhores conteúdos para o colaborador de apoiar na plataforma Learning Rocks.

4

Execução Constante

Faça ajustes conforme necessário e celebre as conquistas ao longo docaminho. Garanta que o ciclo de avaliação, planejamento e execução se repita continuamente.

Especialista em Gestão de Desempenho e Educação Corporativa

learning rocks | qulture rocks

by uol edtech



SHUTTERSTOCK

POR QUE O TURNOVER NÃO É UM PROBLEMA DE SAÍDA, MAS DE ENCAIXE?

Por ***Marco Sinicco***

Durante muito tempo, o turnover foi tratado como um sintoma da insatisfação do colaborador: salários baixos, falta de reconhecimento, ausência de plano de carreira. Esses fatores continuam relevantes, mas explicam apenas parte da equação. A rotatividade de talentos, sobretudo entre profissionais qualificados, tem menos a ver com o momento da saída e mais com o momento da chegada. O verdadeiro problema está no encaixe, e não na despedida.

A ideia de que basta contratar pessoas tecnicamente competentes é ultrapassada. O que as empresas mais inovadoras têm descoberto é que desempenho não depende apenas de capacidade individual, mas de compatibilidade entre perfis. Um profissional pode ser excelente isoladamente, mas improdutivo ou até desgastante quando inserido em um time com valores, estilos de comunicação e ritmos de trabalho diferentes dos seus. O que faz alguém permanecer em uma empresa, na maior parte dos casos, não é o cargo ou o benefício: é o sentimento de pertencimento.

Um estudo da consultoria Gallup, publicado em 2024, mostrou que equipes compostas por pessoas que compartilham valores e modos de pensar complementares apresentam redução de até 41% no turnover voluntário. O mesmo levantamento revelou que colaboradores que se sentem emocionalmente conectados à cultura da empresa são cinco vezes mais propensos a permanecer mesmo diante de ofertas salariais mais altas em outras organizações. Ou seja, não se trata apenas de reter, trata-se de encaixar.

Essa visão muda radicalmente o papel do RH. Em vez de atuar como um departamento reativo, que intervém quando alguém pede demissão, ele passa a ser um arquiteto de times, responsável por construir ambientes onde as peças se complementam.

Para isso, compreender o comportamento humano é tão essencial quanto entender de gestão. Perfis de personalidade, motivações internas e estilos de colaboração precisam ser mapeados antes de qualquer contratação e, principalmente, antes de qualquer promoção ou realocação de função.

Outro estudo, conduzido pela SHRM (Society for Human Resource Management), em 2023, mostrou que o custo médio da substituição de um colaborador pode chegar a três vezes o seu salário anual, quando considerados gastos com recrutamento, integração e perda de produtividade. Mais relevante do que o número é a conclusão do relatório: em 67% dos casos analisados, a causa da saída não estava ligada a insatisfação com a empresa, mas à inadequação ao time ou à liderança imediata. Em outras palavras, o problema não era o emprego, era o encaixe.

Quando o RH entende o comportamento coletivo, sistêmico, e não apenas o individual, passa a enxergar o time como um organismo vivo, onde cada pessoa influencia diretamente o desempenho das outras. Pequenas incompatibilidades de perfil podem gerar ruídos que se transformam em conflitos silenciosos e, mais tarde, em desligamentos que parecem "espontâneos", mas que na verdade eram previsíveis.

Nesse contexto, a tecnologia assume um papel decisivo. Ferramentas baseadas em análise comportamental e inteligência de dados ajudam a traduzir o intangível: como cada colaborador reage a desafios, lida com feedbacks ou se motiva em equipe. O cruzamento dessas informações permite entender não apenas o desempenho individual, mas também a sinergia do grupo.

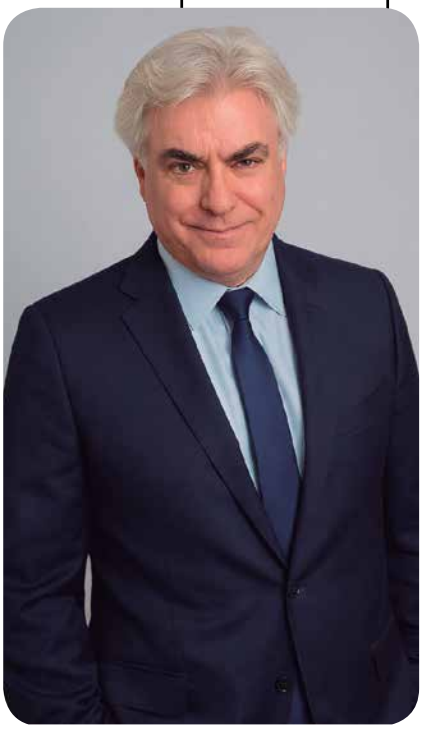
Mas tecnologia nenhuma substitui o olhar humano. Ela serve como um mapa e cabe ao gestor interpretar o terreno. Líderes atentos a esses sinais conseguem perceber que nem sempre a solução está em contratar mais, mas em realocar melhor. Às vezes, um colaborador desmotivado no comercial pode florescer na área de relacionamento, onde suas habilidades interpessoais encontram espaço. Encaixar é, portanto, uma arte de escuta e leitura de contexto.

Empresas que internalizam essa cultura reduzem o turnover não por meio de bônus ou programas de retenção, mas por criarem laços de sentido. Pessoas não permanecem apenas onde são bem pagas; elas permanecem onde são compreendidas. E compreender vai muito além de medir desempenho: significa enxergar o ser humano como parte de um ecossistema de talentos interdependentes.

Essa mudança de mentalidade também influencia o modo como as lideranças se formam. Gestores que entendem a dinâmica do encaixe constroem relações mais empáticas e sustentáveis, porque percebem que nem todo conflito é falta de competência – muitas vezes, é apenas desalinhamento de estilo. Saber reconhecer isso é um dos maiores sinais de maturidade organizacional.

Talvez seja hora de reformular a pergunta que domina as entrevistas de desligamento. Em vez de "por que você está saindo?", o mais produtivo seria perguntar, desde o início: "você se vê encaixando aqui?". Quando essa resposta é honesta e bem avaliada, o turnover deixa de ser um fantasma e passa a ser apenas o que sempre deveria ter sido: um indicador natural de movimento, e não um sintoma de falha. grh

Marco Sinicco é CEO da RH99



DIVULGAÇÃO/EDITADA POR IA

Construir o amanhã é valorizar as nossas pessoas





Na Randoncorp, somos comprometidos em transformar cada espaço de trabalho em oportunidades, unindo dinamismo, inovação e tecnologia. Com atitude sustentável e presença global, **reforçamos nosso compromisso de, juntos, seguir construindo o amanhã.**

Aponte seu celular para o QR Code ao lado e acesse nossa página de carreiras.

#SomosRandoncorp



RANDONCORP

Construindo **o amanhã**

/randoncorp | carreiras.randoncorp.com

DIVULGAÇÃO/OMODA & JAECOO



Alessandra César dos Santos assumiu a diretoria executiva de RH da Omoda & Jaecoo, marca do grupo automotivo Chery. Alessandra atuou por mais de 28 anos na General Motors, onde ocupou posições de liderança em Recursos Humanos no Brasil e no exterior – notadamente Rússia e Colômbia. A jornada na companhia incluiu o posto de diretora global de RH.

Na Omoda & Jaecoo, sua missão é liderar a estruturação, o desenvolvimento e engajamento de equipes de alta performance e promover uma cultura orientada à inovação, colaboração e responsabilidade, contribuindo no crescimento sustentável da empresa no Brasil.

"Estou muito motivada em assumir o desafio em um momento de clara ascensão e expansão da marca no Brasil", diz a executiva, complementando: "Meu objetivo é contribuir para a marca a crescer no país de forma consistente e sustentável, ajudando com uma experiência do empregado que gere orgulho, engajamento e performance".

DIVULGAÇÃO/GI GROUP



Como parte da estratégia de crescimento regional, o Gi Group ampliou sua estrutura de liderança na América Latina. **Carlos Henrique Martins Tonnus**, presidente da empresa no Brasil, passou a liderar a operação na região, que abrange cinco países.

Com mais de 25 anos de experiência em consultoria em capital humano, ele conduziu nos últimos seis anos um ciclo de crescimento de dois dígitos à frente da empresa no Brasil. O executivo seguirá em São Paulo, reforçando a centralidade do país como mercado estratégico para o grupo.

No seu lugar entrou **Nelson Montoya**, até então presidente da empresa na Colômbia. Nelson acumula mais de 20 anos de experiência no setor de RH e tem como meta dobrar o tamanho do Gi Group no país até 2030, com foco na formalização do emprego, no desenvolvimento de talentos e no maior acesso a oportunidades no mercado de trabalho. Para a América Latina, a projeção é mais que dobrar de tamanho em cinco anos.

DIVULGAÇÃO/MERCK



A Merck anunciou a argentina **María Sol Quibel** como gerente geral do grupo no Brasil e diretora executiva da divisão de Healthcare.

Com mais de 20 anos de experiência na indústria farmacêutica, Sol ingressou na companhia em 2015, tendo ocupado recentemente os cargos de vice-presidente global de Excelência e Inovação Empresarial e chefe do escritório do CEO de Healthcare, na sede da empresa, em Darmstadt, Alemanha.

A mudança integra a reorganização da liderança regional, na qual Arnaud Coelho, que, desde 2021, era presidente da empresa no Brasil, passa a vice-presidente regional de Healthcare da América Latina e Rogier Janssens, que liderava a região desde 2022, assume a vice-presidência da divisão de Life Science na China.

RICARDO TELES



Depois de mais de uma década no RH da BRF, onde chegou à diretora global de Gente, **Indiara Kurtz** assume a liderança de Pessoas e Gestão da Citrosuco, produtora de suco de laranja e ingredientes cítricos.

Com mais de 27 anos de experiência na área, ela vai atuar com foco no fortalecimento da cultura, no desenvolvimento das lideranças e na evolução dos modelos organizacionais, consolidando essas frentes como alavancas para a execução da estratégia e os resultados do negócio. Indiara também passa a ter a área de Comunicação Corporativa sob sua estrutura.

"Sempre enxerguei o papel do RH como um lugar de conexão: entre pessoas e estratégia, entre cultura e resultado e entre o que a empresa é hoje e o que ela pode se tornar. Na Citrosuco, esse papel ganha ainda mais relevância pela diversidade das operações e pelo desafio de transformação", avalia a profissional.

DANIELA PICORAL / EDITADA POR IA



Claudia Abreu é a nova CEO da rede de clínicas de estética Royal Face, que reúne mais de 250 unidades no país. Com experiência de mais de 20 anos nos mercados de beleza, varejo e franquias, ela tem a missão de aprofundar os laços da marca e a identificação com os clientes e alavancar a gestão com base em dados, visando o crescimento da rede.

A executiva foi CEO do Mundo Verde e atuou em grupos globais como L'Oréal e Estée Lauder. Também liderou projetos estratégicos para empresas como Natura e O Boticário e é conselheira da 5àSec.

Praticante de kitesurf, Claudia costuma usar a modalidade como metáfora para a liderança corporativa. "No kitesurf, você não controla o vento, mas controla a rota. Liderança é isso: leitura do ambiente e execução precisa. É com esse espírito que chego à Royal Face, motivada pelo potencial da marca, pela solidez do modelo de franquias e por seu papel relevante no mercado brasileiro de estética e bem-estar."

ADRIANO DUARTE



Para fortalecer a cultura organizacional, impulsionar o desenvolvimento das equipes e apoiar a expansão dos negócios, a gestora de fundos SRM contratou **Fábio Leite César** como diretor de RH.

Há mais de duas décadas na área, o executivo atua pautado por uma cultura orientada à performance, ao reconhecimento e a relações de confiança. "A SRM marca uma nova etapa muito especial da minha carreira, em uma empresa com cultura sólida, visão de longo prazo e forte orientação para alta performance. Assumo com entusiasmo, motivado pela oportunidade de desenvolver pessoas e equipes, integrar novos desafios por meio do uso estratégico da tecnologia e da IA, ampliar o engajamento e impulsionar a evolução sustentável de todo o ecossistema da companhia", frisa Fábio.

Antes de ingressar na SRM, ele ocupou posições de diretoria em empresas como Reag, Apex Group e BRL Trust.

Rogerio Machado Moraes é o novo diretor executivo de Recursos Humanos da indústria química Unipar. Ele foi eleito pelo Conselho de Administração como diretor estatutário e assume a liderança de RH da companhia.
Em sua trajetória, o executivo acumula passagens por multinacionais dos setores de alimentos, bebidas e automotivo, no Brasil e no exterior.
A nomeação ocorre em meio ao avanço da agenda de desenvolvimento organizacional e programas de bem-estar da companhia que reúne mais de 1,4 mil colaboradores no Brasil e na Argentina.
"Essa é uma grande oportunidade de contribuir para uma empresa guiada pelo respeito às pessoas, pela ética e credibilidade e pela busca contínua da excelência e da qualidade", diz Rogerio, salientando o papel estratégico do RH no atual momento da Unipar.



DIVULGAÇÃO/UNIPAR


GUSTAVO PITT/ EDITADA POR IA

Como consequência de uma bem-sucedida atuação de mais de duas décadas na DuPont, onde ingressou como estagiário em 2003, **Fabio Leite** assumiu o posto de presidente para América Latina.
Desde 2022, ele ocupava a presidência da DuPont Brasil e a diretoria de Facilities nas Américas. Ao longo de sua trajetória na companhia, esteve à frente de projetos de expansão, transformação operacional e integração de portfólio, além de liderar iniciativas de eficiência e segurança em diversas unidades. Em 2010, foi líder de Projetos nos Estados Unidos, voltando ao Brasil em 2013.
"A região latino-americana tem enorme potencial e desempenha papel fundamental na agenda de inovação e sustentabilidade da DuPont. Estou honrado em assumir esse desafio", afirma o executivo.

A GFT Technologies promoveu **Fernanda dos Santos Rodrigues** a diretora global de Recursos Humanos. Anteriormente, ela liderava a área em âmbito latino-americano e agora passa a ser responsável gestão de cerca de 12 mil profissionais em mais de 20 países.
"Meu objetivo é garantir que nossas práticas de gestão de pessoas acompanhem a velocidade da transformação tecnológica da empresa, promovendo ambientes cada vez mais inclusivos e colaborativos, preparados para um futuro impulsionado pela IA", afirma a executiva.
Fernanda acumula mais de 20 anos de experiência em RH, que inclui multinacionais como Stefanini, Cognizant, DTS e Ecolab. Na nova posição, ela deve expandir as práticas de sucesso adotadas na América Latina, tendo como pilares a equidade de gênero, o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e uma cultura centrada em inteligência artificial na rotina de RH.


DIVULGAÇÃO/GFT/EDITADA POR IA

DIVULGAÇÃO/AON/ EDITADA POR IA



Leonardo Coelho assumiu a liderança da Aon no Brasil para impulsionar a estratégia de crescimento da empresa e ampliar a oferta de soluções em risk capital e human capital em um dos mercados mais relevantes da companhia no contexto global.

Com a carreira dedicada ao setor de seguros e experiência profunda em posições de liderança sênior em empresas relevantes do mercado, o executivo está há mais de sete anos na Aon. Antes de assumir a presidência, ele era head de Health & Talent para o Brasil.

"Estou seguro de que Leonardo desempenhará um papel fundamental promovendo o crescimento sustentável do negócio no Brasil, com impacto em toda a América Latina. Sua experiência e profundo conhecimento serão fundamentais para que sigamos apoiando nossos clientes com clareza e confiança", afirma Alejandro Galizia, CEO para a América Latina.

GERMANO LÜDERS



Empresa de infraestrutura de mobilidade, a Motiva tem nova liderança em Sustentabilidade: **Raquel Cardoso**, vice-presidente de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, assumiu também a área, antes liderada por Pedro Sutter, que passa a vice-presidente de Inovação, Tecnologia e Risco, nova área da companhia.

Com mais de duas décadas de experiência em RH, Raquel liderou anteriormente a área de Pessoas na Gerdau. Na Movida desde 2024, ela foi a primeira mulher em cargo de vice-presidente nos 25 anos de história da companhia.

"Evoluímos de forma significativa na agenda de sustentabilidade, liderando as discussões setoriais, assumindo compromissos públicos para reduzir nossa pegada de carbono e colocando em prática medidas para tornar os nossos ativos mais resilientes às mudanças do clima e proteger a biodiversidade. Estou muito animada para seguirmos avançando nessa jornada, com a criação de valor para todos os nossos stakeholders", diz Raquel.

DIVULGAÇÃO/EDENRED



Na liderança do RH da Ticket desde 2023, **Tatiana Romero** foi promovida a diretora de Recursos Humanos e Responsabilidade Social da Edenred, grupo ao qual a Ticket pertence.

A executiva acumula mais de 15 anos de experiência em posições sêniores de RH, em empresas como Cognizant e IBM. "Assumir esse novo desafio é uma oportunidade de fortalecer ainda mais o cuidado com as nossas pessoas e avançar na construção de uma cultura cada vez mais conectada ao propósito da Edenred", afirma Tatiana.

Outra novidade é a chegada de João Amaral para liderar a área financeira. Ele leva à Edenred uma trajetória sólida em finanças, transformação e aceleração de negócios. As movimentações reforçam o desejo de integrar pessoas, desempenho financeiro e responsabilidade social em uma única agenda estratégica.

DIVULGAÇÃO/FESA GROUP



Depois de mais de uma década como CEO do Fesa Group, **Carlos Guilherme Nosé** *(na foto, à dir.)* assumiu a presidência do Conselho, sendo sucedido por **Renato Bagnolesi**, executivo com mais de 25 anos no setor e há nove na companhia. Carlos Guilherme permanece na presidência do Instituto C.R.O.M.A.

A transição, estruturada por Fernanda Azzi, diretora de RH, e pelos sócios-gerentes Fernando Ladeira, Lucas Ribas e Thayanie Ujino, inaugura um novo ciclo de crescimento da companhia.

"Quero expressar meu reconhecimento ao Carlos Guilherme. Sua liderança ao longo da última década foi fundamental para construir a Fesa que temos hoje. Uma empresa resiliente, que é grandiosa e plural. Agradeço sua generosidade durante o processo de transição. Assumo essa nova responsabilidade muito energizado com a certeza de que levaremos a Fesa ainda mais longe", diz Renato.

DIVULGAÇÃO/ICL/ EDITADA POR IA



Engenheira agrônoma de formação, **Alessandra Ditt** é a nova diretora sênior de RH e Comunicação Interna da ICL, companhia do setor de agronegócio com 1.800 funcionários. Ela chega para atender aos dois negócios da empresa – Growing Solutions (agronegócio) e Aditivos.

"Estou muito animada em me juntar ao grupo. A empresa apresenta uma estratégia robusta de crescimento, inovação e eficiência, que demanda fortemente projetos diferenciados com foco nas nossas pessoas, no desenvolvimento da organização e fortalecimento da cultura para garantir e sustentar esta estratégia", diz a executiva.

Em uma trajetória de quase 30 anos em RH, Alessandra construiu sua carreira bem-sucedida em multinacionais como DSM-Firmenich, Lactalis, ADM, Novartis, Unilever e Philip Morris. Nesse período, atuou como expatriada na Suíça e Estados Unidos, além de liderar times na América Latina e América do Norte.

DIVULGAÇÃO/DECOLAR



A Decolar tem agora **Camila Aragão** como CHRO. A executiva estava há seis anos no iFood, que, assim como a Decolar, integra o grupo holandês Prosus.

Ela chega à Decolar no momento em que o grupo acelera sua estratégia de colaboração dentro do ecossistema, em que cada empresa contribui com sua expertise para desenvolver soluções mais completas e integradas. Nesse contexto, atuará no fortalecimento da cultura, no desenvolvimento de talentos e na evolução das equipes em toda a América Latina. "Temos uma oportunidade valiosa de fortalecer ainda mais nossa cultura e ampliar o impacto do nosso talento a partir da perspectiva do ecossistema", afirma.

Com a chegada de Camila, a área de RH foi reestruturada e desmembrada das demais frentes que estavam sob a liderança de Max González, então CHRO e responsável pela operação brasileira do grupo. Ele agora é diretor executivo da Decolar no Brasil.

SAÚDE MENTAL agora é obrigação legal.

Sua empresa não precisa enfrentar isso sozinha.



Avaliação de riscos psicossociais conforme a nova NR-1

Serviço personalizado para diagnóstico, relatórios e plano de ação, com base técnica e alinhamento às exigências legais, sustentado pela expertise da Paromed em saúde e segurança do trabalho.



Dr. Clóvis Paroni

Médico do Trabalho, Perito Judicial e Presidente da Paromed

> "Gestão de saúde mental não é só tendência, é responsabilidade."

PAROmed
MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO

Acesse nossas redes e saiba mais!

www.paromed.com.br

DIVULGAÇÃO/BOLD HOSPITALITY



Responsável no Brasil pelas marcas Outback Steakhouse, Abbraccio e Aussie Chicken and more, a Bold Hospitality Company anunciou a chegada de **Carol Dias** como nova vice-presidente de Pessoas & Cultura. Ela passa a liderar a estratégia para mais de 16 mil colaboradores, atuando de forma transversal nas marcas, com foco em fortalecimento cultural, formação de lideranças, performance organizacional e sustentabilidade do crescimento do negócio.

"Assumo esse desafio com muita energia e senso de responsabilidade. Meu foco é evoluir a cultura que já é forte, conectando pessoas, estratégia e performance, para apoiar o crescimento sustentável da companhia e o desenvolvimento das nossas lideranças", diz a executiva.

Carol iniciou a carreira na MSD Brasil, passou pela BRF e, mais recentemente, pela Kraft Heinz, onde atuou por quase nove anos. Nesta última, chegou ao posto de diretora de Pessoas & Performance.

FOTOS: DIVULGAÇÃO/MASTERCARD



Para reforçar a frente de Pessoas e Competências, a Mastercard promoveu movimentações na liderança da área: **Luciana Cardoso** *(foto à esq.)*, até então vice-presidente de Pessoas no Brasil, assumiu a vice-presidência sênior de Pessoas para América Latina e Caribe. Sua sucessora no país é **Daniela Belisário**.

Há dois anos na companhia, Luciana diz que a jornada construída até aqui foi intensa e inspiradora. "Renovamos processos, consolidamos nossa estrutura e fortalecemos a cultura de alta performance com ações de diversidade, equidade e inclusão. Agora, levo essa bagagem para uma escala regional."

Já Daniela leva para a empresa bagagem de 20 anos de experiência em RH, em empresas como Banco BMG, Sul-América, Nubank, Itaú Unibanco e Valid Soluções. "Minha trajetória sempre foi movida pelo desafio de humanizar transformações digitais e construir culturas sólidas, independentemente do estágio do negócio. Trago essa experiência para impulsionar o nosso crescimento, mantendo as pessoas como o coração da nossa jornada", assinala.

ANDRÉ VELOZO



A indústria farmacêutica Sandoz tem nova presidente no Brasil: **Isabella Wanderley**, executiva sênior com ampla experiência no setor de saúde, que, anteriormente, por quatro anos, foi general manager da Novo Nordisk.

Ao longo da carreira, a executiva se destacou por combinar visão estratégica, excelência em execução e liderança centrada nas pessoas, além de atuação consistente em defesa do paciente e no diálogo com diferentes atores do ecossistema de saúde. Sua trajetória também é marcada pelo compromisso com diversidade, equidade e desenvolvimento de talentos.

"Inicio na Sandoz com uma grande motivação: unir estratégia, inovação e cuidado genuíno com as pessoas. Acredito profundamente no poder transformador de equipes diversas, engajadas e movidas por propósito", ressalta a nova CEO.

ALVAREZ & MARSAL

Somos uma consultoria estratégica full service, que há mais de 40 anos impulsiona o resultado de clientes globalmente

alvarezandmarsal.com



Presença Global

Escritórios	Projetos	Profissionais
+80	+110K	+10K

20 anos no Brasil

Escritórios	Projetos	Profissionais
5	+2.5	+1.5K

Esferas de atuação da Alvarez & Marsal

Disputas e Investigações

Especialistas em gestão de crises reputacionais, assessorando clientes em investigações complexas, inteligência corporativa, tecnologia forense, disputas e gestão de riscos corporativos

Infra & Capital Projects

Atuação em todo o ciclo de vida de projetos de infraestrutura, viabilizando parcerias com investidores e grandes líderes

TAX

Consultoria tributária em transações corporativas, focada em máxima eficiência fiscal

Transaction Advisory Group (TAG)

Especialistas em transações globais que apoiam investidores e credores na resolução de questões críticas em fusões e aquisições

Performance

Foco em gestão para ajudar empresas a aprimorarem seu planejamento e alcançarem seus objetivos. Com um olhar estratégico, transformamos situações complexas em resultados positivos

Financial Advisory & Special Situations (FASS)

Especialistas em crises complexas, assessorando stakeholders em reestruturações, fusões, aquisições e situações especiais

Alvarez & Marsal Brasil
Edifício Jatobá - R. Surubim, 373 - 3° andar - Cidade Monções, São Paulo - SP, 04571-050 | Telefone: (11) 5506-4059













































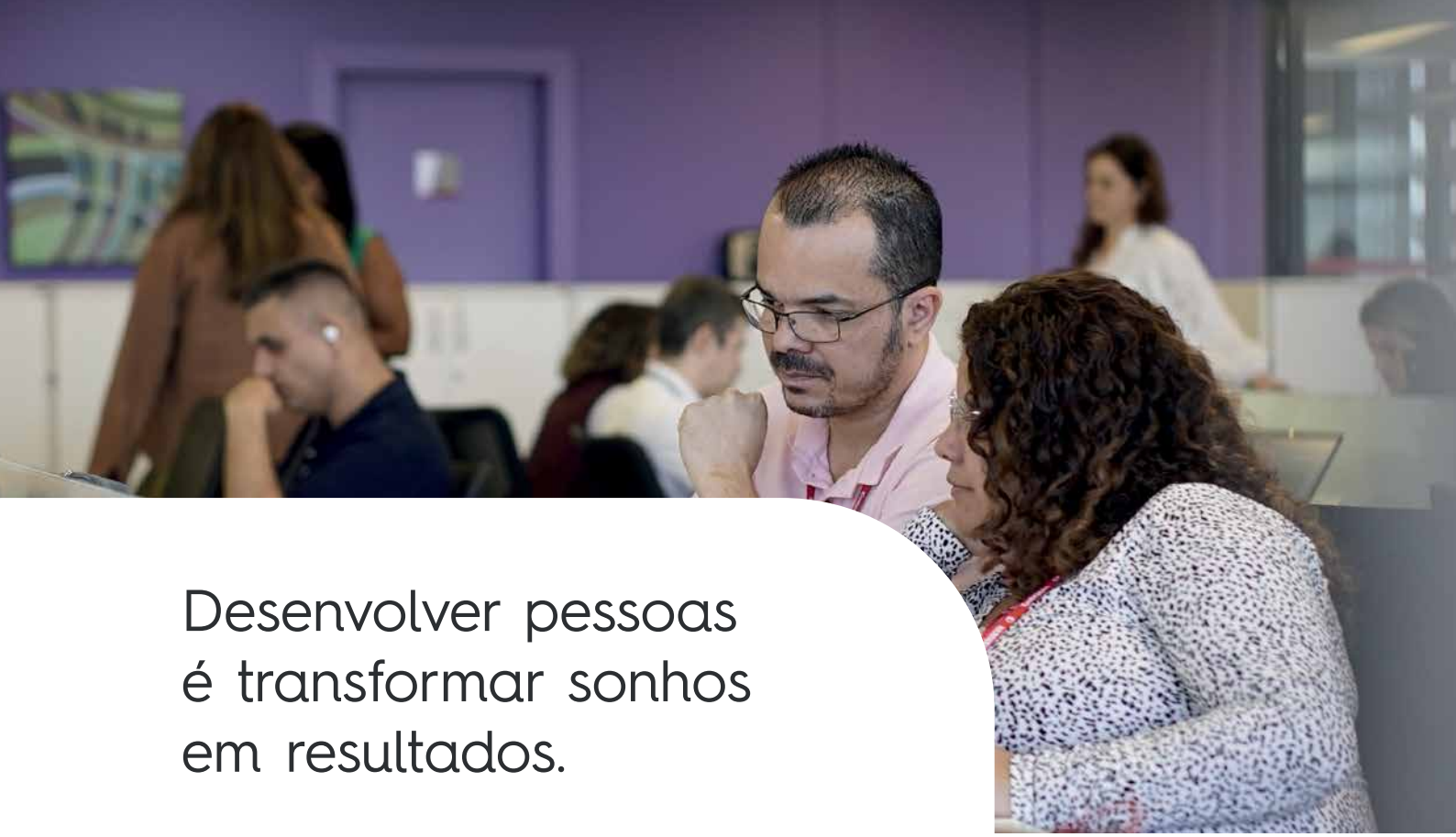








HYUNDAI ____ 4ª CAPA
GRUPO AMIL ____ 2ª CAPA
EMBRACON ____ 3ª CAPA
MAGALU ____ 4
MDS ____ 7
NEOHYPE ____ 8-9
ACHÉ ____ 13
SENAC ____ 16-17
BRADESCO SAÚDE ____ 19
ZEISS ____ 21
TICKET ____ 24-25
ACCESSTAGE ____ 27
TIM ____ 29
BOON ____ 33
ATLAS SCHINDLER ____ 35
NOVA SAÚDE ____ 41
POPULIS ____ 43
SOFTTRADE ____ 47
CIEE ____ 51
RISOTOLÂNDIA ____ 55
CAREER GROUP ____ 57
AMAGGI ____ 71
UOL EDTECH ____ 73
RANDONCORP ____ 76-77
PAROMED ____ 83
ALVAREZ & MARSAL ____ 85



Desenvolver pessoas é transformar sonhos em resultados.

A UCE é o nosso compromisso com o futuro.

Na Embracon, acreditamos que o desenvolvimento das pessoas é essencial para o crescimento sustentável do negócio. Por isso, criamos a UCE (Universidade Corporativa Embracon), uma plataforma estratégica que conecta, desenvolve e transforma.

Mais do que capacitar, a UCE prepara nossas equipes para os desafios do presente e as oportunidades do futuro. Porque investir em gente é a chave para **#RealizarSonhos.**

Consórcio Embracon

PORQUE SONHAR NÃO TEM LIMITES

Melhores Empresas Para Trabalhar™ Instituições Financeiras

Great Place To Work. BRASIL 2024

Hyundai KONA Híbrido

O SUV premium que abre novos horizontes



Desacelere. Seu bem maior é a vida.



Design único.
Assinatura Seamless Lighting com estilo futurista.



Acabamento premium.
Sofisticação em cada detalhe.



O híbrido com a maior eficiência da categoria.
18,4 km/l* na cidade.



5 anos de garantia.
Sem limite de quilometragem.

O SUV híbrido premium da Hyundai chegou para abrir novos horizontes com a mais alta tecnologia e design inovador, combinados com um amplo espaço interno e o motor híbrido mais eficiente da categoria: 18,4 km/l*.

Venha fazer um test drive e conheça tudo o que o Hyundai KONA Híbrido tem a oferecer.

5 ANOS Garantia
Sem limite de quilometragem

HyundaiBR

hyundai.com.br

HYUNDAI

*De acordo com dados do Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular. Garantia Hyundai de 5 anos: o período de 5 anos já contempla a garantia legal de 90 dias. Início da garantia de 5 anos na data de entrega do veículo ao primeiro proprietário. Uso particular: garantia de 5 anos, sem limite de quilometragem. Uso comercial: garantia de 5 anos ou 100.000 km, o que ocorrer primeiro. A garantia Hyundai de 5 anos está condicionada à observação pelo proprietário do plano de manutenções periódicas e demais condições determinadas no manual de garantia do veículo, disponíveis no site www.hyundai.com.br assim como no manual do proprietário. Imagens meramente ilustrativas. Consulte coberturas no site www.hyundai.com.br.