

gestão

RH

ANO XXV • EDIÇÃO 132 • 2017
www.gestaoerh.com.br

LIDERANÇA

A BATALHA PELO EMPODERAMENTO FEMININO



EMPRESA DO ANO | Banco do Brasil

10 MAIS | Alelo, Givaudan, IBM Brasil,
Ipiranga, Natura, Pepsico
Pirelli, Roche, Sama e
SAP Brasil



DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



CEO EM FOCO

Júlio Bellinassi
fala sobre
trajetória de 20
anos na Otis



RH EM FOCO

André Rapoport
comenta desafios
da Danone
mirando 2020



Construindo **ADILIS**
Trade Marketing...

Espaços Diferenciados para
Relacionamentos Duradouros!

Reconhecimento • Excelência • Compromisso

2017

**EMPRESA
DO ANO
TRADEMARKETING**



Consulte
também serviços
temporários e limpeza.

www.arezza.com.br
0800 777 4126

8



CAPA
EMPODERAMENTO

16



CIDADANIA CORPORATIVA
VALORIZANDO BOAS PRÁTICAS

58



ARTIGO
VOCÊ TEM O QUE É PRECISO PARA SER UM
BOM LÍDER?

12

CAPA
PARA ALÉM DOS DISCURSOS

36

GESTÃO DE PESSOAS
INOVAÇÃO RUMO À EFICIÊNCIA

42

MOTIVAÇÃO
IMPULSO CORPORATIVO

46

COMUNICAÇÃO
TV GRABER ATINGE PRIMEIRO
MILHÃO DE ACESSOS

48

TECNOLOGIA
GPS EMPRESARIAL

52

CEO EM FOCO
NAS ALTURAS

54

RH EM FOCO
GESTÃO DE OLHO NO FUTURO

60

ARTIGO
COMPLIANCE: UM IMPERATIVO
ÉTICO NA MODERNA
ADMINISTRAÇÃO

62

ARTIGO
COMO AUMENTAR A PRODUTIVIDADE
DA SUA EQUIPE PELA TÉCNICA DA
MENTE DE COLMEIA

66

ARTIGO
SAÚDE TEM PREÇO SIM, E
CUSTA CARO

68

ARTIGO
SAÚDE TEM PREÇO SIM, E CUSTA
CARO

70

LEITURA
BOM CONSELHO

74

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

AS EMPRESAS ESTÃO MAIS INTELIGENTES E SENSÍVEIS!

Todo mundo sabe que o maior patrimônio de uma empresa são os talentos que trabalham nela. Essas pessoas são selecionadas, treinadas e motivadas pelo setor de Recursos Humanos.

E advinha?

A maioria absoluta dos RH's do Brasil é comandada por elas, as mulheres.



#MulheresEmpoderadas

MARSO APOIA

OS 4 PILARES DA GESTÃO INTELIGENTE DE SAÚDE MARSO:

- Programa de Qualidade de Vida
- Tratando da saúde (e não a doença)
- Software de gestão de saúde
- Monitoramento do Convênio Farmácia



Unidade São Paulo
Av. do Estado, 1540
Bairro fundação - São
Caetano do Sul-SP - CEP: 09520-150
Tel.: (11) 4318-0054

Unidade Recife Tel.: (81) 98195-7750

Unidade Manaus
Edifício Atlantic Towe - Av. Djalma Batista,
1719 - 6º andar - Sala 610
Bairro Chapada - Manaus-AM - CEP: 69053-070
Tel.: (92) 3321-2307 / 3342-6111 / 3342-6108

Unidade Campinas Tel.: (19) 3329-3130

A construção de práticas de cidadania com responsabilidade social está muito mais desenvolvida nas organizações brasileiras do que no universo dos partidos e dos políticos brasileiros. Assistimos diariamente pela imprensa nacional a um volume cada vez maior de denúncias de desvios de verbas das obras e dos serviços prestados por estados, municípios e pelo Governo Federal. A participação das empresas nesses escândalos está intimamente ligada aos tradicionais financiamentos de campanha e à falta de caráter dos servidores públicos habituados culturalmente a solicitar propina em tudo o que fazem.

A cidadania brasileira foi construída, desde o Império, pela divisão desonesta dos recursos públicos. Acabamos de verificar, pela Operação Lava Jato, que deputados, senadores e presidentes da República estão acumulando riquezas e ampliando seu patrimônio com os desvios das receitas que deveriam ser destinadas à educação, saúde e bem-estar da população brasileira.

Infelizmente, é uma prática que envolve todos os partidos políticos, inclusive os mais tradicionais, como PMDB e PSDB, sem preservar naturalmente o PT, que chegou ao poder há apenas pouco mais de uma década. Do lado das organizações, o sacrifício para gerar negócios e empregos e empreender foi ampliado com a necessidade de lidar com o sócio corrupto chamado Estado e seus indignos representantes.

Apresentamos nesta edição a listagem das "Melhores Empresas em Cidadania Corporativa". São organizações de diversos setores da economia que possuem bons programas

de transparência, tratamento do capital humano e da diversidade humana e social. Seus indicadores nos ajudam a ter esperança na construção e na revitalização de uma cultura menos comprometida do ponto de vista ético.

Está na hora dos gestores em geral, especialmente os RHs, ficarem atentos ao modus operandi de suas empresas no trato das coisas públicas, especialmente nas suas relações com autarquias governamentais. A relação com empresas públicas e sindicatos também precisa ser reavaliada e bem cuidada. Criou-se, no Brasil, a cultura de que tudo é permitido em nome dos lucros empresariais e do uso indevido das receitas do Estado. Se quisermos avançar em uma verdadeira cultura de cidadania, precisamos reafirmar valores éticos e aumentar o respeito pelos que trabalham para construir um Brasil melhor.

Nossa pesquisa identificou 61 empresas com boas práticas, e o Banco do Brasil figurou como "Empresa do Ano". Entre as "10 Mais" figuram: Alelo, Givaudan, IBM Brasil, Ipiranga, Natura, Pepsico, Pirelli, Roche Farma Brasil, Sama e SAP Brasil. Muitas dessas empresas são reconhecidas por seus programas de voluntariado, inclusão de pessoas com deficiência, jovens aprendizes, incentivo à equidade de gênero, inclusão de afrodescendentes, além da preocupação ambiental e incentivo à prática esportiva. Todas possuem programas para valorização do capital e do desenvolvimento humano em suas organizações, e bom relacionamento com seus stakeholders.

Boa leitura.



Alexandre Garrett
Editor & Publisher
garrett@grupogr.com.br

gestão RH

Revista GestãoRH

Uma publicação da GPN - Gestão de Pessoas e Negócios
Rua Michigan, 901
Itaim Bibi - 04566-001
São Paulo, SP
(11) 3926-9668
www.gestaoerh.com.br
www.grupogr.com.br

ANO XXV - EDIÇÃO 132 - 2017

Jornalista Responsável
Alexandre Garrett - MTB 13.022/SP

Editor & Publisher
Alexandre Garrett
garrett@grupogr.com.br

Editor Assistente, Reportagem e Revisão
Adriano Garrett
redacao@grupogr.com.br

Publicidade
Renato Fiochi
renato@grupogr.com.br

Marketing
marketing@grupogr.com.br

Internet e Assinaturas
assinatura@grupogr.com.br

Eventos
Maria Luisa Pera
eventos@grupogr.com.br

Administração Geral
Renato Fiochi

Projeto Gráfico e Capa
José Roberto Saglietti

Impressão
Print Express

[gestaoerh](https://www.facebook.com/gestaoerh)

www.gestaoerh.com.br



SIPAT A CUSTO ZERO!

EQUIPE COM SAÚDE

= EQUIPE MOTIVADA!

AGENDE JÁ NOSSA PALESTRA.



Organize sua SIPAT com as palestras gratuitas do Grupo Saúde e Vida.

Nossas palestras abordam temas relacionados à prevenção de doenças cumprindo as normas regulamentadoras, são recomendadas pela **APCD** (Associação Paulista de Cirurgiões Dentistas) e pela **APM** (Associação Paulista de Medicina) e têm como base didática as informações da **Universidade de Berkeley, USA**.



Para maiores informações, ligue:

11 4126 2506 | 4126 2505

empresa@saudevida.com.br | www.gruposaudivida.com.br

**GRUPO
SAÚDE E VIDA
20
anos**



EMPODERAMENTO

Conalife destaca conquistas das mulheres no ambiente corporativo

Por **Alexandre Garrett**

Doria elogiou a iniciativa do evento e disse que “a valorização das mulheres no mercado de trabalho já é uma realidade”. Salientou que sua administração frente à Prefeitura de São Paulo irá promover diversas iniciativas para a equidade de gênero. “Os direitos de homens e mulheres são iguais, e não pode haver diferenças no tratamento de ninguém no trabalho e na vida cotidiana”. Dizendo-se mais empresário do que político, ressaltou a relevância da mulher mãe, cuidadora e também empreendedora.

Já para o presidente da ABRH-SP e idealizador do evento, Theunis Marinho, os profissionais de RH precisam se juntar em causas comuns pelos direitos individuais no trabalho, e é preciso reduzir diferenças salariais entre homens e mulheres. Além disso, o executivo comentou que a ABRH trabalha junto à ONU Mulheres para que cada vez mais empresas façam adesão aos 13 Princípios de Empoderamento das Mulheres. Ele destacou que poucas empresas brasileiras confirmaram sua adesão e que “o papel da ABRH é justamente de estimular o número de empresas engajadas no programa”.

Segundo Theunis, o Conalife 2017 conseguiu reunir alguns dos principais líderes de grandes empresas entre seus painelistas, como Fiamma Zarife, diretora-geral do Twitter no Brasil; Artur Grynbaum, presidente do Grupo Boticário; Luis Gonçalves, presidente da Dell no Brasil; Gilles Coccoli, presidente da Edenred Brasil; Marcelo Munerato de Almeida, presidente da Aon Brasil; e Paulo Camargo, presidente da Arcos Dorados – Divisão Brasil, operadora do McDonald’s na América Latina.

Para Edna Vasselo Goldoni, membro do Comitê de Conteúdo do Conalife e atual diretora comercial da Prime - AON, a novidade deste ano foi o uso da tecnologia. Um aplicativo Conalife 2017, disponível nas lojas da Apple e Google Play, permitiu que os participantes, além de receberem informações relevantes sobre a agen-

da e os painelistas, pudessem postar comentários e fotos, fazer perguntas e responder enquetes durante todo o dia do evento.

Theunis Marinho, presidente da ABRH-SP, juntamente com Nadine Gasman, representante do Escritório da ONU Mulheres no Brasil, e Edna Vasselo Goldoni homenagearam a ministra Carmen Lúcia, presidente do Supremo Tribunal Federal (STF), com a estatueta Personalidade Conalife 2017, pelas suas contribuições ao papel da mulher na sociedade brasileira.

Com o tema central “Conexões que impulsionam conquistas”, e outras cinco subdivisões que davam vida e sustentação a ele (“conexões com nossas trajetórias e desafios”; “conexão com nossos sonhos”; “conexão com as demandas sociais”; “conexão com as entregas” e “conexão com as gerações”), o Conalife reuniu quase 700 profissionais nesta segunda edição. “Tivemos que recusar inscrições de muitas organizações no final, pois nosso espaço não comportava mais ninguém”, destacou Edna Goldoni, enquanto Theunis Marinho prometeu um “espaço maior no próximo ano para atender à demanda de todos”.

O presidente da ABRH-SP comentou que o empoderamento das mulheres no mercado mundial de trabalho e o alinhamento com temas como maternidade, oportunidade de carreira, combate ao assédio sexual, políticas inclusivas e alinhamento salarial com os homens provocam “discussões acaloradas que precisam ser debatidas por toda sociedade global”.

Entre os CEOs presentes, Artur Grynbaum, presidente do Grupo Boticário, disse que o Conalife é um evento totalmente conectado com o que se pratica dentro e fora de sua companhia. “Temos uma série de iniciativas para fomentar discussões e promover transformações quando o assunto é equidade de gênero e empoderamento da mulher, como a assinatura dos Princípios de Empo-



Theunis Marinho, presidente da ABRH-SP e idealizador do evento



Edna Vasselo Goldoni, membro do Comitê de Conteúdo do Conalife e diretora comercial da Prime - AON

Paulo, da Fundação Getulio Vargas; Regina Madalozzo, professora associada do programa de Mestrado Profissional em Economia do Insper; e Tatiana Schibuola, diretora de redação da revista Claudia, ressaltaram aspectos sociais que criam barreiras ao desenvolvimento das mulheres nas organizações, como machismo, racismo e o protecionismo aos homens no mercado de trabalho. Estes aspectos, segundo os painelistas, impedem que mais mulheres cheguem ao topo das organizações e deixam a pirâmide organizacional com mais mulheres em funções operacionais e técnicas, e menos em papéis gerenciais e de direção.

Alexandra Loras, empresária, consultora de empresas e escritora, abordou o preconceito racial como mais um fator inibidor do crescimento das mulheres no mercado de trabalho no Brasil. “Todos dizem que no Brasil não há preconceito, mas não vemos mulheres negras na Câmara dos Deputados, nem no Senado Federal, e muito menos na direção das empresas. É um processo econômico seletivo que não dá oportunidades aos 54% (maioria negra da população) em termos de educação e ascensão social”, sublinhou a ex-consulesa da França no País.

Para ela, a televisão exibe sempre negros em papéis de submissão, como empregados domésticos, motoristas ou assaltantes. “Quando aparece uma negra um pouco melhor sucedida é porque está tentando tirar o marido de uma branca rica”. Para ela, políticas públicas de cotas são necessárias para garantir educação aos negros e reduzir as desigualdades criadas desde o Império, quando foi sancionada a Lei Áurea, pela Princesa Isabel.

Nadine Gasman e Adriana Carvalho, assessoras sobre Empoderamento Econômico da ONU Mulheres, destacaram a importância de apoiar mulheres para que ganhem novos espaços na sociedade brasileira tanto no mercado de trabalho como na vida cotidiana e na política nacional.

deramento das Mulheres da ONU e o apoio à pesquisa e ao documentário ‘Precisamos Falar com os Homens?’, que debate a questão no País. Hoje, metade dos nossos gestores são mulheres. Inclusive na alta liderança, onde 50% de nossos vice-presidentes são mulheres. Isso nada mais é do que uma profunda crença de que homens e mulheres são igualmente capazes. Suas diferenças se complementam e devem ser respeitadas. E, ainda mais importante, nós, como líderes empresariais e cidadãos, temos o compromisso de trazer este tema

para o debate e fomentar discussões. Só assim podemos colaborar com a transformação efetiva e o desenvolvimento da sociedade”, pontuou. Já Carla Tieppo, professora da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo; Eliane Barbosa da Conceição, professora adjunta da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab); Rafael Alcadipani, professor de Estudos Organizacionais do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da Escola de Administração de Empresas de São

tanto no Brasil, como nos países onde atuam.

Em um novo painel, que teve moderação de Leyla Nascimento, presidente da Fidagh, foram ouvidas Cris Sampaulo, vice-presidente na área de Gestão de Capital Humano do Goldman Sachs; Fiamma Zarife, diretora geral do Twitter Brasil; Luis Gonçalves, presidente da Dell no Brasil; e Vanessa Machado, diretora de Identidade Organizacional do Grupo Boticário. Os profissionais reforçaram esta prática de promoção das mulheres em suas organizações e apontaram práticas de apoio à maternidade, igualdade salarial e treinamento e desenvolvimento de mulheres.

Camila Fusco, diretora de Empreendedorismo do Facebook para a América Latina; Guilherme Valadares, editor-chefe do site PapodeHomem; Juliana de Faria, fundadora do Think Olga e idealizadora da campanha Chega de Fiu Fiu; Luana Génot, fundadora e diretora executiva do Instituto Identidades do Brasil (ID_BR); e Amanda Lemos, coordenadora de campanhas da ONU Mulheres, apontaram práticas de assédio sexual e violência contra as mulheres, lembrando que as redes sociais acabaram por disseminar mais rápido tais preconceitos e facilitam modelos arraigados no inconsciente coletivo da sociedade.

Já no painel que reuniu Gilles Coccoli, presidente da Edenred Brasil; Marcelo Munerato de Almeida, presidente da Aon Brasil; e Paulo Camargo, presidente da Arcos Dourados – Divisão Brasil, operadora do McDonald’s na América Latina, com a moderação de Maria Susana de Souza, vice-presidente de RH da RaiaDrogasil, foram dadas garantias aos presentes no Conalife 2017 que suas organizações possuem práticas de valorização das mulheres e que punem práticas de preconceito e de assédio moral. Todos confirmaram que possuem programas de promoção das mulheres a níveis gerenciais e de direção em todas as áreas das suas organizações,

Marcia Neder, jornalista e escritora, por sua vez, reforçou a força das mulheres maduras (que passam dos 50) para construir novas carreiras, gerenciar seus próprios negócios e dirigir times. “Mulheres maduras possuem experiências de vida que lhes garantem modelos de gestão mais humanos. Já fizeram muita coisa que queriam, criaram os filhos, se separaram e já sabem o que querem”, destacou.

A cantora e compositora Paula Lima fez o show de encerramento do evento, aumentando a integração do grupo majoritariamente feminino do evento.

Serviço:

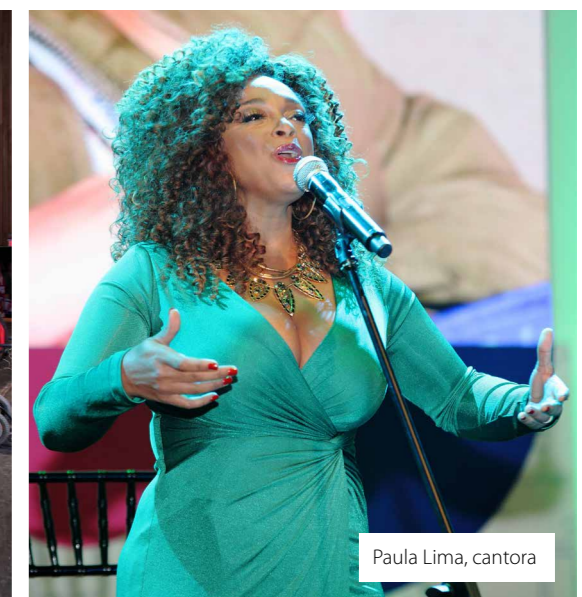
www.conalife2017.com.br



Nadine Gasman, representante do Escritório da ONU Mulheres no Brasil, Theunis Marinho e João Dória, prefeito de São Paulo



Público lota auditório no Conalife



Paula Lima, cantora



Na hora de contratar um benefício farmácia, escolha a experiência sem abrir mão da inovação.

Oferecer um benefício farmácia para seus colaboradores nunca foi tão simples. Com a Univers, os beneficiários contam com uma expertise de mais de 30 anos no setor e podem aproveitar descontos exclusivos nas mais de 1450 lojas Drogasil e Droga Raia espalhadas por todo o Brasil.

Fale com nosso time e descubra todas as vantagens de contratar um benefício farmácia moderno, completo e que trará facilidade na sua administração.



GESTORA DE SAÚDE DA MAIOR REDE DE DROGARIAS



DESCONTOS GARANTIDOS



SOB MEDIDA PARA SUA EMPRESA



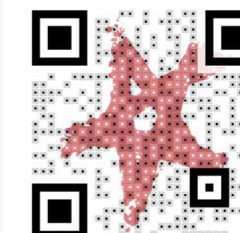
ATENDIMENTO ESPECIALIZADO



INOVAÇÃO QUE SIMPLIFICA



RELATÓRIOS PERSONALIZADOS



VOTE NA EMPRESA
MAIS LEMBRADA NO
20º TOP OF MIND DE RH



Fale com nosso time
vendas@univers-pbm.com.br
(11) 3769-5603 ou (11) 3769-7471

É DROGASIL.
É DROGA RAIA.
É UNIVERS.

PARA ALÉM DOS DISCURSOS



Marcus Vaccari é vice-presidente de Recursos Humanos da PepsiCo Brasil.

Com posicionamentos, programas e ações, PepsiCo Brasil demonstra na prática apoio ao empoderamento feminino e à equidade de gênero

Por Adriano Garrett

Todo mês de março, graças à efeméride do Dia Internacional da Mulher, é comum que empresas divulguem ações comemorativas que lembrem a data. Menos usual é que esse tipo de iniciativa se torne uma prática sistemática que não dependa de celebrações apontadas pelo calendário. Nesse sentido, a PepsiCo Brasil se destaca por realizar uma série de programas e posicionamentos que dão suporte ao ideal de empoderamento feminino e equidade de gênero na companhia.

Uma mulher, a norte-americana nascida na Índia Indra Nooyi, ocupa o cargo de CEO da companhia globalmente há cerca de dez anos. Tal fato é só uma amostra da atenção dada pela PepsiCo às executivas femininas. No Brasil, 42% dos cargos de liderança sênior são ocupados por mulheres, um percentual bem superior à média do mercado no País. A meta é que este dado seja de 50% até o final de 2018.

Em março a PepsiCo Brasil se tornou signatária do acordo de princípios de empoderamento feminino da Organização das Nações Unidas (ONU) e aderiu à iniciativa 'He for She', que determina que homens e mulheres tenham a mesma responsabilidade para alcançar a equidade de gênero. O acordo já havia sido assinado globalmente pela companhia.

A igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas é um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que fazem parte da agenda que norteia os países membros das Nações Unidas até 2030. Os 7 Princípios de Empoderamento das Mulheres, criados em 2010 pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global, oferecem orientação para que as empresas possam trabalhar a igualdade de gênero e empoderamento das mulheres dentro da própria empresa, na sua cadeia de valores e nas comunidades onde atuam. Para atingir a meta, a ONU incentiva o envolvimento das empresas, da sociedade civil e dos governos.

A PepsiCo Brasil possui uma área exclusiva para lidar com a Diversidade & Engajamento, que tem como objetivo incentivar uma cultura organizacional mais plural, engajando e desenvolvendo profissionalmente seus funcionários. Entre as ações da companhia que garantem um melhor suporte para o crescimento de colaboradoras mulheres estão: treinamentos intensivos fora do País; encontros mensais das mulheres da companhia para tratar de carreira, marketing pessoal, liderança e outros assuntos; apoio a mulheres por meio de oportunidades de educação, empreendedorismo e emprego.

Em entrevista à Gestão RH, Marcus Vaccari, vice-presidente de Recursos Humanos da PepsiCo Brasil, falou sobre as diversas iniciativas da companhia rumo a uma efetiva equidade de gênero.

Gestão RH - O que é a iniciativa 'He for She' e porque a PepsiCo decidiu aderir a ela? De que maneira o setor de gestão de pessoas da companhia pretende fazer com que, no dia a dia, seja criada uma cultura em que colaboradores homens também estejam conscientes da importância da busca pela equidade de gênero?

Marcus Vaccari - A PepsiCo Brasil assinou em março de 2017 o acordo de princípios de empoderamento feminino da ONU e aderiu à iniciativa 'He for She', que determina que homens e mulheres tenham a mesma responsabilidade para alcançar a equidade

de gênero. A companhia anunciou no mesmo período novos programas para promover o empoderamento feminino em seu quadro de funcionários, que já conta com 42% de mulheres ocupando cargos de liderança sênior, um percentual bem superior à média do mercado no País.

A PepsiCo acredita que um ambiente inclusivo e que valoriza a diversidade de gênero é fundamental para a inovação em ideias, processos e formas de liderar. E essa crença é transmitida a todos os funcionários, pois não há discriminação alguma de gênero na companhia. Há dez anos



PARA AUMENTAR O NÚMERO DE MULHERES NA COMPANHIA, EM ESPECIAL EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA, A AGÊNCIAS DE RECRUTAMENTO DEVEM APRESENTAR À EMPRESA, EM CADA PROCESSO SELETIVO, NÚMERO IGUAL DE CANDIDATOS HOMENS E MULHERES





MULHERES NA PEPSICO TÊM UM PAPEL CRESCENTE E SÃO RESPONSÁVEIS POR UMA GRANDE VARIEDADE DE TRABALHOS DE ALTA PRESSÃO. NO TOTAL, A PEPSICO FOODS TEM 30% DE MULHERES. MAS, NA LIDERANÇA SÊNIOR, TEM 42%. TEMOS COMO META ALCANÇAR 50% ATÉ O FINAL DE 2018



temos uma mulher como presidente global; Indra Nooyi é um forte símbolo de liderança feminina.

Além disso, para valorizar e reter os talentos femininos, desenvolvemos uma série de programas e benefícios. Um exemplo prático e muito simples é: para aumentar o número de mulheres na companhia, em especial em posições de liderança, as agências de recrutamento devem apresentar à empresa, em cada processo seletivo, número igual de candidatos homens e mulheres.

Gestão RH - Para além da boa imagem que iniciativas rumo à equidade de gênero podem trazer, que tipo de vantagens competitivas a companhia percebe quando coloca em prática ações com esse viés?

Marcus Vaccari - Desde que instituiu sua visão de negócios de Performance com Propósito, a PepsiCo vem se empenhando cada vez mais em promover uma agenda de liderança feminina dentro e fora da companhia. A empresa está buscando novas iniciativas para promover a diversidade em sua força de trabalho global, para apoiar o avanço das mulheres e estimular o desenvolvimento social e econômico em comunidades ao redor do mundo.

Mas, muito além disso, a PepsiCo tem a questão de equidade de gênero enraizada em sua cultura organizacional. Aqui somos motivados a trazer todo o nosso “eu” ao trabalho, pois a nossa principal mensagem é: somos mais de 200 mil funcionários no mundo, todos eles diferentes, e essa é a nossa grande vantagem competitiva. É assim que ganhamos produtividade e conseguimos inovar.

Gestão RH - Quais são as iniciativas da PepsiCo para a valorização profissional das mulheres colaboradoras, com o intuito de que haja um maior número delas em cargos de liderança e, eventualmente, esse número seja ao menos igual ao de homens líderes?

Marcus Vaccari - Em 2016, quando anunciou suas metas de sustenta-

bilidade para os próximos dez anos, a empresa lançou na América Latina, em parceria com a FUNDES Latin America, o programa ‘Mulheres com Propósito’. A meta é apoiar ao menos 10 mil mulheres na região, por meio de oportunidades de educação, empreendedorismo e emprego. O programa conta com um investimento previsto de US\$ 1,5 milhão da PepsiCo e já está operando na Argentina. Ele será ampliado posteriormente para Brasil, México, Colômbia e República Dominicana, ao longo dos próximos cinco anos.

Entre as principais iniciativas está também a criação do programa ‘Inspira’, lançado em 2016 a nível Latam (América Latina). As integrantes do programa, em cargos de liderança sênior, participam de um treinamento intensivo de uma semana no país sede da companhia (EUA) liderado por executivos PepsiCo a nível local e regional. É uma consultoria especializada em desenvolvimento de carreira e empoderamento feminino.

Gestão RH - Há alguma projeção de quando os cargos de liderança sênior serão ocupados 50% por homens e 50% por mulheres na empresa?

Marcus Vaccari - Na PepsiCo há um compromisso global de aumentar o número de mulheres executivas em nossa empresa. Há hoje centenas de mulheres em toda a companhia que têm oportunidades de crescimento, conforme nosso modelo de desenvolvimento de carreira. Mulheres na PepsiCo, incluindo a CEO Indra K. Nooyi, têm um papel crescente e são responsáveis por uma grande variedade de trabalhos de alta pressão. No total, a PepsiCo Foods tem 30% de mulheres. Mas, na liderança sênior, tem 42%. Temos como meta alcançar 50% até o final de 2018.

Gestão RH - Como a companhia avalia a importância de mentoria, plano de carreira sólido e linha sucessória transparente para que as mulheres tenham reais oportuni-

dades de ascensão profissional na companhia?

Marcus Vaccari - Para a PepsiCo isso é condição fundamental para a ascensão de mulheres dentro da companhia. Temos excelentes cases internos que comprovam esse direcionamento. Essa cultura é real e temos resultados concretos, justamente por oferecermos uma série de benefícios e programas que incentivam e empoderam as mulheres dentro e fora da empresa.

Entre as iniciativas do ano, a empresa programou diversas ‘rodas de conversa’ entre suas funcionárias para incentivar a troca de experiências e debates de temas relacionados ao dia a dia das mulheres no mercado de trabalho. E, mensalmente, o grupo formado exclusivamente por pessoas do sexo feminino vai participar de uma agenda de discussões para falar sobre carreira, marketing pessoal, liderança, empoderamento, entre outros assuntos que elas decidirem.

Gestão RH - Que tipo de ações são voltadas para o planejamento estratégico com relação à profissional grávida e/ou mãe?

Marcus Vaccari - No Brasil, a empresa disponibiliza o programa “Doce Começo”, que proporciona licença-maternidade de seis meses e acompanhamento especializado às mulheres na fase pré-natal, durante a gravidez e após o nascimento da criança, assistindo tanto a mãe quanto o recém-nascido.

O novo escritório da PepsiCo em São Paulo conta com um espaço totalmente dedicado às mulheres que amamentam; a sala da mamãe é o local ideal para acolher as lactantes, que podem fazer pausas no trabalho para extrair leite com privacidade, conforto, num espaço pensado e com toda estrutura, limpeza e organização para extrair e armazenar o leite materno.

Além disso, a PepsiCo possui uma política de flexibilização do trabalho; além do home-office opcional, há práticas como o ‘Flex Day’ e o ‘Flex Hours’, que estipulam dias livres con-

cedidos por compensação de banco de horas, além de jornada diária de entrada e saída flexível.

Gestão RH - Sabemos que profissionais com mais de 40 anos muitas vezes têm dificuldade para se (re) inserir no mercado de trabalho. No caso das mulheres, esse obstáculo costuma ser ainda maior. Como a empresa busca valorizar as colaboradoras mulheres que tenham 40 anos ou mais?

Marcus Vaccari - A PepsiCo possui o programa Golden Years, que visa identificar e atrair talentos com mais de 50 anos para elevar nossa força de trabalho com a experiência profissional e de vida que essas pessoas acumularam ao longo do tempo, assegurando o “mix” entre gerações e suportando o futuro da nossa organização. Desde outubro do ano passado (lançamento do programa), já foram contratadas 52 pessoas com perfil Golden Years, e, desse total, aproximadamente metade são mulheres.





VALORIZANDO BOAS PRÁTICAS

Banco do Brasil se destaca em premiação que reconhece as “Melhores Empresas em Cidadania Corporativa”

Por **Adriano Garrett**

Desenvolvida pela Revista Gestão RH, a pesquisa “Melhores Empresas em Cidadania Corporativa” procura valorizar, anualmente, as boas práticas de Responsabilidade Social, Ambiental, de Sustentabilidade e de Cuidado com o Capital Humano, o Meio Social e Clima das Organizações.

Desde sua criação, em 2009, o estudo direcionou sua análise para a área corporativa, usando como parâmetro de avaliação as práticas adotadas pelas empresas nos pilares Qualidade de Vida no Trabalho, Responsabilidade Ambiental e Social, Ética e Relacionamento com os Stakeholders e Diversidade e Inclusão Social.

O levantamento é feito entre as empresas que constam na lista das “1.000 Maiores e Melhores Empresas do Brasil” (Exame) e “Melhores Empresas para Trabalhar” (Você S/A | FIA – GPTW | Época). Os dados são levantados por meio de um questionário eletrônico enviado para as empresas e também por meio de indicadores do instituto Ethos, Ibase,

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Inspirada na certificação da norma OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series, que é um conjunto de práticas voltada para a saúde de segurança ocupacional do trabalhador. Neste pilar são avaliadas as práticas direcionadas para a saúde e segurança do colaborador no ambiente de trabalho;

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Além de atender ao conjunto de certificações, como ABNT/ISSO 14000, AA 1000, AS 8000, este pilar busca verificar as ações sociais; projetos comunitários, investimentos sociais);

RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

Identifica as empresas conscientes do papel da política da responsabilidade ambiental, por meio da Certificação Ambiental (ABNT/ISSO 14000). Este pilar busca apresentar as principais ações e resultados obtidos em práticas voltadas para a proteção ao meio ambiente, projetos relacionados às questões ambientais e à ecoeficiência, bem como o envolvimento dos colaboradores junto às ações propostas;

ÉTICA E RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS

Neste pilar é abordado o alinhamento do código de ética e das relações com fornecedores, clientes, consumidores, instituições oficiais, entidades de classe e comunidade em geral, destacando algumas das principais práticas desenvolvidas pelas organizações;

DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL

Neste pilar são abordadas as práticas voltadas exclusivamente à igualdade de oportunidades aos profissionais em todas as etapas de interação da companhia, sem discriminação baseada em etnia, raça, gênero, religião, orientação sexual e profissionais com deficiência.

DESDE SUA CRIAÇÃO, EM 2009, O ESTUDO DIRECIONOU SUA ANÁLISE PARA A ÁREA CORPORATIVA, USANDO COMO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO AS PRÁTICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS NOS PILARES QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E SOCIAL, ÉTICA E RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS E DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL

BM&FBovespa, IBGC e alguns indicadores das pesquisas realizadas pela Gestão RH, como “As 100 Melhores em IDHO - Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional”, “As 100 Melhores em Boas Práticas de Gestão de Pessoas (PGPs)” e “As 50 Empresas Psicologicamente Saudáveis (EPs)”.

Conheça a seguir o que é avaliado em cada pilar da pesquisa.

CONHEÇA AS "MELHORES EMPRESAS EM CIDADANIA CORPORATIVA"

ABV-COMÉRCIO DE ALIMENTOS
ACCENTURE
ACCOR HOTELS
ADAMI
ADIDAS
AGRALE
ALE COMBUSTIVEIS
ALELO
AMAGGI
AQUARIO
AURORA ALIMENTOS
AXALTA COATING SYSTEMS
BANCO DO BRASIL
BOMBRIL
BYOFÓRMULA

CCB - CHINA CONSTRUCTION BANK
CEB - COMPANHIA ENERGÉTICA DE BRASÍLIA
CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA - CIEE
CIA HERING
COLGATE- PALMOLIVE
CONSÓRCIO NACIONAL EMBRACON
COPAGAZ
CPQD
DANONE
DIA GROUP
EMBRAPORT
EUROP ASSISTANCE

GAZIN
GENÉSIO A. MENDES
GIVAUDAN
GRUPO CCR
HEALTHWAYS BRASIL
IBM BRASIL
IMERYS RIO CAPIM CAULIM
IPIRANGA
KPMG
LABORATORIOS SABIN
LOCALIZA
LUPO
MAGNESITA S.A
NATURA
PEPSICO
PIRELLI
PLASCAR

POLI NUTRI
ROCHE FARMA BRASIL
SAMA MINERAÇÕES
SAP BRASIL
SEALED AIR
SIEMENS
SULAMÉRICA SEGUROS
SUPERMERCADO BAHAMAS
TENNECO AUTOMOTIVE
TERMOMECÂNICA
TICKET
TOUCH HEALTH
UNIMED CURITIBA
USINA CORURIFE
VIA URBANA
ZANZINI MÓVEIS
ZF DO BRASIL

CONFIRA OS DESTAQUES DE 2017 E OS DESTAQUES POR CATEGORIA



EMPRESA DO ANO
BANCO DO BRASIL



DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL
ACCENTURE
COLGATE- PALMOLIVE
GAZIN
HEALTHWAYS BRASIL
IMERYS RIO CAPIM CAULIM
KPMG



RELACIONAMENTO E ÉTICA
EMBRAPORT
LOCALIZA
SULAMÉRICA SEGUROS
SUPERMERCADO BAHAMAS
TENNECO AUTOMOTIVE
TOUCH HEALTH



QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
CIA HERING
DANONE
DIA GROUP
EUROP ASSISTANCE
MAGNESITA S.A
SEALED AIR



10 MAIS
ALELO
GIVAUDAN
IBM BRASIL
IPIRANGA
NATURA
PEPSICO
PIRELLI
ROCHE FARMA BRASIL
SAMA
SAP BRASIL



RESPONSABILIDADE AMBIENTAL
COPAGAZ
AURORA ALIMENTOS
AXALTA COATING SYSTEMS
BOMBRIL
LABORATORIOS SABIN
TERMOMECANICA



RESPONSABILIDADE SOCIAL
ZF DO BRASIL
ACCOR HOTELS
POLI NUTRI
SIEMENS
USINA CORURIFE
ZANZINI MÓVEIS

*Em negrito estão as empresas melhor avaliadas em seus segmentos

ORGULHO DE SER SEALED AIR

Temos orgulho em ser uma empresa com 25 mil profissionais no mundo todo, dedicados a oferecer soluções sob medida para nossos clientes, reimaginando seus mercados e contribuindo para criar um modo melhor de viver.

SEALED AIR, LISTADA ENTRE AS 25 EMPRESAS MAIS ADMIRADAS PELOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS.

“EMPRESA DO ANO”, BANCO DO BRASIL APRESENTA SOLUÇÕES CRIATIVAS EM TODOS OS SETORES



Principal destaque desta edição da pesquisa “100 Melhores Empresas em Cidadania Corporativa”, o **Banco do Brasil** mostra na prática, com ações e programas, os motivos por ter sido escolhido como “Empresa do Ano”. Em todos os cinco pilares avaliados, o BB apresentou soluções inteligentes baseadas em um trabalho minucioso do departamento de Recursos Humanos e de outras áreas da companhia.

No que se refere à diversidade, por exemplo, o Banco do Brasil pratica ações afirmativas em todos os programas corporativos de ascensão profissional. Assim, é possível preencher de forma mais equânime as vagas em funções gerenciais nos diversos níveis da estrutura organizacional da empresa.

A ação afirmativa consiste em acrescentar vagas na etapa de avaliação presencial desses programas exclusivamente para o público feminino, a fim de permitir que suas qualificações e competências possam ser apresentadas presencialmente à liderança e demais gestores da empresa.

Nestes programas, o percentual de participação de mulheres na etapa presencial não pode ser inferior ao percentual de mulheres inscritas. Ou seja: se há 30% de inscrições femininas, haverá pelo menos a mesma porcentagem de mulheres participando da etapa de avaliação presencial.

Outra prática estabelecida é a meta corporativa, por meio do indicador Pró-Equidade de Gênero, que visa estimular a nomeação de mulheres nas funções gerenciais. As metas têm acompanhamento mensal e são renegociadas semestralmente com as diretorias responsáveis.

Na área de qualidade de vida, o principal instrumento de gestão de saúde da empresa é o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), que contempla a identificação de situações de risco potencial ao adoecimento do trabalhador, seja ele de

natureza ocupacional ou não. O PCMSO é atualizado anualmente pela área estratégica específica – Gerência de Saúde Ocupacional - considerando o perfil epidemiológico identificado no resultado dos exames periódicos de saúde realizados pelos funcionários no ano anterior e o estudo das causas dos afastamentos por motivo de licença-saúde.

Considerando a natureza do negócio, já que as agências estão sujeitas à ação de criminosos, o BB foi inovador quando criou o Programa de Assistência a Vítimas de Assalto e Sequestro (Pava), que presta assistência médica, psicológica, jurídica e de segurança a quem foi vitimado por situações de atentado ao patrimônio da companhia (assalto e sequestro). O programa colabora para o restabelecimento da rotina dos colaboradores afetados e de seus familiares.

Com relação à sua responsabilidade ambiental, o Banco do Brasil tem como foco reduzir as emissões de gases do efeito estufa lançados na atmosfera por veículos usados no transporte de colaboradores e parceiros. Por isso, ele adotou uma série de medidas para minimizar esse impacto, como cláusulas contratuais firmadas com fornecedores que exigem a regulação de veículos para reduzir a emissão de gases poluentes e o controle da poluição sonora provocada pelos escapamentos.

As modalidades de transporte contratadas são revisadas regularmente, para identificação de rotas que causem menor impacto ambiental. Outras medidas que contribuem para mitigar o impacto ambiental ocasionado pelo transporte são: o uso de salas de áudio e videoconferência - o que permite a redução no uso de veículos, no número de bilhetes aéreos emitidos e nos reembolsos de despesas com táxi; e o transporte compartilhado de malotes e numerários - o que permitiu uma redução de 15% a 20% das rotas diárias.

CONHEÇA BOAS PRÁTICAS REALIZADAS POR ALGUMAS DAS EMPRESAS RECONHECIDAS ENTRE AS “10 MAIS”

Na **Alelo** a responsabilidade social é encontrada, por exemplo, na frente de voluntariado Alelo em Ação, composta por colaboradores que lideram ações de cidadania via trabalho voluntário estruturado. No ano passado, essa frente teve seu comitê renovado com novos integrantes, que decidiram por implantar ações como o projeto Horta Escolar, parceria firmada com a OSCIP Conexão, que desenvolve ações voltadas à educação nutricional de crianças e adolescentes nos municípios de Carapicuíba, Jandira e Barueri. Só em 2016, 25 escolas foram beneficiadas pelo projeto, impactando diretamente 1.450 alunos e indiretamente 27.385 pessoas, entre pais, professores e comunidade. Voluntários da Alelo participaram do plantio e colheita de alimentos, assim como na construção de novos canteiros.

Dando atenção à qualidade de vida dos colaboradores, a empresa possui um programa focado em impulsionar isso, o Viver Bem, que propõe um olhar mais abrangente de bem-estar, considerando diferentes esferas para garantir uma sensação de pleni-

tude que vá além das necessidades e dos anseios do indivíduo para influenciar positivamente seu entorno. Parte do programa se dá no Espaço Viver Bem, localizado no escritório da Alelo, onde colaboradores encontram diversos serviços de saúde e beleza, como manicure, barbeiro, costureira, engraxate e massagem. Os colaboradores e seus dependentes também recebem um pacote especial para acesso a diversas academias por um preço acessível.

Há ainda o benefício Fique Bem, desenvolvido para ajudar o colaborador a lidar ou avaliar questões pessoais e profissionais que, se não são adequadamente resolvidas, podem ter impacto na sua qualidade de vida e na de seus familiares. São oferecidos serviços de orientação para temas nutricionais, de educação dos filhos, equilíbrio financeiro, maternidade, bullying e doenças graves de pessoas queridas, entre outros.

Na **IBM** um dos grandes diferenciais é o sólido e reconhecido trabalho pela garantia de equidade de gênero em todas as esferas, algo que passa



“ PARA O PLANO DE SUCESSÃO DE TODAS AS POSIÇÕES DE ALTA LIDERANÇA, BUSCAMOS SEMPRE TER UMA MULHER LISTADA E CONSIDERADA PARA ASSUMI-LAS
CHRISTIANE BERLINCK ”



Cristiane Lopes, gerente de Cidadania Corporativa da PepsiCo Brasil

outros aspectos. A ideia é sempre trabalhar com um seletivo grupo de mulheres para que o foco seja dado àquelas que também têm desejo de se desenvolverem e tornarem líderes. Para o plano de sucessão de todas as posições de alta liderança, buscamos sempre ter uma mulher listada e considerada para assumi-las. No caso de não existir nenhuma mulher considerada para a posição, por inúmeros motivos, colocamos possíveis sucessoras em programas de aceleração, treinamentos, programas de mentoring e/ou coaching, e outras atividades que as desenvolvam e propiciem que elas estejam nessas posições no futuro”, conta Christiane Berlinck, diretora de RH da IBM Brasil.

Além de ações semelhantes voltadas à equidade de gênero (leia mais na página XX), a PepsiCo se destaca pela responsabilidade social, através de ações de voluntariado que estreitam a relação com as comunidades locais. No Brasil, é realizado desde 2014 o programa de voluntariado corporativo intitulado Transformando Comunidades.

“Os funcionários interessados em voluntariado apontam ações já existentes para que a PepsiCo invista ou ainda sugerem a criação de novas iniciativas que visem o desenvolvimento social das comunidades em que a companhia atua. Em 2015 e 2016, 13 plantas da companhia no País participaram do projeto Transformando Comunidades, com ações como: revitalização de salas, bibliotecas, brinquedotecas, doações de equipamentos e eventos que celebraram a parceria entre a companhia e as associações escolhidas pelo programa”, afirma Cristiane Lopes, gerente de Cidadania Corporativa da PepsiCo Brasil.

Desde 2014, a companhia já contabilizou mais de 1070 voluntários engajados, 460 comunidades impactadas (entre doação de produto e o programa Transformando Comunidades em si), mais de 110 mil pessoas impactadas diretamente e aproximadamente 35 toneladas de produtos doados.

No campo do voluntariado, a Roche Farma Brasil também se destaca através de seu Portal do Voluntariado, um site interativo que reúne informações sobre atividades nessa área e uma rede social por meio da qual os empregados podem se comunicar, registrar ações e ainda reconhecer ou homenagear a iniciativa de um colega. A Liga Voluntária Roche conta hoje com 277 voluntários cadastrados no portal. Em 2016, houve 27 ações voluntárias (11 ações propostas pela coordenação do programa e 16 ações propostas por voluntários), contabilizando 260 participações e um total de 1190 pessoas beneficiadas.

pela existência do Grupo de Equidade de Gênero na empresa. Os temas mais tratados são o empoderamento feminino em cargos de liderança, a presença feminina em áreas de tecnologia e a participação de homens nesse processo de empoderamento. Neste último aspecto, vale destacar que a companhia apoia a campanha #HeforShe, da ONU Mulheres, e é signatária do Princípio para Empoderamento das Mulheres estabelecido pela ONU Mulheres.

Existem alguns treinamentos que são ministrados especificamente para mulheres, sempre focando no momento de carreira (senioridade) de determinado grupo. Em especial, há treinamentos voltados para mulheres que são consideradas talentos e tidas como as futuras líderes da companhia, nos quais lhe são dadas ferramentas para que se tornem visíveis na organização, consigam realizar o planejamento adequado ao seu crescimento e também conciliem vida pessoal e trabalho, um dos grandes desafios para mulheres assumirem posições de liderança.

“Nós temos um sistema de métricas periódico que acompanha o desenvolvimento de todas as mulheres da IBM e que pode identificar tempo de empresa, tempo para promoção, diferenças salariais, entre

LIDERANÇA SITUACIONAL® II EXPERIENCE

TRAGA PARA A SUA EMPRESA A NOVÍSSIMA VERSÃO DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES MAIS ADOTADO NO MUNDO

610 CLIENTES CORPORATIVOS ATENDIDOS NO BRASIL!

59 MIL GESTORES BRASILEIROS TREINADOS!

31 ANOS DE PARCERIA COM A BLANCHARD!

A INTERCULTURAL É A BLANCHARD GLOBAL PARTNER PARA O BRASIL.

O NOVO GERENTE-MINUTO!

Mais um best-seller de Ken Blanchard!

Ao lado, o Prof. Peter Barth e o Dr. Ken Blanchard comemoram o lançamento de “O Novo Gerente-Minuto” no Brasil.

44 ANOS DE ATIVIDADES DA INTERCULTURAL NO BRASIL!

A INTERCULTURAL É FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO).

15 MILHÕES de exemplares VENDIDOS na versão anterior!

DESCONTOS ESPECIAIS PARA COMPRAS CORPORATIVAS!



Blanchard Global Partner Network **Partner**



CREDIBILIDADE Agradecemos aos nossos **610 clientes corporativos** pela confiança demonstrada ao longo de **três décadas** em que mais de **59.000 gestores brasileiros** participaram de treinamentos de Liderança Situacional® II (SLII®) e de outros programas da Blanchard



ROI Solicite grátis cópias dos *Impact Studies* da Blanchard que comprovam a eficácia da SLII® na redução do *turnover* e do absenteísmo, no aumento das vendas, da lucratividade, da satisfação de colaboradores e clientes e do Retorno sobre o Investimento.



PRÊMIOS Em 2017, a Intercultural foi novamente a empresa melhor avaliada no segmento de Cursos e Treinamentos, dentre os 100 Melhores Fornecedores de RH do Brasil - Pesquisa GestãoRH (11º ano consecutivo).



www.interculturaltd.com.br

0800 026 2422

info@interculturaltd.com.br



Denise Horato, diretora de Recursos Humanos da Roche Farma Brasil

Outro tema que é tratado com muito zelo pela companhia é o da equidade de gênero. Atualmente, 53% da média-alta gestão são ocupados por mulheres, número que vem crescendo ao longo dos anos. No ano passado foi formado o Comitê de Liderança Balanceada, que tem desenvolvido materiais com Key Messages que reforçam as metas para a questão. Outra forte iniciativa é a estratégia definida em Talent Acquisition que tem como pano de fundo fortalecer o pipeline de talentos com a equidade de gênero nos processos seletivos internos, bem como na contratação de um número maior de mulheres do que de homens.

“Acreditamos que a diversidade de pessoas, não apenas em relação à sua raça, gênero, religião, sexualidade, mas a diversidade de experiências e referências, aliada aos valores da Roche, contribua positivamente para criar um bom ambiente de trabalho, além de ser um diferencial competitivo. Esse é um dos principais temas para a Roche globalmente e, portanto, tem sido fortemente discutido e trabalhado por nós, RH, com o envolvimento da liderança sênior”, comenta Denise Horato, diretora de Recursos Humanos da Roche Farma Brasil.

Na Sama o bom trato com o meio ambiente é questão fundamental para sua atividade no ramo minerador. Moacyr de Melo Júnior, gerente de Recursos Humanos da companhia, destaca que ela possui sua própria reserva florestal, uma das últimas áreas remanescentes de Cerrado preservado na região norte de Goiás que integra o Corredor Ecológico Paranã-Pirineus.

Para impedir que queimadas atinjam a reserva, a Sama constrói aceiros em seus limites territoriais e conscientiza os fazendeiros sobre os malefícios dessa prática. O programa é apoiado pela Brigada de Incêndio da Sama, que é composta por 60 brigadistas. A Sama também reintegra animais na natureza (com orientação e autorização do IBAMA/GO).

Em outro ponto da cadeia ambiental, a companhia apoia a reciclagem e o reaproveitamento dos resíduos gerados na mineradora, contribuindo para a inclusão social e a geração de renda para as pessoas menos favorecidas da comunidade e região. Práticas como as coletas de pilhas, baterias, papéis, papelão, pneus, materiais metálicos, plásticos e madeiras estão entre as boas iniciativas da Sama para manter o meio ambiente preservado.

Com preocupação semelhante, a **SAP** oferece lixeiras para separação do lixo e promove campanhas para a conscientização do uso de energia e para uso consciente de recursos naturais, através, por exemplo, da redução de viagens ou deslocamentos, para evitar o uso excessivo de combustíveis fósseis.

Outro diferencial da companhia está na área de transparência de informações, item que integra as boas práticas de governança corporativa. Um exemplo é a atitude de disponibilizar a grade salarial no portal corporativo para todos os gestores e, brevemente, também para colaboradores individuais, permitindo aos mesmos entenderem como podem progredir salarialmente na companhia.

“As oportunidades estão disponíveis na página de carreira, oferecendo a todos a possibilidade de concorrer para as mesmas. Na área da comunicação, temos práticas na divulgação dos resultados financeiros trimestralmente, permitindo total transparência sobre a performance do negócio. Nossos líderes não têm sala, ou seja, todos estão facilmente acessíveis aos colaboradores. A empresa solicita feedback através das pesquisas de clima global, GPTW e outras. É também incentivado o uso de plataformas digitais, e levamos a sério o feedback que recebemos em sites como o Love Mondays”, pontua Marcelo Carvalho, diretor de RH da SAP Brasil.

O primeiro milhão a gente não esquece!



1 milhão de acessos



PILARES SÓLIDOS: CONHEÇA ALGUNS DOS DESTAQUES POR SETOR

QUANDO O PADRÃO É A DIVERSIDADE

Em 2007 a **Accenture** criou o seu Programa de Diversidade, que tem cinco pilares de atuação: mulheres, LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais), pessoas com deficiência, culturas e religiões. Esta preocupação de longo prazo vem trazendo resultados positivos que foram fundamentais para que fosse eleita a empresa melhor avaliada no pilar Diversidade e Inclusão Social na pesquisa “Melhores Empresas em Cidadania Corporativa”.

Um exemplo é o programa Sem Barreiras, também criado há dez anos. A iniciativa tem como objetivo contratar, incluir e desenvolver Pessoas com Deficiência (PCDs) no ambiente corporativo e sensibilizar todos os profissionais e líderes sobre a importância de lidar com as diferenças. Para garantir a inclusão, foi contratada uma empresa de consultoria especializada em gestão e empregabilidade das pessoas com deficiência.



“A companhia realizou uma série de reformas para tornar as instalações da Accenture acessíveis a esses profissionais, e adquiriu técnicas de recrutamento e seleção. Existe, também, o acompanhamento da carreira e do desenvolvimento desses profissionais, para garantir um ambiente de trabalho adequado e o crescimento destes profissionais na companhia”, conta Samantha Dutra, gerente sênior de Recursos Humanos da Accenture.

Em 2010, a empresa instituiu, na América Latina, a rede LGBT, e desenvolveu uma página no Portal de Diversidade destinada a este público. Na rede, o acesso é assegurado a todos que solicitarem e estiverem interessados em compartilhar experiências, realizar discussões, acompanhar o calendário de eventos, entre outras informações. Hoje, a Rede LGBT Latam conta com 221 integrantes e 502 aliados - funcionários heterossexuais que se inscreveram e apoiam o público LGBT.



A COMPANHIA REALIZOU UMA SÉRIE DE REFORMAS PARA TORNAR AS INSTALAÇÕES DA ACCENTURE ACESSÍVEIS A ESSES PROFISSIONAIS, E ADQUIRIU TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. EXISTE, TAMBÉM, O ACOMPANHAMENTO DA CARREIRA E DO DESENVOLVIMENTO DESSES PROFISSIONAIS, PARA GARANTIR UM AMBIENTE DE TRABALHO ADEQUADO E O CRESCIMENTO DESTES PROFISSIONAIS

SAMANTHA DUTRA



A companhia também desenvolve uma série de programas voltados para o desenvolvimento de mulheres colaboradoras. O Developing High Performing Women, por exemplo, é um treinamento projetado para oferecer às mulheres gestoras ferramentas fundamentais para se tornar líderes bem-sucedidas e continuar se destacando como profissionais de alto desempenho. As técnicas utilizadas ao longo da sessão visam trazer foco e clareza sobre o que significa ser um líder e como se tornar um líder na Accenture. As líderes sêniores da Accenture conduzem as sessões, facilitando as interações entre os participantes, fornecendo um fórum para discussões abertas e networking, enquanto compartilham informações importantes para a navegação na carreira.

Seguindo essa trilha de boas práticas, a **KPMG**, que foi eleita como um dos destaques em Diversidade e Inclusão Social, realizou em dezembro do ano passado a primeira edição de seu Encontro de Diversidade, planejado a fim de dar maior visibilidade à questão. Em janeiro passado o antigo Comitê de Equidade de Gênero da empresa teve seu escopo ampliado e se transformou no Comitê de Inclusão e Diversidade, com o intuito de que a diversidade seja olhada de maneira abrangente, e para que haja sponsors na alta liderança em pilares tão estratégicos quanto Gênero, como PCD, LGBT e Raça/Etnia. A ideia é que, com o apoio desses líderes, a área de Cidadania, Inclusão & Diversidade possa evoluir com maior rapidez rumo à construção de um ambiente cada vez mais inclusivo e diverso.

“Por meio de nosso Grupo KNOW (KPMG Networking of Women), do Comitê de Equidade de Gênero e de seus respectivos subcomitês (que tratam de questões como políticas internas; palestras sobre empoderamento feminino – internas e externas; pipeline de sucessão, mentoring – a primeira turma de 2017 já conta com 70 mentoradas; etc.) tivemos muitos avanços nesses últimos dois anos, e sabemos que é um caminho em que poderemos avançar ainda mais”, comenta Eliane Momesso, representante da área de Cidadania Inclusão & Diversidade da KPMG.

Na **Imerys Rio Capim Caulin**, também eleita como destaque em Diversidade e Inclusão Social, este último item se dá, por exemplo, através do Programa Jovem Aprendiz, que existe desde 2005. Em suas tarefas diárias ou em reuniões mensais, os participantes recebem instruções sobre as atividades que a empresa desenvolve e, com isto, muitas vezes acabam fazendo opções por graduações que dizem respeito à área de Mineração. Posteriormente, eles podem estagiar ou atuar na empresa.

A diversidade também é uma preocupação presente: “Temos programas que incentivam a mulher a



Eliane Momesso, representante da área de Cidadania Inclusão & Diversidade da KPMG

ocupar cargos de liderança trabalhando com mentoria e intercâmbio de conhecimento e oportunidades. Também temos esta preocupação para as demais posições, proporcionando ambiente adequado, respeitoso e que permita que a mulher, em qualquer posição que ocupe, ande lado a lado com seus colegas quanto às oportunidades oferecidas na empresa”, conta Luziane Sousa, analista de Gestão de Pessoas da Imerys.

Na **Gazin**, outro destaque nesse pilar da pesquisa, a importância dada às Pessoas com Deficiência salta aos olhos. A empresa fornece um pacote de benefícios especiais para os colaboradores PCDs, com cesta básica, plano de saúde 100%, incentivo universitário 100% e instalações adequadas para o deslocamento e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

“A companhia também promove treinamento específico para o desenvolvimento desse profissional, pois muitos vêm do mercado sem as qualificações mínimas necessárias para o desenvolvimento das funções e crescimento na carreira; promove ações de comunicação e informação para inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, realizando palestras ou incluindo esse tema em outros programas de capacitação, para que façam a inclusão dos deficientes no ambiente de trabalho, considerando



“
A COPAGAZ É UMA DAS
POUCAS EMPRESAS QUE
INVENTARIA SUAS EMISSÕES
DE GASES DE EFEITO ESTUFA
DE ACORDO COM AS NORMAS
DO GHG PROTOCOL (QUE TEM
COMO OBJETIVO ESTIMULAR
A CULTURA CORPORATIVA
PARA A ELABORAÇÃO E
PUBLICAÇÃO DE INVENTÁRIOS
DE EMISSÕES DE GASES DO
EFEITO ESTUFA)
ELIZETE NETO TAVARES PAES
”

as diferenças, mas somando com as diferenças. Todos passam por treinamentos técnicos e ou comportamentais de acordo com sua função”, explica Viviane Thomaz, gerente de gestão de pessoas da Gazin.

Em outro pilar da pesquisa, o de Qualidade de Vida no Trabalho, a **Magnesita** aparece como um dos destaques. A companhia desenvolve programas próprios e em parceria com outras instituições focados na qualidade de vida dos seus colaboradores. Exemplos disso são iniciativas como o Portas Abertas (festa com a família na fábrica), o Pleno Apoio (Programa de Assistência ao Colaborador para suporte em questões financeiras, jurídicas, familiares, pessoais e responsabilidade no trabalho) e convênios com clubes de lazer (SESI, GREMAG e Clube Náutico).

“A área de Saúde & Bem-Estar desenvolve programas específicos para a Qualidade de Vida, como: Saúde na Medida (inspirado no “Medida Certa”, oferece acompanhamento nutricional com foco no emagrecimento saudável), MagRunnes (grupo de corrida para os colaboradores), campanhas de vacinação, palestras mensais e a Semana da Saúde (evento anual com diversas atividades e temas – que este ano será a Saúde Mental)”, enumera Venina Lucia Ribeiro Teodoro, coordenadora de Saúde & Bem-Estar da empresa.

QUANDO O MEIO AMBIENTE E AS PESSOAS SÃO VALORIZADOS

Empresa melhor avaliada no pilar Responsabilidade Ambiental, a **Copagaz** conta com um Comitê de Sustentabilidade Empresarial em sua sede em São Paulo. Criado em 2006, ele reúne representantes dos diversos departamentos da empresa, tais como Engenharia, Frotas, Orçamento, Logística, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, que se reúnem, quinzenalmente, com a missão de consolidar a gestão estratégica de sustentabilidade integrando os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Nas unidades de negócio mais recentes, como a de Ibirité, recentemente construída em Minas Gerais, procurou-se, em sua arquitetura, o máximo aproveitamento de luz e ventilação naturais para reduzir a necessidade de uso de sistemas de ar-condicionado e iluminação elétrica. Aquecedores de combustão fazem o aquecimento de água para chuveiros e torneiras e a água de chuva é reaproveitada. Em quase todas as unidades estão instalados sensores de presença e lâmpadas estão sempre sendo substituídas por LED.

“A Copagaz é uma das poucas empresas que inventaria suas emissões de gases de efeito estufa de acordo com as normas do GHG Protocol (que tem

como objetivo estimular a cultura corporativa para a elaboração e publicação de inventários de emissões de gases do efeito estufa). Emissões de CO2 são monitoradas e mensuradas tanto na frota de veículos próprios como terceirizados. Signatários do Pacto Global das Nações Unidas, participamos do programa Caring for Climate e apoiamos o Protocolo Climático do Governo do Estado de São Paulo. Em relação à gestão dos resíduos gerados nas operações, temos um rigoroso cuidado com a correta destinação, contratando empresas que adotam métodos específicos de destinação e tratamento adequado para cada um deles”, conta Elizete Neto Tavares Paes, presidente do Comitê de Sustentabilidade Copagaz.

Na **Aurora Alimentos** o ano de 2016 trouxe desafios em todas as esferas, inclusive para a gestão ambiental. Mais do que nunca, tal viés esteve presente nas decisões estratégicas e de negócio da cooperativa. A melhoria contínua nas operações ambientais foi garantida através do monitoramento dos indicadores e de itens de controle, das soluções dos seus desvios e dos projetos de melhorias realizados pelas unidades industriais.

A empresa foi reconhecida pelos trabalhos na área ambiental com o Troféu Onda Verde pelo 23º Prêmio Expressão de Ecologia, maior premiação de defesa do meio ambiente no sul do Brasil. A Aurora Alimentos foi vencedora na categoria Gestão Ambiental com o projeto “Gestão Ambiental: um compromisso de todos” fruto dos investimentos realizados e do trabalho desenvolvido pelos empregados e voluntários. Não à toa, a companhia também foi citada como destaque em Responsabilidade Ambiental na pesquisa “Melhores Empresas em Cidadania Corporativa”.

Também recebedora da distinção, a **Bombril** mantém programas de incentivo à reciclagem do lixo. Além da implantação da coleta seletiva interna, a empresa participa do programa de logística reversa que atende à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), por meio da assinatura do acordo setorial com outras empresas do ramo de Saneantes e Cosméticos. Com o foco na sustentabilidade, a companhia busca constantes alternativas para o reaproveitamento de seus resíduos sólidos e líquidos gerados e tecnologias mais ecoeficientes.

“A nossa prioridade é a excelência e qualidade do nosso produto, a segurança dos colaboradores e a prática de ações para minimizar os riscos ao meio ambiente, bem como o atendimento à legislação e a prática de uma performance operacional sustentável, provendo a comunicação entre as partes interessadas internas e externas”, destaca Pedro Neto, ge-

rente de Gente, Saúde, Segurança e Meio Ambiente da Bombril.

A **Termomecanica** é outra companhia que recebeu a honraria no pilar Responsabilidade Ambiental. A empresa possui um programa de coleta seletiva em todos os setores da fábrica. Os resíduos são segregados corretamente a fim de haver um melhor aproveitamento interno e externo. As organizações responsáveis pelo tratamento dos resíduos são previamente auditadas e qualificadas conforme procedimento interno.

“A Termomecanica investe na adequação de seu parque fabril, buscando sempre o bem-estar dos empregados e da comunidade de entorno em relação aos aspectos ambientais ligados aos seus processos. As reformas nas estruturas dos prédios e instalações de equipamentos de controle e monitoramento nas máquinas são prioridades na empresa”, diz Luiz Henrique Caveagna, diretor de Operações Industriais da empresa.

Entre as ações da companhia estão: ampliação da ETE (Estação de Tratamento de Efluentes), para melhor reaproveitamento da água tratada; impermeabilização de pisos no processo produtivo; e substituição do parque fabril por equipamentos modernos considerando eficiência energética.



Lenilton Jordão, gerente de Pessoas & Organização da Embraport

Outro fator vital para as boas práticas relacionadas ao meio ambiente é a conscientização não só dos colaboradores, mas da comunidade. A **Zanzini Móveis** acredita que a produção artesanal pode desestimular o consumo exagerado. Por isso, a Oficina de Reaproveitamento de Resíduos oferece, por meio da reutilização de materiais, uma forma de resistência à obsolescência programada, propondo a educação ambiental por meio da Arte e mostrando para a comunidade que os resíduos também podem ser utilizados para geração de renda.

A Zanzini Móveis foi eleita como destaque em Responsabilidade Social pela pesquisa “Melhores Empresas em Cidadania Corporativa”. Nesse aspecto, a companhia tem como boa prática o projeto Empresa-Família. Como explica Paulo Grael, executivo da moveleira, o programa tem ações voltadas ao bem-estar coletivo e social, como: abrir as portas da empresa aos familiares dos colaboradores, com visitas ao local de trabalho; incentivo à educação dos filhos dos colaboradores através da doação de um kit de material escolar; participação nas datas comemorativas (Dia da Mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças; Dia da Mulher, Dia do Motorista), nas quais as famílias se encontram para momentos de descontração; entre outras.



Marli Manara, diretora de Recursos Humanos da Tenneco

QUANDO A ÉTICA É MAIS DO QUE UM SIMPLES DISCURSO

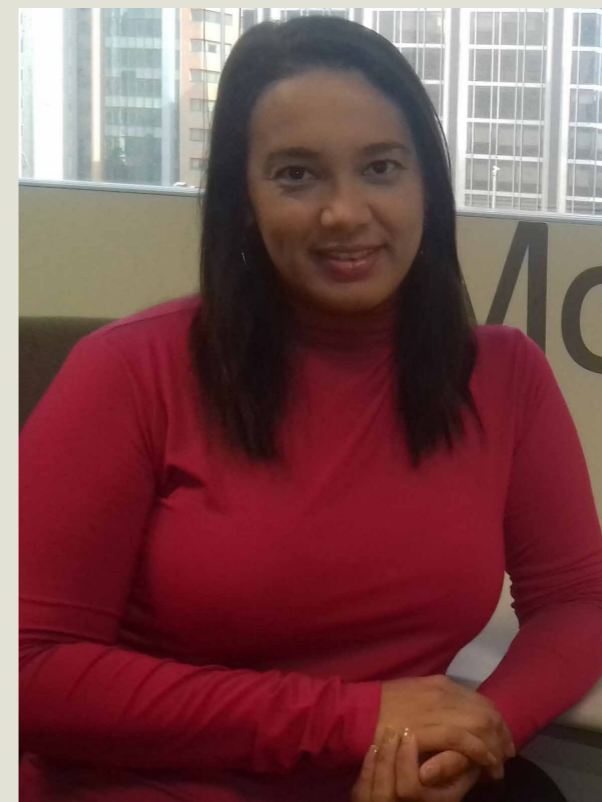
Implantado em 2011 na **Embraport** - empresa melhor avaliada no pilar Ética e Relacionamento com os Stakeholders na pesquisa “Melhores Empresas em Cidadania Corporativa” - o Código de Ética passou por uma reformulação em 2014 e teve seu nome alterado para Código de Conduta. Como complemento, foi implantado o canal Linha de Ética, para que seus integrantes, terceiros, fornecedores, clientes e demais colaboradores possam contribuir com informações para a manutenção de ambientes corporativos seguros, éticos, transparentes e produtivos.

Todos os integrantes, na época 600, passaram por uma reintegração, onde receberam informações sobre Administração de Pessoal, Segurança Patrimonial, Segurança do Trabalho, Facilities, Saúde Ocupacional, Comunicação Corporativa, Políticas de Pessoas & Organização, Código de Conduta e Linha de Ética. A partir da reintegração, o Código de Conduta passou a ser apresentado no Programa de Integração. Assim, todos os novos integrantes passam por esse programa nos dois primeiros dias na empresa.

“Nossos fornecedores têm acesso ao Código de Conduta no momento em que damos início ao processo de homologação e cadastro da empresa. Além do Código, o fornecedor recebe um outro documento importante denominado Guia do Fornecedor, onde constam diversas informações e instruções de como proceder a partir do momento que a empresa se torna um fornecedor efetivo de produtos ou serviços para a Embraport. Essa é a forma pela qual nossos parceiros tomam ciência e podem atuar em conformidade com as normas e procedimentos de qualidade estabelecidos pela empresa”, afirma Lenilton Jordão, gerente de Pessoas & Organização da Embraport.

Na **SulAmérica** a gestão e atualização do Código de Conduta Ética é de responsabilidade da diretoria de Riscos e Compliance, que tem como função promover as ações necessárias para sua implementação, esclarecer dúvidas a respeito do conteúdo e recomendar ao Conselho a revisão do Código alinhado com a legislação e as melhores práticas de governança. Toda e qualquer revisão do Código é direcionada ao Conselho de Administração para aprovação. Existe um Comitê de Ética que é responsável pela avaliação das condutas reportadas, recomendando ações educativas e corretivas.

“Todos os colaboradores da SulAmérica devem ler o Código de Conduta Ética e procurar compreender as diretrizes e orientações divulgadas neste documento. Diante de dificuldade para entender os as-



“
COMPARTILHAMOS
INTERNA E EXTERNAMENTE
VALORES COMO RESPEITO
ÀS DIFERENÇAS,
VALORIZAÇÃO DA SAÚDE,
COLABORAÇÃO, DISCIPLINA
NOS PROCESSOS, ÉTICA E
PRONTIDÃO NO SUPORTE.
TODOS ELES FAZEM PARTE
DA NOSSA ROTINA
QUÉZIA SOUZA



suntos abordados, o colaborador conta com canais de comunicação diretos com o Compliance para esclarecer as dúvidas. Esse canal acaba sendo também uma forma de o Compliance receber os feedbacks sobre o próprio Código. Os prestadores de serviços e fornecedores também firmam o seu compromisso com as diretrizes do Código de Conduta Ética da empresa através do contrato de prestação de serviços”, esclarece Reinaldo Amorim, diretor de Atuarial, Riscos e Compliance da companhia.

Na **Tenneco Automotive** a área de Recursos Humanos reforça periodicamente as informações do Código de Ética junto a todos os stakeholders. A empresa ainda disponibiliza uma linha 0800 através da qual os colaboradores podem fazer denúncias de forma anônima sobre eventuais fatos e práticas que não estão condizentes com o Código. Mensalmente a empresa elege ainda um dos 10 valores para divulgação através da intranet, quadros de aviso, restaurante interno, e também em todas as reuniões departamentais e eventos internos.

“No caso dos fornecedores, anualmente a Tenneco envia um documento sobre ética e boas práticas que devem ser respeitadas. Essas informações também são publicadas em nosso Manual Global de Fornecedores. No item ‘Pedido de Compras’ há tópico inteiramente voltado a este tema. Os clientes recebem as

nossas informações sobre ética em todas as apresentações que são destinadas a este público. É um tema recorrente em nossa comunicação com clientes. Vale ressaltar ainda que todos os nossos públicos podem acessar o nosso Código de Ética no site da Tenneco (www.tenneco.com)”, aponta Marli Manara, diretora de Recursos Humanos da empresa.

Na **Touch Health** o desafio neste setor está plenamente aliado à sua missão de oferecer soluções que permitam ao cliente encontrar os melhores serviços em saúde. Em treinamentos, reuniões e até mesmo nas conversas diárias, a consciência de que o resultado do trabalho impactará diretamente na saúde das pessoas inspira o comprometimento com a qualidade e com um trabalho bem feito.

“No nosso ambiente de trabalho, os valores não são apenas passados em discursos ou através de manuais internos, mas aplicados no dia a dia e refletidos nas relações externas com clientes e parceiros. Essa percepção é reiterada pelos nossos colaboradores, clientes, parceiros e até mesmo pelos concorrentes. Compartilhamos interna e externamente valores como respeito às diferenças, valorização da saúde, colaboração, disciplina nos processos, ética e prontidão no suporte. Todos eles fazem parte da nossa rotina”, completa Quézia Souza, especialista em gestão estratégica de pessoas na Touch Health.

ALGUNS MOMENTOS DA PREMIAÇÃO MELHORES EMPRESAS EM CIDADANIA CORPORATIVA 2017





INOVAÇÃO RUMO À EFICIÊNCIA

GPA, maior rede varejista do Brasil, apresenta resultados positivos após reestruturação do seu RH

Por Adriano Garrett

Equivalentes à população de uma cidade interiorana como Botucatu (SP), os 136 mil colaboradores do GPA - maior empresa varejista e de distribuição do País -

estão alocados em mais de duas mil lojas em todo o Brasil. O número superlativo significa também um desafio enorme para o departamento de Recursos Humanos da companhia.

Veio dessa constatação a necessidade de preparar um amplo programa de gestão que pudesse fazer com que o grupo estivesse ainda mais preparado para crescer de forma sustentável e garantir compliance e agilidade nas operações, além da conformidade com normas e exigências da legislação brasileira.

Quando foi criado, o programa RH+ tinha como objetivo integrar as operações das diversas bandeiras do GPA - Pão de Açúcar, Extra, Assaí, Casas Bahia e Ponto Frio -, unificando todas as marcas em uma mesma ferramenta tecnológica, capaz de garantir mais eficiência, revisar e padronizar processos. Para suportá-lo no projeto, o GPA contratou a ADP, líder global de gestão do capital humano.

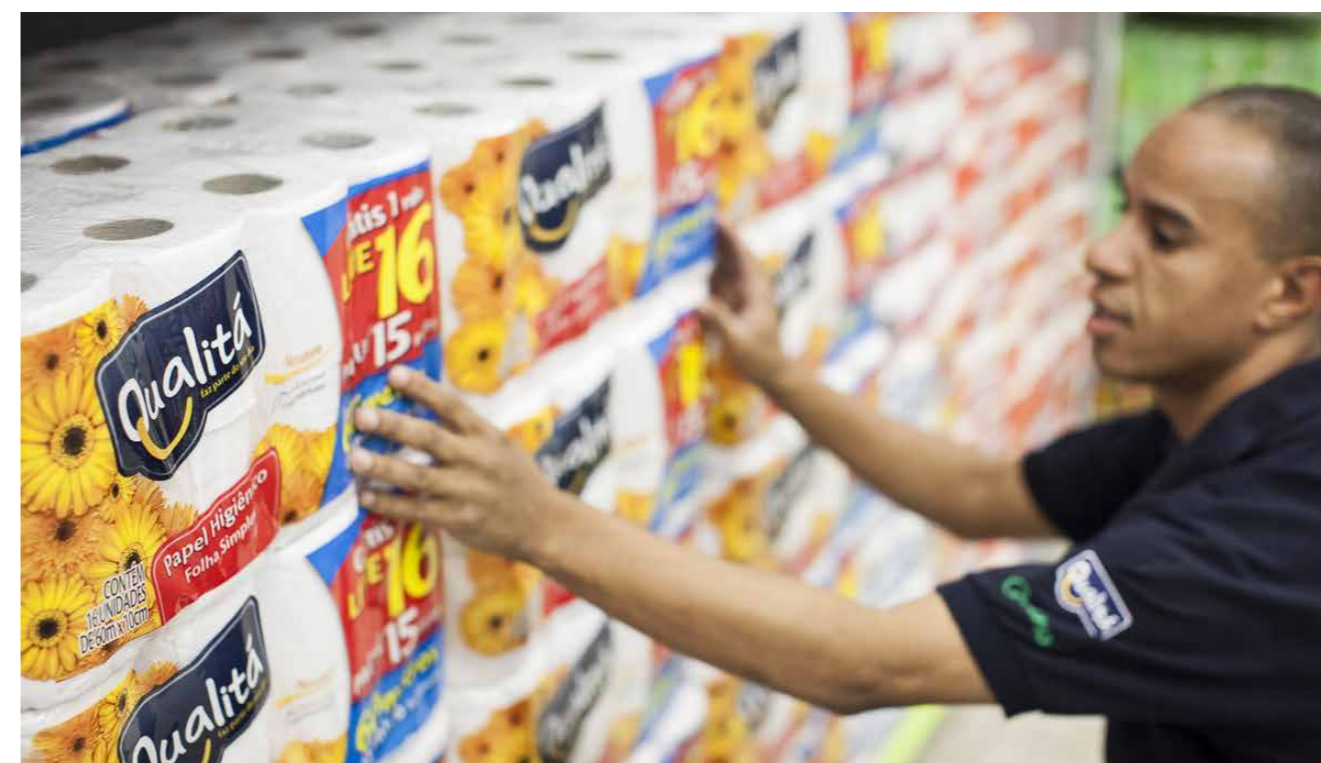
“Por atuar globalmente e atender milhares de empresas de diversos portes e segmentos, a ADP acompanha as principais tendências do mercado, e seus profissionais trazem insights importantes, se antecipando e garantindo, a qualquer sinal de mudança, que estejamos de acordo com as normas. Além disso, a plataforma implementada vem abrindo

importantes frentes de trabalho, como autoatendimento aos funcionários, robotização de atividades operacionais, entre outros”, aponta Mirella Gomiero, diretora de Serviços de Recursos Humanos do GPA.

A partir da implementação do programa, ocorrida há cerca de um ano, os processos do departamento de RH do GPA foram totalmente automatizados por meio de soluções que imprimem ganhos de produtividade significativos, reduzindo o tempo de execução das atividades relacionadas à folha de pagamento, otimizando a capacidade da área, garantindo o controle operacional e o gerenciamento da administração de pessoal com autonomia, flexibilidade e compliance.

Além do robusto número de colaboradores, o GPA possui em seu departamento de RH 1500 profissionais que têm a missão de gerenciar as pessoas ligadas ao grupo. O setor administra cerca de 400 mil vidas no plano de saúde, lida com mais de 500 sindicatos, gerencia a situação de mulheres que saem de licença-maternidade e contrata de três a quatro mil profissionais mensalmente.

“
A ADP ACOMPANHA AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO MERCADO, E SEUS PROFISSIONAIS TRAZEM INSIGHTS IMPORTANTES, SE ANTECIPANDO E GARANTINDO, A QUALQUER SINAL DE MUDANÇA, QUE ESTEJAMOS DE ACORDO COM AS NORMAS
”



PROMOÇÕES

Oferecemos a melhor solução em ações promocionais. Nossa equipe desenvolve com inteligência e criatividade cada job e o resultado é rápido com retorno garantido.

DEGUSTAÇÕES

Planejamos, criamos e implantamos ações de degustação, sampling, demonstração, blitz, divulgação e distribuição de materiais e brindes, que motivam o PDV.

FIELD MARKETING

A AREZZA usa o PDV para falar com os consumidores, por meio de soluções criativas de venda, promoções, reposição e execução de pontos extras, com excelência em todo Brasil.

TRADE MARKETING

Promovemos um forte contato entre consumidor e sua marca, através dos canais de comunicação para atender com maestria as preferências de consumo do público-alvo.

35 MIL
PDV's

400 CIDADES
ATENDIDAS



ATACADO



CONVENIÊNCIA



DEPARTAMENTO



ELETROELETRÔNICO



FARMA



HOME CENTER



HIPER, SUPER E MINIMERCADO



MAR E PORTA ABERTA



PONTOS FIXOS



TRADICIONAL



- ✓ Gestão de equipe e produtos a distância.
- ✓ Monitoramento de check-in.
- ✓ Planejamento e rotas.
- ✓ Auditorias nos PDV's
- ✓ Compliance

Faça como essas **grandes marcas** e seja você também **nosso cliente!**



IMPULSO CORPORATIVO



André Brasil é nadador e palestrante. Tem 14 medalhas paralímpicas.

Multimedalhista em Paralimpíadas, nadador e palestrante André Brasil comenta trajetória de superação e traça paralelos entre mundos esportivo e corporativo

Por Adriano Garrett

O desafio faz parte da vida de André Brasil desde muito cedo. Aos dois meses de idade, ele foi diagnosticado com poliomelite. A doença resultou em uma infância marcada por idas aos hospitais, onde passou por sete cirurgias, e deixou como seqüela uma deficiência na perna esquerda.

Praticante da natação desde criança, André tinha 20 anos quando assistiu pela televisão aos feitos do nadador Clodoaldo Silva nas Paralimpíadas de Atenas, em 2004. Foi um impulso para entrar para o esporte adaptado e começar a competir com atletas com deficiência. Desde então, obteve 14 medalhas em Paralimpíadas (somando as edições de Pequim, Londres e Rio de Janeiro), além de inúmeras outras marcas importantes em Mundiais e outras competições.

Ainda na ativa, se preparando para disputar o Mundial Paralímpico pela quinta vez – neste ano a competição acontece de 30 de setembro a 7 de outubro na Cidade do México –, André Brasil também encontra tempo para ministrar palestras corporativas, como a que realizou no 14º Encontro de Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social (saiba mais sobre o evento na página XX). Em suas falas para executivos, o atleta agenciado pela Connect Pessoas & Marcas costuma afirmar que os desafios diários de uma pessoa com deficiência não são muito diferentes dos de qualquer ser humano. “Todo mundo quando sai da cama de manhã precisa de uma dose diária de motivação, e isso é muito pessoal. Todo mundo se supera todos os dias”, diz.

A ascensão meteórica – André quebrou o recorde mundial dos 50m livre logo em seu primeiro torneio como paratleta –; as dificuldades – em 2005, pouco depois desse recorde, o nadador foi considerado inelegível para o esporte pelo Comitê Paralímpico Internacional, mas conseguiu reverter a decisão meses depois e foi liberado para competir; as glórias nas principais competições internacionais; e o atual momento, em que a possibilidade de aposentadoria se aproxima, são experiências que André Brasil utiliza para tematizar suas palestras.

Em entrevista à Gestão RH, André Brasil falou sobre sua trajetória pessoal e traçou paralelos entre os mundos esportivo e corporativo.

Gestão RH - Como foi sua trajetória entre reconhecer seu diferencial profissional (no caso, como atleta de natação), valorizá-lo internamente e propor para si mesmo uma evolução contínua na área?

André Brasil - Bom, posso dizer que o esporte me escolheu! Fiz diversas modalidades esportivas na infância (basquete, futsal, judô...). Sempre naidei (treinei e competi) com atletas sem deficiência; à medida que ia realizando resultados, meu desejo (ambição, sonhos, metas) ia aumentando gradativamente. Foi assim que descobri que era isso o que queria fazer!

Ídolos da infância, como (os nadadores) Gustavo Borges e Alexander Popov, ajudaram para que o sonho se mantivesse vivo! Mas foi após ver os Jogos Paralímpicos de Atenas pela TV que vislumbrei o esporte adaptado. Clodoaldo Silva (atleta paralímpico) e toda a trupe me mostraram um novo caminho, e ele resultou na realização

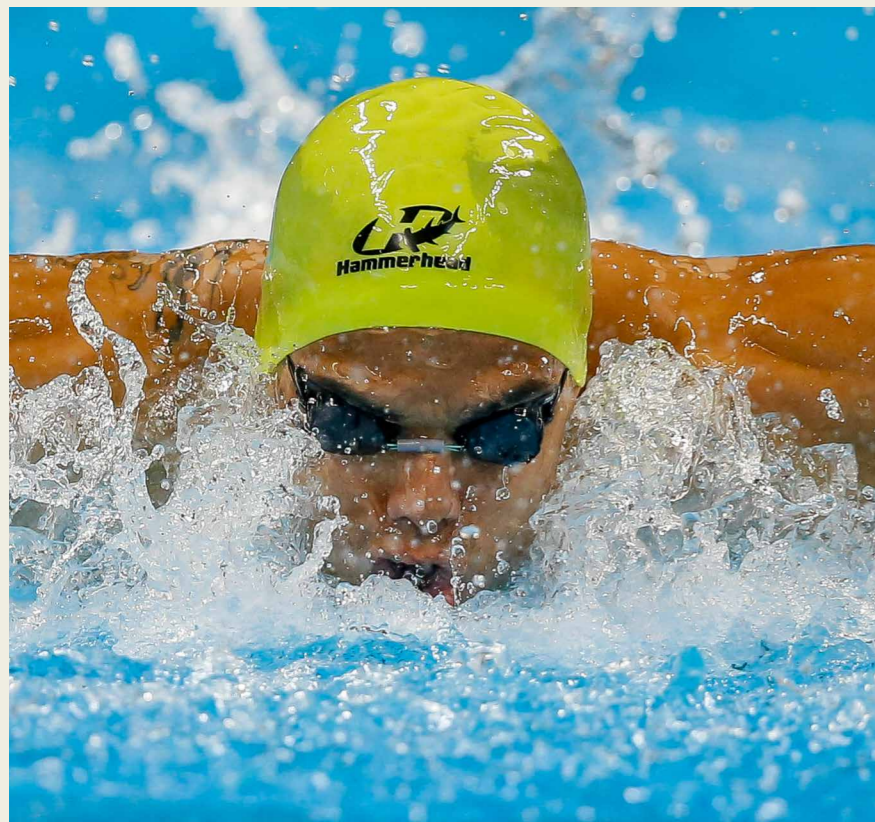
de muitos sonhos em uma carreira que ainda vai longe!

Gestão RH - Qual foi a importância do autoconhecimento na sua trajetória como atleta, e como esse fator pode ser primordial para colaboradores dos mais diversos setores profissionais?

André Brasil - Acredito que minha aceitação em saber que tenho uma limitação e que isso me permite possibilidades, e não “limitações”, me fizeram entender que as barreiras impostas pela vida são apenas obstáculos que servem como incentivo para eu seguir em frente e sonhar mais alto! Como diz um grande amigo: quando você alcança a meta, o que você faz? Dobra a meta! Assim vamos crescendo enquanto profissionais e nos reinventando com as adversidades!

Gestão RH - Como você percebeu no seu cotidiano que “gostar” e “ser

“
ACREDITO QUE MINHA
ACEITAÇÃO EM SABER
QUE TENHO UMA
LIMITAÇÃO E QUE
ISSO ME PERMITE
POSSIBILIDADES, E
NÃO “LIMITAÇÕES”, ME
FIZERAM ENTENDER
QUE AS BARREIRAS
IMPOSTAS PELA
VIDA SÃO APENAS
OBSTÁCULOS QUE
SERVEM COMO
INCENTIVO PARA EU
SEGUIR EM FRENTE E
SONHAR MAIS ALTO!”



bom” no que fazia não seria o suficiente para alcançar seus objetivos?

André Brasil - Percebi isso à medida que evoluía no esporte. As dores aumentavam com a intensidade do trabalho e, por causa da limitação, muitas vezes o médico me dizia que não podia, que traria prejuízos à minha saúde. Porém, “no pain, no gain!” (“sem dor não há ganho”, em tradução para o português). E assim vamos em frente, pois a vida é cheia de sacrifícios, mas quando olhamos para trás, vejo que tudo valeu a pena!

Gestão RH - Você teve que lutar para provar que era elegível para o esporte paralímpico. Em que medida esta situação também acabou sendo uma luta não só externa, mas também interna, para provar a si mesmo que você podia? Que lições esta batalha pode trazer para quem atua no mundo corporativo?

André Brasil - Foi um momento de crescimento, ímpar na minha vida. Tive a certeza de que sozinhos não chegamos a lugar algum. Família, técnico, amigos, todos estiveram ao meu

lado, sofreram comigo, me guiaram, ajudaram e me trouxeram de volta à realidade (amar incondicionalmente a natação). E assim o trabalho coletivo foi revertido no sucesso de todos.

Gestão RH - No seu caso, acredito que chegar bem às Olimpíadas do Rio tenha sido o principal objetivo de sua carreira. De que maneira um bom planejamento é fundamental para estes grandes momentos, sejam eles no esporte ou na vida corporativa? Como manter uma motivação constante, mesmo quando as principais metas já passaram ou parecem estar muito distantes?

André Brasil - A vida é feita de sonhos! Muitos iremos realizar, outros iremos transformá-los, mas buscar incessantemente fazer é que nos traz essa força. A busca pelo sucesso passa por traçar uma linha imaginária entre o ponto A e o ponto B. Com certeza, ajustes irão acontecer nesse trajeto, mas manter o foco para chegar ao ponto B é sempre a melhor aposta para que tudo dê certo!

E após isto, no resta iniciar um novo projeto, pois o passado ninguém apaga, mas o futuro é cheio de surpresas e desconhecido, e temos que estar bem estruturados para seguir em frente. Quanto mais vezes, de uma forma arquitetada, chegarmos do ponto A ao ponto B, cada vez mais o sucesso estará presente na vida de todos!

André Brasil - No caso do esporte profissional o fim da carreira tem a ver com os limites do corpo. Já no mercado de trabalho é comum vermos profissionais mais velhos sofrendo para se adequar à nova realidade do mercado de trabalho. Qual é a sua dica para quem pretende se recolocar profissionalmente após atuar por anos em uma mesma área?

André Brasil - Se reinventar! A vida é um eterno aprendizado, e estar preparados para as adversidades nos torna pessoas fortes e determinadas a vencer. E façam a vida leve, buscando a felicidade todos os dias!

— ENCONTRO NACIONAL DE —

CIDADANIA CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

2017

Tradicional evento em São Paulo discute Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social

A palestra do atleta paralímpico André Brasil foi uma das atrações do 14º Encontro de Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social, evento desenvolvido pela Talento Incluir - empresa que atua na inclusão de pessoas com deficiência na sociedade através do mercado de trabalho -, em parceria com a Revista Gestão RH. No último dia 10 de maio, no Auditório GS1, localizado no bairro de Pinheiros, em São Paulo, o dia inteiro foi dedicado a debates que circundavam o tema deste ano: “Novas ideias para alcançar mais resultados em Diversidade e Inclusão”.

A primeira palestra, com o tema “Diversidade e Empatia”, foi ministrada por Daniela Galhardo e Fabiana Gutierrez. Esta é cofundadora do Carlotas, negócio social que promove o diálogo sobre diversidade, respeito e empatia usando a arte e o lúdico; aquela é especialista em comportamento humano e em treinamentos comportamentais, motivacionais e de comunicação.

Seguiram-se debates sobre a legislação, com especialistas falando sobre os avanços da Lei Brasileira de Inclusão (LBI) para Empregabilidade de Pessoas com



Deficiência, a respeito de atualizações da Lei de Cotas e acerca do papel do setor jurídico nos programas de contratação.

Em seguida, Fernanda Lima, Carolina Ignarra e Tabata Contri, todas elas profissionais da Talento Incluir, falaram sobre estratégias para a contratação de profissionais com deficiência, tendo como lastro os diversos anos de atuação da companhia como uma consultoria especializada na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Um importante diferencial é a empresa ter na linha de frente pessoas com deficiência que desenvolvem e ministram palestras, workshops e treinamentos.

Depois foi aberto espaço para que profissionais de sucesso no campo corporativo dessem seus depoimentos a respeito de temas ligados à cidadania corporativa e à responsabilidade social, como “Homossexualidade e Carreira”, “Peso da Idade x Valor da Experiência” e “Os Desafios da Carreira de um Profissional com Deficiência”. Por último, o atleta paralímpico André Brasil ministrou palestra em que contou sua trajetória vitoriosa e pontuou como ela pode inspirar pessoas que trabalham na área corporativa.





TV GRABER ATINGE PRIMEIRO MILHÃO DE ACESSOS

Quem acessa o veículo encontra conteúdo sobre temas variados, como segurança pessoal e patrimonial, direção defensiva e treinamentos para capacitação profissional

Há oito anos, nascia uma ideia inédita na segurança privada. Um canal online com conteúdo exclusivo, que traz desde dicas cotidianas para toda a população até treinamentos voltados aos profissionais

da área. O projeto cresceu, e hoje a TV Graber atingiu a marca de um milhão de acessos.

A TV Graber faz parte de um conjunto de ações em marketing social da Graber Segurança, que está entre as

três maiores empresas de segurança privada do Brasil. O objetivo é promover mudanças de comportamento e, conseqüentemente, medidas de prevenção. A estratégia de marketing está alinhada com a missão da empresa,

que é contribuir para uma sociedade mais segura e produtiva.

Esta e outras inovações em marketing social foram estratégias desenvolvidas por Luciano Caruso, gerente de Marketing Corporativo e dos produtos Clube da Segurança, Proteção Executiva e Condomínios. “Nossa proposta era trazer dicas úteis para as pessoas agregarem segurança em suas vidas, independentemente de serem clientes ou não. Isso deu muito certo. Já no primeiro vídeo, conquistamos mais de cinco mil acessos em um só mês”, conta.

Para isso, Caruso apostou na eficácia dos principais canais de comunicação: redes sociais, relacionamento com a imprensa e a criação da plataforma de WebTV, que estende sua atenção ao canal do Youtube, permitindo o acesso ilimitado a todo o material.

Quem acessa a TV Graber, de forma livre e gratuita, encontra temas variados em segurança pessoal e patrimonial – com foco em cenários como condomínios, residências, empreendimentos e estabelecimentos comerciais –, direção defensiva, treinamentos para capacitação profissional, cobertura completa dos principais eventos do setor, além de depoimentos e entrevistas com formadores de opinião.

“Para explicar e ilustrar esses temas, convidamos diversos especialistas, como o Dr. Jorge Lordello, conhecido como o Dr. Segurança por levar a programas de TV dicas importantes para a segurança diária, além de comentar tecnicamente os casos de maior destaque no País. O piloto César Urnhani, do programa Auto Esporte, da TV Globo, também já gravou diversos vídeos para a TV Graber, retratando temas sobre direção defensiva e proteção ao volante. O time de experts da TV Graber também conta com Diógenes Lucca, consultor de segurança da Rede Globo, e Roberto Costa, um dos nomes mais requisitados para palestras e treinamentos do segmento. Os vídeos apresentados pelos especialistas lideram o ranking dos dez mais acessados do canal”, pontua Caruso.

Além das plataformas web, os vídeos da TV Graber também podem ser acessados por meio do App Clube da Segurança. A companhia integrou todas as plataformas digitais e os seus produtos, iniciando com o Clube da Segurança e a TV Graber. Depois expandiu para os treinamentos e-learning, proteção executiva e o Daily CIOG (boletim diário de segurança).

Por meio dessas e outras estraté-

gias de marketing social, a Graber passou a oferecer dinâmicas ferramentas de relacionamento também para clientes e parceiros. “O objetivo da Graber não é apenas oferecer ao público um conteúdo de qualidade, que oriente a população a tomar cuidados básicos de segurança, mas também divulgar o trabalho da nossa empresa, além dos valores implícitos em cada conteúdo divulgado”, comenta o executivo.

De acordo com Caruso, o canal conta com uma média de dez mil acessos por semana, entre WebTV e Youtube. São números relevantes, mas que não levam Caruso a uma zona de conforto.

“Estamos sempre ampliando nossos pontos de contato com os clientes, seja através dos canais online, mídia impressa ou eventos. Temos um marketing voltado para o desenvolvimento de produtos e apoio a vendas, o que ajuda muito a nos manter sempre em visibilidade e ter uma postura de marca proativa, surpreendendo nossos clientes. Estimulamos o empreendedorismo interno e acreditamos que a estrada para o sucesso é pavimentada com testes. Então, você tem que acreditar. Sonhe grande, e deixe sua paixão brilhar”, conclui.



Luciano Caruso, gerente de Marketing Corporativo da Graber

GPS EMPRESARIAL

Tarcio Lopes é sócio-proprietário da One12.



Ferramenta One12 gera check-up de empresas e facilita processo de gestão

Por Adriano Garrett

Startup com sede em Campinas, no interior de São Paulo, a One12 foi criada por um grupo de oito executivos com larga experiência em diversas áreas de negócios. A solução apresentada pela companhia surgiu para monitorar os fatores que são considerados críticos para o sucesso de todas as empresas.

O processo todo é simples. A One12 cria uma espécie de mapa da companhia em que é possível visualizar as áreas que são consideradas vitais para o funcionamento do empreendimento: Planejamento, Recursos Hu-

manos, Marketing, Vendas, Compras, Produção, Serviços, Administrativo e Financeiro, Contabilidade e Jurídico, Serviços de Apoio, Tecnologia da Informação e Gestão. Cada uma destas áreas recebe o mapeamento de 12 pontos fundamentais, totalizando 144 fatores críticos analisados.

A metodologia Go To Green, que utiliza um sistema simples com as cores verde, amarelo e vermelho - no qual o verde significa que determinada área atingiu a excelência -, é seguida para gerar um check-up da empresa e facilitar a otimização do planejamento, da execução e do acompanhamento de cada etapa no processo de gestão. Esse diagnóstico completo se aplica a empresas de qualquer porte e setor de atuação, pois identifica os pontos fortes ao mesmo tempo em que aponta o que precisa ser melhorado.

“Percebemos que todas as empresas têm uma estrutura em comum, embora com características diferentes (é como o ser humano, que tem uma mesma estrutura de membros e órgãos, mas são diferentes em suas características e comportamentos). Nosso trabalho, inicialmente, foi ‘mapear’ toda essa estrutura em comum, o que levou aproximadamente dois anos. A partir desse mapa começamos a aplicar um diagnóstico em nossos clientes e passamos a ter maior assertividade na construção das soluções, o que levou um desses clientes a querer investir na solução e disponibilizá-la para o mercado”, conta Tarcio Lopes, sócio-proprietário da One12.

Em entrevista à Gestão RH, Tarcio deu mais detalhes a respeito do funcionamento da ferramenta One12 e dos benefícios trazidos por ela para a gestão empresarial.

GESTÃO RH - Que experiências, diagnósticos e inquietações pessoais e profissionais levaram à criação da ferramenta One12?

Tarcio Lopes - A necessidade de se “enxergar” uma empresa de forma global e saber, claramente, qual direção tomar para se obter sucesso. Os softwares de gestão, embora sejam e continuarão a ser essenciais para se ter dados reais sobre o negócio, não direcionam os esforços e recursos das empresas. Isso fica na livre interpretação de seus gestores. Por exemplo, se as vendas estão baixas, sabemos disso pelos relatórios gerenciais desses softwares, mas não temos direcionamento para a solução. Apenas temos ideia do tamanho do problema.

A One12, após o diagnóstico, mostra, claramente, quais são os “gargalos” da área de vendas e dá um feedback dizendo o que deve ser feito para que essa área tenha um melhor resultado. Funciona como uma espécie de GPS empresarial, mostrando qual o melhor caminho para se ter melhores resultados em cada área de uma empresa.

GESTÃO RH - Quais são os principais empecilhos para levar gestores a deixarem de lado percepções subjetivas sobre seus negócios e recorrerem ao auxílio de ferramentas analíticas como a One12? Os gestores costumam ter muitas dificuldades para identificar essas áreas críticas?

Tarcio Lopes - A maior dificuldade tem sido mostrar o potencial de nossa solução e como as companhias podem se beneficiar. Pelo fato de ser uma metodologia inédita no mercado, há, naturalmente, uma certa confusão entre nossa ferramenta e um ERP (software responsável por cuidar de todas as operações diárias de uma empresa). Quando temos a oportunidade de sentar com um empresário e de perguntar, por exemplo, se ele e seus colaboradores-chaves têm noção de quais são os fatores críticos de sucesso de sua empresa, geralmente, não sabem responder, e isso é um grande problema, pois mostra que estão trabalhando de forma subjetiva e não focada naquilo que realmente pode fazer a diferença no negócio.

Quando conseguimos mostrar isso e partir para o diagnóstico, acabam

“ QUANDO TEMOS A OPORTUNIDADE DE SENTAR COM UM EMPRESÁRIO E DE PERGUNTAR, POR EXEMPLO, SE ELE E SEUS COLABORADORES-CHAVES TÊM NOÇÃO DE QUAIS SÃO OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE SUA EMPRESA, GERALMENTE, NÃO SABEM RESPONDER, E ISSO É UM GRANDE PROBLEMA, POIS MOSTRA QUE ESTÃO TRABALHANDO DE FORMA SUBJETIVA E NÃO FOCADA NAQUILO QUE REALMENTE PODE FAZER A DIFERENÇA NO NEGÓCIO ”

“
TODAS AS EMPRESAS, INDEPENDENTEMENTE DE SUA ÁREA DE ATUAÇÃO, TAMANHO OU LOCALIZAÇÃO, PRECISAM TER ESSES 12 PAPÉIS BEM DESEMPENHADOS PARA QUE SE TENHA SUCESSO. O QUE MUDA É O IMPACTO DE CADA UM DESSES PAPÉIS E COMO ELAS SÃO DESEMPENHADOS

percebendo “gargalos” que antes não percebiam e entendem que podem, todos, trabalharem de forma muito mais produtiva quando direcionados para o que realmente é mais relevante para o sucesso do negócio. Há um forte hábito de os gestores trabalharem no operacional de suas empresas, pois isso dá a sensação de que estão sendo produtivos, e isso atrapalha um olhar mais estratégico e global. Quando esse olhar estratégico e global é uma realidade, esses gestores buscam soluções que os ajudem a enxergar melhor suas empresas e direções que possam ser seguidas. A atividade de um empreendedor é solitária, e a One12 passa a ser um guia, um norte para que esses possam empreender com maior assertividade.

GESTÃO RH - Como vocês chegaram a essas 12 áreas consideradas vitais para o funcionamento das empresas? Empresas de pequeno porte, que muitas vezes não possuem todos esses setores, podem se beneficiar de que maneira da ferramenta?

Tarcio Lopes - Todos os sócios da One12 são consultores que têm suas empresas e trabalham no mercado há bastante tempo (somadas, as experiências dos sócios em consultoria somam mais de 200 anos), e sempre houve a necessidade de se enxergar melhor as empresas de nossos clientes e de podermos ser mais assertivos em nossas recomendações. Percebemos que todas as empresas têm uma estrutura em comum, embora com características diferentes (é como o ser humano, que tem uma mesma estrutura de membros e órgãos, mas são diferentes em suas características e comportamentos).

Nosso trabalho, inicialmente, foi “mapear” toda essa estrutura em comum, o que levou aproximadamente dois anos. A partir desse mapa começamos a aplicar um diagnóstico em nossos clientes e passamos a ter maior assertividade na construção das soluções, o que levou um desses clientes a querer investir na solução e disponibilizá-la para o mercado (na opinião

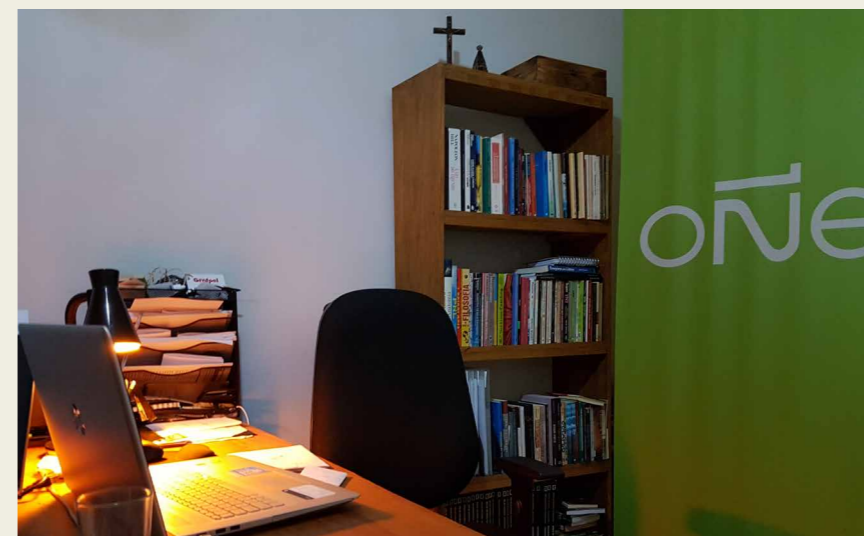
dele, se deu certo para a sua empresa, daria certo para as demais, também). A partir daí começamos a fazer alguns “laboratórios” com outras empresas, e todas passaram a ter resultados bastante significativos.

Todas as empresas, independentemente de sua área de atuação, tamanho ou localização, precisam ter esses 12 papéis bem desempenhados para que se tenha sucesso. O que muda é o impacto de cada um desses papéis e como eles são desempenhados. Por exemplo, um pipoqueiro precisa desempenhar os 12 papéis para que ele tenha sucesso vendendo pipoca. Ele precisa se planejar (Planejamento), mesmo que de forma mais simples e informal; precisa ter competências desenvolvidas para fazer bem a sua pipoca (RH); precisa comprar insumos (Compras), produzir a sua pipoca (Produção); comunicar seu produto a seu mercado (Marketing), vender sua pipoca (Vendas), etc.

Ou seja: não importa qual seja o negócio, todas essas áreas precisam ser bem desempenhadas para que se tenha sucesso; o que muda é a forma de se desempenhar essas áreas. No caso do pipoqueiro, ele mesmo desempenha todos os papéis, e de forma bastante simples; já uma grande corporação vai fazer isso de forma mais complexa e distribuída em vários setores do negócio. As atividades são as mesmas, o que muda é a forma com que elas são desempenhadas.

GESTÃO RH - Entre as 12 áreas vitais, quais delas são, de forma geral, mais negligenciadas pelas companhias com as quais vocês firmaram parceria até aqui?

Tarcio Lopes - Todas as áreas são importantes, e cada empresa, em particular, tem seus gargalos pontuais, mas percebemos que as áreas de Produção, Marketing e Serviços são, em geral, as que mais têm fatores críticos e que são mais negligenciadas. Naturalmente as empresas acompanham melhor as áreas de Compras, Vendas e Administração/Financeiro por se tratarem de áreas mais fáceis de se mensurar e per-



Escritório da One 12 em Campinas

ceber se estão bem ou não, embora, às vezes, mesmo percebendo que não estão bem, tem-se dificuldade de encontrar o motivo e a solução ideal.

As áreas de Produção, Marketing e Serviços são tão importantes quanto as demais, mas mais negligenciadas por serem mais difíceis de se avaliar e perceber o que não está bem. E muitas vezes as empresas acabam somente focando em vender mais e deixam de lado fatores cruciais para sua sustentabilidade e lucratividade.

GESTÃO RH - É possível citar alguns casos exemplares de empresas que utilizaram a tecnologia One12 e tiveram avanços significativos em suas maneiras de gestão?

Tarcio Lopes - A Porter do Brasil, maior empresa de portaria remota do País, eliminou boa parte de seus problemas de produção e de serviços, tornando-se uma empresa de excelência quando identificou e resolveu problemas relacionados à sua área técnica e que davam embasamento para as vendas.

A Carnelos Advocacia, escritório de advocacia do Mato Grosso, aumentou o índice de satisfação de seus clientes em 30% em oito meses devido à identificação e melhoria de fatores críticos de sucesso nas áreas de produção e serviços.

A Kiper Tecnologia, empresa que fornece softwares e hardwares de controle de acesso, cresceu incríveis 280%

em 2016 devido à identificação e aproveitamento de oportunidades através da One12.

GESTÃO RH - A ferramenta utiliza um sistema simples com as cores verde, amarelo e vermelho, no qual o verde significa que determinada área atingiu a excelência. Como fazer para que os gestores sejam extremamente honestos consigo mesmos e consigam realizar avaliações realistas? Como a One12 os auxilia nesse sentido?

Tarcio Lopes - Procuramos essa “honestidade” tornando as perguntas claras e com textos de ajuda que permitem entender melhor cada fator diagnosticado, e através de opções de respostas bastante objetivas, sem margem à subjetividade. Ainda assim, se o gestor quiser escolher uma resposta inadequada para poder “maquiar” um fator ou área, ele pode, assim como pode em qualquer software de gestão informar um número errado pelo mesmo motivo.

No entanto, entendemos que os gestores que veem na One12 uma maneira de enxergar claramente seus negócios e tomar decisões mais assertivas buscam fazer isso da maneira mais honesta possível, pois os resultados não mentem e uma área que, aparentemente, esteja verde, mas apresentando resultados negativos, tem algo incoerente e que precisa ser revisto.

“
PROCURAMOS ESSA “HONESTIDADE” TORNANDO AS PERGUNTAS CLARAS E COM TEXTOS DE AJUDA QUE PERMITEM ENTENDER MELHOR CADA FATOR DIAGNOSTICADO, E ATRAVÉS DE OPÇÕES DE RESPOSTAS BASTANTE OBJETIVAS, SEM MARGEM À SUBJETIVIDADE

NAS ALTURAS



Júlio Bellinassi, presidente da Elevadores Otis para América do Sul

Executivo da Elevadores Otis, Júlio Bellinassi, fala sobre trajetória de 20 anos na companhia e aponta novos desafios

Por Adriano Garrett

Em 2017, Júlio Bellinassi completa 20 anos de contribuição à Otis, maior companhia do mundo em fabricação de elevadores, escadas e esteiras rolantes. O executivo iniciou sua carreira na empresa como supervisor de instala-

ção, gerenciou algumas filiais no País, foi diretor de Marketing e Vendas para América Latina e diretor de Operações no Brasil antes de ser nomeado, em 2015, diretor geral da Otis no Brasil. Em agosto do ano passado, Júlio se tornou presiden-

te da Elevadores Otis para América do Sul, ampliando sua atuação para Colômbia, Argentina, Uruguai e Chile.

Júlio é formado em Engenharia Química pela Universidade de São Paulo (USP) e tem MBA pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Este último curso, aliás, foi um investimento da própria Otis, através do Programa de Bolsa de Estudos. Com ele, funcionários da companhia podem se inscrever em escolas técnicas (tecnólogos) e ou universidades renomadas e reconhecidas pelo Ministério da Educação, incluindo graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado. Qualquer funcionário pode participar do programa, desde que tenha pelo menos 12 meses completos trabalhados na companhia.

“A Otis é uma empresa com um claro plano de carreira e com inúmeras possibilidades de crescimento tanto localmente como no exterior. Sempre damos prioridade aos talentos internos quando temos vagas em aberto. Eu, por exemplo, comecei como supervisor de instalações na Otis em 1997, logo após me formar na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), e passei por diversas áreas da empresa até chegar onde estou”, aponta o executivo.

Em entrevista à Gestão RH, Júlio Bellinassi falou sobre os desafios futuros que terá à frente da Otis, comentou sobre sua trajetória e apontou as suas principais características como líder.

GESTÃO RH - Quais foram os reflexos específicos da crise econômica para a Otis, e como você avalia o cenário econômico para este ano e para 2018?

Júlio Bellinassi - A crise econômica afetou o mercado de novos elevadores de 2015 a 2016, mas já começamos a perceber uma pequena recuperação em 2017 e temos boas expectativas para uma retomada mais robusta em 2018. Os negócios de serviços e mo-

dernizações continuaram crescendo mesmo durante a crise.

GESTÃO RH - Quais são os principais objetivos da companhia sob seu comando, e quando pretende alcançá-los? Quais são as principais diferenças nos objetivos das filiais da Otis no Brasil, na Colômbia, na Argentina, no Uruguai e no Chile?

Júlio Bellinassi - Assumi a diretoria geral para a Otis na América do Sul em agosto do ano passado depois de quase dois anos como diretor geral para a Otis no Brasil. Os principais objetivos nesse primeiro ano foram de lançar novos produtos para o mercado de novos equipamentos, como o nosso Gen2 (elevador sem casa de máquinas) para velocidades de até 2.5m/s e o Compass Plus, revolucionário sistema de antecipação de chamados.

Iniciamos a nossa transformação digital na área de serviços através de parcerias mundiais com a Microsoft, ATT e Apple, com smartphones e aplicativos de última geração para nossa equipe de campo (técnicos que fazem a manutenção dos elevadores).

Um grande objetivo também é o foco na área de modernizações, com o lançamento da Porta Inova, que permite a substituição das antigas portas de abertura lateral por modernas portas de abertura automática sem necessidade de obra civil para o condomínio.

GESTÃO RH - Você atuou durante quase duas décadas na Otis antes de chegar ao cargo atual. De que forma você avalia o processo interno que experienciou na companhia? Mentoria, plano de carreira e linha sucessória transparente foram elementos dessa trajetória?

Júlio Bellinassi - A Otis é uma empresa com um claro plano de carreira e com inúmeras possibilidades de crescimento tanto localmente como no exterior. Sempre damos prioridade aos talentos internos quando temos vagas em aberto. Eu, por exemplo, comecei como supervisor de instalações na Otis em 1997, logo após me formar na Escola Politécnica da Universidade

de São Paulo (USP), e passei por diversas áreas da empresa até chegar onde estou.

GESTÃO RH - Como você define seu estilo de liderar? De que forma ele reflete na atuação dos colaboradores da Otis?

Júlio Bellinassi - Tenho muita energia e adoro lidar com pessoas. Sou apaixonado pelo que faço e pela Otis. Acredito que funcionários felizes e satisfeitos conseguem alcançar resultados fantásticos. Além disso, gosto de estar na linha de frente, visitando clientes, indo ao chão de fábrica e visitando nossos técnicos de serviços nas obras de serviços e instalações.

GESTÃO RH - Qual é a sua receita para inspirar as lideranças a desenvolver suas equipes de trabalho? De que forma o equilíbrio entre vida pessoal e profissional reflete no sucesso nos negócios?

Júlio Bellinassi - Tento liderar através de bons exemplos, delegando autoridade para os líderes de equipes e dando oportunidades para aqueles com alta performance.

Acredito piamente na importância de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Se quisermos bons resultados no longo prazo, temos que ter funcionários com energia e felizes.

GESTÃO RH - Você acredita que o investimento no aprendizado dos colaboradores é vital para que a Otis siga escrevendo novas páginas em sua história mais que centenária? Quais ações nesse sentido serão mantidas, aprimoradas ou lançadas?

Júlio Bellinassi - Acredito muito no investimento em aprendizado dos colaboradores. Na Otis nós temos um programa de bolsa de estudos para graduação e pós-graduação onde pagamos integralmente os custos. Eu, inclusive, já fui beneficiado por esse programa quando a empresa investiu em meu MBA há alguns anos. Essa bolsa se aplica a todos os funcionários, desde técnicos até diretores.

GESTÃO DE OLHO NO FUTURO



André Rapoport é formado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), com mestrado em Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pela Université Catholique de Louvain (França). No início da trajetória profissional, trabalhou nas áreas tributária e de planejamento de negócios, mas logo migrou para o RH, setor em que atuou como executivo principal em companhias importantes como Sanofi, Oracle e Credicard, antes de chegar à Danone.

Diretor de RH da divisão de lácteos da Danone comenta os desafios para a gestão de pessoas neste momento de crise econômica

Por **Adriano Garrett**

Com atuação no País há mais de 40 anos, a Danone é reconhecida pelos brasileiros sobretudo devido aos produtos lácteos frescos (PLF), que são responsáveis por cerca de 80% do faturamento dos negócios da companhia no Brasil. O executivo André Rapoport ocupa o cargo de diretor de RH da divisão de PLF da empresa desde janeiro de 2016, e assumiu a função em um momento em que a companhia vislumbra o futuro através de seu plano – ou “manifesto”, como prefere André e os demais líderes da companhia – Danone 2020, que define as prioridades estratégicas e as mudanças a serem alcançadas, rumo a um crescimento forte, rentável e sustentável.

A filial brasileira da Danone está entre as oito maiores da companhia em todo o mundo. Com fábricas em Poços de Caldas (MG) e Maracanaú (CE), ela emprega cinco mil colaboradores diretos. Todos os cerca de 300

gestores passam por treinamentos específicos, e a ideia que prevalece entre todo o time da companhia é a de que o indivíduo deve ter autonomia para cuidar da própria carreira, o que se expressa por meio da sigla em inglês CODES, que remete a atitudes como “construir um futuro significativo”, “empoderar a si e aos times” e “ter autoconhecimento”.

“Trouxemos vários novos profissionais do mercado, que nos ajudaram a obter sucesso mesmo em um ano de recessão econômica. Além disso, implantamos o processo de comunicação com os mais de 3.000 funcionários e fizemos importantes ajustes no processo de definição de metas individuais para garantir total alinhamento em relação aos nossos planos”, comenta o executivo a respeito da sua atuação na companhia.

Em entrevista à Gestão RH, André Rapoport falou sobre os aprendizados que teve ao longo de sua trajetória e comentou os principais desafios que enfrenta no RH da divisão de PLF da Danone.

GESTÃO RH - Como foi sua trajetória até chegar à posição de diretor de RH da divisão de lácteos da Danone?

André Rapoport - Comecei minha carreira na Coopers & Lybrand, nas áreas tributária e planejamento de negócios, mais focado na área financeira. Depois de alguns anos, fui fazer mestrado e descobri a área de Recursos Humanos academicamente. Decidi que meu caminho profissional seria nesta área. Desde então passei por empresas como Credicard, Oracle e Sanofi, em que tive a oportunidade de aprender muito e também contribuir para a construção de áreas de RH que equilibrassem processos efetivos, parceria com o negócio e proximidade com os indivíduos. Tive também a oportunidade de atuar como diretor geral da Right Management no Brasil. Experiência muito interessante, em que pude experimentar a responsabilidade pelo P&L (sigla em inglês para

Profit & Loss Statement, ou Demonstrativo de Lucros e Perdas) de uma empresa. Estou na Danone desde janeiro de 2016.

GESTÃO RH - Na área de atração e retenção de talentos, quais são os maiores desafios para o setor de RH da Danone neste momento de crise econômica?

André Rapoport - O contexto de mercado tem apresentado níveis crescentes de competitividade, em virtude da atual crise econômica que o País está



A DISPUTA POR MERCADO É CADA VEZ MAIS ACIRRADA E AS SOLUÇÕES PARA VENCERMOS NESTE MERCADO SÃO CADA VEZ MENOS ÓBVIAS. DESSA FORMA, TEMOS QUE TRABALHAR MAIS POR PROJETOS E PROCESSOS, COM MAIS CRIATIVIDADE, E MENOS POR ÁREA FUNCIONAL, DE FORMA TRADICIONAL



passando. A disputa por mercado é cada vez mais acirrada e as soluções para vencermos neste mercado são cada vez menos óbvias. Dessa forma, temos que trabalhar mais por projetos e processos, com mais criatividade, e menos por área funcional, de forma tradicional. Nesse sentido, o nosso foco está em reter e atrair talentos que consigam transitar bem com mudanças, inovação, resiliência e, principalmente, com grande agilidade de aprendizagem.

Outro aspecto importante é que

o profissional esteja alinhado com os nossos valores, com a nossa missão, e que compartilhe do nosso propósito: levar saúde por meio da alimentação ao maior número de pessoas. Temos o compromisso de estarmos alinhados com os nossos objetivos de negócio, sustentabilidade e responsabilidade social.

GESTÃO RH - No seu ponto de vista, qual foi a ação ou programa mais inovador e eficiente implantado pelo RH da Danone em sua gestão?

André Rapoport - Tivemos uma iniciativa conjunta que foi a implantação do novo modelo de RH, centralizado e comum às nossas quatro divisões de negócios (Águas, Produtos Lácteos Frescos, Nutrição Especializada e Early Life Nutrition). Lançamos também o novo modelo de Ciclo de Desenvolvimento e Performance, com novas competências, novo modelo de assessment de potencial e novas formas de avaliar desempenho.

Falando especificamente da divisão da qual sou responsável - Produtos Lácteos Frescos - tivemos algumas mudanças organizacionais, realizadas para suportar nosso posicionamento estratégico. Trouxemos vários novos profissionais do mercado, que nos ajudaram a obter sucesso mesmo em um ano de recessão econômica. Além disso, implantamos o processo de comunicação com os mais de 3.000 funcionários e fizemos importantes ajustes no processo de definição de metas individuais para garantir total alinhamento em relação aos nossos planos.

Dentro desse processo novo de comunicação, destaco o programa Compromisso em Foco. Uma vez por mês o presidente da divisão de Lácteos reúne os colaboradores para uma conversa aberta e transparente sobre o andamento das ações, próximos passos, estratégia dos compromissos, entre outros. Os colaboradores das fábricas da Danone e força de vendas também conseguem participar de forma remota. Esse modelo faz com que o profissional tenha mais abertura para falar com o sênior management

quanto ao modelo de negócio que está sendo seguido.

GESTÃO RH - Que tipo de ações a companhia realiza nas áreas de mentoria, plano de carreira e linha sucessória transparente?

André Rapoport - Todos os anos fazemos nosso processo de assessment de competências e potencial, definição dos planos de desenvolvimento e planejamento sucessório. Em um primeiro momento temos uma auto-avaliação do funcionário, seguida da avaliação do gestor. Fazemos na sequência uma calibragem, para que outros gestores (que também interagem com este profissional) possam opinar.

Em paralelo, discute-se o plano de desenvolvimento deste profissional. Este processo é alinhado com os escritórios regionais (América Latina) e globalmente. Para definirmos as ações de desenvolvimento, olhamos tanto para a posição atual quanto para as potenciais posições futuras.

Na Danone preenchemos as nossas posições com nossos próprios talentos e vamos ao mercado apenas se não tivermos o candidato internamente.

Nós temos quatro unidades de negócios, o que faz com que tenhamos muitas possibilidades de movimentação de carreira. Temos também muitos brasileiros que estão expatriados, 25 para ser exato. Carreira internacional é uma possibilidade concreta na empresa.

GESTÃO RH - Como o RH da companhia incentiva a diversidade (de gênero, orientação sexual, religião, etc.)? Quais são as metas da companhia para que a equidade de gênero seja alcançada no quadro de lideranças?

André Rapoport - A Danone respeita e valoriza a diversidade de cada um e atua nesse sentido, seja com políticas internas, seja apoiando ações que visem relações mais igualitárias. A companhia promove uma relação justa entre homens e mulheres na liderança, tornando a equiparação salarial uma realidade. Ainda temos uma prepon-

derância de homens em posições de diretoria (25% de mulheres), mas já temos um pipeline importante nas posições gerenciais, em que já atingimos 45% de mulheres. Globalmente, a Danone vem trabalhando em novas políticas que valorizem o empoderamento feminino, por isso apoiamos o Movimento #HeforShe, da Organização das Nações Unidas (ONU).

Além disso, a Danone participa do Programa Empresa Cidadã, do Governo Federal, e as mulheres têm o direito a 180 dias de licença maternidade.



NA DANONE VAMOS AO MERCADO APENAS SE NÃO TIVERMOS O CANDIDATO INTERNAMENTE. NÓS TEMOS QUATRO UNIDADES DE NEGÓCIOS, O QUE FAZ COM QUE TENHAMOS MUITAS POSSIBILIDADES DE MOVIMENTAÇÃO DE CARREIRA



Quando essas profissionais retornam às atividades, encontram um ambiente que permite o aleitamento materno, no Lactário desenvolvido especialmente para a prática.

GESTÃO RH - Quais são as principais características que fazem parte da cultura organizacional da Danone? A identificação com elas foi fundamental para que você atingisse o cargo de diretor de RH na companhia? Como fazer para que essa cultura também seja bem acei-

ta pelos colaboradores?

André Rapoport - A Danone é uma empresa com algumas características muito marcantes. É uma organização informal, ágil, bastante focada em resultados. Há muito espaço para que os seus profissionais busquem novas formas de realizar o trabalho, de inovar; o erro é permitido, principalmente quando se busca algo que traga resultados além do esperado.

Faz parte da cultura da empresa a liberdade de autonomia, com novas competências globais, novo modelo de avaliação de perfis e o CODES – com o qual o indivíduo tem autonomia para cuidar da própria carreira.

C: construir (creates) um futuro significativo

O: conectar-se (opens) interna e externamente

D: conduzir (drives) para resultados sustentáveis

E: empoderar (empowers) a si e aos times

S: ter autoconhecimento (self aware)

GESTÃO RH - O que é o plano de transformação Danone 2020, e de que maneira o setor de RH da companhia está envolvido nele?

André Rapoport - O Danone 2020 é o nosso manifesto. Ao escrever um manifesto, reforçamos o nosso compromisso duplo para o progresso econômico e social e, por meio deste, reconhecemos que não podemos trabalhar para oferecer escolhas mais saudáveis e estilos de vida sem se preocupar com a saúde e bem-estar das nossas comunidades.

Este manifesto incorpora o nosso compromisso para uma revolução alimentar para a saúde da Danone, a saúde do nosso planeta e de todo o nosso ecossistema, além da saúde das gerações atuais e futuras.

Nós elaboramos um manifesto sobre alimentação que resume nossas convicções e compromissos, falando sobre nossos objetivos e como planejamos pôr em prática nossa missão e trabalhar com todos os nossos stakeholders.



AAPSA DISCUTIRÁ O PAPEL DO CEO PERANTE UM CENÁRIO CADA VEZ MAIS DESAFIADOR

Os dois fóruns que serão promovidos em setembro pela AAPSA – Associação Paulista de Recursos Humanos e de Gestores de Pessoas – já estão com as inscrições abertas.

Em 26 de outubro, a AAPSA (Associação Paulista de Recursos Humanos e de Gestores de Pessoas) realizará a sexta edição do Fórum de CEOs, em São Paulo.

Com o tema “A Retomada: Caminhos e Soluções”, o Fórum terá como objetivo reforçar o papel do CEO como protagonista na liderança das empresas, que, mais do nunca, enfrentam cenários adversos e desafiadores.

Durante o evento, serão apresentados cases que conquistaram resultados superiores e inspiradores, valorizando as experiências, a resiliência e a gestão dos executivos que serão palestrantes.

A expectativa da AAPSA é reunir cerca de 300 executivos com poder de decisão.

Para informações detalhadas e o link para inscrições, acesse a aba “Eventos”, em www.aapsa.com.br ou (11) 3459-0977.

6º Fórum de CEOs da AAPSA

Data: 26 de outubro

Horário: das 8h às 17h30

Local: Auditório HCor – Hospital do Coração

Endereço: Rua Des. Eliseu Guilherme, 147 - Paraíso, São Paulo – SP

Agenda de eventos segue a todo vapor!

10/11 – Fórum de Governança Corporativa

A proposta da iniciativa é discutir ideias e inovações para a boa governança em conselhos empresariais, abordando ética, meio ambiente, desenvolvimento e responsabilidade corporativa.

29/11 – Fórum de Tendências de RH

O Fórum visa apresentar as tendências, tecnologias e ferramentas que estão fazendo a diferença na área de RH e na gestão de pessoas, inspirando os participantes por meio da apresentação e debate de cases de sucesso.



VOCÊ TEM O QUE É PRECISO PARA SER UM BOM LÍDER?

Por **Valeria Porto**

Nem todos conseguem chegar ao mais alto cargo dentro de uma corporação. Nem mesmo aqueles que, a princípio, reúnem as condições e as características necessárias para atingir o topo da carreira.

Como diretora de RH há mais de 20 anos, tendo passado por algumas das mais respeitadas corporações em distintos segmentos, convivi com mui-

tos altos executivos e aprendi alguns sinais importantes do que é preciso para alcançar o sucesso.

Seis desses sinais merecem a sua reflexão.

TER VISÃO DE LONGO ALCANCE

O candidato a líder precisa aperfeiçoar sua capacidade de antever cená-

rios. Ele deve ser capaz de vislumbrar muitas jogadas à frente e se preparar para fazer os movimentos certos nas horas certas. No mundo corporativo, isso significa manter a mente focada em objetivos claros e, principalmente, ser pragmático. Sonhar, no caso dos líderes, não é um defeito, mas o sonho precisa encontrar pontos de apoio na realidade para ter chance de dar certo.

SER RECEPTIVO E ACEITAR O CONTRADITÓRIO

E aqui falo sobre ser receptivo até mesmo (ou principalmente) a ideias que contrariem frontalmente seus ideais mais atávicos. Acredite, pode-se aprender muito com uma opinião diferente, mas aceitá-la nem sempre é fácil. O candidato a líder tem de entender que a pluralidade de opiniões é o que ajuda a formar a rede de proteção para qualquer iniciativa empresarial.

Outra dica: conheça os vários setores da empresa em que você trabalha - e, mais do que isso, entenda a importância que cada área tem no cotidiano da corporação. Você já deve ter ouvido a frase "nenhum homem é uma ilha", de um certo John Donne. Pois ela valia na Inglaterra do século 16, está mais atual do que nunca e deve ser um mantra para qualquer executivo.

ACEITAR CRÍTICAS E RECONHECER ERROS

Essa característica é parte fundamental do que se acostumou chamar de inteligência emocional (e demonstra, antes de mais nada, humildade diante da própria imperfeição). O mais importante é que, apesar do que você possa já ter lido ou ouvido da boca de muitos pseudogurus que pululam por aí, demonstrações genuínas de humildade aproximam as pessoas, sensibilizam, geram empatia, e não, não são sinônimos de fraqueza.

SER CAPAZ DE TOMAR DECISÕES SOB PRESSÃO

Lembre-se: o ônus de se tornar líder em uma empresa são as responsabilidades inerentes ao cargo. Se já ouviu a frase "a liderança, muitas vezes, é solitária", saiba que isso é a mais pura verdade, principalmente quando estamos diante de um momento de decisão. Por mais que reunamos todas as informações possíveis e tenhamos discutido o tema com todos à nossa volta, a responsabilidade pela

decisão é prerrogativa do cargo e não pode ser terceirizada.

Para completar o quadro, prepare-se para a pressão, que virá, literalmente, de todos os lados, de todos os stakeholders. Neste caso em particular, só a experiência adquirida em momentos análogos é capaz de preparar um executivo para o desafio de liderar uma corporação.

CONSEGUIR TIRAR O MELHOR DE SEUS COMANDADOS

Jack Welch, eterno CEO da GE, costumava dizer (e escreveu muito a respeito) que "um líder não é alguém a quem foi dada uma coroa, mas a quem foi dada a responsabilidade de fazer sobressair o melhor que há nos outros". Este é mais um mantra que o candidato a líder deve seguir diaria-

mente. A melhor maneira de atingir esse objetivo? Inspirando pelas ações, cumprindo as promessas feitas, conquistando credibilidade diariamente e premiando quem deve ser premiado - aliás, o conceito de meritocracia deve perpassar todos os níveis da hierarquia.

CERCAR-SE DOS MELHORES PROFISSIONAIS

Para encerrar, o ensinamento de um ícone da indústria norte-americana, Lee Iacocca, ex-presidente da Ford e da Chrysler: "Sempre contratei pessoas mais inteligentes do que eu, porque acredito que algumas das melhores ideias e iniciativas vêm de baixo para cima dentro de qualquer corporação".

Precisa dizer mais?



Valeria Porto é diretora de RH do PayPal para a América Latina



COMPLIANCE: UM IMPERATIVO ÉTICO NA MODERNA ADMINISTRAÇÃO

Por **Marcelo Robredo**

Enquanto o País assiste, entre estarecido e esperançoso, ao desenrolar de investigações que, mais do que em qualquer outro momento de sua história, expõem

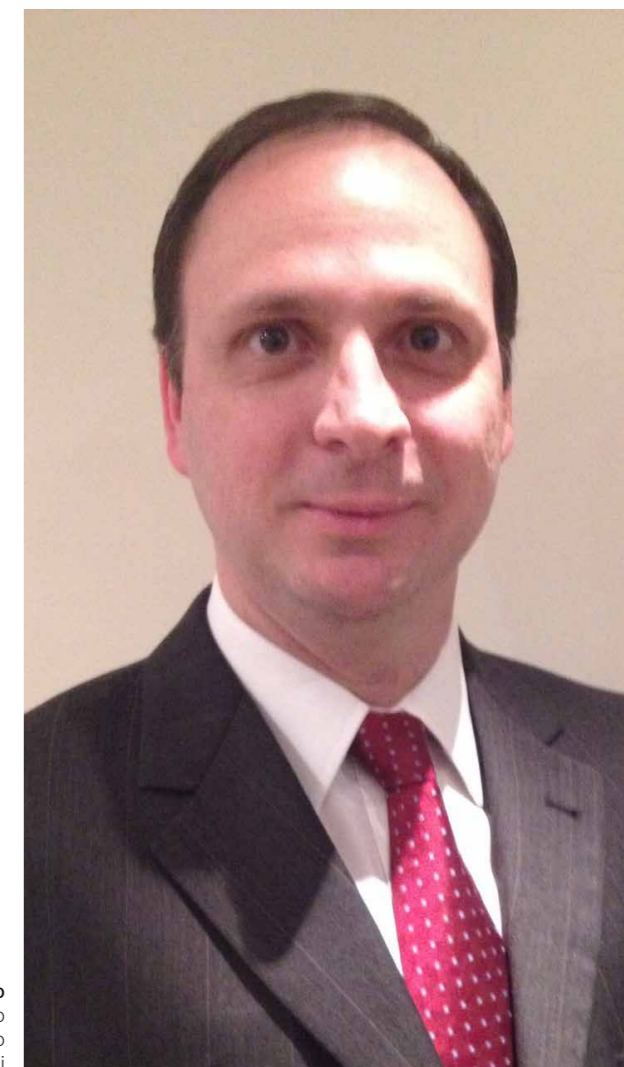
um infindável rol de denúncias envolvendo diversos setores de atividade, cabe a cada um de nós, cidadãos, uma reflexão sobre a questão ética e seu papel fundamental, tanto em nossa vida pessoal, quanto nas esferas social e profissional.

A rigor, a conduta de qualquer pessoa no ambiente coletivo e profissional deve ser pautada pelos mesmos princípios, valores e probidade empregados em sua vida particular. Este cuidado é ainda mais imperativo no caso de pessoas que exercem funções de liderança em qualquer tipo de atividade ou empresa.

Neste sentido, o conceito de Compliance, nascido nos EUA na virada do século XX, nada mais é do que levar ao ambiente corporativo a “conformidade” com os princípios éticos. Nascido do verbo, em inglês, “to comply”, a palavra Compliance nos traz o significado de cumprir, observar, satisfazer, enfim, estar em conformidade com leis, normas internas e externas e diretrizes éticas que têm como objetivo prevenir riscos legais e regulatórios, bem como preservar a imagem e reputação da empresa.

No entanto, o melhor resultado da implantação de um programa de Compliance não é simplesmente o de cumprir normas legais e evitar punições jurídicas. Em minha visão, o grande benefício é construir e reforçar a cultura de “fazer o certo porque é certo”. A construção desta cultura deve estar incutida em cada cidadão, tanto em seu âmbito pessoal e familiar, quanto no social e profissional.

Neste sentido, as empresas podem, e devem, ter um papel de liderança perante a sociedade para, mais do que implantarem programas de Compliance como simples ferramentas de controle, cuidarem para que essas práticas éticas sejam incorporadas por suas equipes como valiosos aprendizados para serem praticados em todos os âmbitos da vida.



Marcelo Robredo
é diretor administrativo
financeiro do Grupo
De Nadai

“ O MELHOR RESULTADO DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE NÃO É SIMPLEMENTE O DE CUMPRIR NORMAS LEGAIS E EVITAR PUNIÇÕES JURÍDICAS ”

Na esfera corporativa, estou certo dos benefícios advindos da prática desta “cultura da correção”. E esta convicção tem servido de inspiração a todos nós, gestores e equipe, no programa que está em desenvolvimento em nossa empresa.

Acredito que a fase de grande transformação pela qual passa o País, apesar de traumática e dolorosa sob muitos aspectos, trará como resultado a certeza de que só poderemos avançar como nação se adotarmos novos valores e novas práticas. Confio que cada um de nós, cidadãos e profissionais, está alerta para fazer a sua parte para, juntos, ingressarmos nessa nova etapa de crescimentos e resultados compartilhados com toda a sociedade.



COMO AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DA SUA EQUIPE PELA TÉCNICA DA MENTE DE COLMEIA

Por Adriano Simões

Um dos maiores desafios dos gestores é alcançar com sua equipe a melhor produtividade possível. Ferramentas motivacionais, técnicas pedagógicas, metas e benefícios são propostas usuais nas empresas. Mas, segundo estudos sobre a tendência à organização

espontânea presente no Universo realizados pelo matemático Steven Strogatz, da Universidade de Cornell, nos EUA, e por diversos institutos de pesquisa americanos, como o Laboratório de Massachusetts, existe uma força de restauração já presente em todos nós, que é uma

das fontes de nossas interações sociais e pode ser a chave para resolver essa questão da performance dos grupos.

Essa chave é a força da sincronização, já citada por diversos filósofos e estudiosos, como o psiquiatra Carl Jung em seu livro sobre o tema.

Ela pode ser definida em seres vivos quando dois ou mais indivíduos praticam uma mesma ação num mesmo sentido, por exemplo, duas pessoas dançando em harmonia ao ritmo de uma valsa. E a grande novidade é que, para entendermos de forma mais clara e aprendermos a usá-la como uma técnica, a resposta está na observação e análise da Natureza, e a ferramenta se encontra nos agrupamentos de animais.

As abelhas, por exemplo, quando vão escolher um novo local para uma colmeia, saem em busca de um espaço ideal, e então passam dias em conjunto se comunicando por movimentos denominados pelos cientistas como “dança das abelhas”, que indicam as vantagens de cada local por cada indivíduo. É a análise de riscos delas, e, de acordo com a pesquisa de Thomas Seeley e colaboradores, também da Universidade de Cornell, o processo de tomada de decisão delas em conjunto é similar ao funcionamento de um sistema neurológico complexo como nosso cérebro, sendo cada abelha proporcional a um neurônio.

Trabalhando em conjunto e avaliando as alternativas, elas convergem para uma decisão em sincronia entre todos os indivíduos que dá certo em 80% dos casos para o melhor local da nova colmeia. Esse sistema de análise em grupo destes animais que se valem da sincronização, produzindo resultados coletivos melhores do que o individual, foi denominado de Mente de Colmeia. Esse tipo de interação está presente também em diversos outros grupos de animais, como peixes, pássaros, lobos e búfalos. Basta uma rápida busca no Google para assistir a esse fenômeno.

A questão é: será que o ser humano não teria como aprender com esse tipo de interação social para melhorar seus resultados? Tem gente que está provando que sim. Intuitivamente, já fazemos isso em sites de pesquisa de viagem, por

exemplo. Não só quando fazemos compras coletivas, mas também quando selecionamos por preço, quantidade de estrelas ou quando fazemos comentários e analisamos as avaliações dos outros. Esse tipo de pesquisa é mais produtivo e faz você pular etapas operacionais, porque cada um faz o seu gerenciamento e ajuda o outro a fazer o dele. Geração de sincronia total.

A explicação básica do efeito positivo dessa técnica está na Matemática. Enquanto nessa ciência exata $1 + 1$ é igual a 2, nos indivíduos, quando junta 1 com o outro 1, se pensarmos em termos de produtividade, a resposta é infinitas possibilidades, tanto para o lado positivo, como aumento exponencial da produtividade, quanto para o negativo, como queda no rendimento da equipe.

Exemplos simples de Mente de Colmeia:

1. Imagine você tendo que montar uma mesa de reuniões daquelas bem grandes de lugar. Você irá conseguir sozinho? Dificilmente. E num grupo de seis pessoas? Facilmente. Isso é Mente de Colmeia! O uso da força de sincronização praticando a mesma ação, no mesmo sentido, com a melhor solução possível, com base na soma de todos os conhecimentos e ações individuais.

2. Uma empresa americana chamada Unanimous AI, baseada na Mente de Colmeia, desenvolveu um aplicativo de pesquisa no qual os usuários definem suas escolhas juntos e simultaneamente. E ele foi testado na premiação do Oscar de 2015. A pergunta “quem vai ganhar o Oscar?” foi feita da forma clássica para 48 pessoas aleatoriamente. De 15 Oscars, a pesquisa obteve 6 acertos, ou seja, 40% de acerto.

Fizeram, então, um subgrupo escolhendo sete pessoas aleatoriamente das 48, e colocaram elas para decidirem, em conjunto, usando o aplicativo pelo método de Mente de Colmeia, sem se conhecerem ou

se verem. Eles tinham um minuto para decidir a melhor opção. E a pesquisa obteve 11 acertos, isto é, 73% de acertos.

Por quê?

Porque diferente do método de pesquisa clássica, no qual cada indivíduo responde sozinho às questões, e sendo assim não tem com quem sincronizar, o modelo de pesquisa da Unanimous, baseado na Mente de Colmeia, é um modelo de pesquisa que busca a resposta em grupo, e assim permite que a sincronização atue.

3. Imagine você tendo que escolher entre uma nota de 2 reais e uma outra de 100 reais. Qual escolheria? A resposta óbvia, pensando em seu próprio benefício, seria a de 100 reais. Agora imagine que você está em um grupo de 100 pessoas e só existem 10 notas de 100 reais, sendo que, se mais de 10 pessoas escolherem a nota de 100 reais, ninguém vai ganhá-la. E agora, qual você escolheria?

Essa questão remete você a um pensamento coletivo. Você migra da sua individualidade para a coletividade do grupo. A sincronização faz emergir no grupo um comportamento de diálogo para determinar qual seria a melhor forma de partilha.

Porém, a força da sincronização é boa sempre?

A resposta é não. Um cão ou uma pessoa com problema de epilepsia, por exemplo, só entram em crise porque, devido a um distúrbio, milhões de células nervosas entram em sincronia e descarregam energia juntas, em sequência, levando à convulsão.

Existe um outro fenômeno que, inspirado no coletivo de elefantes, é chamado de Efeito Manada. É o lado perigoso do uso da sincronização. Animais e pessoas podem sair correndo no mesmo sentido, simplesmente porque viram todo mundo correndo também. Isso pode ter o lado bom, como fugir do perigo, mas não é muito inteli-

gente. É quando acontecem, por exemplo, aqueles acidentes de pessoas sendo feridas em tumultos de multidões. Sincronização via Efeito Manada é quando todos praticam a mesma ação, no mesmo sentido, com o pensamento apenas no individual, e não no coletivo, como na Mente de Colmeia.

Trazendo isso para o nosso trabalho: por que vou organizar esta mesa, se ninguém organiza? Por que vou chegar no horário, se ninguém chega? Por que vou agir diferente, se todo mundo age assim? Pessoas no trabalho podem preferir ficar conversando sobre assuntos do cotidiano ou interagindo em redes sociais, apenas pelo prazer que a sincronização de estar em grupo na mesma sintonia, na mesma vibe, traz. Sincronização libera oxitocina no seu cérebro, que é o hormônio do prazer. Sincronizar por afinidade é importante se não atrapalhar no rendimento, na produção da empresa.

A sincronização pelo Efeito Manada te puxa, é verdade, mas o seu sucesso depende também do seu bom senso. A sincronização é um meio, e não um fim. Como tudo na vida, é preciso entender e saber usar na medida certa. Então, a pergunta de ouro é: como usá-la para obter melhores resultados? Para ser mais produtivo? Para gerir melhor a sua equipe?

Por mais que o Efeito Manada, de agir por impulso coletivo, tenha o seu valor (fugir do perigo), a Mente de Colmeia é o caminho. E é simples sincronizar pela Mente de Colmeia. Afinal, se até os animais conseguem, nós também temos como aprender.

Exemplos da atuação da força da sincronização no nosso cotidiano:

1. A lâmpada do escritório não está acendendo.

- **Efeito Manada?** Ninguém trabalha sem luz
- **Mente de Colmeia?** Vamos trabalhar juntos: um segura a cadeira

2. A internet está lenta.

- **Efeito Manada?** Ninguém tem nada a ver com isso. Vamos esperar melhorar.
- **Mente de Colmeia?** Vamos ver o que dá para ir adiantando nos outros serviços ou pelo smartphone.

3. A meta não foi atingida.

- **Efeito Manada?** A culpa é de todos. Logo, fica mais difícil responsabilizar alguém.

Adriano Simões é palestrante comportamental, com formação em Programação Neurolinguística e Coaching. Pesquisador da relação ser humano-animal, atua na área de desenvolvimento de pessoas há cinco anos (www.adrianosimoes.com.br)



ra enquanto o outro sobe para avaliar a lâmpada. Enquanto isso, um terceiro vai analisando qual é a loja de lâmpada mais próxima, e um quarto está buscando um eletricista.

- **Mente de Colmeia?** Organizar melhor o planejamento.

O segredo para aumentar a produtividade por essa técnica é buscar usar a sincronização, fazendo a migração do Efeito Manada para a Mente de Colmeia e, assim, mostrando as vantagens desse sistema. Daí a importância da missão e postura da empresa para definir e enfatizar o propósito da execução de um trabalho a todos os colaboradores, de modo que sintam os benefícios e adotem a ideia. O marketing multinível aplicado por algumas empresas, por exemplo, é inspirado nesse sistema.

E aprender com os padrões da Natureza que já usam essa força há milhares de anos pode ser o caminho para seu sucesso de forma clara e acessível, com baixos custos.



- MBA Gestão de Risco Corporativo •
- MBA Gestão de RH •
- MBA Gestão de Estratégia de Negócios •
- MBA Gestão de Marketing e Serviços •
- MBA Pesquisa de Marketing, Segmentação, Posicionamento e Nicho •
- MBA Gestão de Controladoria e Finanças •

**MESTRES, DOUTORES E PÓS-GRADUAÇÃO USP
COM FORMAÇÃO INTERNACIONAL E ESPECIALISTAS
COM NOTÓRIO SABER DE MERCADO.**

Aulas on-line com um encontro presencial por mês.

☎ 3053-4321 🏠 www.inaci.com.br





SAÚDE TEM PREÇO SIM, E CUSTA CARO

Por **Ricardo Lopes**

No mundo corporativo, diariamente somos submetidos a diversos desafios que nos motivam a buscar caminhos e estratégias para vencê-los. Quando observamos o interior das organizações e damos um zoom na área de RH, especificamente na gestão de benefícios, identificamos que manter o custo do plano de saúde dentro dos valores orçados é com certeza um dos maiores desafios.

De todas as contas da demonstração de resultados, essa é praticamente

a única que foge do nosso poder de previsão e gestão. Esta despesa está inserida em um ambiente de alta complexidade e de difícil controle, no qual os números estão desconectados dos demais índices da nossa realidade econômica e financeira.

Neste setor médico, após anos de acompanhamento, monitoramento e análise, a conclusão à qual chego é que além do real e do dólar, temos uma terceira moeda chamada "inflação médica". Este índice costuma ficar acima do

nosso IPCA e IGP-M, daí a dificuldade de ter uma previsão de aumento para o ano seguinte. Minha orientação é de que utilize a inflação estimada pelo governo e multiplique por dois ou três. De acordo com dados históricos dos últimos quinze anos, esta tem sido a média de reajustes, variando com as mudanças de categorias dos planos.

Usualmente ouvimos que saúde não tem preço, o que hoje sabemos não ser verdade, uma vez que saúde tem preço sim, e custa caro. O que in-

fluencia nos altos custos deste mercado? Este é um setor que passa por quatro importantes fatores que impactam os números desse segmento, fazendo com que as faturas fujam do orçamento estipulado.

Existem condições que são capazes de desorganizar as contas dos planos de saúde. O primeiro fator é o epidemiológico. Ele se dá com a redução das doenças transmissíveis e o aumento e prevalência das doenças crônicas. Nesta área os tratamentos são de longa duração e na maioria das vezes de alto custo. Como exemplo, basta observar o sucesso dos tratamentos com os portadores de HIV e os vários tipos de câncer. No Brasil as doenças crônicas são o problema de saúde mais relevante, sendo responsáveis por mais de 70% do total de mortes.

O segundo fator é o demográfico. A migração da população para o interior dos estados (buscando qualidade de vida) levou com ela também a necessidade de tratamentos que antes eram exclusivos das grandes cidades, impactando com isso o custo médico praticado nestas localidades. Embora os custos nas regiões Sul e Sudeste ainda sejam maiores do que nas outras regiões, os preços de uma forma geral aumentaram acima do praticado antes desse movimento. Empresas com colaboradores em diversas regiões precisam estar atentas na hora da precificação e indicar para a consultoria que irá realizar o estudo a localização de cada um, pois com isso conseguirá custos mais justos e atraentes.

As alterações nas faixas etárias são o terceiro fator. O envelhecimento rápido da população está impactando o custo assistencial da saúde, uma vez que a idade traz consigo necessidades adicionais de tratamentos. Estudos demonstram que 80% dos custos com a saúde se dão após os sessenta anos de idade. Estima-se que em trinta anos, 30% dos brasileiros estarão acima dessa idade, número que hoje é de 12%. As mudanças de faixa etária, com certeza, são um fator responsável por custos elevados.

O quarto, e talvez mais impactante,

fator é a transição tecnológica e científica. Os novos equipamentos, somados a uma nova geração de medicamentos, incrementam as estatísticas de sucesso no tratamento de doenças complexas e também na melhora da qualidade de vida dos pacientes com doenças crônicas. Isso faz com que as indústrias deste setor pratiquem margens de lucro muito acima da média de mercado, encarecendo o custo dos tratamentos. Infelizmente, neste segmento, mais tecnologia significa mais custo.

Este quadro só deverá ser alterado quando o mundo digital e a era cognitiva se fizerem mais presentes, oferecendo técnicas e aplicativos que permitam a não hospitalização e os tratamentos a distância. Pacientes poderão ser monitorados e tratados mesmo de longe. Esta mudança deverá acontecer nos próximos anos.

Estas quatro situações citadas estão modificando rapidamente as variáveis de gestão e controle deste setor e incrementando fortemente os custos das empresas. As apólices corporativas são responsáveis por 70% das pessoas que possuem plano de saúde. Este custo já chega a 12% da folha de pagamento, o que era 5% há poucos anos. Mantida a tendência atual, este número atingirá os 20% nos próximos dez anos, refletindo fortemente na composição do custo dos produtos e serviços produzidos e comercializados pelas empresas.

Por ser um dos benefícios mais valorizados pelos profissionais brasileiros, precisamos entender, acompanhar e agir no sentido de perpetuá-lo. Entender como funciona este sistema é um grande avanço para tornar as despesas com os planos de saúde inteligíveis e sustentáveis.

Ricardo Lopes é diretor da unidade de Consultoria e Gestão de Benefícios da ProPay (www.propay.com.br). O executivo tem a sua atuação focada em Plano de Saúde, Assistência Odontológica, Seguro de Vida e Previdência Privada





OS DESAFIOS DE SER CEO AOS 30

Por **Eduardo L'Hotellier**

Aos 26 anos, eu disse ao meu chefe que estava na hora de abrir meu próprio negócio. Ele provavelmente me achou louco e audacioso, mas me apoiou na decisão. Naquela época eu era mesmo. Até porque ainda em 2011 não era muito comum que jovens praticamente recém-saídos da universi-

dade se jogassem no mundo do empreendedorismo deixando para trás empregos estáveis.

Hoje, um número cada vez maior de jovens vem tomando a frente do mercado brasileiro e desponta na liderança de empresas inovadoras e promissoras. Segundo uma pesquisa do Sebrae,

a taxa de empreendedorismo já é a maior dos últimos 14 anos. Nunca se empreendeu tanto. Os jovens seguem investindo em novos negócios, seja para realizar sonhos ou driblar a crise econômica. Os que mais se dedicam a empreender no Brasil têm entre 25 e 34 anos (22%), de acordo com o es-

tudo Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Iniciar um novo negócio ou assumir a liderança de empresas já estruturadas quando se tem menos de 30 tem lá suas dificuldades, mas também recompensas - e vão muito além do simples sucesso profissional.

Relaciono abaixo aqueles que considero serem os principais desafios de um CEO que assume a liderança antes dos 30 anos.

ACEITAR QUE ERRAR É IMPORTANTE

Para muitos jovens perfeccionistas, errar é algo praticamente inadmissível. Não no mercado digital, em que se é incentivado a arriscar cada vez mais para ir aonde ninguém ainda chegou. Até mesmo os empreendedores mais bem-sucedidos não acertavam em tudo quando tinham seus 20 e poucos anos.

GERENCIAR E MOTIVAR PESSOAS, INCLUINDO AS MAIS VELHAS

Sem dúvidas, captar talentos e engajar colaboradores é um dos desafios mais difíceis, ainda mais conforme a empresa cresce e adquire mais funcionários. Divididos entre desenvolver os negócios e motivar o time, quase sempre vamos para a primeira opção. Seguindo a lógica de que o sucesso da equipe é também o sucesso da empresa, é indispensável aprender a gerenciar e liderar melhor as pessoas, potencializando talentos. Só assim conseguimos manter quem é bom do nosso lado no mercado.

Isso inclui também gerenciar quem é mais velho ou mais experiente do que você. Combinar autoridade com respeito é uma das estratégias que uso para me posicionar. Além disso, tenho um time de líderes que são especialistas em suas áreas de atuação e me ajudam diariamente nos desafios do negócio.

CONCILIAR VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

Com o chegar dos 30 anos, as prioridades vão mudando e muitos em-



Eduardo L'Hotellier é CEO e fundador da GetNinjas, uma plataforma que conecta clientes a prestadores de serviços com mais de 150 mil profissionais cadastrados em mais de 100 categorias em todo o Brasil. A empresa já captou mais de R\$ 47 milhões de investimento da Monashees Capital, Kaszek Ventures e Tiger Global desde seu início, em 2011

preendedores acabam por se dedicar quase que inteiramente à vida profissional. O ritmo é mesmo bem puxado e exige trabalhar muito duro para fazer o negócio virar. No começo da carreira como empreendedor não existe muito balanço entre vida pessoal e profissional, mas é algo que vai melhorando com o tempo e desenvolvimento dos negócios. Não digo que será fácil, porque é sim mais pesado do que ser apenas funcionário numa empresa, mas passa a ser mais sustentável.

ACEITAR GANHAR MENOS POR UM (BOM) TEMPO

Considerando o mundo nada glamouroso de quem está começando na carreira solo, um dos pontos que mais tiram o sono dos jovens empreendedores é remuneração financeira. Todo início de carreira no empreende-

dorismo tem seus dias difíceis, que são quase sempre os dias úteis, na hora de pagar as contas. Mas, acreditem, isso também passa e melhora muito conforme o negócio se desenvolve.

TER DETERMINAÇÃO E FOCO (PRINCIPALMENTE, QUANDO AS COISAS NÃO VÃO BEM)

Sem determinação, nós jovens empreendedores nadamos e morremos na praia. Dedicar tempo e esforço para um negócio novo, sem a garantia de recompensa, não é tarefa fácil, mas o mais importante é não desanimar. Todo esforço tem sua recompensa, mesmo que seja apenas pelo aprendizado. Foque no problema que precisa ser resolvido no seu negócio, cerque-se de pessoas que o motivam e siga em frente.

BOM CONSELHO

Sandra Guerra lança livro que desvenda os aspectos comportamentais dos conselhos de administração. Leia a introdução

Nos últimos anos, principalmente após as sucessivas fases da Operação Lava Jato, cresceu o questionamento sobre o papel e a responsabilidade dos conselheiros frente aos sucessivos escândalos empresariais e financeiros que assolam o Brasil e o mundo. Visando contribuir para o aprofundamento do debate, Sandra Guerra - uma das principais autoridades em governança corporativa no Brasil, conselheira de administração por mais de duas décadas e ex-presidente do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) - lançou no mês de maio o livro "A Caixa-Preta da Governança".

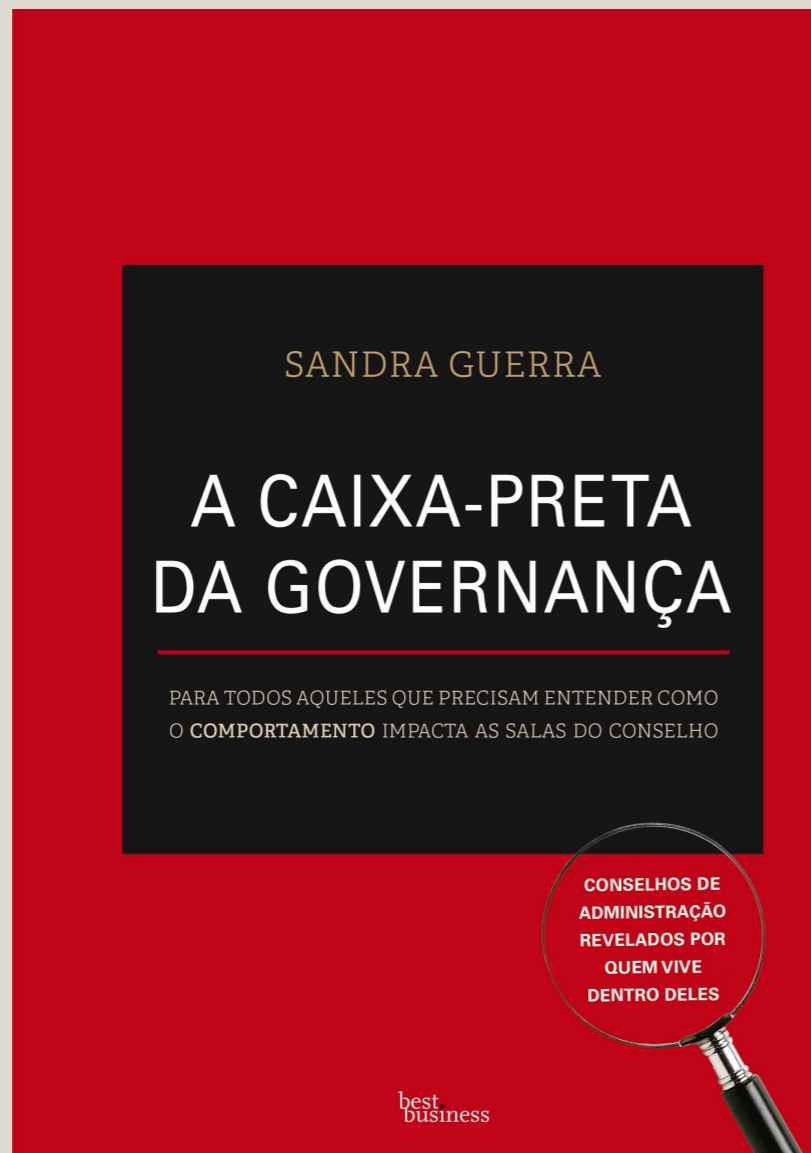
Escrita em linguagem acessível inclusive para leigos, a obra - publicada pela Editora Best Business - tem como principal objetivo fornecer uma bússola comportamental para administradores de negócios. Ao apresentar um "raio X" do que acontece de fato no dia a dia dos conselhos de administração - seus dilemas, responsabilidades, conflitos e desafios - o livro serve como guia para que conselheiros e executivos possam atuar de forma mais confiante e tranquila na interação com os pares, acionistas e executivos, visando uma maior eficácia na tomada de decisões.

A publicação é resultado de uma pesquisa que durou cerca de três anos, período em que Sandra realizou um levantamento junto a 102 conselheiros brasileiros, indagando-os sobre seus principais receios e a respeito de como o comportamento afeta as salas de conselho. A autora também realizou entrevistas individuais (27 ao todo, com profissionais de nove nacionalidades diferentes,

em mais de oito cidades do mundo), nas quais apurou detalhadamente as causas para os fatores que identificou na pesquisa.

Temas como a contratação e demissão de CEOs, eventos disruptivos, questões éticas, transações de com-

pra, venda e fusões de empresas, armadilhas comportamentais e bullying entre conselheiros e executivos são retratados por quem vivencia diariamente a complexidade de integrar e/ou interagir com os conselhos de administração.



Leia a seguir a introdução do livro "A Caixa-Preta da Governança".

Uma das minhas mais caras premissas profissionais, confirmada ao longo das duas décadas em que atuo em governança corporativa (GC) e como conselheira de administração, se tornou uma de minhas convicções mais profundas: a GC do "parecer ser", aquela adotada por obrigação como mero cumprimento de regras ou até mesmo de forma oportunista, é incapaz de gerar valor sustentável, mas é capaz até mesmo de destruir o valor. E muito.

Essa conclusão foi amadurecida durante todos esses anos em que testemunho a adoção de boas práticas de GC por empresas em sucessivas ondas de entusiasmo ou de medo das consequências por não o fazer. Em muitos casos, esse trajeto de aperfeiçoamento da governança foi motivado por algum ganho de curto ou médio prazo, como a redução do custo de capital via um IPO ou mesmo a redução nas taxas de empréstimos.

Até aí, não há nada a questionar: são os objetivos de curto e médio prazos que levam aos de longo prazo. O problema começa quando a abordagem para adoção dessas boas práticas de GC está focada na mera conformidade a um conjunto de regras. E apenas isso.

Em 2007, em um ambiente de muito entusiasmo, enquanto o mercado celebrava as bem-sucedidas ofertas públicas iniciais (IPOs) no Novo Mercado, eu já alertava, em um artigo para a revista Capital Aberto, para a possível inconsistência na adoção de boas práticas de governança. Além disso, advertia para os riscos que algumas empresas, em atitudes equivocadas, poderiam correr e, pior, impor aos outros. Isso porque eu suspeitava que, na enxurrada de IPOs no Novo Mercado, houvesse aquelas que apenas buscavam "parecer" prontas para os compromissos exigidos por esse segmento de listagem, sem, na verdade, terem feito um processo maduro de aprimoramento. Em 2013, explorei melhor as consequências dessa governança do

"parecer ser" em outro artigo, dessa vez na publicação "Governança Corporativa e Criação de Valor".

E não pense que essa busca pela GC de conformidade às "regrinhas" seja sempre mal-intencionada. Tenho observado que há uma crença honesta de que a boa governança é isto mesmo: basta adotar e formalizar algumas regras. O meu argumento era — e continua a ser — que, ao contrário, a governança do "ser" é adotada por seu valor intrínseco, o que também acaba por resultar em valor percebido do lado de fora da empresa. É a GC, de fato, aquela que é praticada no cotidiano, e seu valor interno se manifesta na administração dos conflitos de interesses; nos processos de decisão mais robustos e eficazes; no aumento da confiança resultante de práticas éticas e equânimes; na atração de talentos; entre outros.

Tudo isso se reflete na percepção externa e na reputação da organização, além de numa atitude de transparência junto às partes interessadas (stakeholders), o que aumenta também a confiança externa, levando à criação de valores tangíveis e intangíveis. É esse tipo de ambiente que protege a tomada de decisões e aumenta a confiança interna e externa, levando a negócios mais sustentáveis e mais apreciados por todas as partes interessadas, em particular os investidores. É esse ciclo que, a longo prazo, gera valor e o protege da destruição.

Ninguém precisa ser expert para constatar que não foi a governança do "ser" que predominou em diversos episódios emblemáticos da história recente. Embora as políticas e os padrões de boas práticas de GC tenham evoluído continuamente desde meados da década de 1990, quando o movimento de GC teve um grande impulso em todo o mundo, isso não foi capaz de impedir a eclosão dos sucessivos escândalos e crises corporativas, levando a consequências nefastas tanto sob o ponto de vista econômico quanto social e ambiental.

Essas falhas de GC, porém, não são privilégio de empresas brasileiras,

como podem nos fazer crer os recentes episódios ligados à Operação Lava Jato e outros semelhantes. Escândalos como os da Enron, da WorldCom e da Tyco, no início do milênio, foram exemplares na profunda destruição de valor e decorreram da má governança. No entanto, se nem aquela onda de insucessos foi capaz de convencer os mais céticos sobre a importância da boa GC, a vida real trouxe outro exemplo inquestionável: o desastre originado no uso de derivativos de alto risco, as subprimes, que resultou na crise financeira internacional de 2008 e cujas consequências ainda são duramente sentidas em todo o mundo. Diante da magnitude desse exemplo, não é preciso nem mencionar casos mais recentes como o da Volkswagen e o da Toshiba. Não há como negar: a governança segue falhando, com consequências devastadoras, apesar de todas as tentativas de aperfeiçoamento institucional feitas em vários níveis.

Não seria nenhum exagero imaginar que, em todos esses casos, a governança do "parecer ser" deva ter prevalecido. Mas para alguém como eu, que atua há mais de vinte anos em GC, essa constatação é, no mínimo, inquietante. Por que seguem ocorrendo as falhas das práticas de GC mesmo com todo o escrutínio dos últimos anos? Durante muito tempo, episódios desse tipo foram explicados pela crença de que essa é a natureza humana: havendo oportunidade, grande parte de nós, humanos, agimos errado, fraudando, especulando e tendo como interesse só o ganho pessoal. Estudos já evidenciam, entretanto, que essas crenças vêm sendo contestadas.

E afinal, mesmo quem duvida da consistência desses estudos pode se dar o benefício de outra dúvida: como a quantidade de pessoas envolvidas nos episódios citados é bem grande, é pouco razoável imaginar que todas estivessem agindo de má-fé, sem a devida responsabilidade ou apenas focadas nos próprios interesses. O que fez, então, com que todos esses executivos e conselheiros não atuassem de forma a prevenir iniciativas que causaram

prejuízos irreversíveis como os que se tem testemunhado?

Antes, porém, de responder a esse questionamento, trago outra dimensão que considero indispensável e que remete à própria visão que tenho sobre governança. O conceito, que julgo indispensável, é de que a melhor GC é sempre aquela que busca estabelecer relações em harmonia e equilíbrio entre todos os atores envolvidos — executivos, conselheiros, donos, auditores e stakeholders. Esse equilíbrio deve ser almejado, mesmo quando esses atores se encontram distanciados por visões antagônicas. O intuito é alinhar para que prevaleçam soluções capazes de propiciar o equilíbrio sustentável entre esses diversos atores. No entanto, tenho também plena consciência de que a aparente simplicidade dessa ideia não diminui em nada a complexidade de sua aplicação. E justamente por isso a boa GC tem sido sistematicamente negada pela prática.

Minha visão sobre a relevância do virtuoso entrosamento de todos esses atores teve origem na fase inicial do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), quando o grupo de fundadores, do qual eu fazia parte, decidiu ampliar o escopo de atuação do instituto. Ao ser criada, em 1995, a entidade se chamava IBCA — Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração. Começamos com foco em conselhos, admitindo sua centralidade no contexto de GC. Mas, já em 1999, no mesmo ano em que preparávamos a primeira edição do Código de Melhores Práticas, decidimos transformá-la em uma organização, envolvendo todos os atores da cena da governança. Afinal, nunca tivemos em mente a criação de uma organização de profissionais, já que nossa intenção sempre foi melhorar a GC das organizações no país como um todo. Assim, com essa decisão, o instituto passou a se chamar IBGC.

Esse tema é recorrente nas longas conversas que tenho com Bengt Hallqvist, o determinado sueco que reuniu os cofundadores do IBGC em 1995 em torno da ideia de que era imprescin-

dível fazer muito diferente da governança até então praticada em nossas empresas. E assim foi, mais uma vez, em outubro de 2016, em Stenungsund, uma adorável cidade marítima cercada de fiordes onde mora e próxima à sua cidade natal, Gotemburgo.

Hallqvist voltou a comentar que, muito provavelmente, na época em que ampliamos o escopo do instituto, nenhum de nós tinha a consciente convicção da importância que essa decisão

TER A VISÃO COMPLETA DO CENÁRIO DA GC É FUNDAMENTAL. E NELA O PAPEL PROTAGONISTA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO É INQUESTIONÁVEL. É ISSO QUE PRECISA SER CONSIDERADO SEMPRE QUE SE ANALISA UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: TUDO EM GOVERNANÇA É FRUTO DE UM CONTEXTO PRECISO E PARTICULAR

teria para o desenvolvimento da GC no Brasil. Com sua vasta vivência empresarial desenvolvida em vários países e em distintos contextos, como executivo e conselheiro, Bengt avalia que houve muito progresso em governança no Brasil nesses 21 anos e atribuiu esse sucesso à ampliação da atuação do IBGC:

“O que fizemos no Brasil teve um impacto enorme em governança corporativa, e a base de nosso sucesso

foi o fato de termos transformado o instituto inicialmente orientado apenas para conselheiros no que o IBGC é hoje, envolvendo todos os atores de governança: donos, gestores, auditores e também os conselheiros.”

Ter a visão completa do cenário da GC é fundamental. E nela o papel protagonista do conselho de administração é inquestionável. É isso que precisa ser considerado sempre que se analisa um conselho de administração: tudo em governança é fruto de um contexto preciso e particular. Portanto, estamos de volta à pergunta que deixei em suspenso. O que pode ter acontecido nos conselhos, o motor da governança, para que não tenham sido capazes de prevenir as enormes perdas e falhas que testemunhamos?

A máquina de tomar decisões nas empresas já foi dissecada por estudos teóricos e práticos sobre seus papéis, responsabilidades, estrutura e funcionamento, mas continua a ser vista como uma “caixa-preta”. É que, afinal, só os conselheiros sabem, de fato, o que se passa ali entre as quatro paredes da sala de reuniões do CA.

E o que aconteceu ali? Quais são os fatores com maior potencial para desviar o processo das melhores decisões ou até tornar o desempenho do grupo de conselheiros realmente disfuncional — ou, como preferem alguns autores, patológico? Foi assim que, em vez de fazer uma necropsia em escândalos corporativos à procura da doença que teria levado à falência dos órgãos de governança, encontrei na abordagem comportamental o melhor bisturi para observar causas relevantes das limitações e males dos CAs, e também oportunidades para os transformar em colegiados, que lideram e inspiram a criação de valor sustentável para as organizações.

Só a partir de uma visão de seu interior, entendendo as entranhas do conselho — um ser vivo e dinâmico —, é que se torna viável compreender que há muitas outras dimensões além da pretensa racionalidade da atuação do conselho e de suas decisões. Olhar

a caixa-preta por dentro abre as portas para admitir que mesmo os CAs compostos pelos mais competentes, zelosos e comprometidos conselheiros podem falhar grotescamente.

E é a abordagem comportamental que permite evidenciar que conselhos e conselheiros podem ser presas de vieses cognitivos aos quais todos nós, humanos, estamos vulneráveis. Mais: esses vieses individuais se somam àqueles comuns à dinâmica dos grupos, tornando o CA disfuncional e o afastando da racionalidade. Essa abordagem desafia definitivamente a visão daqueles que seguem considerando o comportamento humano absoluta e exclusivamente norteado pela racionalidade. Ainda mais quando esse comportamento acontece em salas tão nobres como as ocupadas por competidores e capazes conselheiros. As salas são nobres, os conselheiros competidores e capazes, mas isso não assegura a eficácia racional, como este livro pretende demonstrar.

Foi a partir dessa convicção, portanto, que senti necessidade de refletir profundamente sobre essas questões, o que me fez encontrar disposição, tempo e foco para escrever esta obra: durante 36 meses, realizei 27 entrevistas com profissionais de nove nacionalidades distintas em oito cidades ao redor do mundo: de Tóquio a Leipzig; de New Port a Dorridge. Além de revisar a mais recente literatura brasileira e internacional sobre a abordagem comportamental e entrevistar experts mundiais em governança, como sir Adrian Cadbury, Ira Millstein, Mats Isaksson, Mervyn King e Robert Monks, dediquei-me a aprofundar minha compreensão das práticas de GC nas empresas brasileiras, tendo como ponto de partida uma enquete com 102 conselheiros das mais relevantes organizações e dos mais diversos setores da economia do País, realizada de maio de 2015 a janeiro de 2016.

Para analisar ainda mais de perto os meandros da GC e o funcionamento dos CAs no Brasil e no exterior, ouvi pessoalmente a opinião de alguns dos profissionais mais experientes, que já

ocuparam — ou ainda ocupam — a cadeira de CEO e/ou a de conselheiro de administração, trazendo essa valiosa dupla perspectiva empírica para o livro. Entre esses entrevistados estão Alexandre Gonçalves Silva, César Souza, Fernando Carneiro, Luiz Carlos Cabrera, Pedro Parente e Sérgio Rial. Vários outros administradores foram entrevistados, mas seus nomes são omitidos para preservar o sigilo nos casos relatados.

A EXPECTATIVA É QUE SUA LEITURA SEJA ÚTIL TANTO PARA CONSELHEIROS E CEOS COMO PARA EXECUTIVOS OU GESTORES QUE AINDA NÃO CIRCULAM COM FREQUÊNCIA NAS REUNIÕES DO CA. O MESMO SE APLICA A CONSULTORES, AUDITORES, ADVOGADOS E SECRETÁRIOS DE GOVERNANÇA, QUE SERVEM AOS CONSELHOS, ASSIM COMO PARA ESTUDANTES, PESQUISADORES E ESPECIALISTAS EM GC E CONSELHOS

A obra está recheada de pequenos relatos desses administradores, e cada capítulo é aberto com um caso que se refere ao conteúdo ali abordado, episódios que são concluídos mais adiante, quando as ideias apresentadas no capítulo já podem ser aplicadas à história. As situações relatadas são reais, mas nem tente identificá-las: embaralhei de tal forma as circunstâncias, personagens e as características dos casos ocorridos nos diversos países de meus

entrevistados que eu mesma tenho dificuldade de lembrar os contornos precisos dos casos originais. Assim, as situações reais foram transformadas na mais pura ficção.

Ao escrever este livro, meu principal objetivo é compartilhar vivências e aprendizados em GC — os meus e de todos os entrevistados — com todos aqueles que, direta ou indiretamente, se envolvem com conselhos ou são impactados por suas decisões e muitas vezes se perguntam como são tomadas. A expectativa é que sua leitura seja útil tanto para conselheiros e CEOs como para executivos ou gestores que ainda não circulam com frequência nas reuniões do CA. O mesmo se aplica a consultores, auditores, advogados e secretários de governança, que servem aos conselhos, assim como para estudantes, pesquisadores e especialistas em GC e conselhos. Meu convite é para que, em vez de ficar do lado de fora, tentando entender “as decisões emanadas daquela caixa-preta”, você utilize a bússola comportamental trazida por este livro para tornar mais produtiva e eficaz sua interação com o conselho, envolvendo todos — e cada um — nas práticas de governança.

Espero que o livro ajude você a se conduzir pela “governança do ser”, levando-o a uma reflexão sobre a oportunidade de criação de valor, muito além das regras pelas quais a GC é percebida. Entendendo a boa governança a partir de seus princípios — transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa — e reconhecendo o grande impacto que as pessoas e sua limitada racionalidade trazem à forma com que as organizações são governadas, estaremos mais próximos de colher esse valor.

Ficha Técnica

Livro: **A Caixa-Preta da Governança**

Autora: **Sandra Guerra**

376 páginas

Preço sugerido: **R\$ 69,90**

Editora Best Business

(Grupo Editorial Record)

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

TECHWARE	4ª CAPA
AREZZA	2ª CAPA
TALENTO INCLUIR	3ª CAPA
MARSO	5
GRUPO SAÚDE E VIDA	7
UNIVERS	12-13
SEALED AIR	19
INTERCULTURAL	23
GRABER	25
UNIODONTO	37
AREZZA	38-39
AAPSA	55
FINACI	63
APAE	74



Talento@Incluir

Inclusão de profissionais com deficiência

A **Talento Incluir** é uma consultoria que desenvolve **programas de inclusão** de profissionais com deficiência no **mercado de trabalho**. Conta com equipe multidisciplinar e atende **grandes empresas** no Brasil.

PROGRAMAS DE INCLUSÃO CUSTOMIZADOS PARA CADA NEGÓCIO

Desenvolvimento de Gestores

Palestras Corporativas

Treinamento de RH e Selecionadores

Recrutamento & Seleção

Capacitação de Profissionais com Deficiência

Análise de Acessibilidade

apoio / criação:

criativos do bem
comunicação ecossocial



SOMOS REFLEXO DAS NOSSAS ATITUDES. ELES TAMBÉM SÃO.

A APAE DE SÃO PAULO trabalha para promover a inclusão de jovens com Deficiência Intelectual e contribui para o desenvolvimento de suas potencialidades. Contrate uma pessoa com Deficiência Intelectual. A sua atitude tem um imenso reflexo e muda a vida de muita gente.

Para tirar suas dúvidas, envie e-mail para flaviogonzalez@apaesp.org.br ou entre em contato através do telefone (11) 5080-7013.

www.apaesp.org.br

Inclusão Profissional da Pessoa com Deficiência Intelectual

Apoio:



RHevolution
cloud 

Software para folha de pagamento e RH. Completo. Na nuvem.

Com o modelo de rápida implantação do RHevolution Cloud sua empresa começa hoje o futuro na nuvem.

Venha para o novo, venha para o RHevolution Cloud.
CLOUD | BPO | ON PREMISES

ORACLE Gold Partner

techware.com.br

11 3871 7485



techware

25
anos