

gestão

# RH

ANO XXVI - EDIÇÃO 135 - 2017  
www.gestaoerh.com.br

EDUCAÇÃO

## PORTAS ABERTAS PARA O FUTURO



26 ANOS

gestão RH

TRADIÇÃO

Publicação completa  
26 anos no mercado  
editorial brasileiro



VALORIZAÇÃO

Conheça os  
premiados  
nas pesquisas  
EPS e PGPs



CEO EM FOCO

Marcelo Alecrim  
conta a história  
da ALE  
Combustíveis

A SAPORE ALIMENTOU EQUIPES  
ESPORTIVAS DE 205 PAÍSES.

**CHEGOU A VEZ DA EQUIPE  
DA SUA EMPRESA.**

Em 2016, a Sapore mostrou ao mundo sua qualidade e eficiência. Graças ao programa de gestão inovador – IOS – Inteligência Operacional Sapore – servimos mais de 70 mil refeições por dia para 25 mil atletas e integrantes das delegações dos Jogos Rio 2016. Para uma empresa movida a desafios, a nossa equipe estava mais do que preparada para esse momento. Afinal, fazer a diferença sempre é isso.

Saiba mais em: [sapore.com.br](http://sapore.com.br)

*Fazer diferente sempre para fazer a diferença.*

**Sapore**



I ♥ Sapore



Sapore Digital

 Sapore Pay

) SOUS VIDE (



escola  
**Sapore**



**A Univers tem o mesmo objetivo que você:  
oferecer o que há de melhor para sua empresa.**

Somos a PBM\* e gestora de saúde da RD. Há mais de 30 anos administramos os programas de benefícios na aquisição de medicamentos gerando mais saúde, qualidade de vida, praticidade e economia às empresas e operadoras de saúde.

Possuímos mais de 1.500 lojas Droga Raia e Drogasil e um time experiente para oferecer a você as melhores soluções em benefício farmácia.

Fale com nosso time, conheça mais sobre a Univers e inove na sua gestão conosco.

\*Empresa especializada em programas de benefícios de medicamentos

Univers. O benefício farmácia mais completo da plataforma PBM mais moderna.



GESTORA DE SAÚDE DA MAIOR  
REDE DE DROGARIAS



DESCONTOS GARANTIDOS



SOB MEDIDA PARA SUA EMPRESA



ATENDIMENTO ESPECIALIZADO



INOVAÇÃO QUE SIMPLIFICA



RELATÓRIOS PERSONALIZADOS



**DROGASIL**



**Droga Raia**

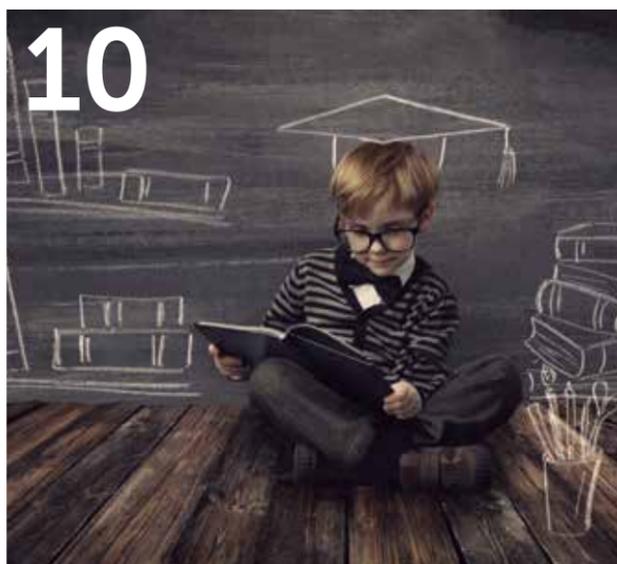
Fale com nosso time

[vendas@univers-pbm.com.br](mailto:vendas@univers-pbm.com.br)

(11) 3769-5603 ou (11) 3769-7471

**É DROGASIL.  
É DROGA RAIA.  
É UNIVERS.**

10



EDUCAÇÃO  
JUVENTUDE CAPACITADA

34



PUBLICAÇÃO  
UMA MAIOR IDADE AINDA JUVENIL

52



GESTÃO DE PESSOAS  
APOSTA NO NOVO

14	TECNOLOGIA PARA RH ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE
20	PESQUISAS REUNIÃO DE BONS EXEMPLOS
42	RHs EM FOCO GESTÃO DE PESSOAS ALIADA À MODERNIDADE
48	RHs EM FOCO INOVANDO SEM PERDER A TRADIÇÃO
56	CEOs EM FOCO ILUMINANDO O FUTURO
60	CEOs EM FOCO SOLUÇÕES PARA O FUTURO
64	GENTE
66	INCLUSÃO REFUGIADOS NO MERCADO DE TRABALHO
68	EMPREENDEDORISMO APOSTA NO FUTURO
72	CARREIRA TRABALHO GLOBAL
74	ARTIGO O ENSINO SUPERIOR COM FÓRMULA ULTRAPASSADA
78	ARTIGO O FIM DA ERA DOS GERENTES
80	ARTIGO DESCOMPETÊNCIAS: VIRE O JOGO E TRANSFORME-AS EM ALGO POSITIVO
82	ARTIGO DIVERSIDADE NAS EMPRESAS: ENTRE O CONSENSO E A REFLEXÃO
86	TRADIÇÃO RECONHECIDA PELO MERCADO, PARKER COMPLETA 100 ANOS
90	LEITURA SEM OLHOS PARA A CRISE
98	ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

## QUER SABER POR QUE QUEM TEM SULAMÉRICA SAÚDE TÁ COM TUDO?

Só a SulAmérica conta com diversas vantagens para a sua empresa e benefícios exclusivos para cuidar da saúde dos seus colaboradores. Conheça alguns deles:



### PARA O RH

- Atendimento personalizado e exclusivo ao RH
- Diversos programas SulAmérica Saúde Ativa
- Gestão de custos



### PARA O SEGURADO

- Aplicativo SulAmérica Saúde
- Carteirinha digital
- Reembolso digital

CONHEÇA ESSES E MUITO MAIS. ACESSE  
[WWW.SULAMERICASEGUROS.COM.BR](http://WWW.SULAMERICASEGUROS.COM.BR)

A vida é imprevisível e,  
acredite, isso é muito bom.

**SulAmérica**  
Saúde

Ao chegar ao seu 26º ano de existência, a Revista Gestão RH mostra que é possível construir uma história no jornalismo de publicações técnicas no País. Reunindo profissionais de RH, consultores organizacionais e prestadores de produtos e serviços para gestão de pessoas, a publicação conseguiu sobreviver e evoluir num mercado que saiu de um RH enfraquecido, simbolizado pela figura de cuidador de departamento de pessoal, para um profissional estratégico, com participação na direção das organizações. Hoje ele é capaz de ter um olhar sobre a felicidade das pessoas e a sustentabilidade dos negócios.

O reconhecimento da área evoluiu à medida que cresceu sua participação, indo desde a negociação salarial e a distribuição de lucros das empresas até a atração e retenção de talentos, com uma postura mais voltada para guardar e desenvolver conhecimento. As universidades corporativas evoluíram e as empresas assumiram papel

de relevância na formação de líderes e na capacitação das pessoas. Assim, o RH ganhou papel relevante e passou a ser uma das carreiras mais valorizadas pelos jovens.

A Psicologia foi por muitos anos a sua base de captação de talentos para a área, e mais recentemente a formação em Administração de Empresas acabou dividindo esse posto. O RH se tornou um profissional multifuncional, com conhecimentos de marketing, psicologia, economia, gestão, contabilidade, pedagogia, sociologia, entre outras áreas.

A Revista Gestão RH acompanhou a evolução desses profissionais e valorizou as suas carreiras e as suas boas práticas nas empresas através dos prêmios “Destaque RH”, “RHs Mais Admirados

do Brasil”, “Empresas Psicologicamente Saudáveis (EPS)”, “Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional” e em “Práticas de Gestão de Pessoas (PGPs)”, além das “Melhores em Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social”. Pensando nos consultores e prestadores de produtos e serviços para RH, a publicação ainda criou os “Melhores Fornecedores para RH” e os “Empreendedores em RH”.

Do lado da disseminação do conhecimento entre os RHs e o mercado, foram criados eventos como: Fórum Líder RH, Conferência Ibero-Americana de Liderança, Inovatecrh, Encontro Nacional de Cidadania,

Ciclo de Palestras e o Seminário dos RHs Mais Admirados do Brasil. A publicação não deixou de apoiar, nestas últimas três décadas, as entidades de classe, como AAPSA, ABRH-Brasil e todas as suas seccionais, especialmente a ABRH-SP. Estas entidades puderam divulgar na revista os eventos que promovem para toda a comunidade de RH (Conarh, Conalife, entre outros).

Fazer jornalismo é também construir relacionamentos éticos e transparentes com todos aqueles que participam dessa comunidade. Colocamos em destaque jovens talentos, consultores organizacionais e suas empresas, bem como fornecedores de produtos para RH, apresentando seus produtos e seus diferenciais no mercado. Assim, demos nossa parcela para a construção de um mercado em franco desenvolvimento e evolução.

Respiramos RH e são seus profissionais que nos dão o oxigênio necessário para continuar e nos inspiram na produção de nossa publicação e dos nossos eventos e premiações.

Boa leitura.



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

# gestão RH

## Revista GestãoRH

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

ANO XXVI · EDIÇÃO 135 · 2017

**Jornalista Responsável**  
Alexandre Garrett – MTB 13.022/SP

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

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

**Publicidade**  
Renato Fiochi  
renato@grupogr.com.br

**Marketing**  
Roseli Salvador  
marketing@grupogr.com.br

**Comercial**  
Vânia Martins  
comercial@grupogr.com.br

**Internet e Assinaturas**  
Jeniffer Paula  
assinatura@grupogr.com.br

**Eventos**  
eventos@grupogr.com.br

**Administração Geral**  
Renato Fiochi

**Projeto Gráfico e Capa**  
José Roberto Saglietti

**Impressão**  
Print Express

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

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



# Mais do que soluções, resultados



Os melhores profissionais para a sua empresa

A Hiring é uma empresa conceituada em Recrutamento e Seleção, composta por equipe especializada, que se diferencia pelo modelo de gestão orientado a fortes valores corporativos, excelência em processos e respeito às pessoas.

Estamos estruturados para atender a América Latina através de nossas unidades de negócios:



- Estágios técnicos
- Universitários
- Summer Jobs
- Trainees e programas de formação



- Técnicos
- Analistas
- Especialistas
- Coordenadores



- Média Gerência
- Alta Direção



- Terceirização de parte ou de todo o processo de recrutamento e seleção interno e/ou externo (Recruitment Process Outsourcing)

## UNIDADE SÃO PAULO

Av. Brigadeiro Faria Lima, 1461 Cj, 154  
São Paulo / SP - CEP: 01452-002  
Tel.: 11 2538-3008

## UNIDADE RIO DE JANEIRO

Av. das Américas, 3443 - 2º Andar - Bl 3  
Rio de Janeiro / RJ - CEP: 22640-102  
Tel.: 21 4560-3031



# JUVENTUDE CAPACITADA

Plataforma Bettha foca aumento de empregabilidade de jovens através do autoconhecimento e da educação

**H**ouve um tempo em que a orientação vocacional era a principal via para quem desejava escolher uma carreira e planejar o seu destino profissional. Atualmente as coisas se tornaram bem mais complexas. A tecnologia cria novas funções e deixa outras obsoletas, e a educação superior tradicional do

modo como sempre a conhecemos muitas vezes não atende à demanda dos novos tempos. Tendo isso em vista, as empresas Cia de Talentos e Move2 The Next Level se juntaram através de um processo de Open Innovation para criar a plataforma Bettha, que oferece um ecossistema digital gratuito com foco no aumento de

empregabilidade dos jovens através do autoconhecimento e da educação para a carreira.

“À medida que o significado do trabalho muda e ganha dimensões mais pessoais, como propósito, grau de felicidade e contribuição para o mundo, além da remuneração e do cargo, o autoconhecimento passa a

ter um papel chave, pois serve como um óculos para tomar uma decisão de carreira ou para fazer uma escolha que realmente corresponda a estas novas expectativas. Além disso, mais e mais a gestão de carreira está nas mãos dos profissionais, e não das empresas. Isso reforça mais ainda a importância do autoconhecimento como um guia para direcionar carreiras”, aponta Maíra Habimorad, CEO da Cia de Talentos.

Segundo a pesquisa Carreira dos Sonhos 2017, realizada pela companhia chefiada por Maíra, 55% dos jovens gostariam de orientação a respeito de quais habilidades deveriam desenvolver e 73% dos colaboradores em início de carreira trabalhariam com outra coisa se dinheiro não fosse uma preocupação. Nesse contexto, o Bettha se difere das plataformas de empregos tradicionais porque foi criado para mudar a forma de cuidar da carreira, que tem início muito antes do surgimento da oportunidade de trabalho. Por isso, o foco da plataforma é o jovem ou o chamado entry level (estágio, trainee e analistas),

embora não exista restrição de idade para utilizar o serviço.

Antes de ir ao ar, o Bettha passou por diversos níveis de desenvolvimento. A plataforma é inovadora em alguns quesitos, como no teste de Inglês, que contém apenas 25 questões, em vez das 70 ou 80 do questionário tradicionalmente aplicado no mercado. O algoritmo final de aderência à vaga ou à empresa foi testado e calibrado mais de 20.000 vezes antes de ir ao ar em cenários reais, e segue evoluindo constantemente depois do lançamento.

Para ter acesso ao sistema, basta acessar o site [www.bettha.com.br](http://www.bettha.com.br), fazer seu cadastro e iniciar o processo de autoconhecimento através de jornadas e missões. A cada etapa, o usuário recebe o feedback de acordo com suas respostas e tem traçado o seu perfil, que fica disponível no ambiente para as empresas que buscam um candidato com aderência (match) à oportunidade disponível. Assim, a experiência para o usuário, principalmente para os jovens, torna-se bem atrativa e com fácil usabilidade.

“A plataforma é gamificada duplamente: por um lado, quanto mais o jovem interage com o Bettha, mais conhecimento de carreira ele pode ter; por outro, ele recebe BTs [leia-se bits] que são moedas que podem ser trocadas com empresas parceiras. Portanto, se uma empresa quer se relacionar com um certo grupo de jovens, ela pode trocar os BTs desses jovens por alguma ação de curto ou médio prazo, e ainda combinar com outras ações, como feiras e eventos”, explica André Ghion, sócio-fundador da Move2.

Outra inovação da plataforma é ir de encontro a uma realidade em que jovens só param para refletir sobre suas qualidades e deficiências profissionais quando são instados a se encaixarem no perfil de vagas oferecidas por recrutadores profissionais. Quando isso ocorre apenas nesse momento, perde-se a chance de fazer uma análise de como esta oportunidade conversa com as expectativas profissionais individuais e intransferíveis de cada um; ou seja, com o lado interno do profissional (perfil individual, aspirações, objetivos, etc.).



André Ghion, sócio-fundador da Move2

“O Bettha tem como ambição ser a plataforma de carreira capaz de educar, principalmente jovens em início de carreira, a se responsabilizar por suas escolhas, fazendo da educação para carreira, autoconhecimento e reflexão um hábito constante, e não algo que se faz somente na hora de conseguir um emprego ou quando se vê infeliz. Queremos que as escolhas sejam mais educadas, e à medida que a oportunidade apareça ele possa estar de fato preparado de acordo com a demanda real do mercado de trabalho, e não somente com o conteúdo teórico que a academia tradicional oferece”, salienta Maíra.

Nesse sentido, André Ghion afirma que os profissionais envolvidos com a plataforma estão mapeando o mercado praticamente em tempo real. “Cada vaga ou empresa que entra no Bettha e responde os assessments acaba colocando para os jovens suas necessidades online. O foco, portanto, está em encaixar o candidato certo à vaga. Assim, se o mercado está andando para algum lado, a gente consegue medir bem esta temperatura”, afirma André.

A transformação à qual o executivo se refere ocorre sobretudo pela via da inovação tecnológica. As relações interpessoais, os hábitos de consumo, a mobilidade e os negócios se mo-

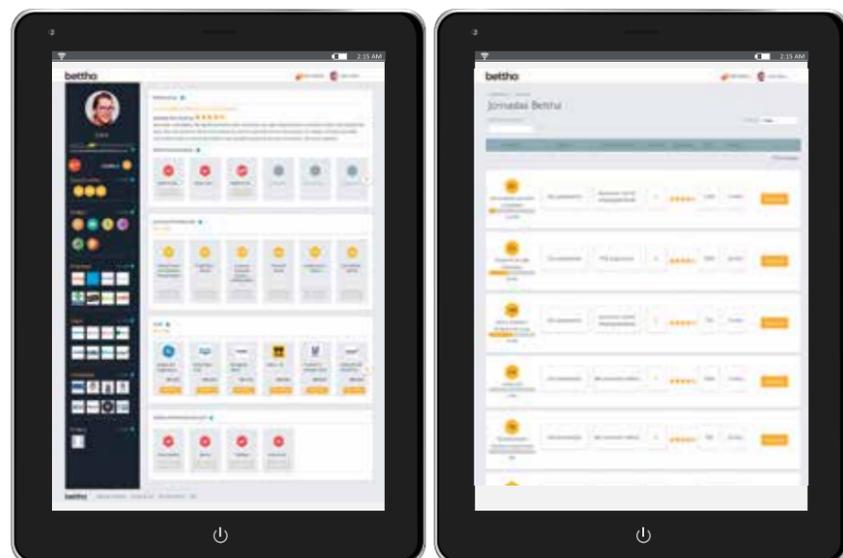
dificam ano a ano, paralelamente à evolução ou não de cenários de crises política e econômica. Sendo assim, independentemente do que vier a acontecer em 2018, o que plataformas como o Bettha têm a dizer é que as mudanças no cenário da gestão

de pessoas também são inevitáveis, e quem não se der conta disso ficará para trás.

“Entendo que o papel do RH é primeiro refletir sobre como essa mudança impacta o negócio em que está inserido. À medida que compreenda isso, pode então entender que força de trabalho (em que volume, para que áreas, com quais competências, etc.) ele precisa começar a preparar para o futuro do negócio, e só então avaliar o mercado para entender quais tecnologias existentes servirão a esse plano. O que acontece normalmente é o contrário. Com medo da mudança e pouca análise crítica, o RH tende a adotar tecnologias e práticas que não têm nenhum cunho estratégico. Outra coisa importante é que o RH precisa se alfabetizar digitalmente. Ninguém mais pode se dar ao luxo de não entender o mínimo deste mundo digital. Por último, é necessário coragem para assumir o risco de errar, pois não há inovação se não há tolerância ao erro”, conclui Maíra Habimorad.

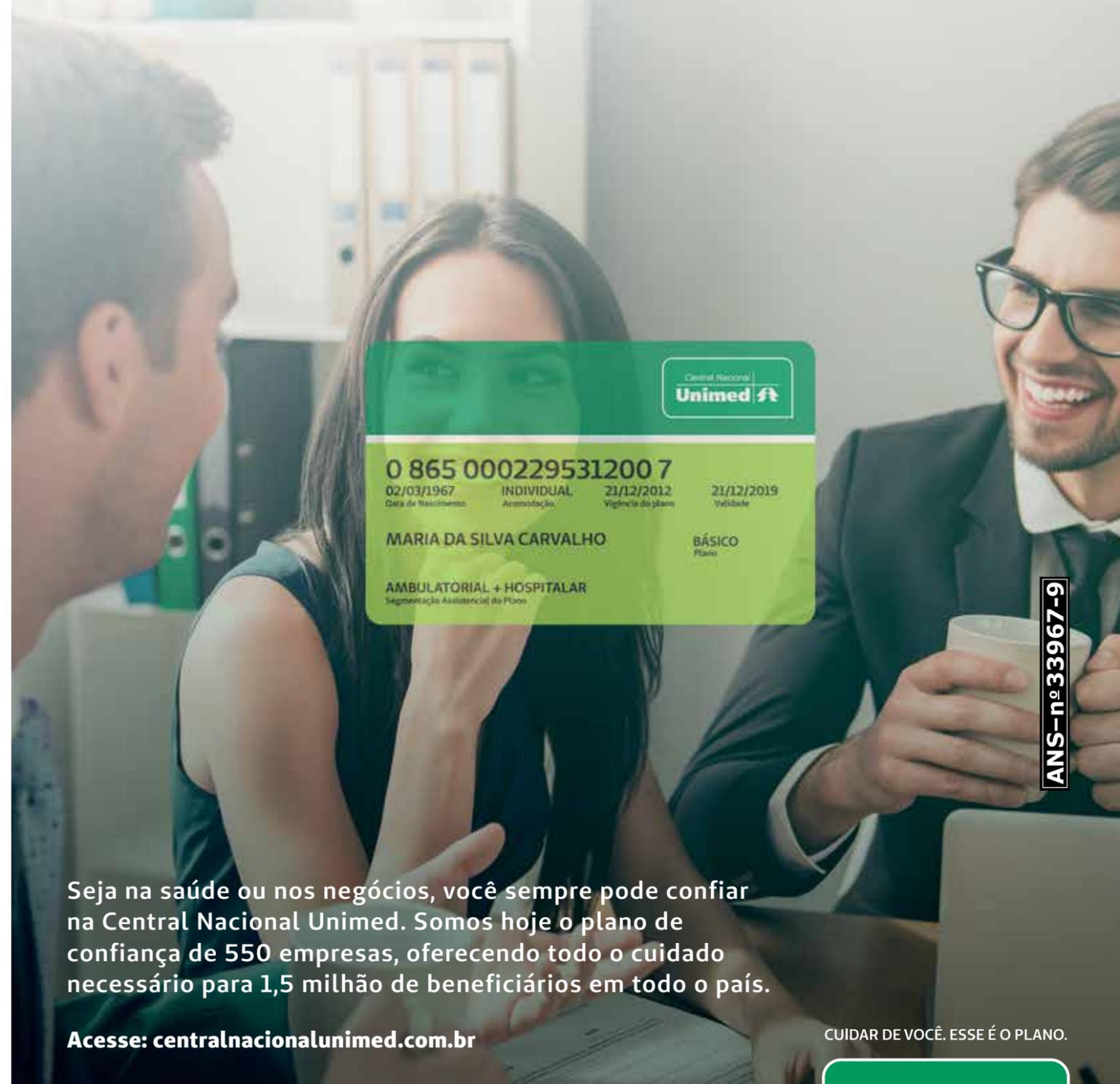


Maíra Habimorad,  
CEO da Cia de  
Talentos



Telas do aplicativo Bettha

# CENTRAL NACIONAL UNIMED. NOSSO NEGÓCIO É CUIDAR DA SUA SAÚDE PARA QUE VOCÊ CUIDE DOS SEUS NEGÓCIOS.



ANS-nº 33967-9

Seja na saúde ou nos negócios, você sempre pode confiar na Central Nacional Unimed. Somos hoje o plano de confiança de 550 empresas, oferecendo todo o cuidado necessário para 1,5 milhão de beneficiários em todo o país.

**Acesse: [centralnacionalunimed.com.br](http://centralnacionalunimed.com.br)**

CUIDAR DE VOCÊ. ESSE É O PLANO.



# ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE



Eric Prando (à direita) é criador e CEO da YggBoard

## Yggboard se apresenta como a primeira plataforma de gestão de habilidades no Brasil

Por Adriano Garrett

A constante evolução tecnológica e a consolidação de um mercado de trabalho mais exigente, que no caso do Brasil ainda se ressentia da crise econômica, fizeram com que a colocação profissional se tornasse um tema mais complexo nos tempos atuais em relação ao que era há três ou quatro décadas. O que está cada vez mais claro é que as demandas individuais devem ser respeitadas, já que cada colaborador e cada executivo possuem habilidades e necessidades diferentes.

Tendo isso em vista, Eric Prando criou a YggBoard ([www.yggboard.com.br](http://www.yggboard.com.br)), primeira plataforma brasileira de gestão de habilidades, que ajuda o colaborador a tomar as rédeas do seu desenvolvimento profissional. A startup usa inteligência artificial para conectar usuários a cursos e especializações de acordo com seu perfil. “Todo usuário pode construir um perfil das habilidades que possui e que gostaria de desenvolver, assim como pode explorar quais são as posições de trabalho que lhe interessam. Com base em algoritmos de inteligência artificial, a plataforma consegue deduzir algumas informações a respeito da carreira e do potencial salarial de cada profissional”, explica Eric, que também é CEO da companhia.

Para utilizar a plataforma, o profissional deve incluir suas habilidades no sistema de pesquisa e definir seu objetivo. Em seguida, a plataforma indica quais são os recursos e cursos mais adequados para que a pessoa esteja apta a exercer a função almejada. Assim, a ferramenta atua na capacitação profissional seguindo a especificidade de cada usuário do serviço, o que elimina a ideia de padronização, muito difundida no mercado de trabalho.

Entre os cursos disponíveis, estão: Empreendedorismo e criação de novos negócios, Liderança 360, E-commerce Profissional e Graduação em Administração de Empresas.

Nesta entrevista concedida à Revista Gestão RH, o CEO da Yggboard, Eric Prando, falou sobre a concepção da plataforma Yggboard e comentou temas relacionados ao mercado corporativo brasileiro.

**Gestão RH - Como funciona a plataforma YggBoard e qual é o seu público-alvo?**

**Eric Prando** - YggBoard é a primeira plataforma de gestão de habilidades do mundo, e tem como objetivo alavancar o potencial do treinamento e desenvolvimento dentro das empresas que investem em seus colaboradores. Ela funciona criando guias de desenvolvimento individualizados, identificando demandas e permitindo a criação de soluções específicas para cada colaborador, reduzindo a desmotivação dos funcionários com relação a soluções de treinamento massificadas e fazendo o investimento em T&D ser o mais eficiente possível.

Todo usuário pode construir um perfil das habilidades que possui e que gostaria de desenvolver, as-

sim como pode explorar quais são as posições de trabalho que lhe interessam. Com base em algoritmos de inteligência artificial, a plataforma consegue deduzir algumas informações a respeito da carreira e do potencial salarial de cada profissional.

**Gestão RH - O que é a gestão de habilidades?**

**Eric Prando** - O conceito de gestão de habilidades é completamente novo. Ele nasceu a partir da identificação do desânimo de profissionais com relação a seus programas de treinamento e desenvolvimento atuais e da discussão de experiências similares em todo o mercado.

Com conteúdos pouco relevantes, com apenas 55% deles sendo considerados úteis para as carrei-

“ O CONCEITO DE GESTÃO DE HABILIDADES É COMPLETAMENTE NOVO. ELE NASCEU A PARTIR DA IDENTIFICAÇÃO DO DESÂNIMO DE PROFISSIONAIS COM RELAÇÃO A SEUS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ATUAIS E DA DISCUSSÃO DE EXPERIÊNCIAS SIMILARES EM TODO O MERCADO ”

ras dos envolvidos, as atividades de T&D atualmente geram pouco engajamento. Ainda assim, T&D é uma atividade extremamente importante em um mercado cada vez mais mutante pela tecnologia, em que é necessário guiar empresas em meio à transformação digital, reciclando e capacitando funcionários a atuar nessa nova realidade.

**Gestão RH - Qual é a sua visão sobre o atual cenário corporativo brasileiro? Há alguma plataforma semelhante à Yggboard sendo utilizada de maneira bem-sucedida nos EUA ou na Europa?**

**Eric Prando** - O Brasil está passando por uma fase de forte restrição econômica, em que a eficiência é cada vez mais necessária. Por isso, é notável o esforço sendo realizado pelas empresas para automatizar tarefas, embarcar tecnologias nos processos e, ao mesmo tempo, buscar maneiras de garantir a competitividade de longo prazo dos negócios.

Atualmente, o mercado se distribui entre empresas que têm algum orçamento e fazem investimentos sem grandes fundamentos até empresas altamente estruturadas, que utilizam conceitos de gestão por competências para tomar suas decisões. Dentro deste escopo, o foco da YggBoard é gerar ganhos de eficiência e otimizar os custos de transação de T&D, com uma rápida e objetiva identificação de demandas e a construção de soluções de T&D individualizadas.

Existem algumas iniciativas similares nos EUA, como a Degreed e a pluralsight, que valem mais de US\$ 1 bilhão em conjunto e que têm como objetivo mapear as habilidades de cada colaborador da empresa, identificando gaps a serem supridos. A vantagem de YggBoard é a sua visão em habilidades, que permite análises muito mais assertivas e específicas.

**Gestão RH - Já é possível citar alguns casos de sucesso após o uso da plataforma?**

**Eric Prando** - Temos clientes nos setores de agronegócio, tecnologia e serviços, cujos comentários até agora foram: ganhos na comunicação sobre as expectativas da empresa com relação aos profissionais, possibilitando uma visão mais objetiva do trabalho a ser feito; redução do tempo e energia gastos com a construção de PDIs.

**Gestão RH - Por que o departamento de Recursos Humanos de empresas de todos os portes deveria se interessar por fazer com que os seus colaboradores utilizassem a plataforma YggBoard?**

**Eric Prando** - Além de aumentar a motivação e o engajamento com relação às iniciativas de T&D, o processo de avaliação da Yggboard traz um benefício que é a mensuração do retorno do investimento em T&D, algo que faz com que o papel estratégico dessa atividade se torne muito mais patente e estruturado, reforçando a importância de uma boa gestão de pessoas dentro das empresas de nossos clientes.

A YggBoard ainda permite à empresa visualizar seu estoque de capital humano com base em habilidades, descobrindo todo o potencial de seus funcionários e se capacitando a tomar decisões fundamentadas por dados (recrutamento interno, promoções, movimentações), formando uma grande base de dados para decisões de people analytics.

Outro ganho relevante gerado pela plataforma está no fato de que empresas de educação corporativa chegam a gastar 70% de sua receita para cobrir despesas de venda, o que tem um impacto substancial na qualidade de ensino e no preço que cobram pelos seus cursos. Com YggBoard, o esforço comercial é otimizado e os cursos passam a ter um custo mais vantajoso.

“ ALÉM DE AUMENTAR A MOTIVAÇÃO E O ENGAJAMENTO COM RELAÇÃO ÀS INICIATIVAS DE T&D, O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA YGGBOARD TRAZ UM BENEFÍCIO QUE É A MENSURAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO EM T&D, ALGO QUE FAZ COM QUE O PAPEL ESTRATÉGICO DESSA ATIVIDADE SE TORNE MUITO MAIS PATENTE E ESTRUTURADO ”

**MENOS CUSTOS,  
MAIS BENEFÍCIOS!**

SERVIÇOS  
**RB**  
SOLUÇÕES EM  
VALES-TRANSPORTE



Acesse: [www.rbservicos.com.br](http://www.rbservicos.com.br)

VENDAS  
(11) 4962-0090  
[comercial@rbservicos.com.br](mailto:comercial@rbservicos.com.br)

ATENDIMENTO  
(11) 2441-0007  
[atendimento@rbservicos.com.br](mailto:atendimento@rbservicos.com.br)



Construindo **ADILIS**  
Trade Marketing...

Espaços Diferenciados para  
Relacionamentos Duradouros!

**Reconhecimento • Excelência • Compromisso**

**2017**

EMPRESA  
DO ANO  
TRADEMARKETING



Consulte  
também serviços  
temporários e limpeza.

[www.arezza.com.br](http://www.arezza.com.br)  
0800 777 4126



# REUNIÃO DE BONS EXEMPLOS

Empresas premiadas em pesquisas realizadas pela  
Gestão RH falam sobre suas práticas

cou em andamento o estudo IDHO, que foi desenvolvido com referência no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que avalia o desenvolvimento humano nos países por meio de indicadores em educação, saúde, longevidade e renda per capita. Em todas as edições, a pesquisa busca dimensionar nas organizações os fatores que facilitam o desenvolvimento das pessoas, usando como parâmetro as principais atuações que envolvem o cenário brasileiro em relação a Governança Corporativa, Capital Humano, Transparência, Sustentabilidade e Cidadania Corporativa.

Criada um ano depois, a pesquisa EPS tem como objetivo reconhecer as boas práticas no desenvolvimento de ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis em ações que valorizem as iniciativas voltadas para o equilíbrio de seus colaboradores. Para isso, avaliamos as seguintes dimensões: Envolvimento do Colaborador, Equilíbrio Vida e Trabalho, Reconhecimento do Colaborador, Saúde e Segurança no Trabalho e Significado e Propósito.

Nascido em 2009, o levantamento das PGP tem como foco identificar as principais ações de RHs em práticas em gestão de pessoas e apresentar como as companhias investem em cada um dos segmentos analisados para a melhoria de seus colaboradores. As dimensões avaliadas na pesquisa são as seguintes: Liderança, Diversidade, Desenvolvimento de Pessoas, Qualidade de Vida e Comunicação.

O leitor pode conferir a lista dos vencedores da pesquisa IDHO 2017 na edição 134 da Revista Gestão RH ou no link <http://bit.ly/IDHO2017>. A seguir publicamos depoimentos de executivos de empresas vencedoras nas três pesquisas, começando com IDHO, passando por PGP e chegando às EPS. Estas duas últimas também terão todos os seus vencedores divulgados ao longo das próximas páginas desta matéria.

EM 2017, A REVISTA GESTÃO RH REALIZOU DURANTE MAIS UM ANO AS PESQUISAS “MELHORES EMPRESAS EM INDICADOR DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL – IDHO”, “MELHORES EMPRESAS EM PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS (PGPs)” E “EMPRESAS PSICOLÓGICAMENTE SAUDÁVEIS (EPS)”. O OBJETIVO É O DE DESTACAR AS MELHORES PRÁTICAS DO MERCADO DE TRABALHO E DAR INCENTIVO PARA QUE TODAS AS COMPANHIAS CONTINUEM EVOLUINDO

**E**m 2017, a Revista Gestão RH realizou durante mais um ano as pesquisas “Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional – IDHO”, “Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas (PGPs)” e “Empresas Psicologicamente Saudáveis (EPS)”. O objetivo é o de destacar as melhores práticas do mercado de trabalho e dar incentivo para que todas as companhias continuem evoluindo.

Há dez anos, a publicação colo-

## PROFISSIONAIS RECONHECIDOS NA PESQUISA IDHO DESTACAM AÇÕES DE SUAS EMPRESAS

### IBM

(10 MAIS)

“A IBM é mais do que uma Companhia de TI: é uma companhia de oportunidade. Além do perfil necessário para cada uma das vagas, a IBM busca pessoas que vão ao encontro de seu Propósito (Ser Essencial), que possam representar seus Valores (Dedicação ao sucesso de cada cliente; Inovação que faz a diferença – para nossa companhia e para o mundo; e confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos) e que estejam engajadas em suas Práticas, que definem o comportamento do funcionário da IBM, ou seja, um IBMista. A IBM procura pessoas criativas, inovadoras, éticas, com foco em clientes e resultados, que possuam capacidade de trabalhar globalmente, respeitando diversidades e culturas.”

**Luciana de Camargo Pereira,**  
vice-presidente de RH da IBM América Latina



### ROCHE

(DESTAQUE GOVERNANÇA)

“A Roche possui um sistema global robusto e consolidado de Governança Corporativa que atua com padrões modernos e de forma efetiva. O compromisso da Roche para todas as partes interessadas é refletido no foco dos seus negócios, na criação de valor - em uma cultura de gestão em conformidade com os padrões requeridos pelo negócio - e na política do grupo de se comunicar de forma transparente.”

**Cyntia Silva,**  
coordenadora de Benefícios e Bem-Estar da Roche Farma Brasil

### ALLIANZ WORLDWIDE PARTNERS

(DESTAQUE SUSTENTABILIDADE)

“A Allianz Worldwide Partners segue uma trajetória de crescimento sustentável. A empresa tem mantido foco em retenção e desenvolvimento de talentos, com projetos fortes e bem estruturados de avaliação de desempenho, reconhecimento, promoções e mobilidade interna. Esta tendência será mantida em 2018. A área de Recursos Humanos tem na empresa um papel de forte influenciador das decisões e políticas corporativas, com assento no Comitê Executivo da empresa. Nesta posição, o RH tem a responsabilidade de atuar como parceiro estratégico, com foco em resultados, sem perder sua função de cuidar das pessoas e do clima interno.”

**Luciana Montuanelli,**  
diretora de RH da Allianz Worldwide Partners



### AGRALE

(DESTAQUE CAPITAL HUMANO)

“Penso que a nova geração possui um perfil inovador e criativo, mas também imediatista, com baixa tolerância à frustração e à espera pelo cumprimento de algumas etapas. Algumas oportunidades foram ofertadas para esses jovens talentos, porém nem todos conseguiram suas promoções dentro da organização. Neste ano, a crise que enfrentamos afetou diretamente na retenção de talentos e também na contratação de novos profissionais. O desafio é a retomada para o ano de 2018, para manter nosso quadro de profissionais engajado e motivado.”

**Paulo Ricardo dos Santos,**  
gerente de Recursos Humanos da Agrale

### KPMG

(DESTAQUE CIDADANIA CORPORATIVA)

“Felizmente, apesar dos desafios políticos e econômicos, conseguimos administrar nossos negócios de forma a não ter que desligar pessoas. Mantivemos crescimento ao longo dos últimos anos, pautado fortemente na relação com nossos clientes e consequente multiplicação de projetos com eles, inovação e novas soluções. Projetamos para 2018 um crescimento moderado, seguindo esta premissa adotada ao longo dos anos e apostando no início de uma recuperação econômica.”

**Marcelo de Lucca,**  
sócio de Pessoas, Performance e Cultura da KPMG para a América do Sul

### GAZIN

(SELO GERAL)

“A Gazin adota postura de uma empresa inclusiva para a mulher desde a contratação até a valorização desta em seu ambiente de trabalho. Respeitamos a diversidade de gêneros, dando suporte para que suas profissionais possam assumir responsabilidades e crescer na carreira, criando um ambiente propício à retenção de talentos femininos. Para tanto, contamos com projetos voltados à qualidade de vida e carreira, como por exemplo o deslocamento de colaboradoras para unidades mais próximas a suas residências, para que possam cuidar dos filhos”

**Viviane Thomaz,**  
gerente de Recursos Humanos

## SAIBA QUEM SÃO AS “MELHORES EMPRESAS EM PGPS 2017”

3 CORAÇÕES	CCB - CHINA	GRUPO BAUMGART	RESTOQUE
3M	CONSTRUCTION BANK	GRUPO BOTICÁRIO	RHI MAGNESITA
ABV	CENTRAL NACIONAL	GRUPO CCR	RODOBENS
ACCENTURE	UNIMED	HEINEKEN	SAINT GOBAIN
ADAMI	CIEE	HP	DISTRIBUIÇÃO BRASIL
AES TIETÊ	CHOCOLATES GAROTO	IMERYS RIO CAPIM CAULIM	SAINT-GOBAIN
AETHRA	CIELO	INTELBRAS	ABRASIVOS
AGRALE	CISCO DO BRASIL	KEPLER WEBER	SANTANDER
AJINOMOTO DO BRASIL	CLARO	KPMG	SANTISTA
AKZO NOBEL	COCA-COLA ANDINA	LEROY MERLIN	SANTOS BRASIL
ALCOA	COCA-COLA FEMSA	LOJAS MARISA	SAP LATAM
ALELO	COMGAS	LOJAS RENNER	SCHAEFFLER
ALGAR	CONSÓRCIO NACIONAL	L'OREAL BRASIL	SODEXO
ALIANÇA GERAÇÃO DE ENERGIA	EMBRACON	LOUIS DREYFRUS	SOLAR BR- COCA COLA
ALLIANZ WORLDWIDE PARTNERS	COPACOL	LUPO	SONDA
AMBEV	COPAGAZ	MACKENZIE	SUPERMERCADOS
ANGELONI	COPASA	MARCOPOLO	SULAMÉRICA SEGUROS
SUPERMERCADOS	COSAN	MARILAN	SUPERMERCADO
AON	CSU CARDISYSTEM	MARTIN-BROWER	BAHAMAS
APETIT	DELL	MCDONALD'S	SUPERMERCADOS
ARAUCO DO BRASIL	DIA GROUP	METLIFE	MUNDIAL
ARCOR DO BRASIL	DUKE ENERGY	MICROSOFT	MUNDIAL
ATACADÃO	EDP - ENERGIAS DO BRASIL	MULTIPLUS	TECUMSEH DO BRASIL
AURORA ALIMENTOS	EMBASA	NETSHOES	TELEFONICA - VIVO
AVON COSMETICOS	EMBRAER	NEXTEL	TIGRE
BEACH PARK	EMBRATEL	ODONTOPREV	TOTVS
BELAGRICOLA	EUROP ASSISTANCE	OI MÓVEL	TOUCH HEALTH
BOMBRIEL	FIAT AUTOMOVEIS	OMINT	UNILEVER
BRASIL KIRIN	FORD	OTTIS ELEVADORES	UP BRASIL
BRASKEM	GAFISA	PANASONIC DO BRASIL	USINA CORURUPE
BRF S.A.	GAZIN	PHILIPS	VALE
C.VALE	GENERAL ELECTRIC	PLASTIPAK PACKAGING	VELOCE LOGISTICA
CAMIL ALIMENTOS	GERDAU AÇOS LONGOS	POLI NUTRI	VOLVO
CARREFOUR	GOL LINHAS AÉREAS	PREFEITURA DE SÃO PAULO	VOTORANTIM CIMENTOS
	GOMES DA COSTA	PROSEGUR BRASIL	WEG
	GOOGLE	RENAULT	ZANZINI MÓVEIS
			ZF DO BRASIL

## CONFIRA OS PREMIADOS EM PGPS POR CATEGORIA

### EMPRESA DO ANO LOJAS RENNER

### 10 MAIS

AES TIETÊ  
ARAUCO DO BRASIL  
BRF S.A.  
CARREFOUR  
GENERAL ELECTRIC  
LOUIS DREYFRUS  
TELEFONICA - VIVO  
UNILEVER  
VALE  
WEG EQUIPAMENTOS  
ELETRICOS

### LIDERANÇA

AGRALE  
ALGAR  
COPACOL  
COPAGAZ  
GRUPO BAUMGART  
HEINEKEN  
OMINT  
SAINT GOBAIN  
DISTRIBUIÇÃO BRASIL  
ZF DO BRASIL  
DESTAQUE ESPECIAL  
SULAMÉRICA

### DIVERSIDADE

ALLIANZ WORLDWIDE  
PARTNERS  
BELAGRICOLA  
CIELO  
INTELBRAS  
KEPLER WEBER  
METLIFE  
POLI NUTRI

SODEXO  
TOUCH HEALTH  
DESTAQUE ESPECIAL  
ACCENTURE

### DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

AVON COSMETICOS  
CISCO DO BRASIL  
COPASA  
HP  
MACKENZIE  
NETSHOES  
PANASONIC DO BRASIL  
PHILIPS  
TOTVS  
DESTAQUE ESPECIAL  
BOMBRI

### QUALIDADE DE VIDA

3 CORAÇÕES  
AURORA ALIMENTOS  
CLARO

DIA GROUP  
EUROP ASSISTANCE  
IMERYS RIO CAPIM  
CAULIM  
NEXTEL  
RHI MAGNESITA  
SANTOS BRASIL  
DESTAQUE ESPECIAL  
AEHTRA

### COMUNICAÇÃO

ALELO  
ARCOR DO BRASIL  
CSU CARDISYSTEM  
KPMG  
OI MÓVEL  
OTTIS ELEVADORES  
PLASTIPAK PACKAGING  
PREFEITURA DE SÃO  
PAULO  
UP BRASIL  
DESTAQUE ESPECIAL  
McDONALD'S

## CONHEÇA AS BOAS PRÁTICAS QUE LEVARAM ESTAS EMPRESAS A FIGURAREM NA LISTA DAS PGPS

### GENERAL ELECTRIC (10 MAIS)

“O aumento da participação feminina na força de trabalho não é só uma necessidade premente — é também uma enorme oportunidade. Segundo um relatório divulgado recentemente pela GE, nas companhias onde há diversidade de gênero o desempenho é 53% melhor do que nas com menos diversidade, além de gerar aumento nas criatividade e produtividade. Para a GE, encerrar a discrepância de gênero aumenta a atração e retenção de talentos altamente qualificados, o que leva à inovação e aumento da produtividade. Acreditamos que, em um ambiente de respeito e tolerância, as pessoas sentem-se seguras e confortáveis para focar no seu trabalho, maximizando seu desenvolvimento pessoal e profissional e impactando positivamente no desempenho da companhia.”

**Teo Noschese,**  
diretor de Recursos Humanos da GE no Brasil

### GRUPO BAUMGART (DESTAQUE LIDERANÇA)

“Aqui a liderança é tratada com muita atenção. Recentemente criamos um grupo de líderes queaju-

daram o RH a analisar nossa cultura atual em comparação com a cultura desejada, e junto com os CEOs, acionistas e a equipe de RH nós ressignificamos os comportamentos e atitudes observáveis do nosso grupo. Esses novos comportamentos foram a base da revisão

e criação de novos processos, políticas, ferramentas e programas de Atração, Retenção, Recrutamento & Seleção, EVP, Treinamento & Desenvolvimento, Mobilidade & Performance & Remuneração & Reconhecimento.”

**Gustavo Leme,** gerente executivo de Recursos Humanos do Grupo Baumgart



### ZF DO BRASIL (DESTAQUE LIDERANÇA)

Nossos colaboradores são protagonistas da própria carreira. O papel da ZF é estimular o desenvolvimento constante de seus colaboradores, seja através da divulgação de oportunidades, dentro e fora do Brasil, seja oferecendo oportunidade de aprimoramento e ampliação



de conhecimento, por meio da participação ativa em projetos locais ou intercontinentais, job rotation, entre outras práticas que promovam o compartilhamento de competências.

A preparação de nossos colaboradores e líderes foi construída com base nas megatendências mundiais, em nossa Estratégia “ZF 2025”, no ZF Matrix Organization e nos “Princípios de Liderança ZF”.

Todos os treinamentos oferecidos visam à preparação para o trabalho em um ambiente globalizado e de grande diversidade, estimulando a inovação e o intercâmbio de conhecimentos e melhores práticas em todo o grupo ZF – considerando as contribuições de todos, colaboradores e líderes.

**Marcel Oliveira,**  
diretor corporativo de Recursos Humanos e Segurança da Informação da ZF do Brasil

### AEHTRA (DESTAQUE ESPECIAL QUALIDADE DE VIDA)

“Ser ou não uma pessoa com deficiência não é a característica que define a carreira de um profissional na Aethra. A preocupação com o desenvolvimento ocorre de forma sistêmica, mas sempre observando as necessidades particulares de cada um. Esta tratativa coloca todos em situação de igualdade, gerando oportunidades para participação em recrutamentos internos e inscrição em programas de formação técnica e de liderança. Em paralelo, a estrutura para permitir esta participação é preparada, tendo como exemplo os treinamentos realizados em libras a fim de garantir o

mesmo nível de absorção de conhecimento para um PCD auditivo.”

**Daniela Chaves Correa,** diretora de RH da Aehtra

### TOUCH HEALTH (DESTAQUE DIVERSIDADE)

“Apesar de a área de desenvolvimento de software - que é o core business da nossa empresa - ter sido predominantemente masculina por muito tempo, acompanhamos um crescimento na contratação de mulheres nos últimos anos. Todas as nossas funcionárias têm oportunidade de crescimento e atuam com responsabilidade e clareza nesse aspecto. Apesar de não termos programas internos específicos para a preparação de lideranças, oferecemos subsídios para cursos complementares. Algumas áreas relevantes da empresa têm mulheres em posições de liderança, como é o caso da área de implantação de sistemas e do próprio RH.”

**Quézia Souza** é especialista em gestão estratégica de pessoas na Touch Health

### APETIT (SELO GERAL)

“Mais do que galgar cargos, a geração dos Millennials demonstra interesse por desafios. Eles cresceram em um ambiente cheio de estímulos, o que gerou uma capacidade de criar soluções de forma rápida. Para mantê-los engajados em nosso propósito, implantamos diversas práticas de empoderamento e inclusão no contexto de decisão do negócio. Um exemplo disso é a gestão de projetos. Hoje, qualquer colaborador pode se tornar um gerente de projetos, encontrar soluções, gerenciar recursos e apresentar resultados. Isso tudo, sem necessariamente alterar seu cargo.”

**Pamela Manfrin,** gerente de Estratégia da Appetit Serviços de Alimentação

### CONSÓRCIO NACIONAL EMBRACON (SELO GERAL)

“A maior parte dos colaboradores do Embrakon são jovens, sendo muitos deles aprendizes. Possuímos políticas bastante transparentes, nos utilizando inclusive de resultados de pesquisas que participamos, tais como GPTW, para falar de carreira abertamente com as pessoas, o que diminui expectativas mal trabalhadas. Na empresa a inclusão é feita de forma natural, como mostra o fato de que, dos oito cargos de alta gestão (diretoria) na área administrativa, seis são ocupados por mulheres.”

**Giovana Freitas,** gerente de Recursos Humanos do Consórcio Nacional Embrakon

## CONHEÇA OS PREMIADOS NA PESQUISA "EPS 2017"

ABBOTT LABORATORIOS  
ACCOR HOTELS  
AES ELETROPAULO  
ALE COMBUSTIVEIS  
AMAGGI  
ARCELOR MITTALL  
ARTERIS  
ATENTO BRASIL  
AXALTA COATING SYSTEMS  
AZUL LINHAS AEREAS  
BANCO DO BRASIL  
BASF  
BATERIAS MOURA  
BRADESCO  
CIA HERING  
COLGATE- PALMOLIVE  
CPFL PAULISTA  
CREMER  
DANONE  
DIVERSEY  
DROGARIA DPSP  
ELEKTRO

EMBRAPORT  
FABER CASTELL  
GIVAUDAN  
GPA  
GRUPO WHIRLPOOL  
HEALTHWAYS BRASIL  
IBM BRASIL  
IMERYS BRASIL  
IPIRANGA  
ITAÚ-UNIBANCO  
JOHNSON & JOHNSON DO BRASIL  
KIMBERLY-CLARK  
KLABIN  
LABORATORIOS SABIN  
LIQUIGÁS  
LOCALIZA  
MAGAZINE LUIZA  
NATURA  
NESTLE  
PARKER  
PEPSICO

PIRELLI  
PORMADE  
POSITIVO  
RAIA DROGASIL  
ROCHE  
SABESP  
SAMA S. A.  
SANOFI  
SAPORE  
SERASA EXPERIAN  
SIEMENS  
SOUZA CRUZ  
TENNECO AUTOMOTIVE  
TERMOMECAÂNICA  
TICKET  
TOKIO MARINE  
TOYOTA  
ULTRAGAZ  
UNITEDHEALTH GROUP  
WAL-MART  
YARA BRASIL FERTILIZANTES

## CONFIRA OS DESTAQUES EM EPS POR CATEGORIA

### 10 MAIS

AES ELETROPAULO  
BASF  
BRADESCO  
IPIRANGA  
LABORATORIOS SABIN  
MAGAZINE LUIZA  
NATURA  
PIRELLI  
SERASA EXPERIAN  
SOUZA CRUZ

### ENVOLVIMENTO DO COLABORADOR

EMBRAPORT  
KLABIN  
LIQUIGÁS  
PEPSICO  
PORMADE  
DESTAQUE ESPECIAL  
BATERIAS MOURA

### EQUILÍBRIO VIDA E TRABALHO

ACCENTURE  
BOMBIL  
TICKET  
TOKIO MARINE  
COLGATE- PALMOLIVE  
DIVERSEY  
ROCHE FARMA BRASIL  
SAMA S. A.  
TERMOMECAÂNICA  
DESTAQUE ESPECIAL  
IBM

### RECONHECIMENTO DO TRABALHADOR

BANCO DO BRASIL  
DROGARIA DPSP  
PARKER  
SAPORE  
KIMBERLY-CLARK  
DESTAQUE ESPECIAL  
LOCALIZA

### SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

HEALTHWAYS BRASIL  
IMERYS BRASIL  
RAIA DROGASIL  
SIEMENS  
TOKIO MARINE  
DESTAQUE ESPECIAL  
ACCOR HOTELS

### SIGNIFICADO E PROPÓSITO

ATENTO BRASIL  
FABER CASTELL  
TICKET  
ABBOTT LABORATORIOS  
AMAGGI  
DESTAQUE ESPECIAL  
DANONE

### EMPRESA DO ANO

ALE COMBUSTÍVEIS

O GRUPO ABRIL INDICA A PIRELLI PARA RECEBER O



E QUEM É TOP TEM  
TRANQUILIDADE PARA  
RODAR SEGURO

**TYRE life™**

SERVIÇO DE PROTEÇÃO DE PNEUS

Com o serviço de proteção de pneus **Pirelli Tyre Life™**, a Pirelli garante a substituição gratuita\* dos pneus que vierem a sofrer danos acidentais e irreparáveis (exceto casos previstos no regulamento) durante a vigência do mesmo.

ATIVE SEU BENEFÍCIO. É GRÁTIS.

## EPS VALORIZA EMPRESAS QUE CONSTROEM BONS AMBIENTES DE TRABALHO

### **BRADESCO** (10 MAIS)

“Notamos, com grande satisfação, que muitos dos jovens de hoje valorizam o coletivo, o compartilhamento de ideias e ações, buscando um resultado que impacte positivamente e efetivamente a sociedade. Diante desse cenário, cabe à empresa e, principalmente, ao Departamento de Recursos Humanos, catalisar essa força. Os jovens chegam com maior capacidade de questionamento e engajamento em questões sociais, o que é bastante positivo. Uma característica observada, especialmente entre esse público, é uma enorme vontade de crescer profissionalmente, o que combina muito com a postura empreendedora que esperamos dos profissionais.”



**Glaucimar Peticov,**  
diretora de Recursos Humanos do Bradesco

### **IPIRANGA** (10 MAIS)

“A Ipiranga valoriza e investe no desenvolvimento e na preparação de seus funcionários para fazerem carreira na empresa. Mais de 90% dos seus líderes atuais foram formados internamente, fruto de um Planejamento de Sucessão e Carreira bem estruturado, realizado há



**Marly Vidal,**  
diretora Administrativa e de Pessoas do Laboratório Sabin

mais de 20 anos. Este processo, em que os sucessores são identificados, acontece anualmente, e como decorrencia a empresa planeja ações de desenvolvimento dos profissionais, tais como: Designações Temporárias; Estágios Programados; Participações em Projetos Especiais; e Viagens Técnicas Nacionais e Internacionais.”

**Jayne Sippel,**  
diretor de Recursos Humanos da Ipiranga

### **LABORATÓRIO SABIN** (10 MAIS)

Com foco no desenvolvimento investimos muito na Educação corporativa, oferecemos capacitações e programas traduzindo o “Jeito Sabin” que são compostos por 23 mandamentos, código de conduta ética, e todas as nossas regras de compliance. Proporcionamos ações voltadas para qualidade de vida, desenvolvimento e oportunidades internas de carreiras. Todas essas ações geram maior engajamento e comprometimento dos colaboradores com a empresa, o que reflete diretamente nos clientes.



### **MAGAZINE LUIZA** (10 MAIS)

“Nós temos uma cultura muito forte, em que prezamos cinco valores: ter atitude de dono, pôr a mão na massa, gostar de gente, ter foco no resultado sustentável e colocar o cliente em primeiro lugar. Identificar-se com esses valores e desenvolver comportamentos que



# FAZEMOS O SEU SALÁRIO RENDER MAIS

Maior programa de parcerias corporativas do Brasil, onde o próprio colaborador diz onde quer economizar.



## TESTE GRÁTIS

durante os primeiros 30 dias

## 30% DE DESCONTO

ao citar este anúncio no momento da contratação

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

11 3280 0880

vão ao encontro deles é essencial para trabalhar aqui. Para que todos se integrem à nossa cultura, além do forte papel das lideranças em ajudar a disseminá-la, é importante já acertarmos na primeira vez, ou seja, na contratação, trazendo para o time pessoas que comunguem dos mesmos valores que nós.”



**Patrícia Pugas,**  
diretora executiva de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza

**PARKER**  
(DESTAQUE RECONHECIMENTO DO COLABORADOR)

“As reduções em head count não significam em nenhum momento se abrir mão da qualidade, muito pelo contrário. Os colaboradores considerados talentos são justamente aqueles que enxergam no exercício de seu ofício um caminho para sua evolução em busca de seu propósito. Os desafios para 2018 continuarão e a Filosofia Lean, bem como o empoderamento dos colaboradores por meio do projeto de Equipes de Alta Performance, ajudará muito nesta travessia.”



**Marcelo Madarász,**  
diretor de RH da Parker para América Latina

**SIEMENS**  
(DESTAQUE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO)

“A Siemens estimula vários fatores que são valorizados pela geração Millennial, como promover um ambiente de trabalho colaborativo e participativo que é parte do mindset esperado da nossa Cultura de Ownership e a valorização da qualidade de vida com práticas como o Home Office, horários flexíveis, ginástica laboral, massoterapia, aulas de pilates e zumba in-company. Além disso, estamos sempre preocupados em engajar os nossos colaboradores com ações de voluntariado e disseminar a nossa estratégia e valores.”

**Victor Mendes de Goes,**  
Country Organization Manager da Siemens no Brasil

**TERMOMECÂNICA**  
(DESTAQUE EQUILÍBRIO VIDA E TRABALHO)

“Independente das gerações, os profissionais precisam ter uma visão das oportunidades que a empresa poderá oferecer no futuro. Nessa direção, temos criado oportunidades para que eles possam ter uma ideia mais ampla da nossa organização e que tenham o conhecimento de que existem vários caminhos para serem percorridos internamente: intensificamos o job rotation, principalmente com o programa de formação (estágios) e na aplicação da polivalência para que as pessoas tenham maior clareza quanto às atividades de cada área e despertem o verdadeiro interesse pela gestão de suas carreiras. O autoconhecimento é fundamental para traçar esses caminhos, por isso, através de assessments, estamos contribuindo para que esses profissionais se conheçam melhor e encontrem o real significado para suas carreiras.”



**Elaine Mattioli,**  
diretora de Recursos Humanos da Termomecânica

ELEITA PELO 2º ANO CONSECUTIVO ENTRE OS



**A LUANDRE**  
EM 2017



**SOLUÇÕES**  
ESPECIALIZADAS



UMA EMPRESA COMPLETA



**Central de Relacionamento**

**11.3474-4688**

**www.Luandre.com.br**



# A **KLP SEGUROS** PARABENIZA A REVISTA **GESTÃO RH** PELOS SEUS **26 ANOS**

**Cuidamos dos seus colaboradores para que eles possam cuidar melhor da sua empresa.**

A KLP Soluções em Seguros, administra mais de 40.000 vidas em Seguros de Vida, Planos de Saúde e Previdência Privada em empresas nacionais e também multinacionais. Atuamos de forma estratégica em parceria com nossos clientes, aliando tecnologia e inteligência de mercado na gestão de benefícios para empresas de todos os portes trazendo maiores benefícios com menores custos.

 [facebook.com/klpseguros](https://facebook.com/klpseguros)

 [twitter.com/KLPSeguros](https://twitter.com/KLPSeguros)

[contato@klp.com.br](mailto:contato@klp.com.br)

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

Tel: (11) 3115.3455

Av. Paulista, 91 . Salas 803 e 804 . CEP : 01311-000 . São Paulo - SP  
Av. Conselheiro Nébias, 754 . Cj. 2309 . CEP : 11045-002 . Santos - SP

  
Soluções em Seguros

**26 ANOS**

gestão  
**RH**



# UMA MAIOR IDADE AINDA JUVENIL

Ao completar 26 anos a Revista Gestão RH mostra que ainda está pronta para se reinventar e inovar no mercado editorial brasileiro

Por **Alexandre Garrett**

Fazer jornalismo é contar histórias, e as histórias contadas nos 26 anos da Revista Gestão RH já foram muitas. Iniciamos em plena efervescência da terceirização nas empresas brasileiras. Era a fase criativa de Tom Peters, na qual downsizing era sinônimo de construir o novo e o criativo no mundo organizacional. Era a reinvenção dos negócios pela globalização e pela crise da economia mundial. O modelo preciso de produção japonesa encantava o mundo e ganhava novas fronteiras com a explosão da economia asiática. Os programas de qualidade total dominavam o mercado editorial e o tema era produtividade em primeiro lugar.

Não demorou muito para novas mudanças globais surgirem, e as ferramentas tecnológicas foram conquistando organizações globais e nacionais. Era o momento de automatizar e robotizar áreas inteiras produtivas. Os sindicatos se rebelaram e o novo modo de produção foi questionado e discutido pelos que apoiavam o novo e por aqueles que viam seus empregos sendo substituídos por máquinas. Rapidamente o mundo político foi contaminado pelo debate sindical e, mesmo tendo a produtividade no centro do debate, os trabalhadores conquistaram tais espaços e representação sindical.

A política tomou conta da economia e nunca mais o cenário foi o mesmo: a Rússia se abriu ao mercado e os chineses acompanharam o mesmo movimento. A Europa teve que se reinventar e os norte-americanos partiram para uma competição acirrada no cenário mundial. Mercados financeiros e imobiliários explodiram e implodiram. Empresas de tecnologia tiveram seus papéis valorizados nas bolsas de valores, conquistando espaços bem relevantes.

Tudo isso mudou o jeito de gerir negócios e empresas, e o mercado de gestão de pessoas ganhou um novo perfil no mercado mundial. Era preciso cuidar dos talentos, atrair e reter profissionais com novos perfis

e mais adequados às demandas da competição global. “Ser local sendo global” foi o mote que dominou o novo espaço das empresas. O departamento de RH passou a pensar em talentos como arma de competição, e a valorização de salários e benefícios passou a ser uma guerra global.

A gestão do conhecimento surgiu com força e a educação corporativa passou a ter papel relevante no exercício de RH. Universidades corporativas ganharam um orçamento maior nas empresas e a sustentabilidade dos negócios passou a ser sinônimo de disputa pelos melhores e mais bem preparados profissionais.

A Revista Gestão RH participou de vários eventos internacionais nos Estados Unidos (ASTD) e na Europa (MCE), bem como no Brasil, nos eventos da HSM e no próprio Conarh. O tema liderança e coaching passou a dominar o debate e evoluiu para mentoria. Isso sem deixar de lado sustentabilidade, governança corporativa e responsabilidade corporativa e social. As crenças e os valores mexeram nos códigos de conduta e ética de consumidores, clientes, fornecedores e organizações.

A própria revista criou seu evento de liderança, o Fórum Líder RH, e depois veio a Conferência Ibero-americana, além dos tradicionais Ciclos de Palestras apresentando boas práticas utilizadas nas empresas para atrair e

A REVISTA GESTÃO RH PARTICIPOU DE VÁRIOS EVENTOS INTERNACIONAIS NOS ESTADOS UNIDOS (ASTD) E NA EUROPA (MCE), BEM COMO NO BRASIL, NOS EVENTOS DA HSM E NO PRÓPRIO CONARH. A REVISTA CRIOU SEU EVENTO DE LIDERANÇA, O FÓRUM LÍDER RH, E DEPOIS VEIO A CONFERÊNCIA IBERO-AMERICANA, ALÉM DOS TRADICIONAIS CICLOS DE PALESTRAS APRESENTANDO BOAS PRÁTICAS UTILIZADAS NAS EMPRESAS PARA ATRAIR E RETER TALENTOS





Selos das premiações criadas e organizadas pela Revista Gestão RH

A PUBLICAÇÃO FOI SE REINVENTANDO ATRAVÉS DA DINÂMICA DO PRÓPRIO MERCADO DE GESTÃO DE PESSOAS. CEOS, CFOS E TANTOS OUTROS PASSARAM A SE INTERESSAR PELO TEMA RH, E OS GESTORES DA ÁREA PASSARAM A INTEGRAR COMITÊS DE GESTÃO E DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS. UMA EVOLUÇÃO BEM-VINDA PARA TODOS

reter talentos. Vieram também as premiações para reconhecimento dos profissionais de RH (“Prêmio Destaque RH”, “RHs Mais Admirados do Brasil”, “Empresas Mais Admiradas pelos RHs”) e das boas práticas nas empresas (“Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional (IDHO)”, “Práticas de Gestão de Pessoas (PGPs)”, “Empresas Psicologicamente Saudáveis (EPS)”, “Melhores em Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social” e “Melhores Fornecedores para RH”).

A publicação foi se reinventando através da dinâmica do próprio mercado de gestão de pessoas. CEOs, CFOs e tantos outros passaram a se interessar pelo tema RH, e os gestores da área passaram a integrar Comitês de Gestão e dos Conselhos de Administração das empresas. Uma evolução bem-vinda para todos.

Gestão de pessoas passou a permeiar a responsabilidade de todos os gestores, mas guardou a sua essência: o olhar humano na empresa ainda é parte principal do papel do RH. Ele passou a ser chamado de Gestor de Gente, Gestor de Capital Humano, Gestor de Desenvolvimento Humano. A sigla não importa. O que importa é que cresceu a sua relevância na gestão das empresas.

A programação dos eventos anu-

ais da Revista Gestão RH, através do seu Clube Gestão RH, mostra este novo olhar sobre RH. Estão previstos fóruns de discussão, seminários, workshops e premiações que debatem temas como: felicidade no trabalho, reconhecimento e recompensas, políticas de benefícios, saúde ocupacional e qualidade de vida, novas competências, gestão do conhecimento, mentoring, coaching, perfis psicológicos, práticas de liderança, modelos de cultura, crenças e valores, cidadania corporativa, inclusão social, liderança feminina, entre tantos outros de interesse do mercado de gestão de pessoas.

Apresentamos na página 57 a programação completa do Clube Gestão RH 2018. Este Clube existe há quase vinte anos e conquista anualmente a adesão de quase cem empresas em seus debates mensais.

O papel de uma publicação técnica é exatamente o de fomentar o debate, construir elos e disseminar conhecimentos entre todos os atores deste mercado. São apenas 26 anos, mas é uma história construída no cotidiano das pessoas que sabem sua importância como agentes de transformação social e de felicidade pessoal para todos os colaboradores que escrevem a história das empresas no cenário global.



Conheça a Suíte Gen.te nuvem:  
simples de operar e com acesso  
on-line e seguro.

QUER MELHORES  
RESULTADOS A PARTIR  
DE UMA GESTÃO DE  
PESSOAS EFICIENTE?

DEIXA  
COM  
A GENTE.



Potencializar os resultados do seu RH pode ser bem mais fácil com nossas soluções. Somos a maior empresa brasileira especializada em tecnologia para RH, com mais de 30 anos de atuação dedicados à inovação, e oferecemos uma suíte completa e integrada para a gestão do capital humano do seu negócio.

Um RH eficiente é o que você precisa?  
Deixa com a gente.

# EVENTO EM SÃO PAULO CELEBRA OS 26 ANOS DA REVISTA GESTÃO RH

No último dia 27 de novembro, uma segunda-feira, aconteceu na capital paulista a Festa Comemorativa dos 26 anos da Revista Gestão RH, bem como a entrega da premiação

das “Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas (PGPs)” 2017 e das “Empresas Psicologicamente Saudáveis (EPS)” 2017. O evento foi sediado pelo WTC Events Center e contou

com a participação de mais de 600 profissionais de RH e de todos os nossos clientes e parceiros.

Veja a seguir algumas fotos realizadas durante a ocasião.





**CHEGOU A  
NOSSA VEZ  
DE APLAUDIR  
DE PÉ!**

Uma homenagem da Gi Group à Revista Gestão RH que, há 26 anos, valoriza as melhores práticas de Gestão de Pessoas e incentiva o desenvolvimento constante do setor de Recursos Humanos.

Gi Group, um dos líderes globais em soluções de RH e a maior cobertura geográfica do Brasil.

Saiba mais em: [www.gigroup.com.br](http://www.gigroup.com.br)



# GESTÃO DE PESSOAS ALIADA À MODERNIDADE



Majo Martinez é vice-presidente de RH e Responsabilidade Social da Atento

## Majo Martinez, da Atento, lidera o RH da empresa rumo a uma modernização constante

Por Adriano Garrett

**A**tual vice-presidente de RH e Responsabilidade Social da Atento, Majo Martinez é graduada em Psicologia e na Condução de Grupos e Diagnósticos Empresariais (Sociedade Brasileira em Dinâmica de Grupos), pós-graduada em Recursos Humanos pela FAAP (Fundação Armando Álvares Penteado) e especializada em Recursos Humanos pela FGV (Fundação Getúlio Vargas). Porém, como ela mesma diz, o currículo tomado separadamente não garante nada no mercado profissional atual.

“Acredito que a minha trajetória é o resultado de algo mais amplo que a minha formação; ela está relacionada ao conjunto dos meus valores, princípios, força de vontade e perseverança”, diz a executiva, que antes de chegar à companhia atual, há dez anos, atuou também por um longo período Banco Real/ABN Amro Bank.

Desde o início da carreira profissional, ela sabia que queria atuar em RH, o que contribuiu para se direcionar aos cursos de especialização mais adequados. “Como psicóloga, acredito fortemente no desenvolvimento das pessoas, no trabalho colaborativo de equipe e no papel do RH para a transformação da cultura da empresa por meio das pessoas. Porque pessoas preparadas, com valores sólidos, fazem a diferença, e é nisso que acredito. Outro pilar de sustentação para mim é a minha família, que sempre apoiou minha carreira e com quem compartilho os méritos que tenho alcançado”, conta.

Em um cenário de mudanças constantes e de desafios a serem enfrentados tanto do ponto de vista econômico quanto do ponto de vista social – com destaque para a luta contra a desigualdade de gênero e raça no trabalho e nos demais setores da sociedade –, Majo Martinez deu seu ponto de vista sobre os modos como o departamento de RH deve se posicionar neste cenário ao mesmo tempo incerto e promissor.

**Gestão RH - O empoderamento feminino é tema recorrente ultimamente nos debates nas empresas. Em geral, você acredita que existe uma barreira cultural dos diretores homens para proteção dos altos cargos para seus pares masculinos?**

**Majo Martinez** - De alguns anos para cá, o empoderamento feminino cresceu, e muito, no mundo inteiro. As pessoas criaram uma nova mentalidade sobre o assunto e o debatem em diversos meios, principalmente nas redes sociais e em conversas cotidianas. O problema é que existe um certo “machismo velado”, não só dentro de casa, mas no mundo administrativo. Em 2015, a Deloitte realizou uma pesquisa com 7.000 empresas espalhadas pelo mundo e percebeu que somente 15% das companhias possuem mulheres em cargos de liderança. No Brasil a representatividade é de apenas 7,7%.

Em contrapartida, os dados do International Business Report (IBR) - Women in Business, realizado pela Grant Thornton, mostram que o número de mulhe-

res em cargos de liderança no país subiu em relação a 2016. Percebemos que existe um certo crescimento do número de mulheres em cargos de liderança, mas nós ainda caminhamos em pequenos passos. É necessário que os debates sejam colocados em práticas e não fiquem apenas nas conversas.

Acredito que as mulheres estejam interessadas em galgar uma carreira em diretorias, mas algumas acabam se sentindo desanimadas, principalmente pela pressão social que passam ao “deixarem a família de lado”.



PERCEBEMOS QUE EXISTE UM CERTO CRESCIMENTO DO NÚMERO DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA, MAS NÓS AINDA CAMINHAMOS EM PEQUENOS PASSOS. É NECESSÁRIO QUE OS DEBATES SEJAM COLOCADOS EM PRÁTICAS E NÃO FIQUEM APENAS NAS CONVERSAS



Mesmo que a prática ocorra de forma lenta, acredito que muitas mulheres já mudaram a mentalidade. Elas já buscam a independência financeira e o reconhecimento profissional. Para se ter uma ideia, hoje em dia 40% das mulheres já são chefes de família, e acredito que isso deva crescer ainda mais nos próximos anos.

Na Atento, 72% dos nossos profissionais são do sexo feminino e, entre os mais de 4 mil cargos de liderança, 59% são ocupados pelo sexo feminino. E eu me sinto honrada por estar entre elas.

**Gestão RH - Como a Atento trabalha esta questão de gênero na organização. Como é a sua luta para transformar mulheres profissionais em líderes do futuro?**

**Majo Martinez** - A Atento já vem desenvolvendo há alguns anos um trabalho intenso em prol da igualdade de gêneros dentro da empresa. E não me refiro apenas à questão da promoção de mulheres a cargos de liderança. Há também uma preocupação para que as pessoas possam ser respeitadas pela forma como são, independentemente de suas escolhas.

Com relação ao tema do trabalho feminino, a companhia participa de iniciativas que valorizam a participação da mulher, como:

- Workshop de Empoderamento das Mulheres;
- Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs - (WEPs – Women’s Empowerment Principles);
- Grupo ONU Mulheres (Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres);
- Fórum Mulheres em Destaque e o 2º CONALIFE (Congresso Nacional de Liderança Feminina da ABRH-SP – 2017).

A empresa tem um conjunto de indicadores de equidade de gênero que é monitorado regularmente:

- Salários referentes às funções, independentemente do sexo de quem as desempenha;
- Proporção entre cargos ocupados por homens e mulheres;
- Número de pessoas elegíveis a serem promovidas e as que já ascenderam, os treinamentos e a utilização dos programas de capacitação profissional, tudo isso com base na função desenvolvida e não no gênero do funcionário;
- Números relativos ao retorno de mulheres após o cumprimento da licença-maternidade/licença-adoção.

Além disso, a Atento conta com uma série de ações adotadas para incentivar

o crescimento das nossas colaboradoras. Uma ação que eu gostaria de destacar foi a realização de uma campanha do mês das mulheres focada no HeForShe, engajando todos os colaboradores, tanto homens quanto mulheres, a respeito das questões de gênero e a assinarem o compromisso.

Também contratamos o portal Papo de Homem e a plataforma Escola de Você para ministrarem um workshop voltado ao público masculino da Atento que abordou as temáticas relacionadas ao machismo e como a cultura tradicionalmente patriarcal de nossa sociedade influencia de maneira negativa a vida de todos: homens e mulheres.

**Gestão RH - Como você vê a causa feminina na sociedade brasileira? A questão do assédio moral e sexual, além das questões ética, moral e criminal, pode gerar custos de processos. De que maneira o RH deve encarar essa questão?**

**Majo Martinez** - A sociedade brasileira, apesar de ter acesso irrestrito à informação por meio da internet, da imprensa etc., ainda conserva traços de machismo e preconceito, apesar de todo o movimento contrário a isso atualmente. Entretanto, vejo que estamos avançando bastante nesse sentido dentro das organizações. As empresas estão inclinadas a tratar seus profissionais de forma igualitária, pois o talento e o trabalho são os critérios de balizam o desenvolvimento das pessoas.

Nesse contexto, o papel do RH é fundamental. Isso porque a área precisa trabalhar diligentemente nas ações, sempre de acordo com os valores da empresa. O respeito pelas pessoas deve ser o principal ponto a ser buscado pelo RH e incentivado entre as equipes.

Além disso, contamos com o trabalho da nossa ouvidoria, criada em 2012 com o objetivo de ser um canal de atendimento sempre disponível para atender as manifestações de funcionários, ex-funcionários e fornecedores, intermediando e solucionando os problemas a ela reportados, ligada hierarquicamente à alta gestão (CEO). A ouvidoria é um canal neutro, de atuação independente,

com caráter mediador, e é um dos principais agentes que fomentam evoluções na companhia para um clima laboral mais saudável.

**Gestão RH - Práticas de comunicação ajudam muito a transparência nas empresas, mas se discute muito que há pouca transparência nas contratações das pessoas nas organizações. Como seu RH dá transparência para vagas externas e de recrutamento interno para reduzir possíveis ruídos?**



A SOCIEDADE BRASILEIRA, APESAR DE TER ACESSO IRRESTRITO À INFORMAÇÃO POR MEIO DA INTERNET, DA IMPRENSA ETC., AINDA CONSERVA TRAÇOS DE MACHISMO E PRECONCEITO, APESAR DE TODO O MOVIMENTO CONTRÁRIO A ISSO ATUALMENTE. ENTRETANTO, VEJO QUE ESTAMOS AVANÇANDO BASTANTE NESSE SENTIDO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES



**Majo Martinez** - A Atento se diferencia de outras empresas em vários aspectos, e não é por acaso que foi premiada como a "Melhor Empresa para se trabalhar" segundo o Great Place to Work. Oferecemos um plano de carreira bem estruturado, com oportunidades para pessoas desde o primeiro emprego até a melhor idade.

Outro princípio de atuação da empresa é a promoção da igualdade de oportunidades e o tratamento justo e imparcial dentro e fora da companhia.

Temos como compromisso difundir ainda mais a valorização e promoção da diversidade, desde a contratação de funcionários até a implantação de projetos de conscientização e inclusão social.

Para recrutamento e seleção, a Atento trabalha com multiplataformas, incluindo sistemas a distância (mídias sociais, e-mail, whatsapp), o que está facilitando muito o contato com estes novos talentos. Os jovens estão nas mídias online e precisamos estar lá também.

**Gestão RH - Ser mãe e executiva traz sempre um desafio para as mulheres. Como conciliar família e trabalho e não ter arrependimentos posteriores?**

**Majo Martinez** - Acredito que o primeiro desafio esteja dentro da questão de gênero, na busca pela igualdade entre homens e mulheres. A maternidade torna o desafio ainda maior, pois, por incrível que pareça, hoje ainda existe, em muitos lugares, a mentalidade de que mães acabam sendo menos produtivas, devido à articulação da dupla jornada – profissional e maternal.

Porém, essa não é a realidade na Atento. Com as mulheres representando mais de 70% do quadro de funcionários e 47% dos cargos de chefia, reforçamos o quão importante é a inserção delas no mercado de trabalho, mesmo com tantos obstáculos a serem vencidos.

Não apenas incentivamos a contratação do público feminino, muitas vezes excluído de processos seletivos - em alguns casos justamente pela questão da maternidade - como temos uma série de iniciativas voltadas a elas. Vale destacar que somos uma empresa signatária dos Princípios do Empoderamento das Mulheres da ONU Mulheres Brasil, entidade das Nações Unidas para a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres, cujo objetivo é trabalhar o papel das mulheres na sociedade.

Prezamos por auxiliar nossas colaboradoras o máximo possível neste momento tão especial – tanto as mães gestantes, quanto as adotantes. Por exemplo, para algumas funções contamos com um sistema de turnos, no qual há uma grande flexibilidade na jornada de seis horas de trabalho. Desta maneira,



# EDUCAÇÃO CORPORATIVA

é isso que nos move todos os dias

Descubra por que **07 em cada 10 empresas** listadas no Guia **"Melhores e Maiores"** da Revista Exame, contratam a CR BASSO

Conheça nossas soluções em educação corporativa

(11) 5591-3000

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

## Premiações e Reconhecimentos:

11 anos consecutivos entre os 100 Melhores Fornecedores para RH. (Revista Gestão e RH)



+4.200  
empresas  
atendidas

+63.000  
profissionais  
treinados

saindo do horário comercial padrão, elas podem conciliar e equilibrar da melhor forma seu momento profissional com as tarefas da família.

Além disso, há seis anos criamos o Programa Mamãe Nota 10, com o intuito de contribuir para uma gravidez tranquila e o nascimento de uma criança saudável. Além de todo o acompanhamento médico, psicológico e social durante o pré e pós-natal, o Programa Mamãe Nota 10 oferece dicas, cursos e palestras sobre gravidez, parto, amamentação e cuidados com o bebê. As participantes também recebem gratuitamente o polivitamínico, essencial para a prevenção da anemia e desenvolvimento da criança. Após o nascimento, a mamãe é presenteadada com uma bolsa contendo itens como fraldas e roupinhas.

Participando do Programa Mamãe Nota 10, as mães funcionárias ficam isentas da coparticipação mensal do plano de saúde durante o período de gravidez, um incentivo a mais para aderir ao projeto. Desde a sua implantação, o programa já atendeu mais de 4 mil gestantes, e mais de 1.300 foram contempladas apenas no ano de 2016.

**Gestão RH - A felicidade no trabalho é tema de muitas pesquisas. Que fatores você acredita que contribuem dentro de uma organização para trazer esta felicidade das pessoas e quais desafios o RH enfrenta para transformar esta teoria em boa prática.**

**Majo Martinez** - Novamente, vou destacar o amor ao trabalho como elemento-chave para nos garantir a felicidade no dia a dia. Não acredito que devemos idealizar o emprego ou o cargo perfeito, mas sim avaliar se estou cumprindo minha função com afinco, fazendo a diferença na equipe da qual faço parte e se mantenho o desejo de me desenvolver continuamente.

É muito difícil a pessoa se sentir realizada fazendo exatamente a mesma coisa durante muitos anos. Como seres humanos, precisamos de desafios e situações que nos façam querer seguir em frente. Por isso, dentro da Atento, damos tanta ênfase à questão da capacitação. Ela é fundamental para crescer e conhecer

coisas novas, não somente como profissional, mas também como pessoa.

**Gestão RH - Há muita injustiça social e violência na sociedade brasileira. Qual é o custo destes fatores para a empresa? O que é feito para reduzir o impacto disso na vida dos colaboradores da Atento?**

**Majo Martinez** - Temos algumas ações que reforçam as áreas da saúde, do bem-estar e da profissionalização de colaboradores da empresa e de pessoas que



PREZAMOS POR  
AUXILIAR NOSSAS  
COLABORADORAS O  
MÁXIMO POSSÍVEL  
NESTE MOMENTO  
TÃO ESPECIAL -  
TANTO AS MAMÃES  
GESTANTES, QUANTO  
AS ADOTANTES.  
POR EXEMPLO, PARA  
ALGUMAS FUNÇÕES  
CONTAMOS COM UM  
SISTEMA DE TURNOS,  
NO QUAL HÁ UMA  
GRANDE FLEXIBILIDADE  
NA JORNADA DE SEIS  
HORAS DE TRABALHO



vivem na nossa comunidade, que vêm dando resultados muito positivos. Posso mencionar algumas delas, como:

- Atentos ao Futuro: Projeto de capacitação profissional ministrado por Voluntários da Atento para mulheres em vulnerabilidade social que vivem no Amparo Maternal. A capacitação teve duração de 16 horas e abordou temáticas de língua portuguesa, empregabilidade, matemática, ética e cidadania e informática.

- EAD de Diversidade: Por uma plataforma online, oferecemos cursos sobre a diversidade dentro da empresa. O material, que é por vídeo, conta com depoimentos de funcionários em campanhas internas de diversidade. Nós também somos signatários do Fórum de Empresas e Direitos LGBT+ e seguimos esses princípios.
- Além de programas já detalhados anteriormente.

**Gestão RH - O que você indicaria para alguém que quer ser RH de uma empresa nos dias de hoje?**

**Majo Martinez** - Para ser profissional de RH em uma empresa hoje em dia a pessoa precisa sempre ter em mente que o foco de seu trabalho são as pessoas. Muitas vezes, esses profissionais acabam se deixando levar pelos processos, procedimentos, indicadores, etc., que também são importantes, mas se esquecem das pessoas, que têm medos, anseios e nunca são iguais umas às outras.

**Gestão RH - O que você ama no seu trabalho e o que é mais difícil de gerenciar no cotidiano da sua carreira e do seu cargo de profissional bem-sucedida?**

**Majo Martinez** - Amo trabalhar com pessoas, justamente pelo fato de serem tão diferentes entre si. Cada ser humano é um universo, e isso é muito instigante. E quanto a ser bem-sucedida, eu me considero assim, pois amo o que faço. Sinto-me estimulada todos os dias de manhã para ir à empresa e desempenhar minha função. Talvez o mais difícil seja administrar várias demandas, às vezes em um tempo muito curto, mas acho que isso faz parte também.

Tenho como propósito poder contribuir para o crescimento da Atento, o que é muito inspirador. Durante o meu dia a dia, enfrento desafios para contratar, treinar, integrar, motivar e reter, a fim de viabilizar os planos de carreira, de modo a auxiliar no aperfeiçoamento dos planejamentos estratégicos do negócio, bem como na ampliação da participação de mercado. Afinal, o negócio da Atento depende, principalmente, da dedicação e do desempenho de seu capital humano.



**Farah**  
SEGUROS

Na gestão dos benefícios a **Farah Seguros** atua em harmonia com os RH's, focando o equilíbrio das contas sem perder de vista a qualidade dos benefícios e a satisfação dos colaboradores.

- Seguro de Vida
- Assistência Odontológica
- Assistência à Saúde
- Medicina Ocupacional
- Engenharia do Trabalho
- Seguro Viagem
- Cartões: Alimentação / Refeição / Combustível e Bonificação
- Previdência Privada
- Empréstimos Consignados

*“A riqueza de uma empresa depende da saúde de seus trabalhadores”*

Dra. Maria Neira, Diretora, Departamento de Saúde Pública e Ambiente, Organização Mundial da Saúde



farah e associados corretora de seguros ltda.

Rua Zacarias de Góis, 1792 - Campo Belo - SP  
Cep: 04610-005 / Fone: (11) 5090-5515

Copyright © 2017 - www.farahseguros.com - Todos os direitos reservados

# TRADIÇÃO RENOVADA



Flávia Nardon, gerente de Desenvolvimento Humano Organizacional da Gerdau

## Gerente de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas da Gerdau destaca novas ações do RH da companhia

Por Adriano Garrett

**I**ndústria siderúrgica com 117 anos de história, a Gerdau vive o desafio de conciliar a cultura interna construída ao longo de sua existência mais que centenária com as melhores inovações no ramo do Capital Humano. Desde 2014, um projeto que envolve todos os níveis de liderança da companhia tem o intuito de deixar a empresa mais ágil, aberta, simples e inovadora. “Estamos mudando comportamentos, sistemas e símbolos de uma

cultura que sempre foi muito forte. Já vemos resultados surpreendentes que impactam muito o engajamento das pessoas e os resultados do negócio”, explica Flávia Nardon, gerente de Desenvolvimento Humano Organizacional da organização.

A executiva iniciou a carreira profissional como publicitária, atuando em agências e veículos de comunicação. A entrada na Gerdau aconteceu em 2004, como estagiária em Branding. Depois, migrou para a área de Comunicação Interna Global, em que começou a conhecer melhor e a valorizar os processos de gestão de pessoas. Trabalhou nos EUA a partir de 2011, onde liderou a equipe de Desenvolvimento Organizacional, apoiando a empresa em momentos de grandes mudanças na sua cultura e liderança. Em 2014, retornou ao Brasil para atuar na transformação cultural da Gerdau, e em 2015 assumiu a posição de gerente de Desenvolvimento Humano Organizacional no Brasil. Atualmente, seu escopo está sendo ampliado para gerenciar este processo globalmente.

“Para engajar nossos colaboradores em um cenário como o que estamos vivendo no Brasil, acreditamos na proximidade com os nossos talentos, em conhecer suas aspirações e motivações e tentar conciliá-las com as oportunidades existentes na empresa, seja por meio de uma nova posição, um projeto desafiador ou de um movimento cross de carreira”, afirma Flávia.

Nesta entrevista concedida à Gestão RH, Flávia Nardon falou sobre as diversas ações internas já realizadas na empresa e comentou os desafios futuros como gerente de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas da Gerdau.

**GESTÃO RH** - Como foi a sua trajetória até chegar à posição de gerente de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas da Gerdau? O que mais te motivou a atuar profissio-

nalmente no departamento de Recursos Humanos?

**Flávia Nardon** - Iniciei minha carreira como publicitária, atuando em agências e veículos de comunicação. Ingressei na Gerdau em 2004 como estagiária em Branding. Passei pelo Programa de Trainee e logo após migrei para a área de Comunicação Interna global. Lá, comecei a me aproximar e me apaixonar por outros processos envolvendo a área de Pessoas. Em 2011, fui transferida para os Estados Unidos, onde liderei a equipe



ATUAR EM RECURSOS HUMANOS ME DÁ A POSSIBILIDADE DE CONECTAR PROPÓSITOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS, EM UMA RELAÇÃO QUE SEJA DE DESENVOLVIMENTO PARA TODOS. O IMPACTO QUE RECURSOS HUMANOS TEM NA VIDA DAS PESSOAS E NO NEGÓCIO ME MOTIVA DEMAIS!



de Desenvolvimento Organizacional, apoiando a empresa em momentos de grandes mudanças na sua cultura e liderança. Em 2014, retornei ao Brasil para atuar na transformação cultural da Gerdau e em 2015 assumi a posição de Gerente de Desenvolvimento Humano Organizacional do Brasil. Agora estou ampliando meu escopo para gerenciar este processo globalmente. Atuar em Recursos Humanos me dá a possibilidade de conectar propósitos individuais e organizacionais, em uma relação que seja de desenvolvimento

para todos. O impacto que Recursos Humanos tem na vida das pessoas e no negócio me motiva demais!

**GESTÃO RH** - Na área de atração e retenção de talentos, quais são os maiores desafios para o setor de RH da Gerdau neste momento de instabilidade política e incipiente recuperação econômica? Como a empresa vê as perspectivas socioeconômicas e políticas do País no médio prazo?

**Flávia Nardon** - Estamos otimistas quanto ao futuro. Acreditamos que o Brasil irá retomar o seu crescimento e estamos trabalhando para isso. Nosso maior desafio é atrair talentos que impulsionem ainda mais a transformação cultural e digital da Gerdau. Que tenham mindset digital, que trabalhem bem em ambientes de baixa hierarquia, com autonomia, colaboração, curiosidade e abertura ao novo. Para isso, estamos mostrando ao mercado uma Gerdau que muitos profissionais não conhecem – que busca e incentiva inovação, que é aberta, que está atenta a novas formas de fazer negócios e que está se reinventando.

Para engajar nossos colaboradores em um cenário como o que estamos vivendo no Brasil, acreditamos na proximidade com os nossos talentos, em conhecer suas aspirações e motivações e tentar conciliá-las com as oportunidades existentes na empresa, seja por meio de uma nova posição, um projeto desafiador ou de um movimento cross de carreira. Também damos bastante autonomia para que eles implementem projetos e formas de trabalhar nas quais eles acreditam e que fazem a diferença para eles e para a empresa.

**GESTÃO RH** - Quais foram as ações ou programas mais inovadores e eficientes implantados pelo RH da Gerdau em sua gestão?

**Flávia Nardon** - Estamos em meio a uma grande transformação cultural na Gerdau. Somos uma indústria de aço com 117 anos de história e estamos trabalhando para nos tornarmos

uma empresa mais ágil, aberta, simples, inovadora. Este projeto começou em 2014 e envolve todos os níveis de liderança da Gerdau. Estamos mudando comportamentos, sistemas e símbolos de uma cultura que sempre foi muito forte. Já vemos resultados surpreendentes que impactam muito o engajamento das pessoas e os resultados do negócio.

Outro exemplo é o GMakers, um programa de desenvolvimento que criamos em 2017. Entre 12500 inscritos, contratamos oito profissionais do mercado, com mindset digital e as mais diversas experiências profissionais e pessoais para compor o nosso time. Estes se juntaram a 36 colaboradores que já eram parte do time Gerdau e que se inscreveram num processo de seleção interna para o programa, uma seleção que não limitava idade, área de atuação ou experiência. Hoje temos um grupo de 42 profissionais, entre líderes sêniores e analistas, em um programa de desenvolvimento com a HyperIsland, uma das melhores escolas de inovação e comportamento digital do mundo. O que há em comum entre eles? Um mindset diferente e muita energia para tornar nossa empresa ainda melhor. São pessoas que não têm medo de arriscar, que questionam o status quo, que são curiosas, colaborativas e que fazem as boas ideias virarem realidade rapidamente.

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

**Flávia Nardon** - Na Gerdau temos um atributo cultural que chamamos "Líderes Desenvolvendo Líderes". Para nós, o principal papel do líder é desenvolver equipes de alta performance. Incentivamos que a liderança invista pelo menos 30% do seu tempo em desenvolver outros líderes. Isso pode ser feito, por exemplo, em conversas informais, feedbacks estruturados, shadowing, learning sessions. Temos também um programa de mentoria pelo qual os líderes mais sêniores ou

que se destacam por alguma competência ou conhecimento auxiliam os talentos da organização. É um programa que envolve líderes de diferentes operações e processos.

Nossas discussões de mapas de sucessão são estruturadas com foco nas posições críticas do negócio e têm como objetivo discutir os talentos de cada profissional e os desafios de cada posição, de forma a encontrarmos as pessoas certas para as posições certas. O plano de desenvolvimento de cada sucessor é discutido e acompa-



**FORMAMOS UM GRUPO DE MAIS DE 100 VOLUNTÁRIOS QUE ESTÃO DESENVOLVENDO PLANOS COM AÇÕES QUE PODEM ALAVANCAR A DIVERSIDADE EM CADA UNIDADE DA GERDAU, INICIALMENTE COM FOCO EM EQUIDADE DE GÊNERO**



nhando por um time de gestores e pela área de Pessoas.

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

**Flávia Nardon** - Iniciamos neste ano um projeto estruturado para incentivar a diversidade na nossa empresa. Dedicamos algum tempo à análise

de dados sobre a diversidade e as barreiras existentes, e fizemos uma pesquisa com milhares de voluntários para identificar nossos maiores gaps. Estamos agora trabalhando no awareness de líderes e equipes para a importância do tema e para os vieses inconscientes. Formamos um grupo de mais de 100 voluntários que estão desenvolvendo planos com ações que podem alavancar a diversidade em cada unidade da Gerdau, inicialmente com foco em equidade de gênero.

**GESTÃO RH - Quais são as principais características que fazem parte da cultura organizacional da Gerdau? Como fazer para que essa cultura também seja bem aceita pelos colaboradores?**

**Flávia Nardon** - Iniciamos há três anos um grande projeto de transformação cultural. Esta iniciativa nasceu quando, no nosso planejamento estratégico, desenhamos a empresa que queríamos ser no futuro e entendemos que para viabilizá-la era preciso mudar a nossa forma de trabalhar. Com a participação de cinco mil líderes, identificamos que aspectos da nossa cultura nos impulsionavam e quais deveríamos mudar. Definimos então quatro atributos culturais que gostaríamos de alavancar: Abertura, Simplicidade, Autonomia com Responsabilidade e Líderes Desenvolvendo Líderes. Começamos a transformação preparando os líderes mais sêniores para essa mudança, para que eles fossem modelos da nova cultura e pudessem transmitir a mensagem, influenciando os demais níveis a mudar também.

Acreditamos que mais que falar, é preciso acreditar e agir. Só assim a nova cultura seria compreendida e aceita pelos colaboradores. Ao mesmo tempo, trabalhamos para que tivéssemos símbolos da nova cultura sendo implementados a todo momento – eliminamos o dress code, mudamos os layouts dos escritórios, etc. Simplificamos estruturas e revisamos sistemas para que eles refletissem os novos atributos, como os sis-

temas de gestão, de remuneração variável, políticas e diretrizes, etc. Ainda temos um bom caminho a percorrer, mas já vemos mudanças e resultados que muito nos orgulham.

**GESTÃO RH - De que modo a tecnologia é utilizada como parceira do departamento de Recursos Humanos da Gerdau?**

**Flávia Nardon** - A tecnologia é nossa parceira para desenvolver sistemas que facilitam o dia a dia, aumentam a assertividade e produtividade das rotinas e a comunicação com os colaboradores. Para citar alguns, o uso de analytics tem apoiado a nossa tomada de decisão e trazido ganhos importantes na gestão de benefícios e em outros processos de Recursos Humanos. Uma rede social interna permite que todos os colaboradores tenham um espaço aberto para compartilhar conhecimento, reconhecer colegas e direcionar perguntas para qualquer pessoa dentro da organização, sem filtros. Da mesma forma, um aplicativo chamado MyFeeds permite feedback



**UMA REDE SOCIAL INTERNA PERMITE QUE TODOS OS COLABORADORES TENHAM UM ESPAÇO ABERTO PARA COMPARTILHAR CONHECIMENTO, RECONHECER COLEGAS E DIRECIONAR PERGUNTAS PARA QUALQUER PESSOA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO, SEM FILTROS**



em tempo real entre qualquer membro da organização. Também atuamos em colaboração com as equipes de tecnologia para viabilizar a digitalização de outros processos, identificando e implementando estratégias de change management.

**GESTÃO RH - Qual é a importância de integração entre todos os departamentos de uma empresa para impulsionar as ações ligadas ao RH, e de que maneira isso se verifica na Gerdau?**

**Flávia Nardon** - Acreditamos que a gestão de pessoas vai além de Recursos Humanos. Ela é de todos os líderes da organização, facilitada por Recursos Humanos. Nós acreditamos que a área de Pessoas precisa estar totalmente conectada ao negócio, entendendo a estratégia da empresa e os desafios de cada departamento. Nosso trabalho só será efetivo se feito juntamente com os líderes e equipes. Na Gerdau, a equipe de Pessoas é muito presente em todas as áreas, como um parceiro de negócios.

TRABALHAMOS PELA SUA SATISFAÇÃO, MAS TAMBÉM É BOM O RECONHECIMENTO DA MAIOR PUBLICAÇÃO DE RH DO BRASIL.



Na Casas Máxima, temos absoluto respeito às demandas do mercado, conquistado em mais de duas décadas de atuação em todo o território nacional. Faça uma cotação, e surpreenda-se com a qualidade de nossos produtos e serviços.



11 3014.0702 • 31 3524.4450  
**casasmáxima.com.br**  
acesse e conheça: [f/casasmáxima](https://www.facebook.com/casasmáxima)





# APOSTA NO NOVO

**Modelo de Governança Organizacional implantado pela Monsanto em 2013 mostra resultados positivos**

O livro “Corporação 2020 – Como transformar as empresas para o mundo de amanhã”, escrito pelo economista indiano Pavan Sukhdev, serviu como modelo e impulso para que a Monsanto buscasse um novo entendimento de negócio a partir de 2013. Na obra, o autor

destaca a necessidade de as empresas buscarem mudanças organizacionais em um prazo relativamente curto, de sete anos, para assim integrarem os departamentos internos e atingirem resultados consistentes. Incorporada pela empresa de agricultura e biotecnologia no Brasil, essa visão estratégi-

ca recebeu o nome de 20-20, e teve como norte a ideia de que todas as áreas deveriam ter os clientes como foco principal.

Para pôr em prática esse projeto, a Monsanto adotou uma parceria com a consultoria Ekantika, especializada em catalisar processos de mudanças,



Viviane Salyna, sócia fundadora da Ekantika.

avaliar e potencializar modelos de gestão. Assim, foi implantada na multinacional uma estratégia de Governança Organizacional, conceito relativamente novo no Brasil.

“Governança Organizacional nada mais é que gerenciar a gestão, pensar o todo, redesenhar as estruturas da organização para promover agilidade nos processos decisórios e fluidez das informações entre os colaboradores e os departamentos. Nas grandes corporações é muito comum a fragmentação dos processos, com o objetivo de organizar o trabalho, mas essa estratégia acarreta na perda da visão do todo da empresa. Algumas consequências da ausência de governança são as reuniões exaustivas - que tomam muito tempo dos colaboradores - e o envolvimento de colaboradores em processos em que não necessariamente deveriam estar envolvidos. Uma visão global do negócio permite às empresas fazerem um trabalho sem desperdiçar tempo e recursos, e de modo mais assertivo”, explica Viviane Salyna, sócia fundadora da Ekantika.

A executiva aponta também que é comum haver uma confusão entre Governança Organizacional e Governança Corporativa, que são conceitos distintos, uma vez que este último se

refere à criação de regras de compliance e ao respeito a estas, tendo um viés mais oficial e legal. Outra aproximação errônea é com os projetos de Change Management. Sobre isso, Viviane explica que “em muitos casos as empresas acreditam demandar um trabalho de mudança organizacional, quando, na verdade, o problema que enfrentam é de falta de gerenciamento”.

A mudança no modelo de governança na Monsanto envolveu e impactou as áreas de marketing, customer care, planning, manufatura e vendas da empresa. Em um primeiro momento houve um redesenho dos processos, definindo papéis, responsabilidades, alçadas de decisão, fluxo de informações e agendas dos comitês aprovadas pelos stakeholders principais. Em uma segunda etapa, mais avançada, foi implementado um novo modelo de governança por meio de comitês executivos, mentoring dos sponsors e feedback frequente ao Comitê Executivo, compartilhando percepções e oportunidades de melhoria de curto prazo.

“Ao todo, foram mapeados 46 processos ligados aos negócios de soja, milho, defensivos, licenciamento de produtos, eficácia de vendas e estratégia de cliente. Deste total, 18 processos foram priorizados para que pudessem ser trabalhados em uma primeira onda de ações, deixando os demais processos para uma segunda onda. Em parceria com a Ekantika, a Monsanto utilizou a estratégia bottom-up de processamento de informação e ordenação de conhecimento para a tomada de decisões. Priorizamos processos que estavam mais desajustados ou que estavam menos harmonizados e padronizados na região sul-americana. Outro fator considerado foi o nível de importância do processo, relacionado, sobretudo, ao tempo que era preciso para operá-lo de forma melhorada”, aponta Carlos Ricardo Andrade, líder de Logística e Serviços ao Cliente da Monsanto para a América do Sul.

O executivo explica que o método de governança organizacional é aplicado tendo o objetivo de que os ges-

“**GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL NADA MAIS É QUE GERENCIAR A GESTÃO, PENSAR O TODO, REDESENHAR AS ESTRUTURAS DA ORGANIZAÇÃO PARA PROMOVER AGILIDADE NOS PROCESSOS DECISÓRIOS E FLUIDEZ DAS INFORMAÇÕES ENTRE OS COLABORADORES E OS DEPARTAMENTOS**  
**VIVIANE SALYNA**”



Carlos Ricardo Andrade, líder de Logística e Serviços ao Cliente da Monsanto para a América do Sul



EM PARCERIA COM A EKANTIKA, A MONSANTO UTILIZOU A ESTRATÉGIA BOTTOM-UP DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO E ORDENAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA A TOMADA DE DECISÕES. PRIORIZAMOS PROCESSOS QUE ESTAVAM MAIS DESAJUSTADOS OU QUE ESTAVAM MENOS HARMONIZADOS E PADRONIZADOS NA REGIÃO SUL-AMERICANA

**CARLOS RICARDO ANDRADE**



tores sejam o elo entre a estratégia da companhia e os colaboradores que vão executar a mudança. “As cinco primeiras etapas estão mais focadas no planejamento da mudança, com o entendimento do status atual dos processos de gestão, o estudo das melhores condutas a serem adotadas, a definição de papéis e responsabilidades dos gestores envolvidos, e o desenho do novo diagrama de governança. A sexta etapa é a da implementação prática do projeto propriamente dito”, complementa.

Tendo em vista que a gestão das empresas é dinâmica, olhar a governança deve ser um projeto cíclico e constante, que exige revisões e ajustes a cada dois ou três anos. Um dos resultados do novo modelo adotado pela Monsanto foi a criação da área de PMO (Project Management Office), justamente para o monitoramento da governança. O projeto permitiu a conquista de resultados positivos para o Marketing, Customer Care e áreas afins da organização impactadas pela mudança. A seguir, estão listados os dez principais frutos deste projeto implantado pela empresa em 2013:

- Capacidade de enxergar os processos internos da organização de

forma mais ampla e integrada;

- Redução do número de reuniões, com a criação de fóruns com pautas predefinidas e mais focadas em temas prioritários;
- Promoção de discussões de mais qualidade, com um melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros da organização;
- Maior disciplina para a realização das ações planejadas;
- Estímulo a uma mudança de mentalidade nas pessoas e ao comprometimento de trabalhar em prol de uma nova governança organizacional;
- Maior harmonização entre os processos realizados no Brasil e nos demais países do hub América do Sul;
- Maior fluidez de informações em todos os níveis da companhia, por meio de uma comunicação clara, organizada e sem ruídos;
- Monitoramento de todo o processo de mudança, com uma visão sistêmica dos negócios da organização;
- Estabelecimento de uma gestão mais eficiente, focada em melhorias constantes dos processos internos;
- Maior agilidade e assertividade na tomada de decisões.

SOMOS REFLEXO  
DAS NOSSAS  
ATITUDES. ELES  
TAMBÉM SÃO.

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

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



Inclusão Profissional  
da Pessoa com  
Deficiência Intelectual



Apoio:



MINISTÉRIO DA  
SAÚDE



# ILUMINANDO O FUTURO



Paulo Ricardo Ferreira é CEO da Faet Tecnologia

## CEO da Faet Tecnologia, Paulo Ricardo Ferreira fala sobre os desafios à frente da empresa

Por Adriano Garrett

O engenheiro Paulo Ricardo Ferreira tem mais de 35 anos de experiência profissional em empresas nacionais e multinacionais, e já desenvolveu projetos em áreas como telecomunicações, automação industrial e telemetria. Desde janeiro de 2017, o executivo trouxe esta bagagem para a função de CEO da Faet Tecnologia.

“Acho que meu maior aprendizado profissional foi o de conseguir identificar as qualidades individuais e os objetivos de cada um. Isso me

permite melhor aproveitar os recursos dos nossos colaboradores e investir no aprimoramento contínuo da equipe”, comenta Paulo, que é formado pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ).

A Faet Tecnologia é originária do Grupo Faet, fundado em 1927, que foi pioneiro no mercado brasileiro na fabricação de aparelhos eletro-térmicos. Nos tempos atuais, a empresa é uma tradicional fabricante de eletroportáteis, sendo possuidora de uma extensa rede de as-



O MUNDO MUDOU E AS NECESSIDADES SÃO CADA VEZ MAIS PLURAIS.

NASCE ELLO PLURAL : UM MUNDO DE POSSIBILIDADES SÓ PARA VOCÊ.

ELLOPLURAL.COM.BR

## CLUBE GESTÃO RH

O Clube Gestão RH é voltado para o treinamento dos colaboradores das empresas associadas, abordando temas atuais e de fundamental importância na área de gestão de pessoas, além de compartilhar conteúdo e criar relacionamento entre o público que participa dos eventos e treinamentos.

280  
Eventos  
em 13 Anos

200  
Empresas  
Participantes

2500  
Horas de  
Treinamentos

13 ANOS  
Capacitando  
Profissionais  
e Empresas

2000  
Profissionais  
Capacitados

390  
Palestrantes  
Nacionais e  
Internacionais

Eventos  
em Todo o  
BRASIL

## FAÇA PARTE DESTES CLUBE!

gestaoerh.com.br

renato@grupogrh.com.br



(11) 99911-0480

(11) 3254-7509

sistência técnica que abrange todo o território nacional. Sua missão é oferecer as mais modernas soluções de eficiência energética, focadas na redução do consumo de energia elétrica e no consumo justo e racional de água.

Em entrevista à Gestão RH, Paulo Ricardo Ferreira falou sobre os desafios futuros que terá à frente da Faet Tecnologia, comentou sobre sua trajetória profissional e apontou a importância do departamento de Recursos Humanos para a transformação da companhia.

**GESTÃO RH** - Quais objetivos já foram atingidos em sua gestão, e quais são as principais metas no médio prazo?

**Paulo Ricardo Ferreira** - A maior conquista foi interna. Passamos de fornecedores de soluções padronizadas para fornecedores de soluções customizadas e adaptadas às necessidades específicas de cada cliente. Isto nos permitiu oferecer as melhores soluções para os nossos clientes. A médio prazo pretendemos aumentar nosso market share [participação no mercado] investindo em desenvolvimento contínuo de nossos produtos e soluções.

**GESTÃO RH** - Quais foram os reflexos específicos da crise econômica para a Faet Tecnologia e para o setor elétrico em geral, e como você avalia o cenário que virá no médio prazo?

**Paulo Ricardo Ferreira** - Nosso principal produto é a eficiência energética e a economia. O cenário de crise econômica gera a necessidade das empresas buscarem pelas melhores soluções. Nesta hora, a Faet Tecnologia se posiciona exatamente como parceira fundamental para os nossos clientes.

**GESTÃO RH** - Você tem larga experiência em empresas nacionais e multinacionais de diversos setores. Quais foram os principais aprendizados que teve durante esse período profissional? Quais características adquiridas foram incorporadas para a gestão da Faet Tecnologia?

**Paulo Ricardo Ferreira** - Acho que meu maior aprendizado profissional foi o de conseguir identificar as qualidades individuais e os objetivos de cada um. Isso me permite melhor aproveitar os recursos dos nossos colaboradores e investir no aprimoramento contínuo da equipe.

**GESTÃO RH** - De que forma a Faet Tecnologia valoriza as temáticas mentoria, plano de carreira e linha sucessória transparente? Como CEO da empresa, como você define seu estilo de liderar?

**Paulo Ricardo Ferreira** - A empresa



A MÁQUINA MAIS EFICIENTE É AQUELA ONDE TODAS AS PEÇAS FUNCIONAM EM SINCRONIA. ENTENDO QUE O SETOR DE RH É A FERRAMENTA ESSENCIAL PARA SUPRIR NOSSAS DEMANDAS DE QUALIDADE E BUSCA PELA EFICIÊNCIA



crece com a dedicação de sua equipe. Tal como temos metas e objetivos de crescimento junto ao mercado, nossos colaboradores têm objetivos pessoais de crescimento profissional. Incentivamos isso. Valorizamos isso. A Faet Tecnologia é uma empresa que busca o crescimento acima da média. Queremos profissionais que também tenham essa linha de pensamento.

Liderar é mais do que definir as metas. Liderar é fazer parte das soluções e gerar na equipe um objetivo comum que todos optam por seguir. É essa a visão que eu tenho sobre o tema a partir da minha experiência na Faet e em

outras companhias pelas quais passei.

**GESTÃO RH** - Qual é a sua receita para inspirar as lideranças a desenvolver suas equipes de trabalho, e como isso se reflete em um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores?

**Paulo Ricardo Ferreira** - A receita é a seguinte: conseguir unir a equipe em um objetivo comum, em que o crescimento da empresa também reflita no crescimento individual de cada colaborador.

Na Faet trabalhamos, antes de tudo, com qualidade. Para termos melhores serviços e soluções, precisamos de profissionalismo e dedicação. Por isso existe nossa preocupação em oferecer à equipe uma vida equilibrada e com menores problemas externos.

**GESTÃO RH** - De que maneira a presidência da Faet Tecnologia incentiva o RH como setor estratégico para os negócios e para o crescimento dos colaboradores?

**Paulo Ricardo Ferreira** - A organização precisa de todos e de cada um. A máquina mais eficiente é aquela onde todas as peças funcionam em sincronia. Entendo que o setor de RH é a ferramenta essencial para suprir nossas demandas de qualidade e busca pela eficiência.

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

**Paulo Ricardo Ferreira** - A Faet Tecnologia é uma empresa que prima pela qualidade de seus produtos e soluções. Isto implica em estarmos constantemente buscando o aprimoramento de todas as partes integrantes do processo, e os colaboradores são parte fundamental dele. Sem o investimento em nossos colaboradores, estaríamos fadados a falhar em nossos objetivos.

# SIPAT A CUSTO ZERO!

ORGANIZE SUA CAMPANHA E AGENDE UMA PALESTRA:

OUTUBRO ROSA  
NOVEMBRO AZUL  
DEZEMBRO: COMBATE À AIDS

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

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



Para maiores informações, ligue:

11 4126 2506 | 4126 2505

empresa@saudeevida.com.br | www.gruposaudeevida.com.br

Whatsapp: 11 94147-5500

GRUPO  
SAÚDE E VIDA

# O VALOR DAS PARCERIAS



Marcelo Alecrim é CEO da ALE Combustíveis

## Marcelo Alecrim relembra trajetória da ALE Combustíveis e projeta o futuro

Por Adriano Garrett

**F**undada em 1996, a ALE é a quarta maior distribuidora de combustíveis do País, com uma rede de cerca de 2 mil postos em 21 Estados brasileiros. Em 2016, a empresa faturou cerca de R\$ 12,6 bilhões. O caminho para chegar a tais números, contudo, foi longo e com obstáculos. Nada teria saído do papel sem a visão de longo prazo de Marcelo Alecrim, que nos anos 80 trabalhava como uma espécie de faz-tudo (“de frentista a garçom”) em um posto gerido pelo pai. Foi ali

que ele observou que os pequenos postos não tinham o atendimento que mereciam por parte das distribuidoras de combustíveis.

“Na mesma época em que entrei no curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), comecei a investir meus esforços em expandir os negócios do meu pai. Um dos passos iniciais foi vender o carro da minha mãe para pagar a primeira parcela do financiamento de um caminhão-tanque para transporte próprio de

combustíveis. Com muito trabalho e dedicação, e o apoio dos colaboradores, em cinco anos conseguimos quintuplicar as vendas do posto. Pouco tempo depois, já contávamos com uma rede de 13 postos em diversos municípios do Rio Grande do Norte e também na capital”, relembra Marcelo Alecrim, CEO da ALE Combustíveis.

Em entrevista à Gestão RH, Marcelo Alecrim falou sobre sua trajetória bem-sucedida no ramo empresarial, comentou a recente decisão que impediu que a ALE fosse adquirida pela Ipiranga e apontou os próximos passos que serão trilhados pela companhia.

**GESTÃO RH** - Sua trajetória profissional é bem particular, visto que foi crescendo aos poucos depois de começar a carreira trabalhando no posto de gasolina de seu pai. Quais foram os principais aprendizados que teve durante essa bem-sucedida evolução profissional? Como eles repercutem no cotidiano da ALE Combustíveis?

**Marcelo Alecrim** - Era 1984 e eu estava, aos 19 anos, trabalhando no posto de combustíveis do meu pai em Canguaretama, cidade que fica a 67 km de distância de Natal (RN). Lá, eu fazia praticamente de tudo: de frentista a garçom. Observando o dia a dia do meu pai na gestão da revenda, percebi que os pequenos postos não tinham o atendimento que mereciam por parte das distribuidoras de combustíveis.

Na mesma época em que entrei no curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), comecei a investir meus esforços em expandir os negócios do meu pai. Um dos passos iniciais foi vender o carro da minha mãe para pagar a primeira parcela do financiamento de um caminhão-tanque para transporte próprio de combustíveis. Com muito trabalho e dedicação, e o apoio dos colaboradores, em cinco anos conseguimos quintuplicar as vendas do posto. Pouco tempo depois, já contávamos com uma rede de 13 postos em

diversos municípios do Rio Grande do Norte e também na capital.

Em 1996, com a experiência adquirida nesse segmento de negócios, fundei a Satélite Distribuidora de Petróleo (SAT), que começou a atender a demanda dos pequenos postos. Exatamente aquele nicho de mercado que não era favorecido pelas grandes distribuidoras de combustíveis.

Em toda essa trajetória, o maior aprendizado está no valor das parcerias. Não importa se você é o cliente ou o fornecedor, se é o chefe ou o colaborador. A forma como você cuida das



NO ÚLTIMO ANO, OS RESULTADOS DA EMPRESA CONFIRMARAM QUE A COMPANHIA ESTÁ PREPARADA PARA SEGUIR COM SEU PLANO DE CRESCIMENTO. EM 2016, A ALE REGISTROU O MAIOR RESULTADO DE SUA HISTÓRIA



parcerias que firma em suas relações de negócio faz toda a diferença em seu sucesso profissional.

**GESTÃO RH** - De que maneira você recebeu a rejeição, pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), da compra da ALE Combustíveis pela Ipiranga? Quais foram os reflexos específicos da crise econômica para a ALE Combustíveis, e quais são as principais metas da companhia no médio prazo?

**Marcelo Alecrim** - Essa não era a decisão esperada pela empresa, mas está-

vamos preparados para qualquer que fosse a conclusão da análise do Cade. Mantivemos a ALE saudável, coesa, bem posicionada e sólida, contando com o comprometimento de nossa equipe. Muitos pontos importantes foram extraídos da análise do processo. Entre eles, podemos destacar o importante posicionamento que a ALE construiu ao longo dos seus 21 anos com uma atuação diferente, inovadora e capaz de rivalizar com as chamadas grandes do mercado. Saímos mais fortes desse processo.

No último ano, os resultados da empresa confirmaram que a companhia está preparada para seguir com seu plano de crescimento. Em 2016, a ALE registrou o maior resultado de sua história. Dobramos nosso lucro líquido, aumentamos em 10% nossa receita líquida e reduzimos em 40% nosso endividamento. A empresa tem hoje força para seguir atuando e expandindo no mercado.

No momento, a ALE está focada em um plano de crescimento para os próximos anos. Para isso, estamos intensificando o relacionamento próximo e independente com os revendedores de combustíveis. Nesta nova fase de evolução, vamos crescer sem perder a agilidade no atendimento aos clientes.

**GESTÃO RH** - Como você define seu estilo de liderança? De que forma ele reflete na atuação dos colaboradores da ALE Combustíveis?

**Marcelo Alecrim** - Sempre estive muito presente no dia a dia da empresa, próximo aos colaboradores e muito aberto a diálogos e a receber novas ideias. Inclusive, o relacionamento próximo e transparente é um dos diferenciais da ALE. É o que nos fez prosperar, e tenho orgulho em dizer que nossos revendedores têm um canal direto com a diretoria e comigo também.

**GESTÃO RH** - Qual é a sua receita para inspirar as lideranças a desenvolver suas equipes de trabalho?

**Marcelo Alecrim** - Na ALE, acreditamos que as pessoas são o melhor combustível. Ou seja, entendemos que as

As pessoas são as principais responsáveis pelo sucesso da organização e, portanto, todo o sucesso se deve ao fato de cuidarmos para que nossos colaboradores se sintam motivados a trabalhar com dedicação e alta performance. O primeiro, e mais importante, fator para inspirar os líderes da ALE é ser exemplo. Se quero que nossos colaboradores tenham nossos clientes com proximidade e respeito, tenho que agir assim antes de qualquer um. Também é importante confiar no potencial das pessoas que trabalham comigo e dar e elas crédito e incentivo para compartilharem suas ideias. Por fim, acredito que é papel do líder também estimular a coragem no seu time. Os desafios do nosso mercado são inúmeros, e não consigo imaginar um time sem coragem e garra para enfrentá-los.

**GESTÃO RH - Como são desenvolvidos na empresa temas como mentoria, plano de carreira e linha sucessória transparente?**

**Marcelo Alecrim** - Na ALE estimulamos o desenvolvimento dos nossos colaboradores e valorizamos a "prata da casa". Apesar de não termos um programa de sucessão, temos a meritocracia como política de gestão de pessoas. Com base na alta performance, são disponibilizadas oportunidades para que os colaboradores cresçam nas suas áreas de atuação, havendo inclusive oportunidade de progredir na carreira vertical ou horizontalmente em outras áreas que não sejam a sua área de ingresso na companhia. O resultado dessa prática é que 60% das posições que existem na empresa são preenchidas com colaboradores internos, gerando, com isso, movimentações horizontais e verticais.

**GESTÃO RH - De que forma o equilíbrio entre vida pessoal e profissional reflete no sucesso nos negócios?**

**Marcelo Alecrim** - Acredito que criar um bom clima interno tem impacto direto na satisfação do colaborador com a organização, e o reflexo disso é um profissional mais engajado e comprometido com a empresa. Buscamos,

além de um tratamento próximo e transparente com os nossos colaboradores, oferecer diversos benefícios com foco em melhorar ainda mais a qualidade de vida. Exemplo disso é que a empresa criou o SAC (Serviço de Atendimento ao Colaborador), com apoio e orientações nas áreas jurídica, financeira e psicológica.

Oferecemos também outros benefícios, como auxílio creche ou acompanhante, auxílio ao filho excepcional, previdência privada, folga no dia do aniversário e ginástica laboral para as áreas que atuam diretamente com



**A ÁREA DE RH FAZ PARTE DA ALTA GESTÃO E PARTICIPA DE TODAS AS DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DO NEGÓCIO, PODENDO CONTRIBUIR E FORNECER A VISÃO DO IMPACTO DESSAS DECISÕES NA GESTÃO DAS PESSOAS E EM COMO CONTRIBUIR PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA EMPRESA**



atendimento. Com isso, demonstramos o compromisso em fazer da ALE um bom lugar pra trabalhar e que preza pelo equilíbrio entre qualidade de vida e trabalho.

**GESTÃO RH - De que maneira a presidência da ALE Combustíveis incentiva o RH como setor estratégico para os negócios e para o crescimento dos colaboradores?**

**Marcelo Alecrim** - Entendemos e valorizamos o RH como estratégico, tanto que a área responde diretamente à presidência, permitindo uma autono-

mia de atuação na empresa. Além disso, a área de RH faz parte da Alta Gestão e participa de todas as definições estratégicas do negócio, podendo contribuir e fornecer a visão do impacto dessas decisões na gestão das pessoas e em como contribuir para o alcance dos objetivos da empresa.

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

**Marcelo Alecrim** - Sim. Capacitar a equipe de profissionais é sempre uma prioridade para a ALE. Pensando nisso, criamos, em 2003, a Academia Corporativa para oferecer treinamento aos colaboradores diretos e para a equipe dos postos da bandeira. Sempre acreditamos na capacitação das pessoas como um fator chave para crescermos de forma sustentável e construirmos um lugar verdadeiramente agradável para trabalhar.

Mantemos várias plataformas de qualificação para os colaboradores. Um dos braços da área de educação corporativa da companhia é o Ônibus Escola, plataforma itinerante de cursos voltados para as vendas. Também oferecemos uma plataforma de ensino a distância no Portal da Academia Corporativa, que disponibiliza diversos conteúdos relativos às vendas. Além disso, firmamos recentemente uma parceria com a HSM Educação Executiva, que mantém uma plataforma com conteúdo digital exclusivo para os colaboradores. Com essa solução, eles podem acessar, gratuitamente, vídeos, artigos e podcasts sobre diferentes áreas de conhecimento, entre elas empreendedorismo, sustentabilidade, negócios, estratégia, finanças, liderança, marketing, vendas, tecnologia e inovação.

Todas essas ações representam nossa crença no potencial de cada colaborador da ALE e também em cada colaborador dos nossos postos espalhados por todo o Brasil.



# PARABÉNS 100 MELHORES FORNECEDORES PARA RH 2018

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 4HEALTH<br>ACCENTURE<br>ACCOR HOTELARIA<br>ADECCO BRASIL<br>AGRO ALIMENTOS<br>ALELO<br>ALLIANZ<br>ALLIS<br>AMIL<br>ANHANGUERA EDUCACIONAL<br>AON<br>APDATA<br>APETIT<br>AREZZA<br>ARM ODONTOLOGIA<br>AURORA ALIMENTOS<br>B2 SAÚDE<br>BENCORP<br>BENEFÍCIO CERTO<br>BERLITZ<br>BIOQUALYNET<br>BRADESCO SAÚDE<br>BRADESCO SEGUROS<br>BRADESCO VIDA E PREVIDÊNCIA<br>BRASANITAS<br>BRASILPREV<br>BRF<br>BRIGHTLINK<br>CALU ALIMENTOS<br>CAREER CENTER<br>CASAS MÁXIMA<br>CATHO EMPRESAS<br>CENTRAL NACIONAL UNIMED<br>CIA DE EXPERTS (EX DMRH)<br>CIA DE TALENTOS<br>CIATECH<br>CIEE<br>CR BASSO<br>CRESCIMENTUM | CTO PUBLICIDADE<br>CULTURA INGLESA<br>CURRICULUM<br>DATAMACE<br>DIMEP<br>DORSEY, ROCHA & ASSOCIADOS<br>DRAUSIO RANGEL<br>DUOMO EDUCAÇÃO<br>EFIX TECNOLOGIA<br>ELANCERS<br>ELEMENTO RH<br>ENGEFORT<br>ENGEMED<br>ENTHEUSIASMOS<br>E-PHARMA<br>ERGOCORP<br>ESPRO<br>ESSENCE<br>EXAKTA<br>EXAL<br>EXTENDED DISC BRASIL<br>FARAH SEGUROS<br>FOLHA DE S. PAULO<br>FUNDAÇÃO DOM CABRAL<br>GI GROUP<br>GPS PREDIAL<br>GRABER SEGURANÇA<br>GRAND HYATT SÃO PAULO<br>GRUPO 5A<br>GRUPO DPSP<br>GRUPO GR<br>GRUPO GTP<br>GRUPO META RH<br>GRUPO SERVSUL<br>GRUPO VERZANI & SANDRINI<br>HAGANÁ SEGURANÇA<br>HAPVIDA SAUDE<br>HCOR<br>HERING | HOSPITAL ALBERT EINSTEIN<br>HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS<br>HUMANUS<br>IBM<br>ICATU SEGUROS<br>INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - IBC<br>INSTITUTO HOLOS<br>INTERCULTURAL<br>ISAT<br>ITAÚ SEGUROS E PREVIDÊNCIA<br>JBS FOODS<br>JOBCENTER<br>KELLY SERVICES BRASIL<br>KORN/FERRY INTERNATIONAL<br>KPMG BRASIL<br>LABORARE.MED<br>LEE HECHT HARRISON<br>LENS MINARELLI<br>LG LUGAR DE GENTE<br>LUANDRE<br>MADIS<br>MANPOWERGROUP<br>MARATONA QUALIDADE DE VIDA<br>MARIACA<br>MARSO<br>MEDNET SAÚDE OCUPACIONAL<br>MERCER<br>METADADOS<br>METLIFE<br>MICHAEL PAGE<br>MOVIMENTO QUALIDADE DE VIDA<br>NASAJON SISTEMAS<br>NORBER SOFTWARE<br>O ESTADO DE S. PAULO<br>ODONTOPREV<br>OMINT<br>ON TIME<br>ORNELLAS | PREVERMED<br>PROFESSIONAL RH E LEME CONSULTORIA<br>PROPAY<br>PROTEGE<br>QUALICORP<br>QUALIFORMA<br>RAIADROGASIL<br>RB SERVIÇOS<br>RH BRASIL<br>RHUMO CONSULTORIA<br>SANTOS & ASSOCIADOS CONSULTORES<br>SAP<br>SAPORE<br>SEG SAUDE OCUPACIONAL<br>SENAC<br>SENIOR SISTEMAS<br>SODEXO ON-SITE<br>SOFT TRADE<br>SOMPO SEGUROS<br>SOULAN<br>SULAMÉRICA SEGUROS<br>TECHWARE<br>TEJOFRAN<br>THIEDE<br>TICKET<br>TOKIO MARINE SEGURADORA<br>TOTVS<br>UNIMED SÃO JOSÉ DO RIO PRETO<br>UNIMED SEGUROS<br>UNIODONTO DO BRASIL<br>UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI<br>UNIVERSIDADE MACKENZIE<br>UP BRASIL<br>UP LANGUAGE<br>VAGAS TECNOLOGIA<br>VB SERVIÇOS<br>VICTORY SAÚDE<br>VR BENEFÍCIOS<br>WTC EVENTS CENTER |
|---|--|---|---|



A consultoria e corretora de seguros Aon Brasil anunciou duas novidades em sua equipe neste fim de ano. **Daniela Junqueira Segre** assumiu como nova líder de Consultoria em Talent e Engajamento, e **Hélio Novaes** chegou para ocupar o posto de vice-presidente. Daniela é graduada em Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior e pós-graduada em Marketing, e tem ampla experiência em Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, com passagem por empresas como Korn Ferry|Hay Group e Great Place to Work (GPTW). A profissional une sua expertise de mais de 15 anos com o poder de dados e análises da Aon, trazendo um olhar diferenciado à consultoria em capital humano. O objetivo é oferecer para os clientes as melhores estratégias e soluções em engajamento, desenvolvimento de lideranças e cultura organizacional. “A Aon é uma companhia que oferece soluções para gestão do capital humano das empresas e que aplica suas metodologias internamente, com seus colaboradores. A missão, os valores e os desafios da companhia estão totalmente alinhados com as minhas crenças pessoais. Eu não poderia estar mais feliz”, diz Daniela. Já Hélio cursou Engenharia pela Universidade Santa Úrsula e Gestão em Negócios pela Saint Charles, nos Estados Unidos, em Chicago. Entre suas experiências profissionais se destacam uma carreira de 30 anos na SulAmérica, onde iniciou em 1975 e chegou à vice-presidência executiva, e a criação da sua própria corretora, a Quorum, que foi adquirida pela MDS, da qual ele se tornou CEO por sete anos. “Meu trabalho dentro da companhia é desenvolver novas estratégias de crescimento com clientes e colaboradores e novos projetos de parcerias com empresas líderes de diversos segmentos. Além disso, vamos identificar as melhores oportunidades de inovação dentro do setor de seguros. A Aon é líder em soluções de risco, benefícios e saúde e eu estou muito feliz por fazer parte dessa equipe”, declara o executivo.



A Sankhya, desenvolvedora de soluções para gestão empresarial, anunciou **Mariá Menezes** como nova gerente de Recursos Humanos. A executiva, que já atuava há sete anos na Jiva, empresa do Grupo Sankhya, terá como principal missão aproximar a gestão de pessoas com as estratégias de negócio da companhia. “Planejo criar um ecossistema de gestão de pessoas diferenciado e pautado em análises, utilizando o People Analytics, uma ferramenta inovado-



**Marcellus Puig** é o novo vice-presidente de Recursos Humanos da Volkswagen América do Sul e Brasil. O executivo iniciou sua carreira na Volkswagen do Brasil em 1998 na área de Remuneração. Ele já ocupou posições de destaque em RH na matriz do Grupo Volkswagen em Wolfsburg, na Alemanha, e também foi vice-presidente de RH da Volkswagen Argentina. Desde março de 2017, estava liderando o projeto de Digitalização em Recursos Humanos para todo o Grupo Volkswagen, a partir da Alemanha. Puig é formado em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e tem MBA em Recursos Humanos pela California University, em Berkeley, nos EUA. A partir de agora, será responsável pela gestão de Recursos Humanos de mais de 21 mil empregados em seis unidades da empresa no Brasil e na Argentina, liderando atividades como Gestão de Competências, Relações Trabalhistas e Sustentabilidade, entre outras.

ra, mas ainda pouco explorada no Brasil, que alia tecnologia, ciência e gestão de pessoas, englobando o processo de coleta, organização e análise de dados sobre o comportamento dos colaboradores, com o intuito de contribuir para a tomada de decisão dos gestores de RH”, diz Mariá.



A MaxMilhas, plataforma de venda de passagens com desconto de até 80%, anunciou a ampliação e reestruturação do núcleo de RH. Uma das principais novidades trazidas por essa mudança é a contratação da nova Head de RH da MaxMilhas, **Luiza dos Santos Rubio**. Recém-chegada de São Paulo, e com passagens pelas empresas CSU CardSystem e VivaReal, Luiza é Master Practitioner em PNL e tem MBA em Gestão de Pessoas. “Em uma startup que possui um crescimento exponencial, as demandas da área de pessoas também tendem a se intensificar. O grande objetivo da ampliação é trazer para o núcleo o reflexo de toda a empresa. A MaxMilhas enxerga nos Recursos Humanos uma área de extrema importância para os próximos passos da startup, além de ser peça fundamental para consolidar as estratégias futuras da empresa”, afirma a nova Head de RH. Com a chegada da Head, o núcleo de Recursos Humanos terá como principal meta atuar como parceiro de negócio, contribuindo para o sucesso de cada área e da MaxMilhas. Além disso, o time também deverá continuar com as contratações de profissionais por todo o Brasil, trazendo para a empresa os melhores nomes do mercado.

A MUTANT, empresa brasileira com foco em Customer Experience, anunciou a contratação de **Patrícia Menezes** como diretora de Gente & Gestão. A executiva tem mais de 16 anos de know-how na área de Recursos Humanos de multinacionais, com o desenvolvimento de integrantes da equipe, bem como interação direta com o conselho das organizações. Patrícia acumulou experiências anteriores como diretora de RH para a América Latina da Unify, que posteriormente foi adquirida pela Atos; e como consultora interna de Recursos Humanos na Penalty. “Vejo na MUTANT uma empresa jovem e dinâmica, à frente do mercado, que me desafiou a trazer um novo contexto na implementação do RH. O meu objetivo a curto prazo é solidificar processos de gestão de pessoas para acompanhar a consistência e o crescimento da organização, além de trazer a integração das diferentes culturas, valorizando as competências individuais de nossos talentos”, afirma Patrícia.



A MDS, grupo multinacional que atua na área da corretagem de seguro e resseguro e consultoria de risco, anunciou **Beatriz Cabral** como diretora de Marketing e RH da empresa no Brasil. A criação da nova diretoria tem como objetivo consolidar a identidade da MDS no Brasil, reforçando a colaboração interna e entre as empresas do grupo. Além disso, deseja fortalecer um posicionamento de mercado mais alinhado à estratégia global da marca. Formada em Relações Internacionais pela PUC-SP, pós-graduada em Pesquisa de Mercado, Mídia e Opinião e com MBA em Gestão de Mercados, ambos pela ESPM, Beatriz assume a recém-criada diretoria de Marketing e RH da MDS Brasil. Na companhia desde 2014, Beatriz atuava como gerente de Marketing, Comunicação e Desenvolvimento Organizacional. Para a nova diretoria, a participação de todos na elaboração das metas é fundamental. “Nosso primeiro cliente é o nosso colaborador. Daí a importância de traduzirmos a cultura da marca, para que isso seja tangibilizado e se reflita no negócio”, diz Beatriz. “Com a integração das áreas, teremos mais sinergia. E a identidade da marca passa a ser cada vez mais percebida em ações da empresa. Os clientes não vão amar uma empresa se antes seus funcionários não a amarem”. No currículo, Beatriz tem passagens pela BMI Blue Management Institute, TRR Securitas Corretora de Seguros e pela The Luxury Marketing Council, sempre atuando nas áreas de Marketing e Comunicação.



# REFUGIADOS NO MERCADO DE TRABALHO

Consultoria dá dicas para empresas que desejam incluir esses profissionais em seus processos seletivos

**H**á alguns anos, quando a crise de refugiados ganhou os holofotes na Europa, muitos brasileiros se sensibilizaram com o tema. Aqueles que quiseram se informar para além da emoção passageira

de uma notícia de telejornal puderam verificar que, embora em menor quantidade, o Brasil também recebe refugiados que necessitam dos mais variados tipos de incentivo para recomeçarem suas vidas em uma localida-

de completamente desconhecida.

De acordo com o Comitê Nacional para os Refugiados (CONARE), em 2016 o País contava com nove mil refugiados reconhecidos, de 79 diferentes nacionalidades. A maioria, até en-

tão, era proveniente da Síria, Angola, Colômbia, República Democrática do Congo e Palestina. O CONARE ainda divulgou que as solicitações de refúgio aumentaram quase 3.000% entre 2010 e 2015.

Guerras e perseguições religiosas são alguns dos fatores que motivam muitos estrangeiros a buscar o Brasil como opção para se estabelecer e reconstruir a sua história. Nestes casos, abandonar a terra natal não é uma questão de escolha. As pessoas são obrigadas a deixar para trás suas casas, trabalhos e, às vezes, a própria família para tentar sobreviver em outro lugar.

Uma vez concedido o pedido de refúgio, o solicitante e/ou refugiado tem por direito trabalhar. Aqui no Brasil, este estrangeiro já pode solicitar a emissão da Carteira de Trabalho (CTPS), o Cadastro de Pessoa Física (CPF) e o Registro Nacional de Estrangeiro (RNE). Sendo assim, fica apto para se recolocar no mercado de trabalho, e as empresas podem efetivamente contratar este refugiado para integrar o seu quadro funcional. Todavia, é importante que as companhias verifiquem se o candidato está com a documentação em ordem antes de efetivar a contratação.

“Vale ressaltar que o refugiado na maioria dos casos não consegue trazer consigo histórico escolar ou diplomas de cursos superiores, por exemplo. Neste caso, o refugiado pode tentar o processo de revalidação de diplomas, ou a empresa pode aplicar testes que comprovem o conhecimento do concorrente para a vaga”, explica João Marques, presidente da EMDOC, consultoria de mobilidade global, e idealizador do Programa de Apoio para a Recolocação dos Refugiados (PARR).

Fundada em 1985, a EMDOC é uma consultoria especializada em serviços de mobilidade global. Com sede em São Paulo e com cerca de 200 colaboradores, oferece atendimento personalizado a empresas e pessoas físicas que buscam agilidade e segurança nos trâmites de imigração para o Brasil, transferência de brasileiros para o exterior e serviços de realocação. Atu-



João Marques,  
presidente da  
EMDOC

almente, a companhia atua por meio de escritórios próprios e parceiros em diversos países dos cinco continentes. No Brasil, são nove escritórios próprios e 12 correspondentes distribuídos em todo o território nacional.

O PARR é um projeto social, sem fins lucrativos, idealizado pela EMDOC e que conta com o apoio do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) e do Centro de Referência para Refugiados da Caritas Arquidiocesana de São Paulo. O objetivo da iniciativa é promover a inserção de refugiados e solicitantes de refúgio no mercado de trabalho brasileiro, atuando na sensibilização do setor privado, no atendimento de refugiados e solicitantes de refúgio e na gestão de um banco de currículos, que hoje conta com cerca de 2000 cadastrados, mais de 200 empresas parceiras e 190 contratações.

Para João Marques, a maior parte das empresas brasileiras desconhece os procedimentos para contratar refugiados ou tem receio de integrá-los ao quadro de funcionários, o que ele acha normal em um primeiro momento. “Todos temos resistência a algo novo

e não desmitificado. Uma vez que conseguimos dialogar com o executivo e falar sobre o tema, mostrando a ele que não é apenas assistencialismo e que este profissional tem qualificações profissionais suficientes para uma determinada vaga, o executivo se sente mais confortável. Os empresários precisam entender que os refugiados são profissionais como quaisquer outros. Muitos falam dois ou mais idiomas, possuem ensino superior, têm experiência em diferentes setores e, ainda, podem promover uma troca cultural muito interessante entre os colaboradores locais”, pontua.

A iniciativa do PARR é um exemplo de sucesso no acolhimento da população refugiada, mas poderia ser acompanhada por outras ações mais robustas. “O Governo Federal, por receber esta mão de obra que agrega conhecimentos, traz experiência ao mercado de trabalho e nos coloca em contato com novas culturas, deveria utilizar melhor os sistemas de ensino já disponíveis para aulas de português, fator mínimo essencial para a inclusão destas oportunidades para nosso país”, sugere o executivo da EMDOC.



# APOSTA NO FUTURO

**Projeto Pense Alto prepara e insere jovens em risco social no mercado de trabalho**

Certo dia o executivo Rodrigo Goecks estava passando suas compras no caixa de uma loja de materiais de construção quando houve um problema na máquina e a funcionária chamou sua superior hierárquica. Ela chegou, reconheceu Rodrigo e lhe deu um forte abraço. Só então ele percebeu que se tratava de uma ex-aluna do projeto social Pense Alto – Escola de Empreende-

dores, programa educacional técnico e comportamental que prepara e insere no mercado jovens em risco social. Na época em que participou da atividade, a supervisora estava com 15 anos, e já tinha dado à luz dois filhos, ambos com pais traficantes. Anos depois, ela entrou naquela empresa como atendente, depois virou caixa e então se tornou supervisora.

Rodrigo fundou o Pense Alto há mais de dez anos, e até hoje coordena o projeto. Além deste exemplo, que retrata um tipo de “empreendedorismo interno”, ele se lembra de diversas histórias de alunos que montaram seus próprios negócios. Até aqui, quase 500 jovens já passaram pela ação socioeducativa, e o principal resultado quantitativo é a colocação de cerca de 80% deles

## Você sabe quanto custa realmente o plano de saúde de seus funcionários?

Se você respondeu não, é hora de falar com a Marso.

Fundada em 1998, a Marso Assessoria e Consultoria em Seguros oferece soluções sob medida nas áreas de benefícios e seguros, com relatórios pormenorizados para a tomada de decisão rápida, eficaz e segura.

- ▶ A Marso promove economia de custos e melhoria na qualidade de vida dos funcionários, com uma estratégia baseada em 4 pilares:
  - Classificação de segurados;
  - Cruzamento de informações consultas/farmácias;
  - Busca ativa de doenças futuras;
  - Controle de medicamentos.
- ▶ Com a Marso, sua empresa tem:
  - Controle minucioso da sinistralidade;
  - Classificação e mitigação de riscos;
  - Programa de promoção de saúde/prevenção de doenças;
  - Controle dos custos do plano de saúde;
  - Previsão de custos futuros;
  - Redução do FAP;
  - Retorno sobre Investimento em saúde;
  - Suporte burocrático ao plano de saúde 24h;
  - Acompanhamento dos casos crônicos;
  - Medicina ocupacional.

A solução online da Marso para o problema do absenteísmo.

Diagnóstico do Absenteísmo:

Estatística dos emissores de atestado:



Indicadores:



**Relatórios:** Diagnóstico dos afastamentos • Ocorrência, tempo e gravidade de afastamentos • Taxa de retorno • Incidência de patologias • Reaberturas de afastamento • Cruzamentos entre a causa principal do afastamento e tratamento correspondente no plano médico • Identifica na massa de afastados as possíveis fraudes • Revela indivíduos que estão mal atendidos e precisam de orientação.

Fale com a Marso e descubra você também a fórmula para economizar no plano de saúde para seus funcionários, no atual e no próximo contrato.



**Marso**  
Consultoria e Assessoria em Seguros

**Unidade Manaus**

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

**Unidade São Paulo**

Rua Funchal, 411 - Quarto andar  
Bairro Vila Olímpia - CEP: 04551-060  
Tel.: (11) 3192-3719



Rodrigo Goecks é fundador e coordenador do projeto Pense Alto

que se torna o catalisador do projeto, que trabalha a inteligência emocional, o empoderamento e o protagonismo dos jovens. Tudo feito com dinâmicas vivenciais, cocriação e reflexão sobre conceitos aos quais os jovens dificilmente teriam acesso.

A trajetória de Rodrigo Goecks é um reflexo de sua visão empreendedora. Aos 22 anos, quando trabalhava na área naval da Petrobras, pediu demissão por avaliar que o mercado privado lhe traria experiências mais intensas. Aos 30 anos, quando tinha chegado à direção de uma empresa, realizou o impulso de empreender, que já era antigo. "Montei uma indústria, vendida a investidores seis anos depois. Criei também uma escola de pós-graduação, quando lancei a primeira pós em marketing digital do país, vendida 11 anos depois. Criei minha consultoria, onde trabalhei por seis anos apoiando empresas na estratégia e no desenvolvimento de pessoas. O último passo foi aceitar um convite do Jair Moggi para ser sócio da ADIGO Desenvolvimento, consultoria cuja filosofia, conceitos e ferramentas me inspiram há mais de 20 anos", resume o executivo.

Toda essa experiência fez com que ele vivenciasse as diversas mudanças ocorridas no cenário brasileiro para o empreendedorismo. O acesso à informação e às tecnologias, que antes era caríssimo, hoje está na web, muitas vezes de graça. "Estive recentemente com o CEO de uma empresa de tecnologia para a área médica, a Helper, que está revolucionando o trabalho nos CTI's, cujo software usa uma plataforma de banco de dados grátis que é mais eficiente do que as tradicionais de mercado que custam, no mínimo, 100 mil reais. Vejo um futuro muito positivo, pois temos inúmeros empreendedores aqui fazendo coisas incríveis e conectados globalmente. Para isso se potencializar, deveríamos trazer o conceito de smart cities para cá, com cidades inteligentes e propulsoras de inovação, como é o exemplo de Barcelona", conclui.

no mercado de trabalho. "Também temos resultados qualitativos incríveis. Jovens que eram do tráfico e resolveram sair para buscar novos caminhos. Pais que não conseguiam diálogo com os filhos e que mudam a relação. Jovens com baixíssima autoestima virando protagonistas da sua própria vida. É lindo isso", relata Rodrigo.

O executivo elenca três motivos para ter criado o projeto Pense Alto. O primeiro veio da gratidão por ter estudado de graça nas duas graduações que realizou – uma na área de Máquinas Navais em uma escola da Marinha, sem custo e com bolsa, e outra na área de Administração de Empresas, com bolsa de 100% na PUC. Daí veio a ideia de ajudar jovens que não podem pagar seus estudos e têm enormes dificuldades de inserção no mercado de trabalho. O segundo motivo foi a paixão pessoal pela educação (desde os 25 anos ele é professor universitário), e o terceiro foi a crença de que não há transfor-

mação social sem educação.

O Pense Alto é um projeto de educação complementar. O curso acontece durante seis meses, sempre aos sábados, e trabalha essencialmente três pilares: Comportamental, Técnico e Estrutural. As disciplinas estruturais são raciocínio lógico e interpretação, que são tratadas como conhecimentos primordiais, dando sustentação aos demais aprendizados. "É impressionante a quantidade de jovens que completaram a escola e são analfabetos funcionais. Como transformar o país desta forma? Essas duas disciplinas estão presentes durante todo o curso e estimulamos que os jovens continuem se aperfeiçoando, pois ajudamos muito quando saímos do tradicional Matemática e Português e abordamos esses conhecimentos inseridos em situações do dia a dia", explica Rodrigo.

As disciplinas técnicas também dão fundamentos de Administração, Marketing e Finanças, por exemplo, mas é o trabalho comportamental

**META**  
**EXECUTIVOS**  
consultoria



# Mentoria Sistêmica

Nosso Programa de Mentoria Sistêmica oferece um sistema de assessment altamente customizado por nível de responsabilidade, por função e por fase de desenvolvimento da carreira.

Conhecimento do Negócio

Assessment

Construção de Identidade

Comprometimento

Resultados Assegurados

Aumente a taxa de retorno e a **redução em até 40% dos custos** com desenvolvimento de equipes de forma eficiente e rápida de engajar mudanças e promover o autodesenvolvimento.

A Meta Executivos é uma empresa do



**GRUPO META RH**  
especialistas em recursos humanos



Há mais de 30 anos  
Identificando talentos



# TRABALHO GLOBAL

Executivo da Crown comenta perspectivas para trabalhadores que atuam fora de seus países de origem

**E**m um cenário globalizado, a possibilidade de atuar em um país estrangeiro se tornou mais palpável tanto para brasileiros que desejam trabalhar no exterior quanto para estrangeiros que intenciam vir ao Brasil. Com forte presença no País, a Crown é uma multinacional de realocação de profissionais que possui 200 escritórios distribuídos em 58 países.

Com mais de 5 mil funcionários e 10 mil clientes em todo o mundo, a empresa administra cerca de 120 mil expatriações anualmente. Assim sendo, a companhia possui expertise de sobra para analisar os rumos deste cenário do trabalho em escala global.

No caso brasileiro, o acolhimento de profissionais estrangeiros teve um boom entre 2011 e 2013, quando mais

de 198 mil deles chegaram ao País, segundo dados do Ministério do Trabalho. Já a partir de 2014, a crise política e econômica fez o Brasil sair um pouco do radar das empresas, embora já haja sinais de que uma nova leva de aumento possa estar a caminho.

“Um fator positivo que deve movimentar o setor de realocação e mobilidade corporativa no Brasil diz respeito



Raphael Baettig,  
CEO da Crown para  
América Latina

à nova Lei de Migração, aprovada em maio de 2017 e prestes a entrar em vigor, que propõe um novo visto categoria visitante que irá compreender tanto atividades de turismo quanto de negócios. Para o mundo corporativo, significa que a linha divisória entre viagem de negócios e trabalho fixo no país estará melhor delineada e, deste modo, será mais fácil buscar a sua conformidade”, comenta Raphael Baettig, CEO da Crown para América Latina.

“Outra mudança notável da nova lei diz respeito aos estrangeiros com graduação universitária. Estes agora poderão solicitar um visto de trabalho temporário mesmo sem uma carta de apresentação de uma empresa. Uma mudança significativa em relação aos pré-requisitos atuais, que exigem que o solicitante do visto tenha uma oferta de trabalho de uma empresa sediada no Brasil. Similar à lei espanhola, instituída em 2013, espera-se que a nova lei brasileira atraia talentos estrangeiros, permitindo mais flexibilidade a estas pessoas para virem se instalar e trabalhar no Brasil”, acrescenta o executivo.

Além disso, Raphael acredita que as áreas de pré-sal recentemente leilo-

adas pela Agência Nacional de Petróleo ajudarão a impulsionar a contratação de executivos, pesquisadores, técnicos e profissionais estrangeiros. Isso porque empresas estrangeiras que já haviam praticamente desativado suas bases terão que recontratar esses profissionais para a exploração, reaquecendo a economia e, consequentemente, o mercado de realocação e mobilidade no Brasil.

No outro lado do fluxo estão os brasileiros que vão ao exterior para trabalhar. Segundo dados da Receita Federal, quase 19 mil pessoas saíram do País em 2016, mais que o dobro dos que saíram para morar no exterior em anos anteriores. Hoje, globalmente, EUA e Reino Unido são os destinos para os quais as empresas enviam mais funcionários. A China, com previsão forte de crescimento, está na quinta posição.

“Para os brasileiros que possuem fluência em inglês, os países onde o inglês é o idioma oficial também são muito procurados, sendo Londres a cidade que mais recebe imigrantes que buscam uma carreira internacional, de um modo geral. Portugal teve um crescimento significativo no número

de imigrantes brasileiros por duas razões: a proximidade com a língua nativa (especialmente para quem não têm fluência em inglês) e a proximidade dos grandes centros da Europa”, analisa Raphael Baettig.

De acordo com um recente estudo da consultoria PricewaterhouseCoopers, 77% das empresas apontaram que “habilidades de perspicácia global” são um requisito para o avanço profissional e 60% disseram que usam a mobilidade global para desenvolver seus planos de sucessão para futuros líderes. Outros estudos sobre os valores e objetivos de carreira dos millennials destacaram o desejo dessa geração de ter uma experiência internacional em algum momento de sua carreira.

Empresas mais atentas a este cenário já formaram equipes de mobilidade global, que trabalham com profissionais responsáveis pelo recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos e liderança futura, para garantir que políticas e programas de mobilidade apoiem os objetivos dos talentos da empresa.

## ECONOMIA GIG

Nos dias de hoje o conceito de economia gig se tornou tema de discussão na área de RH. Ele reflete um ambiente de trabalho em que as posições contratuais temporárias são comuns e as empresas utilizam trabalhadores independentes para preencher compromissos de curto prazo, a exemplo de itens aprovados na recente reforma trabalhista no Brasil.

O crescimento da economia gig se expande para além das indústrias tradicionais. Um estudo do Intuit prevê que, até 2020, 40% dos trabalhadores americanos serão colaboradores independentes - um grande salto para a população de funcionários de qualquer país.

Neste cenário, políticas de mobilidade para funcionários gig, desafios de compliance, as indústrias globais emergentes que mais disputam estes profissionais e as localidades em que o repatriamento de funcionários gig serão mais comuns são os grandes tópicos em discussão.



# O ENSINO SUPERIOR COM FÓRMULA ULTRAPASSADA

Por **Carlos Rodolfo Sandrini**

Durante muitas décadas, o sucesso profissional no Brasil esteve ligado diretamente ao diploma. Um histórico que teve início no século XIX, época em que as famílias ricas mandavam seus filhos estudar na Europa. De lá, voltavam médicos, engenheiros e advogados. Desde então, mais do que o status social, um curso superior sem-

pre foi considerado uma ferramenta fundamental para uma vida melhor em um país subdesenvolvido. Isso realmente fazia sentido, pois o sonhado diploma abria as portas do mercado de trabalho, possibilitando salários melhores, promoções frequentes e, principalmente, estabilidade profissional.

Mas, em pleno ano de 2017, o que tem evoluído nos cursos superiores? Considerando que a maioria das profissões que conhecemos irá desaparecer em menos de uma década, que nesse mesmo tempo mais da metade dos postos de trabalho existentes hoje será exercida por máquinas e que todo o conhecimento acadêmico



**Quer melhorar o clima da sua empresa e ao mesmo tempo reduzir custos?**

Invista em um Programa de Qualidade de Vida.

As pesquisas feitas entre as *Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil* mostram: mais do que salários altos, as pessoas querem empresas que permitam que elas tenham **Qualidade de Vida**.

A Qualiforma é formada por uma equipe multidisciplinar de profissionais especializados na área de Saúde e Segurança do Trabalho que possuem mais de 10 anos de atuação no mercado de saúde incompany.

Oferecemos serviços que visam promover a saúde física e mental, motivar a integração e a produtividade sustentável:

- Ginástica Laboral;
- Análise Ergonômica (NR-17);
- PPRA;
- Perícia do trabalho;
- Shiatsu;
- Blitz Ergonômica;
- Acupuntura;
- Quiropraxia;
- RPG;
- Fisioterapia;
- Drenagem Linfática;
- Nutricionista;
- Gestão de Ambulatório.

Realizamos desde o planejamento, análise de necessidades, implementação das ações até o acompanhamento dos resultados com relatórios que possuem métricas e indicadores que comprovam a efetividade dos projetos.



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

Rio de Janeiro R. Mario Alves 55, 205 - Icaraí, Niterói - RJ (21) 3617-2445 / (21) 98173-6177  
São Paulo R. Prof. Hilário Veiga de Carvalho - Morumbi, São Paulo - SP

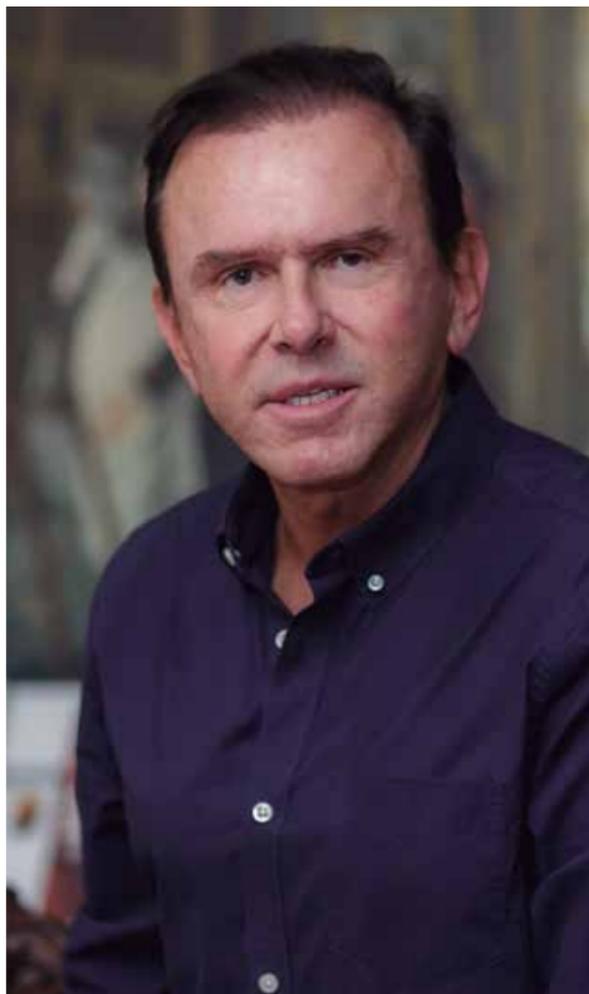
do mundo está online e acessível na palma da mão, como as faculdades estão formando os seus alunos?

As universidades, engessadas em modelos tradicionais, serão capazes de se reinventar para formar uma mão de obra ainda inexistente? Nos EUA e em países europeus e asiáticos, grandes empresas internacionais estão priorizando cada vez mais aqueles profissionais com capacidade de encontrar soluções e de se reinventar, que tenham responsabilidade social, talento, criatividade e vontade de empreender, deixando em segundo plano a formação superior.

Desde o início dos anos 1990 a competitividade exige dos profissionais um aprendizado continuado. Somos provocados a mudar de área de atuação para seguir as melhores oportunidades do mercado. Por esse motivo, não é coerente cursar uma nova faculdade sempre que o mercado tomar novos rumos. Há, inclusive, o risco de a nova profissão deixar de existir antes da conclusão do curso.

As escolas de formação rápida e prática, com os cursos mais inovadores e que incentivam o aluno a ir além do que já foi feito, escrito ou descoberto, formam os profissionais capacitados a se adaptarem às mudanças e às instabilidades de um mercado de trabalho em constante transformação. A liberdade didática e conceitual dessas instituições permite que elas se moldem às principais necessidades e tendências, direcionando cursos para atender às mais variadas demandas. Essa dinâmica chegou ao Brasil nas últimas décadas e vai ganhando espaço. A hiperespecialização, que exige conhecimentos aprofundados em áreas bem específicas, tem movido o segmento e exigido muita agilidade.

Você já parou para pensar, por exemplo, em quanto tempo uma universidade tradicional demoraria para adaptar o seu programa e adicionar temas do momento, como os tão falados drones? Até o final de 2017 serão comercializados mais de três milhões de drones em todo o mundo, e várias profissões serão impactadas por eles.



Carlos Rodolfo Sandrini é arquiteto e urbanista. No início da década de 1990, fundou o Centro Europeu ([www.centroeuropeu.com.br](http://www.centroeuropeu.com.br)), primeira escola de economia criativa do Brasil.

É um instrumento transformador em logística, mapeamento e topografia, agricultura, meio ambiente, construção civil, mineração, publicidade, eventos e jornalismo. Esse é só um exemplo de uma nova habilidade profissional que não era nem imaginada há poucos anos.

Com a inteligência artificial, que será responsável por uma fase de grandes transformações, as instituições de ensino superior vão precisar atingir um novo patamar e quebrar paradigmas seculares. Os avanços científicos estarão sendo desenvolvidos nos grandes laboratórios e em empresas como Google, Microsoft, Apple, Amazon e Facebook. As áreas que necessitarem de precisão ou de repetição não terão mercado de trabalho em escala. O mercado de trabalho será para pessoas com talentos

diferenciados. Exatidão, rotina e previsibilidade serão qualidades para as máquinas. O mercado mais promissor será o da economia da criatividade e das várias modalidades de hospitalidade.

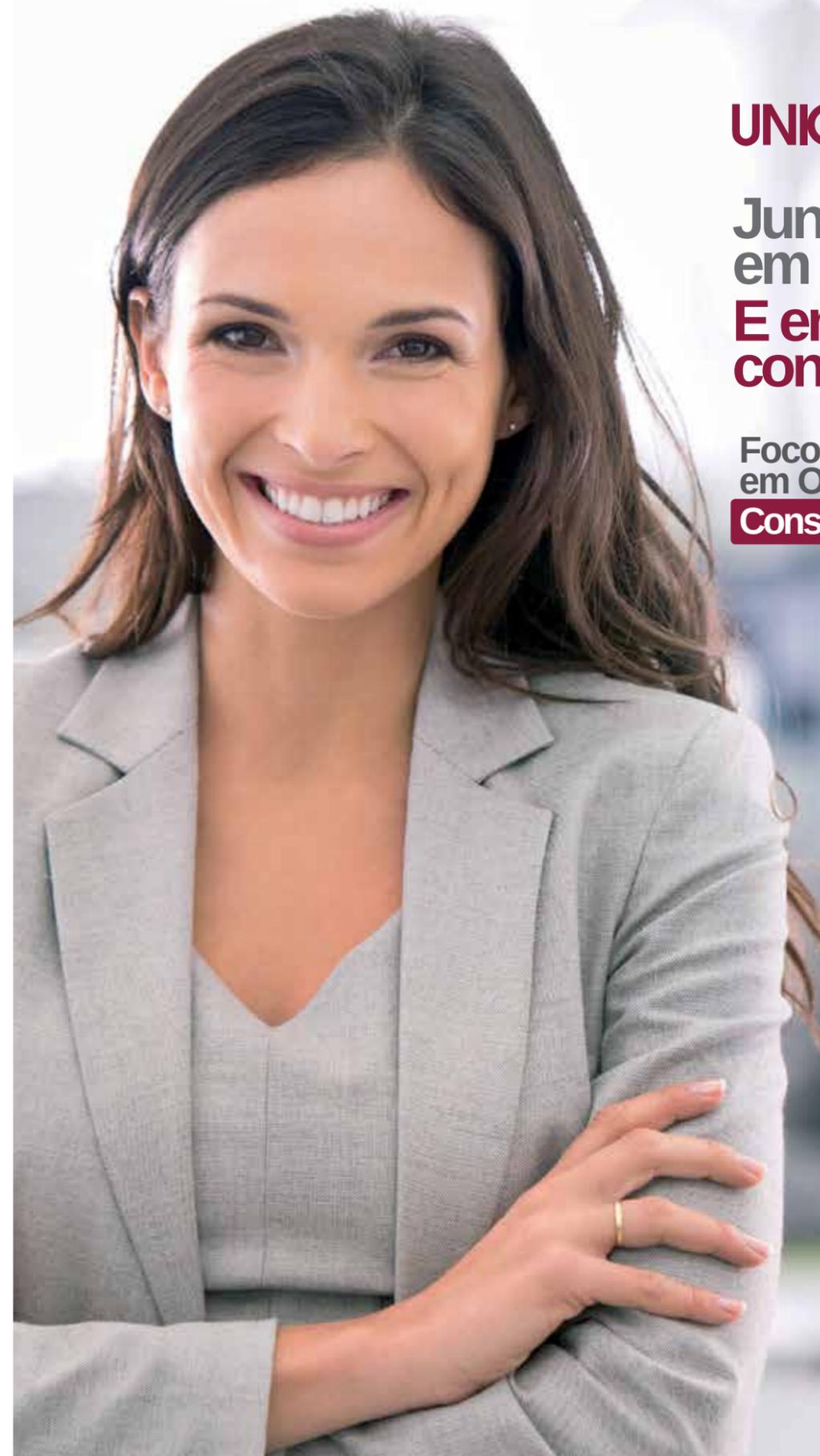
Os alunos das instituições de ensino superior e aqueles que se preparam para ingressar nelas dificilmente terão suas expectativas atendidas. Tudo está mudando rapidamente, mas as faculdades caminham com uma lentidão preocupante. É fundamental percebermos que existem formas muito mais eficientes e dinâmicas para o desenvolvimento de habilidades profissionais. Nos próximos anos, cada ser humano construirá seu caminho profissional extremamente personalizado, passando pelo ensino formal, informal e vivenciando experiências realmente transformadoras.



**Junto com você  
em cada batalha  
E em todas as  
conquistas!**

Foco exclusivo  
em Odontologia

**Consulte nossos planos**





# O FIM DA ERA DOS GERENTES

Por **Marcelo Canal**

Estamos mudando rapidamente de uma sociedade empresarial formada por gerentes para uma cultura de empresa conectada, liderada por empreendedores. O advento da internet possibilitou que os profissionais se tornassem muito menos dependentes das hierarquias centrais, geradoras de informações. Isso ocorre na vida em geral e tem repercussão direta nas empresas. O preço acessível das novas tecnologias inverteu a ordem: por vezes, não são mais as empresas que trazem as inovações para as pessoas,

e sim as pessoas que trazem para as empresas a sua tecnologia. Instituições, escolas, sala de aula, em casa na família, em toda parte; as pessoas não dependem mais de centros de autoridade para obter informações. Pais, professores e líderes não detêm mais as informações, que agora estão acessíveis nas redes da internet. Tal situação gera nas pessoas muito mais autonomia e independência.

A geração mais jovem já nasceu com esta independência de acesso dos centros de dados para nuvens

que alimentam redes. Isso aumenta a iniciativa das pessoas para navegarem por si nas redes sociais. O segredo do sucesso hoje está justamente nas formas cooperativas de se trocar informações e se organizar, tanto para produzir conhecimento como para criar possibilidades. As pessoas se conectam e criam possibilidades, gerando uma enorme demanda que precisa de empreendedores para atendê-las.

Hoje, os membros de uma equipe, sejam alunos em sala de aula, filhos em casa ou colaboradores de uma equipe de trabalho, não dependem mais do líder, do professor e dos pais para saber das coisas. Apesar de o líder estar num lugar de autoridade, ele não tem mais o poder. Ele não detém mais o controle e nem o acesso à informação.

Por outro lado, num mundo repleto de informações, vivemos a maior carência de conhecimento. Temos muito conteúdo, mas não sabemos como lidar com toda a avalanche de informações captadas pela nossa rede social. Estamos despreparados para lidar com esse novo cenário. Pois a organização do conhecimento é que mudou, indo de um polo do saber, em que pais, professores e chefes se projetavam como representantes da autoridade, para redes interconectadas, por onde flui todo tipo de informação sem qualquer tratamento ou filtro. Estamos vivendo num mundo aberto de possibilidades sem o preparo para essa nova navegação.

As universidades, que poderiam oferecer essa nova forma de organização do conhecimento, não estão preparadas. Por mais que tragam a tecnologia para a lousa eletrônica, o modelo de ensino é centrado na figura do professor. E, por isso, as faculdades não estão preparando os novos profissionais para empreenderem nesta nova era.

Indo ao encontro desta necessidade, surgem então os chamados "Novos Campus", um fenômeno em muitos países que busca suprir essa ausência de ordem das informações. São programas abertos presenciais coor-

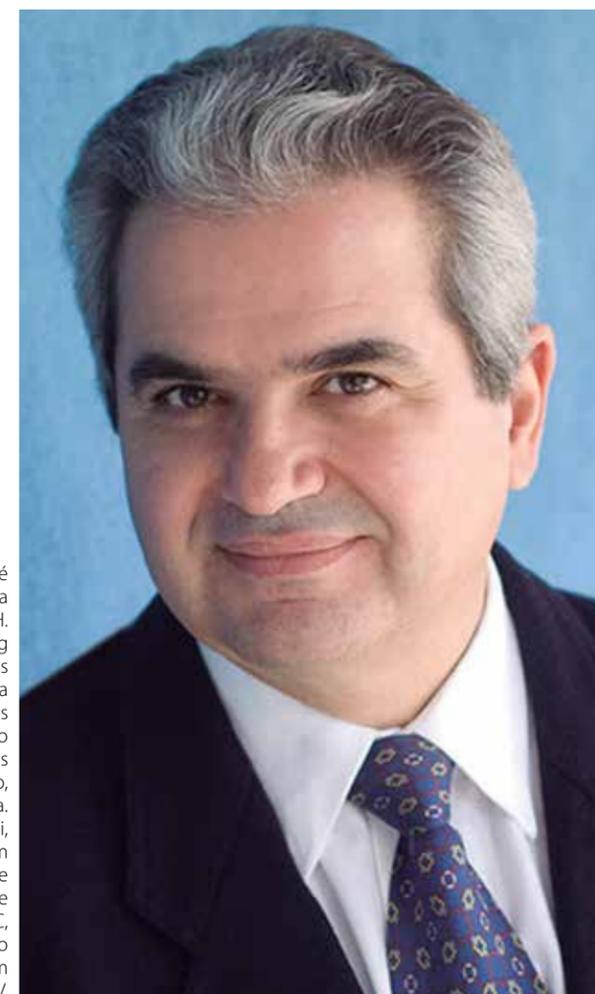
denados por mentores, que oferecem a habilidade para o desenvolvimento de novos skills de seus mentorados, que buscam suprir esta lacuna que as faculdades estão deixando em aberto para eles. A pergunta que se apresenta hoje é: "Qual é o curso de faculdade que de fato ensina a empreender de maneira tão prática e pragmática?" O retorno dos investimentos no ensino formal fica cada vez mais distante do pragmatismo dos nossos dias.

Num mundo de mudanças rápidas, é preciso superar modelos mentais e ir além para encontrar chaves que nos permitam abrir novas portas para o inovador. Nesse sentido, existem ferramentas que auxiliam na organização e melhor utilização dessas informações. Uma delas, por exemplo, é a Mentoria. Diferente do Coach, que busca ajustar a vida aos seus objetivos profissionais,

a Mentoria alinha seus objetivos ao novo sentido de vida e carreira.

O papel do mentor, neste processo, em muito se assemelha ao papel do novo líder facilitador das relações, estimulando iniciativas práticas. O mentor é esta figura capaz de mobilizar as pessoas para novos propósitos de vida e de trabalho, ao mesmo tempo que busca sistematizar caminhos e possibilidades para grupos de pessoas com interesse em comum e capazes de concretizar soluções para esse novo mercado.

Na sociedade da era do empreendedorismo precisamos estar abertos para uma nova forma de aprendizado, pois é preciso aprender a ser empreendedor, aprender a conviver em redes conectadas, aprender a organizar a informação para, então, aprender a criar novas soluções.



Marcelo Canal é diretor de Mentoria do Grupo Meta RH. Master Mentoring com mais de 20 anos de experiência na liderança de projetos de mudança no RH de empresas líderes de mercado, como Natura, Cia. Hering e Pirelli. Canal é formado em Administração de Empresas pela FGV e em Psicologia PUC, com MBA em Gestão de Negócios em Saúde pela FGV.



# DESCOMPETÊNCIAS: VIRE O JOGO E TRANSFORME-AS EM ALGO POSITIVO

Por **Marcelo Vianna**

Você já ouviu falar no termo descompetência? Deixando de lado o neologismo, pense em algum profissional que você conhece: aquele que é competente para além dos bons contatos e que possui relevantes feitos corporativos. Uma pessoa que pode ser querida em seu meio, mas que possui uma ou outra característica que o impede de avançar. É como um primeiro encontro - tudo acontece perfeitamente e dentro do

planejado, mas nos dias que seguem a convivência acaba revelando detalhes que não te deixam muito satisfeito. Uma mania, o jeito de falar, o comportamento em certas situações... Enfim, peculiaridades que de início não transparecem, mas que são, na verdade, o que chamamos de over e podem atrapalhar o relacionamento. Reconheça alguns dos sinais, entenda melhor porque tais descompetências são prejudiciais e atue para corrigi-las.

## O PROLIXO

Existem pessoas que são ótimas no que fazem, mas que não conseguem ser objetivas. Geralmente conversam por muito tempo, mas não concluem o que iniciaram. Pessoas desse tipo vão ter grandes dificuldades para marcar uma reunião com alguém, ou até para retomar algum encontro. Imagine que alguém, depois do primeiro contato, já não atende mais as suas ligações; ou quando atende, diz

que não tem tempo para conversar e desliga correndo. Você já passou por isso? Pode ser um sinal de que a sua objetividade anda em baixa. Para melhorar, pense bem antes de falar. Pergunte-se antes de tudo onde você ou seu ouvinte precisam chegar? E converse com calma, falando apenas aquilo que é relevante para o bate-papo e para a situação a ser resolvida.

## SR. OU SRA. HIPERLINK

Pessoas inteligentes e com um repertório grande de informações, mas que, ao contrário do prolixo, até sintetizam, mas não filtram. Quando vai almoçar com alguém, você costuma ficar com o prato cheio, enquanto todos os outros da mesa já finalizaram? Perceba, isso não é mandatório, mas acontece; talvez você tenha começado a falar como se fosse uma tempestade de ideias, e não notou o seu ritmo frenético. Isso não é possível em uma reunião de negócios, por exemplo. Preste atenção ao ambiente e às pessoas que estão ao seu redor: talvez seja a hora de ouvir um pouco mais. A comunicação é uma troca; alguém fala, a outra escuta. Dessa maneira, será um prazer conversar com você.

## MOTIVADO DESPREPARADO

A motivação é uma qualidade importantíssima no mercado de trabalho, mas quando acontece em um ritmo frenético e não preparado, pode causar problemas. Imagine que você quer participar de todos os projetos que a empresa tem proposto, pois sua vontade e proatividade são grandes. Mas será que isso basta? Até demais. Quando nos propomos a realizar alguma atividade, ou mesmo quando queremos, mas não devemos, abraçar o mundo, é preciso avaliar onde estamos pisando. Entender se a nossa capacidade está adequada a certa ação, se nossos conhecimentos e experiências são suficientes. Tudo isso deve ser pesado.

Pense na classe política: muitos candidatos, na ânsia por vencerem, prometem e prometem, e, mesmo com vontade para realizar, quando

ganham o cargo, não têm a preparação necessária para fazer acontecer. Ou seja, há motivação, mas não há preparo. Questione-se, peça feedbacks com relação à sua atuação; conhecer-se melhor tornará mais fácil a caminhada.

## SÍNDROME DE HORÁCIO

Você já se deu conta de que nunca é o culpado pelos problemas dos projetos em que atua? Se a resposta for sim, essa é a hora de rever a rotina de trabalho. Assim como o personagem Horácio da Turma da Mônica, você pode ser conhecido como 'braço curto'. Delegar atividades é importante, mas quando isso se torna um hábito, o problema acontece. Procure dividir suas tarefas entre o que realmente precisa ser terceirizado, e o que você pode e deve fazer. Mantenha o bom

senso: se você ocupa certo cargo, é porque é capaz.

## FORREST GUMP

O famoso contador de histórias pode surgir no escritório. Esse tipo de pessoa parece saber desenvolver uma conversa, mas vive escutando a seguinte pergunta: você está me enrolando? Muitas vezes queremos contar uma história para contextualizar a pessoa que nos perguntou, mas isso pode soar mal. Para resolver, basta pensar no foco da pergunta, onde você precisa chegar. Nesse momento, transmita a informação exata.

Como vimos, objetividade, transparência e uma dose de calma são essenciais para transformar qualquer descompetência em uma competência. Pense nisso.



Marcelo Vianna é sócio-diretor da Conquest One, empresa especializada em contratação de profissionais especializados em TI, e CHRO responsável pela área de Pessoas e Compliance.



## DIVERSIDADE NAS EMPRESAS: ENTRE O CONSENSO E A REFLEXÃO

Por **Josiane Lima**

Em meio a tantas repercussões de casos polêmicos envolvendo grandes empresas como o Google, Airbnb e Uber, temas como o racismo, o machismo, a LGBTfobia e a inclusão da diversidade no meio corporativo estão em alta nas redes sociais. Diante disso, cabe às instituições trazerem a discussão sobre esses assuntos para dentro das corporações, a fim de que líderes e gestores tenham um preparo melhor para lidar com o tema dentro e fora das empresas.

Após oito anos de atuação em uma varejista global, aterrissei no universo das startups, assumindo

a direção de Recursos Humanos do GetNinjas. Cheguei com muito bons olhos para esse mercado, porque se há algo muito positivo neste ambiente é que aqui, de fato, as pessoas são e se vestem como se sentem à vontade, e o ambiente é muito diverso. Além disso, percebo que a equipe tem muita sede de conhecimento, de fazer a coisa certa e de, por que não, mudar o mundo.

E, com o objetivo de promover o debate social e de trazer um maior preparo não só aos líderes, mas também a todos os funcionários, realizamos no GetNinjas um encontro

bimestral, chamado Gente Ninja. O evento, que é organizado pelos próprios funcionários para discussão de diversidade e inclusão, abordou nas últimas edições os temas Padrão Estético e Machismo. No próximo, que ocorrerá em dezembro, o foco será a discussão de Gênero e Orientação Sexual.

Nossa startup, que hoje já conta com mais de 100 funcionários, entendeu que para ser diferente não bastava apenas contratar pessoas diversas; precisávamos incentivar e aprofundar debates sobre temas em que recorrentemente temos dúvidas.

# UP BRASIL, CONECTANDO PESSOAS



Com um pacote simples e completo, oferecemos soluções que facilitam a vida de colaboradores e melhoram a gestão de negócios.



Acesse o portal [upbrasil.com](http://upbrasil.com) e conheça todas as nossas **soluções**.



Possuímos opiniões que destoam muito, carregamos preconceito, e, nesse sentido, queremos com o Gente Ninja unicamente dialogar. Apesar da tentativa de alcançar um consenso, o que ocorre muitas das vezes é o oposto: não chegamos a um acordo. Mas, tudo bem, o importante aqui é abrir a mente, transformar visões e refletir.

Muitas pesquisas já mostram o quanto é importante trabalhar a diversidade nas organizações. Um estudo realizado pelo Hay Group no Brasil, entre 2010 e 2014, revelou que o desempenho de funcionários em um ambiente corporativo em que a diversidade é incentivada é 50% maior do que nas empresas em que não há essa preocupação. E essa eficiência não reflete apenas no desenvolvimento de pessoas, mas também no financeiro, pois a mesma pesquisa aponta que empresas com funcionários mais motivados têm uma receita líquida 4,5 vezes maior.

Para entender os resultados do nosso encontro, realizamos uma pesquisa de satisfação com os funcionários que participaram da primeira edição. Dos presentes, 100% declararam ter gostado do tema abordado, 72% consideraram de muita importância a discussão do assunto no ambiente corporativo e 80% consideraram excelente a iniciativa do projeto interno.

A escolha pelo tema 'Machismo' veio dos próprios funcionários, por meio de voto aberto, realizado ainda no primeiro encontro. No início da apresentação, o projeto trouxe os resultados do 'censo', que apontaram a realidade da diversidade na empresa em relação às religiões, raças, idades, crenças, graus de escolaridade, orientações sexuais, classes sociais e gêneros.

Outra pesquisa apresentada pelo projeto Gente Ninja para o segundo encontro foi aberta com exclusividade para as funcionárias do sexo feminino sobre machismo no ambiente de trabalho e, com ela, constatou-se que 63,6% já viveram algum caso de



Josiane Lima é diretora de Recursos Humanos do GetNinjas

“ MUITOS ACREDITAM QUE NOSSA SOCIEDADE ESTÁ SE TORNANDO CADA VEZ MAIS POLITICAMENTE CORRETA. EU PENSO QUE NÃO: ESTAMOS EVOLUINDO E TRAZENDO DIVERSIDADE ATÉ PARA A FORMA DE NOS RELACIONARMOS ”

machismo em ambientes de trabalho. Análises como essas mostram que, quando não há espaço para discussão desses temas, os funcionários não recorrem a ninguém, e, assim, é criada uma falsa percepção de que esse tipo de problema não ocorre em ambientes corporativos. Cabe às empresas cada vez mais empoderar seus funcionários e trazer esse espaço para não só aperfeiçoar o convívio entre todos, mas trazer uma potencialização de seus resultados,

Na era em que a maioria acredita que estamos nos relacionando cada vez menos por conta dos smartphones, penso o contrário: nunca nos posicionamos tanto! Muitos acreditam que nossa sociedade está se tornando cada vez mais politicamente correta. Eu penso que não: estamos evoluindo e trazendo diversidade até para a forma de nos relacionarmos.

# CONHEÇA LIDERANÇA SITUACIONAL®II EM APENAS 5 HORAS PARTICIPE DE UM TREINAMENTO COMPACTO!

**15 MILHÕES DE LÍDERES TREINADOS EM MAIS DE 100 PAÍSES!**

O CURSO COMPLETO DE LIDERANÇA SITUACIONAL®II 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.

**Acesso ao Portal de Aprendizagem da Blanchard** (em Português) por **1 ano**, após o treinamento.

**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  
Partner Network | Partner  
FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO).

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



# RECONHECIDA PELO MERCADO, PARKER COMPLETA 100 ANOS

Empresa multinacional foi fundada em Cleveland (EUA) e chegou ao Brasil na década de 70

**F**abricante diversificada líder mundial em tecnologias e sistemas de movimento e controle, fornecendo soluções de engenharia de precisão para uma grande variedade de mercados móveis, industriais e aeroespaciais, a Parker Hannifin se tornou uma companhia centenária em 2017. Fundada na cidade de Cleveland (EUA), a organização opera há 54 anos na América Latina e há 46 anos no Brasil, onde atualmente conta com mais de mil colaboradores locais e mais de 200 distribuidores auto-

rizados espalhados por todo o País.

A companhia completa seu primeiro século reunindo cerca de 50 mil colaboradores, 400 mil clientes, 800 mil produtos e vendas anuais acima de US\$ 11 bilhões. Uma notável conquista para quem iniciou com um único produto e vários sonhos, que até hoje seguem impulsionando seu desenvolvimento.

Dez anos antes de fundar a empresa, Arthur Parker havia recebido a patente de um dispositivo de controle hidráulico para máquinas. Naquela

época, não imaginava que logo sua empresa viria a construir sistemas para caminhões, trens, maquinário industrial e componentes para uma recente invenção chamada... avião. Os sonhos de Arthur tinham asas. Assim, em 1927 o monomotor Sprit of St. Louis completou o primeiro voo transatlântico da história, e estava equipado com sistemas de combustível Parker. Esse acontecimento marcou o início da presença da Parker no setor aeroespacial, que prossegue até os dias atuais.



Candido Lima, presidente da Parker na América Latina

Em 1939, a Parker já detinha 40 patentes e faturava US\$ 3 milhões ao ano. Durante a Segunda Guerra Mundial, passou a atender o governo dos EUA, fato que representou um testemunho da confiança em seus produtos e em sua capacidade de inovação. Com a aquisição da Hannifin Company, líder na produção de cilindros e válvulas, em 1957, a empresa passou a fornecer sistemas completos para a condução de fluidos, essenciais para a industrialização mundial.

Investindo em novas aquisições e com uma cultura descentralizada de gestão, a companhia prosperou. Em 1964, suas ações passaram a fazer parte da Bolsa de Valores de Nova York, e em dois anos a Parker entrou para o prestigiado ranking Fortune 500.

Em 1971, ela dá início a suas atividades no Brasil, enfrentando e vencendo inúmeros desafios nas décadas seguintes. Desde 2013, quando Candido Lima assume a presidência do grupo na América Latina, é possível dizer que, verdadeiramente, a empresa vive novos tempos, tal como sugere o nome do projeto de mudança cultural que foi premiado por diversas vezes.

Candido baseia sua gestão em dois eixos: Valores e Princípios. Os Valores vêm da matriz americana (Cultura Vencedora, Pessoas Apaixonadas, Clientes Valiosos e Liderança Engajada) e os Princípios refletem a nova cultura que é criada a partir do sonho do presidente de ter uma empresa na qual o ambien-

te seja de respeito entre todas as pessoas, e no qual os líderes entendam que os aspectos humanos e culturais são os mais relevantes para a viabilização dos planos da companhia.

Após o lançamento do Projeto Viva Novos Tempos, com a contratação do atual diretor de RH para América Latina, o movimento de humanização ganhou força. Marcelo Madarász, vindo da Natura, trouxe um complemento interessante ao desejo da presidência de ter uma gestão humanizada, que valorizasse verdadeiramente o ser humano. Marcelo traz em sua bagagem a Psicologia e a Psicanálise como ferramentas que pavimentam esta gestão mais humana.

Numa empresa cuja matriz aboliu a obrigatoriedade do terno e gravata neste ano, as ações como Casual Friday, meditação, Happy Day (o dia do anivers-

sário do colaborador é dado de presente), Learning Journey, ações de responsabilidade social e todas as outras trazem grandes quebras de paradigmas.

O ano de 2017 foi particularmente especial para a Parker: além de ter conquistado os melhores índices de engajamento do mundo na pesquisa interna chamada Global Survey, foi reconhecida também pela Revista Gestão RH entre as "Melhores Empresas em Índice de Desenvolvimento Humano Organizacional – IDHO" e entre as "Empresas Psicologicamente Saudáveis – EPS". Também posicionou o seu principal executivo do setor entre os "RHs Mais Admirados".

Tudo isso ocorre por causa da boa parceria entre a presidência e a diretoria de Recursos Humanos da Parker. Em recente encontro de todos os líderes da empresa para revitalização da estratégia, Marcelo abriu o evento com um vídeo de Martin Luther King entoando o seu famoso discurso "I have a dream" ("Eu tenho um sonho"). Na sequência, o presidente compartilhou mais uma vez com a liderança seu sonho, escrito com detalhes no documento chamado Rumo ao Futuro Ideal. Curiosamente, em seus encontros com todos os colaboradores (Diálogo com o Presidente), após a meditação, os colaboradores falam com o presidente e o RH justamente sobre seus sonhos. Esta é uma das formas de, como diz o diretor de RH, contribuir para salvaguardar a lucidez dos colaboradores e da organização: uma boa e transparente comunicação.



Marcelo Madarász, diretor de RH da Parker para América Latina



# INSPIRAR PESSOAS para potencializar o coletivo

14 a 16 de maio de 2018 Expo Gramado – Gramado – Brasil

## BLOCOS TEMÁTICOS



Engajamento em tempos de Volatilidade e Necessidade de Propósitos Coletivos.



Equilibrando conectividade e humanismo na era do pensamento acelerado.



A Translidação e transformação de conflitos em complementariedade.



Perspectivas futuras de carreira e Gestão de Pessoas em períodos de Terceirização e E-social.

## CONHEÇA NOSSO TIME DE PALESTRANTES

NOMES JÁ CONFIRMADOS:

Clóvis Barros Filho



Doutor e livre-docente pela Escola de Comunicações e Artes da USP. Palestrante há doze anos no mundo corporativo e consultor.

Eugênio Mussak



Educador, com mais de 40 anos de dedicação ao ensino, à criação de métodos pedagógicos para jovens e adultos e à gestão escolar.

Gil Giardelli



Gil Giardelli é estudioso de Cultura Digital, com 18 anos de experiência. Web ativista, difusor de conceitos e atividades ligados à sociedade em rede, colaboração humana, economia criativa, inovação radical e transformação digital.

Alfredo Castro | André Ortiz | Denize Dutra | Everton Corrêa | Jefferson Leonardo  
Karim Khoury | Luiz Alexandre Castanha | Marcos Baumgartner | Moacir Rauber | Nelson Bittencourt  
Renate Muller | Ricardo Ruzzarin | Tom Coelho | Ximena Combariza Echeverri (Colômbia)

PARA MAIS INFORMAÇÕES ACESSSE O SITE.  
INSCREVA-SE JÁ!

SEJA PATROCINADOR E/OU EXPOSITOR DA EXPOESARH.

www.esarh.com.br | 54 3228.7332

Realização

Apoio Internacional

Apoio Divulgação

Apoio Institucional

# SEM OLHOS PARA A CRISE

Em seu primeiro livro, Elias Leite destaca o desenvolvimento de pessoas como fator fundamental para um líder de sucesso

**O** médico e especialista em gestão Elias Leite lançou em outubro, pela Editora Gente, o seu primeiro livro. Em “Líder de Resultado – O poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados”, o autor conta as principais lições aprendidas em sua trajetória de liderança no mercado corporativo e apresenta estudos e práticas dos caminhos capazes de transformar um gestor sem intimidade com uma liderança proativa em um líder diferenciado.

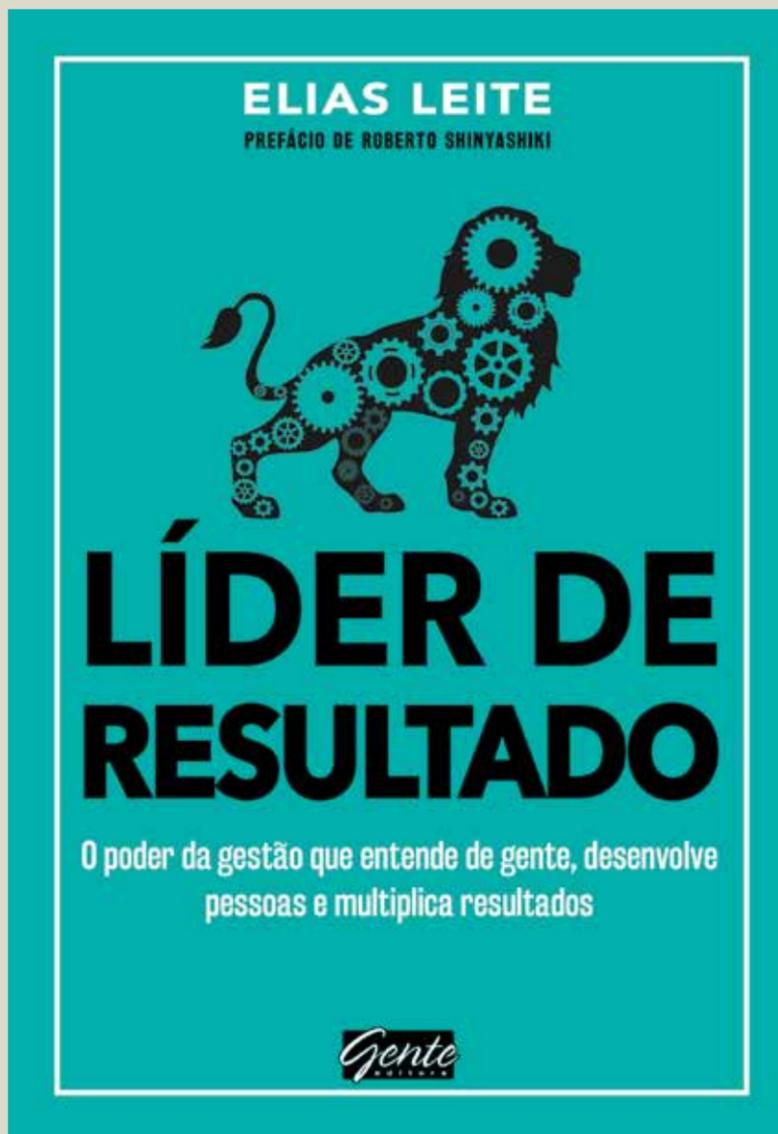
Elias é sócio-proprietário e diretor da clínica Otorrhinos, diretor comercial da Unimed Fortaleza e conselheiro de Administração do Fundo de Pensão do Sistema Unimed. Além da formação em Medicina, possui dois MBAs pela FGV (em Gestão Empresarial e Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria), além de cursos de gestão como Gestão Avançada, pela Fanor Business School, e Avaliação de Empresas, pelo Insper. Também atua como palestrante em desenvolvimento de pessoas e organizações.

Nas 184 páginas da obra, o autor segue dez eixos principais para impactar a transformação pessoal do leitor: Integração, Feedback, Valores e Cultura, Resiliência, Declínio, Worker Experience, Ética, Pessoas, Liderança e Inteligência Emocional.

Leia a seguir o primeiro capítulo do livro “Líder de Resultado – O poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados”.

## CAPÍTULO 1 – A MUDANÇA COMO ESTRATÉGIA DE FUTURO

“As empresas inovadoras não gastam esforços para defender o passado.”  
Peter Drucker



Quero começar este livro falando algo diretamente para você que o tem em mãos agora e que vem aqui, já nessas primeiras páginas, com a esperança de encontrar uma resposta rápida, mágica e infalível para os problemas e dilemas da sua empresa, área ou ne-

gócio. Bom, vamos começar com duas notícias, como sempre dizem, uma boa e uma ruim. A primeira notícia é ruim, sinto dizer, e diz exatamente isso: não existe uma resposta rápida, mágica e infalível para os problemas da sua empresa.

Mas não perca a esperança, a segunda notícia é boa e diz exatamente o seguinte: existe uma resposta para o seu problema, e ela é simples – e pode ser, inclusive, rápida, mágica e infalível. Embora não seja exatamente fácil, pois vai exigir atitudes que certamente muitos gestores na sua situação têm dificuldade de fazer, seja por negligenciarem aspectos vitais do negócio, seja por não acreditarem que ações simples, mas poderosas, podem revolucionar sua visão sobre gestão e negócios.

A resposta simples é esta: mudança – algo que aprendi e pratiquei em toda a minha trajetória até aqui. E posso dizer: é a melhor estratégia de sucesso, agora e no futuro. Mas vamos lá, como se diz, traduzir isso em miúdos.

De modo geral, quando perguntamos a algum gestor ou empresário por que o seu negócio não decola, não vai bem ou está afundando, ouvimos à exaustão respostas como: “O mercado está parado, e...”, “A crise é gigante, pegou todo mundo desprevenido, e...”, “Os clientes não aparecem, e...”, “Está tudo cada vez mais caro, e...”, “A política, o governo, os impostos cada vez mais altos, blá-blá-blá”, e, por fim: “... está tudo cada vez mais difícil” etc.

Sim, eles não estão errados. É verdade que o mercado está parado – ou pelo menos, vamos dizer, andando lentamente, numa velocidade bem abaixo do que gostaríamos. Quanto a isso não há dúvidas. A razão é clara, a crise é gigantesca, entramos em recessão há algum tempo, e mesmo agora em 2017, quando escrevo esta obra, se os índices econômicos pararem de piorar, também dão poucas mostras de ânimo, crescimento e de elevação. Os clientes, obviamente, até por consequência disso tudo, não estão mesmo dando sopa, está cada vez mais difícil fazer negócios.

Da mesma forma, produtos e serviços acabam ficando mais caros, ou, pelo menos, não há crédito disponível para adquiri-los, o que é quase a mesma coisa. Por fim, o país, os políticos, a crise, bem, não precisamos falar disso, está no noticiário esse caos que vive-

mos já faz algum tempo. Logo, ora..., e isso se explica – está tudo cada vez muito mais difícil. Quem discordaria?

Mas, calma! Respire fundo, você está no lugar certo. Vamos falar um pouco mais sobre isso, tentar ver as coisas de um jeito diferente, entender o que acontece e agir para superar esse impasse.

Numa conjuntura enfraquecida como essa em que vivemos hoje, sem estímulos para a realização de novos e bons negócios, o grande desafio é como fazer sua empresa crescer e

**O MERCADO EM CRISE É UM DADO REAL, SEM DÚVIDA, MAS ELE TEM SIDO USADO A TORTO E A DIREITO PARA MASCARAR O FRACASSO DE ALGUNS EMPREENDIMENTOS, COMO SE O INSUCESSO FOSSE APENAS FRUTO DE UMA CRISE ECONÔMICA**

prosperar num momento em que sobreviver ou simplesmente permanecer no mercado já não tem sido uma tarefa nada fácil.

O mercado em crise é um dado real, sem dúvida, mas ele tem sido usado a torto e a direito para mascarar o fracasso de alguns empreendimentos, como se o insucesso fosse apenas fruto de uma crise econômica. Perceber isso, saber diferenciar o que de fato está atrapalhando o seu negócio é fundamental para encontrar uma saída.

Tenho visto muitos empresários perdidos, sem saber como e nem para

onde conduzir seus empreendimentos. As fórmulas já não funcionam muito bem – ou, para os mais otimistas, “estão demorando muito para dar certo”. O fato é que, no frigar dos ovos, muitas empresas estão fechando, outras tantas estão reduzindo drasticamente suas atividades, muitas estão encolhendo, gente tem sido demitida, e temos, vale dizer, em 2017, cerca de 14 milhões de desempregados; uma cifra nada desprezível! – E isso não é uma miragem, mas algo dramaticamente palpável.

Mas há um aspecto que gostaria de ressaltar. Não temos como negar a crise e muito menos o que chamamos de seus efeitos. Mas tenho algumas dúvidas sobre se a atual crise e esses tais efeitos constituem aspectos interdependentes e relacionais. Vou especificar: desconfio que em muitos setores ou situações há, sim, pontos de contato entre essa crise atual e seus supostos efeitos, mas isso não responde nem justifica, pelo menos não o tempo todo, os maus resultados de muitas empresas e negócios.

Não estou dizendo que ela não existe e muito menos deixando de reconhecer ou constatar as suas implicações devastadoras. Só acho que muitos dos impactos negativos sentidos pelas empresas não resultam diretamente da crise. É pelo menos o que tenho visto. Queda nas vendas, baixo consumo, desemprego, tudo isso pode ser visto numa perspectiva mais abrangente do mercado e do país. Mas o ponto que eu quero conversar com você é este: quanto o seu negócio é de fato impactado pela crise? Será que antes desse momento de instabilidade as coisas já não vinham dando errado de alguma forma? Será que não há nada a ser feito no sentido de proteger o seu negócio, e que permita a você, gestor e empreendedor, ter algum alento concreto para que sua empresa possa se manter em pé e almejar novos horizontes, a despeito da crise, do governo, do dólar, da bolsa?

Como exemplo disso, posso citar a expressiva recuperação que a Unimed Fortaleza apresentou entre 2014

e 2016, período em que mais se falou de acentuação da crise no Brasil. Nesse período, a empresa saiu de uma situação extremamente difícil para índices econômico-financeiros que nunca haviam sido apresentados em seus 39 anos de existência.

Vou lembrar algo aqui que me parece emblemático e, sem ofender, perguntar: será que essa é a primeira vez que isso está acontecendo no Brasil? Quero dizer: será que essa é a primeira crise que estamos vivendo em nosso país? Talvez a sensação de que a crise de agora seja maior só seja possível porque estamos dentro dela. Mas se olharmos um pouco para trás no tempo, vamos ver que em 2010, 2008, 2006, 2002 etc., ninguém teve vida fácil neste país. Tivemos crise política, crise cambial, crise imobiliária, crise mexicana, crise russa, crise do petróleo, crise do mensalão, crise de colheita, crise de... enfim, parece que viver sob algum tipo de crise é quase uma condição do nosso povo, para não dizer de nossa espécie – ou você se lembra de algum período em que dinheiro e oportunidades caíam do céu? Sim, é possível pensar em alguns períodos em que dinheiro e oportunidades chegaram a “cair” do céu. Mas considere, primeiro, que isso é muito raro; e, segundo, o grande problema, como espero que você veja aqui neste livro, não é se dinheiro ou oportunidade vão ou não cair do céu. O ponto não é esse. Uma parte da questão é: 1) o que fazer quando as dificuldades aparecem? E você vai ver como empresários e gestores, e acho que pessoas, de modo geral, têm muita dificuldade em lidar com isso. A outra parte é: 2) como encontrar oportunidades e, nelas, espaço para obter sucesso, de modo perene e consistente?

Se você me acompanha, certamente já começa a perceber que parece ser esse o momento de começar a desconfiar que o fracasso ou o insucesso de muitas empresas não se explica inteiramente pela crise, ou por aquilo que chamamos de crise ao longo do tempo. O que você acha? Na verdade, estou dizendo, e vou tentar

mostrar isso, que a crise, por si só, não justifica os resultados ruins de um empreendimento por todo o tempo.

Considere isto: vivemos em crise desde que chegamos a esse planeta. Se tem algo que nos impulsiona no sentido de crescer, melhorar e aprender, isso acontece justamente num momento de dificuldade.

Em suma, não fracassamos por conta de uma crise. Se estamos no comando, devemos olhar em todas as direções (a crise é apenas uma delas). Você não deve concentrar todo o

**O SEU OBJETIVO NÃO É ESSE (COMBATER A CRISE); NAVEGAR É O MAIS IMPORTANTE, E ESSE DEVE SER O FOCO DA SUA EMPRESA: CRESCER, PROSPERAR, ANTECIPAR-SE E SUPERAR OBSTÁCULOS QUANDO ELES APARECEREM**

seu arsenal de conhecimento, criatividade, aperfeiçoamento de produtos e serviços para combater apenas um lado da embarcação. O seu objetivo não é esse (combater a crise); navegar é o mais importante, e esse deve ser o foco da sua empresa: crescer, prosperar, antecipar-se e superar obstáculos quando eles aparecerem.

Significa dizer que algo intrínseco e de certa forma interno ao próprio negócio tem mais a ver com os desígnios e o futuro da sua empresa que propriamente uma crise externa. O que seria?

Aprender a cuidar do seu negócio (gestão: cuidar, mudar, adaptar-se)

Pela minha experiência, mas não só por isso, pelo que acompanho de perto e por diversos relatos de amigos empresários e gestores, estou convencido de que o fator de maior influência na definição da trajetória de um empreendimento concentra-se no seu modelo de gestão. Para o bem e para o mal. Mas o que é modelo de gestão, afinal? Vou responder de maneira bem simples: o jeito como você conduz (administra) o seu negócio (pode ser uma área, setor, até sua vida particular). É isso que vai definir quanto você ou sua empresa vão ter sucesso.

Mas vamos simplificar e decompor um pouco mais isso: o que significa administrar um empreendimento?

Bem, essa é uma espécie de pergunta que abre muitas possibilidades. Há tratados que discutem isso profundamente, com teorias, estudos e pesquisas que provam e reprovam uma infinidade de leis e ordenamentos sobre a arte de gerir um negócio. E tudo isso é válido e muito importante para o estudo das empresas, de seus negócios, processos e relações. Mas, como disse, vou dar uma resposta simples, que não invalida nenhum desses tratados, mas que de muitas maneiras resume o que quer dizer administrar um empreendimento. Resposta, numa palavra: significa cuidar.

Gerir, administrar, conduzir, dirigir, guiar, enfim, tudo isso pode ser sintetizado nesse verbo essencial na vida das empresas: cuidar, o que implica dizer: “olhar para o seu negócio ou empresa, e para tudo o que dele faz parte – incluindo, além dos processos e ativos, as pessoas –, com o cuidado que se tem quando tomamos conta de algo que muito nos importa”. É uma definição simples, mas exige atenção total. Cuidar significa também conhecer. Conhecer não só o que se faz, mas também como fazer e para que fazer – e aqui abre-se um leque, com ideias e modelos de atuação, procedimentos, gestão etc., que extrapolam as questões técnicas, do ofício propriamente dito.

**CALENDÁRIO 2018**

<p><b>JAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WORKSHOP DE TREINAMENTO</li> <li>• CICLO DE PALESTRAS</li> </ul>	<p><b>FEV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PREMIAÇÃO MELHORES FORNECEDORES PARA RH 2018</li> <li>• JANTAR DE RELACIONAMENTO E NETWORKING</li> <li>• WORKSHOP DE TREINAMENTO</li> </ul>	<p><b>MAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PREMIAÇÃO MELHORES EMPRESAS EM CIDADANIA CORPORATIVA 2018</li> <li>• 15º ENCONTRO NACIONAL DE CIDADANIA EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL</li> </ul>
<p><b>ABR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CICLO DE PALESTRAS</li> <li>• CAFÉ &amp; NEGÓCIOS</li> </ul>	<p><b>MAI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 17º FÓRUM LIDER RH</li> <li>• WORKSHOP DE TREINAMENTO</li> <li>• VISITA TÉCNICA MULTINACIONAL</li> </ul>	<p><b>JUN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PREMIAÇÃO RHs E MARCAS MAIS ADMIRADAS 2018</li> <li>• CICLO DE PALESTRAS</li> </ul>
<p><b>JUL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ENCONTRO DE RELACIONAMENTO</li> <li>• CICLO DE PALESTRAS</li> </ul>	<p><b>AGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10º SEMINÁRIO E TALK SHOW RHs MAIS ADMIRADOS 2018</li> <li>• CICLO DE PALESTRAS</li> </ul>	<p><b>SET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 14º CONFERÊNCIA IBERO AMERICANA DE LIDERANÇA</li> <li>• PREMIAÇÃO MELHORES PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS 2018</li> </ul>
<p><b>OUT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COQUETEL DE RELACIONAMENTO</li> <li>• 12º INOVATECRH</li> </ul>	<p><b>NOV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WORKSHOP DE TREINAMENTO</li> <li>• PREMIAÇÃO MELHORES FORNECEDORES PARA RH 2019</li> <li>• PREMIAÇÃO MELHORES EPS</li> </ul>	<p><b>DEZ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COQUETEL DE ANIVERSÁRIO DE 27 ANOS DO GRUPO GESTÃO RH</li> </ul>

**PROGRAME-SE!**

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



EXEMPLO: se você tem uma pequena gráfica, você necessariamente tem que conhecer os processos de impressão, máquinas que vai precisar para imprimir, tipos de papel, tinta, composição, entre outros assuntos. São questões que se ligam à essência do que você faz, à razão do seu negócio (o que alguns chamam de core business, ou seja, a essência ou núcleo do fazer da sua empresa). Porém, saber apenas isso para se obter sucesso talvez fosse algo suficiente há trinta ou quarenta anos. Hoje em dia não é mais. Tão importante quanto conhecer tecnicamente o que se faz é também saber como fazer, e aqui me refiro fundamentalmente aos processos de trabalho, os quais alcançam áreas ou setores que não estão exatamente ligados ao núcleo do seu negócio. Veja alguns deles:

- Como a empresa será estruturada? – sua arquitetura administrativa.
- Quem vai cuidar do quê? – áreas, setores.
- Quais saberes são necessários para atuar nesse modelo de empresa? – habilidades, competências.
- Como as pessoas serão contratadas?
- Como as pessoas serão remuneradas?
- Como você irá desenvolvê-las?
- Você tem um mapa da sua concorrência? – algo que considere não apenas os seus concorrentes diretos.
- O que você vai fazer para manter as pessoas comprometidas com os resultados que quer alcançar?

Outro passo não menos importante é saber para que fazer, para que a empresa existe, qual o seu objetivo maior. Essa resposta tem que ser compartilhada por todos que a compõem e deverá nortear todas as decisões a serem tomadas.

Você ainda quer permanecer no mercado? Quer ser maior do que a crise? Então, me acompanhe.

Se você olhar com atenção, vai ver que são coisas simples. E sei que você é

capaz de responder em menos de cinco minutos a todas essas questões. Talvez uma ou outra seja novidade, mas, depois de saber do que se trata, sei que não será difícil responder. E aqui outra boa notícia: colocar em prática também não será difícil, tenho certeza. Agora, o que não é fácil é compreender a razão de incorporar essas questões na concepção de um negócio. Compreender que, se não cuidarmos do jeito apropriado – que inevitavelmente sempre terá de ser o melhor jeito –, a probabilidade de sobrevi-

**COMO, SEGUNDO DARWIN, “NÃO É O MAIS FORTE QUE SOBREVIVE, NEM O MAIS INTELIGENTE, MAS O QUE MELHOR SE ADAPTA ÀS MUDANÇAS”, AS ORGANIZAÇÕES QUE SOBREVIVEM SÃO AS QUE MELHOR E MAIS RAPIDAMENTE SE ADAPTAM ÀS MUDANÇAS E NOVIDADES DO MERCADO**

vência com sucesso é muito pequena. Portanto, meu caro, o mais difícil não é fazer, mas aceitar que, se não fizermos as coisas do jeito certo – cuidando delas –, nada vai funcionar. Pelo menos não do jeito que deveria.

Extermine o dinossauro que habita em você – antes que ele o extermine

Se pautarmos nossa vida pelo título deste capítulo (“A mudança como estratégia de futuro”), fica claro que precisamos sobreviver, precisamos estar na nossa melhor condição para perpetuar nossos sonhos, nossos desejos, nossa decisão de construir um

empreendimento que irá superar as dificuldades impostas por um mundo implacável, que pune aqueles que ignoram suas transformações.

Podemos dizer que não há uma guerra formalmente instituída, mas a sobrevivência profissional no mundo corporativo de hoje é uma batalha permanente, seja você empresário, empreendedor, executivo ou gestor de pessoas. Em comum, todos precisamos sobreviver, “matar um leão por dia”, como dizem aqueles que lutam para estarem vivos – algo que só é possível, no mercado competitivo que atuamos ou no mundo globalizado em que vivemos, caso mudemos e adotemos a mudança como um padrão estável e permanente de transformação de nossas ações. Mudar é nossa arma, e podemos dizer: a mudança é o passe para o futuro.

Mas por que mudar é algo tão fundamental nos dias de hoje?

Em primeiro lugar, a mudança é algo que faz parte da vida. É ela que nos põe em movimento, como se fosse o motor de nossas ações – vale lembrar que a mola propulsora de uma mudança se chama crise. Mas considere também que a mudança faz parte da natureza – e certamente do universo, que, por conta de um complicado movimento de forças nem sempre concordantes, está em constante transformação.

Repito: se as organizações são ditas “organismos vivos”, então é necessário cuidar da sua saúde, buscando seu pleno funcionamento. E, se são organismos vivos, são organismos “biológicos”. Como, segundo Darwin, “não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”, as organizações que sobrevivem são as que melhor e mais rapidamente se adaptam às mudanças e novidades do mercado.

Adaptação é a chave da teoria evolucionista de Darwin e também da sobrevivência e do crescimento das empresas. Esse é um ponto interessante que nos ajuda a compreender a razão da mudança. Não mudamos por mudar, pelo simples capricho de fazer as

## NESTE NATAL, PRESENTEIE COM OS CARTÕES DOS PINTORES COM A BOCA E OS PÉS.

Um cartão que emociona quem recebe, e transforma a vida de quem fez.



Cartões e calendários feitos com muito carinho para você emocionar neste Natal.



Assista nossos grandes pintores fazendo os cartões em [apbp.com.br](http://apbp.com.br), e peça os seus pelo site.



coisas de um outro jeito, pela vontade de tentar uma nova maneira de fazer o que fazemos. A mudança é uma espécie de diálogo com o mundo que nos cerca. É uma conversa que estamos tendo com o novo, com o diferente, buscando interpretar seu sentido e responder adequadamente àquilo que nos pedem, em especial, ao que os nossos clientes pedem.

Numa analogia, precisamos fazer gestão como se usássemos o aplicativo de trânsito Waze – e não um GPS convencional. Ambos nos indicarão o caminho para o destino desejado, no entanto o GPS convencional nos mostra uma única rota. Caso haja algum obstáculo inesperado, ele continuará indicando o mesmo caminho. E é isso o que acontece com muitas empresas, que continuam fazendo mais do mesmo, ainda que “aquele mesmo” não dê mais resultado, ou seja, quebram porque se apegam a práticas que há tempos não servem mais.

Já o Waze também nos indica um caminho para o destino desejado, mas vai adequando a rota, em tempo real, a tudo o que acontece no “ambiente”, sugerindo-nos sempre os melhores percursos para aquele momento.

Isso é complementado por uma frase do exército canadense que diz assim: “Se o terreno e o mapa estiverem diferentes, siga o terreno”. A realidade, pelo menos, é palpável.

Em uma palavra: precisamos nos adaptar para continuar no jogo – até porque, se não nos adaptarmos, simplesmente não há jogo, estamos fora, game over!

Para reforçar um pouco mais a validade dessa crença, a de que é possível superar adversidades e momentos difíceis, cabe aqui lembrar a existência de relatos que mostram que grandes empresas e negócios foram construídos ao redor do mundo em momentos de enorme dificuldade, recessão, crise e medo. São períodos em que as pessoas, de modo geral, se sentem muito ameaçadas e enfraquecidas e por isso retraem suas iniciativas e paralisam suas ações, com cortes e contenções que atendem a um único

propósito: reduzir despesas a qualquer custo, ainda que isso envolva até o, muitas vezes necessário, investimento para conquistar novos clientes e mercados – ou até a pesquisa e o desenvolvimento de uma nova ideia alternativa para tempos difíceis. Nessa posição, essas empresas agem como se o golpe final fosse acontecer a qualquer momento. E ele, infelizmente, acontece.

Pois foi por pensar exatamente o contrário que alguns empreendedores inovaram em meio a um mercado

## NUMA ANALOGIA, PRECISAMOS FAZER GESTÃO COMO SE USÁSSEMOS O APLICATIVO DE TRÂNSITO WAZE - E NÃO UM GPS CONVENCIONAL. AMBOS NOS INDICARÃO O CAMINHO PARA O DESTINO DESEJADO, NO ENTANTO O GPS CONVENCIONAL NOS MOSTRA UMA ÚNICA ROTA

instável e caótico e lançaram produtos que traziam aquela faísca de inovação e adaptação que falamos no início. O creme Nutella – marca do grupo Ferrero – foi criado em 1944, numa Itália devastada pela Segunda Guerra. E surgiu como uma alternativa ao cacau, na época caro e escasso. O mesmo aconteceu com o surgimento da marca Nescafé, da Nestlé. O produto foi criado em 1938, atendendo a um pedido do governo brasileiro, que sofria com a baixa mundial do preço do grão de café – o Brasil era o maior exportador do pro-

duto. Hoje, Nescafé é uma das marcas mais valiosas da Nestlé. Os relógios Swatch foram outra resposta criativa a um mercado que, ao longo da década de 1970, entrou em crise de uma hora para outra, quando a Ásia desbancou os relógios suíços, muito caros em relação aos novos produtos. O relógio de plástico da Swatch deu novo alento ao mercado e garantiu a sobrevivência da marca com estilo, qualidade e baixo custo. O serviço de transporte urbano da Uber também nasceu num momento de turbilhão econômico, em 2008, quando os Estados Unidos tentavam se recuperar da grave crise imobiliária que atingira o país. Dois aspectos contribuíram: 1) com a falta de empregos, muitas pessoas faziam bicos para complementar a renda; e 2) havia de fato uma demanda não atendida adequadamente pelos serviços convencionais. O novo serviço prometia preços mais baixos e flexibilidade para os novos clientes, além de oportunidade para quem quisesse se lançar na nova empreitada.

Há muitos outros exemplos que vou mencionar ao longo do livro. Todos eles têm a característica de que seus mentores estão sempre de olho no mercado, acompanhando as mudanças e tentando se antecipar a elas. Um outro aspecto que conta e faz diferença: o talento das pessoas. É isso que move essas empresas. Se você não criar espaço para que esse talento se realize, não há como ficar muito tempo no mercado.

Na teoria de Darwin, adaptada aqui para os propósitos deste livro, você só tem uma saída: mudar para adaptar-se. Bem, há uma outra saída: a que deixa livre o caminho para os dinossauros. Só que você já sabe o fim dessa história.

**Ficha Técnica**  
Livro: “Líder de Resultado – O poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados”  
Autor: **Elias Leite**  
**184 páginas**  
**Editora Gente**



Palestrantes  
Mestres de Cerimônias  
Mediadores em Fóruns e Debates  
Media Training

Jornalistas  
Apresentadores  
Empreendedores  
Economistas  
Atletas

Viabilizamos a contratação dos melhores e mais renomados profissionais do país para atuar em eventos corporativos.



**Dony de Nuccio**

Jornalista, Apresentador do Jornal das Dez da GloboNews



**Giovane Gavio**

Técnico da Seleção Brasileira de Voleibol sub-21, do time Sesc RJ e Bicampeão Olímpico



**Gustavo Caetano**

Autor do Best-seller Pense Simples e CEO da Samba Tech



**Murilo Gun**

Um dos pioneiros da internet no Brasil



**Philippe Guedes**

Jornalista, Repórter da Rede Globo SP.



**Tallis Gomes**

Fundador da Easy Taxi, Fundador e CEO da Singu



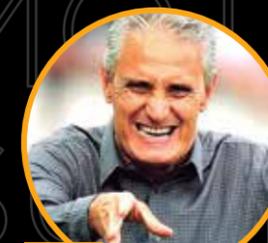
**Rodrigo Pimentel**

Ex capitão do Bope e autor de Tropa de Elite



**Fernando Fernandes**

Atleta Paralímpico



**Tite**

Técnico da Seleção Brasileira de futebol



**Amyr Klink**

Navegador, palestrante e escritor

## ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

CATHO	4ª CAPA
SAPORE	2ª CAPA
TECHWARE	3ª CAPA
UNIVERS	4-5
SULAMÉRICA	7
HIRING	9
UNIMED	13
RB SERVIÇOS	17
AREZZA	18-19
PIRELLI	27
COLABORADORES	29
LUANDRE	31
KLP	32-33
LG LUGAR DE GENTE	37
GI GROUP	41
CR BASSO	45
FARAH SEGUROS	47
CASAS MÁXIMA	51
APAE	55
ELLO PLURAL	57
GRUPO SAÚDE E VIDA	59
MARSO	69
GRUPO META RH	71
QUALIFORMA	75
UNIODONTO	77
UP BRASIL	83
INTERCULTURAL	85
ESARH	88-89
APBP	95
CONNECT	97



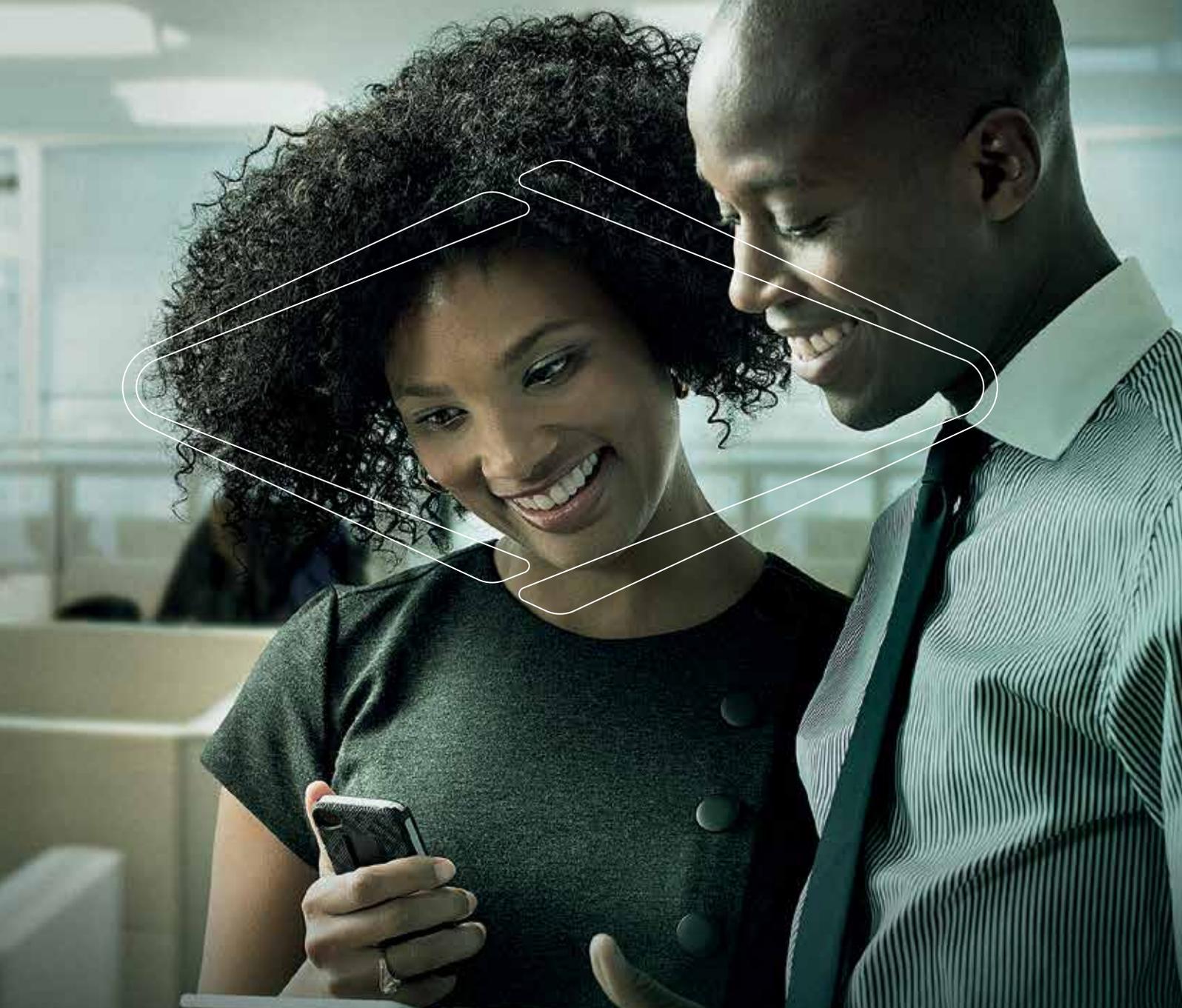
## TECHWARE E VOCÊ JUNTOS NO eSOCIAL!

Como uma das principais especialistas em software para folha de pagamento e recursos humanos, tendo CLIENTE e CARINHO entre nossos valores, sabemos a importância de ESTAR JUNTO em todos os momentos do seu negócio.

Venha para o Rrevolution Cloud e o Oracle HCM Cloud e conte conosco para o eSocial.  
CLOUD | BPO | ON PREMISES

ORACLE Gold Partner [techware.com.br](http://techware.com.br) 11 3871 7485





## DAR UM FEEDBACK POSITIVO É GRÁTIS. ANUNCIAR AS SUAS VAGAS NA CATHO TAMBÉM.

### Na Catho, você tem:

- Publicação ilimitada de vagas.
- Milhões de candidatos visualizando as suas vagas.
- Tecnologia avançada para seleção de candidatos.
- Envio de mensagens e convites para entrevistas.



Este ano, a Catho Empresas foi vencedora do Prêmio Top of Mind de RH na categoria "Site para Recrutamento".

3003-3377

[www.cathoempresas.com.br](http://www.cathoempresas.com.br)  
[cathoempresas@catho.com](mailto:cathoempresas@catho.com)



RECRUTAR É UM TALENTO