

gestão

RH

ANO XXIX • 2022
EDIÇÃO 158
www.gestaerh.com.br

GOVERNANÇA CORPORATIVA

CANAIS DE DENÚNCIA A VOZ DO COMPLIANCE



DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



CEO EM FOCO

**Melissa
Vogel, da
Kantar Ibope
Media**



RH EM FOCO

**Simone
Passini
Grossmann,
da Coca-Cola**

SOMOS GPTW!



Assaí Atacadista. Certificado como um excelente lugar para trabalhar.



Um dos maiores empregadores do segmento privado do país, com mais de **60 mil** colaboradores.

Inauguração de cerca de **50 lojas** em 2022, gerando mais de **15 mil** novos empregos.

Mais de **2 milhões** de horas de capacitação em mais de **3.600** cursos.





38

CAPA
CANALIS DE DENÚNCIA
A VOZ DO COMPLIANCE



28

LIDERANÇA
A SABEDORIA DO BOBO



66

ARTIGO
A INFLUÊNCIA DO RH NO CRESCIMENTO
SUSTENTÁVEL DAS EMPRESAS

6 | **RH EM FOCO**
GESTÃO DE PESSOAS À ALTURA
DA MARCA

14 | **CEO EM FOCO**
O PROPÓSITO DE SER UM AGENTE
DE TRANSFORMAÇÃO

22 | **DIVERSIDADE E INCLUSÃO**
EMPRESAS ALIADAS DA INCLUSÃO
DEVEM IR ALÉM DE “TOKENISMO”
CORPORATIVO

24 | **GESTÃO DO CONHECIMENTO**
O CONHECIMENTO COMO FONTE
DE PROPÓSITO

30 | **O SENTIDO DA GESTÃO**
NOVAS PERSPECTIVAS SOBRE
CARREIRA E SUCESSO

34 | **TREINAMENTO E**
DESENVOLVIMENTO HUMANO
SEU TRABALHO ESTÁ EM RISCO?
SAIBA QUAIS SÃO AS CARREIRAS QUE
IRÃO SUMIR NAS PRÓXIMAS DÉCADAS

46 | **CULTURA ORGANIZACIONAL**
FEEDBACK, UMA FERRAMENTA DE
ENGAJAMENTO E PERFORMANCE
DA TICKET

50 | **INDICADORES**

58 | **EDUCAÇÃO & INCLUSÃO**
O AVANÇO SOCIAL DA LEI DE COTAS

60 | **ARTIGO**
A AGENDA ESG, AS NOVAS FORMAS
DE TRABALHO E OS CIOS

62 | **ARTIGO**
O PAPEL TRANSFORMADOR DAS
EMPRESAS NO EMPODERAMENTO
FEMININO

70 | **ARTIGO**
COMO RECURSOS HUMANOS É
FUNDAMENTAL NA CONSTRUÇÃO
DO PROPÓSITO

74 | **GENTE**

82 | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

Quando me falaram sobre a intenção de trazer os canais de denúncia para a matéria de capa desta edição, confesso que pensei duas vezes. Na época, já fazia mais de um mês que o caso da Caixa Econômica Federal havia acontecido e praticamente não se falava mais do assunto. Na mesma velocidade em que a notícia se espalhou, deixou de ser comentada. Embora eu defendesse a defasagem da pauta, continuei a pensar a respeito e a me questionar sobre o meu próprio posicionamento. Afinal, a dinâmica das notícias acontece de forma sistemática. Basta que um novo fato aconteça, para rapidamente outro “morrer”, ainda mais nestes tempos em que o acesso às informações acontece a qualquer instante, em qualquer lugar.

Não há mais espaços vazios. Todos os nossos segundos são preenchidos por alguma notícia, seja um grande acontecimento – para o bem ou para o mal –, um boato, uma foca, uma gafe, fake news, tudo chega a nós rapidamente. Nesse bombardeio diário, a repercussão de uma notícia é “abafada” por outra a despeito de sua relevância. E, quando o assunto é retomado, soa como se fosse “notícia velha”.

Foi isso o que aconteceu depois de o país ter sido impactado pelas denúncias de assédio moral e sexual pelo agora ex-presidente de uma das principais empresas públicas do país. O caso ocorreu em junho, entretanto, falando dele agora, soa como se fizesse muito tempo. Essa foi a minha primeira sensação quando sugeriram o assunto como ponto de partida para a matéria de capa. Na medida em que passei a pensar mais na pauta, lembrei que, em meio às reportagens

sobre o caso, a ineficácia dos canais de denúncias foi amplamente citada. Afinal, de que adianta ter o recurso se ele não é usado como deveria? Questionaram, criticaram e... ponto final? Não! Estamos aqui para não permitir que a velocidade dos acontecimentos nos atropеле.

Não é de hoje que os canais de denúncias são cercados de questionamentos, o que tem levado as pessoas a acharem melhor se calar. Funcionários deixam de utilizar uma ferramenta tão importante nestes tempos de ESG, compliance, ética e legalidade, por medo, desconfiança ou descrédito. Sentimentos que não deveriam existir em empresas que buscam excelência na gestão de seu capital humano, certo?

Por acreditar que é nosso papel contribuir para corrigir rotas e apontar o norte, entendi que não podíamos deixar um assunto com tamanha relevância ser esquecido. Voltei atrás e dei o sinal verde para a pauta ir adiante.

Não cabe a nós condenar ou inocular alguém, mas é nossa obrigação expor aquilo que afeta diretamente a sustentabilidade da gestão de pessoas e, o que é ainda maior, a perenidade das empresas.

Dessa forma, buscamos ouvir profissionais comprometidos em dar voz e segurança a quem testemunha ou é vítima de práticas que coloquem em risco a integridade da organização. São empresas de fato empenhadas em dar legitimidade à ferramenta, porque têm a convicção de que, com isso, só têm a ganhar. Entre elas, inclusive, está a OEC, empresa de engenharia e construção do conglomerado Novonor (ex-Grupo Odebrecht), que, desde a operação Lava Jato, tem trabalhado duro para reescrever a sua história.



Renato Fiochi
CEO
renato@grupogr.com.br

Revista Gestão RH

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

ANO XXIX • EDIÇÃO 158 • 2022

CEO

Renato Fiochi
renato@grupogr.com.br

Editora

Thais Gebrim
thais.gebrim@grupogr.com.br

Publicidade

Angra Coimbra
angra.coimbra@grupogr.com.br

Comercial

Maykon Silva
maykon.silva@grupogr.com.br

Mídias Sociais

Angra Coimbra
Guilherme Oliveira
Thais Gebrim

Marketing

José Roberto Saglietti
marketing@grupogr.com.br
Lucas Ribeiro (assistente)

Marketing Digital

Guilherme Oliveira
marketing.digital@gestaoerh.com

Comunicação

comunicacao@grupogr.com.br

Assinaturas

Jeniffer Paula
assinatura@grupogr.com.br

Eventos

Lucas Zangarini
lucas.zangarini@grupogr.com.br
Wellington Adriano

Tecnologia e Site

André Zacarias
andre.zacarias@grupogr.com.br

TV Gestão RH

Miller Pimentel
tv@grupogr.com.br

Impressão

Print Express



cia-Hering

Impulsionar negócios
para conectar marcas
a pessoas.

ciahering.com.br

GESTÃO DE PESSOAS À ALTURA DA MARCA



Na liderança do RH da Coca-Cola no Brasil e Cone Sul, uma das maiores e mais famosas marcas do planeta, Simone Passini Grossmann tem o desafio de fazer da região uma rede de aprendizado, colaboração e sinergia

Por **Thaís Gebrim**

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

Bradesco Seguros. Com Você. Sempre.

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor: 0800 727 9966

SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 701 2708

Ouvidoria: 0800 701 7000



bradesco
seguros

A carioca Simone Passini Grossmann se formou em Economia, mas se encontrou mesmo em Recursos Humanos. Globo, Vale, Generali Seguros e OLX são as empresas pelas quais passou até chegar à Coca-Cola, em 2018. Primeiro, como diretora de RH para o Brasil e, desde janeiro de 2021, também para o Cone Sul, Simone conduz políticas e estratégias voltadas aos mais de mil colaboradores da região. Nesta entrevista, a executiva fala da sua atuação em uma marca secular e poderosa, de diversidade e de desenvolvimento profissional, entre outros assuntos.

Gestão RH – De economista a RH, que movimento a levou a mudar?

Simone Passini Grossmann – Descobri a área de Recursos Humanos durante meu tempo de consultora na McKinsey, onde trabalhei por mais de seis anos. Comecei a fazer projetos em temas organizacionais ajudando clientes nessa área e me apaixonei. Passei então a me especializar na Prática de Organização e, consequentemente, depois da McKinsey, era natural que procurasse uma posição em Recursos Humanos.

Gestão RH - Embora o cenário esteja mudando, muitas mulheres em cargo de liderança sofreram discriminação em algum momento. Isso aconteceu com você?

Simone Passini Grossmann – Explícitamente, não passei por nada de muito importante, que tenha me prejudicado, mas aconteciam pequenas coisas que, agora, com o conhecimento que tenho, diria que não deveriam ter acontecido. Eu comecei a carreira há muitos anos e coletivamente se falava menos disso, mas hoje, com a conscientização mais apurada, vejo que vivenciei, sim, situações não ideais sobre as quais agora temos clareza de que minam a autoconfiança da mulher no ambiente de trabalho.

Gestão RH – Como o empodera-

mento feminino é trabalhado na Coca-Cola?

Simone Passini Grossmann – Estamos convencidos de que o setor privado tem papel fundamental para o desenvolvimento inclusivo da sociedade. Costumamos dizer que Diversidade, Equidade & Inclusão é também um vetor de crescimento que está no centro do nosso negócio. Desde 2011, somos parceiros da ONU Mulheres, quando assumimos os sete compromissos pela igualdade de gênero.



REFLETINDO HOJE, EU VEJO QUE VIVENCIEI SITUAÇÕES NÃO IDEAIS, PEQUENAS COISAS NO DIA A DIA SOBRE AS QUAIS AGORA TEMOS CLAREZA QUE MINAM A AUTOCONFIANÇA DA MULHER NO AMBIENTE DE TRABALHO



A partir daí, passamos a intensificar diversas políticas afirmativas. Atualmente, as mulheres representam 57% do total de funcionários, que chamamos de associados, e 53% dos cargos de liderança da Coca-Cola Brasil.

Gestão RH – Há dois anos, a empresa criou a diretoria de Diversidade. Foi uma iniciativa do RH? Como essa diretoria está atrelada ao RH da companhia?

Simone Passini Grossmann – Já exis-

tia um time global e vimos a necessidade de ter um foco e representante local, então, a diretoria foi criada no Brasil. Quando montamos a unidade operacional latino-americana, essa diretoria passou para a América Latina, o que é muito importante para impulsionar a agenda em toda a região. Mas mantivemos uma estrutura local também, para a qual trouxemos a Leila Luz, nossa gerente sênior de Diversidade, Equidade e Inclusão. Ou seja, acabamos por expandir a atuação, pois hoje temos estruturas global, na América Latina e no Brasil.

Gestão RH – A inclusão racial recebeu uma turbinada na Coca-Cola Brasil. Neste ano, vocês anunciaram que querem ampliar a participação dos negros no quadro funcional para 45% do total – na época do anúncio eles representavam 30% – e ter 30% de líderes negros até 2030 (até então eram 14%). O que tem sido feito para esse avanço?

Simone Passini Grossmann – Esse anúncio reforça o nosso compromisso e nos ajuda a sermos mais focados na agenda. O fundamental é progredirmos nas alavancas que vão nos ajudar a chegar lá. Temos trabalhado no sentido de como podemos melhorar as nossas práticas de contratação, de desenvolvimento, de carreira, entre outros aspectos, para acelerar a jornada étnico-racial.

Além disso, há um grupo de afinidade interno muito ativo, formado pelos próprios funcionários e, junto com eles, fazemos ações educacionais e de conscientização. Por exemplo, recentemente celebramos o Dia da Mulher Negra Latino-Americana e Caribenha com um evento aberto a toda região e que trouxe muita inspiração e informação. A parceria com o Mover (Movimento pela Equidade Racial) – uma rede de 45 grandes empresas para promover a igualdade racial no Brasil – também é um pilar importante. O Mover visa gerar oportunidades para 3 milhões de pessoas nos próximos anos e 10 mil novas posições de liderança para pesso-

A gestão da saúde empresarial não é complexa. **É completa.**

Dasa Empresas é o hub de soluções especializadas em saúde corporativa da Dasa, **a maior rede de saúde integrada do Brasil.**

Descomplicamos a gestão da saúde nas empresas e oferecemos uma jornada única para os beneficiários, com médicos, laboratórios e hospitais.

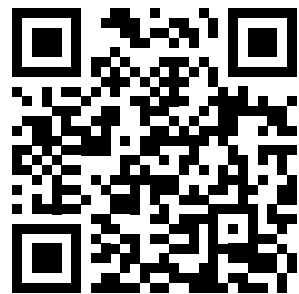
A gestão da saúde da sua empresa vai se tornar **algo simples.**



Algumas das nossas soluções

- ✓ Exames e vacinas *in company* ou nas unidades Dasa
- ✓ Gestão de crônicos
- ✓ Saúde digital (pronto atendimento digital, telepsicologia, telenutrição e tele-especialidades)
- ✓ Gestão de saúde com mais de 20 soluções
- ✓ Comunicação personalizada para beneficiários
- ✓ Consultoria e operação de benefícios
- ✓ Plataforma de saúde corporativa
- ✓ Canal do beneficiário 24h / 7 dias por semana
- ✓ Auditoria de contas médicas

Conheça mais:



dasa.com.br/empresas

DASA
empresas

as negras até 2030. Recentemente, o Movimento promoveu encontros com lideranças e com os CEOs e está nos ajudando, assim como a todas as outras empresas participantes, a fortalecer a agenda. Nesse caso, estamos trabalhando também com nossos parceiros engarrafadores para que o impacto seja maior.

Gestão RH – A Coca-Cola é uma marca mundialmente icônica, o que certamente gera uma grande expectativa e orgulho nos profissionais que entram na empresa. Como isso impacta o RH?

Simone Passini Grossmann – Sem dúvida, a Coca-Cola é uma marca muito forte que atrai jovens e talentos e gera muito orgulho entre os funcionários. Mas a realidade é que o mercado é sempre competitivo quando falamos dos melhores talentos. Essa dinâmica nos faz estar sempre atentos e prontos a elevar a barra, garantir que as pessoas sempre tenham uma boa experiência, sintam-se valorizadas e reconhecidas e possam crescer profissionalmente e como indivíduos. A marca empregadora da Coca-Cola precisa sempre estar à altura da marca que já temos como empresa e produtos, o que me fascina, pois nos desafia a sermos sempre melhores e a trazeremos o melhor para a organização e os colaboradores.

Gestão RH – Há quatro anos, você está na liderança de RH da Coca-Cola e, há um ano e meio, teve a atuação ampliada para o Cone Sul. Existe a possibilidade de assumir uma liderança latino-americana?

Simone Passini Grossmann – Sou responsável pelo Brasil, Argentina, Chile, Bolívia, Paraguai e Uruguai e também atuo em algumas funções e projetos de âmbito latino-americano. Por exemplo, hoje lidero o nosso projeto Back to the Future para toda a América Latina, que trata do futuro do modelo híbrido, para entender mais profundamente a expectativa dos colaboradores nesse momento de retorno ao presencial e avaliar

quais são as ferramentas necessárias para que o formato híbrido funcione. É um processo contínuo que envolve observar as demandas internas para que o modelo seja viável para cada colaborador. Mas daí a assumir a posição para a América Latina, as movimentações internas dependem de diversos fatores e não é uma previsão que eu possa fazer.

Gestão RH – Qual tem sido o grande desafio no Cone Sul?



A MARCA EMPREGADORA DA COCA-COLA PRECISA SEMPRE ESTAR À ALTURA DA MARCA QUE JÁ TEMOS COMO EMPRESA E PRODUTOS, O QUE ME FASCINA, POIS NOS DESAFIA A SERMOS MELHORES



Simone Passini Grossmann – É a integração desses países em uma única operação. Logicamente, há realidades diferentes e é importante ter isso em conta, mas podemos alavancar aprendizados, sinergia e colaboração. É o que chamamos de Networked Organization, a organização em rede. Uma das barreiras especificamente na parte Sul da América Latina é o idioma, pois aqui se encontra o único país que fala português, e não espanhol. Então,

temos que ter atenção e trazer soluções. Lançamos, por exemplo, uma plataforma de aprendizado de idiomas (inglês, português e espanhol) para nossos funcionários, de forma a acelerar o aprendizado e facilitar a comunicação.

Gestão RH – Como o Networked Organization funciona na prática?

Simone Passini Grossmann – Adotamos esse modelo globalmente como parte de uma jornada de transformação e crescimento que temos trilhado já há alguns anos. É uma filosofia de trabalho, uma cultura, uma mentalidade, na qual o todo é mais importante do que as partes e as conexões e relacionamentos são fundamentais. Como uma rede, os times são células que têm sua função e papel, mas fazem parte de um organismo maior, interconectado e no qual o resultado final depende de todos. Na prática, significa mais empoderamento, mas também mais responsabilidade, saber se conectar com as pessoas e times certos para mover o negócio. Requer agilidade, cooperação e confiança. Estamos todos aprendendo a trabalhar nesse modelo, importante para o nosso crescimento sustentável. Não sei se tem uma linha de chegada muito clara, me parece mais um processo contínuo, mas tenho certeza de que estamos construindo um caso muito interessante.

Gestão RH – No passado, ser RH era entender dos procedimentos operacionais e aplicá-los no dia a dia, uma atuação bem restrita. Hoje, é preciso entender de estratégia organizacional, marketing, tecnologia, pessoas e resultados do negócio. Como manter a aprendizagem em dia em tantas áreas e num mundo de mudanças frequentes?

Simone Passini Grossmann – Manter-se curioso e em constante aprendizado é importante para todos os profissionais, cada um em seu ramo. De fato, o RH passou por muitas mudanças e essa necessidade é funda-



Ser líder é inspirar.

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

45
ANOS

AMAGGI

mental para se manter relevante e poder contribuir para o negócio e as pessoas. Pessoalmente, aprendo o tempo todo com meu próprio trabalho, sempre estou atenta para tirar aprendizados do dia a dia. Tenho mentores formais e informais que me ajudam a pensar sobre minha carreira e como me desenvolver. Além disso, gosto muito de ler livros de negócios que falam de experiências de outras empresas ou de líderes que estão trazendo inovações na área organizacional. Sempre leio alguma coisa no meu Kindle. E, com certa regularidade, fazer cursos, ter certificações é também um complemento importante na jornada de aprendizagem.

Gestão RH – E para os colaboradores, como o RH entende a aprendizagem contínua? Quais métodos têm sido aplicados?

Simone Passini Grossmann – Usamos um modelo em que o aprendizado é 70% baseado em experiências, 20% através da sua rede (network) – ou seja, a partir da exposição a outras pessoas, como conexões de mentoria, coaching e sponsorship – e os últimos 10% vêm de capacidades desenvolvidas a partir de aprendizados em modelos educacionais, como treinamentos, certificações etc. É um modelo tradicional que o RH bem conhece (70-20-10), mas revisitado para a realidade que hoje vivemos de Networked Organization.

Também deixamos claro que a aprendizagem contínua é fundamental para a carreira de cada um e que, para definir um plano de aprendizagem com base nas alavancas mencionadas, deve-se antes fazer uma boa reflexão sobre a carreira a partir das aspirações e motivações, das fortalezas e das áreas de melhoria. Os gestores são treinados para conduzir essas conversas com cada um da sua equipe. A empresa fornece muitas ferramentas que podem ser usadas para colocar esse plano em prática: programas de mentoria, assistência educacional, programa de idiomas, programa de aceleração de talentos,

desenvolvimento de lideranças, etc.

Gestão RH – Nesse período em que está na Coca-Cola, alguma iniciativa local do RH ganhou dimensão global?

Simone Passini Grossmann – Já levamos projetos específicos do Brasil e Cone Sul para toda a América Latina. Por exemplo, o programa de idiomas que ia ser lançado só aqui e foi rapidamente adotado em toda a região. Globalmente, somos vistos como muito



É NECESSÁRIO QUE O RH SEJA VISTO PELAS OUTRAS ÁREAS COMO UMA FUNÇÃO MUITO MAIS RELEVANTE DO QUE É VISTO HOJE. AINDA ESTAMOS EM UM PROCESSO DE RECONHECIMENTO DO VALOR DO RH



avançados e disciplinados na nossa agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão do Brasil.

Gestão RH – Sobre a área de RH, com a vivência acumulada depois de passar por empresas de diferentes setores, qual foi a evolução sentida e qual está por vir?

Simone Passini Grossmann – O RH é uma área apaixonante. A evolução tem sido grande, o RH tem se tornado mais estratégico, mais parceiro do ne-

gócio, mais focado em temas transformacionais. Pude vivenciar a evolução ao longo dos anos e vejo que os profissionais estão se desenvolvendo e se capacitando cada vez mais para isso. Ainda temos muito a fazer porque RH abarca diferentes áreas. Há espaço para pessoas mais analíticas e mais intuitivas, para pessoas mais ou menos comunicativas etc. Essa variedade de temas e de perfis necessários torna mais difícil a formação de profissionais mais estratégicos e alinhados ao que o futuro precisa. Além disso, vejo outra barreira: é necessário que o RH seja visto pelas outras áreas como uma função muito mais relevante do que é visto hoje. Ainda estamos em um processo de reconhecimento do valor do RH e do que realmente o RH precisa e pode fazer em uma organização.

Gestão RH – E qual é o seu conselho para os jovens que pensam em ingressar em RH serem bem-sucedidos na carreira?

Simone Passini Grossmann – Deixo três pequenos conselhos. O primeiro é estudar e aprender muito, estar o tempo todo atento às oportunidades de aprendizagem ao seu redor, ser muito curioso o tempo todo. Hoje em dia, as empresas têm muito claro que as carreiras são direcionadas pelas próprias pessoas. As ferramentas serão dadas, mas cabe a cada um tirar proveito delas.

Em segundo lugar, conecte-se com pessoas, ouça, pergunte, crie conexões e relacionamentos. Não importa se você é introvertido ou não. Cada um com seu estilo deve desenvolver redes de conexão, buscar mentores, ter pessoas em quem confia para alavancar sua carreira.

Por fim, esteja próximo de outras áreas, porque o RH precisa entender do negócio e das pessoas. Tenha uma mente aberta para o negócio, reflita sobre o impacto que você está gerando, o valor do seu trabalho. Não é porque você é RH que não deve respirar outras realidades, conhecer, aprender. Isso só vai te fortalecer como profissional de RH. 📍

PRECISA DESCOMPLICAR
SEU PROCESSO DE RH?

 **AGILIZA
COM A GENTE.**

Está em busca de uma plataforma de tecnologia para RH simples e completa ao mesmo tempo? Que seja verdadeiramente eficiente, inovadora e com possibilidade de personalização?

Só a Suíte Gen.te pode deixar todas as atividades de gestão de talentos e de departamento pessoal integradas e em um só lugar.

Não importa se seus desafios estão relacionados a atração, retenção, remuneração ou desenvolvimento, a LG lugar de gente agiliza para você.

**Quer otimizar sua gestão de pessoas?
Fale com a gente.**



O PROPÓSITO DE SER UM AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO



DIVULGAÇÃO/KANTAR IBOPE MEDIA

Para Melissa Vogel, CEO da Kantar Ibope Media, liderar é viabilizar que as coisas aconteçam, transformar o negócio, permitir o crescimento da empresa através de novas soluções, novas oportunidades, novas parcerias e novos clientes. E, fundamentalmente, apurar a escuta ativa

Por **Thaís Gebrim**

[MBA]

GESTÃO DE PESSOAS DE ALTO IMPACTO ECONÔMICO

ON-LINE
AO VIVO

INSCRIÇÕES
ABERTAS



Internacional

mackenzie.br

Uma experiência altamente diferenciada que irá potencializar a sua formação

- TEMAS AVANÇADOS E CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO DE PESSOAS
- 24 PROFESSORES DE 9 PAÍSES, EXECUTIVOS C-LEVEL DE GRANDES EMPRESAS
- 4 CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS
- 3 CURSOS DE EXTENSÃO (SÃO PAULO, COIMBRA E SAN DIEGO)
- DESTINADO AOS PROFISSIONAIS DE RH MAIS EXIGENTES DO BRASIL, PORTUGAL, ANGOLA, MOÇAMBIQUE E CABO VERDE



No seu primeiro emprego, Melissa Vogel não tinha a menor ideia de que, 27 anos depois, continuaria na mesma empresa, muito menos ocupando a cadeira de CEO. São quase três décadas de uma carreira nada linear, em que transitou por diversas posições de diferentes áreas, mudou de país, passou por processos de fusão e vem liderando a transformação completa do portfólio da companhia em resposta à revolução digital. Nitidamente praticante da gestão humanizada, Melissa preza a escuta ativa e o respeito às diferenças em favor do desenvolvimento das pessoas e da organização. Esse é um breve resumo da carreira e do perfil da CEO da Kantar Ibope Media, que tem muito a dizer. Leia na entrevista a seguir.

Gestão RH – Sua formação universitária foi em TV e Rádio, mas o primeiro emprego no Ibope direcionou sua atuação, além da mídia, para pesquisas e dados. Como foi essa mudança de rota?

Melissa Vogel – A mudança de rota, ou melhor, a abertura para novos caminhos, começou de fato na faculdade. Entre as várias disciplinas estudadas e com meu amadurecimento, fui notando que Rádio e TV não era apenas uma atividade de comunicação, mas uma grande indústria, que envolvia aspectos de negócios, gestão, estratégias comerciais e análises de dados. E, antes de entrar no Ibope Media, fiz estágio no Escritório do Rádio, entidade que tinha como objetivo fomentar o desenvolvimento comercial desse meio de comunicação no mercado publicitário. Aí pude experimentar novas áreas e me interessar mais por inteligência de dados. Quando apareceu a oportunidade de ir para o Ibope Media, abracei o momento já com a descoberta da minha vontade de seguir por esse segmento.

Gestão RH – Em algum momento

pensou que se tornaria CEO?

Melissa Vogel – Assumi meu primeiro cargo de gerência aos 25 anos. Aos 32, fui convidada para assumir a direção geral no Panamá. Tomei a decisão de ir para ter uma vivência mais ampla sobre o que é ser o principal gestor de uma empresa, e não mais head de uma área. Foi um primeiro passo importante nessa direção. Quando voltei, segui com uma carreira – que posso chamar de não linear – que me permitiu exercer papéis de liderança



A LIDERANÇA TEM QUE IMPOR O RITMO DA EMPRESA, MAS, AO MESMO TEMPO, TRABALHAR COM EMPATIA E ENTENDER QUE CADA INDIVÍDUO POSSUI UM MOMENTO, ESTÁ NUM ESTÁGIO DIFERENTE



em diferentes áreas e disciplinas, da Operação ao Marketing, passando por produto nas esferas local, Latam e global. Seguramente, isso me ajudou a traçar o caminho para a atual posição.

Gestão RH – Como foi a experiência no Panamá?

Melissa Vogel – Foi muito desafiador estar lá, mas o grande desafio foi a tomada de decisão. Ir ou ficar? O que isso impactaria na minha car-

reira no futuro? Sempre tive muito interesse em morar fora, mas aí começa o primeiro dilema. Em geral, nós, brasileiros, quando pensamos em morar fora, imaginamos ir para países europeus ou Estados Unidos, não para um país latino-americano. Esse foi o primeiro desafio: saber que tipo de aprendizado eu teria lá. A outra questão era o momento da minha carreira, bastante ascendente. O Brasil era um terreno seguro, todo o mercado me conhecia. Eu achava que a minha evolução até ali era bastante orgânica. Se pensasse apenas nas hard skills, talvez não fosse a hora, mas me acendeu uma luz de que eu poderia aprender mais sobre gestão. Foi muito enriquecedor e fundamental para encarar a posição de CEO.

Gestão RH – Como repercute em você ser uma mulher que chegou ao posto de CEO?

Melissa Vogel – Antes de mim, vi mulheres talentosíssimas e muito competentes passarem por posições de CEO no Ibope Media e na Kantar, que sempre me inspiraram. Assim, quando cheguei na posição e até hoje eu tento olhar para o meu entorno e entender por que cheguei e como poderia ajudar outras pessoas. Observo o meu papel como CEO e como agente de transformação. A liderança tem que impor o ritmo da empresa, mas, ao mesmo tempo, trabalhar com empatia e entender que cada indivíduo possui um momento, está num estágio diferente. Trabalhar como agente de transformação é encontrar pontos de convergência nas diferenças e fazer com que todos sigam num objetivo comum.

Gestão RH – Qual é a sua relação com a causa do empoderamento da mulher?

Melissa Vogel – Todos os dias faço o exercício de tentar me distanciar do meu lugar de mulher em situação de liderança. Te conto o porquê. Quando faço isso, consigo ter realmente

Flexibilidade sim, segurança também. Chegou Ticket Super Flex^{MD}!



Alimentação



Home office



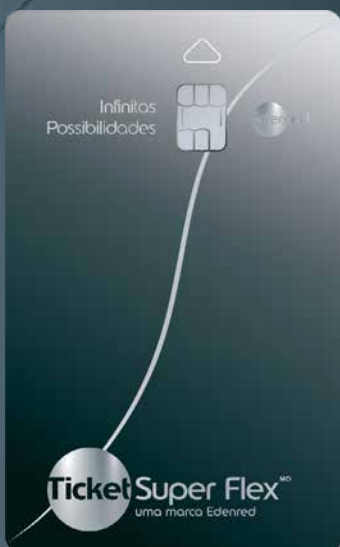
Educação



Restaurante



Bem-estar



O novo lançamento da Ticket[®] que reúne **5 benefícios em um só cartão**, com saldos independentes, garantindo **liberdade** para seus colaboradores e **segurança** pra sua empresa.

Ticket Super Flex^{MD} atende à todas as necessidades da sua equipe e às novas regras do PAT (Programa de Alimentação ao Trabalhador)*.

*Nos benefícios Restaurante e Alimentação.



Escaneie o QR code e saiba mais



Quer contratar Ticket Super Flex^{MD} para sua equipe?

 **3003-5333**

Já é cliente e se interessou pelo Ticket Super Flex^{MD}?

 **4003-9000**



ticket_servicos



Ticket Serviços



Ticket



Ticket Serviços



um olhar plural, entendo que as pessoas partem de – e estão – em contextos diferentes. Isso me ajuda a entender como de fato apoiar, me aliar e validar o impacto que posso causar nas pessoas e na sociedade.

Líderes têm o papel importante de patrocínio, apoio e internalização do tema Diversidade e Inclusão como parte da estratégia e do crescimento da organização. Eu me pauto em criar um espaço de confiança e segurança para que as pessoas também sejam protagonistas. Incentivando e sendo *sponsor* dos coletivos da empresa, sinto que estamos conseguindo ampliar reportório e conhecimento dos colaboradores através de importantes debates e reflexões.

Também viabilizo uma série de ações afirmativas, que não só criam oportunidades, como desenvolvem gestores e colaboradores. Tenho motivado muito a Kantar a se associar a programas. Assinamos os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) e estimulamos os colaboradores a se engajarem em projetos como o Movimento Mulher 360 e a Coalização de Empresas Contra a Violência Sofrida por Meninas e Mulheres. Já conseguimos tangibilizar e transformar em resultados o benefício da troca, aprendizado e crescimento coletivo através de todas essas parcerias. Adicionalmente, eu busco com frequência participar como mentora em programas internos e externos de mentoria feminina.

Gestão RH – Você se percebe como inspiradora para outras mulheres?

Melissa Vogel – Eu sempre tive referências, em casa, na escola e no trabalho, de mulheres fortes e trabalhadoras, e isso foi fundamental para a minha trajetória. Lembro muitas vezes não só de observá-las, mas de ter tido a oportunidade de conversar, receber conselhos e feedbacks. Então, eu procuro devolver o que tenho recebido. Quero ser lembrada não por quem fui, mas pelo impacto que gerei nas pessoas. Isso me deixaria bastante feliz.

Gestão RH – Costuma trocar ideias com outras mulheres em cargo de liderança?

MELISSA VOGEL – Quando cheguei à posição de CEO, ouvi de muitas pessoas, em diferentes situações, que o meu novo lugar poderia ser muito solitário. Percebi rapidamente que era um risco. Assim, passei a pensar em como construir minha rede de apoio, que inclui a troca com pares e executivos com desafios equivalentes. Faço parte de grupos



QUANDO CHEGUEI À POSIÇÃO DE CEO, OUVI DE MUITAS PESSOAS, EM DIFERENTES SITUAÇÕES, QUE O MEU NOVO LUGAR PODERIA SER MUITO SOLITÁRIO. PERCEBI RAPIDAMENTE QUE ERA UM RISCO



de mulheres executivas e tenho amigas confidentes que ocupam posições similares, mas também estendo essa rede da maneira mais diversa e plural a profissionais de diferentes segmentos, tipos de empresas, perfis e posições.

Gestão RH – Sem modéstia, que características contribuem para o seu desempenho como líder?

Melissa Vogel – Hoje, meu propósito é ser um agente de transformação

para facilitar crescimento e desenvolvimento em diversas esferas. Para mim, liderar é viabilizar que as coisas aconteçam, o quanto consigo transformar o negócio, permitir o crescimento da empresa através de novas soluções, novas oportunidades, novas parcerias, novos clientes. Isso me motiva e me faz saber que aquilo em que atuo todos os dias faz sentido. Tenho apreço pela escuta ativa e genuína, quero criar um ambiente importante de diálogo. Um líder precisa reconhecer as vulnerabilidades, estar atento sobre onde estão seus pontos fracos, onde tem que evoluir, pessoalmente e na organização. Aprendizado e crescimento são constantes e você aprende experimentando, testando e aceitando o erro. Acredito que esses são os traços mais marcantes da minha personalidade que podem influenciar positivamente meu papel de liderança.

Gestão RH – Em 2015, foi oficializada a fusão do Ibope com a Kantar. Processos de F&A sempre geram insegurança nos profissionais. Como foi esse momento?

Melissa Vogel – Não foi diferente comigo. Mas quando fui informada, passei a desenhar cenários de como poderia colaborar. A Kantar já era sócia do Ibope desde 1996 e efetuou a compra completa em 2014. Eu sabia que a Kantar era plural, valorizava expertises e talentos locais, o que também me trazia mais segurança. Aproveitei muito para aprender e me desenvolver com o novo *modus operandi*, novas políticas de governança, novas regras de compliance, enfim, um novo universo. Para a minha carreira, o ano de 2015, justo o da fusão, foi bastante importante: fui nomeada diretora executiva de uma unidade de negócio para três linhas de serviços e com escopo Latam. Depois, antes de assumir como CEO [em 2017], passei por uma função global de produtos. Essa movimentação na minha carreira mostra, como eu disse, o valor que a organização sempre deu aos talentos locais.

OMNI

SEU MELHOR PARCEIRO EM SOLUÇÕES FINANCEIRAS

Ser Omni é gostar de relacionamentos com proximidade e criar vínculos com lealdade e parceria, com forte senso de fazer o que é correto, em um ambiente de respeito e cordialidade.

Empenhamos toda dedicação e responsabilidade para seguirmos adiante sempre, impactando positivamente a vida de nossos clientes, parceiros e colaboradores.

Nossas premiações e certificações ressaltam nossas extraordinárias práticas de Cultura e Pessoas!

Venha fazer parte do time Omni!

Conheça nossas oportunidades:



www.omni.com.br
in f p i Omniconectado



Gestão RH – No início, havia planos de permanecer tanto tempo em uma mesma empresa?

Melissa Vogel – Depois de fazer a entrevista no Ibope Media, comentei com a minha família que tinha sido entrevistada por pessoas com mais de dez anos de casa, eu estava surpresa que isso era possível. Quando se é jovem, é difícil pensar em uma trajetória com essa duração. Com certeza, não imaginava que, 25 anos depois, celebraria o meu tempo de casa com um post mais ou menos assim: “A minha trajetória foi feita de escolhas! Inclusive a de ficar e continuar em uma empresa que sempre esteve disposta se transformar e inovar!” Por todas as áreas que passei sempre fui muito privilegiada e grata de conviver com pessoas incríveis e talentosas que sempre me ensinaram e me inspiraram. Às vezes, olho para mim com a mesma energia de quando comecei e com a chance de seguir um propósito de contribuir com a evolução das pessoas, dos negócios e do mercado.

Gestão RH – Como foi liderar a empresa na pandemia?

Melissa Vogel – A pandemia colocou todos nós em posições de vulnerabilidade como sentimos poucas vezes na vida. A primeira grande preocupação foi garantir a segurança de todos e migrar a operação 100% para dentro de suas casas. Era mandatório criar um ambiente seguro e favorável para o trabalho, indo além do funcional e do operativo. Isso feito, era preciso dominar a gestão totalmente remota e feita através de telas. E percebi que, gradativamente, decisões rápidas e soluções criativas para problemas inesperados iam acontecendo através da coesão entre gestores e equipes em torno de um objetivo comum, espírito colaborativo e engajamento de time.

Eu nunca havia imaginado que, dentro da minha casa, aprenderia tanto a respeito de como sou, como encaro o trabalho e como me rela-

ciono com as pessoas. Pode parecer um contrassenso, mas em um ambiente com as pessoas isoladas, nunca foi tão importante construir conexões e manter relações fortalecidas. Se sempre busquei uma liderança mais humanizada de forma orgânica, com a pandemia, isso entrou na minha pauta com mais consciência e disciplina diária.

Gestão RH – Certamente, a revolução digital acelerou substan-



EU PROCURO
DEVOLVER O QUE
TENHO RECEBIDO.
QUERO SER
LEMBRADA NÃO
POR QUEM FUI,
MAS PELO IMPACTO
QUE GEREI NAS
PESSOAS. ISSO
ME DEIXARIA
BASTANTE FELIZ



cialmente a velocidade de mudanças da Kantar. Como isso impacta o seu dia a dia?


Melissa Vogel – Nossa indústria foi completamente transformada pelas novas ofertas de streaming, de áudio e de vídeo, novas possibilidades de interação entre telas e de caminhos para a publicidade. Hoje, além dos canais lineares de televisão, medimos todos os serviços de streaming ou por assinatura ou por publicidade. Mudamos tam-

bém uma série de produtos com foco na publicidade digital. Outra coisa evidente é o quanto nos preparamos para entregar aos clientes soluções mais intuitivas, escaláveis e integráveis. Essa transformação passa também por um novo posicionamento, pelo mercado nos percebendo como uma empresa cada vez mais digital e por um relacionamento com novos tipos de clientes e novos interlocutores nos clientes atuais. Tudo isso deve ser refletido da porta para dentro, gerando uma cultura e uma mentalidade cada vez mais digitais em todas as esferas dos negócios, que envolvem estruturas, processos e pessoas.

Gestão RH – Com tudo isso, tem sobrado tempo para o lazer?

Melissa Vogel – É vital que tenha. A mesma disciplina que tenho no trabalho eu levo para casa, no sentido de me obrigar a ter tempo para descanso, lazer, viagens, entretenimento e consumo cultural. Tenho uma vida social bastante ativa, estou sempre com a minha família e meus amigos, mantenho relações fortes com eles.

Gestão RH – Para finalizar, qual é o seu conselho para profissionais em início de carreira que desejam ser líderes?

Melissa Vogel – Exercer liderança é, acima de tudo, atuar com a capacidade de inspirar, motivar e facilitar o crescimento das pessoas. Quem quer se tornar líder precisa ter um grande apreço pela escuta ativa, gostar de pessoas e se ocupar com elas, criando um espaço seguro para o crescimento da organização. Também é importante saber tomar boas decisões, no tempo certo e capazes de levar sua carreira para o lugar desejado. Para isso, é necessário aprendizado constante, fazer do exercício da empatia uma atividade diária e estar sempre preparado para o novo e o inesperado. 



**Muito mais que
farmácia. As melhores
soluções em saúde
para a sua empresa.**



A Pague Menos está presente em todo o Brasil desde 2009 e oferece soluções completas, acessíveis e integradas para a sua empresa e seus colaboradores. Um verdadeiro hub de saúde pronto para cuidar da sua equipe.

- Mais de 845 consultórios farmacêuticos Clinic Farma
- Farmácia de Manipulação
- Medicamentos Especiais - AME
- SAC Farma
- Serviços e benefícios exclusivos

E com o maior convênio farmacêutico do país, sua empresa tem + vantagens.



Custo zero



Serviços exclusivos Pague Menos: Clinic Farma, AME e SAC Farma.



Descontos especiais em medicamentos.



Plataforma PBM para customizar regras e para gerir benefícios de forma integrada.

 (85) 3255.5511 | 5434 | 5536
 convenio@pmenos.com.br







EMPRESAS ALIADAS DA INCLUSÃO DEVEM IR ALÉM DE “TOKENISMO” CORPORATIVO

Por **Carolina Ignarra**

Promover ações afirmativas para aumentar a Diversidade & Inclusão de Pessoas com Deficiência tem sido o desafio das empresas para selecionar, contratar e desenvolver as carreiras profissionais das pessoas com deficiência em seus times. É notório que o movimento ESG tem ajudado a impulsionar o tema dentro das organizações, porém ainda é a Lei de Cotas que mais mobiliza as empresas para o tema Inclusão, Equidade e Diversidade.

Ainda que em muitos casos essa pauta entre nas empresas por conve-

niência e não por convicção, já percebemos mudanças nos formatos de contratação dessa força de trabalho desde o processo seletivo. Tornou-se uma prática comum as empresas organizarem programas de contratação nos quais as pessoas com deficiência passam por capacitações para, em seguida, serem contratadas. Isso ajuda na seleção desses talentos – não por suas deficiências e sim por suas habilidades.

Também, por meio desses processos, a falta de acessibilidade em todas as suas sete dimensões – atitudinal,

arquitetônica, metodológica, comunicacional, instrumental, programática e natural, conforme definiu Romeu Sasaki – fica mais evidente, o que aumenta as chances de serem corrigidas e aperfeiçoadas.

Ainda aquém do modelo ideal, essas ações vão aos poucos tornando a Inclusão e Equidade nas empresas um processo necessário e muito urgente.

Um estudo realizado neste ano pela Talento Incluir, para medir o nível de maturidade inclusiva de 151 empresas analisadas no Brasil, apon-

tou que 78% delas ainda encontram dificuldade para trabalhar o tema internamente, relatando enfrentarem obstáculos que atrapalham a evolução do tema.

Outro dado indicou que, com relação à inclusão de pessoas com deficiência, 63,19% dos respondentes afirmam não existir programas para essa finalidade nas empresas em que trabalham. A pesquisa coloca em evidência o quanto ainda precisamos evoluir com as ações efetivas para acompanhar as novas demandas atitudinais que a sociedade agora começa a cobrar das empresas.

O tema vai além de ações pontuais nas organizações. Diante dessa evolução, as empresas precisam sair definitivamente da fase inicial e partir para uma atuação muito mais efetiva. Sem boas práticas, tornam-se o que o mercado está chamando de “tokenismo”, quando a inclusão de marcadores sociais é simbólica e superficial.

Esse termo vem da palavra “token”, que significa “símbolo” em inglês e foi utilizada pela primeira vez com essa conotação por Martin Luther King, em um artigo publicado em 1962, que dizia o seguinte: “A noção de que a integração por meio de tokens vai satisfazer as pessoas é uma ilusão. O negro de hoje tem uma noção nova de quem é”. Com isso, ele criticava o tokenismo por ser uma atitude que apenas dá a ideia de que uma organização ou um projeto incorpora um número mínimo de membros de grupos minoritários, sem incluir de fato, o que gera somente uma sensação de diversidade.

Parecer uma empresa inclusiva não reflete um esforço verdadeiro para inclusão. Ainda vemos com frequência a prática do tokenismo. Seguir representantes dos marcadores nas redes sociais, tirar fotos com eles, patrocinar eventos ligados ao tema sem se envolver de fato com suas questões e sem atuar para sua ampliação e disseminação configura tokenismo.



Carolina Ignarra
é fundadora e CEO
da Talento Incluir

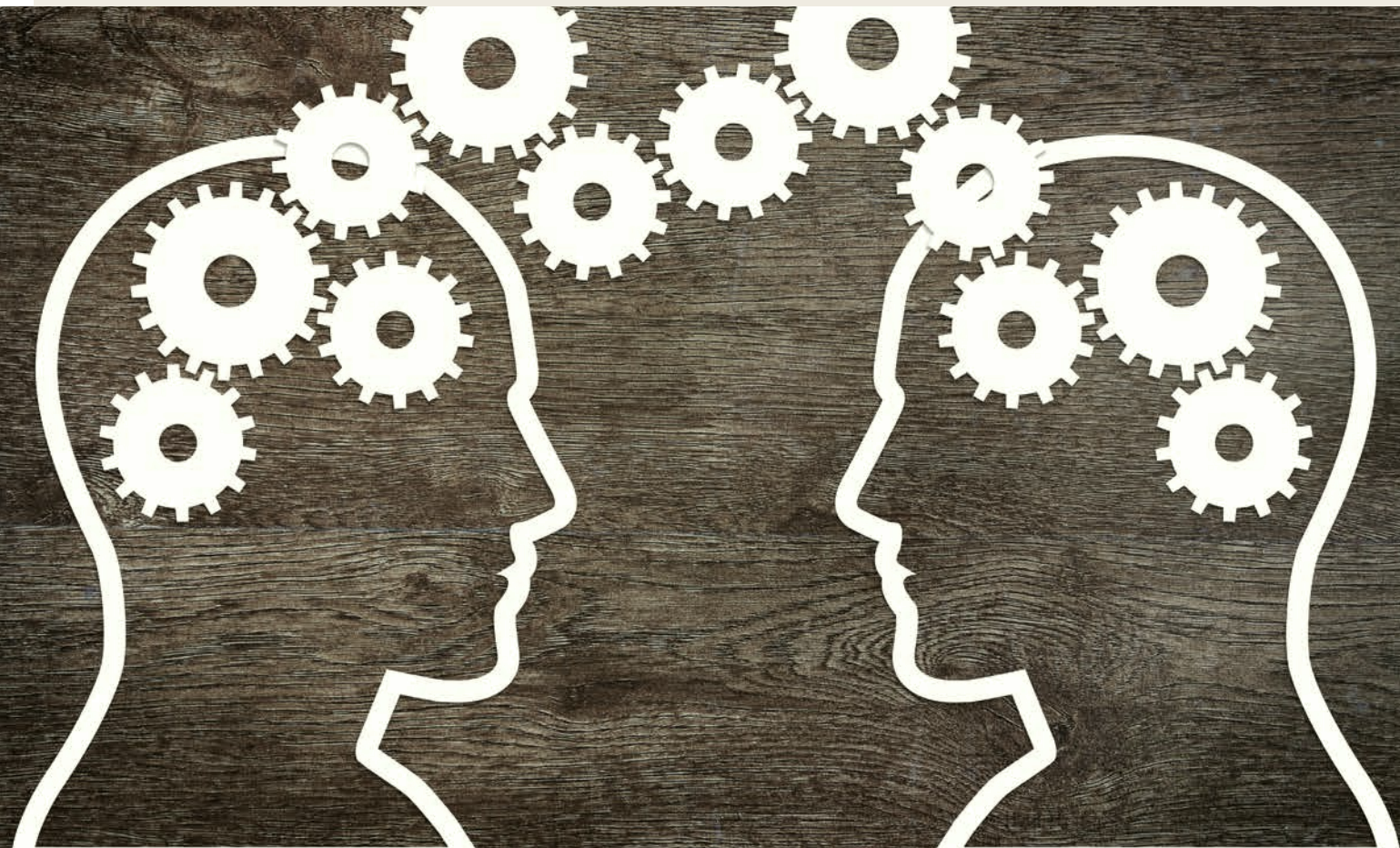
Esse papel de admirar as causas em nada contribui para os avanços. As pessoas com deficiência precisam de aliados. Aquelas empresas que querem construir – dentro e fora delas – a cultura de inclusão dessa força de trabalho, de fato. Atuar desde os processos seletivos mais inclusivos até o desenvolvimento de carreira dessas pessoas.

A atitude de ser uma empresa aliada da inclusão é uma escolha estratégica. As ações não devem ficar restritas às equipes de trabalho internas, com o objetivo apenas de gerar vagas e contratação. Ela deve servir para mudar paradigmas, porque isso é o justo a se fazer.

É preciso ter esse engajamento não apenas no cumprimento de cotas. Comprar serviços e produtos de pessoas com deficiência, utilizar pes-

soas com deficiência como modelos fotográficos e atores em campanhas publicitárias, em vez de pessoas que “imitam” as pessoas com deficiência. Isso colabora com o aumento de talentos e proporciona oportunidades de trabalho em toda e qualquer área para todos e todas. Conceder oportunidades iguais de desenvolvimento profissional de cada pessoa também dos marcadores sociais. Dar apoio à defesa de causas que vão garantir mais direitos e menos desigualdades.

Em todos os casos citados, a inclusão deve sempre ser contemplada. Esse é o caminho para a transformação social positiva. É isso que se espera das empresas que querem mais do que cumprir cotas e mais do que aplaudir a inclusão. Querem ser aliadas para atuar com justiça e humanidade. 🇧🇷



O CONHECIMENTO COMO FONTE DE PROPÓSITO

Por **Daniela Campos**

Se todos falam, quem escuta? Ouvi essa frase há pouco tempo em uma aula magna do sociólogo francês Dominique Wolton e me lembrei imediatamente de Rubem Alves, grande pensador da educação no Brasil, quando disse: “Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir. Pensei em oferecer um curso de escutatória. Mas acho que ninguém vai se matricular. Escutar é complicado e sutil...”

Na área de Gestão do Conheci-

mento, a escuta é preciosa e pode ser fonte de geração de propósito dentro de uma companhia. Os colaboradores, seja em que área ou nível estiverem, têm algo que dominam, uma competência bem desenvolvida, uma habilidade que os outros reconhecem. Quando a empresa é capaz de identificar quais são essas contribuições, ganha relevância como ambiente catalisador de realização profissional.

Como afirmou Viktor Frankl, reconhecido como um dos maiores psiquiatras da história, uma das principais fontes de realização do indiví-

duo está em seus valores criativos: o que ele faz para o mundo, sua marca, sua obra, seu legado. Vale para a vida, vale profissionalmente. Porém, o trabalho só se torna fonte de sentido quando a pessoa encontra aquilo que pode fazer e que exprime sua unicidade, a sua missão diante da vida. Algo em que ela possa dar sua melhor contribuição, de forma única, especial.

Sempre foi um grande desafio da área de Recursos Humanos e das lideranças correlacionarem maximamente os pontos fortes, habilidades e competências de alguém com de-

Saúde diferenciada



Ideal para executivos
Um plano de saúde com entregas diferenciadas.



Canal exclusivo
Atendimento especializado que se adapta às rotinas dos executivos.

É a sua cara.

Unimed 
Campinas

Great Place To Work®

Certificada

Mar/2022 - Mar/2023

BRASIL

Baixe o APP.



*Condições válidas até 31/09/2022 ou mediante disponibilidade da operadora. Consulte as condições, coberturas, limites de reembolso, disponibilidade do produto e demais regras para contratação no site unimedcampinas.com.br.

terminada posição: aquela função que gere igualmente resultado para a empresa e realização para o profissional. Parece simples, mas na prática sabemos que é um exercício complexo. A pesquisa realizada pelo aplicativo Survey Monkey com mais de 300 profissionais, de 21 estados brasileiros e 14 países, revelou que 36,52% dos profissionais estão infelizes com o trabalho que realizam e, 64,24% gostariam de fazer algo diferente do que fazem hoje para serem mais felizes.

Encontrar a pessoa certa para uma determinada posição ou encontrar a função correta para cada pessoa depende da nossa capacidade de desenvolver a alteridade, de olhar o outro e percebê-lo como uma pessoa singular e subjetiva. Da mesma forma é com o conhecimento. Conseguir olhar para as pessoas ou times que colaboram na sua empresa, escutar, reconhecer e validar o conhecimento que empregam no dia a dia e que pode ser compartilhado passa pelo exercício da alteridade.

Vejo muitas áreas de gestão do conhecimento centradas em entregar informações, cursos e treinamentos padronizados, mas poucas dedicadas a construí-los a partir da diversidade de insumos que têm na própria organização. É claro que é importante buscar conhecimento de vanguarda, trazer especialistas, oxigenar pensamentos com fontes externas, mas misturar e complementar, para mim, é ainda melhor, porque gera propósito. Quando válido o conhecimento do meu colaborador, coloco luz no seu valor criativo, na sua marca, na sua melhor contribuição e, como vimos com Frankl, isso é fonte de sentido.


Conhecimento e reconhecimento formam um círculo virtuoso. Se retroalimentam. Uma palavra cabe dentro da outra. Com origem etimológica no latim *recognoscere*, reconhecer significa tomar conhecimento, trazer à mente de novo, certificar. De RE-, "outra vez", mais COGNOSCERE, "saber, saber juntos". Que belo insight

linguístico: quando reconhecemos, estamos sabendo juntos mais uma vez.

A gente se enxerga através do olhar do outro. Encontramos identidade no que o olhar do outro nos atribui. Ser visto é receber uma qualificação. E nela pode-se encontrar o propósito, aquilo que dá sentido para o que fazemos. Se já sabíamos por autoconhecimento, nos ajuda a confirmar; se não, nos ajuda a descobrir. Uma escuta atenta e o olhar sensível de um bom observador por vezes pode surpreender.

Ter uma área de Gestão do Conhecimento – e de (Re)Conhecimento – orientada por essa filosofia aumenta o engajamento, desenvolve o sentimento coletivo e espírito de cooperação entre as pessoas e times, torna o ambiente mais propício à

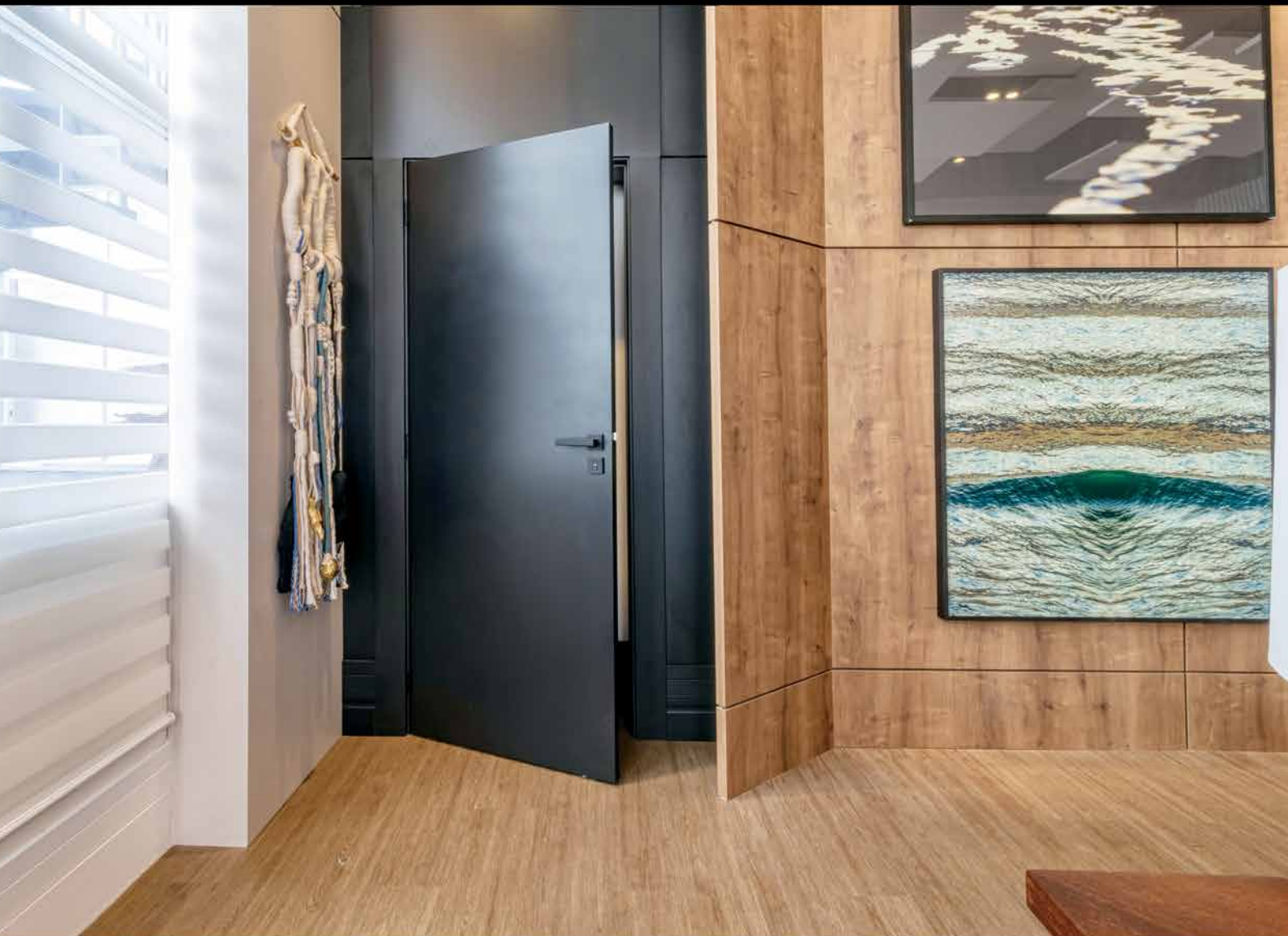
inovação e criatividade e estimula o desenvolvimento profissional individual e coletivo. Do ponto de vista do colaborador que compartilha seu conhecimento, traz pertencimento, realização, comprometimento, gera novos aprendizados e melhores relações.

Todos têm o que aprender e ensinar. Momentos em que devem ser aprendizes ou podem ser professores. Seus espaços de oratória e escutatória, como dizia Rubem Alves. Criar um ambiente que favoreça esse exercício, essa possibilidade de transição entre papéis, independentemente de cargo ou área, cria uma rede de conexão potente. Precisamos trazer mais colaboradores para coabitarem o lugar do conhecimento nas organizações em que estamos. Por propósito, de propósito. 



RENATO GOES

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



Além de termos um dos CEOs e RHs mais admirados do Brasil, também estamos nos tornando uma referência nas vendas diretas de fábrica para o consumidor final.

Nossa missão é criar soluções inteligentes e facilitar as boas escolhas dos nossos clientes!

#Descomplica *#Transforma* *#Encanta*

Conheça mais sobre
nossa empresa em
www.pormadeonline.com.br
ou acesse via QRCode!



Pormade
Portas



A SABEDORIA DO BOBO

Por **Fabio Rosé**

Há vinte anos, entrei no mundo corporativo sem ter a menor ideia do que iria encontrar. Meus desafios eram bem básicos: como me vestir, me dirigir a alguém, pedir ajuda, falar coisas que eu pensava, como saber se as coisas que eu pensava poderiam estar certas – mesmo tão diferentes do que a maioria pensava.

Fui vivendo meu caminho à medida em que ele acontecia e, assim, passei 15 anos longe de casa. Vivi em diferentes países, em diversos cantos do mundo. Procurei aprender novas formas de entender a vida e isso formou minha perspectiva sobre o

papel da liderança – que pode ter inúmeras manifestações.

As organizações, em geral, ainda vivem um processo de amadurecimento com relação à tomada de decisões. Lidar com o poder causa disfunções na dinâmica de grupos e comitês, e a diversidade de comportamentos que vemos aflorar nos líderes é interessantíssima. Os arquétipos que emergem dessa relação impactam diretamente o desempenho do grupo, tanto na qualidade de decisões quanto na própria honestidade intelectual que se pratica coletivamente.

O medo do erro e da perda de poder são diluidores de desempenho e potencial. Assim, muitas vezes, faz-se necessária uma ajuda para prevenir essa distorção e garantir que decisões sejam baseadas na realidade. Esse tipo de ajuda pode ser propiciado por um indivíduo corajoso, que esteja disposto a desafiar os líderes da organização e ajudá-los a ver as coisas de uma outra perspectiva, livre das distorções do medo ou bajulação. Historicamente, essa figura é representada pelo arquétipo do bobo da corte. Equipes integradas e com desempenho excepcional

geralmente contam com a figura do bobo. Mas, por favor, não se espante com o termo: não me refiro a uma figura atrapalhada que se esforça para entreter a todos de forma obediente e servil. Falo sobre o real significado do arquétipo do bobo da corte, que é perspicaz, espirituoso e sabe utilizar o humor para revelar seus pensamentos e convicções.

Em vários de seus ensaios sobre liderança, Manfred Ketz-de-Vries faz referência à figura do bobo, o “jester” ou “trickster”, a quem ele define como a figura do privilegiado e dotado de liberdades artísticas. Ele marca o papel transformacional de homem sábio que, por vários meios, lembra o líder da transitoriedade do poder e da sua essencial condição humana. Ele se toma o guardião da realidade e, de modo paradoxal, previne o favorecimento de ações tolas.

No artigo *Fooling Around: The Corporate Jester as an Effective Change Agent for Technological Innovation*, pesquisadores organizacionais ingleses e dinamarqueses fazem um estudo aprofundado do corporate jester. Eles descrevem seis habilidades que o bobo da corte pode desempenhar de forma natural em uma equipe: tem o poder fazer o grupo rir e criar uma conexão social instantânea; tem o humor como uma forma de apresentar versões alternativas da realidade; permite que mensagens difíceis sejam comunicadas de forma não ameaçadora; expressa o descontentamento de maneira leve e assertiva; e desempenha um papel importante na construção da cultura do grupo, ao mesmo tempo que contribui para que todos mantenham suas diferenças.

A maioria das organizações é verticalizada, ainda que haja esforço para tornar processos mais fluidos e horizontais. Decisões importantes são articuladas por um pequeno número de figuras da alta hierarquia, muitas vezes, levando a decisões não baseadas na realidade. Muitas medidas tóxicas ao ambiente cor-

porativo podem ser evitadas por um colaborador estratégico e corajoso, que desafie líderes com graça e inteligência, e ajude-os a ver as coisas de uma outra perspectiva.


Jung (1969) descreve o trickster como “um primitivo ser cósmico de natureza divino-animal. Por um lado, superior ao homem, devido às suas qualidades sobre-humanas, e, por outro lado, inferior ao homem, devido à sua irracionalidade e inconsciência”.

A excentricidade desse arquétipo de liderança é delicada. Obviamente, o indivíduo que, por caráter, assume esse papel, coloca a si mesmo um risco quase ocupacional. O bobo, como destaca Manfred, vive a ameaça de se tornar um bode expiatório, representando uma força que necessita ser expelida.



Fabio Rosé
é diretor geral
de Pessoas
& Cultura da
Dasa

Mas ele se diferencia do goofy, o pateta, por ser elegante e ter um aval, ainda que subentendido, para desempenhar tal papel. O potencial para fazer uso do humor em situações de tensão ou para sustentar um certo desrespeito sadio com o poder é uma qualidade rara.

Uma relação sadia com o líder é crucial para a sustentabilidade das empresas, e ela só é possível se as pessoas se sentem à vontade para expressar sua perspectiva sobre a realidade. Se um líder deseja ter um feedback honesto, ele deve indagar a si mesmo se fomenta um espaço seguro para os “bobos da corte”. São para esses colaboradores que chefes devem baixar a guarda e deixar que o humor espontâneo faça o seu trabalho mágico de transformação nas organizações. 



NOVAS PERSPECTIVAS SOBRE CARREIRA E SUCESSO

Por *Lady Morais*

No início da minha trajetória profissional, era predominante no mercado uma visão de sucesso que se assemelhava a uma escada: um colaborador que entrasse em uma organização como estagiário ou na base operacional do negócio seria bem-sucedido se chegasse aos postos de direção ou de executivo C-level.

Gradativamente, esse cenário foi se transformando, graças tanto ao esforço de muitos profissionais que romperam paradigmas na construção de ambientes mais plurais e inclusivos de trabalho, quanto por meio da abertura para visões trazidas da psicologia que consideravam o sucesso não somente como uma via única do ponto A para o ponto B, mas a partir de uma leitura que entende os seres humanos como indivíduos dinâmicos, formados por

um combo de aspirações, valores, metas, habilidades e interesses.

Assim, quando olhamos para nós e para o outro através dessa visão holística e diversa, não é difícil compreender que:

- Ser um profissional de destaque não depende, necessariamente, do cargo em uma hierarquia tradicional. Pessoas podem ser felizes, transformadoras e contribuir com o crescimento de uma companhia, seja como especialistas, freelancers ou CEOs;
- O caminho, no mercado de trabalho, não é mais uma escada, mas um mapa que se transcorre por diferentes territórios (períodos de aprendizado, mudanças de carreira, imersões culturais, empreendedorismo etc.).

E aqui é interessante também observarmos que a própria noção de hierarquia é mais fluida em um mercado no qual os modelos de gestão vertical (eu mando, você obedece) estão sendo substituídos por estruturas horizontais (squads de trabalho, construção conjunta, quebra de barreiras entre lideranças e equipes). Além disso, a ideia de estabilidade não é mais sinônimo de grande meta a ser alcançada.

Sobre esse ponto, uma pesquisa da Open Study College, na Inglaterra, apontou que profissionais de 25 a 34 anos já haviam trabalhado, em média, em seis empregos e que o tempo médio que passam em uma companhia é de no máximo quatro anos. Essa tendência também se percebe no Brasil: a ADP Research destacou que quatro em cada cinco brasileiros desejam mu-

SAÚDE E BEM-ESTAR COMO MELHOR BENEFÍCIO



**O BENEFÍCIO
MEDICAMENTO
RECONHECIDO
E PREMIADO
PELO
MERCADO**

Eleita em 2021 como o Melhor benefício, na categoria: Benefício Farmácia, em pesquisa qualitativa realizada pela Gestão RH, a Univers tem mais de 30 anos de experiência no segmento, e é o benefício da maior rede de farmácias do país.

Confira alguns benefícios:



Descontos exclusivos nas lojas Droga Raia e Drogasil



Custo zero para implantação



Equipe especializada para auxiliar na gestão de benefício



APONTE A CÂMERA E ACESSE NOSSO SITE
univers-pbm.com.br

dar de carreira, com motivações que vão do interesse pelo empreendedorismo à busca de mais saúde mental nos ambientes de trabalho.

OS NOVOS PARÂMETROS DE CARREIRA

Todo esse processo de mudança de mentalidade e de compreensão sobre o sucesso tem gerado novos parâmetros positivos para o mercado. Combinando a análise de diferentes pesquisas, listo sete pilares que estão movimentando o universo de trabalho e que devem estar na agenda de lideranças e de colaboradores que buscam se desenvolver ao longo de suas jornadas multifacetadas:

- **Reinvenção:** um estudo da Korn Ferry, *Sete tendências para o mundo laboral em 2022*, alertou que, diante do novo cenário impulsionado pelo contexto pandêmico (novos modelos de trabalho, aceleração da digitalização, personalização no ambiente de consumo), líderes e colaboradores devem investir em um processo de absorção de novas skills e de abertura contínua para o conhecimento.
- **As múltiplas vias da qualificação:** a escassez da mão de obra qualificada persiste – no ano passado, 81% das empresas brasileiras apontaram esse desafio, segundo o ManpowerGroup. Mas é importante ressaltar que a busca pelo autodesenvolvimento deve incluir não só atributos técnicos, mas características comportamentais e as chamadas soft skills (liderança, comunicação, negociação etc.).
- **A busca pela saúde e harmonia:** a saúde mental em ambientes que estimulem o equilíbrio dos colaboradores é uma demanda que está impulsionando transformações de carreira. Líderes que querem engajar e manter talentos no novo mercado devem trabalhar em prol de ecossistemas que consideram não apenas resultados, mas a satisfação como meta.
- **O paradigma ESG:** empresas mais

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




RAFAEL SOUZA ALMEIDA/KOI FILMS

sustentáveis em governança e que se importam com o mundo que as rodeia atraem mais colaboradores e consumidores dentro de uma sociedade na qual 71% dos trabalhadores aceitariam mudar para um emprego com redução salarial, se fossem para uma companhia alinhada com seus valores e em que seis em cada dez consumidores estão dispostos a mudar os seus hábitos de compra para reduzir o impacto ambiental (Korn Ferry).

- **Contínua reavaliação de valores:** todos nós passamos a olhar, continuamente, para os nossos anseios. É a realidade de uma sociedade líquida na qual a estabilidade dá lugar ao individual e a construção de jornadas personalizadas de carreira.

- **Diversidade:** é também a sociedade em que empresas diversas e inclusivas crescem mais e são mais eficientes na resolução de problemas complexos, conforme destacado pela Korn Ferry.
- **Confiança e transparência:** o paradigma ESG, por fim, se traduz ainda em empresas mais transparentes (para colaboradores, stakeholders e mercado) e para as quais o sucesso também está ligado à construção de relações de confiança.

Em conclusão, o que vemos é que o sucesso, hoje, é o próprio caminhar: um caminhar que busca a abertura para um mercado mais inclusivo e no qual nossos valores devem estar alinhados com os espaços (muitas vezes transitórios) nos quais atuamos. 



Quer colaboradores mais felizes e produtivos?

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

Conheça mais vantagens:

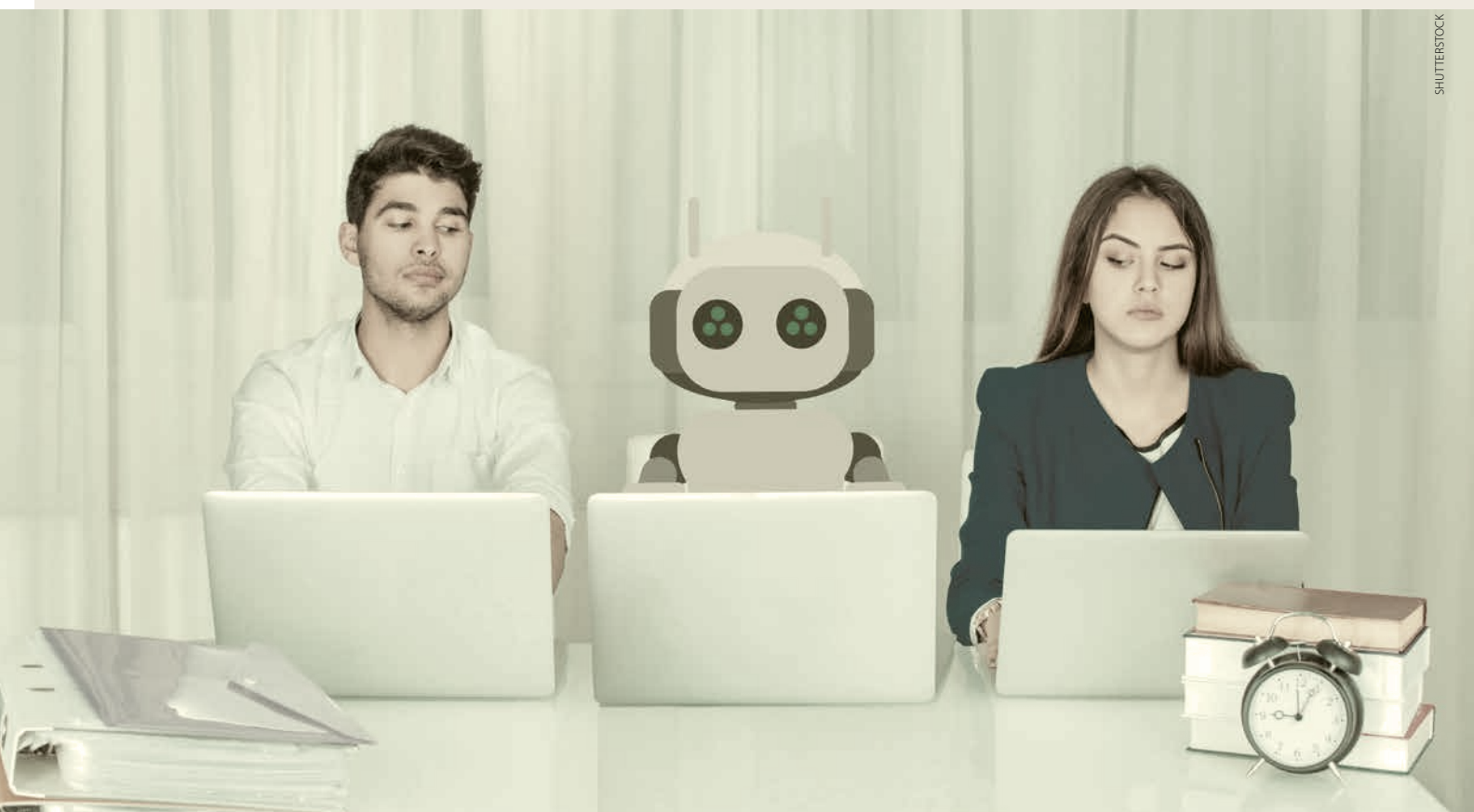
-  Atendimento ao Negativado
-  Seguro em casos de morte e desemprego involuntário
-  Prazos mais longos
-  Sem burocracia e sem papel

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

(11) 5555.1800

www.consigamais.com.br
contato@consigamais.com.br

NEON
ConsigaMais



SEU TRABALHO ESTÁ EM RISCO? SAIBA QUAIS SÃO AS CARREIRAS QUE IRÃO SUMIR NAS PRÓXIMAS DÉCADAS

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

A BBC Brasil divulgou recentemente uma lista de trabalhos ameaçados pela automação e uma outra lista, mais otimista, de trabalhadores que (ao que tudo indica) serão ainda mais necessários quando a inteligência artificial for amplamente difundida. Anna e eu AMAMOS essas listas e vamos comparilhá-las com vocês.

Segundo um trabalho de pesquisadores brasileiros vinculados à consultoria IDados e ao ISE Business Scholl, “mais da metade dos empregos que existem hoje no Brasil podem desaparecer em cerca duas décadas por causa desta automação”(uuuuuhhhh,

isso soa como uma ameaça, certo? Errado. É só o óbvio sendo dito em tom apocalíptico, como só as consultorias são capazes de fazer, para botar a mão grande no seu orçamento). Mais uma vez, as consultorias estão dizendo o que já sabemos. Acompanhe e confira.

Aqui estão as profissões que têm mais chance de sumir: digitador, assistente de direito, agente de seguro, operador de máquinas (ainda bem que meu pai já morreu, senão estaria lascado), vendedor por telefone (eu ouvi um “Aleluia?”), despachante aduaneiro, contabilista e guarda-livros

(fiquei espantada dessas profissões ainda existirem), secretário jurídico, condutor de automóveis, balconista e vendedor de loja. Ufa... gente à beça.

Para te animar, já vamos informar quais profissionais a inteligência artificial não substituirá. São eles: dietista e nutricionista, gerente de hotel, médico especialista e generalista, trabalhador do sexo (sensacional!), fonoaudiólogo e logopedista (faça como nós: dê um Google), dirigente de serviços de bem-estar social, psicólogo (por motivos óbvios) e... Anna e eu estamos salvas... especialista em métodos pedagógicos. Vida longa à

Pensamentos Transformadores Ltda., nossa empresa de treinamento e desenvolvimento.

O que isso quer dizer? Que você deve seguir a máxima de Yuval Harari: “Não proteja seu emprego. Proteja sua capacidade de fazer algo que realmente muda o mundo”.

Os trabalhos sempre sumiram, desde a Idade Média! Por exemplo: não vemos muitos acendedores de poste por aí, certo? E era uma profissão muito bem remunerada nos séculos passados. Também não encontrei nenhuma telefonista no LinkedIn. E olha que elas eram muito requisitadas quando o telefone foi inventado. Enfim, esse tom de Fim dos Tempos que as pesquisas querem dar a esse tema nos faz rir por um lado (pois sabemos que uma profissão não acaba do dia para a noite), mas também acendem uma luz vermelha para cada um de nós.

Pergunte-se: qual é a evolução da sua profissão atual? Como você pode ser ainda mais útil e importante para a sociedade? Olhe para as práticas ESG e as respostas estão absolutamente todas lá.

Depois, é só estudar, se especializar, buscar relevância em seus projetos, processos, produtos e serviços e, então, escrever seu novo Plano de Desenvolvimento Individual que responde a essas perguntas.

Lembre-se: a inteligência artificial



GUILHERME TICHAUER

Vania Ferrari (à dir.)
e Anna Nogueira
são sócias
da Pensamentos
Transformadores,
escritoras, palestrantes
e youtubers (youtube.
com/canalvaniaferrari)



e a automação substituirão trabalhos burros, repetitivos e sem imaginação. Mas tudo o que necessitar de uma boa dose de criatividade, inovação, beleza, saúde emocional, felicidade, produtividade saudável e criação de vida boa e de qualidade, ainda vai continuar precisando de seres humanos bacanas como você, Anna e eu. Estamos salvos.

Em tempo: aproveite que você está pensando nisso e faça uma lista de profissões que ainda serão criadas em função das novas tecnologias. Anna e eu apostamos muito nos profissionais capazes de fazer uma faxina no nosso cérebro, tão poluído de idiotices digitais, além dos caçadores de fake news e criadores de pensamentos construtivos e críticos. Também precisaremos de animadores de jovens apáticos, que trabalharão em nossos programas de trainee.

Ressalva importantíssima: cabe às áreas de Desenvolvimento Humano a importantíssima função de capacitar seus profissionais de chão de fábrica. Essa função é social, pois eles sim estão ameaçados pela automação. Você, RH, tem o dever de iniciar hoje mesmo um plano de treinamento desses profissionais que dão a vida pela sua empresa. Devolva esse amor que eles têm pela marca em forma de uma nova profissão, dentro dessa mesma empresa. O contrário é despejá-los na rua da amargura. E isso, um RH não pode fazer NUNCA. 🇧🇷



LUCA FERRARI

A epharma
cuida de toda a

jornada do colaborador

da sua
empresa.

O melhor investimento em saúde é com a epharma. Confira porque nosso Programa de Benefícios em Medicamentos é a melhor opção para o seu colaborador.



Solução que contribui para a produtividade e qualidade de vida do colaborador



Reduz o absenteísmo por falta de acesso e adesão ao tratamento médico.



Lista de aproximadamente 9 mil medicamentos disponíveis;



Descontos garantidos de 10 a 80% de acordo com o plano adquirido;

epharma
oxigenando conexões



Cuide da saúde
do seu colaborador
e da sua empresa.
Fale com a gente:

Venha
oxigenar
conosco



(11) 99828-6889 / 97400-1303
negocios@epharma.com.br / epharma.com.br



CANAIS DE DENÚNCIA A VOZ DO COMPLIANCE

Nestes tempos de consciência social e redes sociais em que falamos tanto da experiência do colaborador, ainda existem empresas arriscando-se a colocar sua reputação em xeque. Para aquelas que prezam o futuro, os canais de denúncia se apresentam como importantes aliados na reparação de atos antiéticos, ilícitos ou qualquer outro tipo de comportamento interno que possa se reverter em prejuízos – muitas vezes prolongados – à imagem e aos negócios

Por Tháís Gebrim



No momento em que estas páginas ganham sua atenção, provavelmente o assunto se aquietou. Passaram menos de três meses desde a demissão do presidente da Caixa Econômica Federal por prática de assédio, notícia que trouxe (mais uma vez) a discussão sobre a efetividade dos canais de denúncias em empresas públicas e privadas – mais de dez relatos sobre o principal líder da organização haviam sido feitos pelo canal interno da CEF sem qualquer efeito. A Gestão RH ouviu executivos e especialistas da área para expor o esforço de quem está verdadeiramente comprometido com uma cultura de compliance e tem nos canais de denúncia um instrumento potente para dar voz aos funcionários. A conclusão já pode ser antecipada: é trabalhoso, é complexo, mas, quando existe determinação, funciona e compensa.

“O maior desafio está na questão cultural. Ao contar com um código de conduta bem elaborado e um canal de denúncias em que os desvios às regras possam ser denunciados, a empresa consegue alinhar as práticas com suas políticas, atender à legislação vigente, aumentar a confiança dos colaboradores na organização e contar com um diferencial competitivo mercadológico bastante interessante. Porém, invariavelmente, a companhia precisa garantir, e fazer com que os colaboradores acreditem, que não haverá nenhuma retaliação ou prejuízo, nem pessoais, nem profissionais, para aqueles que reportam desvios de conduta”, diz Luciana Silveira, Chief Compliance Officer da

Neoway, empresa de gestão e análise de dados e fornecedora de soluções em compliance. “É um trabalho complexo, gradativo e de suma importância”, completa.

Maurício Ricardo Tinello, diretor Administrativo e de Governança da Libbs Farmacêutica, credita a falta de confiança nos canais aos recorrentes exemplos e experiências negativos. “As pessoas desconfiam da seriedade. Acreditam que uma hora o nome do denunciante vai chegar ao ouvido do denunciado e haverá retaliação. Mostrar que não somos assim é um trabalho de formiguinha. As pessoas precisam ouvir de colegas o testemunho de que foram chamados para prestar depoimento em uma investigação e que somente souberam do que se tratava ao final, quando o infrator foi punido”, expõe.

Além disso, prossegue o executivo, há quem acredite que normas são palavras sem valor, acham que na hora da verdade se dá um jeitinho, que um colaborador importante não será demitido por uma “pisada de bola”. “Os exemplos de que fazemos o certo custe o que custar e de que a corda sempre vai arrebentar do lado errado – e nunca do lado mais fraco – têm sido a melhor forma de desconstruir esse pensamento.”

Para Fernando Fleider, CEO da ICTS Protiviti, empresa de soluções para gestão de riscos, compliance, ESG, cibersegurança e privacidade de dados, o sucesso de um canal de denúncias se baseia em duas premissas: o conhecimento da existência desse instrumento e a confiança na governança.

“O conhecimento do canal deve ser total, ou seja, não se pode conceber que um funcionário não saiba da sua existência. Para que isso aconteça de forma correta, é preciso trabalhar na divulgação do propósito, que não deve estar restrito a somente um tema, como corrupção, por exemplo”, orienta.

Outro ponto de atenção é a escolha de um nome adequado para substituir o termo “denúncia” por outro que se aproxime mais do público da empresa. Na prática, é o que de fato acontece, poucos canais de denúncia assim são denominados.

Contar com uma campanha de divulgação massiva e constante e permitir diversas formas de estabelecer contato para fazer relatos também são recomendações de Fernando. Na visão dele, a limitação ao ambiente web é um erro a se evitar, pois aproximadamente metade dos casos são relatados por voz. Outra recomendação é medir o conhecimento sobre o canal. “A boa prática rege que ao menos uma vez ao ano todos os funcionários sejam indagados sobre sua existência. Esse indicador deve fazer parte das métricas de sucesso das áreas por ele responsável”, completa.

São orientações importantes, mas vinculadas à outra premissa citada pelo CEO da ICTS Protiviti: confiança. Essa, ele sabe, é mais complexa de ser obtida: “Denunciantes querem a garantia do sigilo, a não retaliação e a resolução dos assuntos. Sem essas condições, vão optar pelo silêncio ou por caminhos alternativos”.



Maurício, da Libbs: fazer o certo custe o que custar

CONFIANÇA, PALAVRA-CHAVE

Não à toa, grandes empresas implementam uma área especializada em compliance, a fim de garantir o comportamento ético em todos os níveis da organização, um processo que demanda a parceria de todas as áreas, inclusive, e fundamentalmente, Recursos Humanos.

A Neoway criou seu próprio departamento de Compliance em 2019, quando também foi aberto o canal, gerido por uma empresa terceirizada. Além dos canais oficiais – telefone, e-mail e site –, os funcionários podem fazer relatos diretamente ao departamento, aos gestores



O CANAL DE DENÚNCIAS É ESSENCIAL NA RETROALIMENTAÇÃO DOS PILARES DE PREVENÇÃO, DETECÇÃO E REMEDIAÇÃO QUE SUSTENTAM UM PROGRAMA DE COMPLIANCE
LUCIANA SILVEIRA - NEOWAY



Michele, da Neoway: parceria na comunicação e na investigação híbrida

ou às business partners do RH. O RH da empresa atua para promover informação e conversas abertas e transparentes sobre o assunto.

“Em todas as situações em que somos procurados sobre o receio de fazer uma denúncia, reforçamos a importância de usar os canais oficiais e o quanto estamos apoiados nos pilares da confidencialidade e não retaliação para geri-los”, detalha Michele Martins, vice-presidente de Gente e Gestão da Neoway.

Ela explica que, quando a empresa recebe relatos que envolvem problemas de comportamento ou de gestão, o RH participa da investigação no fluxo híbrido, que pode envolver, por exemplo, as áreas Jurídica, de RH, Governança de Dados e Segurança da Informação, juntamente com o time de Compliance. Segundo Michele, o maior desafio é diferenciar os casos que caracterizam uma infração às políticas de compliance daqueles que se limitam à necessidade de orientação e desenvolvimento das pessoas envolvidas.

Na Libbs, o colaborador é informado da existência dos canais no início de sua jornada, no período de integração, quando tem contato com o time de Compliance e recebe todas as informações necessárias para abrir uma denúncia ou buscar uma consultoria.

Com o objetivo de fortalecer essa cultura, desde 2019, a empresa promove um bate-papo com os gestores sobre o uso do canal de denúncias, inferências e vieses inconscientes, discriminação e assédio. “Damos exemplos de condutas que não são toleradas e os incentivamos



A escolha é sua, nós temos a solução.

Robert Half, soluções em talentos
na velocidade que o seu
negócio precisa.

rh Robert Half®

BELO HORIZONTE

Rua dos Inconfidentes, 911
9o andar - sala 902
CEP 30140-120
+55 31 3194-0100

CAMPINAS

Av. Antonio Artoli, 570
Ed. Locarno - térreo
CEP 13049-253
+55 19 2514-8100

CURITIBA

Rua Comendador Araújo,
499- 10o andar
CEP 80420-000
+55 41 2106 6903

FLORIANÓPOLIS

Rod. Admar Gonzaga,
440 - 5o andar
CEP 88034-000
+55 48 3380-9643

PORTO ALEGRE

Av. Carlos Gomes,
222 - 8° andar
CEP 90480-000
+55 51 2139-5938

RECIFE

Av. Antonio de Góes, 60
Pina - CEP 51010-000
+55 81 2122-3028

RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 440
3o andar
CEP 22250-040
+55 21 3523-0100

SÃO BERNARDO DO CAMPO

Av. José Versolato, 101
12o andar- Ed. Domo Corporate
CEP 09750-730
+55 11 4096-0160

SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo,
1.184 -11o andar
CEP 04548-004
+55 11 3382-0100

Acesse aqui:



a repassar a informação para seus times, divulgando o canal como uma forma de melhorarmos cada vez mais, identificando as condutas e comportamentos que não são aceitáveis. Além disso, nosso presidente é muito ativo nessa questão”, detalha Maurício. Na Libbs, as denúncias são investigadas pelo time de Compliance e, se forem procedentes, os resultados são levados a um comitê formado por executivos, que inclui a área Jurídica, RH e o presidente.

O sigilo do denunciante é mantido na captação do chamado, forma pela qual a empresa procura demonstrar que não está preocupada com quem está fazendo o relato, mas sim com o que está acontecendo. Além disso, nenhum chamado é compartilhado na íntegra com os gestores ou com qualquer outra parte interessada, evitando dessa forma mais uma exposição.

Lá, o canal é chamado de ouvidoria, pois recebe manifestações de qualquer pessoa – colaborador ou não – para denúncias ou qualquer outra informação em que se deseja tratamento sigiloso. Além desse canal, a cada três meses, os funcionários têm a oportunidade de dar seu recado diretamente ao presidente e aos diretores com todos os colegas como testemunhas. Isso acontece em uma live interna em que a alta direção responde às perguntas postada em um chat anônimo; aquelas que ficam sem resposta ao vivo são respondidas por escrito e divulgadas para todos. “Claro que, além de perguntas, recebemos elogios e reclamações, que são levados muito a sério. Nos esforçamos com diversos canais para que as pessoas não se calem”, completa Maurício.

Experiente no uso do canal, criado antes da década de 1990 para atender à legislação americana, a GE o utiliza exclusivamente para denúncias – ou preocupações, como a empresa prefere chamar. Trata-se de uma iniciativa interna, na qual, além do site, através do qual é possível fazer a denúncias anonimamente, diversas funções da empresa estão preparadas para recebê-las, como RH, Jurídico, Finanças e Auditoria, além de *ombudsperson*, funcionários voluntários treinados para ouvir relatos.

Henrique Macedo, líder de compliance da GE Gas Power Américas, faz parte do grupo de profissionais dedicados a atuar para que a ferramenta faça parte da cultura da empresa. “O RH contribui em dois grandes desafios: o engajamento da alta liderança na cultura do *speak-up* e garantir que os funcionários não usem o canal para outros fins”, conta.

Já para a área de Compliance, o desafio é justamente explicitar a confiabilidade e confidencialidade dos canais, fazer com que os funcionários se sintam seguros em levar suas preocupações adiante e que a investigação acontecerá de forma correta e justa, sem qualquer risco de retaliação. “Feito isso, temos que ser transparentes para explicar como funciona o processo de investigação”, explica Henrique. Esclarecer para os colaboradores, por exemplo, quem são os investigadores, como são treinados, como é feito um relatório, quem o aprova, como são definidas as ações

corretivas e como a participação de todos ajuda a melhorar o ambiente de trabalho faz parte dessa etapa, adotada na GE, na Libbs e em outras companhias no esforço de engajar os funcionários na cultura de compliance.

A GE também faz treinamentos e ações de comunicação recorrentemente. Além disso, em diversas reuniões, reserva um tempo para realizar um “momento de compliance”, no qual são apresentados estudos de casos reais – respeitando-se a confidencialidade – para mostrar a efetividade do canal. “A empresa tem que ter consciência do quão difícil é realizar uma denúncia e do estigma negativo, pois muitas pessoas acreditam que toda denúncia gerará a demissão de alguém. Certamente, há, mas, na maioria das vezes, são recomendadas ações corretivas, como treinamento, mudanças de processos, conversas com lideranças, entre outras medidas”, relata Henrique.

Outra empresa a lançar mão de um canal para o fluxo de informações sobre riscos e má conduta é a OEC Engenharia, com o seu Canal Linha de Ética. O Programa de Integridade da empresa é composto por três pilares – prevenção, detecção e remediação –, que se desdobram em dez medidas integradas para promover uma cultura que dê sustentação ao Código de Conduta.

Quando é preciso, a equipe especializada de Integridade, responsável pela gestão e apuração dos relatos, interage com a área de Pessoas, que atua fornecendo informações sobre os envolvidos – especialmente perfis, históricos e avaliações – e contribui no planejamento das



DIVULGAÇÃO/GE

Henrique, da GE: engajamento da alta liderança na cultura do *speak-up*

New Message



To all_users

Cc Bcc

Subject E-mail de despedida

**Flash é mais benefícios,
menos e-mails gigaaaaaa
aaaaantes de despedida.**

Send



Para 62% dos RHs, Flash aumenta a retenção dos colaboradores das empresas

Flash é um cartão de benefícios flexíveis que é muito mais do que alimentação ou refeição, ele é liberdade pro colaborador e simplicidade de processos e segurança jurídica pro RH.

Não é à toa que empresa que tem Flash tem funcionários muito mais satisfeitos.



Acesse
flashapp.com.br
e saiba mais.



investigações e nas recomendações de aplicação de medidas disciplinares. O processo é gerido por padrões de confidencialidade e independência certificados por monitores externos, indicados pelos Departamento de Justiça dos Estados Unidos e do Ministério Público Federal brasileiro. A equipe de Pessoas também tem papel na averiguação de situações envolvendo problemas de comportamento nas relações de trabalho e clima organizacional que podem se tornar indutores ou facilitadores de condutas indevidas.

Ludmila Lavigne, diretora de Pessoas e Planejamento da OEC, afirma que todos esses processos são conduzidos com a máxima discrição, respeito aos envolvidos e a sensibilidade necessária, visando manter a coerência e equivalência de medidas preventivas e corretivas nas diversas situações. “Sem abrir mão do que é valor para a empresa, entendemos que cada caso é uma oportunidade de aprendizado para nossos integrantes e para a evolução contínua da empresa no que se refere às melhores práticas de Diversidade, Direitos Humanos e Relações Trabalhistas”, avalia.

EMPENHO X BENEFÍCIOS

Como disse Luciana, da Neoway, a construção de uma cultura de compliance é complexa e gradativa. Mas os resultados chegam. Os esforços em direção a uma maior transparência e integridade dos negócios são muito valorizados pelo mercado, pela sociedade e pelo público interno de qualquer organização”, diz a especialista, que completa: “O canal de denúncias é essencial na retroalimentação dos



Ludmila, da OEC: cada caso é uma oportunidade de aprendizado




DENUNCIANTES QUEREM A GARANTIA DO SIGILO, A NÃO RETALIAÇÃO E A RESOLUÇÃO DOS ASSUNTOS. SEM ESSAS CONDIÇÕES, VÃO OPTAR PELO SILÊNCIO OU POR CAMINHOS ALTERNATIVOS
FERNANDO FLEIDER - ICTS PROTIVITI



pilares de prevenção, detecção e remediação que sustentam um programa de compliance”.

Na Libbs, onde o canal foi implementado em 2011, em cerca de 30% dos casos o denunciante opta por se identificar e conversar diretamente com a equipe de Compliance, da forma como ele preferir – por WhatsApp, online ou pessoalmente. Maurício atribui esse percentual à credibilidade conquistada pelo canal. De maneira geral, o maior número de denúncias da empresa está relacionado a desvios de comportamento, desvios de procedimentos e normas, questões relacionadas a processos internos e possíveis vazamentos de dados.

Mais recente – apenas cinco anos de existência –, o canal Linha de Ética da OEC recebeu mais de mil relatos, 100% analisados por uma equipe de especialistas externos, sem vínculo com a empresa. Desse total, 65% ocorreram de forma anônima e 99% já foram encerrados. O site foi o meio mais utilizado, responsável por 64% dos encaminhamentos e no qual o Brasil responde por 75% das demandas, seguido pelo Panamá (4,3%), pela República Dominicana (4,1%), Venezuela (3,9%), Peru (3,5%) e Angola (3%). Foram aplicadas 251 medidas, sendo as mais constantes: demissões (60), melhoria de processos (59) e advertência verbal (55).

“Tornar o canal conhecido e respeitado foi o primeiro grande desafio após a sua implementação. Com o passar do tempo a missão passou a agregar cada vez mais credibilidade ao processo, o que acreditamos ter alcançado em função do volume de demandas atingido até o momento, sem que houvesse qualquer crítica ou intercorrência que colocasse a sua efetividade em dúvida, além de avaliações periódicas que são feitas através de pesquisas”, analisa Marcos Neves, responsável pela coordenação do Canal Linha de Ética na OEC. 

Cansado de tentar adivinhar as causas de Turnover?



Conheça: **Diagnóstico de Risco de Turnover**

A nova solução de People Analytics da Pin People

Através de análises comparativas e de similaridade de dados de pesquisas, ajudamos as empresas a identificarem aspectos da experiência que mais influenciam o turnover e traçar o risco de novos desligamentos.

Benefícios do Diagnóstico



Redução de custos associados ao turnover

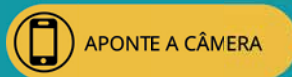


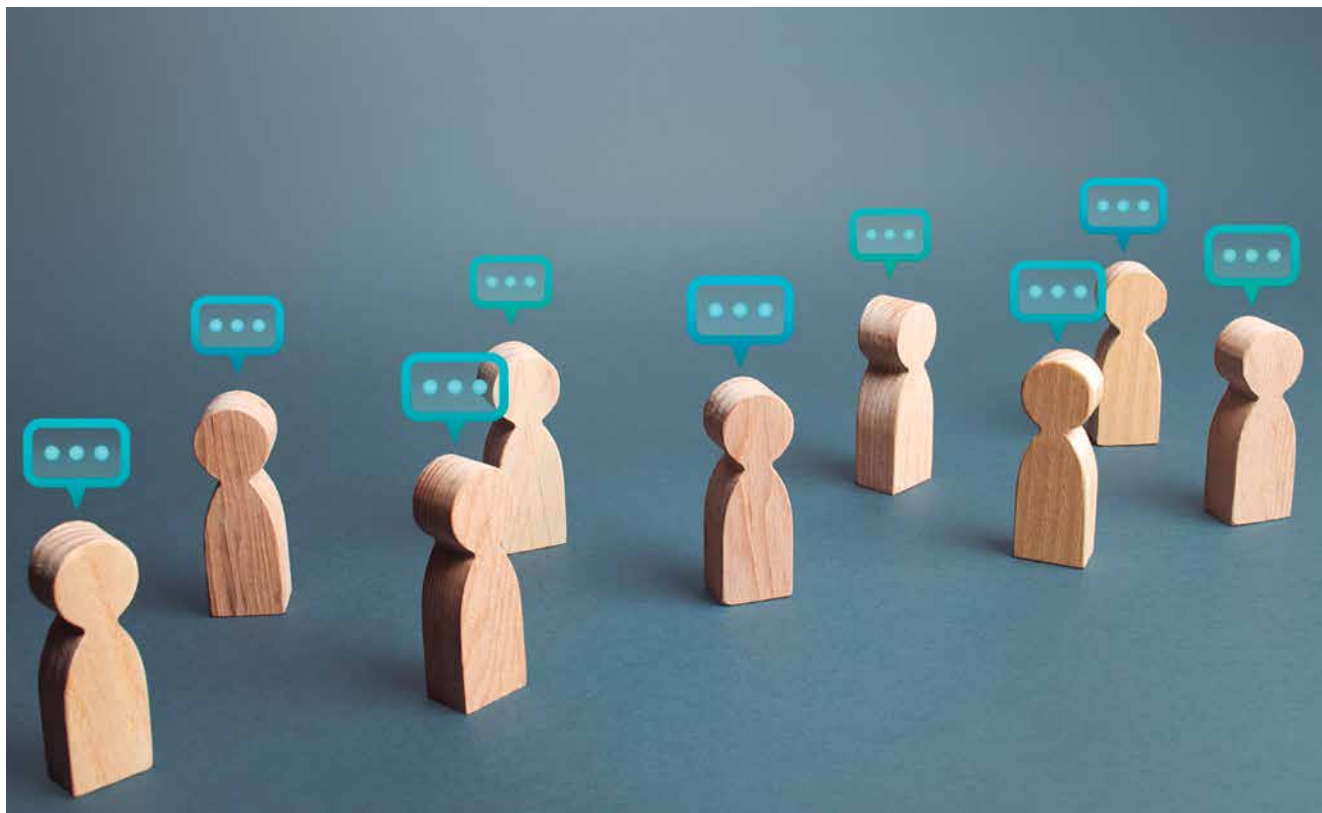
Diagnóstico de risco de turnover e suas principais influências



Direcionamento para construção de planos de ação para retenção de talentos.

Acesse o QR Code e descubra como antecipar os riscos de turnover na sua organização!





SHUTTERSTOCK

FEEDBACK, UMA FERRAMENTA DE ENGAJAMENTO E PERFORMANCE DA TICKET

Ciclo de gestão de desempenho, plataforma de RH e programas de reconhecimento são algumas das iniciativas implementadas pela empresa

Tratado como uma ferramenta para ser aplicada cotidianamente por gestores e colaboradores, o feedback vem se mostrando uma fonte potente de desempenho e resultados na Ticket, marca de benefícios da Edenred Brasil. A última pesquisa de clima realizada pela empresa com a metodologia do Great Place to Work Institute mostra isso. Ao responderem à pergunta “quantas reuniões você teve com seu gestor imediato

nos últimos 12 meses para discutir seu desempenho ou receber feedback?”, 85% apontaram mais de duas vezes ao ano e 53%, mais de três. E o índice de confiança dos colaboradores que tiveram mais de três conversas de feedback foi de 95%.

Para que o feedback vá além do momento da avaliação de desempenho e potencialize o engajamento dos profissionais, os líderes são recorrentemente preparados, por meio de trei-

namentos, comunicações orientativas e de estímulo a conversas frequentes, para conduzir diálogos de desenvolvimento, dando clareza aos aspectos e às competências a serem aprimorados.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Uma das soluções para dar feedback na empresa é a Edenpeople, plataforma global criada em 2020, durante a pandemia, pela qual o colaborador pode acompanhar de for-

Para grandes resultados, tenha times eficientes. **Conte com a Luandre RH para reforçar sua equipe.**

Há **+50 anos**, mudar vidas através do emprego é o
que nos move!

Seja qual for sua demanda de contratação, nossos
+500 especialistas trabalham diariamente para
encontrar os melhores talentos para a sua empresa.



**+ 50 mil
processos
seletivos
por ano**



Especializada
em **vagas
Temporárias
e Efetivas**



Efetividade e
agilidade para
**alto volume de
contratações**



Escaneie o **QRCode** ou acesse:
luand.re/recrutamento e
conheça nossas soluções em
Recursos Humanos e como
podemos apoiá-lo.



MARCELO JUSTO

Michelly: gestão de pessoas orientada ao desenvolvimento e às aspirações de carreira

ma independente e autônoma o seu desempenho; as metas do negócio, da área de atuação e individuais; e as oportunidades de carreira para candidatura interna. Além disso, há uma funcionalidade específica para o feedback, na qual o próprio gestor e gestores de outras áreas podem dar sua contribuição sobre o desempenho de determinado colaborador.

Uma mudança importante foi impulsionada pela plataforma no processo de avaliação de desempenho. Após avaliar as metas e competências – técnicas e comportamentais – e a conexão com os valores corporativos, a etapa de discussão de carreira é o momento de registrar as aspirações de futuro, ambições e possibilidades de realocação em outras empresas da Edenred, seja no Brasil ou em outros países. Com isso, abre-se a oportunidade de falar do momento atual do colaborador, dos próximos passos e do que ele precisa fazer para “chegar lá”, além de dar apoio ao profissional em seus objetivos.

“Com o apoio da ferramenta, o funcionário pode atualizar a qualquer momento suas experiências profissionais e formação, cursos realizados, desejos de treinamento e interesses na carreira. Também os gestores conseguem acompanhar a evolução do



NOSSO OBJETIVO É CADA VEZ MAIS APRIMORAR A ANÁLISE DE ATIVIDADES E ÁREAS DE INTERESSE DOS NOSSOS TALENTOS INTERNOS



atingimento de metas dos colaboradores, lançar seus pontos fortes e competências a serem aprimoradas, o que possibilita a gestão de pessoas orientada ao desenvolvimento e aspirações de carreira. Nosso objetivo é cada vez mais aprimorar a análise de atividades e áreas de interesse dos nossos talentos internos”, explica Michelly Costa, gerente de RH da empresa.

GESTÃO EM CICLOS

Na Ticket, a gestão de desempenho se dá em um ciclo de quatro eta-

pas: definição de metas no início do ano; feedback, monitoramento e ajuste de metas; avaliação de final de ano sobre metas e competências; e Participação de Lucros e Resultados (PLR) para quem atinge as metas alinhadas no início do ano. Por si só, essa é uma fonte importante de feedback para os colaboradores, mas não a única.

Para identificar o momento de cada profissional e direcionar esforços para recuperar, reconhecer ou desenvolver sua equipe, existe o Talent Review, processo colaborativo liderado pelo gestor, com a orientação da área de RH e a participação de convidados, que dão suas contribuições. A ação é desenvolvida em três passos: avaliação de metas e competências para identificar e avaliar a performance; avaliação de potencial, propiciando uma visão mais ampla do momento de carreira de cada colaborador e suas necessidades de desenvolvimento; e identificação do que cada colaborador precisa para seguir crescendo na empresa.

Outra fonte de feedback, e também de motivação, são os reconhecimentos concedidos aos funcionários: a premiação E.Ward, para projetos que se destacaram ao longo do ano em todas as unidades de negócios da Edenred Brasil; homenagem aos colaboradores que completaram 10, 20 e 30 anos trabalhando na empresa; e o Se Vira nos 5, um desafio interno de inovação aberto a todos os funcionários. Todos os eventos formam uma grande festa de reconhecimento e agradecimento, a Celebre. Já na Convenção de Vendas da Ticket, as pessoas que mais se destacaram ao longo do ano são reconhecidas no Supera.

“Além da cultura de feedback, outras estratégias de desenvolvimento e retenção de talentos também são essenciais para fortalecermos a cultura de protagonismo na carreira, como treinamento constante das equipes e lideranças e a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar e com flexibilidade de horário, além de ações de engajamento e integração dos colaboradores”, finaliza Michelly.

O que seu **RH** está precisando?

Onboarding Reduzir custos
Terceirizar processos
Investir em tecnologia
Simplificação
Transformação Digital
Descentralização
Automação de Processos
Segurança de Dados
Portal Mobile LGPD
RH mais Estratégico
Workforce Assinatura Digital

Seja qual for sua estratégia, fale conosco. Ficaremos muito felizes em conversar com você.

NOVAS PRIORIDADES DOS COLABORADORES COM A PANDEMIA

A pandemia da Covid-19 mudou a percepção das pessoas sobre o que realmente importa em relação a suas vidas profissionais. A pesquisa global *Workforce Preferences Barometer*, da JLL, empresa de prestação de serviços imobiliários e gestão de investimentos, feita com mais de 4 mil pessoas em dez países, aponta que as questões financeiras saíram do primeiro lugar de prioridades ocupado antes da pandemia para a terceira posição em abril de 2022. No topo da lista, agora estão qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, apontada por 59% dos colaboradores, e trabalhar em uma empresa que garanta a saúde e o bem-estar divide o pódio, também com 59%.

As questões relacionadas à qualidade de vida são determinantes: 74% disseram que pediriam demissão em busca de mais flexibilidade e equilíbrio.

“As pessoas têm olhado para as ofertas de trabalho de forma mais holística, ou seja, para todo o pacote ofertado pelas companhias. O lugar que propõe o melhor salário não é, necessariamente, o melhor para trabalhar. Quando pensamos em sair de uma empre-



FOTOS: SHUTTERSTOCK

sa para outra, isso fica ainda mais evidente”, avalia Washington Botelho, presidente da JLL Work Dynamics para a América Latina.

OBRIGATORIEDADE NA DIVULGAÇÃO DOS SALÁRIOS

O Projeto de Lei 1149/22, em tramitação na Câmara dos Deputados, pode obrigar empresas a divulgarem o salário no anúncio de vagas, uma medida que conta com o apoio dos trabalhadores. No levantamento



realizado pelo portal de vagas Empregos.com.br com 10.593 profissionais, 92% consideram essencial que o salário seja informado na descrição da vaga. Apenas 8% não veem diferença ou não se importam com a medida.

“É um tema delicado. Pode haver comparação interna entre colaboradores que exercem a mesma função e estão com remuneração defasada. Em termos de competitividade, empresas concorrentes teriam acesso às estratégias de RH das organizações”, opina Leonardo Casartelli, diretor geral do portal.

Na visão dele, outro risco se o PL avançar, é o de bons profissionais deixarem de se candidatar para uma vaga abaixo da sua pretensão salarial, sem antes negociar. “Em muitos casos, as empresas estão dispostas a pagar um valor mais alto do que o previsto no anúncio por um candidato que possui habilidades além das requisitadas na vaga”, afirma.

Deixar o salário em aberto, prossegue Leonardo, ajuda o recrutador a alcançar um número maior de candidatos e entender a pretensão salarial de cada perfil profissional. Assim, a empresa tem condições de avaliar qual profissional possui a melhor relação custo-benefício para a posição a ser preenchida.

Já do ponto de vista do candidato, a não divulgação do salário pode fazer com que ele se sinta “no escuro” e se aplicar para uma vaga com o salário abaixo do pretendido, ocasionando frustração.



mercado
pago

| Benefícios



A maior fintech da América Latina acaba de lançar novidades no seu programa de Benefícios Corporativos.

A nova iniciativa contempla os colaboradores e as próprias empresas com crédito pré-aprovado.



mercado
pago

AS BARREIRAS PARA MULHERES EM TI

A inserção e valorização feminina no mercado de tecnologia é um desafio constante, como mostra a pesquisa *Os principais desafios de mulheres em tech*, conduzida pela Yoctoo, consultoria de recrutamento e seleção especializada nesse segmento. De acordo com os resultados, 78% das 286 respondentes já sofreram preconceito.

Entre as situações mais comuns estão o *manterrupting* (interrupções constantes feitas por homens) apontadas por 46% delas; o *mansplaining* (explicações óbvias de um homem para uma mulher), com 35%; e *bropropriating* (quando um homem leva créditos por uma ideia de uma mulher), com 33%.

Cerca de 21% das entrevistadas relataram assédio moral e 19% se queixaram de *gaslighting*, que é o abuso psicológico que faz a mulher duvidar do seu próprio senso de percepção e sanidade.

Esse preconceito, contudo, começa antes mesmo da contratação. Cerca de 22% afirmam que seu gênero aumenta a dificuldade nos processos seletivos – número que salta para 53% quando ainda são estudantes de



tecnologia. Uma vez contratadas, 61% dizem ter que provar suas habilidades técnicas o tempo todo e 46% afirmam que o maior desafio é serem respeitadas por líderes, pares ou subordinados do sexo masculino.

PROCESSOS SELETIVOS: O QUE PENSAM OS CANDIDATOS

A Mindsight, empresa de tecnologia em RH, realizou uma pesquisa com 3.397 profissionais que haviam participado de processos seletivos recentemente e, nos resultados, uma falha recorrente chama a atenção: 58% afirmaram não receber feedbacks adequados de recrutadores após as avaliações.

Já quando foram questionados sobre a clareza



das empresas no detalhamento de cada etapa adotada, 48% dos respondentes indicaram faltar transparência sobre as metodologias aplicadas durante o processo seletivo.

O levantamento revelou ainda os tipos de processo de seleção preferidos para os candidatos. O bom e velho olhos nos olhos é o preferido por 63,4% dos entrevistados, seguido das entrevistas online (59,4%). Os games (25,5%), as dinâmicas de grupo (24,7%) e os vídeos de apresentação (15,5%) estão entre os menos agradáveis.

Segundo a organização sem fins lucrativos norte-americana Talent Board, que tem como foco a elevação da qualidade da experiência do candidato, empresas que zelam por boas devolutivas e pela clareza das etapas têm mais sucesso no momento de conquistar talentos.

“Mais do que nunca, experiências ruins de quem participa de processos seletivos prejudicam a imagem da empresa e causam uma barreira na atração de talentos. Quando falamos de experiência do candidato, os RHs devem levar em conta as expectativas pessoais e profissionais de quem se inscreve. Transparência e detalhamento claro sobre cada etapa são fundamentais para que todos entendam cada passo do processo, e o motivo pela aplicação de um determinado questionário ou de uma etapa seletiva”, afirma Thaylan Toth, CEO da Mindsight.

O MODELO PRESENCIAL **IMPACTOU** A RETENÇÃO DE TALENTOS?

Construímos rotas inteligentes e otimizadas, oferecendo **conforto e qualidade** no trajeto de seus colaboradores em qualquer canto do Brasil e redução dos custos com transporte. **Tudo em uma única gestão!**

Fale com o Fretadão!

COMPORTAMENTO COM A SAÚDE

Nestes tempos em que a saúde dos colaboradores ocupa boa parte da agenda dos gestores de RH, fica o alerta de uma pesquisa encomendada pela Dasa Empresas ao Instituto Ipsos: 66% dos entrevistados concordam que deveriam cuidar mais da saúde, mas não conseguem. Problemas atitudinais, como falta de disciplina (41%) e falta de tempo (29%) seguidos por financeiros (34%) e opções não tão saudáveis de alimentação (31%)



são citados como os principais impeditivos.

Sobre a prevenção de doenças, 58% disseram só ir ao médico quando identificam um problema e menos da metade (47%) faz exames uma vez ao ano – 28% têm receio dessa prática por medo do que podem descobrir.

“Esse dado traz um alerta para que os players do setor reforcem as políticas de educação com ênfase na realização de exames corretamente indicados como fator primordial à prevenção e diagnóstico precoce. Assim, gaps de cuidado e de rastreio podem ser equacionados de maneira que doenças crônicas ou outras enfermidades possam ser descobertas no início, melhorando o prognóstico e encurtando a trajetória de superação ou controle das doenças”, orienta Leonardo Vedolin, diretor geral médico e de cuidados integrados da Dasa.

Já na avaliação da performance das empresas na oferta de benefícios, quando perguntados sobre os dois principais itens que uma empresa deveria oferecer, 39% citaram planos de saúde de qualidade; 22%, um ambiente seguro de trabalho; e 19%, preocupação com a saúde emocional.

Entre as piores avaliações está a capacidade das empresas para ouvir as demandas e críticas dos funcionários sobre temas de saúde, com classificações como “muito ruim” (8%), “ruim” (15%) e “nem boa, nem ruim” (28%).

AS HABILIDADES MAIS BUSCADAS POR EMPREGADORES

Um levantamento da Cortex, empresa de inteligência de vendas B2B, mostrou que das 15 habilidades listadas no relatório do Fórum Econômico Mundial para estarem em alta até 2025, a persuasão e a negociação já são as mais procuradas pelas empresas. Para o estudo, foram analisadas quase dois milhões de oportunidades nos principais portais de vagas do Brasil.

Em segundo lugar no ranking aparecem as habilidades de pensamento analítico e inovação, seguida por liderança. Na quarta posição está programação e, em quinto lugar a resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade.

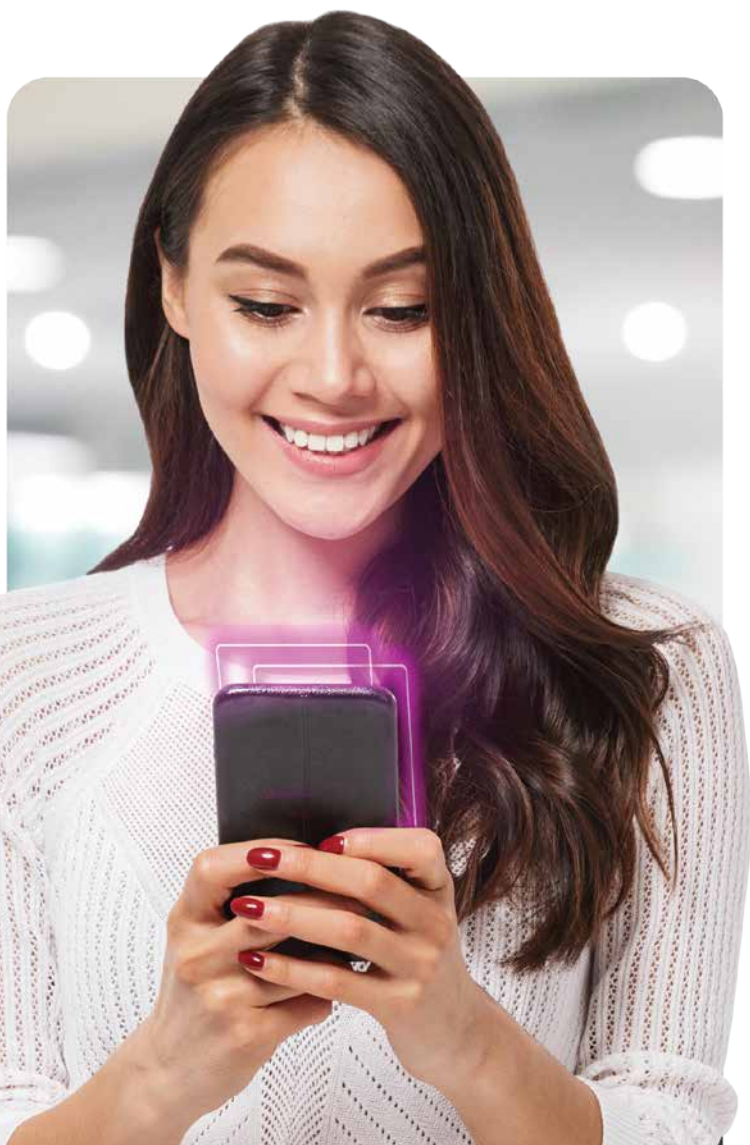
“A pandemia acelerou o processo de transformação digital. Hoje, as empresas estão à procura de profissionais que dominem habilidades como pensamento analítico, liderança e criatividade, pois entendem a necessidade de ter em seus times pessoas que saibam lidar com os desafios do dia a dia e que busquem soluções inteligentes e ágeis. Por isso, os profissionais que conseguirem dominar algumas dessas habilida-



des para somá-las ao currículo, irão se destacar no mercado, já que estarão um passo à frente de seus concorrentes”, afirma Bruno Pereira, vice-presidente de People da Cortex.

techware
admissão
DIGITAL

Mais performance para as empresas. Mais conveniência para o recém-contratado.



Contratar remotamente mantendo uma conexão humana é um desafio crescente para o RH. A Admissão Digital da Techware possibilita que o processo de pré-admissão seja realizado de forma 100% digital, com muito mais velocidade, segurança e proximidade com o recém-contratado.

Sua empresa um passo à frente com o Techware Admissão Digital.

techware

ORACLE Gold Partner

☎ 11 3871 7485
📞 11 97194 3566
techware.com.br



Empresário defende inclusão financeira no Amazonas disseminando o uso de produtos e serviços do Mercado Pago

Incentivo ao uso da conta digital e adesão aos benefícios corporativos satisfazem colaboradores e despertam interesse de empreendedores da região

Marco Garcia, empresário do setor de embalagens, já conhecia o Mercado Pago e usava o aplicativo para pa-

gar contas pessoais e fazer compras por código QR. O gestor da Rubberon não teve dúvidas quando recebeu um

convite para ser um dos primeiros a testar uma novidade para aumentar a autonomia dos funcionários e a efici-



DIVULGAÇÃO/AZUL LINHAS AÉREAS

feitos, completa o empresário.

A adesão ao programa Mercado Pago Benefícios ainda possibilitou a real inclusão financeira dos funcionários da Rubberon. Marco Garcia destaca que muitos deles tiveram acesso a um cartão de débito ou crédito pela primeira vez por meio do Mercado Pago.

Além disso, a mudança permitiu aos funcionários mais do que acesso ao crédito. Eles também começaram a usar bastante os descontos possibilitados pelo Mercado Pontos, programa de Fidelidade do Mercado Pago. “Serem apresentados a essas vantagens ajudou no nível de satisfação e de retenção deles”, explica.

O empresário também destaca a atuação em conjunto com o RH da Rubberon e da equipe de atendimento do Mercado Pago para tirar todas as dúvidas e explicar como abrir a conta e usufruir de todos os benefícios da carteira digital. A reação positiva dos colaboradores da empresa se espalhou pela região, tanto que outros empreendedores procuraram Marco para saber mais detalhes do programa e obter dicas sobre como implementá-lo em seus negócios.

E a parceria ainda tende a crescer, uma vez que Marco traçou dois planos para curto e médio prazo: o primeiro é continuar com o nível de adesão dos funcionários à conta digital – já que as metas são de crescimento no ritmo de contratação até o fim do ano – e o segundo é contribuir para que cada

contratado amplie o nível de bancarização e de aproveitamento das vantagens à disposição na carteira digital do Mercado Pago para que tenham melhor gestão de suas finanças.

CRÉDITO PRÉ-APROVADO

Além de dar mais autonomia aos usuários e praticidade ao RH de negócios de todos os tamanhos, o Mercado Pago Benefícios conta com uma novidade, lançada em agosto: o crédito pré-aprovado para os colaboradores e para as próprias empresas.

É possível ativar as linhas de crédito pré-aprovadas depois que o primeiro pagamento dos benefícios acontecer. O empregador pode requisitar o valor disponibilizado e sujeito à análise prévia* e o colaborador também pode solicitar o cartão de crédito do Mercado Pago. Com o dispositivo em mãos, é possível pedir empréstimo e habilitar a função crédito. Em nenhuma das situações sofrerá descontos diretos na folha de pagamento ou poderá quitar parcelas com o saldo de benefícios que recebe mensalmente.

Além disso, o valor pré-aprovado para os empréstimos ou compras na função crédito vai aumentando à medida que o relacionamento com o cliente ou o nível de informação compartilhada avançam. As taxas cobradas para todas as possibilidades oferecidas são próximas às aplicadas em outras operações realizadas pelo Mercado Crédito.

ência da área de Recursos Humanos: o Mercado Pago Benefícios.

A proposta do Mercado Pago se mostrava ainda mais promissora para ser aplicada em “uma região industrial do Amazonas bastante carente”, como descreve o próprio Marco. Era a chance de os 300 funcionários receberem como saldo único na conta digital do Mercado Pago todos os direitos trabalhistas e benefícios a que tinham direito todo mês, podendo ter mais liberdade para gastar em diversos estabelecimentos que aceitassem a bandeira Visa. Ao mesmo tempo, a gestão da empresa teria mais um fator para a “redução de turn-overs” com funcionários mais satis-

- **Todos os benefícios em um só cartão (Alimentação, Refeição e Combustível)**
- **Função Débito disponível**
- **Bandeira Visa, com cobertura nacional**
- **Participação no programa Vai de Visa (<https://bit.ly/3TbRiyy>)**
- **Crédito pré-aprovado**

As empresas interessadas em usufruir essas e outras vantagens do Mercado Pago Benefícios podem preencher o formulário no site do Mercado Pago (<https://bit.ly/3R5JmNI>). Em pouco tempo, a equipe comercial entra em contato para viabilizar o processo.

**Todas as solicitações estão sujeitas a análise prévia*

Sancion
12.711, m
de Cotas,
de existên
conhecime
pública de
transforma
reira, CEO
os resultad
robustos e
onde, segun
nas 21% d
anos tem
e 90% pos
mil por mé

Ele afir
vida pelo s
lidade ao m
em todos o
mocratizar
rior, tornar
diversas. H
no ensino
por mulhe
também o
dígenas e
política pú
tornou um
histórica ad
negros nas

Pelo lac
fato que o
saram a c
grupos m
parados pa
mundo do
sibilidade d
funcionais.

“O sist
com a que
possibilita
rem as prin

O NOVO MUNDO TRAZ DESAFIOS PARA A SUA EMPRESA, O SENAC TRAZ AS RESPOSTAS.

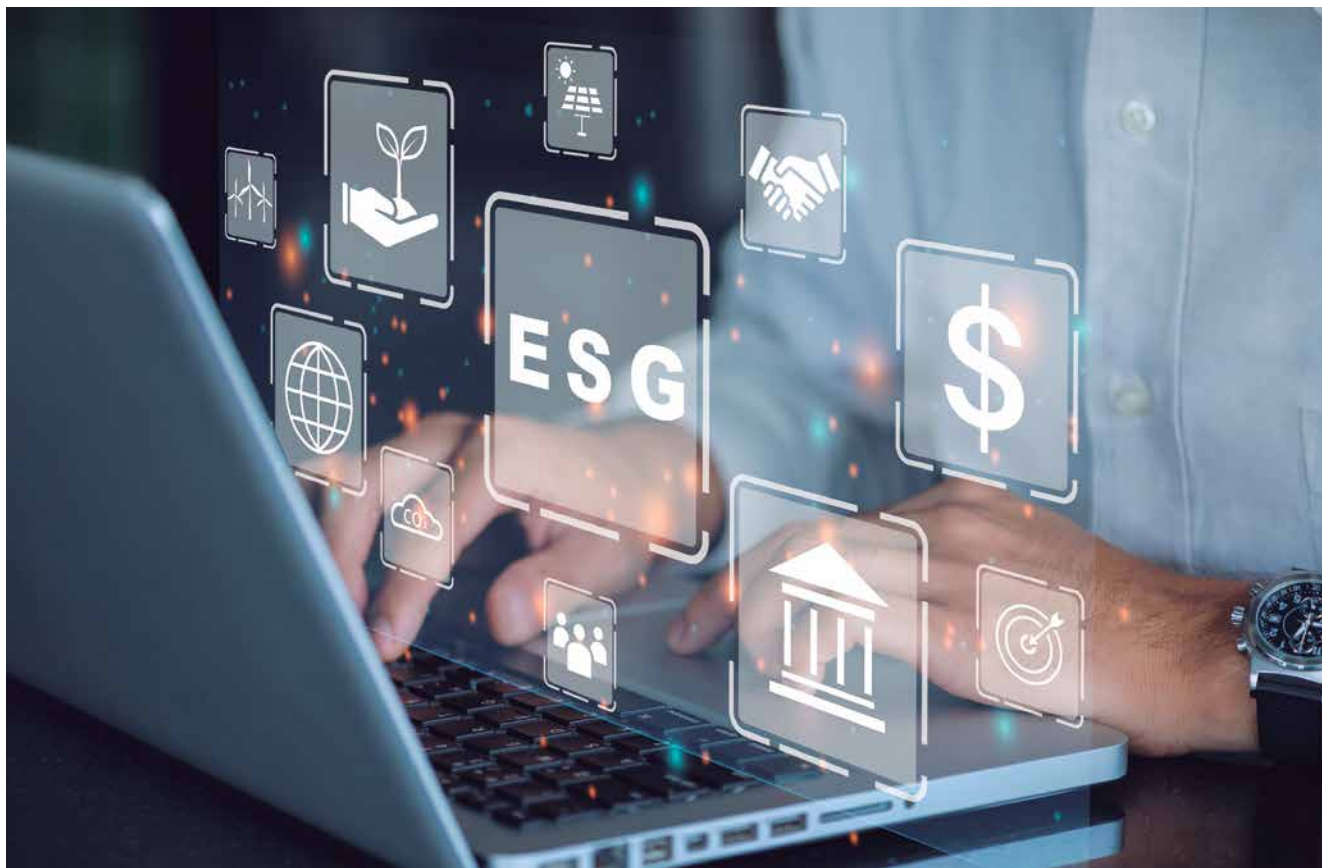
**Sua empresa está alinhada às
mudanças do mundo corporativo?**

**Com tradição e expertise, o Senac São Paulo
desenvolve soluções educacionais customizadas
para sua empresa.**

**Nosso atendimento corporativo já capacitou
mais de 1 milhão de colaboradores em todo o
Brasil, em áreas como Liderança e Vendas, nas
modalidades presencial e a distância, incluindo
Pós-graduação.**

[Acesse sp.senac.br/corporativo](https://sp.senac.br/corporativo) e saiba mais.





SHUTTERSTOCK

A AGENDA ESG, AS NOVAS FORMAS DE TRABALHO E OS CIOs

Por **Alline Antóquio**

Amplamente discutidas pelas lideranças empresariais, as práticas ESG seguem tomando corpo e mudando a forma como os negócios se posicionam e traçam suas estratégias, a fim de alcançar as metas estabelecidas para um futuro próximo. Entre tantos desafios, principalmente em termos estruturais e operacionais, as contribuições da tecnologia têm trazido velocidade e inteligência aos processos, ao ponto que a atuação dos CIOs e toda sua expertise no mundo digital tornaram-se um dos maiores trunfos das organizações. Insights importantes trazidos por essas lideranças im-

pactam positiva e diretamente para que as tecnologias apontem soluções que promovam economia de recursos e capital, transparência, equidade e acessibilidade para além de suas fronteiras.

OBJETIVOS SUSTENTÁVEIS, METAS OUSADAS

Como pano de fundo desse cenário, vemos, cada vez mais empresas engajadas em atingir metas ousadas de sustentabilidade, sobretudo norteadas pelos ODSs (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da Organização das Nações Unidas. Com

uma agenda ambiciosa para frear as mudanças climáticas que já seguem em curso, as contribuições da tecnologia às novas formas de trabalho podem agir incisivamente nos objetivos 3, 4, 8, 9 e 13, por exemplo.

Quando pensamos especificamente em “Indústria, inovação e infraestrutura”, que resumem o ODS 9, temos a verdadeira tradução dos adventos tecnológicos que permitem a criação de novos modelos de negócio e serviços, baseados em um pilar sustentável e resiliente. Analisando as demais ações contra as mudanças climáticas globais (ODS 13), entra-

mos na questão das emissões de carbono, urgências que devem ser brevemente resolvidas, contando, sem dúvida, com todo o conhecimento tecnológico das lideranças desse departamento. Sobre educação de qualidade (ODS 4), os ambientes digitais impulsionam a alfabetização de dados, a usabilidade das novas plataformas e os treinamentos voltados à progressão de carreira.

O PAPEL DOS CIOs NESSA JORNADA

Ao unir estratégias e inovações, pode se dizer que o protagonismo dos CIOs em prol da sustentabilidade abrange três grandes frentes: encurtar o caminho para as metas de carbono zero; estabelecer a confiança interna e perante o mercado; e tratar o ESG como foco central de suas propostas. Compromissos que, tão logo colocados em prática, mais rápidas as respostas tanto para equilibrar as eminentes mudanças climáticas quanto o potencial de transformação e crescimento dos negócios.

Quando falamos das emissões de carbono, por exemplo, muitas empresas já caminham para que o net zero seja alcançado nos próximos 20 anos. Sob o conceito de TI verde – um conjunto de práticas que visam minimizar os impactos da área de tecnologia –, a transformação digital encabeçada por esses C-levels oferece benefícios a curto, médio e longo prazo nessa jornada. Por meio dessa diretriz, as lideranças têm investido em estratégias e soluções cada vez mais inteligentes, capazes de reduzir o consumo de energia, a necessidade de grandes espaços físicos estruturais, assim como o deslocamento das equipes diariamente. Uma realidade que já acontece a nível mundial, proporcionada pela adoção de ecossistemas de inovação, que permitem armazenar e gerenciar todos os dados e operações da companhia com uso da nuvem, eliminando a necessidade de grandes servidores e sedes físicas, assim como o trabalho presencial.


Alline Antóquio
é diretora executiva
e especialista em
Google da Gentrop



SAMUÇA KIM

Tais soluções são também a chave para sustentar a segunda frente de atuação dos CIOs: a confiança. Quando abordamos esse pilar, seus desdobramentos são de ampla magnitude. Viabilizar a construção de sistemas integrados que promovam a colaboração e sejam transparentes, acessíveis e seguros é parte de uma tarefa que pode elevar a companhia a um novo patamar, tanto em índices de confiabilidade, produtividade e engajamento internos, de todos os colaboradores, quanto em termos de mercado e cadeia de suprimentos, permitindo a rastreabilidade e o acompanhamento de todas as etapas de vida de um produto, por exemplo. Fazendo uso de soluções tecnológicas de modo abrangente em sua cadeia de atuação, é possível ter a garantia de origem das maté-

rias-primas, evitar que os insumos tenham sua produção atrelada à degradação ambiental, reduzir os desperdícios e ter controle sobre todos os dados e etapas envolvidos nesse caminho.

Por fim, mas não menos importante, dotados dessa consciência sustentável coletiva, por meio da qual todas as lideranças seguem norteadas, ter um mindset em que o ESG seja o grande alvo e não uma estratégia tardia, passível de adaptações para corrigir problemas e sanções, permite que o papel dos CIOs seja inerente às propostas mais ousadas de responsabilidade socioambiental, para que, da mais inteligente maneira, a companhia decole com solidez e coerência aos seus propósitos, liderando a nova geração dos negócios “melhores para o mundo”. 



SHUTTERSTOCK

O PAPEL TRANSFORMADOR DAS EMPRESAS NO EMPODERAMENTO FEMININO

Por *Carlos Augusto Jr.*

Ao observar o mercado de trabalho no Brasil, notamos com facilidade a desigualdade de gênero. Para confirmar a percepção, de acordo com a Pnad Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua), do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a taxa de desemprego entre as mulheres atingiu 17,9% no primeiro trimestre de 2021, a maior da série histórica da pesquisa, iniciada em 2012. O levantamento realizado no mesmo período deste ano apontou 13,7% de mulheres sem ocupação e 9,1% de homens na mesma situação. As mulheres, infelizmente

nesse caso, seguem na dianteira.

A dificuldade em manter-se no mercado também se agrava após a maternidade. A Pesquisa Panorama Mulher 2019, realizada pelo Insper com 532 empresas com sede ou operações no Brasil, revelou que 52% das mães afirmaram ter passado por algum constrangimento no emprego durante a gravidez ou ao voltar da licença-maternidade. A pesquisa trouxe ainda que apenas 19% de mulheres ocupavam cargos de liderança nas empresas participantes, resultado atrelado a obstáculos no desenvolvimento profissional.

Uma mudança significativa na conduta das empresas para transpor barreiras históricas passa, claro, por oferecer vagas de emprego às mulheres, mas é preciso ir além. Para que elas conquistem espaços, precisam receber formação e capacitação. Para ocuparem cargos de gestão, precisam ter as mesmas oportunidades que seus colegas. E mais. A equidade de gênero nas empresas passa por um processo de transformação de cultura interna. Enfim, são vários os elementos na promoção da igualdade no universo corporativo.



OLHAR PARA
O FUTURO É
ACREDITAR EM

PESSOAS

A NovaSaúde atua na gestão da saúde, segurança do trabalho e bem-estar dos funcionários, somos especialistas em gerar economia para sua empresa.

Por meio de serviços integrados, todas as ações são pensadas para prevenir doenças e evitar acidentes no ambiente de trabalho, melhorando o dia a dia e trazendo economia para sua empresa. Isto significa se preocupar com o bem mais valioso da organização:

SUA EQUIPE.

PRINCIPAIS SERVIÇOS



Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho



Programas para prevenção de doenças e acidentes de trabalho



Eventos e programas de qualidade de vida, promoção da saúde e bem-estar



Implantação de modelos para suporte à saúde mental e mudança comportamental



Equipe médica e de enfermagem qualificada e dedicada



Gerenciamento, acompanhamento e convocação de periódicos



Mais apoio e efetividade ao controle de absenteísmo

CONSULTE NOSSOS ESPECIALISTAS

 (11) 5555.4045

 comercial@novasaude.digital

No setor da construção civil os números começam a ser mais animadores. A pesquisa mais recente do Painel de Informação da Rais (Relação Anual de Informações Sociais), do Ministério do Trabalho, mostra que o total de mulheres no setor aumentou 5,5% em 2020 – nos últimos anos, o crescimento da presença feminina na construção civil foi de 50%. Entre os motivos apontados para esse aumento está o esforço de instituições e empresas que oferecem o conhecimento necessário para atividades ligadas ao segmento.

Na Atlas Schindler, parcerias com o Senai e escolas técnicas capacitam mulheres para além dos escritórios. Esse tem sido o caminho para incrementar a presença feminina na área de manutenção de elevadores. E já colhemos frutos. Em 2021, houve um aumento de 62,1% no quadro de colaboradoras na função.

Considerando a equidade em contraste à meritocracia em todos os processos de contratação e promoção, já que as mulheres não partem do mesmo ponto que os homens por questões estruturais ou culturais, aumentamos em quase 20% nosso quadro de mulheres atuando em cargos de gestão. Já o número de colaboradoras em todas as áreas (operação e administrativo), teve um crescimento próximo dos 40%.

Promover ações afirmativas tem sido crucial para esse avanço. Grande vetor de transformações, nosso Comitê de Inclusão e Diversidade completou cinco anos com uma série de iniciativas para tornar a empresa cada vez mais plural. No pilar de gênero, trabalhamos ações que contemplam a participação indistinta de mulheres e envolvemos nossos colaboradores de todos os níveis. Dessa forma, quebramos barreiras internas e levamos esse movimento até nossos clientes que, cada dia mais, reconhecem a atuação das nossas profissionais, técnicas do Atendimento Avançado, ao cuidado de seus elevadores. Iniciamos nossa jornada com ênfase no pilar

Carlos Augusto Jr.
é diretor de Pessoas
e Comunicação da
Atlas Schindler



DIVULGAÇÃO/ATLAS SCHINDLER


de gênero, mas é pela interação com os demais pilares que aceleramos e sustentamos nossas ações.

A equidade salarial entre homens e mulheres é garantida por ferramentas e metodologias para que todo o time seja remunerado de maneira competitiva e sem vieses: a operação brasileira tem uma das melhores avaliações de equidade salarial no Grupo Schindler, o recrutamento e seleção às cegas com currículos sem identificação de gênero e idade e as mentorias para que as mulheres façam parte do pipeline de sucessão na empresa ampliam a lista de ações que me orgulham.

Além disso, fomos a primeira unidade do grupo, que tem operações em mais de 100 países no mundo, a ser signatária dos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU, conjunto de diretrizes para auxiliar

a comunidade empresarial a incorporar valores e práticas que visem à equidade de gênero no mundo dos negócios.

Atrair talentos e garantir diversidade é um dos objetivos de sustentabilidade do Grupo Schindler. Uma das metas para o período de 2018-2022 é aumentar para 25% o número de mulheres no planejamento de sucessão em cargos de liderança e promover uma cultura de trabalho inclusiva em suas operações pelo mundo. A meta foi alcançada com sucesso em 2021, um ano antes do prazo final estabelecido.

O comprometimento com o empoderamento feminino no ambiente corporativo é fundamental para transformar o mercado de trabalho e observarmos no futuro um cenário desfrutado de forma mais igualitária por homens e mulheres. 

Quer mais agilidade, economia e qualidade de vida para seus colaboradores?

Conte com as soluções MDS para tornar a Gestão de Benefícios da sua empresa mais eficiente.

- Gestão Integrada de Saúde
- Plataforma de Gestão de Benefícios
- Autogestão para Empresas
- Gestão de Afastados
- BI
- Concierge Médico

E muito mais!



Acesse o **QR Code**
e garanta mais economia
e benefícios para o
seu negócio.



SHUTTERSTOCK

A INFLUÊNCIA DO RH NO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL DAS EMPRESAS

Por *Carolina Zwarg*

Um novo estudo do IBM Institute for Business Value, divulgado pela *Forbes* em maio deste ano, identificou que a sustentabilidade, em especial as políticas de ASG (Ambiental, Social e Governança), é prioridade para a maioria da alta liderança no país. Anual, o levantamento entrevistou mais de 3 mil CEOs no mundo todo e apontou que 48% dos entrevistados no Brasil classificam o tema como prioridade máxima para suas empresas, 65% superior a 2021. No entanto, 50% dos CEOs da América Latina também mencionaram que a sustentabilidade está entre seus maiores desafios a serem enfrentados nos próximos dois a três anos. E, em-

bora 68% dos CEOs brasileiros relatam a realização de ações e iniciativas de sua estratégia de sustentabilidade, apenas 24% dizem executar essa implementação em toda a empresa.

Implementar uma cultura organizacional sustentável não é um trabalho fácil e o papel do RH, em parceria com as áreas de Sustentabilidade e Comunicação, é fundamental no processo. Para que os colaboradores entendam a importância do assunto, é preciso promover ações e experiências constantes, que reduzam os impactos ambientais e contribuam para uma sociedade mais sustentável. A Porto investe em Sustentabilidade

e ASG bem antes do termo se tornar estratégico para o mercado e procura criar práticas que façam parte do nosso dia a dia. Temos, por exemplo, o programa Hora da Terra, em que desligamos as luzes no horário do almoço para entrada de iluminação natural. Diversas iniciativas para a economia de água também são adotadas nas instalações.

Sendo a educação uma ferramenta estratégica e uma forma de disseminar e incorporar práticas e conceitos de sustentabilidade nos negócios, atividades e operações, desde 2015, realizamos a Semana de Sustentabilidade, cujo principal objetivo é pro-

Conheça a primeira carteira de benefícios do RH.

Creditas Benefícios

concentra, em uma única carteira, um ecossistema completo de soluções que o RH precisa. Vantagens e benefícios para você e para seus colaboradores. Nenhum custo adicional para a empresa.



Confira todos os nossos benefícios:



Cartão de Benefícios Flexíveis



Educação Financeira



Empréstimo Consignado



Antecipação de Salário



Creditas Store



Previdência Privada



Seguros: Saúde, Odontológico e Vida



Saiba mais mirando a câmera do celular no código QR.

 **creditas**
BENEFÍCIOS

mover uma discussão de mercado e trazer conhecimento para os colaboradores. Com a maturidade da iniciativa, em 2021 a semana se tornou Mês da Sustentabilidade e a partir deste ano não teremos semana ou mês, mas a Temporada de Sustentabilidade, que manterá o assunto ainda mais vivo com diversas iniciativas de educação socioambiental. Uma delas é a Jornada da Sustentabilidade para o público interno – uma trilha de educação e aprendizagem em sustentabilidade e ASG e entrega aos colaboradores de uma série de conteúdos em um ambiente virtual com lives, vídeos-pílulas, artigos e o podcast Porto de Partida.

Uma ação importante neste ano foi a adesão ao Pacto Global da ONU. Há mais de 20 anos, a Porto têm iniciativas que colaboram com a maioria dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que fazemos de forma espontânea porque esse é o nosso jeito: ser um porto seguro para a vida das pessoas. Diante desse histórico, entendemos estar preparados para a etapa de formalização desse compromisso público.

Outros destaques são o projeto de Agentes Socioambientais, que nasceu em 2017, com o objetivo de disseminar conteúdos e ações socioambientais para toda a empresa – os agentes são, portanto, multiplicadores das iniciativas e temas de Sustentabilidade dentro de suas áreas –, e o Porto Voluntário, que engaja os colaboradores na doação de tempo, talento e habilidades e ainda contribui no desenvolvimento das competências da empresa através do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) de cada participante.


É importante criar e incentivar a cultura sustentável diariamente, por meio de projetos internos e externos que beneficiem a empresa e a sociedade. O conceito de sustentabilidade precisa estar enraizado no negócio, partindo da diretoria para todos os setores. E o RH é responsável por mobilizar e engajar os colaboradores por meio de ações para que eles tenham

boas práticas dentro e fora do ambiente de trabalho.

Em 2021, com a continuidade do isolamento social e com os escritórios fechados, desenvolvemos várias iniciativas de educação ambiental dirigida aos colaboradores, conscientizando-os, por exemplo, sobre a importância da redução do resíduo doméstico e do consumo de recursos naturais como água. Ao longo do período, foram realizadas 50 ações de educação socioambiental com a participação de 10.248 pessoas. Consumo consciente, sustentabilidade, mudanças climáticas e resíduos estavam entre os temas abordados.

É importante estabelecer também métricas e indicadores que demonstrem a eficiência de cada projeto, para medir o desempenho das ações. Vale ressaltar que a sustentabilidade empresarial geralmente é

alcançada a médio e longo prazo. A diretoria deve estar ciente para que a estratégia não seja interrompida pela ausência de resultados imediatos. Na Porto, os indicadores são compilados através de um Painel Ambiental que concentra os principais dados da empresa, cujo documento mensura os quilowatts-hora (KWh) consumidos no complexo formado pela matriz e suas sucursais.

Temos a plena consciência da importância da adoção de estratégias éticas e transparentes, sempre baseadas no princípio do desenvolvimento sustentável. Só assim é possível criar impactos positivos na comunidade em que a empresa está inserida. Além de fazer refletir entre seus colaboradores, fornecedores e demais stakeholders, a significativa missão que cada empresa e indivíduo tem em relação à sociedade e ao meio ambiente. 



FERNANDO MARTINHO

Carolina Zwarg
é diretora
de Pessoas e
Sustentabilidade
da Porto



NÃO PRECISA NEM PESQUISAR SEGURANÇA E SAÚDE É NO SESI PR

Sinônimo de orientação especializada e informação confiável para a indústria, o Sesi Paraná é também referência na segurança e saúde dos trabalhadores. São mais de 75 anos promovendo produtividade para as empresas e qualidade de vida para as pessoas.

SAÚDE OCUPACIONAL

SEGURANÇA DO TRABALHO

PROMOÇÃO DA SAÚDE

CONHEÇA NOSSAS SOLUÇÕES ▶▶▶▶▶



SESIPR.COM.BR/SEGURANCAESAUDE
0800 648 0088

Sistema Fiep **SESI**



SHUTTERSTOCK

COMO RECURSOS HUMANOS É FUNDAMENTAL NA CONSTRUÇÃO DO PROPÓSITO

Por **Esteban Ziegler Blanco**

Início este artigo com uma pergunta: “o que te faz acordar todos os dias para ir ao trabalho?” A resposta para mim é direta: propósito!

Com as grandes transformações vivenciadas nos últimos anos nas organizações, “propósito” tornou-se uma palavra-chave. Ele reflete a diferença que uma empresa fará no mundo, gerando inspiração e motivação a partir de uma compreensão compartilhada de por que e para o que existimos. Ter um propósito que gera valor para a sociedade é, sem dúvida, fonte de engajamento e de incentivo

à inovação.

Mas, como incorporá-lo no dia a dia criando senso de conexão e pertencimento? E como o RH é fundamental para que a companhia o encontre e o coloque em prática? E, claro, como interligar o propósito com os anseios das pessoas?

Bom, inicialmente é preciso entender como um propósito corporativo sólido contribui e alimenta o propósito pessoal do colaborador. E vice-versa.

A consultoria PwC publicou um estudo sobre propósito no local de tra-

balho, no qual 79% dos líderes globais acreditam que o propósito é fundamental para o sucesso dos negócios. Por sua vez, 83% dos colaboradores afirmam que o significado do trabalho diário é a principal prioridade e fator de motivação. Já outra pesquisa, esta da Korn Ferry, informa que equipes que trabalham concentradas no propósito da organização têm taxas de crescimento anual três vezes maiores do que as de seus concorrentes.

Na Boehringer Ingelheim, farmacêutica com mais de 135 de história, nosso propósito Transforming lives



SLII® EXPERIENCE

do Dr. Ken Blanchard



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

15 MILHÕES DE LÍDERES TREINADOS EM MAIS DE 100 PAÍSES!

O TREINAMENTO DE SLII® EXPERIENCE OFERECE:

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

Novos materiais instrucionais 100% em cores.

Novo aplicativo para Celular ou Tablet.

Nova metodologia de treinamento baseada em Neurociência.

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

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



INTERCULTURAL®

Blanchard | Global Partner Network | Partner

FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)



INFORMAÇÕES:

in intercultural-treinamento
slii.interculturalted.com.br/online
info@interculturalted.com.br

24 99931-2494



for generations – Transformando vidas por gerações é o direcionador de todas as ações que desenvolvemos, fortalecendo o impacto positivo que temos sobre os pacientes, suas famílias, clientes, animais, nossos colaboradores, comunidades, a sociedade e o planeta. A motivação de nossas pessoas está ligada diretamente ao sentimento de legado, de transformar a saúde e construir o futuro por e para as próximas gerações.

Um dos exemplos disso é o Value Through Innovation Day (VTI Day), evento interno sobre cultura, que realizamos há mais de 25 anos. Nesse dia, nos conectamos ainda mais ao nosso propósito corporativo e relembramos como cada um dos colaboradores possui um papel fundamental para continuarmos inovando e transformando a saúde de pessoas e animais de maneira sustentável. A pesquisa pós-evento de 2022 mostrou que 95% dos participantes acreditam que o nosso propósito gera um senso de pertencimento à empresa.

E como o RH pode contribuir com a construção e fortalecimento do propósito de uma companhia? Em conjunto com a liderança, o RH tem o papel de disseminar o propósito para que todos o coloquem em prática por meio de ações que gerem resultados concretos e os inspirem, tornando cada colaborador protagonista.

Além disso, tem a missão de conduzir as ações, guiando processos de mudanças e tomadas de decisão. Ainda deve acompanhar o desempenho, escutando o feedback dos funcionários e traçando novas rotas, caso necessário. E, por fim, dar suporte e ferramentas para que a liderança seja promotora do propósito por meio de exemplos diários.

Ter clareza do propósito da empresa e como nos conectamos com ele pode ser ainda uma poderosa ferramenta de cuidado com a saúde mental na medida em que apoia o colaborador na priorização de suas tarefas, movendo e motivando as suas decisões. Para contribuir com essa jornada de saúde mental, disponibi-

lizamos, por exemplo, psicólogos em nossas unidades e sessões de terapia gratuitas para todos os colaboradores. Afinal de contas, faz parte do nosso propósito transformar também a vida das nossas pessoas e proporcionar um ambiente de bem-estar.

O RH tem mais uma função: auxiliar o colaborador a encontrar e elevar seus propósitos pessoais. Como consequência, a empresa assume o papel de “facilitadora” e o protagonismo fica por conta dele. De acordo com o estudo *Ajude seus funcionários a encontrar um propósito ou veja-os sair*, da McKinsey, os colaboradores que vivem o seu propósito em suas vidas profissionais são quatro vezes mais propensos a ter uma melhor saúde e seis vezes mais propensos a querer permanecer na empresa.

E, também, não podemos nos esquecer que o RH é a porta de entrada

para futuros colaboradores. É nesse momento, do primeiro encontro com os candidatos, que o RH deve avaliar se o pretendente se identifica com o propósito da companhia. Com a escolha do perfil mais adequado, será possível uma maior integração com os colegas, entregas mais efetivas e com valores agregados. O propósito é mais um fator que acelera a curva de aprendizado e de contribuição trazendo clareza nas atividades, no porquê e no como fazer.

Por isso, o propósito deve ser autêntico e refletir genuinamente o papel significativo da empresa na sociedade. É aquilo que nos faz acordar mais motivados para ir trabalhar, não porque estamos sendo bem remunerados, mas porque sentimos que fazemos a diferença no mundo. Ou seja, é assumir o protagonismo da própria jornada. Qual é o seu porquê? **G**



Esteban Ziegler Blanco é diretor de RH da Boehringer Ingelheim

JULIO VILELA



AUTOLIDERANÇA

do Dr. Ken Blanchard

SOMENTE PARA CLIENTES CORPORATIVOS



SER PROATIVO NA BUSCA DO QUE VOCÊ PRECISA PARA ATINGIR SEUS OBJETIVOS É DO INTERESSE DE TODOS - PRINCIPALMENTE DO SEU!

A Mentalidade de um Autolider



Melhore o desempenho dos colaboradores em todos os níveis da organização

Acelere o desenvolvimento do seu pessoal

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS PARA...

EMPRESAS

COLABORADORES

Adquira a mentalidade e as habilidades da Autoliderança para obter o que você precisa para ter sucesso!

Workshop Compacto
29/09/2022
19:00 às 21:30
 Horário de Brasília

As Habilidades de um Autolider

1 Estabelecimento de Objetivos
 Obter alinhamento naquilo que precisa ser feito e quando precisa ser feito

2 Diagnóstico
 Avaliar sua competência e empenho numa tarefa ou objetivo específicos

3 Adequação
 Obter o Estilo de Liderança que lhe fornece aquilo que você necessita

Desenvolva solucionadores de problemas proativos e autônomos

Não basta identificar problemas - torne-se um solucionador de problemas!

Chega de fazer o papel de vítima e reclamar de tudo e de todos! Tome a iniciativa e liberte-se das amarras que impedem seu progresso, conquiste maior autonomia e assuma o controle da sua carreira e do seu futuro!

Impulsione a criatividade e a inovação

Lembre-se que a autonomia é 20% outorgada e 80% conquistada!

Negocie com seu chefe para obter o estilo de liderança e o grau de autonomia que você precisa.

Aumente o senso de responsabilidade individual por atingir metas e pelo autodesenvolvimento

Treinamento baseado no bestseller

KEN BLANCHARD
 com a colaboração de
 SUSAN POWELL
 LAURENCE HORNBY
**Auto-
liderança
e 01
Gerente-
-Minuto**

Como desenvolver o mindset e as habilidades para ser bem-sucedido.



Blanchard | Global Partner Network | **Global Partner**

FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)



INFORMAÇÕES:

intercultural-treinamento
 lp.interculturalted.com.br/autolideranca
 info@interculturalted.com.br



24 99931-2494



ARTIMAGEM

A Suzano, fabricante de papel e celulose, ganhou uma nova diretoria executiva de Gente e Gestão, liderada por **Caroline Carpenedo**. A executiva se reportará diretamente ao presidente, Walter Schalka. A nova estruturação visa acompanhar o crescimento da empresa e acelerar as transformações necessárias.

Caroline desenvolveu sua carreira na Gerdau, onde ingressou como trainee em RH. Ao longo de cerca de 18 anos na empresa, galgou novos postos e atuou em todos os subprocessos de RH até conquistar a liderança da diretoria executiva global de Pessoas e Responsabilidade Social.

Até sua chegada na Suzano, a área de Gente e Gestão estava sob responsabilidade de Leonardo Grimaldi, diretor executivo comercial de celulose, que acumulava a função. Com a nova estrutura, Leonardo permanece na diretoria comercial atuando, também, no escopo de logística da celulose.



DIVULGAÇÃO/SCHMERSAL

Hellen Rosa Ferreira assumiu a posição de CPO (Chief People Officer) da Schmersal, multinacional alemã de sistemas de segurança para a indústria. Com quase 20 anos de experiência em gestão de pessoas, a executiva trabalhou em empresas como Tupperware Brands, LM Wind Power, Pharmapele e Petrobras. Ela também é professora nos cursos de pós-graduação do Grupo Ser Educacional.

“Meu objetivo é proporcionar e manter um ambiente saudável e inclusivo, com subsídios para o crescimento e desenvolvimento de cada um de nossos colaboradores”, diz Hellen.

A profissional destaca a importância de as empresas desenvolverem planos de carreira com foco na equidade de gêneros, raças e pessoas com deficiência. “Sempre acreditei que a DE&I precisa estar endossada na filosofia de todas as empresas, não existe mais espaço para qualquer tipo de intolerância ou preconceito dentro de um ambiente corporativo”, opina.



DIVULGAÇÃO/LOGCOMEX

Startup de automação e data analytics para comércio exterior, a Logcomex contratou **Sheila Borges** como CHRO (Chief Human Resources Officer). Com mais de 20 anos de carreira em RH e passagens por empresas como Sotran Logística|Tmov, Arbo Imóveis, Aliança Química e Gtfoods Group, a executiva deverá aliar inovação e experiência na jornada dos colaboradores.

“O novo RH equilibra inovação e digitalização, usando metodologias ágeis para fazer as entregas mais rápidas. Tudo isso aprofundando o olhar cuidadoso com as experiências, fazendo com que os colaboradores possam performar enquanto se sentem valorizados. A proposta é auxiliar a Logcomex nessa jornada, potencializando o pertencimento”, comenta Sheila.

Criada em 2016, a startup recebeu um aporte de mais de R\$ 53 milhões em 2021 e hoje tem mais de 330 profissionais em sua equipe.

A Arquevei, startup de soluções para gestão e análise de documentos fiscais, anunciou **Renata Baccarat** na posição de CHRO (Chief Human Resources Officer). A nova contratada tem a missão de levar mais humanização para a área de Pessoas, contribuir no crescimento da empresa e definir o EVP e employer branding, além de fortalecer a cultura e implementar práticas modernas de gestão de pessoas.

Antes de ingressar na Arquevei, Renata foi diretora de RH do iFood e, também, atuou na França, Holanda e Costa Rica quando trabalhou na Bacardi, onde ficou por quase nove anos. “A prioridade será dar mais flexibilidade, cuidar de perto da saúde mental da equipe, acelerar o desenvolvimento de liderança e times, promover diversidade e inclusão, além de criar um ambiente de alta performance no qual as pessoas cresçam e se desenvolvam junto com a Arquevei”, afirma a profissional.

Ela ressalta a importância de assumir a liderança na área de Pessoas da Arquevei não apenas por ser a oportunidade de ter uma função fundamental no negócio, mas por acreditar no grande potencial dos colaboradores. “Meu



DIVULGAÇÃO/ARQUEVEI

papel junto do time será de facilitadora, para que cada um de nossos *game changers* [como são chamados os colaboradores] queiram e possam também superar as melhores expectativas que têm sobre eles mesmos”, ressalta.



DIVULGAÇÃO/USINA CORURIPE

A Usina Coruripe, empresa do setor sucroenergético, contratou pela primeira vez uma mulher para ocupar assento na diretoria executiva. **Mariluci Pinheiro Rossi** assumiu a liderança da área de Administração e Recursos Humanos e tem entre suas metas a ampliação da presença feminina e a equidade de gênero na companhia.

Com experiência em grandes organizações, inclusive nos setores de agronegócio e alimentos, Mariluci diz que o objetivo é ampliar e aprimorar as iniciativas relacionadas às áreas de diversidade, segurança do trabalho, atração e retenção de talentos. “Atuarei em parceria com as outras áreas, tendo como foco sempre a segurança e o bem-estar das pessoas. Temas como segurança, inclusão, desenvolvimento, atração e retenção de pessoas farão parte da minha agenda diária”, destaca a profissional.



DIVULGAÇÃO/IDTBWA

Agência do grupo Omnicom, a iD\TBWA ganhou reforço no time de RH com **Juliana Rico** no posto de People Partner. Com mais de 18 anos de experiência, a profissional passou os últimos nove anos como consultora de RH para empresas de diversos tamanhos e segmentos. Juliana conta com três profissionais na equipe para atuarem à frente de pilares como desenvolvimento de lideranças, gestão de mudanças, diversidade, planejamento de sucessão e adaptação cultural, entre outros.

“Estou muito feliz de fazer parte desse novo time, sobretudo porque sei da importância cada vez maior que a iD\ vem dando ao desenvolvimento e cuidado de seus mais de 150 talentos. Meu objetivo é continuarmos a construir um lugar agradável, onde engajamos e desenvolvemos pessoas que tenham sinergia com a cultura da agência”, assinala.



ROGERIO PALLATTA

A Avaya Holdings Corp. anunciou **Ricardo Gorski**, que integra a equipe de gestão da empresa, como diretor geral no Brasil. O executivo, que se reportará a Galib Karim, vice-presidente global sênior para América Latina, passa a ser responsável pela operação local com o principal objetivo de aumentar a participação da empresa no mercado e consolidá-la como SaaS & Cloud Company.

Antes de ingressar na Avaya, ele atuou em empresas como Callink, Invenit, Wittel e Interactive Intelligence Brasil. Nesta última, foi responsável pela operação no mercado brasileiro, construindo e liderando a equipe de força de vendas para atingir 100% de cota durante três anos consecutivos e com sucesso na transição das vendas do Brasil de um modelo de software local para o de software como serviço baseado em nuvem.



PAULO ALLAHIN

Com mais de seis mil funcionários no país, a Caterpillar anunciou **Carlos Alexandre Medeiros de Oliveira** como novo presidente. Ele substituiu Odair Renosto, que estava no comando desde 2014 e se aposentou após 42 anos de trabalho na empresa.

Há 23 anos na Caterpillar, Carlos Alexandre vai liderar as unidades de Piracicaba (SP) e Campo Largo (PR), fabricantes de equipamentos para o setor de construção. Ele também assume a responsabilidade de country manager, desempenhando papel relevante no relacionamento governamental em apoio à estratégia da companhia para todas as suas unidades de negócios que, além de atuar em construção e mineração, fornece máquinas, tecnologias e serviços para os setores de geração de energia e transporte, óleo e gás, agronegócio e ferroviário, entre outros.

Antes de se tornar presidente, o executivo era o diretor de operações da fábrica de Piracicaba. Sua experiência anterior na empresa inclui atuação em unidades da Bélgica e dos Estados Unidos, em áreas de Supply Chain e Lean.



GUIDO MARTINI

O Grupo Evonik fez mudanças em vários cargos de alta gestão com o objetivo de reforçar a diversidade de culturas e experiências internacionais em funções-chaves. Com isso, **Hendrik Schoenfelder** assumiu a posição de CEO para a América Central e do Sul no lugar de Elias Lacerda, que agora é responsável global pela linha de negócios Coating Additives.

“É impressionante a velocidade dos negócios e projetos em andamento nessa região e eu quero manter o nível de sucesso alcançado até aqui. O desafio será levar a empresa ao próximo patamar de crescimento. O enfoque na sustentabilidade será o principal impulsor de muitas das iniciativas futuras de promoção desse crescimento”, destaca o executivo.

Ele ingressou na Evonik em 2013, como diretor de Vendas da região EMEA (Europa, Oriente Médio e África). Entre 2016 e 2017, liderou projetos especiais na área de Fusões e Aquisições e Impostos e, depois, assumiu a presidência da região Oriente Médio e África, fazendo a gestão a partir de Dubai, nos Emirados Árabes.

Vamos falar de **Saúde e Segurança** do Trabalho?

Muito se fala do cuidado com pessoas, mas pouco se diz sobre o papel ativo do RH na saúde e na segurança dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho.



**Saúde
Ocupacional**



**Segurança
do Trabalho**



**Perícias
Trabalhistas**



**Empresa
Saudável**

“**Esteja em
dia com o
eSocial**”

HÁ 26 ANOS
ASSESSORANDO
EMPRESAS DE
TODO O **BRASIL.**

A Paromed está pronta para
levar o melhor do SST até a sua
empresa, entregando além da
legislação e suas obrigadoriedades,
tendo o respeito como base de
nossas atividades.



(11) 5083-8080



contato@paromed.com.br



www.paromed.com.br



/paromedmst

**AGENDE UMA
CONSULTORIA
GRATUITA**





DIVULGAÇÃO/PUNTO

A Punto, nova marca da Edenred Brasil no mercado de maquininhas de pagamento, anunciou **Cristiane Nogueira** como diretora geral do projeto no Brasil. A executiva possui mais de 25 anos de experiência no setor financeiro e de pagamentos.

“Estou muito feliz por fazer parte do time Edenred e poder colaborar com essa iniciativa tão importante para o grupo. Tenho certeza de que esse é o início de um projeto de sucesso e com grande potencial de crescimento”, comenta a executiva. Cristiane já foi diretora de Produtos na SafraPay, vice-presidente de Negócios & Marketing e vice-presidente Comercial da Getnet e, antes de se juntar à Edenred, apoiou empresas do segmento por meio de uma consultoria própria.



DIVULGAÇÃO/YARA

A empresa de fertilizantes Yara anunciou o uruguaio **Marcelo Altieri** como novo presidente no Brasil. O executivo, que está na companhia desde 2014, era vice-presidente das operações na América Latina.

“O Brasil é uma das principais operações da Yara no mundo e protagoniza grande parte da construção do compromisso que assumimos com a neutralidade climática até 2050. Para vencermos os desafios que temos pela frente, vamos ampliar o compartilhamento e o uso de conhecimento da Yara, e trabalharmos em um modelo colaborativo para melhorar as culturas, a saúde do solo, descarbonizar a produção e reduzir as emissões de gases de efeito estufa, tornando nossa agricultura cada vez mais produtiva, sustentável e resiliente”, afirma ele.

Com mais de duas décadas de experiência em Planejamento Financeiro e Estratégico e há 13 anos atuando na seguradora Tokio Marine, **Luciana Amaral** foi promovida a diretora de Pessoas e Planejamento, agregando a responsabilidade de comandar a área de RH.

Desde 2012, Luciana participa do grupo de Cultura da empresa, responsável pela disseminação e alinhamento da cultura organizacional, além de organizar e conduzir discussões entre os líderes e implementar ferramentas de acompanhamento do plano estratégico da organização.

“Acompanho desde 2009 o planejamento da Tokio e hoje, mais de uma década depois, é muito gratificante ter a certeza de que seguimos em um processo constante de aprimoramento dos negócios e engajamento de todos os colaboradores em atingir e superar as metas organizacionais”, diz a profissional. Na nova posição, ela também coordena o Tokio ESG, pilar que visa amplificar as iniciativas sociais, ambientais e de governança. “A Tokio Marine já traz em seu DNA a missão de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Projetos de inclusão, como o Sementes do Brasil; de capacitação, como a Universidade Corporativa



FLORA PIMENTEL

Tokio Saber; ações de diversidade como o Tokio com Todos; e o incentivo à contratação de profissionais com mais de 50 anos por meio do Toque de Vivência são exemplos do nosso engajamento social”, pontua.



O MAIOR EVENTO POLIESPORTIVO CORPORATIVO E DE TEAM BUILDING DO MUNDO CHEGA AO BRASIL EM 2023.



Uma combinação única de esportes, negócios e turismo.

O Corporate Games é uma olimpíada voltada para todos os tipos e portes de empresas, instituições e seus colaboradores e está sendo disputada em todos os continentes há 34 anos, já tendo reunido 31 mil organizações e mais de 1 milhão de participantes, em edições por 38 países e 101 cidades.

Traga sua Empresa para fazer parte dessa experiência única e memorável!

Acesse o QR code e saiba mais.



São Paulo Corporate Games

24 a 27 de Agosto de 2023

Realização:

eCorp Hub
Entertainment and Experience

11 5083-7228

www.corporategamesbr.com
atendimento@corporategamesbr.com

Rua Vergueiro, 2556, 2º andar - Sala 23
Vila Mariana - São Paulo



DIVULGAÇÃO/GDM

Cristiane Oliveira assumiu a posição de head global de RH da GDM, multinacional de genética vegetal. Presente no Brasil desde 2008, a companhia possui mais de mil colaboradores no mundo.

Com atuação no RH de diferentes setores econômicos – tecnologia, farmacêutica e nutrição animal – e geografias, como Europa e América Latina, seu currículo inclui as empresas Roche, Nutreco e DSM.

“Meu principal objetivo é acelerar o processo de modernização da experiência do cliente interno que já vinha sendo realizado, além de enriquecer ainda mais nossa oferta de soluções, permitindo, assim, um alinhamento maior com o nosso propósito: cuidar das pessoas”, diz a contratada.



DIVULGAÇÃO/CONDOCONTA

Depois de receber aportes da ordem de R\$ 92,6 milhões entre 2021 e 2022, a fintech para condomínios CondoConta anunciou reforço em seu time C-level, que agora tem **Juliana Motta** como CHRO (Chief Human Resources Officer).

Juliana chega para contribuir com políticas inclusivas e com a pluralidade da empresa e adotar práticas que deem sustentabilidade ao negócio. Atualmente, sua equipe é composta de oito profissionais que cuidam dos mais de 150 colaboradores.

Com 14 anos de experiência, a nova contratada atuou como business partner de RH do Santander, foi gerente e diretora de Recursos Humanos da empresa de cibersegurança PSafe e consultora de RH da IPNet.

Paula Pimenta foi anunciada como gerente geral da The Body Shop no Brasil, empresa da Natura &Co. Até então, ela era diretora de Customer Care para a Natura &Co América Latina, abrangendo as quatro marcas do grupo na região – Avon, Natura, The Body Shop e Aesop.

“Chego comprometida em contribuir para a consolidação da estratégia da marca no país e seu crescimento no mercado de beleza, ao mesmo tempo em que inovamos na forma de nos conectarmos com nossos consumidores e com as mudanças necessárias em nossa sociedade”, afirma a executiva, agora responsável por toda a estratégia e gestão da marca no país.

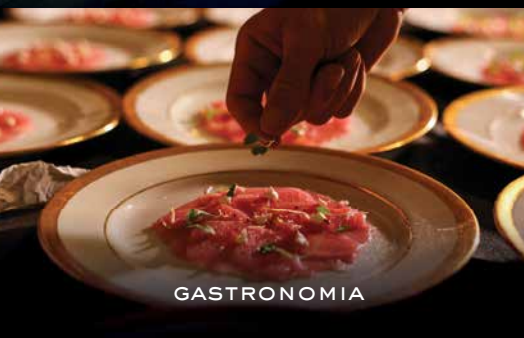
Sua nomeação reforça o compromisso da Natura com o desenvolvimento de lideranças femininas, que já correspondem a 51% dos líderes do grupo na região. Paula se reportará a Paula Andrade, vice-presidente de Varejo de Natura &Co na América Latina. ©



CLARA MILOSKI



A SOLUÇÃO COMPLETA PARA EVENTOS CORPORATIVOS



GASTRONOMIA



ESPAÇO MODULAR E DECORAÇÃO ADAPTÁVEL



PROJETOS EXCLUSIVOS E PERSONALIZÁVEIS



ESTÚDIOS COMPLETOS



SOM, LUZ E PROJEÇÃO



EQUIPE DE PRODUÇÃO ESPECIALIZADA

A composição perfeita entre os especialistas de cada segmento que compõe um evento corporativo, tudo em um único contrato e lugar, realizando o seu projeto de forma simples, com a melhor relação custo/benefício para a sua empresa.



(11) 3040.5290
eventos@grupobisutti.com.br
grupobisutti.com.br/eventos-corporativos
@grupobisutti.corporativo

GRUPO
BISUTTI

O NOVO MUNDO TRAZ DESAFIOS PARA A SUA EMPRESA, O SENAC TRAZ AS RESPOSTAS.

Sua empresa está alinhada às
mudanças do mundo corporativo?

Com tradição e expertise, o Senac São Paulo desenvolve soluções educacionais customizadas para sua empresa.

Nosso atendimento corporativo já capacitou mais de 1 milhão de colaboradores em todo o Brasil, em áreas como Liderança e Vendas, nas modalidades presencial e a distância, incluindo Pós-graduação.



Acesse sp.senac.br/corporativo e saiba mais.



ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

FGV IN COMPANY _____	4ª CAPA
ASSAÍ _____	2ª CAPA
RB _____	3ª CAPA
CIA HERING _____	5
BRANDESCO SEGUROS _____	7
DASA _____	9
AMAGGI _____	11
LG LUGAR DE GENTE _____	13
MACKENZIE _____	15
TICKET _____	17
OMNI _____	19
PAGUE MENOS _____	21
UNIMED CAMPINAS _____	25
PORMADE _____	27
UNIVERS _____	31
NEON CONSIGA MAIS _____	33
EPHARMA _____	36-37
ROBERT HALF _____	41
FLASH _____	43
PIN PEOPLE _____	45
LUANDRE _____	47
APDATA _____	49
MERCADO PAGO _____	51
FRETADÃO _____	53
TECHWARE _____	55
MARSO _____	59
NOVA SAÚDE _____	63
MDS _____	65
CREDITAS _____	67
SESI _____	69
INTERCULTURAL _____	71, 73
PAROMED _____	77
ECORP HUB _____	79
GRUPO BISUTTI _____	81
SENAC _____	82, 83

 FGV IN COMPANY





AS MELHORES SOLUÇÕES EM VALE-TRANSPORTE

O **vale-transporte** é um dos benefícios mais complexos a ser administrado pelo RH. Com a RB, você conta com uma experiência de 22 anos com foco na redução de custos, qualidade, inovação e transparência em todo o território nacional.

Quer conhecer mais sobre as nossas soluções?
www.rb.com.br ou ligue (11) 4962-0090



SOLUÇÕES EM VALES-TRANSPORTE



FGV In Company

Educação corporativa que **inspira confiança e gera resultados.**

Com **expertise nacional e internacional**, promovemos soluções que se adaptam ao estilo de aprendizagem de cada colaborador e aos objetivos da sua organização.

Essa contribuição já foi **aproveitada por mais de mil organizações**, entre elas, o escritório Mattos Filho. **Patrícia Soares**, gerente de Desenvolvimento Organizacional & Projetos e Carreira do escritório, reconhece a importância do programa e destaca: “A Escola de Negócios, em parceria com o FGV In Company, é parte da nossa **estratégia de desenvolvimento contínuo aqui no Mattos Filho**”.

Faça como a Patrícia Soares e centenas de outros executivos que buscam soluções educacionais orientadas a resultados, solicite nosso contato. **Acesse: www.fgv.br/in-company**.



Patrícia Soares

Gerente de Desenvolvimento Organizacional
& Projetos e Carreira do Mattos Filho.