gestão RH

www.gestaoerh.com.br
ANO XXX · 2023
EDIÇÃO 160

GESTÃO DE PESSOAS

NEM LAY-OFF, NEM OFFBOARDING O ASSUNTO É DEMISSÃO



CEO EM FOCO

Cristina Palmaka, da SAP, e a força da liderança feminina



RH EM FOCO

Em destaque, Douglas Pereira, líder de RH da Volkswagen



CNPJ: 33.055.146/0001-93

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

Bradesco Seguros. Com Você. Sempre.

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor: 0800 727 9966
SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 701 2708
Ouvidoria: 0800 701 7000

bradesco seguros

SUMÁRIO



36

CAPA
NEM LAY-OFF, NEM OFFBOARDING O ASSUNTO É DEMISSÃO



54

ARTIGO
COMANDO E CONTROLE COMO MUDAR O MINDSET



64

ARTIGO
COLABORADOR LIVRE PARA SER E ESCOLHER, EMPRESA PRONTA PARA CRESCER

6 RH EM FOCO
A BOA SURPRESA DE SE DESCOBRIR RH

12 CEO EM FOCO
O PODER DA LIDERANÇA FEMININA

18 DIVERSIDADE E INCLUSÃO
O CAPACITISMO NO MUNDO CORPORATIVO É UM BLOQUEADOR DE TALENTOS

22 GESTÃO DA LONGEVIDADE
NÃO É INCLUSÃO, É ESTRATÉGIA!

24 LIDERANÇA
A MIOPIA DA LIDERANÇA

28 O SENTIDO DA GESTÃO
COMPETIÇÃO OU COLABORAÇÃO? OS NOVOS PARADIGMAS DO MUNDO CORPORATIVO

30 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO
QUAL O PROBLEMA DE ABRIR A CÂMERA?

46 INDICADORES

58 ARTIGO
JORNADA DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO: COMO CRIAR A MELHOR EXPERIÊNCIA

60 ARTIGO
TRÊS PILARES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM NOVO HÁBITO

66 ARTIGO
COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA O PROFISSIONAL DE RH INVESTIR

70 GENTE

78 ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

Estamos de volta com mais uma edição da revista Gestão RH. O tempo passou muito rápido, mas muita coisa aconteceu desde a última vez que vim aqui falar com vocês, em dezembro. O encerramento de 2022, um ano mundialmente conturbado, difícil e polarizado, soava como se fosse colocado um ponto final a um ciclo crítico e, em seu lugar, viessem tempos renovados, de esperança, como é de praxe nesse período. Mas logo no início do "ano novo" deu para perceber que não seria bem assim. E, como é de costume, "tocamos o barco", como se diz, trabalhando muito e torcendo por mudanças positivas, afinal, estamos no ano do coelho, de acordo com o calendário chinês.



Renato Fiochi
CEO
renato@grupogrh.com.br

Confesso que fiquei curioso de saber o que significa estarmos no "ano do coelho" e fui para o Google pesquisar. Embora não seja ligado a esses simbolismos, fiquei entusiasmado com o que encontrei. Na cultura chinesa, significa estarmos em um ano de diplomacia, sensibilidade, indulgência e criatividade para lidar com as situações. Muito oportuno e bem-vindo. Se assim for, o universo conspira para que a gente encontre mais harmonia e menos confrontos, o que estamos precisando em todos os níveis de vivência.

Mas, num piscar de olhos, lá se foi o primeiro trimestre e pouca coisa mudou. Aliás, em algumas áreas, parece que os conflitos se intensificaram. Não que não tivemos boas notícias. Elas acontecem, são bem-vindas, celebradas. Mas a gravidade das más notícias parece sempre superá-las.

Seria muito bom se dependêssemos apenas de forças superiores para o mundo melhorar. Não é o caso. Paradoxalmente, ao mesmo tempo em que há um crescente movimento de resgate de valores nobres, como respeito ao próximo, ética, empatia e justiça, de outro, prevalece a "loucura" desses tempos de velocidade acelerada, disrupções, volatilidade e ânsia por resultados.

A sinergia espontânea desses dois cenários é tão improvável quanto a mistura de água e óleo. Sem a intervenção humana, sem a disposição para uma mudança de modelo mental, sem autoconhecimento, sem diálogo, sem uma revisão de valores, fica difícil avançar para um mundo melhor do que o que temos hoje.

Apesar do Bani, do Vuca, da pressão para tomar decisões, da ânsia por lucro, da rapidez necessária para adaptações constantes, a gente tem que parar para pensar, ouvir mais, refletir e agir. Não dá para esperar que os outros façam isso por nós. É um exercício diário, quer a gente esteja em casa, no trabalho, no convívio social. No Brasil, na Rússia, nos Estados Unidos, na Suíça, no Afeganistão, na Nigéria.

Se a gente quer viver melhor hoje, reconstruir o futuro a partir das decisões e ações do presente e deixar um legado para as próximas gerações que nos dê orgulho, o melhor a fazer é começar, desde já, a formar uma corrente positiva de humanidade.

Nesse sentido, preciso fazer um agradecimento especial aos RHs, gestores e demais profissionais que, dentro do que lhes é delegado, estão empenhados em transformar o ambiente de trabalho em lugares melhores, mais humanos, e não hesitam em compartilhar sua sabedoria com a gente a cada edição da nossa revista, a cada evento nosso. Vocês têm todo o meu reconhecimento.

gestão RH

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

ANO XXX • EDIÇÃO 160 • 2023

CEO
Renato Fiochi
renato@grupogrh.com.br

Editora
Thaís Gebrim
thais.gebrim@grupogrh.com.br

Publicidade
Angra Coimbra
angra.coimbra@grupogrh.com.br

Comercial
Maykon Silva
maykon.silva@grupogrh.com.br

Mídias Sociais
Angra Coimbra
Guilherme Oliveira
Thaís Gebrim

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

Marketing Digital
Guilherme Oliveira
marketing.digital@gestaoerh.com

Comunicação
comunicacao@grupogrh.com.br

Assinaturas
Jeniffer Paula
assinatura@grupogrh.com.br

Eventos
Lucas Zangarini
lucas.zangarini@grupogrh.com.br
Wellington Adriano

Tecnologia e Site
André Zacarias
andre.zacarias@grupogrh.com.br

TV Gestão RH
Miller Pimentel
tv@grupogrh.com.br

Impressão
Impress



cuidado para quem cuida.

Vacinar sua equipe contra a gripe é oferecer mais saúde para quem cuida da sua empresa.

De **10% a 12% das ausências no trabalho** por doenças ocorrem em razão de gripes e resfriados.

A vacina é a **melhor forma de prevenir** a influenza.

Condições especiais
para as empresas que reservarem vacinas ainda neste ano.

Proteja sua equipe em:
vacinas.dasa.com.br



DASA empresas

A gestora de saúde do futuro.

A BOA SURPRESA DE SE DESCOBRIR RH



DIVULGAÇÃO/VOLKSWAGEN

Alto executivo de Recursos Humanos da Volkswagen, Douglas Pereira não tinha ideia de que poderia se apaixonar pela área e desenvolver nela uma carreira de sucesso

Por ***Thaís Gebrim***

3A BRASIL

FGV In Company

O **mercado reconhece**, as equipes acreditam e os **resultados aparecem**.

Promovemos soluções educacionais customizadas que alinham o sucesso de colaboradores com o de organizações, como a Boston Scientific do Brasil. Conheça os nossos programas validados no Brasil e no mundo e torne-se também um parceiro do FGV In Company.



"O programa desenvolvido em conjunto com o FGV In Company trouxe profissionais de várias áreas do mercado, inspirando nossos talentos a construir suas histórias de sucesso."

Eduardo Verges
Presidente da Boston Scientific do Brasil.

Saiba mais:

FGV IN COMPANY

Apaixonado por carros desde a infância, Douglas Pereira começou a trabalhar cedo na indústria automobilística, de onde, diga-se de passagem, não sairia mais. Ele só não imaginava que, ao realizar um sonho, também plantava a semente de uma jornada profissional que se transformaria em uma carreira bem-sucedida como executivo de RH.

Para situar os leitores, inicialmente, Douglas trabalhava no setor de Manufatura. Mais de uma década depois, foi surpreendido com uma proposta para migrar para a área de Recursos Humanos, onde, sem ter ideia de que assim seria, se encontrou profissionalmente. Hoje, na vice-presidência de RH para o Brasil e Região SAM (a região engloba todos os países latino-americanos, exceto o México), suas decisões impactam a vida de aproximadamente 17.600 trabalhadores.

Vale dizer que, dos quase 30 anos de carreira, 25 foram – e continuam sendo – na Volks, com um intervalo na Renault-Nissan. Em 2018, ele recebeu um convite da empresa para trabalhar em cargo C-level. Apesar de difícil – afinal, eram 23 anos dedicados a uma única companhia –, a decisão foi acertada. Tanto é que, em 2020, a própria Volkswagen o chamou de volta para assumir um desafio e tanto: liderar o RH de toda uma região e atuar na linha de frente do processo de transformação da marca, iniciada em 2017.

Confira todos os detalhes na entrevista concedida à Gestão RH.

Gestão RH – Seu ingresso na Volkswagen se deu como aprendiz. Quais eram os sonhos e as expectativas profissionais naquela época?
Douglas Pereira – Eu sonhava trabalhar com carros desde pequeno. Meu pai trabalhou por anos na Volkswagen *[como afiador de ferramentas]* e isso também alimentou o meu desejo. Quando tive a oportunidade de participar do programa de aprendizagem, não tive dúvidas e agarrei essa chance.

Gestão RH – Manufatura foi a primeira área em que você trabalhou; RH veio cerca de 11 anos depois. Como e por que houve essa mudança?
Douglas Pereira – Eu comecei em Manufatura como sequência natural da minha formação no Senai/VW. Atuei em diferentes locais e tive oportunidade de crescer na área, assumindo mais responsabilidades e conquistando mais visibilidade. Em um determinado momento, participei de um processo de assessment de liderança, pois meu nome havia sido apontado em um plano de sucessão da empresa. Depois de um tempo, recebi a ligação de uma pessoa de Recursos Humanos me perguntando se eu considerava participar de um processo para trabalhar na área, pois, segundo ela, eu teria perfil isso.

> “MINHA PRIMEIRA IMPRESSÃO *[SOBRE O RH]* FOI INCRÍVEL, PORQUE, NA VERDADE, EU TINHA UMA REFERÊNCIA DISTORCIDA DE RECURSOS HUMANOS, COMO UM GRANDE DEPARTAMENTO PESSOAL”

Gestão RH – Como você recebeu esse convite?
Douglas Pereira – Foi uma surpresa, mas o desafio me atraiu. Participei do processo sem uma grande pretensão naquele momento – não me achava um candidato forte por não ser da área –, mas acabei sendo selecionado como assessor do vice-presidente de RH naquele momento, o doutor Senn [*Josef-Fidelis Senn*], um alemão que tinha acabado de chegar no Brasil e buscava alguém que conhecesse a cultura da empresa e tivesse vontade de se desenvolver.

Gestão RH – E qual foi a sua primeira impressão chegar ao RH?
Douglas Pereira – Minha primeira impressão foi incrível, porque, na verdade, eu tinha uma referência distorcida de Recursos Humanos, como um grande departamento pessoal. Na nova posição, percebi quão ampla, complexa e relevante era a função do RH para a organização. Logo me apaixonei pela nova profissão, comecei a estudar, a me aprofundar cada vez mais, com a clareza de que eu queria seguir minha carreira nessa área.

Gestão RH – No total, sua estada na Volkswagen soma cerca de 25 anos, com um intervalo de menos de três anos, em que atuou como líder de RH na Renault-Nissan. O que motivou esse intervalo?
Douglas Pereira – Eu já vinha de uma jornada de 23 anos na Volkswagen, tendo feito diferentes coisas. O convite da Renault-Nissan naquele momento veio ao encontro do meu objetivo de atuar como head de Recursos Humanos e, ainda, conhecer culturas diferentes, viver novas relações e desafios em um ambiente totalmente desconhecido para mim.

Gestão RH – Além de trabalhar há muitos anos na Volkswagen, o convite traria a responsabilidade de um executivo C-level relativamente cedo, aos 37 anos. Em algum momento isso o fez sentir medo de aceitar a proposta?

Apaixone-se pelo lado humano da tecnologia.

intelbras | #vemserinlover

Nós somos a Intelbras!

Uma empresa de tecnologia, **líder de mercado e repleta de colaboração, respeito, cuidado, autonomia e desafios tecnológicos**. A gente trabalha pra levar soluções que **protegem, conectam, aproximam e transformam a vida de milhões de pessoas**, no Brasil e no mundo.

E nós temos **tanta gente incrível trabalhando aqui!** Gente que tem a vontade de evoluir sempre, e que sabe a importância de estar em uma empresa que valoriza pessoas e acredita no potencial de cada uma delas. **Somos uma empresa diferente. Somos uma empresa humana.**

Nosso clima é único e quem trabalha aqui sabe disso. Pra colocar em prática alguns de nossos valores, como simplicidade e felicidade, oferecemos um **ambiente de trabalho aberto, respeitoso e descontraído**. Também investimos em ações que promovem a colaboração, a integração e o trabalho em equipe.

Somos quase cinco mil inlovers que fazem da Intelbras, todos os dias, uma das melhores empresas para se trabalhar, e que sabem que **uma grande empresa é construída todos os dias.**

Vem com a gente se apaixonar pelo lado humano da tecnologia.

Conheça nossa nova **proposta de valor** para nossos **inlovers**

Uma empresa **humana**

Uma empresa que **desenvolve**

Uma empresa que **dá autonomia**

Uma empresa **forte**

Douglas Pereira – Não foi uma decisão fácil deixar a Volkswagen depois de tanto tempo, mas decidi que seria importante fazer esse movimento. Eu tive medo, claro, senti insegurança e medo no momento de "romper" uma relação de tantos anos, mas era algo que realmente eu queria, e acreditava no meu potencial de aprender e encarar esse novo desafio.

Gosto de destacar que sou muito grato pela jornada com o time da Renault-Nissan. Conheci pessoas incríveis, tive novos aprendizados e a oportunidade de alcançar grandes realizações com o time "de lá". Além disso, esse período reforçou para mim a importância de ter mais abertura e conexões com outras organizações.

Gestão RH – E o que o levou de volta à Volks?

Douglas Pereira – Depois desses quase três anos, eu vinha discutindo possíveis novos desafios na Renault, mas recebi de forma inesperada uma ligação do vice-presidente de RH da Volkswagen na época, o Marcellus [*Marcellus Puig, atual CEO e presidente do Grupo Volkswagen na Argentina*]. Ele estava assumindo a posição de head de RH da marca na Alemanha e, junto com o presidente da VW na região e o head de RH global do grupo, gostaria que eu retornasse para sucedê-lo como RH da América do Sul, devido à minha história com a empresa e com a marca, às novas experiências que eu tinha adquirido e por eles entenderem que eu teria muito a contribuir com a fase seguinte de transformação da Volkswagen na região. Então, o convite foi aceito.

Gestão RH – Qual é a sua avaliação dessa nova etapa?

Douglas Pereira – Eu estou de volta há mais de um ano e meio e tem sido uma jornada muito intensa devido ao contexto global e às transformações tão significativas na indústria automobilística e de mobilidade, além das grandes realizações e evolução nas perspectivas de pessoas, liderança, cultura, digitalização, transformação organizacional, diversidade e inclusão e ESG.

Gestão RH – Sua atuação profissional tem se dado unicamente na indústria automotiva, setor em que os sindicatos dos trabalhadores são organizados e bastante atuantes. Como tem sido essa relação?

Douglas Pereira – Temos um princípio de relação trabalhista que é participativo e construtivo. Reconhecemos a legitimidade das entidades de representação de trabalhadores e mantemos o diálogo permanente sobre o futuro do negócio, competitividade e sustentabilidade da empresa, assim como de condições de qualidade para nossas pessoas colaboradoras. É um processo intenso, mas que traz resultados consistentes.

> "NAS DISCUSSÕES SOBRE RESULTADOS, AS PESSOAS APARECEM MUITAS VEZES ENQUADRADAS COMO *HEADCOUNT*, CUSTO, ETC. ISSO LEVA A ALGUNS VIESES E DISCUSSÕES EQUIVOCADAS"

Gestão RH – Em 2019, em uma entrevista para a Gestão RH, ainda na Renault, você colocou que os profissionais de Recursos Humanos são constantemente pressionados pelas necessidades do negócio, o que, em alguns momentos, pode levá-los a não tratar as pessoas como pessoas, mas que você sempre mantém a atenção na essência da função: o foco nas pessoas. É psicologicamente conflituoso lidar com essa ambiguidade?

Douglas Pereira – Não sei se conflituoso, mas sim complexo. Quando nós estamos inseridos na lógica de negócio, nos inúmeros desafios do dia a dia, principalmente como membro do Comitê Executivo da organização, são muito intensas a agenda e as discussões sobre resultados, onde as pessoas aparecem muitas vezes enquadradas como *headcount*, custo, etc. Isso leva a alguns vieses e discussões equivocadas. É papel da liderança de Recursos Humanos – e não somente dela, mas minimamente – sair dessa armadilha. A empresa são as pessoas; são elas que vão projetar e produzir carros, comprar componentes, encantar e fidelizar os clientes, entregar os almejados resultados. Essa deve ser a perspectiva. Isso é investimento, não custo. É claro que temos como responsabilidade falar sobre eficiência, uma estrutura enxuta e adequada, que possa aportar os resultados da melhor forma para a organização. Mas a gente tem que tomar o cuidado de não perder o foco no que realmente importa.

Gestão RH – Há seis anos, a Volkswagen iniciou um processo de turnaround para se reposicionar no mercado, o que demandou uma profunda transformação cultural. Como essa decisão impactou a atuação do RH?

Douglas Pereira – Fortemente. O RH tem o papel de "arquitetar" junto com o presidente e os principais líderes da companhia o processo de transformação. Essa jornada envolve trabalhar a organização, os valores, lideranças, processos, comunicação e símbolos organizacionais e trabalhar as competências futuras

para que essa virada aconteça. E o RH é fundamental como líder e influenciador disso tudo. Em 2017, teve início a Nova Volkswagen justamente para reforçar os valores desejados para a transformação. Foi uma jornada importante e conseguimos evoluir muito no turnaround do negócio. Em 2022, a gente deu mais um passo importante, em que a Nova Volkswagen se tornou a Nossa Volkswagen – uma empresa mais moderna, mais ágil, mais digital, mais humana, mais conectada, com menos carbono e em processo evolutivo, afinal, transformação é algo contínuo nesse mundo tão dinâmico em que nós vivemos.

Gestão RH – Depois dos tempos difíceis trazidos pela pandemia, que atingiu de forma impactante a maioria das empresas, qual é o grande projeto do RH da Volkswagen?
Douglas Pereira – O maior projeto segue sendo a nossa transformação cultural e a transformação da nossa organização para o futuro. Como já mencionei, a indústria automobilística e de mobilidade tem passado por uma transformação significativa e a gente precisa, como RH, estar à frente desse processo, com foco em talentos, competências, organização, para que possamos viabilizar a estratégia futura e ter sucesso sustentável.

Gestão RH – Sobre o futuro do profissional de Recursos Humanos, como você o vê?
Douglas Pereira – Vejo um futuro cada vez mais fundamental e valorizado nas organizações. Como eu disse antes, é essencial que as pessoas de RH estejam diretamente conectadas com o negócio, que entendam de negócio e de estratégia, para que sejam articuladoras das mudanças necessárias no que se refere a pessoas, cultura, processos, organização. E a nossa assertividade torna nosso papel cada vez mais essencial e valorizado.

Gestão RH – No papel de líder de RH, qual foi o grande desafio até o momento?
Douglas Pereira – Conduzir processos de reestruturação. Lidar com essa situação é extremamente complexo. De um lado, há uma necessidade indiscutível de negócio, pensando no futuro da organização. De outro, várias pessoas e, consequentemente, famílias afetadas. É muito delicado e desafiador, mas acredito que a base é buscar alternativas com calma, diálogo, respeito e criatividade.

> “É MUITO GRATIFICANTE ENCONTRAR PESSOAS QUE TIVERAM SUAS CARREIRAS E VIDAS POSITIVAMENTE INFLUENCIADAS PELAS NOSSAS AÇÕES, VÊ-LAS ACREDITANDO EM SI E APROVEITANDO O MELHOR DO SEU POTENCIAL”

Gestão RH – Você é adepto do *walk the talk*. Como essa prática tem contribuído na sua atuação de líder?
Douglas Pereira – Para mim, o *walk the talk* é um valor. A gente fala muito de autenticidade, de conexão com as pessoas, e você só consegue ser autêntico quando faz aquilo o que você fala, e respeitando a sua essência. É um exercício constante, pois é claro que não consigo sempre praticar isso, mas me impulsiona buscar ser melhor a cada dia nessa direção. Eu acho que se a gente quer mudar as coisas, ser exemplo é uma das principais forma de influenciar pessoas.

Gestão RH – Em 2019, você foi eleito um dos RHs Mais Admirados da região Sudeste e, no ano passado, figurou na lista dos 10 RHs Mais Admirados do Brasil, na pesquisa feita pela Gestão RH, cuja votação é feita pelos profissionais do segmento. Como você interpreta esse reconhecimento?
Douglas Pereira – É uma grande honra e um orgulho esse reconhecimento tão importante organizado por todo o time da Gestão de RH. Ele representa o trabalho de um time dedicado e apaixonado, não é só meu reconhecimento, mas sim da equipe que eu tenho o privilégio de liderar e que busca protagonizar avanços consistentes nas práticas de pessoas e cultura.

Gestão RH – Se não atuasse em Recursos Humanos, em que área gostaria de trabalhar?
Douglas Pereira – Está difícil responder isso porque sou um apaixonado pela área de RH. Talvez uma direção geral de negócio pudesse ser um desafio interessante no futuro, mas meu foco é RH nos próximos anos.

Gestão RH – Qual é o seu maior orgulho na carreira?
Douglas Pereira – As pessoas que eu tive a oportunidade de impactar, junto com os times em que atuei ao longo dessa jornada. É muito gratificante encontrar pessoas que tiveram suas carreiras e vidas positivamente influenciadas pelas nossas ações, vê-las acreditando em si e aproveitando o melhor do seu potencial, gerando impacto inclusive para suas famílias e para a sociedade.

Gestão RH – E na vida pessoal?
Douglas Pereira – Minha família.

O PODER DA LIDERANÇA FEMININA



DIVULGAÇÃO/SAP

Há 10 anos no papel de CEO da SAP, multinacional de tecnologia para gestão de empresas, Cristina Palmaka se tornou uma líder reconhecida e premiada pelo mercado

Por ***Thaís Gebrim***

OMNI

SEU MELHOR PARCEIRO EM SOLUÇÕES FINANCEIRAS

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

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

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



Venha fazer parte do time Omni!

Conheça nossas oportunidades:

Great Place To Work. Certificado 22/12/2020 - 22/12/2021 BRASIL

Parceiro CAPITALISMO CONSCIENTE BRASIL EU APOIO

A RATING HUMANIZADAS 2021

www.omni.com.br

Omniconectado

omni

conectado com você!

Cristina Palmaka, CEO para América Latina e Caribe da SAP, acumula premiações na carreira que desenvolve há quase quatro décadas. Entre os diversos reconhecimentos, em 2022, ela foi eleita CEO do Ano (categoria Feminino), título também conferido ao presidente da P&G Brasil, André Felicíssimo (categoria Masculino), na pesquisa anual CEOs e RHs Mais Admirados, realizada pela Gestão RH. Sua bem-sucedida jornada de líder na SAP começou em 2013, então como CEO para o Brasil. Parceira desde o início de Paula Jácomo, hoje líder de RH para América Latina da companhia, Cristina tem como marca registrada em sua gestão o empenho para promover diversidade e, o que é mais importante, inclusão no quadro de colaboradores. Saúde mental é outro assunto que ganha destaque na sua pauta profissional e, também, pessoal. Para quem não sabe, uma de suas atividades quando não está trabalhando é correr maratonas dentro e fora do Brasil.

Conheça mais sobre a executiva na entrevista a seguir.

Gestão RH – Em 2013, teve início a sua trajetória dentro da SAP, já na posição de CEO para o Brasil. Embora tenha trabalhado como executiva de outras empresas do setor de tecnologia, foi a sua primeira experiência como principal líder. Qual era o seu momento profissional e quais sentimentos afloraram com essa possibilidade?

Cristina Palmaka – Foi um convite para participar do processo de seleção que muito me honrou, porque, apesar de experiente, eu poderia ter uma posição desafiadora e, principalmente, em um momento que a SAP estava dando passos importantes de transformação na sua jornada de *cloud*. Ao mesmo tempo do questionamento se daria conta do recado, eu sabia da missão e do impacto que poderia trazer nesse novo estágio da companhia. Depois de quase dez anos, fico feliz em olhar para trás e ver tudo o que conquistamos e o grande time que pudemos desenvolver, com impactos importantes para clientes, parceiros e para a comunidade com que nos relacionamos.

Gestão RH – Quando você chegou à SAP, a Paula Jácomo, que hoje é vice-presidente de RH para América Latina, já trabalhava há alguns anos no RH da empresa. O relacionamento entre vocês se transformou em uma parceria sólida. Como se deu essa construção?

Cristina Palmaka – Ter pessoas incríveis comigo é fundamental, porque a posição de liderança não significa fazer tudo sozinha e ter somente a sua própria visão. Nós duas desenvolvemos uma parceira especial, de abertura, feedback e espaço para pensarmos em como endereçar o nosso fator mais importante e de sucesso: ter as melhores pessoas, cuidar dos talentos, desenvolvê-los e ter equipes balanceadas, diversas, e lideranças inspiradoras. E somente com muita confiança e parceria se consegue fazer essa caminhada. É o maior privilégio contar com a Paula na construção de uma empresa cada vez melhor, preparada para os desafios do nosso mercado de atuação.

> “TER PESSOAS INCRÍVEIS COMIGO É FUNDAMENTAL, PORQUE A POSIÇÃO DE LIDERANÇA NÃO SIGNIFICA FAZER TUDO SOZINHA E TER SOMENTE A SUA PRÓPRIA VISÃO. EU E A PAULA *[PAULA JÁCOMO, LÍDER DE RH LATAM]* DESENVOLVEMOS UMA PARCEIRA ESPECIAL”

Gestão RH – Com a sua atuação na cadeira de CEO no Brasil, a SAP conquistou uma posição de destaque e se tornou benchmark em práticas de diversidade e inclusão. Fazendo uma retrospectiva de vida, é possível dizer quando e como você se envolveu com essa questão?

Cristina Palmaka – Esse tema começou a fazer parte da minha missão como profissional em 2000, quando percebi que poderia incentivar outras mulheres para que soubessem que podem arregaçar as mangas e chegar nos papéis de liderança ocupados pelos homens nas empresas. Estar em um setor majoritariamente masculino, como o de tecnologia, também ajudou a impulsionar minha vontade de passar a mensagem de que elas pertencem sim ao mundo tecnológico se acreditarem que é possível. Comecei a falar sobre mulheres porque era o meu foco na época. Hoje, estamos vendo os resultados, graças a outros vários exemplos, com mais mulheres em cargos de liderança. Diversidade, em geral, é fundamental em todas as empresas, e estamos fazendo um ótimo trabalho de inclusão na América Latina.

Gestão RH – Ao mesmo tempo em que dá atenção às questões relacionadas às pessoas, na sua gestão a subsidiária brasileira se tornou uma das mais bem posicionadas na SAP mundialmente. Como o pilar Pessoas está inserido na sua agenda de líder e quanto você credita a ele o alcance de bons resultados?

Cristina Palmaka – A SAP tem um compromisso forte com as pessoas e, como líder, preciso trabalhar todos os dias para que elas tenham um bom ambiente de trabalho. Nesse sentido, já alcançamos ótimos resultados: nosso laboratório em São Leopoldo (RS), o SAP Labs, é a melhor empresa para se trabalhar no Brasil pelo GPTW, e a SAP Brasil também está no ranking. Isso é resultado das nossas ações com foco

CONVÊNIO
PLENO

VACINA CONTRA A GRIPE: IMUNIZE OS SEUS COLABORADORES.



CUIDE DE SEUS COLABORADORES COM 20% de desconto*

Vacina eficaz contra

- H1N1
- H3N2
- DUAS CEPAS DA INFLUENZA B

A vacina previne sintomas graves e diminui a transmissão da gripe. É mais cuidado para sua empresa crescer com saúde.

* Consulte a condição exclusiva para empresas conveniadas.

CONSULTÓRIO FARMACÊUTICO ClinicFarma

PagueMenos

extrafarma

(85) 9600-1126

(85) 3255-5418

convenio@pmenos.com.br

em bem-estar no trabalho e na saúde mental, parte de uma cultura positiva e inclusiva, na qual você pode ser o que é.

Eu acredito que somente quando você está bem você pode render bem, e isso se reflete também nos resultados de cada profissional no dia a dia e nos negócios da empresa. Por isso, seguimos firmes para ampliar ainda mais a qualidade das nossas ações.

Gestão RH – Além de promover justiça social, um dos principais argumentos para as empresas adotarem práticas de diversidade e inclusão é o impacto nos negócios, em função de uma maior capacidade de inovação. De alguma forma isso é observado e medido na SAP?

Cristina Palmaka – Com certeza. Diversidade, equidade e inclusão são temas que trabalhamos fortemente na SAP há muitos anos, e posso dizer com orgulho que tenho uma participação importante na implantação de muitos dos nossos projetos nessa área. Temos programas de inclusão voltados a pessoas com espectro autista, à contratação de mulheres e pessoas pretas e pardas, além de todo um trabalho de redes voluntárias de diversidade que trazem aos gestores e equipes informações e pontos de vista e colaboram na atração de talentos diversos.

Em toda a América Latina, as mulheres passaram a ocupar 30% dos cargos de liderança e 38% da força de trabalho da SAP em 2022. E vamos além, pois a meta é alcançar o equilíbrio entre homens e mulheres na população total até 2030. Também contemplamos as diferenças de gerações e backgrounds e procuramos criar um ambiente que não tenha pessoas iguais, que vêm da mesma escola, porque diversidade de pensamento também é fundamental para a inovação, mais ainda quando se trabalha com tecnologia. Ligando tudo isso, há ainda o ponto da sustentabilidade, fundamental para atrair os jovens, por exemplo. A sustentabilidade está inserida no nosso modelo de negócio buscando sempre atingir os "três zeros": zero emissão de carbono na atmosfera, zero desperdício e zero desigualdade.

Gestão RH – Há dois anos, sua responsabilidade foi ampliada para América Latina e Caribe. O que isso significou no seu dia a dia em termos de agenda, deslocamentos, conhecimento e preocupações?

Cristina Palmaka – A mudança foi anunciada em julho de 2020, quando estávamos em plena pandemia do novo coronavírus. Não sabíamos ainda ao certo como as coisas iriam ficar, se teríamos ou não vacinas a curto prazo. Estávamos todos trabalhando em casa e procuramos dar apoio aos nossos funcionários nesse difícil período. As viagens estavam 100% suspensas e a SAP, graças à tecnologia, pôde rapidamente se adaptar para que todos pudessem trabalhar remotamente. Os deslocamentos foram substituídos por reuniões virtuais, assim como todas as outras interações internas e externas. Então, a minha primeira responsabilidade, ampliada para América Latina e Caribe, foi garantir que tivéssemos todo o subsídio para apoiar e garantir a segurança dos profissionais da região, considerando como cada país estava lidando com a pandemia.

> "A SAP TEM UM COMPROMISSO FORTE COM AS PESSOAS E, COMO LÍDER, PRECISO TRABALHAR TODOS OS DIAS PARA QUE ELAS TENHAM UM BOM AMBIENTE DE TRABALHO. E, NESSE SENTIDO, JÁ TEMOS ÓTIMOS RESULTADOS ALCANÇADOS"

Outro aprendizado muito interessante foi a oportunidade de ter mais contato com a cultura latino-americana através das interações com clientes e funcionários de outros países. Em 2022, voltamos a viajar e foi incrível estar pessoalmente no México, Colômbia, Argentina, Chile e Peru, por exemplo, e aprender um pouco mais sobre suas culturas, particularidades e formas de relacionamento e comunicação. A América Latina é uma região muita rica em diversidade – de pessoas, de cultura, de negócios –, o que acrescentou muito no meu crescimento pessoal.

Gestão RH – Há alguns anos, você se tornou maratonista. Conta um pouco para os nossos leitores como isso começou e como a prática tem te ajudado no exercício profissional. Você ainda tem tempo de se dedicar a esse esporte?

Cristina Palmaka – A corrida entrou na minha vida de maneira constante em 2000, com o incentivo do meu marido e de um treinador da academia que eu frequentava. Como todo corredor iniciante, comecei devagar, com poucas distâncias. Em Orlando (EUA), fiz a minha primeira corrida de 21 quilômetros e percebi que dava para ir até os 42, o que aconteceu em 2003, na maratona de Chicago. Posso dizer com orgulho que já fiz uma ultramaratona de 56 quilômetros, na África do Sul, 14 maratonas e dezenas de meias maratonas nos Estados Unidos e na Europa. O esporte me faz entender que, se você tem um objetivo e se prepara, pode alcançá-lo. Não significa que não é cansativo e sim que é possível. É por isso que continuo praticando e me preparando para as próximas corridas. É um impulso importante para o meu dia a dia profissional e que eu procuro transmitir para os demais funcionários da SAP.

Gestão RH – Até que ponto o fato de ser maratonista traz um olhar diferenciado para a saúde física e mental das pessoas?

Cristina Palmaka – A saúde mental dos nossos funcionários é prioridade em todas as esferas da SAP, que tem a iniciativa global Mental Health Matters como pilar para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho seguro, saudável, livre de preconceitos e pronto para atender os nossos funcionários sempre que eles precisarem de algum tipo de apoio psicológico. Além disso, acredito que eu, como líder, preciso ser um exemplo para todos e a prática do esporte é mais do que positiva para o cuidado com a saúde e a mente. Por isso, sempre que é possível, procuro mostrar os benefícios da corrida e de qualquer tipo de atividade física para o bem-estar de todos.

Gestão RH – Qual foi o projeto desenvolvido durante a sua gestão do qual mais sente orgulho?
Cristina Palmaka – Em quase dez anos, tenho orgulho de muita coisa, como a transformação da empresa com a jornada de *cloud* e dos clientes e parceiros que impactamos. Mas, de verdade, os projetos que mais me emocionam são os que tocam as pessoas. E aí também temos muita coisa. Só para dar dois exemplos, apoiamos o Hospital Geral do Grajaú [*situado na periferia da região Sul da capital paulista e que recebe mais de mil pacientes diariamente*] com tecnologia para habilitar sua melhor atuação em uma comunidade vulnerável, levando para esse hospital incrível o melhor em experiência e tecnologia de ponta. Também temos o Autism at Work, programa global criado pela SAP em 2013 [*com foco na contratação, no desenvolvimento profissional e inclusão de pessoas neurodiversas]* e que trouxemos para o Brasil em 2015. Essa iniciativa me dá orgulho pela possibilidade de aprender tanto com pessoas com competências diversas e que fazem toda organização ser um lugar muito melhor.

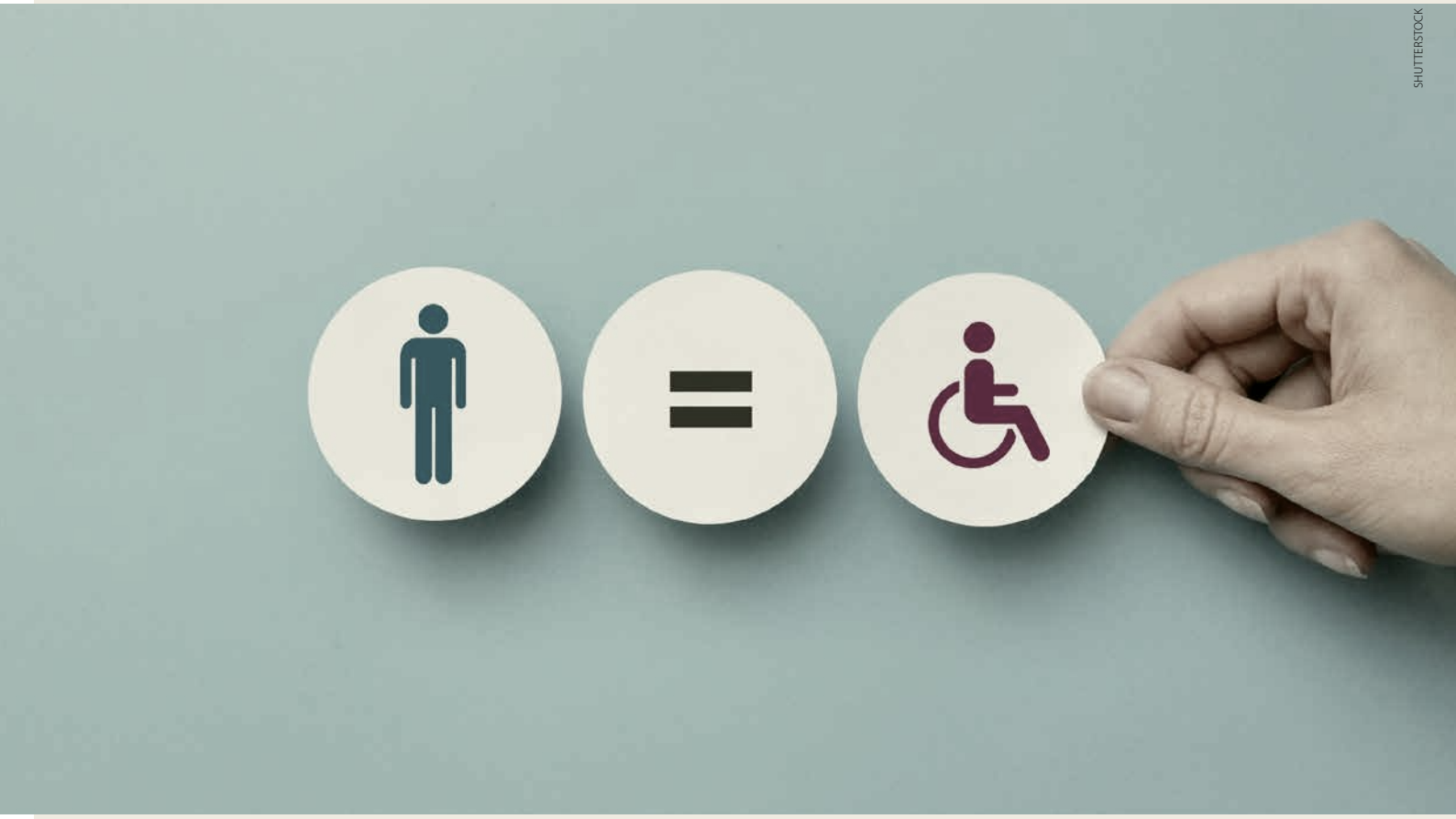
Gestão RH – A pergunta é meio batida, mas não dá para não fazer: ser CEO de uma empresa de um setor majoritariamente masculino é muito desafiante?
Cristina Palmaka – Com mais de 38 anos de carreira, fico feliz em ver, hoje, um mundo muito mais inclusivo do que certamente era quando comecei, aos 16 anos de idade. Acho que pelo fato de vir de uma família que não tolera preconceitos e sempre abraçou culturas diferentes, procurei me focar em fazer o que é correto e buscar os espaços que achava que merecia estar. Tive mentores e líderes incríveis que fizeram parte do meu desenvolvimento e deram essa oportunidade. Sei que ainda não é uma realidade em 100% das organizações e cabe a cada um de nós – homens e mulheres – garantir ambientes seguros psicologicamente para que cada um tenha espaço de crescer e trazer seu melhor potencial para as organizações.

> “CABE A CADA UM DE NÓS – HOMENS E MULHERES – GARANTIR AMBIENTES SEGUROS PSICOLOGICAMENTE PARA QUE CADA UM TENHA ESPAÇO DE CRESCER E TRAZER SEU MELHOR POTENCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES”

Gestão RH – A SAP passou a ter um maior número de mulheres em cargos de liderança em sua gestão. Há muitas profissionais que a procuram para se aconselhar por tê-la como exemplo?
Cristina Palmaka – Fico muito orgulhosa de ver que demos passos importantes e assertivos em buscar esse crescimento e uma maior representatividade. Poder abrir esses espaços e oportunidades para as novas gerações é fundamental. Eu dedico muito tempo em mentorias, porque, assim como tive grandes mentores – na época, homens –, meu trabalho é também dedicar tempo a essa atividade. E sempre reforço que a minha história é apenas uma em tantas histórias de sucesso – mas que cada mulher reflita o que faz sentido para ela, que busque espaço e saiba que é possível conquistá-lo seguindo seus valores e princípios.

Gestão RH – No final de 2022, na Pesquisa CEOs Mais Admirados, você recebeu o título de CEO do Ano. Qual é a sua interpretação desse reconhecimento, que é conferido em votação pelos profissionais de RH?
Cristina Palmaka – Para mim é reconhecimento de toda uma equipe, meu time de liderança, time de RH, Paula Jácomo e sua equipe – porque ninguém nunca faz nada sozinho. Eu tenho o privilégio e a honra de liderar uma empresa com grandes valores e foco em pessoas, muito alinhada com meus valores pessoais, e sinto muito orgulho do time incrível que todos os dias vem para viver o propósito da empresa: fazer com que o mundo funcione melhor e melhora da vida das pessoas. Com isso, sou mais uma integrante dessa equipe que busca sempre fazer o melhor todos os dias.

Gestão RH – Para finalizar, qual é a sua mensagem para quem deseja chegar ao topo de uma organização?
Cristina Palmaka – Cada um pode alcançar suas metas e sonhos com trabalho, foco e objetivos claros, sempre seguindo seus valores, fazendo a coisa certa. Ter bons mentores e desenvolver pessoas que complementem suas competências é fundamental para que essa jornada seja de crescimento, desenvolvimento conjunto e, mais que tudo, de realização e divertida. Como dizem: sozinho a gente vai mais rápido, juntos chegamos mais longe. *Enjoy the ride.*



SHUTTERSTOCK

O CAPACITISMO NO MUNDO CORPORATIVO É UM BLOQUEADOR DE TALENTOS

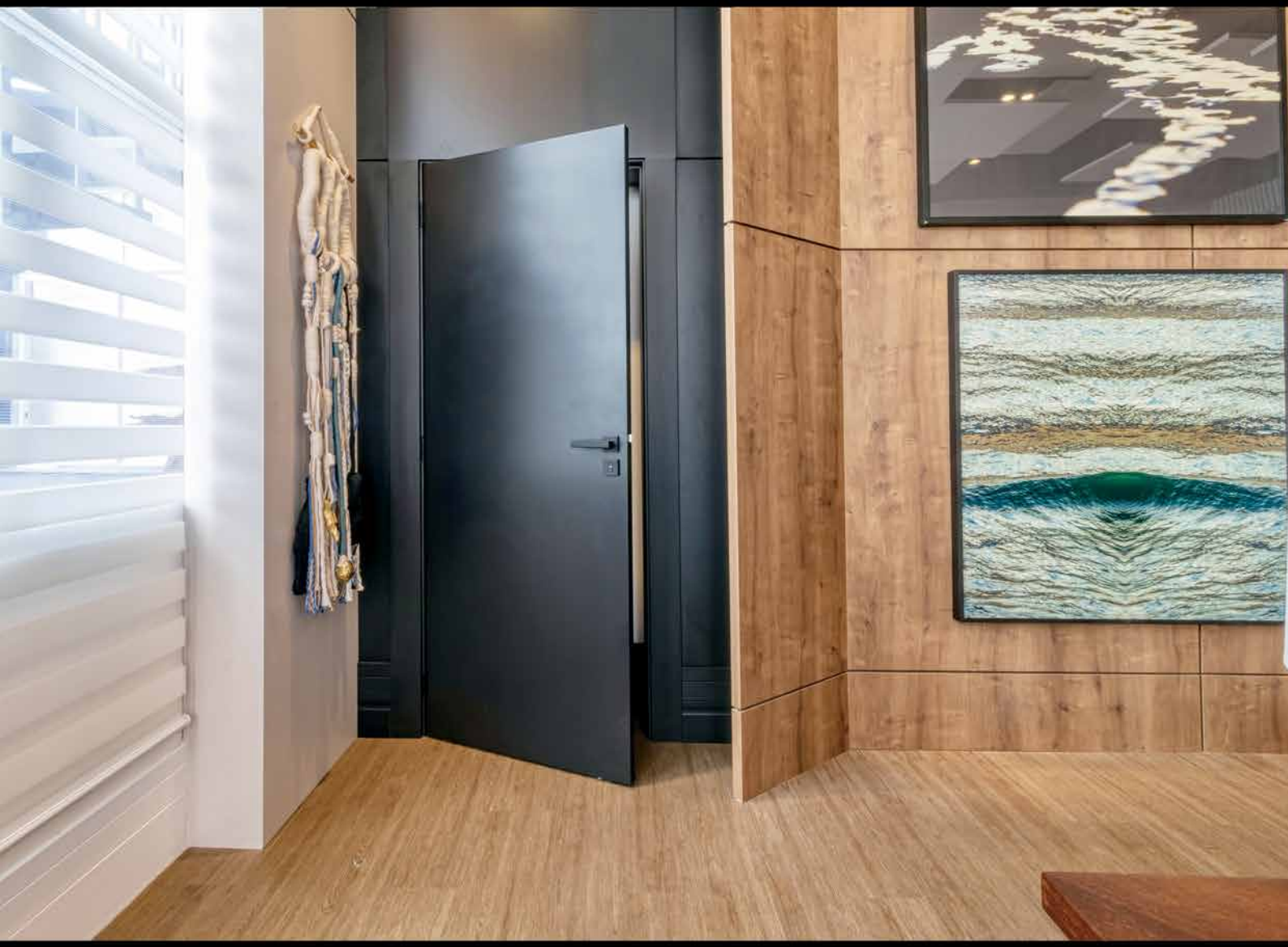
Por ***Carolina Ignarra***

Historicamente, o capacitismo sempre foi uma barreira que atrasa ou impede a chegada das pessoas com deficiência ao mercado de trabalho de forma justa, digna e com a equidade necessária. Há quase duas décadas trabalhando para levar e aprimorar a cultura de inclusão nas empresas, nas escolas, nos hotéis, etc., percebo que a disposição para a inclusão tem de fato aumentado. Pode ser efeito da onda ESG que tem aberto esse diálogo mais efetivamente nas empresas.

O estudo *Radar ESG 2023*, realizado pela Infosys, empresa de consultoria e serviços digitais, aponta que os investimentos em ESG nas organizações devem chegar a US$ 53 trilhões até 2025. O estudo contou com mais de 2,5 mil executivos de empresas com receita anual superior a US$ 500 milhões, de países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha e França, entre outros.

Para 90% das pessoas entrevistadas, as iniciativas de ESG geram retornos financeiros para as empresas e, na opinião de 41% delas, esses retornos aconteceram em dois a três anos. Outro dado que chama a atenção no estudo é o que aponta que as empresas ainda focam mais nos benefícios para a marca do que nos resultados financeiros, o que tratamos conceitualmente como atitude inclusiva por conveniência. Além disso, foi identificado que as empresas atuam com mais intensidade nas questões ambientais. Porém, o levantamento deixa evidente que aquelas que se dedicam mais às iniciativas sociais e de governança geram melhores lucros. Mas, qual a relação desse cenário com o capacitismo?

O fato é que os dados revelam quantas oportunidades existem ainda a serem captadas por meio do investimento no "S" da sigla ESG. Uma



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

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

#Descomplica *#Transforma* *#Encanta*

RHs MAIS ADMIRADOS DO BRASIL 2022

CEOs MAIS ADMIRADOS PELOS RHs 2022

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

Pormade Portas

delas, sem dúvida, será deixar de direcionar recursos para treinar comportamentos. O capacitismo custa caro para aquelas que estão dispostas a promover a inclusão de pessoas com deficiência de forma produtiva. O comportamento anticapacitista também deverá, cada vez mais, tornar-se uma softskill em ascensão e valorizada pelo mercado.

Essa cultura já está amadurecendo nas empresas que valorizam a inclusão nos seus propósitos. Mais que abrir vagas e criar grupos de afinidade para manter o tema vivo, é preciso aumentar as oportunidades para fazer as pessoas com deficiência chegarem aos cargos de liderança. Por que elas ainda não estão lá?

Colocar essa trilha da inclusão numa linha do tempo nos traz a percepção de quantas processos e fases amadurecemos. O que antes era apenas uma imposição de lei – a Lei de Cotas – também se tornou a porta de entrada para avançar em processos seletivos mais inclusivos, diálogos sobre inclusão com equipes e gestão, sensibilização das diretorias para foco no tema, até mesmo unir forças com ONGs e institutos especializados em formação profissional para aprimorar a qualificação e aumentar as oportunidades das pessoas com deficiência.

Ainda com tantos novos processos, a inclusão sempre estaciona no mesmo lugar: a continuidade de carreira. Para avançar mais nesse tema, é preciso atuar na atitude mais transformadora contra o capacitismo: a convivência. Conviver com pessoas com deficiência é a melhor forma de conhecê-las para incluí-las de forma natural.

Subestimar uma pessoa por sua deficiência é tão capacitista quanto superestimá-la. Pessoas com deficiência não têm superpoderes só porque trabalham. O que elas precisam é ser encaradas com naturalidade, considerando as suas limitações.

A prática do capacitismo atinge as pessoas com deficiência de diferentes maneiras, como o acesso ao meio físico e a criação de barreiras para que exerçam atividades independentes, e as barreiras socioemocionais, quando são tratadas como incapazes, dependentes, sem vontade ou capacidade para tomar decisões.



MÁRCIO NEVES

Carolina Ignarra
é fundadora e CEO do Grupo Talento Incluir

Temos que assumir que somos capacitistas em desconstrução e a melhor forma de fazer isso é buscar informação, ler bons livros sobre o tema, seguir nas redes sociais as pessoas com deficiência que trazem informação de qualidade, contribuem para essa construção e devem ser compartilhadas.

Precisamos promover mais esse "letramento" de inclusão por meio do aumento da convivência. É assim que os gestores e as equipes vão compreender que a deficiência não tem relação alguma com a eficiência de uma pessoa. Daí para frente, ficará mais fácil cancelar os vieses do capacitista que impedem os talentos de avançar em suas carreiras, com a sensação de pertencimento e acolhimento.

Ainda há muito a ser feito para aumentar a inclusão. As iniciativas precisam contemplar a cultura de inclusão lá na ponta, desde a escola. Pois, assim, os esforços que realizam hoje para aplacar os efeitos do capacitismo nas empresas seriam melhor empregados.

Não basta ser anticapacitista. É preciso ser atuante dentro e fora da empresa no desbloqueio do potencial de profissionais que podem e devem ser protagonistas de suas próprias carreiras, de seus talentos, para que possam consumir, movimentar a economia do país e buscar a dignidade, o reconhecimento e o direito de se desenvolverem como pessoas e como cidadãos.

GRUPO PROTEGE

MEIO SÉCULO DE SEGURANÇA

Agradecemos o voto de confiança que a sociedade brasileira tem nos dado, diariamente, nestes 50 anos de história.

Queremos seguir caminhando ao lado de todos vocês, protegendo pessoas, transportando valores e oferecendo soluções em segurança, com as melhores práticas e tecnologias.

Tudo isso com olhar inovador, muita dedicação e equipes altamente treinadas.

Grupo Protege.
Os profissionais de segurança.

PROTEGE 50 ANOS













SHUTTERSTOCK

NÃO É INCLUSÃO, É ESTRATÉGIA!

Por ***Daniela Campos***

A importância das mudanças demográficas que estão acontecendo no Brasil e no mundo e os impactos sociais, culturais, profissionais e econômicos do que se cunhou como revolução da longevidade entraram com tudo para as nossas pautas. Por isso, a partir desta edição, dedicaremos esta coluna para compartilhar reflexões, melhores práticas e caminhos para trilharmos na gestão estratégica e tática do tema nas empresas.

Embora a idade não defina o universo de pessoas maduras ou seniores e o intervalo 50+ seja abrangente demais para representar toda a diversidade geracional que cada década dessa fase da vida contém, vamos usar esse recorte para falar dos longevos.

Mas por que o assunto se tornou tão estratégico nos últimos tempos?

Com o fenômeno mundial de envelhecimento e a inversão da pirâmide etária, a população sênior ganhou enorme relevância demográfica e econômica e trouxe novas perspectivas e desafios. Se olharmos para dentro das organizações, metade da força de trabalho no Brasil terá mais de 50 anos até 2040, segundo projeções do Ipea. Se olharmos para fora, estamos falando de um segmento econômico que movimenta, só no Brasil, R$ 2 trilhões ao ano em consumo de produtos e serviços – a chamada economia prateada (o nome carrega o viés dos cabelos grisalhos, mas vamos deixar isso de lado por enquanto).

Algumas marcas têm no público 50+ o seu consumidor majoritário, mas não só para elas o tema é essencial: estima-se que esse grupo já represente um terço da base de clientes de todos os setores. Ter uma estratégia *senior-centric* é, portanto, uma questão de sustentabilidade dos negócios. Fica claro, porém, que as empresas precisam rever suas entregas e a forma de se relacionarem, porque, apesar da relevância, o público se sente excluído pelas marcas,

mal atendido por produtos e serviços e invisibilizado e estereotipado nas campanhas e na mídia.

Desafio e, também, oportunidade. Como disse Stephen Johnston, cofundador do Aging2.0, rede global de fomento à inovação para a longevidade, "é um mercado ainda intocado e que está bem debaixo do nosso nariz; a próxima grande economia". E só vai crescer.

Muito bem-vindos para consumir, também são bem-vindos para trabalhar? Não, mas devem ser, não só por uma questão de reciprocidade, mas de visão sistêmica e gestão estratégica de pessoas.

A maturidade é ponto alto do desenvolvimento de inteligência emocional, tempo de habilidades consolidadas e grande repertório de vivências que levam a melhores decisões. Ampliar a presença do profissional maduro dentro das organizações é incorporar resiliência, engajamento, boas relações interpessoais, responsabilidade, colaboração, visão abrangente de cenários e riscos, capacidade de lidar melhor com adversidades e conhecimento.

Nessa fase da vida, caracterizada pelo atingimento de um estado evolutivo e produtivo potente, é hora de acelerar a carreira e o desenvolvimento, e não de frear. Entretanto, as empresas parecem andar na contramão com suas práticas de seleção e retenção, treinamento, modelos de contrato e políticas de aposentadoria compulsória.

Temos visto movimentos de abertura de vagas afirmativas para pessoas com mais de 50 anos, mas, ao mesmo tempo, são esses os profissionais mais afetados pelo desemprego. Paradoxos de uma cultura que age pontualmente pela demanda do mercado e não porque tem visão e estratégia consistentes em relação ao tema. Ao contrário, são culturas guiadas pelo etarismo (ou idadismo ou ageísmo), uma realidade enraizada nas próprias lideranças, a maioria sênior, inclusive.

Esse é outro paradoxo. Um líder 50+, quando olha para si, valoriza sua experiência e reconhece os predicados que justificam ele ocupar determinada posição, mas quando olha para o outro pensa o contrário. Um espelho sem reflexo. Obsolescência, fim de ciclo, vitalidade em declínio, capacidade diminuída, estagnação – traduções próprias do idadismo, preconceito que usa a idade para categorizar as pessoas de forma a causar prejuízos, desvantagens e injustiças.



RENATO GOES

Daniela Campos é fundadora e CEO da Maturitas, negócio social, canal de conteúdo, consultoria e educação contemporânea sobre longevidade (linkedin.com/in/dani-campos)

Muitos programas, bem-intencionados, se pautam pela inclusão dos 50+, 60+, idosos no mercado de trabalho. Vejam a distância desse conceito com relação ao que exploramos até aqui. Não se trata de inclusão do longevo, e sim de longevidade do negócio. Portanto, essa não é uma questão do RH apenas, mas do board das empresas e demais áreas.

Precisamos dessa experiência multigeracional espalhada pela organização para entregarmos valor de fato. Se como consumidores eles estão mal-atendidos, é preciso internalizar este conhecimento. Precisamos de profissionais maduros que entendam as reais necessidades e o comportamento do público sênior, participem do desenho dos produtos ou serviços, estabeleçam uma comunicação empática, calibrem o tom da linguagem, construam uma boa experiência presencial ou digital.

Se eles não se identificam ou não se sentem representados, é porque estamos falhando com a responsabilidade de desconstruir estereótipos e, para mudar isso, precisamos de espelhos reflexivos, nos dois sentidos: profissionais dispostos a agir a partir dessa reflexão e capazes de enxergar a imagem refletida sem distorcê-la.



SHUTTERSTOCK

A MIOPIA DA LIDERANÇA

Por ***Fabio Rosé***

Furar a bolha. Curar a miopia. Reconstruir nossos afetos e enxergar o outro, assim como enxergamos a nós mesmos, dissipando "a cegueira da razão". A epidemia metafórica retratada por José Saramago em 1995 no romance *Ensaio sobre a Cegueira*, em que a maioria da população mundial perde a visão, se manifesta no mundo real. E a construção de uma "treva branca", conforme retratada na obra, ganha aliados perigosos nos dias de hoje.

Nossa ideologia e padrões de comportamento interagem com algoritmos pautados por nosso consumo. Eles nos mostram o que queremos ver. Por eles, enxergamos o que nos conforta, o que nos confirma como indivíduos. Abrimos o celular como hábito, como válvula de escape e o que encontramos nos faz sentir mais pertencentes, relevantes. Nossas afinidades são reforçadas, no entanto, essa segregação muitas vezes impossibilita o contraditório, o complementar e, portanto, o diálogo autêntico.

Um dos maiores físicos da história, David Bohm trata essa fragmentação como uma espécie de sabotagem do processo humano à forma como concebe o mundo. Uma visão que nos distancia da totalidade funcional e que distorce os valores de humanidade. Ele usa a imagem de um relógio despedaçado em partes aleatórias, em que não há uma realidade integral. Com isso, "quebramos coisas que não estão separadas". Criamos um código de valores e "eus" que permanecem em disputa e que vão contra a natureza de evolução.

"Reforçar nossos sentimentos e pensamentos atuais nos faz sentir melhor. Mas, ao fazer isso, também perdemos a capacidade de elevar nossas ideias e colaborar nas principais questões que nossa nação está enfrentando", explica a psicóloga americana Lisa Strohman, no livro *Digital Distress: Growing Up Online*,





AS MELHORES SOLUÇÕES EM VALE-TRANSPORTE

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

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

rb

SOLUÇÕES EM VALES-TRANSPORTE

lançado em 2021. Se adotar exclusivamente ações que reforçam nossas crenças é um fator impeditivo ao progresso pessoal, no ambiente corporativo as bolhas sociais são igualmente nocivas.

E quais seriam, então, nossos elementos de miopia como líderes? Quais os nossos pontos cegos? Em cima de quais atritos construímos nossas bolhas? Que perguntas evitamos fazer a nós mesmos que impedem nossa evolução e a do sistema que fazemos parte?

Para o fortalecimento da cultura das empresas, esse desconforto com o diferente não é apenas bem-vindo, é essencial. A diversidade nas organizações, além de ser uma forma de inclusão e, até, de reparação social, promove a inovação, desenvolve a empatia e amplia a visão sistêmica: se a multiplicidade da sociedade não está representada, o ambiente para a criatividade se torna estéril.

O filósofo francês Edgar Morin, no ensaio *Antropologia da Liberdade* (1999), explica que abrir espaço para a contribuição de indivíduos de todos os extratos sociais no ambiente de trabalho é fator decisivo para a liberdade criativa. "É possível conceber as condições socioculturais da autonomia cognitiva da liberdade como representativas de uma alta complexidade social. Elas limitam a exploração, diminuem a sujeição, permitem a autonomia física, mental e espiritual e, quando existe democracia, a liberdade política (…) As culturas das sociedades fechadas e autoritárias contribuem vigorosamente para o controle; as culturas das sociedades abertas e democráticas favorecem a pluralidade de liberdades."

A pluralidade de liberdades citada por Morin é, por incrível que pareça, um fator de redução de conflitos nas empresas. Quando a diversidade é trabalhada paralelamente à cultura da empatia, surge uma política saudável de tolerância e entendimento, cascateada em todos os níveis. Se os colaboradores conseguem desenvolver a capacidade de se colocar genuinamente no lugar de outro, discordâncias se tornam estímulos para a cooperação em busca de um consenso maior. Mas esse ambiente só se torna frutífero se a empresa tem uma cultura forte, onde o senso de propósito se sobrepõe às diferenças.



BETO ASSEM

Fabio Rosé é diretor geral de Pessoas & Cultura da Dasa

E o movimento de "furar a bolha" já está desenhado. Hoje existem inúmeras práticas de gestão inclusivas, focadas em talentos diversos e não em convenções estruturais. Derrubar barreiras sociais, como o segundo idioma e a formação acadêmica em faculdades tradicionais no currículo, assim como trabalhar vagas afirmativas, são ações que impulsionam a diversidade e aumentam a produtividade das organizações.

Muitas empresas, além desses processos seletivos, têm bons programas de mentoria e aceleração de carreira, entre outras iniciativas. Mas isso não é suficiente. Minha provocação e reflexão estão mais direcionadas a nós, como líderes, e menos aos processos recém-estabelecidos.

Que padrões repetimos dentro de nossa bolha? Que pensamentos sustentamos como nossos maiores sabotadores de liderança? Que armadilhas continuam recompensando nossa miopia?

Como ao final do livro de Saramago, a névoa branca só é dissipada e as pessoas começam a ver quando constroem ligações genuínas. Compreender como esses pensamentos se formam é fundamental para que possamos suspendê-los e encontrar a qualidade de diálogo necessária para evoluirmos juntos – não somente no mundo corporativo, mas em nossa sociedade como um todo.


unimedcampinas.com.br
Televendas 0800 055 85 25
ANS - nº 335690
PORTAL PUBLICIDADE
Saúde diferenciada
Ideal para executivos
Um plano de saúde com entregas diferenciadas.
Canal exclusivo
Atendimento especializado que se adapta às rotinas dos executivos.
É a sua cara.
Unimed Campinas
Great Place To Work.
Certificada
Mar/2022 - Mar/2023
BRASIL
Baixe o APP.
Baixar na App Store
DISPONÍVEL NO Google Play
*Condições válidas até 31/08/2022 ou mediante disponibilidade da operadora. Consulte as condições, coberturas, limites de reembolso, disponibilidade do produto e demais regras para contratação no site unimedcampinas.com.br.


SHUTTERSTOCK

COMPETIÇÃO OU COLABORAÇÃO? OS NOVOS PARADIGMAS DO MUNDO CORPORATIVO

Por ***Lady Morais***

Qual será o futuro das estruturas de trabalho e do ambiente corporativo? A julgar pelos princípios que regem a educação – fonte primeira para a formação dos líderes do amanhã – e os novos processos de recrutamento no Brasil e em grandes economias do mundo, estamos vivenciando um período que tem na colaboração um dos principais pilares da cultura empresarial.

De um lado, metodologias como a dos 4 Cs – *critical thinking* (pensamento crítico), *collaboration* (colaboração), *communication* (comunicação) e *creativity* (criatividade) –, desenvolvida pela National Education Association (NEA) para a educação básica, devem fomentar uma nova geração de profissionais para quem o crescimento na carreira caminha em conjunto com uma visão mais cooperativa e empática de atuação no ambiente corporativo.

Em outra vertente, a busca por talentos nas organizações – cada vez mais pautada no eixo das chamadas soft skills (habilidades comportamentais que incluem, também, uma visão do trabalho enquanto espaço colaborativo) – ditam os pilares atuais de um contexto mercadológico no qual a colaboração solidifica uma nova perspectiva para as relações humanas e entre corporações, stakeholders e ecossistemas de consumo.

Como veremos ao longo deste artigo, as possibilidades de troca cooperativa se estendem, inclusive, para além dos muros de uma companhia.

COLABORAÇÃO COMO PRINCÍPIO

Fato é que, ao observarmos o ambiente de negócios atual, é difícil não enxergar as raízes colaborativas ganhando terreno. Pensando no contexto interno das organizações, dados compilados em 2022 pelo portal americano UC Today apontam que nada menos que 75% dos empregadores enxergam a cooperação como essencial para o dia a dia corporativo.

Essa perspectiva, por sua vez, tem impulsionado o surgimento de ferramentas de integração entre os colaboradores. A Gartner mapeou, em 2021, um crescimento de 44% na busca por soluções colaborativas nas empresas, ao passo que 80% dos

trabalhadores já utilizam alguma tecnologia para facilitar processos de cooperação.

Mas a colaboração, hoje, avança em diferentes frentes do mercado, como nas parcerias entre grandes companhias e startups – basta vermos, nesse sentido, o crescimento dos projetos de inovação aberta, focados no desenvolvimento de projetos de disrupção colaborativa e que cresceram mais de cinco vezes até 2021, segundo a Open Startups – ou na integração empresas e núcleos de pesquisa nas universidades, conforme atestou um levantamento da Unicamp de 2019.

Assim, desenvolver skills colaborativos se coloca como uma necessidade para quem deseja construir uma carreira de sucesso dentro de um universo corporativo mais plural, aberto e inclusivo. Ato contínuo, estimular uma cultura de cooperação é uma demanda para as lideranças que desejam atingir resultados operacionais, lapidar talentos, fortalecer a cultura e gerar negócios nesse ambiente mais dinâmico e digitalizado.



RAFAEL SOUZA ALMEIDA/KOI FILMS

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

OS BENEFÍCIOS DE UMA CULTURA COLABORATIVA

Mas todo o discurso colaborativo não ganharia eco no mercado se não gerasse resultados. Uma pesquisa da empresa canadense Advantage Group, de 2022, destacou, dentre outros pontos, que as parcerias entre os diferentes players que compõem uma cadeia de consumo melhoram a performance de negócio de todos os agentes envolvidos no mercado.

Já de acordo com dados compilados pela empresa de recrutamento Zippia, também no ano passado, ambientes organizacionais mais colaborativos melhoram em cerca de 17% a satisfação dos colaboradores nas empresas e podem contribuir com uma redução de até 50% no turnover.

Naturalmente, ainda há muito espaço para desenvolvimento – também segundo informações reportadas pela UC Today, 39% dos profissionais acreditam que seus ambientes de trabalho não são cooperativos o suficiente. Na minha visão, podemos enxergar esse desafio sob duas perspectivas:

- A primeira é a de que estamos passando por um período de transformações profundas do ponto de vista cultural e que essa mudança realmente não se pavimenta do dia para a noite. Nesse sentido, é preciso termos em mente que, por muito tempo, a ideia de competição pura e simples foi o principal carro-chefe que moveu o mercado.
- A segunda envolve o papel das lideranças, no sentido tanto de prover ferramentas que otimizem os processos de colaboração nos negócios, quanto em relação a fomentar uma cultura cooperativa.

O CAMINHO DO EQUILÍBRIO

Aqui, por fim, não se trata de ignorar o papel da competição no mercado e na construção de carreiras, mas simplesmente de entendermos que fortalecer diferenciais competitivos não significa fechar as portas para parcerias ou mesmo deixar de contribuir com o crescimento do outro.

Não por acaso, internacionalmente, o conceito de competição colaborativa (*coopetition*) tem avançado e descreve as parcerias e pontes que eventualmente podem ser desenvolvidas, inclusive, entre concorrentes diretos.

Seja qual for o caminho, uma coisa é certa: a cooperação, mais do que simples altruísmo, desponta como um dos principais paradigmas de um novo mercado em que as fronteiras dão lugar, gradativamente, à soma de forças em prol de maiores conquistas.


SHUTTERSTOCK

QUAL O PROBLEMA DE ABRIR A CÂMERA?

Por ***Vania Ferrari e Anna Nogueira***

Videoconferências não são novidade. A primeira delas aconteceu em 1964, sabia disso? Novidade mesmo é a galera "se recusar" a abrir a sua câmera, a ser vista no horário de trabalho. Isso realmente surpreende. Temos notado o constrangimento de organizadores de reuniões que chegam a implorar para o time mostrar o rosto. E o fazem quase como se fosse um favor do colaborador. As pessoas não querem mais "aparecer" no trabalho.

Por outro lado, cada vez mais os profissionais desejam trabalhar no modelo de home office, usando essa possibilidade como fator decisório para continuar ou não na empresa. Até aí, tudo bem. Cremos ser maravilhoso poder escolher de onde trabalhar com base no formato virtual, presencial ou híbrido. Mas, se a empresa precisa fazer uma reunião e permite que seja virtual, ela deseja "no mínimo" ver a cara de quem está participando do bendito encontro. A expressão facial comunica MUITA coisa: alegria, ansiedade, surpresa, tédio, medo, frustração, excitação, felicidade, raiva e, sobretudo, o quanto as pessoas estão prestando atenção.

Acreditamos, inclusive, que a decisão de abrir ou não a câmera jamais deveria partir do colaborador. O padrão deveria ser "câmera aberta sempre", pois não vemos motivo para mantê-la fechada, exceto se você estiver fazendo alguma coisa errada. Não dá para lavar a louça ou jogar videogame e, ao mesmo tempo, prestar atenção numa reunião. É impossível ouvir música no fone de ouvido e contribuir para um projeto ser entregue no prazo e com as especificações corretas. É improvável que um feedback seja assertivo e transformador se você estiver almoçando na mesa da cozinha bem naquela hora, assim como é inviável fazer um treinamento comportamental ou técnico largado no sofá,



A escolha é sua, nós temos a solução.

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

Robert Half®

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Acesse aqui:

sem anotar uma única linha. Simplesmente "não dá". E nem somos nós que afirmamos isso. É a neurociência, que comprovou que ninguém é multitarefa.

Sua competência está diretamente ligada à sua capacidade de concentração e foco naquilo que você faz a cada novo minuto. Então, senhoras e senhores, é com pesar que informamos que esse negócio de não abrir a câmera está muito associado à atitude de uma pessoa que não está muito a fim de trabalhar.

Reunião boa é aquela que fazemos com papel e caneta na mão, anotando o que está sendo dito, combinado e refletido. Pode até ser no computador, mas é preciso anotar. Também é fundamental participar ativamente daquele encontro. Vemos gente teclando no celular, tirando o gato de cima da mesa, olhando pela janela ou para o chão com uma cara de desânimo que dá dó.

A pesquisadora e professora da Harvard Business School, Amy Cuddy, afirma em seu livro *O Poder da Presença* que trabalhar é influenciar pessoas, mas você só conseguirá realmente isso se criar uma relação de confiança. E que outra forma temos de confiar em alguém senão vendo essa pessoa e suas reações ao que dizemos? Amy diz ainda: "Suas expressões não verbais combinam rigorosamente com suas emoções autodeclaradas". Já o filósofo e poeta Ralph Waldo Emerson diz: "Seu gestual fala tão alto que não consigo ouvir o que você diz".



LUIZ PAES

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

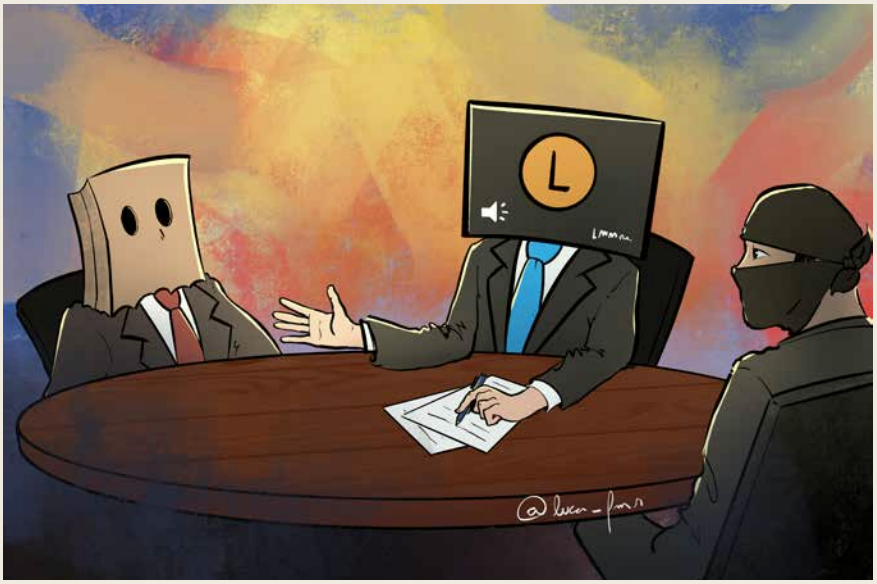
Como saberemos se você concorda com o novo processo, se você tem algo a acrescentar ao tema ou, ainda, se vai conseguir fazer as entregas no prazo que acordamos se não conseguimos te ver? Como saber se você entendeu o que foi dito, se você não mostra o rosto?

A voz é uma parte minúscula da comunicação. A palavra desassociada da sua fisionomia e dos seus gestos pouco diz sobre o que você realmente pensa.

Então, no próximo encontro profissional feito virtualmente, atue profissionalmente e abra a câmera. Nós poderíamos dizer "seja adulto e pare de se esconder atrás do seu laptop", mas talvez seja pesado demais, embora seja verdadeiro.

Para ajudar a entender o que estamos dizendo, imagine a cena: todo mundo que não gosta de abrir a câmera nas reuniões deverá comparecer em eventos presenciais sem mostrar o rosto, com aquelas máscaras pretas de ninjas. Assim, a gente continuará sem ver você. Olha que loucura!

Temendo que alguns de vocês achem essa ideia ótima, terminamos aqui pedindo que reflitam sobre o tema. Já é difícil trabalhar. Trabalhar a distância muitas vezes também é superdesafiador. Agora, trabalhar a distância sem que possamos te ver, ousamos dizer que é impossível dar certo.



LUCA FERRARI (@LUCA_FMR)

Você conhece a Zona Franca de Manaus e seus incentivos tributários?

A ZFM foi criada há mais de 50 anos com o objetivo de integrar a economia da Amazônia às demais regiões do país. Seu sistema prevê diversos incentivos tributários, favorecendo a migração de empresas para a cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas.

As indústrias que fazem parte do Polo Industrial de Manaus - PIM são responsáveis pela produção nacional de milhares de itens, inclusive motocicletas, bens de informática, aparelhos celulares, tablets, bicicletas, aparelhos de ar-condicionado e diversas matérias-primas e produtos intermediários.

Em 2022, o faturamento do PIM foi de R$ 174,1 bilhões, representando um crescimento de, aproximadamente, 200% nos últimos seis anos.

A ZFM oferece um grande conjunto de incentivos tributários para as empresas instaladas na região, inclusive isenção do Imposto de Importação, isenção do IPI, isenção do ICMS, alíquotas zero de PIS/COFINS, redução do IRPJ, entre outros.

Esses incentivos desoneram os tributos que recaem na importação e na aquisição nacional de matérias-primas e produtos intermediários, bem como diminuem a carga tributária incidente na saída dos produtos fabricados no PIM.

Nós, do GRM Advogados, acreditamos no modelo da ZFM para o fortalecimento da Amazônia. Por isso, apoiamos a implantação e o desenvolvimento de empresas nessa região.



advgrm
GRM Advogados in
www.grm.com.br

GRM
ADVOGADOS

+ POSSIBILIDADES
PARA O SEU RH COM
A TECHWARE



RHEVOLUTION

O mais completo e moderno software de Folha e RH do mercado na modalidade cloud.

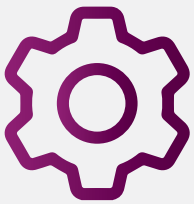


TERCEIRIZAÇÃO DE FOLHA

Com o BPO Techware você não tem apenas a melhor tecnologia e os melhores serviços, você tem um salto de performance.

SOFTWARE + CONFIGURAÇÕES

Rhevolution + serviços especializados para você não se preocupar com configurações de regras de negócio.



O mundo evoluiu e a Techware te convida a viver hoje o futuro da tecnologia para gestão de pessoas.

11 3871-7485
11 97194-3566
techware.com.br

techware



SHUTTERSTOCK

NEM LAY-OFF, NEM OFFBOARDING O ASSUNTO É DEMISSÃO

Pelas práticas equivocadas em torno do mundo, atingindo milhares de pessoas simultaneamente, é preciso pedir com urgência um olhar humanizado para quem perde o emprego

Por ***Thaís Gebrim***

A Great Resignation (Grande Renúncia) gerou um novo simbolismo no mundo do trabalho: em vez de promover movimentos reivindicatórios organizados, um número expressivo de profissionais passou simplesmente a se demitir das empresas. De acordo com uma pesquisa da Pulses, no ano passado, 48,39% das saídas dos funcionários das empresas no Brasil foram a pedido deles próprios. As causas das demissões voluntárias variam, mas, entre os principais motivos, a pesquisa destacou busca por felicidade ou por reconhecimento, condições de trabalho e falta de identificação com a história, missão e visão da organização. No ápice desse período – algo entre o final de 2021 e os primeiros meses de 2022 –, não se previa o excepcional movimento de demissões involuntárias em massa que viria nos meses seguintes, notadamente nas empresas de tecnologia. De acordo com a consultoria Challenger, Gray & Christmas, em 2022, houve um aumento mundial de 649% no número de demissões de funcionários nas big techs – Google, Microsoft, Amazon e Meta são algumas delas – na comparação com o ano anterior. E, logo nos primeiros meses de 2023, mais de 67 mil empregos já haviam sido extintos no setor, segundo a Bloomberg.

Esses, provavelmente, são os únicos números que você verá nessa matéria, porque os aspectos tratados aqui não têm a ver com Exatas, mas com o aspecto humano no perturbador momento da carreira em que o profissional é demitido do emprego e com o que as empresas podem fazer para, pelo menos, amenizar essa fase.

Não só o volume de pessoas, mas a forma como certos processos demissionais vêm sendo conduzidos motivaram uma alta exposição do assunto na mídia. Que o diga o Twitter após a chegada de Elon Musk. Também nas redes sociais, em especial no LinkedIn, tornaram-se quase diários os relatos de profissionais demitidos. São pessoas que buscam alguma forma de superar a dor do desligamento involuntário, receber apoio moral da rede ou – quem sabe? – encontrar uma nova oportunidade de trabalho. Outro impulsionador dessas postagens é o desejo de seus autores de amplificar a indignação com o modo como foram desligados do trabalho.

Há de se enfatizar que ninguém gosta de ter que demitir um funcionário. Pode ser angustiante e inquietante; há, inclusive, gestores que perdem o sono e a paz por isso. Mas não resta sombra de dúvida de que ser demitido é mais difícil, e mais difícil ainda, além de grave, é ser demitido com descaso, falta de transparência e desconfiança. Sobram histórias de profissionais repentinamente chamados pelo gestor para serem mandados embora sem ter ideia de que isso poderia acontecer. E, para piorar a situação, imediatamente depois de receberem a notícia, descobrirem que o seu e-mail corporativo foi desabilitado, não podendo nem sequer oficializar uma mensagem de despedida para os colegas ou clientes.

Se em parte das empresas práticas como essa passam longe, em outra, estão incorporadas no dia a dia. Por conta dessa normalização, falar em demissão adquiriu um sentido negativo ainda maior do que o ato tem por si só. Nos últimos tempos, a palavra passou a ser substituída por lay-off e off-boarding, mesmo que de forma inadequada *(veja mais na página xx)*, na tentativa de amenizar, pelo menos verbalmente, o impacto de ações malconduzidas.

"Particularmente, não vejo demissão de maneira negativa, pois traduz a rescisão de uma atividade remunerada. A negatividade que a palavra carrega socialmente é baseada nas demissões malfeitas, que acontecem desde quando as relações de trabalho se baseavam no 'comando e controle'", avalia Suzie Clavery, cofundadora da plataforma Employer Branding e gerente sênior de Employer Branding & People Experience do UnitedHealth Group Brasil.

> "AS LIDERANÇAS OU OS PROFISSIONAIS DE RH RESPONSÁVEIS POR DEMITIR ALGUÉM PRECISAM CONDUZIR O PROCESSO DE MANEIRA RESPEITOSA E COM O MÁXIMO DE CUIDADO COM A ESTABILIDADE EMOCIONAL"
> **SUZIE CLAVERY - EMPLOYER BRANDING BRASIL E UNITEDHEALTH GROUP**



TAMER ASAN

Ela conta já ter conhecido pessoas que souberam da própria demissão por colegas, pela mídia ou até mesmo com a suspensão do seu acesso ao trabalho nos sistemas. "Se a demissão em massa ou o lay-off são realmente necessários, que sejam feitos da melhor maneira possível, buscando o máximo de empatia e humanização no processo. Fazer um processo de demissão bem-feito dá trabalho, não envolve necessariamente custos adicionais, mas tem um enorme efeito na reputação da marca empregadora", avalia.

Na HR tech Pin People, empresa que tem acompanhado de perto as demissões em massa no setor de Tecnologia, seu cofundador e CEO Frederico Lacerda diz que os processos vêm ocorrendo em tantas empresas que as práticas são bastante diversificadas: desde procedimentos impessoais – como o envio de e-mail para todos informando a demissão ou uma reunião de cinco minutos com todos os demitidos em uma sala para a comunicação do desligamento –, passando por empresas que atuam em um meio-termo até chegar àquelas que buscam realizar um processo o mais humanizado possível.

Para ele, a atual onda de demissões é um fenômeno a ser superado. "É uma situação inédita após muitos anos de abundância e crescimento", contextualiza, afirmando que o processo não tem sido fácil para nenhum dos lados: nem para os gestores, nem para os funcionários desligados.

Gianpiero Sperati, CHRO da Gupy, empresa de soluções para RH, também não vê como tendência o que acontece hoje, mas algo pontual, causado pelo momento do mercado em que empresas estão passando por reestruturações internas em busca de eficiência operacional. "Quando se trata de demissões motivadas por decisões de negócio, nem sempre o RH consegue ter o processo de offboarding tradicional que a empresa costuma oferecer em um contexto 'normal'. Lembrando, ainda, que hoje estamos em um momento macroeconômico complexo e muitas situações que estão ocorrendo de maneira recorrente são atípicas", justifica.

CULTURA E LIDERANÇA JUNTAS E MISTURADAS

Como Suzie lembrou, práticas de demissão desrespeitosas não começaram a acontecer agora, elas são tão antigas quanto as relações do trabalho. A diferença é que, na sociedade da informação, passaram a ser mais divulgadas, repercutidas e, por isso mesmo, mais rejeitadas, como vem acontecendo com todas as questões que, de alguma forma, degradam o ser humano. Por que então continuam a acontecer?

É consenso entre os entrevistados pela Gestão RH que a preparação das lideranças é fundamental para mudar o cenário. Todo líder tem que estar apto para demitir tanto quanto para contratar ou efetivar uma promoção. Essa é a expectativa, isso seria o certo. Mas há outro fator acima desse: "A cultura organizacional tem que garantir que todos os líderes estejam nos papéis certos e devidamente aptos a realizar suas funções", diz Távira Magalhães, CHRO da Sólides, empresa de tecnologia para gestão de pessoas de pequenas e médias empresas, que vê a comunicação como a grande aliada de

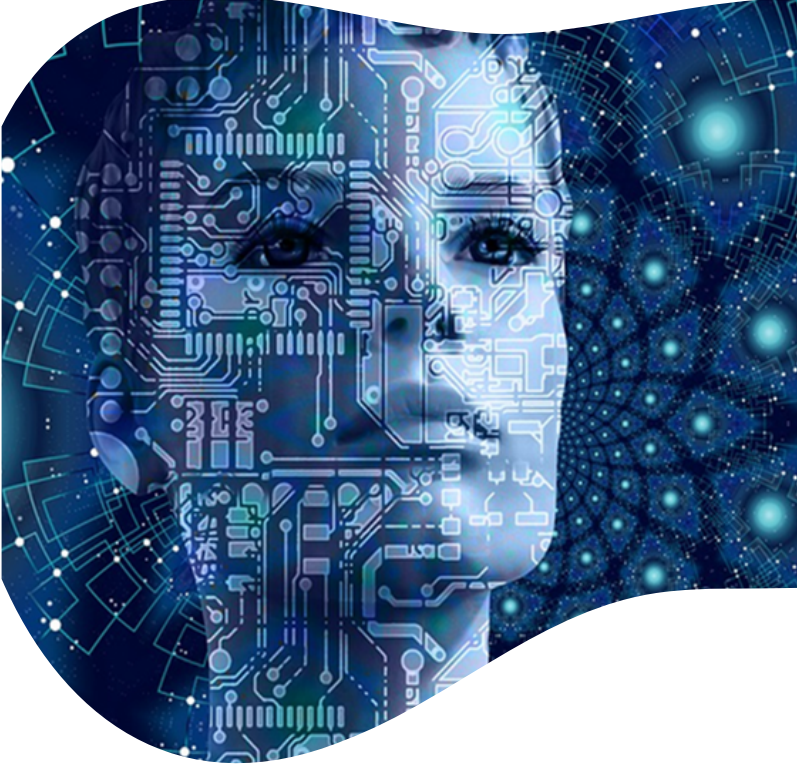


DIVULGAÇÃO/PIN PEOPLE

> "MESMO COM UMA CULTURA ORGANIZACIONAL 'FAVORÁVEL', O PREPARO E AS ATITUDES DOS RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO DE DEMISSÃO TAMBÉM SÃO FUNDAMENTAIS"
> **FREDERICO LACERDA - PIN PEOPLE**

líderes e gestores: "Comunicação é 90% do papel da liderança e cabe à área de RH proporcionar esse desenvolvimento".

Também na visão dos especialistas, as demissões ainda não estão consideradas como parte da jornada dos colaboradores. Suzie afirma que, embora as empresas estejam evoluindo muito na experiência do colaborador, pouco têm avançado na fase de contato final do profissional com a organização. "Empresas e lideranças precisam entender que a jornada da pessoa colaboradora é composta da somatória dos momentos que importam – como o primeiro dia de trabalho ou uma promoção. A demissão faz parte desse contexto e não deve ser ignorada, pois, assim como os outros momentos importantes, também tem um enorme impacto na reputação da marca empregadora", frisa.



RHUMO®

CONSULTORIA EMPRESARIAL

Com 28 anos de atuação e presença no mercado nacional, a RHUMO é reconhecida pela sua excelência na prestação de serviços nas áreas de Remuneração, Desenvolvimento Humano, Organização, Métodos e Processos.

Top5 TOP OF MIND DE RH

PRÊMIO FORNECEDORES DE CONFIANÇA

EMPRESA MELHOR AVALIADA

MELHORES FORNECEDORES PARA RH 2022

SEGMENTO CONSULTORIA DE REMUNERAÇÃO

SERVIÇOS E SOLUÇÕES:

REMUNERAÇÃO

- Política de remuneração total
- Plano de cargos e salários
- Descrição de cargos
- Plano de carreira e curva de maturidade
- Pesquisa salarial, benefícios e práticas de remuneração
- Metodologia de avaliação e hierarquização de cargos
- Tabelas salariais
- Remuneração variável - produtividade, prêmio por desempenho, comissionamento, bônus e recompensas
- Identificação e definição de metas e indicadores de produtividade
- Programa de remuneração para profissionais estratégicos
- Programa de incentivo de curto e longo prazo
- Plano de benefícios e benefícios flexíveis
- Política de transferência
- Cálculo de encargos sociais (trabalhistas e previdenciários)

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

- Arquitetura organizacional – mapeamento, desenho e redesenho organizacional
- Alinhamento estratégico – negócio, missão, visão e valores
- Atribuições e papéis das áreas
- Diagnóstico organizacional
- Gestão estratégica
- Plano Diretor de RH – diagnóstico, estruturação e implantação
- Políticas, normas e procedimentos administrativos, operacionais e RH
- Mapeamento de processos – diagnóstico, racionalização e planos de melhorias
- Desenho e redesenho de processos administrativos e operacionais
- Dimensionamento qualitativo e quantitativo de quadro de pessoal
- Racionalização e adequação de custos com mão de obra
- Assessoria em negociações de acordos trabalhistas

DESENVOLVIMENTO HUMANO

- Pesquisa de clima organizacional
- Avaliação de potencial (Perfil Ideal de Competências – PIC)
- Mapeamento da planta humana
- Plano de desenvolvimento individual e equipes
- Programa de coaching individual e equipes
- Treinamento, capacitação, formação e desenvolvimento de líderes, profissionais estratégicos e equipes
- Avaliação de desempenho

Belo Horizonte / MG
www.rhumoconsultoria.com.br
PABX Brasil (31) 3296-9066

Como diz Frederico, empresas que não valorizam ética e transparência, tendem a conduzir as demissões de forma "rude" e sem consideração com os sentimentos dos profissionais. Mesmo que não seja intencional, ou até por conta disso, o comportamento se incorpora como aceito e essa cultura continuará sendo moldada e reforçada no dia a dia, inclusive nos desligamentos. "Mas, mesmo com uma cultura organizacional 'favorável', o preparo e as atitudes dos responsáveis pelo processo de demissão também são fundamentais. Se eles não têm o treinamento adequado, se não entendem a importância de executar esse processo da forma correta ou não têm a sensibilidade necessária para lidar com o impacto emocional da demissão, podem conduzir o processo de forma inadequada, o que pode ter consequências negativas tanto para a organização quanto para a pessoa desligada", completa.

> "QUANDO SE TRATA DE DEMISSÕES MOTIVADAS POR DECISÕES DE NEGÓCIO, NEM SEMPRE O RH CONSEGUE TER O PROCESSO DE OFFBOARDING TRADICIONAL QUE A EMPRESA COSTUMA OFERECER EM UM CONTEXTO 'NORMAL'"
> **GIANPIERO SPERATI - GUPY**



MANOELA MEYER

DEMISSÃO HUMANIZADA EXISTE?

Se o momento de demitir é sempre difícil, que seja o menos difícil possível para ambos os lados. O impacto pode ser atenuado, e muito, com atitudes e ações pautadas por respeito, empatia e transparência.

"Eu acredito muito nesse conceito e acho que sempre é possível. Demissão humanizada não é desfigurar o motivo da demissão, mas fazer com que ela seja melhor interpretada e absorvida. O conceito traz à tona a empatia e o respeito no momento da demissão e no pós-desligamento. As lideranças ou os profissionais de RH responsáveis por demitir alguém precisam conduzir o processo de maneira respeitosa e com o máximo de cuidado com a estabilidade emocional", avalia Suzie.

Nos casos de demissões individuais, isso significa não pegar o colaborador de surpresa. É necessário dar a ele tempo de reagir à possibilidade de ser demitido. Ou seja, o processo de demissão humanizado começa antes da demissão em si: a pessoa precisa receber feedbacks da sua liderança e ter a oportunidade de melhorar antes de chegar à demissão, mas se ela for inevitável… "A partir desse ponto, tudo o que a empresa puder fazer para ajudar o profissional a se desenvolver e buscar uma recolocação será muito importante, como fornecer feedbacks consistentes e bem embasados e oferecer outplacement. Além disso, ter um tratamento respeitoso e uma boa comunicação é o mínimo que se espera nesse processo", detalha Gianpiero, da Gupy.

Távira comenta que, muitas vezes, os desligamentos individuais ocorrem em consequência de uma contratação errada, o que dá para ser reduzido no processo seletivo com a aplicação de ferramentas criadas para colocar a pessoa certa no lugar certo. "Com mais assertividade na contratação, menor é a rotatividade de funcionários, gerando um impacto demissional menor", reforça a profissional.

Já no caso das demissões em massa, a causa tem que ser explicada de forma clara e convincente, seja ela uma questão estrutural, financeira, econômica ou outra. "Nesse caso, é importante que as pessoas entendam que o problema não está com elas, mas sim com a situação da empresa. Isso contribui para diminuir os impactos de baixa autoestima e de síndrome de impostor que a demissão em massa costuma causar e ajuda a seguir adiante de maneira mais segura", completa Suzie.

Ela e Távira concordam que, independentemente do número de profissionais envolvidos, a comunicação deve ser feita de forma individual. "A demissão pode ser em massa, mas as pessoas são individuais. A contratação não é em massa e o desligamento também não pode ser", diz Távira. "Demissão em massa significa várias pessoas sendo demitidas na mesma ocasião, mas não todas ao mesmo tempo, pela mesma pessoa e no mesmo ambiente. Responsabilidade emocional, empatia e respeito é fundamental nesse processo, mesmo que dê mais trabalho e leve mais tempo para a conclusão", completa Suzie.

Além disso, o processo só é concluído quando o desligamento de um funcionário é comunicado para o restante da

Gi Group HOLDING

More than Work

Transformando vidas por meio de um mercado de trabalho sustentável e gratificante

A Gi Group Holding é um ecossistema completo de Recursos Humanos e terceirização de serviços gerenciados.

CONHEÇA NOSSAS SOLUÇÕES:

- Recrutamento de temporários, efetivos e eventuais
- Recrutamento de profissionais especializados
- Recrutamento e seleção de executivos
- Terceirização de processos de negócios
- Treinamento e desenvolvimento
- Gestão de carreira

30
PAÍSES COM
PRESENÇA DIRETA

+ de 20.000
EMPRESAS ATENDIDAS



Para uma solução personalizada, entre em contato!

gigroupholding

gigroupholding.com.br



DIVULGAÇÃO/SÓLIDES

> A DEMISSÃO PODE SER EM MASSA, MAS AS PESSOAS SÃO INDIVIDUAIS. A CONTRATAÇÃO NÃO É EM MASSA E O DESLIGAMENTO TAMBÉM NÃO PODE SER
> **TÁVIRA MAGALHÃES - SÓLIDES**

equipe. "O RH está ali para apoiar e conduzir o processo de desligamento, mas o papel do líder é fundamental. O colaborador não desapareceu de um dia para o outro e o time que está com ele no dia a dia precisa ser comunicado da saída e da redistribuição das tarefas, e esse papel de responsabilização no processo demissional é da liderança", conclui Távira.

Fábio Cassettari, sócio-diretor do Career Group, empresa de outplacement e orientação de carreira, lembra que todo gestor de equipe já precisou ou irá precisar demitir alguém. "Esse é o seu papel mais difícil. Quando um processo de demissão é malconduzido, gera impactos na autoestima da pessoa desligada, fazendo com que ela tenha maior dificuldade de implementar seu próximo passo de carreira. Por outro lado, quanto mais preparação do gestor, menos riscos e consequências negativas para ambos os lados. Até porque uma das consequências são os problemas trabalhistas que podem emergir."

As redes sociais são ponto de preocupação. "Atualmente, um tweet de um profissional desligado pode viralizar e impactar o valor de uma ação na bolsa de valores. Dessa forma, quando a empresa vai demitir um maior número de pessoas, além de todos os aspectos legais, há o envolvimento da área de Comunicação, que apoia esse processo delicado frente a todos stakeholders", detalha Fábio. Seja pela preocupação genuína dos gestores, seja pelos riscos jurídicos e financeiros que uma demissão poderá acarretar, ele garante que hoje existe uma grande quantidade de empresas interessadas em ter apoio na condução de um processo cuidadoso de demissão.

TECNOLOGIA, VILÃ OU ALIADA?

A indubitável facilidade proporcionada pelas tecnologias tem frequentemente sido colocada na berlinda. Facilitadoras dos processos de admissão, elas têm caído como uma bomba pelo uso indiscriminado na comunicação de demissões. O problema está onde mesmo?

"A tecnologia é o meio, não o fim. A mesma ferramenta que é usada no processo seletivo para fazer uma entrevista a distância pode, sim, ser utilizada para facilitar a demissão de alguém quando não é possível ser feita presencialmente. Mas mais importante do que a tecnologia é a mensagem que será passada e o acolhimento que será dado às pessoas no processo", opina Suzie. Em resumo, para ela, é inadmissível ver centenas de profissionais reunidos em uma ligação de vídeo para uma demissão massiva, sem explicações condizentes, sem acolhimento ou sem permitir um momento individual de informação, debate ou de réplica durante a demissão.

"As tecnologias são eficientes e úteis em muitos aspectos dos processos de admissão e demissão. No entanto, é preciso ter cuidado ao utilizá-las em demissões, pois esse é um momento sensível e pode afetar significativamente a vida das pessoas", concorda Frederico, que recomenda sabedoria e consideração para garantir que as ferramentas disponíveis sejam aplicadas de maneira justa e humana.

Ele também defende a importância de levar em conta a privacidade e a dignidade dos colaboradores. "Demitir por e-mail ou mensagem de texto pode ser uma abordagem fria e insensível. Além disso, essas formas de comunicação não oferecem a oportunidade para uma conversa face a face, na qual o colaborador pode ter suas perguntas respondidas e a empresa, oferecer suporte para os próximos passos", exemplifica.

Isso não significa que as tecnologias devem ser evitadas, uma vez que contribuem para acompanhar o processo de demissão e fornecer informações relevantes – detalhes sobre benefícios, rescisão, dicas de recolocação e outras –, além de ajudar a manter um registro preciso dos motivos e do processo de demissão, o que pode ser útil no caso de uma futura recontratação.

Você precisa de uma integradora de soluções!

SABE O POR QUÊ?



Seu RH tradicional está te custando:

- RECURSOS
- RETRABALHO
- DINHEIRO
- RISCOS OPERACIONAIS

56%

das empresas estão reformulando seus processos de RH para aproveitar as novidades digitais.

propay
somos profissionais. **somos pro**

A Propay é uma integradora de soluções especializada em **Terceirização de Folha de Pagamento e Gestão e Consultoria de Benefícios Corporativos.** Através de gerenciamento das melhores tecnologias do mercado, adequamos o RH ao que sua empresa precisa, garantindo agilidade e assertividade.

Eleita a melhor empresa na categoria "Gestão Integrada" e uma das melhores fornecedoras de 2022 no prêmio Melhores Fornecedores para RH.

Melhores Fornecedores RH 6x · Empresa Melhor Avaliada · Segmento Gestão Integrada · 26º Top of Mind de RH 5x · Prêmio Melhores do Seguro 5x · Prêmio Fornecedores Confiança 4x · Great Place To Work. Certificada Abr/2022 - Abr/2023 Brasil

@propay.sa

propay.com.br

SEM RETROCESSOS

O que estamos assistindo hoje poderia ser entendido como um retrocesso, depois de um período pandêmico, em que a empatia e a preocupação com o bem-estar pareciam ter conquistado espaço cativo na relação das empresas com seus funcionários?

Frederico, da Pin People, afirma que não. Para ele, as empresas estão repensando e evoluindo quanto à prática humanizada das demissões, inclusive porque já faz um tempo que a preocupação com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores tem aumentado no Brasil. "Como eu disse anteriormente, as formas de realizar as demissões em massa têm sido bastante diversificadas, mas há uma preocupação crescente em humanizar o processo, principalmente porque as empresas estão mais preocupadas em manter uma boa marca empregadora."

A percepção de Fábio, do Career Group, é semelhante. "Não acredito em retrocesso, ao contrário, muitas empresas começaram a olhar o outplacement de uma maneira diferente a partir dessas demissões. Antigamente o outplacement individual era mais utilizado para cargos de gerência e diretoria e agora algumas empresas evoluíram e começaram a oferecer para todos os níveis", exemplifica.

Claro que as más práticas não são regra e têm sido cada vez mais visadas pela força motriz das grandes mudanças no mundo – a sociedade –, que busca os meios disponíveis para denunciar e mudar o estado vigente. Isso tem levado as empresas a se interessarem por modelos de gestão mais humanizados, o que envolve melhorar, ainda que a passos curtos, os desligamentos. Uma busca que também não é nova. Nos anos 1990, o outplacement começou a ser adotado por algumas empresas – aquelas que sempre estão à frente no mercado – como forma dar suporte ao profissional na sua recolocação no mercado de trabalho.

"Percebemos que muitas empresas estão aderindo a ações para amenizar esse momento. O outplacement é um dos formatos de prática humanizada, mas existem outros que também estão sendo adotados", afirma Távira, da Sólides.

> "NÃO ACREDITO EM RETROCESSO, AO CONTRÁRIO, MUITAS EMPRESAS COMEÇARAM A OLHAR O OUTPLACEMENT DE UMA MANEIRA DIFERENTE A PARTIR DESSAS DEMISSÕES"
> **FÁBIO CASSETTARI - CAREER GROUP**

Manutenção do plano de saúde por um período prolongado, pagamento de indenização com adicionais, atendimento psicológico, coaching de carreira, doação de laptops e acessórios que já estavam com o colaborador, melhorias do currículo para alinhá-lo às demandas do mercado e valorizar o perfil do profissional e, em caso de demissões massivas, a divulgação de listas de perfis das pessoas desligadas para grupos de RH e players parceiros, são algumas das ações adotadas por organizações nos desligamentos. Essa é apenas uma parte do que dá para fazer e do que já vem sendo feito pelas empresas de ponta.

Suzie recomenda também realizar entrevistas de desligamento, que pode ser anônima, entre um membro da equipe do RH ou a liderança. Nela, a pessoa que será demitida por vontade própria ou involuntariamente, dá feedbacks sobre a empresa. Essa prática, assinala Suzie, é importante pois possibilita obter uma avaliação dos processos, desempenho das lideranças, do clima organizacional e das equipes, entre outros quesitos, para melhorar a experiência daqueles que permanecem na organização.

Quando se estende o respeito pela pessoa do momento em que ela entra na empresa até a demissão, gera-se outro movimento, que já vem sendo observado no mesmo LinkedIn que expõe críticas e ressentimentos pelos processos malconduzidos: uma curva ascendente de profissionais fazendo sinceros agradecimentos pela experiência, pelo aprendizado, pela oportunidade e pela jornada. Que essa tendência, esta sim, prevaleça.



DIVULGAÇÃO/CAREER GROUP



CADA PALAVRA NO DEVIDO LUGAR

"A expressão 'offboarding' pode até atenuar a comunicação sobre a demissão, mas a sua origem está muito mais ligada a explorar o processo demissional de forma mais abrangente e, em especial, com foco nas pessoas.

Quem explica é Frederico Lacerda, da Pin People: "Da mesma forma que o onboarding diz respeito ao processo de introdução de uma pessoa recém-contratada, incluindo todos os aspectos trabalhistas, institucionais, culturais, de socialização e de desenvolvimento, o offboarding vai além da simples demissão. É o processo que leva à separação formal – seja por um pedido de demissão voluntário, uma demissão involuntária ou mesmo um processo de aposentadoria –, incluindo não apenas questões trabalhistas, como outros aspectos em torno da saída da empresa, como atividades de comunicação, de passagens de bastão, de troca de feedback e até mesmo de apoio para recolocação".

Outro termo com uso indevido é lay-off, amplamente aplicado como sinônimo de demissão em massa, mas que tem outro significado no Brasil. Refere-se à suspensão de contratos de trabalho ou à redução da jornada e da remuneração, proporcionalmente. E ambos os casos têm prazo para acabar.

O artigo 476-A da CLT; o artigo 2A da Lei 7.998, de 1990; e a Resolução 591, do Ministério do Trabalho, datada de 2009, tratam da possibilidade de o empregador suspender o contrato de trabalho por um período determinado, em que o funcionário deverá participar de curso ou programa de qualificação profissional oferecido pela própria empresa, de acordo com o que estiver disposto em convenção ou acordo coletivo. Já a redução da jornada está prevista no artigo 2 da Lei 4.923, de 1965.

CLUBE GESTÃO RH

O Clube Gestão RH está no ar!

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

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

Acesse!

clubegestao.com.br

O SEGREDO DO CRESCIMENTO DOS NEGÓCIOS NA VISÃO DOS CEOs

A Accenture Research conduziu um estudo com 1.140 CEOs e CHROs de 12 países – Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, França, Índia, Japão, Singapura, Suíça e Reino Unido –, que mostrou: os CEOs consideram a combinação entre dados, tecnologia e pessoas essencial para o crescimento de seus negócios. Apesar disso, apenas 5% das empresas globais estão acessando o valor dessa fórmula, já as companhias atentas a isso podem chegar a um aumento de produtividade de 11%.

Entre os principais ganhos do que a Accenture classifica como a mais nova alavanca de crescimento de lucratividade e receita, os entrevistados citaram: aumento de performance e produtividade por meio de dados, tecnologia e IA (38%), acesso e criação de talentos diferenciados (também 38%), mais colaboração entre unidades de negócios (35%) e aprimoramento do núcleo digital da empresa (34%).

O estudo destaca o poder do elemento humano: o ganho de produtividade cai de 11% para 4% quando as empresas implementam soluções de dados e tecnologia não centradas nas pessoas. E, embora 89% dos CEOs afirmem que o líder de RH precisa ter papel central para assegurar um crescimento rentável de longo prazo, menos da metade (45%) têm criado condições favoráveis para esses executivos.

"Ao reconhecer que as pessoas são fundamentais



FOTOS: SHUTTERSTOCK

para seus negócios, os CEOs passam a dar atenção especial às conexões, habilidades e ao ambiente para que os CHROs liderem todo o C-suite rumo a experiência humanas excepcionais e crescimento dos negócios", diz Ellyn Shook, diretora de Liderança e RH da Accenture.

O levantamento também aponta que os CHROs que possuem grandes habilidades, conexões e operam no ambiente certo têm quase o dobro de chances de seus pares de conectar dados, tecnologia e pessoas de forma efetiva. E quatro vezes mais chances de estabelecer relacionamentos robustos e de influência mútua em todo o C-suite, incluindo o CEO e as parcerias com CFO, CTO e COO.

A SAÚDE MENTAL CONTINUA EM XEQUE

Uma pesquisa encomendada pela VR ao Instituto Locomotiva mostra que em 28% das empresas houve um aumento de casos de funcionários com problemas



relacionados à saúde mental após o início da pandemia. Em 2021, apenas 10% das empresas afirmaram detectar problemas de saúde mental.

O transtorno de ansiedade foi o principal problema detectado pelas empresas que relataram o aumento, atingindo 84% dos colaboradores. Em seguida vieram depressão (52%), burnout (21%) e síndrome do pânico (19%).

Outro indicador da pesquisa refere-se às ações e aos cuidados implementados para auxiliar os trabalhadores: apenas 12% das empresas possuem algum programa para lidar com problemas relacionados à saúde mental.

"É muito importante que as empresas pratiquem a empatia, o cuidado com as pessoas e tenham um olhar voltado para a saúde integral dos colaboradores. Desenvolver iniciativas que tragam maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional torna a jornada de trabalho mais leve, melhorando a qualidade de vida", frisa João Altman, diretor-executivo de Pessoas, Marketing e Cultura da VR.

www.grupomagi.com.br grupomagi

HÁ MAIS DE 30 ANOS REFERÊNCIA EM TERCEIRIZAÇÃO NO NORTE DO PAÍS.



ATUAMOS NAS ÁREAS DE:

- Limpeza e conservação;
- Recepção e Portaria;
- Locação de mão de obra temporária;
- Manutenção Predial e Industrial;
- Recursos Humanos;
- Jardinagem.

Sempre preocupada com políticas ambientais, focada no profissionalismo dos colaboradores. Atende há três décadas clientes da indústria, comércios, instituições públicas e privadas nas principais capitais do Brasil.



Nossos colaboradores são regularmente avaliados, mantendo assim o compromisso com o resultado.

Nos siga no **Instagram**

ISO 9001 CERTIFIED

implementando a LGPD

Quer conhecer as nossas soluções?
Entre em contato
92 2121-2540 | 2121-2500

MAGI
Soluções em serviços

AUMENTA A DEMANDA POR RETENÇÃO DE TALENTOS

A Pesquisa Incentivos de Longo Prazo Não Cíclico 2022, da consultoria Mercer, registrou um aumento da demanda das empresas pela retenção de seus profissionais. Segundo o levantamento, 90% dos participantes indicaram a retenção como principal meta dos planos de incentivos de longo prazo. Além disso, 56% utilizaram os benefícios de longo prazo para atrair e reter colaboradores para vagas-chave, 24% para transação (como compra e venda da empresa) e 8% nos IPOs.

O objetivo do estudo é mapear as diferentes formas de concessão para planos de incentivos longo prazo (ILP) não cíclicos, ou seja, vinculados com algum objetivo estratégico das organizações. Além de múltiplo do salário fixo mensal, o potencial de ganho também pode ser identificado como um percentual em ações de empresa, que geralmente fica entre 1% e 2%, ou em valor fixo em dinheiro, que costuma variar entre os níveis de cargo.

"Em 2022, vimos um grande aumento da utilização de estratégias de planos de ILP não cíclicos para garantir a permanência de profissionais-chave. O grande diferencial é que esse tipo de plano não tem se restringido à alta liderança, sendo estendido a profissionais de diversos níveis de contribuição que são considerados chave para o processo de transformação e desenvolvimento da empresa", conta Roberto Rosseto, líder de Executive Compensation & Pay for Results da Mercer Brasil.



Ele diz que, quando é questionado sobre a diferença entre planos de ILP tradicionais e cíclicos, costuma responder: "O fator principal é a mudança de mindset das organizações e a sensibilidade de criar um plano mais abrangente e desafiador".

EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR PERMANECE NO CENTRO DAS ATENÇÕES

A Progic, empresa de comunicação interna e TV corporativa, realizou a análise Comunicação Interna Trends 2023, que detectou: 67% dos gestores da área têm como prioridade melhorar a experiência do colaborador.

O estudo também tratou do desafio primordial da área: a falta de efetividade no alcance das mensagens institucionais por meio comunicação interna foi apontada como problema por 45%, seguida pelo desengajamento dos colaboradores (41%) e pela liderança desengajada como comunicadores (39%).

Entre as tendências de comunicação interna, o CI Trends apontou a utilização de ferramentas da área para auxiliar na forma em que a liderança se comunica com colaboradores, citada por 45% dos participantes, seguida da implementação da reestruturação dos canais de comunicação da empresa (40%).

"Com base nesses números e no que o mercado aponta, temos visto que as corporações estão cada vez mais empenhadas em fortalecer o employer branding, retendo e melhorando a produtividade dos seus funcionários e líderes, e isso continua a ser tendência em 2023", opina Cleide Cavalcante, gerente de Comunicação e Serviços da Progic.





Crédito consignado: estratégico para o RH, vantajoso e atrativo para o seu colaborador

Nesse mês de março, foi registrado um dado recorde: 70 milhões de brasileiros estão endividados. Segundo pesquisa da Serasa (2023), o volume total de dívidas chega a R$323 bilhões de reais em compromissos não pagos.

Mesmo com as facilidades para renegociar as dívidas e os acordos que os credores disponibilizam, o risco de um grave cenário inadimplente é grande, e a maior causa embrionária (na maioria das vezes) é a ausência de uma educação financeira inteligente e realista, pensada para a realidade do brasileiro.

Educação financeira vai além de guardar dinheiro ou economizar nas compras do mês: está diretamente ligada à mudança de hábitos de consumo, bem como à forma de pensar e entender o dinheiro. Essa mudança comportamental beneficia desde as áreas pessoais da vida, até o âmbito profissional e emocional, aumentando a produtividade por conta do bem estar que temos quando a vida financeira está estável e as contas estão em dia.

A Neon disponibiliza especialistas que ajudam o seu colaborador a entender e organizar suas finanças com consciência, e oferece crédito consignado com **a menor taxa do mercado** - devolvendo a autonomia financeira, segurança e estabilidade. Assim, a equipe se mantém engajada e motivada, garantindo uma alta performance no trabalho.

Entre em contato agora mesmo e conheça esse e outros benefícios que temos para você e sua empresa.

vendas.internas@neon.com.br
ou acesse: consigamais.com.br/parceria

neon

PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM SUSTENTABILIDADE ESTÃO EM FALTA



Um estudo do BCG (Boston Consulting Group) mostrou que apenas 17% das empresas que estabeleceram metas de sustentabilidade estão no caminho certo para alcançá-las. Já uma nova pesquisa, essa feita em parceria com a Microsoft, apontou que, para atingir os objetivos, as organizações precisam incorporar a sustentabilidade em seus negócios, entretanto, há uma lacuna de talentos na área.

"Estamos otimistas de que uma abordagem inclusiva ao upskilling pode nos fornecer o capital humano necessário. Porém, dada a urgência, esse trabalho deve começar agora, em todas as empresas, na maioria das funções. Precisamos que todas as organizações trabalhem juntas para que a economia global possa fazer uma transição rápida para um futuro sustentável do planeta", diz Rich Lesser, presidente global do BCG.

As equipes que ajudam as empresas a embarcarem em transformações de sustentabilidade precisam de pessoas que combinem quatro habilidades e conhecimentos: em sustentabilidade, na função em si, em transformação e em dados e digital. Essas características foram listadas como necessárias por 84% dos profissionais pesquisados que atuam na área.

Como existem poucos talentos com perfis nessa amplitude, empresas pioneiras apostam em treinamento: selecionam colaboradores com algumas das habilidades prioritárias e, em seguida, os ajudam a obter o conhecimento específico para colocar seus talentos em prática. O resultado é que 68% dos líderes de sustentabilidade são "de casa", ou seja, treinados pela empresa.

PROPÓSITO MOVE COLABORADORES, CONFIRMA PESQUISA

Quase metade dos brasileiros deixaria um emprego se não nutrisse um sentimento de pertencimento e não aceitaria um emprego que não estivesse alinhado aos seus valores sociais e ambientais. É o que mostrou a nova edição da Workmonitor, pesquisa anual da Randstad.

Com a participação de 35 mil profissionais de 34 países, inclusive o Brasil, o estudo mostra que, para 88% dos brasileiros, valores e propósitos do empregador são importantes, ante 77% no âmbito mundial. Metade dos talentos do país deixaria um emprego se não nutrisse um sentimento de pertencimento. Nesse caso, o índice global é maior – 54%, e isso é especialmente verdadeiro para a geração Z (61%).

O mesmo acontece quanto às questões socioambientais: 48% dos brasileiros não aceitariam um emprego em uma empresa não alinhada aos seus valores nessa área. Globalmente, o resultado foi de 42%.

"As pessoas, sobretudo das gerações mais novas, estão cada vez mais conscientes das suas causas. O negócio olha para fora e o propósito olha para dentro, consolidando valores e a cultura organizacional", afirma Fabio Battaglia, CEO da Randstad Brasil.



Os talentos do Brasil (77%) se destacam dos outros países (73%) quanto a concordarem que os valores e propósitos das empresas em que trabalham estão alinhados com os seus, como sustentabilidade, diversidade e transparência. Sobre o senso de propósito, a diferença é semelhante: 66% e 57%, respectivamente.

AJUDANDO A CUIDAR DA QUALIDADE DE VIDA

Sabemos que as pessoas são responsáveis e sabem cuidar de si, porém, muitas vezes, mergulhamos no trabalho e esquecemos de nós mesmos.

A Soft Trade tem uma solução para a sua empresa atuar na melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores.

O colaborador recebe mensagens em tela e, se você quiser, a solução desconecta a estação de trabalho dele.

Venha conhecer essa ferramenta inovadora!



Visite softtrade.com.br
ou fale conosco pelo
WhatsApp (11) 99918-3600

SOFT TRADE
Soluções para RH

APP Almed HR



Integração de Dados
Integração e velocidade no upload de documentos para simplificar processos

Segurança e Autenticação
Privacidade para autenticar e proteger identidades e reduzir fraudes

Empowerment™

Onboarding na palma da sua mão

Já imaginou ter o seu app exclusivo para simplificar e acelerar o processo de admissão da sua empresa e garantir uma melhor experiência ao seus colaboradores?

Com o App Almed você:

- Retira todo o processo operacional do seu RH na admissão;
- Garante o envio das documentações dos colaboradores, contratos, termos de adesão e formulários internos com assinatura digital;
- Realiza o agendamento e confirma o comparecimento do colaborador no exame admissional;
- Proporciona uma experiência mais tecnológica e assertiva aos seus colaboradores;

Acesse nosso site e saiba mais!

Almed
HR Empowerment



SHUTTERSTOCK

COMANDO E CONTROLE
COMO MUDAR O MINDSET

Por ***Jacqueline Resch***

As soluções buscadas para ganhar produtividade nas linhas de produção, no início do século 20, deixaram uma herança que até hoje, 100 anos depois, está impressa na forma de se organizar de grande parte das empresas.

Comando e Controle, considerado um santo remédio, hoje é puro veneno. Essa forma de gerenciar, agora questionada, vista como anacrônica e inadequada em função das desafiadoras transformações globais, constou na cartilha de muitos profissionais que respondem pela gestão de equipes nas organizações e configura uma marca na sua forma de atuar. Foram educados, reconhecidos e premiados durante um longo tempo por esses comportamentos de "manda quem pode, obedece quem tem juízo".

Porém, hoje as lideranças são instadas a absorver imediatamente as mudanças complexas e, para sobreviver, precisam também rapidamente desenvolver um novo mindset e novas habilidades. O que se vê? Gestores preocupados, confusos e ansiosos diante das novas exigências a atender.

Até porque, ainda que o discurso tenha mudado e novas palavras tenham sido adotadas para traduzir o modelo atualmente vigente – autonomia, autogestão, confiança, colaboração, segurança psicológica, etc. – a verdade é que os novos mantras coexistem com orientações e práticas daqueles tempos que endossam a cultura que se quer mudar, transmitindo muitas vezes mensagens ambivalentes.

Recentemente, um executivo me confidenciou: "Todos esses novos conceitos me deixam confuso. Aprendi a liderar com pulso firme. Agora, a conversa é outra… é participação, colaboração, autonomia. Até a saúde mental do time agora é minha responsabilidade!"

Uma executiva bem-sucedida, estratégica, inovadora e fortemente orientada para resultados me pro-

UNIVERS Gestão em Saúde RD

DROGASIL

Droga Raia

Saúde e **bem-estar** como melhor benefício



O **PROGRAMA DE BENEFÍCIOS** EM MEDICAMENTOS COM A QUALIDADE DAS REDES **DROGA RAIA** E **DROGASIL** NA SUA EMPRESA.

Com a **Univers** você oferece aos seus colaboradores o **melhor cuidado com a saúde**, na maior rede de farmácias do país, com mais de **2700 lojas**.

%

Descontos exclusivos nas lojas Drogasil e Droga Raia

Custo zero para implantação

Equipe especializada para auxiliar na gestão do benefício

Aponte a câmera e acesse nosso site
univers-pbm.com.br

PRÊMIOS

* Prêmios conquistados até dezembro de 2022

12x Melhor Fornecedor de RH - Benefício Medicamentos

10x Top Of Mind de RH - Benefício Medicamentos 8x Fornecedor de

8x Fornecedor de Confiança de RH

UNIVERS UM PRODUTO DO GRUPO RD

Gente, Saúde e Bem-estar. RaiaDrogasil S.A.

DROGASIL

Droga Raia

curou para um coaching. Havia sido mal-avaliada pela sua equipe. Precisava fazer alguma coisa e não tinha ideia de por onde começar. Eu me comovi com sua sinceridade. Ela disse: "Empatia? Nem sei o que é isso".

Novos conceitos chegam e, junto, a premência de virar a chave. Como virar a chave? Como se libertar de crenças arraigadas que funcionaram até um determinado então e absorver novos conceitos que estão nos livros, nos artigos, nos programas de treinamento e fazê-los parte do dia a dia?

O caminho a percorrer é longo e toda transição requer tempo para se assimilar e construir uma nova história. Então, como conceder tempo a esse processo, se vivemos no mundo da urgência, do tudo para ontem e dos resultados imediatos? Como repensar valores, refletir sobre o impacto de estilos e atitudes, experimentar modos diferentes de fazer, lidar com as dualidades e os conflitos inerentes a qualquer mudança, sem o mínimo de tempo?

Byung- Chul Han, coreano, professor de Filosofia e Estudos Culturais na Universidade de Berlim, alerta em seu livro *A Expulsão do Outro*, sobre o tempo necessário para o trabalho com conflitos: "A cultura atual do desempenho e da otimização não permite nenhum trabalho sobre o conflito, pois esse trabalho demanda tempo. O sujeito do desempenho atual conhece apenas dois estados: funcionar ou falhar. Nisso ele se assemelha às máquinas. Também máquinas não conhecem nenhum conflito. Ou elas funcionam sem impedimentos ou elas estão quebradas".

E continua: "Conflitos não são destrutivos. Eles têm um lado construtivo. Só de conflitos surgem relações e identidades estáveis. A pessoa cresce e amadurece por meio do trabalho sobre o conflito".

Para tanto, é preciso romper com a lógica do desempenho e da produção também nas atividades e fóruns que são oferecidos aos líderes para pensar a questão da liderança. É preciso tomar tempo e criar espaços coletivos de reflexão e experimentação, que possibilitem a esses profissionais encontrar, eles próprios, novas formas de ser e estar com suas equipes, formas apropriadas a uma época na qual pessoas e resultados não podem ser mais colocados como polos de uma dicotomia.



ZÓ GUIMARÃES

Jacqueline Resch é consultora e sócia-diretora da Resch RH. Nos últimos anos, dedica-se ao estudo do Diálogo, com certificação em Práticas de Colaboração e Diálogo, pelo Taos Institute (EUA), e pós-graduação em Perspectiva e Prática Profissional Generativa, pela Universidade de Manizales (Colômbia)

Vivenciar essa transição em grupo, com pares que vivem dilemas semelhantes, pode ser extremamente útil.

Tal qual um trapezista que faz seu voo entre duas barras está protegido por uma rede de segurança, estar com pares nesse momento pode ser altamente reconfortante e enriquecedor. Para além do alívio de não se ver solitário nessa jornada, é no intercâmbio de sentimentos, iniciativas, novas abordagens e na rara experiência de ser escutado e escutar os demais que o participante amplia seu autoconhecimento e prepara-se para construção de novas formas de se relacionar com a sua equipe de colaboradores.

Lembro de uma profissional que sempre dizia odiar o tempo gerúndio. Claro, havia um contexto e ela se referia a pessoas que se esquivavam de suas responsabilidades e estavam sempre fazendo as coisas, enquanto ela buscava impacientemente o resultado.

Já eu dou grande valor a esse tempo de verbo. O gerúndio é uma forma nominal do verbo que indica continuidade. Ele expressa o tempo do processo que precisamos para fazer as transições necessárias às mudanças sustentáveis. E, cá entre nós, investir em encontrar formas de melhor se relacionar sempre será gerúndio, jamais será tarefa concluída.

RHVIEW

2° EDIÇÃO

Venha participar deste evento que traz diferentes **visões**, **tecnologias** e **ferramentas** que vão alavancar o negócio através do cuidado com os colaboradores.

10 A 14 DE ABRIL | 14H

100% ON-LINE VIA YOUTUBE E GRATUITO

INSCREVA-SE AGORA

Aponte a câmera do seu celular para o QRCODE e preencha o formulário.

11 5083-8080
contato@paromed.com.br
www.paromed.com.br
@paromed.assessoria

Realização:

PAROmed
MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO



SHUTTERSTOCK

JORNADA DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO: COMO CRIAR A MELHOR EXPERIÊNCIA

*Por **Juliana Nascimento***

Quando falamos em jornada, pensamos em um caminho a ser percorrido com o objetivo de chegar em um determinado ponto. Trazendo para o contexto de desenvolvimento, isso quer dizer proporcionar diversos momentos de aprendizagem. E, para que essa jornada seja bem-sucedida, é preciso planejar uma rota que leve em consideração as necessidades da empresa a partir dos objetivos estratégicos definidos e os interesses de quem passará pelo processo. Assim, o primeiro passo deve ser a realização de um bom diagnóstico, que vai evidenciar todos esses pontos.

Uma boa forma de fazer isso é com mapeamentos preenchidos de forma online, tanto pelas pessoas colaboradoras quanto pelas empresas. Eles possibilitam a identificação de onde estão os gaps de desenvolvimento e quais são as habilidades que precisam ser aprimoradas.

Na Cia de Talentos, por exemplo, trabalhamos com mapeamentos de perfil, inventários de personalidade e outras avaliações que nos dão as informações necessárias para traçarmos uma estratégia de desenvolvimento.

UMA BOA EXPERIÊNCIA DE APRENDIZADO

Cada vez mais, as companhias têm atuado para proporcionar a melhor experiência para as pessoas, contemplando toda a jornada, desde o processo de atração até o desligamento. Ter profissionais com um bom preparo técnico e comportamental é uma questão central para as organizações, qualquer que seja o porte ou o segmento em que atue. Tanto que o desenvolvimento já tem aparecido antes mesmo da contratação.

O Bettha.com, HR e ED tech idealizada pela Cia de Talentos, por exemplo, inverte a lógica dos processos seletivos. A startup disponibiliza trilhas de autoconhecimento e desenvolvimento de habilidades socioemocionais e, após a conclusão, são selecionados os perfis mais aderentes às empresas.

Por outro lado, para quem já faz parte da empresa, uma experiência

positiva de aprendizado começa com o seu envolvimento no processo. Assim, antes mesmo de iniciar, já foi gerado um interesse pelo que virá e, dessa forma, ela já se sente motivada a participar.

Pensar em diferentes formatos de conteúdo é mais um aspecto importante que ajuda a manter o engajamento. Além de palestras, webinars, e-books e infográficos, há conteúdos em áudio, vídeo ou gamificados. Muitas empresas já têm disponibilizado esses materiais em uma universidade corporativa para que as pessoas possam acessá-los onde e quando quiserem, encaixando o seu tempo de aprendizado da melhor forma dentro da sua rotina.

BENEFÍCIOS DE UMA JORNADA DE DESENVOLVIMENTO

A principal vantagem de criar uma jornada de aprendizado é a possibilidade de estruturar uma trilha totalmente personalizada. Por isso, começar com um diagnóstico é tão importante. É ele que vai direcionar quais habilidades e competências precisam ser aprimoradas nas equipes.

Atuar dessa maneira faz com que o desenvolvimento dos times – conjunto ou individualmente – seja mais rápido e efetivo, porque vai ao encontro das necessidades mapeadas, como já falamos no início.

Mas a personalização da trilha de desenvolvimento pode ir além, com a criação de conteúdos exclusivos, elaborados para atender as especificidades da companhia naquele momento. Ou seja, existe a alternativa de ter uma jornada totalmente customizada. De qualquer forma, o fundamental é que todo o conteúdo esteja alinhado com a estratégia da empresa e tenha um enfoque bem prático.

Outro benefício é que uma jornada de aprendizagem bem desenhada serve como um guia para a pessoa colaboradora, que consegue acompanhar o seu desenvolvimento. Mais do que isso, ter a visibilidade do próprio progresso contribui também para um maior engajamento. Afinal, a pessoa se sente valorizada e reconhecida, pois o investimento é em algo que ela gostaria que você, como parte da liderança, atuasse.



DIVULGAÇÃO/CIA DE TALENTOS

Juliana Nascimento é diretora de Desenvolvimento e Carreira da Cia de Talentos

Para você ter uma ideia, a pesquisa Carreira dos Sonhos 2022, que contou com a participação de mais de 117 mil pessoas, entre jovens profissionais, média gestão e alta liderança, mostrou que elas esperam das empresas um apoio contínuo quanto ao seu desenvolvimento. Para 26% do público jovem, 24% da média gestão e 19% da alta liderança, essa é uma iniciativa que mais ajudaria na atuação neste novo mundo do trabalho.

Por outro lado, as empresas também esperam que as pessoas sejam proativas e busquem o aprimoramento das suas habilidades, sejam elas técnicas ou comportamentais.

ACOMPANHAMENTO

Como mencionei no início do artigo, uma jornada tem o intuito de alcançar um ponto determinado. Isso quer dizer que é essencial planejar também de que maneira a pessoa que realizou a trilha será acompanhada. Por isso, estabeleça indicadores para saber se os objetivos foram alcançados e tenha uma liderança próxima que consiga avaliar se as mudanças esperadas se concretizaram. Nem sempre os resultados serão imediatos. Assim, vale considerar um período para que esse conhecimento adquirido amadureça.

De qualquer forma, investir em desenvolvimento – com apoio de uma consultoria específica ou tendo o time de gestão de pessoas à frente da estruturação – é fundamental para as organizações que querem se manter competitivas no mercado.



SHUTTERSTOCK

TRÊS PILARES PARA A CONSTRUÇÃO DE **UM NOVO HÁBITO**

Por ***Sheron Mendes***

A energia da mudança, da construção de novas metas e conquistas estão intimamente ligadas ao novo ano, ao novo ciclo que se inicia. Mas, infelizmente, durante o passar dos meses essa energia vai se perdendo e dando espaço ao monstro da rotina agitada e do "não dá tempo", "segunda-feira eu começo".

Buscamos fórmulas mágicas para nossos objetivos, como: seja mais produtivo com essa pílula, aumente sua memória com esse vídeo ou use o creme milagroso das famosas para secar barriga em dez dias.

Somos reflexos de nossos hábitos e rotina. Sim, senhoras e senhores, a mesma rotina que nos engoliu já nos primeiros dias de janeiro.

Artigos científicos dentro da neurociência provam que a construção de um novo hábito independe de um número fixo de dias, podendo levar de três a 200 dias, ou até mesmo a um belo lugar algum, alcançando apenas a linha de chegada da frustração.

Para conquistar o comportamento espontâneo automatizado, você tem que deixar claro para você mesmo qual é a relevância desse novo costume, o que você vai ganhar, qual o motivo dessa nova conduta. Primeiro, se convença, venda os benefícios a si mesmo.

Depois de abraçar a ideia dos novos privilégios que serão adquiridos, tenha foco. Espalhe *post it* pela casa com frases que te lembrem das garantias da conquista. Faça uma planilha, um cartaz para você anotar diariamente o andamento do projeto e, quando chegar no final da semana,



10 anos

ESCOLA DE LÍDERES

Ser líder é inspirar.

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

45 ANOS

AMAGGI

analise seus indicadores.

Nosso cérebro é extremamente visual. Qualquer texto, símbolo ou significado se traduz em uma imagem pelo córtex occipital ventral, onde o córtex occipital dorsal vai dar significado a essas imagens. Por isso, os lembretes e planilhas são importantes.

Dizem por aí que nosso cérebro é preguiçoso e vive tentando poupar energia. Mas não é bem assim. Ele recebe 11 milhões de bits/segundo de informações, e consegue processar conscientemente apenas 0,000002% delas. Por isso, facilite o trabalho do seu cérebro e traga seu objetivo do campo das ideias para o mundo físico, deixe-o visual e palpável.

A famosa dopamina entra em jogo, não como troféu que se ganha ao final do campeonato, mas como a dose diária de impulso que vai te ajudar a seguir em frente, antecipando a premiação desejada logo quando você pensa na conquista ou nos benefícios que ela vai te trazer.

Rick Hanson, no seu livro *O Poder da Resiliência*, enfatiza que qualquer mudança de comportamento exige aprendizado. Aprendizado que vem através da observação de erros e acertos, tentativas dentro da sua rotina. Aprenda onde estão as suas falhas, os seus sabotadores. Às vezes, nos boicotamos por autopiedade, por achar que merecemos, e aqui entra a suada disciplina, que muitas vezes é sacrificante e dolorosa.

Donald Hebb, na Teoria Hebbiana do Aprendizado, descreve os mecanismos neurais da plasticidade, onde neurônios que disparam juntos se reforçam, a estimulação repetida e persistente aumenta na eficiência sináptica.

Tá, mas o que isso quer dizer?

Imagine que você está subindo uma montanha de mata fechada onde já existe uma trilha. Obviamente, é mais fácil seguir aquela trilha já aberta. Quando estamos criando um novo hábito, estamos abrindo um novo caminho, onde vocês precisam passar várias vezes por ali, cortando arbustos e pisando forte no chão até que a trilha fique clara e perceptível.



DIVULGAÇÃO

Sheron Mendes é especialista em Neurociências & Física da Consciência e em Neurociências & Educação, consultora da Unesco e hunter sobre novos métodos de ensino e aprendizagem

Para que esse caminho novo fique visivelmente livre, integre-o a sua rotina de maneira mensurável e atingível. Por exemplo, quer começar a ler, leia três páginas por dia no café da manhã. Estabelecer horários nos impede de procrastinar.

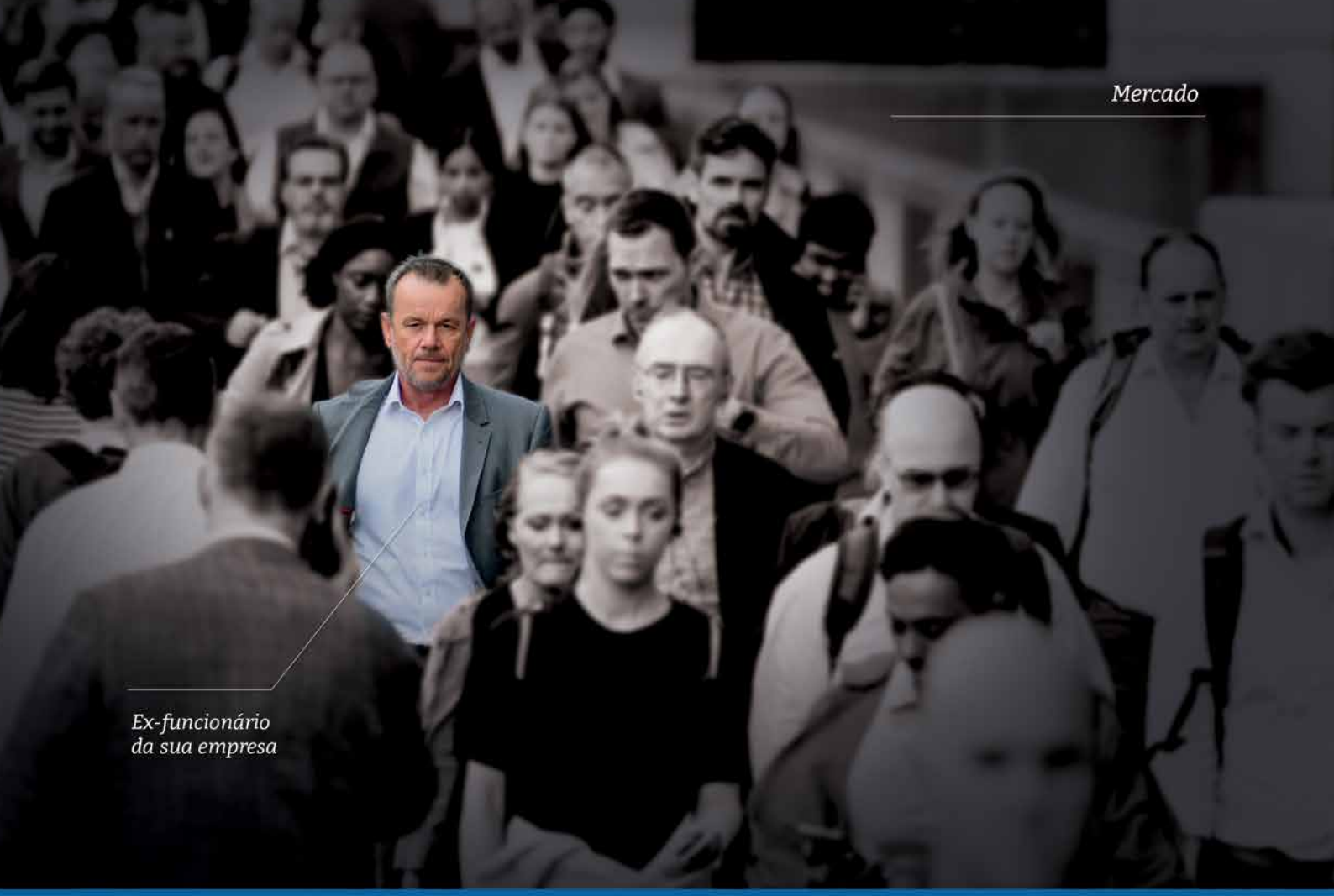
Anote essas palavras, porque elas, sim, serão mágicas: motivação, foco e disciplina. Dessa forma, cabe a você usar seu potencial para escolher racionalmente os neurônios que vai disparar, se vai seguir a trilha antiga ou reforçar a nova.

Mais do que você é hoje, onde quer chegar? O que quer ser?

Muitos erros são frutos da impaciência e ansiedade, resultantes da falta de maturação do córtex pré-frontal ventromedial do cérebro. Existem situações que não podemos controlar, mas temos autonomia para escolher quais atitudes tomar perante elas. Persista, geralmente são esforços pequenos, constantes e pouco radicais que fazem a diferença ao longo do tempo.

Assim como o objetivo das ciências não é ter certeza das coisas e sim diminuir as incertezas, não tente controlar um futuro imprevisível. Participe da criação dele ao invés de tentar prevê-lo. Marque um encontro consigo mesmo, revise em dois minutos suas atitudes diárias antes de se deitar.

Seja sincero e identifique o procrastinador; qual desculpinha está te distanciando do objetivo final? Seja honesto com seus erros. Esse é o primeiro passo para a mudança, então não se iluda com justificativas esfarrapadas. Não é falta de tempo, é falta de centro, de foco.



Apoie quem já foi talento da sua empresa. **Ofereça a Blumen.**

A Blumen Consultoria é uma das duas melhores empresas do Brasil no segmento de recolocação profissional*.

Há 25 anos ajudamos executivos a superar os desafios da transição de carreira, pós-carreira ou recolocação profissional e encontrar novas oportunidades de sucesso. Nosso formato boutique permite acompanhar tudo bem de perto e de forma personalizada, de verdade.

Mantenha uma relação positiva com os seus colaboradores durante os períodos de mudança.

Blumen Consultoria. Apoio sob medida para talentos únicos.

BLUMEN
CONSULTORIA
Transição de Carreira e Recolocação Profissional

25 anos

MELHORES FORNECEDORES PARA RH 2022

*De acordo com pesquisa do Grupo Gestão RH 2022.



SHUTTERSTOCK

COLABORADOR LIVRE PARA SER E ESCOLHER, EMPRESA PRONTA PARA CRESCER

Por ***Thiago Dotto***

Uma das principais expectativas de toda organização é ser referência no seu segmento de atuação. Mas, para atingir esse objetivo, é preciso estabelecer – e manter – relações autênticas e sustentáveis com todos os que fazem parte do negócio. Na área de RH, que na JTI tem o nome de Pessoas & Cultura, estabelecer essas relações com os colaboradores traz um desafio a mais. Afinal, atuamos num setor desafiador, que nos impulsiona a oferecer mais diferenciais para os profissionais, pois precisamos nos destacar em outros quesitos como empresa e desmistificar alguns conceitos sobre o setor. O mesmo para os colaboradores que já fazem parte da empresa, onde buscamos manter uma relação de transparência e confiança para oferecer o melhor ambiente de trabalho e mantê-los engajados para alcançar as metas e objetivos da empresa.

De acordo com o estudo *What's the Value of Your Employment Brand?*, do LinkedIn, estratégias de employer branding que visam garantir a satisfação dos colaboradores e gerenciar a imagem e reputação da empresa são capazes de reduzir em até 28% a rotatividade e aumentar em 50% o número de candidatos qualificados para vagas. Os números mostram: uma marca empregadora forte faz grande diferença na atração e retenção de talentos.

Com a minha experiência de mais de 20 anos em RH, vejo que uma das principais estratégias de marca empregadora hoje é colocar os colaboradores no centro do negócio e incentivar o seu protagonismo. Traduzindo isso em práticas, refiro-me à criação de uma governança de Recursos Humanos que olhe para as necessidades de cada colaborador e, a partir, daí ofereça soluções de impactos positivos na satisfação do indivíduo e, consequentemente, na sua produtividade.

Oferecer autonomia para o profissional criar sua própria jornada de desenvolvimento, processos de escuta

antes e depois de alguma mudança e personalização do pacote de benefícios são exemplos de ações distintas que valorizam a jornada dos colaboradores. Projetos personalizados, como um programa de benefícios flexíveis, oferecem ao colaborador um diferencial do que é visto no mercado como "tradicional". Acredito que investir nesse tipo de prática é o que nos torna uma marca empregadora que olha para a experiência do colaborador. É a partir dessa premissa que a área de Pessoas & Cultura da JTI implementa melhorias em todos os processos, o que para mim é fator muito importante para conduzir a estratégia da área.



JEFERSON CALISTO

Thiago Dotto
é diretor de Pessoas & Cultura da JTI – Japan Tobacco International

UM NOVO OLHAR PARA DE&I

Falar de uma jornada personalizada para o colaborador traz o tema da diversidade, equidade e inclusão (DE&I) para o cenário corporativo. Afinal, estamos vivendo em um mundo plural, com novas necessidades que se refletem também na rotina das empresas.

Um levantamento da McKinsey constatou que as organizações que consideram a diversidade no recrutamento entregam resultados 25% melhores do que organizações tidas como não diversas. No entanto, no meu ponto de vista, a estratégia da diversidade vai muito além da performance do negócio: diz respeito a como cada colaborador percebe o outro e como são encaminhadas as suas interações e relações no trabalho.

Já um estudo da PwC, que investigou os programas de DE&I e seu impacto na experiência dos colaboradores em diferentes indústrias, mostrou que apenas 5% das organizações estão tendo sucesso nas principais dimensões do tema. A explicação dessa dissonância entre o que as empresas pregam e a percepção dos empregados é que a maioria das companhias não está capacitando sua liderança nas temáticas de DE&I.

Como todas as organizações têm subculturas, as lideranças de negócios também podem não estar sintonizadas com os comportamentos que levam seus colaboradores a sentirem que o ambiente não é inclusivo. De acordo com o mesmo levantamento da PwC, 79% do engajamento da liderança em DE&I permanece nos níveis básico ou emergente.

É por isso que o desenvolvimento da liderança é parte importante da nossa estratégia de DE&I, afinal, para uma cultura avançar em respeito à pluralidade da sociedade, precisamos de aliados e de uma gestão comprometida em aprender e evoluir junto com a empresa. Além disso, mostrar o comprometimento da alta gestão com o tema faz diferença no engajamento e na confiança que queremos criar no ambiente de trabalho.

A MUDANÇA NÃO PARA

Ter uma estratégia de marca empregadora fortalecida na área de Pessoas & Cultura nos dá uma sólida base para implementar melhorias contínuas em nossos processos, uma vez que direcionamos investimentos e esforços para um mesmo propósito do que queremos oferecer para nossos talentos. Por isso, nos comprometemos com os nossos objetivos e valores e estamos atentos às mudanças do mercado de trabalho.

Para o RH, esse é um desafio diário, uma vez que a competitividade por talentos está cada vez mais presente no dia a dia e as demandas para uma área mais ágil e digital requerem olhares atentos para a rápida evolução do mercado de trabalho. Portanto, acompanhar as tendências, estar à frente ao oferecer práticas diferenciadas e não se acomodar com processos e políticas que por muito tempo estiveram presentes no setor, são compromissos assumidos para continuarmos a evoluir e oferecer a melhor proposta como marca empregadora.



SHUTTERSTOCK

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA O PROFISSIONAL DE RH INVESTIR

*Por **Yuri Trafane***

Você já ouviu falar de médicos que se dedicam tanto aos pacientes que acabam não tendo tempo de cuidar da própria saúde? E contadores que acompanham com rigor cartesiano as contas dos seus clientes e acabam sem energia para administrar o próprio orçamento? Pois é… Esses paradoxos estão presentes em muitas profissões, e talvez RH seja uma delas. Quantos se dedicam de corpo, mente e alma ao desenvolvimento dos colaboradores de sua empresa, mas acabam se esquecendo de pensar, planejar e investir na própria evolução profissional?

Movido pela intenção de contribuir, tomei a liberdade de organizar um pouco daquilo que temos aprendido observando, pesquisando, estudando e discutindo o tema com a alta liderança e profissionais de Recursos Humanos de algumas das maiores e mais admiradas empresas do Brasil e do mundo. Eis aqui cinco áreas que são e serão cada vez mais importantes para o sucesso em RH:

Estratégia: cada vez mais os profissionais da nossa área precisam se entender como participantes ativos na construção e implementação da estratégia da organização. Para isso, devem ampliar continuamente o domínio sobre os negócios e compreender as particularidades do modelo de negócio da sua própria empresa. Na construção da estratégia, devem estar preparados para discutir holisticamente e opinar ativamente sobre os destinos corporativos, além de transitar com desenvoltura em temas com Vendas, Marketing, Finanças, Operações, Cadeia de Suprimentos, Compras e TI. E o mais importante: mostrar como gerar o engajamento e desenvolver as competências necessárias para que os colaboradores executem aquilo que foi planejado. Quer começar por aqui? A dica de leitura é *O Fim da Vantagem Competitiva*, de Rita Gunther Mcgrath.

SLII® EXPERIENCE
do Dr. Ken Blanchard

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

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

O TREINAMENTO DE **SLII® EXPERIENCE** OFERECE:

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

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

Novo aplicativo para Celular ou Tablet.

Nova metodologia de treinamento baseada em Neurociência.

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

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

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

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

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

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

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

63 MIL LÍDERES TREINADOS **NO BRASIL!**

636 EMPRESAS CLIENTES **NO PAÍS!**

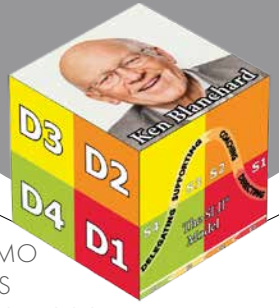
36 ANOS DE PARCERIA COM A **KEN BLANCHARD!**

49 ANOS FORMANDO **LÍDERES** NO BRASIL!

TREINAMENTO ONLINE / VIRTUAL

ABERTO:
31/10/22 a 04/11/22

PARA INSTRUTORES:
28/11/22 a 02/12/22



15 ANOS CONSECUTIVOS COMO DESTAQUE DENTRE OS **FORNECEDORES DE CURSOS E TREINAMENTOS MELHOR AVALIADOS NO BRASIL!** (GESTÃORH)

INTERCULTURAL®
Blanchard Global Partner Network | Global Partner
FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)

2021 DESTAQUE GESTÃO DO NEGÓCIO

INTERCULTURAL® 49 anos 1973-2022

2021 MELHORES FORNECEDORES PARA RH 2021

INFORMAÇÕES:
intercultural-treinamento
slii.interculturalted.com.br/online
info@interculturalted.com.br
24 99931-2494

Transformação digital: empresas que nasceram antes da era digital podem se transformar e prosperar; a disrupção não é inevitável. Mas, para isso, precisam entender que a palavra mais importante nessa frase não é "digital", mas "transformar". Então, trata-se mais de uma questão de mindset do que de tecnologia. E se os modelos mentais estão no palco, RH tem papel fundamental, empurrando o profissional da área a desenvolver em si mesmo o mindset digital: uma nova forma de pensar sobre a organização e os stakeholders, passando pelo colaborador, mas não se limitando a ele. Se interessou pelo tema? Que tal tentar o livro *Transformação Digital*, de David Rogers?

Gamificação: essa é uma tendência mais específica, ligada ao tópico anterior e que encontra suas origens na essência da natureza humana, inclinada a atividades cooperativas e competitivas, mas que ganhou novos contornos com a proeminência dos jogos eletrônicos tão valorizados e presentes no cotidiano das novas gerações. E se tem uma área que pode beber nessa fonte é a de RH, pois existem muitas experiências bem-sucedidas em todas as suas subfunções: é possível usar jogos e processos gamificados para recrutar e selecionar profissionais, integrá-los na empresa, treiná-los e desenvolvê-los, gerenciá-los e até avaliá-los. Por isso, o RH pode se beneficiar ao entender sobre jogos e suas aplicações. Quer gamificar mais? Pode valer a pena ler *A Realidade em Jogo*, de Jane McGonigal.

Desenvolvimento Baseado em Pontos Fortes: a ciência do comportamento vem se desenvolvendo em uma velocidade estonteante. Neurociência, people analytics e economia comportamental são algumas dimensões que contribuem cada vez mais na compreensão do que significa ser humano em uma perspectiva científica. Uma conclusão que emerge com força notável nesse contexto é a de que a excelência individual, de equipes e organizações nasce da capacidade de focar naquilo que temos de melhor, em vez de ficar lutando indefinidamente contra o que temos de pior. Com suas raízes na Psicologia dos Pontos Fortes, de Donald Clifton, e alavancado pela Psicologia Positiva, de Martin Seligman, o Desenvolvimento Baseado em Pontos Fortes propõe que as pessoas entendam, valorizem e aprendam a usar seus talentos (padrões naturais de sentimento, pensamento e comportamento), transformando-os em pontos fortes para, a partir daí, atingir seus objetivos pessoais, profissionais e corporativos. Nessa abordagem, os pontos fracos não são ignorados, mas tratados de forma que não comprometam a performance. Quer entender mais sobre essa perspectiva revolucionária? Minha dica é o livro *Descubra seus Pontos Fortes 2.0*, de Donald Clifton.



BERNARDO COELHO

Yuri Trafane é diretor da Ynner Treinamentos, professor de Gestão, Estratégia e Marketing em cursos universitários e de MBA e coach certificado pela Association for Talent Development (EUA), com especialização em Strength Based Coach pela Gallup (EUA)

Comunicação: o tempo passa, as coisas mudam e uma frase continua sendo ouvida em empresas de todos os tipos e tamanhos: foi um erro de comunicação! Se o desafio já era grande no trabalho presencial, ganhou contornos dramáticos com modelos híbridos e totalmente virtuais. Para lidar com essa nova realidade o profissional de RH precisa não apenas se desenvolver rumo à excelência nessa competência para si mesmo, mas também ser um catalisador do desenvolvimento dela para todos os líderes e demais colaboradores da empresa. Essa é uma área com tanta literatura que eu até hesito em indicar apenas uma, mas para manter a coerência vamos lá. Comece com um clássico: *Comunicação não Violenta,* de Marshall Rosenberg.

AUTOLIDERANÇA

do Dr. Ken Blanchard

SOMENTE PARA CLIENTES CORPORATIVOS

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

A Mentalidade de um Autolíder



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

As Habilidades de um Autolíder

1. **Estabelecimento de Objetivos** — Obter alinhamento naquilo que precisa ser feito e quando precisa ser feito
2. **Diagnóstico** — Avaliar sua competência e empenho numa tarefa ou objetivo específicos
3. **Adequação** — Obter o Estilo de Liderança que lhe fornece aquilo que você necessita





Acelere o desenvolvimento do seu pessoal

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

Melhore o desempenho dos colaboradores em todos os níveis da organização

Chefes não leem pensamentos! Aprenda a frase mais poderosa para obter o que você precisa: "..."

Desenvolva solucionadores de problemas proativos e autônomos

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

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

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

Impulsione a criatividade e a inovação

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

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

Treinamento baseado no bestseller



INTERCULTURAL®

Blanchard Global Partner Network | Global Partner

FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)

2021 DESTAQUE GESTÃO DO NEGÓCIO

MELHORES FORNECEDORES PARA RH 2021

2021 SEGMENTO CURSOS E TREINAMENTOS

INFORMAÇÕES:

intercultural-treinamento
lp.interculturalted.com.br/autolideranca
info@interculturalted.com.br
24 99931-2494

O TREINAMENTO DE AUTOLIDERANÇA É IDEAL PARA EMPRESAS QUE JÁ USAM A SLII® EXPERIENCE, MAS PODE SER UTILIZADO INDEPENDENTEMENTE, COM GRANDE PROVEITO.


DIVULGAÇÃO/CHIESI

A Chiesi, grupo biofarmacêutico focado em pesquisa e presente há quase 50 anos no país, anunciou a chegada de **Pérsio Pinheiro** como diretor de RH.

Pérsio acumula mais de 30 anos de experiência em Recursos Humanos, Gestão e Estratégia de Pessoas. Ao longo desse período, atuou como executivo em empresas de diferentes segmentos de negócio, como Bombril, J. Macêdo, Camil, Ypê, BRF, AES Brasil e Janssen.

"A Chiesi tem o forte propósito de gerar impacto positivo nas pessoas, no planeta e na sociedade, além de ter convergência muito forte com meus valores pessoais. Isso me traz muita satisfação e motivação para colaborar e aprender, apoiando e contribuindo para gerar valor, desenvolvimento e crescimento para nossas pessoas e fortalecer a cultura Chiesi", diz o executivo.


MAURO GOULART

Com sólida carreira de mais de 26 anos na Intelbras, e considerada "prata da casa", **Dione Quadros** foi promovida a diretora de Gestão de Pessoas. Nos últimos 15 anos, Dione atuou diretamente na liderança do RH, sendo o cargo anterior de gerente executiva de Gestão de Pessoas.

"Me sinto feliz e orgulhosa por esse passo na minha trajetória profissional e por receber esse reconhecimento da empresa onde fiz toda minha carreira. Ao longo de todos esses anos, tive a oportunidade de participar dos grandes momentos de transformação da companhia. Tenho certeza de que aprendi muito e, também, pude contribuir para a evolução da cultura, valores e resultados da empresa. Deixo aqui registrado o agradecimento a todos que estiveram e estão ao meu lado nesse desafio de atuar com Gestão de Pessoas", conta ela.

O engenheiro eletricista **Fabio Leite** é o novo presidente da DuPont Brasil. Ele substitui Etore Frederici, agora líder de vendas de Tyvek and Typar nas Américas.

Fabio acumula a função de diretor de Facilities para as Américas. Ele construiu sua carreira na DuPont: foi contratado em outubro de 2003 como estagiário em Engenharia. Após atuar como engenheiro e supervisor na área, se tornou, em 2010, líder de projetos da DuPont nos Estados Unidos. Três anos depois, voltou ao país como gerente de Engenharia e Tecnologia para as Américas. Em 2017, passou a atuar como consultor de projetos; dois anos depois, chegou ao cargo de diretor de Facilities para a América Latina e, em 2022, para as Américas.

"Acredito que minha jornada permite que me comunique melhor e consiga entender quais são as necessidades de cada departamento para atender as demandas. Sempre fui muito transparente e me preocupo em passar tranquilidade às pessoas. Elas precisam se sentir valorizadas. Farei o máximo para reter os talentos que aqui temos e, ao mesmo tempo, buscar atrair novos. O valor que a gente cria nesta organização vem delas", afirma o novo presidente.


GUSTAVO PITTA

DIVULGAÇÃO/ENEVA



A empresa de energia Eneva, que atua da exploração e produção de gás natural ao fornecimento de soluções customizadas, passou a contar com uma diretoria exclusivamente dedicada a Recursos Humanos. **Ricardo Reis**, com mais de 20 anos de experiência no setor de Energia, Óleo & Gás, foi convidado para liderar a área.

Ricardo trabalhou por mais de 21 anos na Schlumberger, ocupando diversas posições, inclusive a de diretor de RH para Arábia Saudita e região, operação com mais de 8 mil funcionários. Engenheiro mecânico de formação, ele também já atuou em Operações, Vendas, Estratégia e Gerenciamento de Crises.

"Já faz parte do DNA da Eneva atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais do mercado. Para assegurar esse compromisso, o novo CEO, Lino Cançado, criou a diretoria, a fim de priorizar o maior recurso da empresa, as pessoas. Estou muito honrado pela oportunidade de fazer parte do Time Eneva e dessa história de sucesso", assinala o executivo.

DIVULGAÇÃO/SOLUBIO



Marina Senna é a nova CHRO da SoluBio, empresa de biotecnologia para o agronegócio. Sua chegada tem como objetivo principal o desenvolvimento do time, que passou de 109 funcionários em 2021 para mais de 650 em 2023.

Com uma década e meia de atuação em Recursos Humanos, a executiva já atuou em diversos setores econômicos, como indústria de bebidas, farmacêutica e varejo alimentício, tendo trabalho em empresas como Ambev e Burger King, sendo sua última experiência na mexicana Kavak.

"A SoluBio é um desafio com extremo potencial de mercado, *valuation* e desenvolvimento de time. Tenho experiências com processos em grandes companhias e entendo que não posso implantar o mesmo em todas as áreas. Quanto mais próxima eu estiver, mais customizado fica o processo. Essa é uma das minhas metas também. Faremos isso por meio de um efetivo desdobramento de metas, avaliação de desempenho e feedbacks consistentes", afirma Marina.

DIVULGAÇÃO/MARISA



Depois de seis anos, **Marília Oliveira** volta a trabalhar na rede de lojas Marisa como diretora de Recursos Humanos e Sustentabilidade, posto que ocupou por dez anos, até sua saída em 2017.

Com 40 anos de carreira, Marília trabalhou em empresas como GPA, Camargo Corrêa e Grupo Pereira, onde atuou nos últimos quatro anos como vice-presidente de RH. Ela conta que teve oportunidade de experimentar grandes realizações gerenciando mudanças e fazendo mentoria para líderes em projetos relevantes.

"Tenho novamente a oportunidade de contribuir, aprender e ensinar com uma marca com DNA, princípios e valores que me conectam e me inspiram a dar o máximo de mim em um contexto desafiador interno e externo, com a crença de que as soft skills serão aceleradoras para o aprimoramento e sustentabilidade do nosso negócio", comemora a profissional.



DIVULGAÇÃO/DR.CASH

A Dr.Cash, fintech de crédito para pagamento de tratamentos médicos, estéticos e odontológicos, anunciou o psicólogo e gestor de pessoas **José Netto** como diretor de Relações Humanas. Sua missão é duplicar o número de funcionários – atualmente a empresa conta com 74 profissionais e almeja chegar aos 150 ainda em 2023 –, gerenciar performance, atração e retenção de talentos.

"Empolgação é a palavra que traduz o meu sentimento ao entrar na Dr.Cash. Os segmentos de fintech e healthtech são promissores no Brasil e muito pode ser feito para selecionarmos as melhores pessoas com propósito de oferecermos ao público a melhor entrega", diz ele.

Com uma carreira estabelecida há 14 anos em RH, o profissional já passou pelas empresas FedEx, Claro e ID Logistics. Antes da Dr.Cash, ele atuava na Buser. José Netto também possui expertise em legislação trabalhista, controle de budget e experiência como business partner de RH em processos de fusão e aquisição.



MARCELO JUSTO

A Ticket, marca de benefícios da Edenred, iniciou o ano com o anúncio de nova liderança na área de Recursos Humanos. Com mais de duas décadas e meia de experiência em RH, **Tatiana Romero** chegou à companhia, onde também passa a integrar o Comitê de Direção.

"Estou muito feliz e animada com o novo desafio. É uma honra liderar um time com tanta tradição e relevância no mercado. A Ticket é reconhecida por suas iniciativas pioneiras e inspiradoras na área de RH e meu objetivo é fortalecer ainda mais essa identidade da marca. Quero agregar minha experiência a ações em prol do desenvolvimento, engajamento e bem-estar dos nossos colaboradores", diz a executiva.

Em sua trajetória profissional, Tatiana trabalhou nas multinacionais de tecnologia IBM, onde permaneceu por mais de duas décadas, e Cognizant.



DIVULGAÇÃO/FCAMARA

A executiva **Fabíola Ancioto** assumiu a diretoria de People & Culture da FCamara, empresa de TI e inovação que está em expansão internacional. Sob seus cuidados estão 1.300 colaboradores. Ela também vai colaborar internacionalmente nos processos de cultura e evolução das equipes de outros países, já concretizados em Portugal e no Reino Unido.

Com uma expertise de mais de 15 anos em RH, Fabíola trabalhou em empresas como AmBev, GVT, Raízen, Zurich Seguros, Novartis e, mais recentemente, Vittude, onde foi responsável pela implantação e estruturação do RH.

"O principal desafio, na minha visão, será estruturar e mapear toda jornada do profissional, criando cada vez mais um ambiente de respeito, conexão e desenvolvimento. Além disso, pretendemos reforçar o nosso olhar para iniciativas de diversidade que também estejam alinhadas com a cultura da empresa", pontua.



São Paulo Corporate Games

24 a 27 de Agosto de 2023

INSCREVA SUA EMPRESA, FORME TIMES E VENHA VIVER ESSA

EXPERIÊNCIA ÚNICA E MEMORÁVEL

O Corporate Games é a maior olimpíada corporativa e de team building do mundo.

SOLICITE UMA REUNIÃO

Apoio Institucional

ABRH SP Associação Brasileira de Recursos Humanos

abqv Associação Brasileira de Qualidade de Vida

Employer Branding

Apoio de Mídia

GRUPO GESTÃO RH

WOOHOO

Sportidia

Projeto Social

Gaia+

Realização:

ecorp-hub Entertainment and Experience

11 5083-7228
www.corporategamesbr.com
atendimento@corporategamesbr.com

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



DIVULGAÇÃO/KRAFT HEINZ

A Kraft Heinz Brasil, dona de marcas como Heinz e Hemmer, anunciou **Carol Dias** no cargo de diretora de RH. Antes, como gerente de People & Performance, ela foi responsável por mudanças significativas na consolidação cultural e, junto com a liderança, alcançou números expressivos no engajamento dos colaboradores, com diminuição de turnover e avanços em diversidade e inclusão.

Carol está há cinco anos na Kraft Heinz. Junto com a equipe de RH, promoveu entrevistas de empregos entre jovens de comunidades de São Paulo e do Rio de Janeiro com profissionais do alto escalão da empresa, sem que os executivos soubessem a origem dos candidatos. A iniciativa deu certo e hoje muitos desses jovens estão à frente de grandes projetos da companhia.

"O resultado e as entregas do nosso time são conhecidos no mercado, mas o que mais me interessa é o que esses indivíduos tão potentes são capazes de deixar para o mundo", diz a profissional.



RICARDO GUZZO

A Íntegra Associados, consultoria de reorganização financeira e renegociação de ativos, reforçou a área de Gente e Gestão com a chegada da diretora **Bete Rello**, que se une a Monique Leme, diretora associada de RH.

Bete leva à empresa mais de 35 anos de vivência na área e atuação em grandes empresas, como Hoechst, Aços Villares e Schering do Brasil. Nos últimos 15 anos, foi CHRO na Bayer.

"Em empresas que passam por transformações por crescimento estrutural e aumento de atividade ou por reestruturação e recuperação judicial, tão importante quanto a atenção aos aspectos financeiros é o cuidado que deve ser estendido aos aspectos de capital humano, dado o impacto relevante na gestão dos negócios e no engajamento dos colaboradores. Essa estratégia de atuação é um diferencial da Íntegra que me atraiu, uma vez que a empresa trabalha uma abordagem holística que contempla todas as variáveis relacionadas ao desempenho das empresas, incluindo, principalmente, a gestão de pessoas", assinala.



TOMMY JANSSON

Depois de uma jornada iniciada há quase 30 anos como estagiário na Electrolux, o brasileiro **Leandro Jasiocha** assumiu a posição de CEO para América Latina da companhia. Anteriormente, ele ocupava o cargo de vice-presidente da área de Consumer Journey na região e, agora, substituiu Ricardo Cons, que passou a CEO da área de negócios na América do Norte.

Seu objetivo na nova etapa é fortalecer a governança de sustentabilidade na região e alavancar a experiência do consumidor. "Vivemos um cenário mundial incerto e desafiador. Na América Latina, são ainda maiores nos campos social e econômico. Temos uma governança global de sustentabilidade sólida com metas alinhadas à ONU, que suportam o nosso propósito de transformar a vida para o melhor", diz o executivo, complementando: "O nosso compromisso é garantir uma vida mais sustentável aos nossos consumidores e às comunidades onde estamos envolvidos nos 12 mercados que atuamos na região".

VASSOURA QUEBRADA®

O maior restaurante bruxo do Brasil, agora em um novo espaço repleto de interações e atividades para todas as idades!



Conheça nossas unidades

Aponte a câmera
e acesse nosso site via **QR code.**

Juliano Paggiaro é o novo general manager da BD, empresas de tecnologia médica, no Brasil. Ele ingressou na companhia em 2011, como diretor de Negócios da área de Diagnósticos. Em 12 anos, liderou diferentes negócios na América Latina e junto com sua equipe contribuiu com a integração e crescimento de Life Sciences, tornando esse segmento o segundo maior da América Latina.

"Para mim é um desafio ser líder dessa empresa pioneira e inovadora, principalmente nesse momento em que o mercado de saúde está muito competitivo e em rápida evolução, o que tem nos desafiado a criar modelos de negócios e consequentemente, de gestão", assinala o executivo.

Na visão dele, é por meio do desenvolvimento da equipe, da aquisição de novas capacidades e da formação de novos líderes que virão as condições de seguir crescendo e tornar a RD cada vez mais relevante no mercado.


DIVULGAÇÃO/BD


GERMANO LÜDERS

A RD Station, empresa de desenvolvimento de software (SaaS) para médias e pequenas empresas, tem agora **Naamisis Campos** como diretora de Gestão de Talentos. A profissional ingressou na empresa em 2021 como gerente sênior da área e assume a nova posição para perpetuar a cultura da empresa, que completou 12 anos.

Naamisis tem mais de 15 anos de experiência em RH, tendo trabalho em empresas como Claro, Grupo Cia de Talentos e Cetelem.

"Temos uma preocupação em fortalecer os elementos culturais que tornam a RD Station uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil", diz a profissional. Outro objetivo é utilizar ainda mais dados na área de Pessoas para as tomadas de decisões estratégicas. "Na frente de people analytics, onde temos uma visão metrificada de toda jornada do colaborador, estamos evoluindo em iniciativas que geram impacto direto no negócio, realizando estudos focados em produtividade e performance, sem perder de vista o bem-estar dos RDoers", finaliza.


SÉRGIO ZACCHI

Com mais de 25 anos de carreira, **Fiamma Zarife** assumiu a diretoria geral da Airbnb na América do Sul, reportando-se a Jordi Torres, diretor regional para as Américas.

"Chego com muita motivação para dar continuidade, em parceria com os times da América do Sul, ao trabalho de aprimorar constantemente a experiência dos nossos anfitriões e hóspedes e impulsionar a atividade turística na região de forma sustentável e com foco na redistribuição do turismo para apoiar as comunidades locais", conta a executiva.

Fiamma começou a carreira na Petrobras Distribuidora e ocupou cargos de liderança em empresas como Samsung, Claro e Oi. De 2015 a 2022, trabalhou no Twitter, onde ingressou para desenvolver a estratégia comercial no país e chegou ao comando da operação na América Latina. Em 2020, ela venceu o prêmio Caboré, na categoria Dirigente da Indústria da Comunicação e, no ano passado, entrou na lista da Bloomberg Linea das 500 pessoas mais influentes da América Latina.

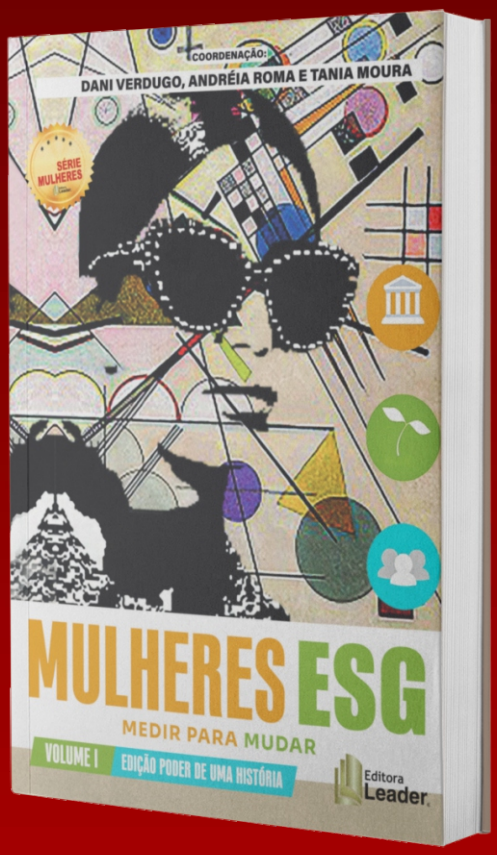
SÉRIE MULHERES

Editora Leader

TODA MULHER TEM UMA HISTÓRIA!

Diversidade, Equidade e Inclusão são temas do selo editorial Série Mulheres da Editora Leader, que vem revolucionando o mundo corporativo com a valorização da liderança feminina em várias áreas!

CONHEÇA O PRÓXIMO LANÇAMENTO



CONHEÇA O SELO EDITORIAL SÉRIE MULHERES

IDEALIZAÇÃO Editora Leader

APOIO GRUPO GESTÃO RH

5 IGUALDADE DE GÊNERO

LIVROS RECENTEMENTE LANÇADOS



ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

AMIL ____ 4ª CAPA
BRADESCO SEGUROS ____ 2ª CAPA
TCS ____ 3ª CAPA
DASA ____ 5
FGV IN COMPANY ____ 7
INTELBRAS ____ 9
OMNI ____ 13
PAGUE MENOS ____ 15
PORMADE ____ 21
PROTEGE ____ 19
RB ____ 25
UNIMED CAMPINAS ____ 27
ROBERT HALF ____ 31
GRM ____ 33
TECHWARE ____ 34-35
RHUMO ____ 39
GI GROUP ____ 41
PROPAY ____ 43
MAGI ____ 47
NEON ____ 49
SOFT TRADE ____ 51
ALMED ____ 52-53
UNIVERS ____ 55
PAROMED ____ 57
AMAGGI ____ 61
BLUMEN ____ 63
INTERCULTURAL ____ 67, 69
ECORP HUB ____ 73
VASSOURA QUEBRADA ____ 75
EDITORA LEADER ____ 77

14 anos FAZENDO A DIFERENÇA TCS

www.tcs-creative.com

DESENVOLVENDO TALENTOS



Nossos diferenciais:

-Time credenciado pelo ICF (International Coach Federation)
- Mais de 5000 horas de Coaching em organizações nacionais e multinacionais.
- Programas em Inglês e Espanhol.

- Programas de Liderança
- Coaching Executivo
- Coaching de Times

Fale conosco:

(11) 99405-4789

ANS - nº 326305



BETC HAVAS

ARENA amil

A Arena Amil chegou no Rio!

E O MELHOR: É SAÚDE PARA TODOS!

Você vai encontrar um ambiente acolhedor para realizar vários tipos de atividade física, com práticas saudáveis que vão te levar cada vez mais longe.

Modalidades

Yoga · Dança · Funcional · HIIT · Tênis · Alongamento · Corrida · Muay Thai

E muito mais!

UNIDADES DA ARENA

- Lagoa Rodrigo de Freitas
- Barra da Tijuca
- Aterro do Flamengo
- Parque Madureira

@arenaamil | arenaamil.com.br

Saiba mais