

gestão

RH

ANO XXVIII • 2020
EDIÇÃO 148
www.gestaoerh.com.br

ESPECIAL COVID-19

O QUE O NOVO CORONAVÍRUS TEM NOS ENSINADO

DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



RH EM FOCO

Jorge Jubilato:
carreira em
ascensão na
Pague Menos



LEGISLAÇÃO

Cláudia José Abud
aborda a
terceirização
executiva



ahgora

Anywhere Office

Nós podemos ajudar você a dar o primeiro passo na gestão de colaboradores em home office. Por isso, **oferecemos gratuitamente o pacote Ahgora Anywhere Office.**

Pensado por nós, para que a sua operação se mantenha ativa. E você resguarde a saúde de quem faz tudo acontecer: as pessoas.



Gerenciamento de permissões de colaboradores em home office

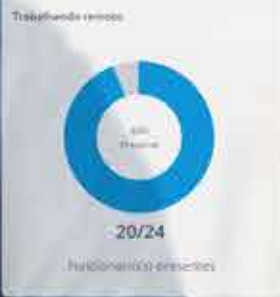


Marcação de presença remota com batida de ponto por biometria facial ou via web



Gestão de produtividade com cálculo do tempo X atividade

**100%
GRÁTIS**
ATÉ 30/09/2020



Último registro: 5:30

Leonardo Araújo Cardoso - 15641254

Último registro de dia 24/09/2020 via Sistema Online

Melissa Cardoso Rocha - 15641254

Último registro de dia 24/09/2020 via Sistema Online

Trabalhando em Estância planejada

Nicolas Lima Fernandes - 15641254

Último registro de dia 24/09/2020 via Sistema Online

Trabalhando em Estância planejada

Juliete Azevedo Melo - 15641254

Último registro de dia 24/09/2020

Trabalhando em Estância planejada

Julia Rocha Santos - 15641254

Último registro de dia 24/09/2020 via Sistema Online

Trabalhando em Estância planejada



**Seus colaboradores
plenos de saúde e sua
empresa de sucesso.**



Invista na saúde da sua equipe e ganhe mais um diferencial competitivo para melhorar a produtividade e reter seus maiores talentos. Conte com o maior convênio farmacêutico do Brasil e garanta todos os benefícios da **Pague Menos** para quem ajuda sua empresa a crescer.



advance

Presente em todos os estados do Brasil.



Custo zero



Serviços exclusivos
Pague Menos: consultório farmacêutico Clinic Farma, AME e SAC Farma



Descontos especiais em medicamentos



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

 (85) 3255-5511 | 5434 | 5536

 convenio@pagemenos.com.br





36

**CAPA - ESPECIAL COVID-19
O QUE O NOVO CORONAVÍRUS
TEM NOS ENSINADO**



50

**CARREIRA
A PRIMEIRA LIDERANÇA
A GENTE NUNCA ESQUECE**



58

**CASE
SUSTENTABILIDADE LÚDICA, A INOVAÇÃO
DO BRADESCO**

14

**RH EM FOCO
DIRETAMENTE DE SÃO PAULO
PARA FORTALEZA**

18

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO
O FUTURO VALORIZA O
PROFISSIONAL DE DIVERSIDADE
E INCLUSÃO**

22

**LEGISLAÇÃO
TERCEIRIZAÇÃO EXECUTIVA,
UM NOVO MODELO DE GESTÃO
EMPRESARIAL**

24

**GESTÃO DO CONHECIMENTO
CALEIDOSCÓPIO CORPORATIVO**

28

**RH E NEGÓCIOS
GIG ECONOMY E A GESTÃO
DE PESSOAS**

30

**TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO HUMANO
PLANO DE CARREIRA:
UMA HISTÓRIA SOBRE VOCÊ!**

34

**ARTIGO
HORA DE REPENSAR NOSSA
DEFINIÇÃO DE TALENTO**

56

**ARTIGO
COMUNICAÇÃO INTERNA SEM
FÓRMULAS PRONTAS**

62

**ARTIGO
SEM MEDO DO FUTURO DO
TRABALHO**

64

GENTE

68

**ARTIGO
LIDERANÇA E HUMOR COMBINAM?**

72

**ARTIGO
EMPRESA VIRTUOSA É A QUE EDUCA**

74

**EVENTOS
WEBINARS DA GESTÃO RH DEBATEM
OS IMPACTOS DA CRISE ATUAL NAS
EMPRESAS**

78

ROLA NA TV

80

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

COLABORADORES MAIS FELIZES E PRODUTIVOS

Tranquilidade e disciplina financeira para os seus colaboradores = **maior produtividade e menor rotatividade para sua empresa.**



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



SAIBA MAIS
consigamais.com.br

CONSIGA+

Quem ama cuida,
**Quem cuida
faz um plano!**

A mais completa estrutura de
atendimento e saúde em Manaus.

- Hospital Matriz
- Hospital Oscar Nicolau
- Maternidade
- Centro Médico Getúlio Vargas
- Centro Médico São José
- Centro Médico Via Norte

samel.com.br

2129-2269



Samel

PLANOS DE SAÚDE

Em contraponto ao editorial da edição passada, em que era grande a expectativa de melhora na economia brasileira, o discurso mudou repentinamente, assim como o país e o mundo inteiro. As implicações do novo coronavírus perduram muito além do imaginado inicialmente, surpreendendo a todos.

A capa desta edição foi mudada na última hora. A revista estava praticamente fechada quando vimos que seria impossível não trazer o cenário da Covid-19 para nossas páginas, preservando, claro, o foco no mundo do RH e dos negócios.

Os demais conteúdos foram mantidos, uma vez que o teor das entrevistas, reportagens, colunas e artigos continua a fazer sentido e assim permanecerá quando essa fase passar.

A pandemia nos mostra o quanto somos frágeis e expostos a situações fora do nosso controle. Não existe rico ou pobre neste momento que é incerto e nos iguala em uma escala única de sobrevivência. Em relação ao mundo e à economia, fica por hora a certeza de que nada será igual ao que vivíamos. O senso de coletividade e, principalmente, de solidariedade aos que mais necessitam é colocado à prova todos os dias.

O discurso de não demitir para reduzir custos no curto prazo é necessário e altamente válido para romper a cultura de que, ao primeiro sinal de crise, a dispensa de colaboradores e fornecedores é o melhor remédio. Mas também é verdade que muitas organizações – especialmente as de menor porte ou cujas atividades são mais afetadas pela pandemia – não têm como

manter a saúde financeira se não há vendas e demanda de produção.

Ao mesmo tempo, certos setores tiveram os negócios aquecidos por oferecerem produtos e serviços essenciais à população. Que prevaleça a essas empresas o bom senso nas relações comerciais, pois a crise passará e se manterão competitivas aquelas que, na dificuldade, conquistaram lugar cativo no coração de seus clientes.

Na Gestão RH, que tem nos eventos presenciais uma de suas principais fontes de receita, a tecnologia e a criatividade, que já

eram fundamentais, passaram a ser vitais. Nunca fomos tão ágeis para nos adaptar à exigência imposta: realizar eventos online, sem perder a relevância do conteúdo e a excelência dos palestrantes. Nossa expertise neste momento fez toda a diferença: os dois primeiros webinars, sobre liderança e comunicação interna em

tempos do coronavírus, alcançaram mais de 800 pessoas.

Ainda, intensificamos a comunicação em nossas mídias sociais e concretizamos parcerias estratégicas de conteúdo com referências de mercado, como a AAA, empresa de Ricardo Amorim.

Todo o nosso esforço deve estar voltado para deixar as pessoas em segurança e manter a economia girando. É assim que alimento o desejo de trabalhar e a esperança de que logo voltaremos à normalidade. E que aguardo ansiosamente o reencontro com nossos parceiros, amigos, clientes e fornecedores nos nossos eventos presenciais! Então, até breve!



Renato Fiochi
CEO
renato@grupogr.com.br



Revista Gestão RH

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

ANO XXVIII • EDIÇÃO 148 • 2020

Editora

Thais Gebrim
thais.gebrim@grupogr.com.br

Publicidade

Bruno Eloi
bruno@grupogr.com.br

Relações Públicas

José Lamas
comercial@grupogr.com.br

Marketing

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

Comunicação

Danielle Fiocchi
comunicacao@grupogr.com.br

Assinaturas

Jeniffer Paula
assinatura@grupogr.com.br

Eventos

eventos@grupogr.com.br

Tecnologia e Site

Andre Zacarias
andre.zacarias@grupogr.com.br

CEO

Renato Fiochi
renato@grupogr.com.br

TV Gestão RH

Miller Pimentel e Angra Coimbra
tv@grupogr.com.br

Impressão

Freire Artes Gráficas





POR TRÁS DOS MELHORES RESULTADOS, EXISTE O NOSSO JEITO DE SER!

Um dos maiores e mais modernos terminais privados do país sabe que para integrar soluções é preciso cuidar com carinho de cada talento. É o compromisso de quem sempre pensa no amanhã.

www.dpworldsantos.com

Valor
CARREIRA
AS MELHORES
NA GESTÃO
DE PESSOAS
2016

Valor
CARREIRA
AS MELHORES
NA GESTÃO
DE PESSOAS
2017

2017
melhores
empresas
você
para trabalhar





Há 20 anos oferecendo uma gestão de benefícios com qualidade, transparência e inovação. Proporcionando excelentes resultados aos nossos clientes

**Saiba o que a RB pode fazer pelas
finanças da sua empresa!**

Quer conhecer mais sobre as nossas soluções?
Acesse: www.rb.com.br

Vendas
(11) 4962-0090
comercial@rb.com.br

DIRETAMENTE DE SÃO PAULO PARA FORTALEZA



Com a carreira trilhada no varejo, o paulista Jorge Jubilato, 41 anos, se mudou com a família para o Ceará, onde assumiu o RH da Pague Menos. E vem fazendo história

Por *Thais Gebrim*

Em 2018, o paulistano Jorge Jubilato assumiu o cargo de diretor de Gestão e Gente da rede de farmácias Pague Menos, que possui cerca de 1.200 lojas, mais de 20 mil colaboradores e é a única presente nos 26 estados e no Distrito Federal. Para tanto, precisou mudar com a família para Fortaleza (CE), onde fica a matriz. Em apenas quinze meses, já havia sido promovido a vice-presidente de Gente, Jurídico e Administrativo. Nesta entrevista, o executivo conta o que o levou a essa rápida ascensão, compartilha sua visão sobre RH e comenta como a empresa está enfrentando a pandemia da Covid-19, entre outros assuntos.

Gestão RH – Sua formação acadêmica é em Administração. O que o levou à área de RH?

Jorge Jubilato – No início de 1997, aos 17 anos, fazendo compras no Carrefour, vi um aviso que estavam contratando auxiliar de Departamento de Pessoal. Eu nem sabia o que era isso, mas a primeira coisa que pensei foi: “uma empresa como o Carrefour não fecha. É lá que preciso fazer minha carreira”. Foi assim que entrei no mundo do RH, pelo qual me apaixonei – inicialmente, pelas questões mais técnicas, como legislação trabalhista, folha de pagamento, benefícios e remuneração; depois, pelo desenvolvimento de pessoas, gestão de carreiras e desempenho. Por isso, direcionei minhas pós-graduações para RH e Gestão de Negócios até concluir o mestrado em Gestão de Pessoas e Organizações.

Gestão RH – Você também é professor. Como divide seu tempo?

Jorge Jubilato – Minha verdadeira vocação e sonho de carreira sempre foi ser professor. Assim, a partir de 2008, paralelamente à carreira executiva, desenvolvi de forma consistente a carreira acadêmica lecionando em cursos de graduação e pós-graduação em grandes universidades de São Paulo. Em 2014, com o nascimento de minha filha Julia, diminuí a frequência para acompanhar de perto o desenvolvimento da minha pequena. Ainda assim, até vir para Fortaleza, em 2018, ministrei aulas esporadicamente em alguns cursos de pós-graduação.

Gestão RH – Sua carreira em RH é marcada pela atuação no varejo. Foi uma escolha?

Jorge Jubilato – O Carrefour foi minha grande escola. Entrei um menino, no DP da loja Anchieta, e aos 21 anos já era gerente da central de serviços de Administração de Pessoal. Mais tarde, fui promovido a gerente de Departamento e também atuei como gerente de consultoria interna, ou *business partner*, o que me deu uma ampla visão de negócios e de operações. Depois de 12 anos, recebi proposta para trabalhar na Fast Shop

num projeto de realizar uma startup da área de RH, pois a empresa crescia bastante e Recursos Humanos precisava ser mais estratégico. Por atuar diretamente com a família fundadora, foi outra grande escola. Ali, aprendi o que é a “dor de dono”. Tive a oportunidade de gerenciar vários subsistemas de RH ao mesmo tempo e iniciar a implantação de um modelo de gestão de pessoas. Essa foi uma atividade em que me especializei e que me encanta. Em todas as empresas que passei depois disso, além de serem varejistas, fui o primeiro diretor de RH: C&C – Casa e Construção, Roldão Atacadista, Supermercados Nagumo e, atualmente, Farmácias Pague Menos.



PROCURO FOCAR EM
AÇÕES QUE MELHOREM
A PRODUTIVIDADE E
DESENVOLVAM PESSOAS.
ATRAVÉS DESSES
PILARES, ENXERGO
RECURSOS HUMANOS
APORTANDO SOLUÇÕES
PARA O NEGÓCIO



Gestão RH – Quais são as principais demandas do RH no varejo?

Jorge Jubilato – Posso dizer que é muito dinâmico, tudo é “para ontem”, então, é preciso propor soluções ágeis e eficientes. Ao mesmo tempo, a margem é muito baixa e as decisões impactam muitas pessoas. Ou seja, é um ambiente muito competitivo e desafiador. Outro ponto que me encanta é o fato de ser o setor que mais emprega pessoas no Brasil e, portanto, gera grandes possibilidades de carreira e ascensão social. Trabalha-se muito, mas há muito aprendizado e oportunidades. Comigo foi assim.

Gestão RH – A Pague Menos deve ter

desafios diferentes por ser do segmento de saúde. Quais foram os impactos mais sentidos?

Jorge Jubilato – Cada segmento do varejo tem suas particularidades. Nas farmácias, há as questões legais e regulatórias de prescrição de medicamentos e responsabilidade técnica farmacêutica, além do aspecto assistencial, com serviços farmacêuticos, como testes de glicemia, aplicação de injetáveis, etc. É um segmento do varejo que tem a nobre missão de prestar serviço de saúde, inclusive na prevenção e nos cuidados em geral, para todos os brasileiros e onde, de certa forma, se faz necessária uma atuação técnica mais forte.

Gestão RH – Já se adaptou a Fortaleza?

Jorge Jubilato – A mudança foi muito tranquila, pois fui muito bem recebido por toda a equipe e Fortaleza é uma cidade muito boa para viver, com um clima fantástico, sem trânsito e poluição, com um povo muito alegre e praias maravilhosas. Assim, com o suporte da família, com a boa receptividade da equipe, pares e superiores, com o alto astral do povo e vivendo onde as pessoas passam as férias, a adaptação foi mais fácil do que imaginei.

Gestão RH – Sua atuação em RH é destacada pela habilidade de lidar com temas técnicos e pelo foco em resultados financeiros. Você considera isso uma diferenciação?

Jorge Jubilato – Sempre procurei focar em ações que melhorem a produtividade e desenvolvam pessoas. Através desses pilares, enxergo Recursos Humanos aportando soluções para o negócio, sempre com visão de automação e informatização de processos, gastando menos tempo e energia com atividades transacionais de RH e focando onde buscamos resultados que aumentem o EBITDA da empresa.

Gestão RH – O que significa na prática?

Jorge Jubilato – No pouco tempo em que estou na Pague Menos, conduzimos projetos importantes, como a revisão de estrutura de operações, chamada de projeto Operador de Loja, que pa-

dronizou o formato de atendimento na ponta, reduzindo pontos de atritos com os clientes. Fomos pioneiros na implantação da escala 12x36 nas farmácias, uma novidade trazida pela reforma trabalhista que gera melhor qualidade de vida para os colaboradores, redução de custos com benefícios para a empresa e melhor organização da equipe para atender aos clientes. Também revisamos políticas de benefícios: todos os colaboradores passaram a ter as melhores condições de compra de produtos em nossas lojas e concedemos plano de saúde sem mensalidade para 100% do nosso quadro. Isso sem deixar de lado a bandeira de desenvolvimento. Além de um MBA de desenvolvimento de líderes para os executivos da matriz, criamos o PEG – Programa de Excelência Gerencial voltado às lideranças de loja, com a vertente de enxergar o negócio de forma mais ampla. Também iniciamos um marco no modelo de atendimento e vendas da empresa ao definir um novo método, que está em fase final de consolidação e já mostrou resultados consistentes em encantar os clientes e oferecer soluções completas. Por meio dessas ações, reduzimos drasticamente o turnover e mantivemos a despesa de pessoal controlada com rigor. Com tudo isso em execução, tive o privilégio de, em 2019, ficar entre os classificados na pesquisa RHs Mais Admirados do Brasil, concedido pela Gestão RH, e ser premiado como um dos RHs Mais Admirados na categoria Regional, representando o Nordeste, com muito orgulho. Para um paulistano recém-chegado à região foi uma grande e feliz surpresa e já coloca Fortaleza como a minha cidade do coração.

Gestão RH – Muitos afirmam que, para atuar em RH, é preciso, acima de tudo, gostar de gente e se preocupar com o seu bem-estar. Mas a busca por resultados muitas vezes requer medidas duras. Como equilibrar isso?

Jorge Jubilato – As empresas devem entregar resultados através das pessoas e comemorar conquistas. Gente boa, comprometida e feliz gosta de trabalhar com gente melhor ainda e também feliz. Assim, as empresas devem construir

equipes de alta performance e reconhecer as entregas com prêmios, campanhas ou bônus, além de cuidar da carreira e do bem-estar. Entretanto, é difícil falar de bem-estar e de cuidar de gente num local em que a régua é nivelada por baixo e os resultados não são entregues. Nesse caso, a cobrança e o estresse são acima do normal. A busca por produtividade vem através da correta alocação de recursos e de pessoas certas no lugar certo. E com isso, ao baterem metas e entregarem resultados diferenciados, saber reconhecer, vibrar e celebrar.

Gestão RH – Sua trajetória na Pague Menos está acelerada. A que você atribui?



AS EMPRESAS DEVEM
CONSTRUIR EQUIPES
DE ALTA PERFORMANCE
E RECONHECER AS
ENTREGAS COM
PRÊMIOS, CAMPANHAS
OU BÔNUS, ALÉM DE
CUIDAR DA CARREIRA E
DO BEM-ESTAR



Jorge Jubilato – Sempre quando chego numa empresa, peço 30 dias para fazer uma imersão na operação, conversar com todas as lideranças da matriz e me reunir com a equipe de RH para entender os processos. Isso também me ajuda a “enxergar” a cultura e a me adaptar a ela. Depois, apresento de forma estruturada um diagnóstico do modelo de gestão de pessoas reforçando os pontos de fortes e as lacunas que geram desperdício e perda de produtividade. A partir dessas lacunas, definimos prioridades, traçamos um plano de ação com as medidas necessárias e, por fim, desenhamos a estrutura necessária para realizá-las. Normalmente, isso gera um retorno rápido e mensurável, pois priorizamos

as ações mais simples e fáceis de serem implementadas e que trazem retorno mais rápido. Com isso, geramos um “caixa” para ações de desenvolvimento, que, em médio e longo prazo, melhoram ainda mais a produtividade da empresa e das pessoas. Foi o que aconteceu na Pague Menos. Colhemos excelentes resultados em curto período, o que contribuiu para essa rápida ascensão.

Gestão RH – Como tem sido este período de pandemia na Pague Menos?

Jorge Jubilato – No varejo farmacêutico, não podemos ficar em casa, pois temos uma papel social fundamental nesse momento. Por isso, elaboramos um extenso plano de contingência para preservar a saúde de todos, clientes e funcionários.

Gestão RH – Quais foram as ações para os colaboradores?

Jorge Jubilato – Entre as principais medidas, adotamos home office para parte dos que trabalham na matriz e nos escritórios regionais; adotamos horário reduzido e divisão das equipes em turnos distintos para quem não pode exercer suas funções de forma remota; adiamos eventos presenciais; suspendemos a atividade de inventário que exija o deslocamento de equipe para várias lojas; cancelamos a entrada de fornecedores, candidatos e visitantes na matriz, nos escritórios regionais e nos centros de distribuição; e implantamos a medição obrigatória de temperatura para todos na chegada ao trabalho. Caso haja registro de febre (37,5 °C), é recomendado ao colaborador retornar para a casa e permanecer em quarentena.

Gestão RH – Para finalizar, quem é Jorge Jubilato?

Jorge Jubilato – Sou um apaixonado por educação, tecnologia, gestão de negócios e pessoas, que transformou a profissão em algo que realmente ama. Costumo colocar muita energia e dar o meu melhor em tudo o que me proponho fazer. E, nessa jornada, busco desfrutar do que a vida tem de melhor, aproveitando a família, amigos e os momentos dessa dádiva que é viver! 🍷

Apdata.
Conexões
inteligentes
entre **tecnologia**
e **pessoas**.

Conheça as nossas
soluções de RH.



www.apdata.com

São Paulo • Campinas • Rio de Janeiro • Orlando
+55 (11) 2652-2567



apdata



O FUTURO VALORIZA O PROFISSIONAL DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Por **Carolina Ignarra**

Vivemos um momento de incertezas no mundo e o mercado de trabalho acompanha essa fase de insegurança e descobertas. A tecnologia tem tudo a ver com isso. No último Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça, Ginni Rometty, a CEO da IBM, declarou que as contratações devem ser baseadas em habilidades e não em currículos e diplomas. Essa colocação está ligada à valorização de pessoas com menos acesso à tecnologia e educação, está diretamente ligada à inclusão.

Ainda em Davos, um painel apon-

tuou que há 1,3 bilhão de pessoas no mundo com alguma limitação e 60% dos CEOs nunca tiveram uma conversa sobre esse assunto. De acordo com dados do IBGE, mais de 24% dos brasileiros (46 milhões de pessoas) possuem algum tipo de deficiência.

É preciso promover mudança rápidas. O capitalismo deve significar resolver problema da sociedade e do planeta de forma lucrativa. Novos líderes engajam pelo propósito, pela comunicação, não pelo comando e controle.

Sermos valorizados pelo que sabemos fazer ou pelo que temos con-

dições de aprender é a questão mais importante para contratação de talentos que tiveram menos oportunidades na vida. Muito bem! Ponto para o profissional de diversidade, pois essa transformação não acontecerá porque essas palavras saíram da boca de uma mulher poderosa que irá provocar mudanças imediatas.

A partir dessa e de outras colocações de *heads* do mundo do trabalho, apoiando a diversidade, tem muito ainda a fazer pela frente, muito mesmo! E aí, vejo abertura de espaço para os profissionais de diversidade e inclu-

são que ainda não encontraram seu valor nesse “mundão corporativo”.

Outro ponto para o profissional de diversidade é a transformação digital. Muitas atividades operacionais serão substituídas por máquinas, robôs e algoritmos. Entender de pessoas passa a ser a habilidade profissional do futuro. A inteligência emocional de Daniel Goleman abre caminho para a inteligência relacional, que é a capacidade de conhecer a si e aos outros. Valorizar a diversidade humana está diretamente ligada a melhorar os relacionamentos entre as pessoas, que terão mais tempo para o outro no futuro.

O tema deste artigo não é apenas um otimismo de uma profissional de diversidade e inclusão. Artigos, matérias e acontecimentos do mundo estão nos mostrando o valor dessa habilidade hoje e ainda mais no futuro.

“A única profissão emergente mais bem paga da década que não se enquadra no setor de Tecnologia é de diretor de Diversidade e Inclusão”, disse Amanda Stansell, analista sênior de pesquisa econômica da Glassdoor. A posição de profissional de diversidade – que não existia há dez anos – registra um aumento de 30% de vagas nessa área nas grandes empresas no mundo.

Ainda, a Glassdoor realizou uma pesquisa em 2019 e descobriu que 61% dos funcionários dos Estados Unidos viram ou sofreram alguma discriminação no mercado de trabalho. Em 2016, em parceria com Vagas.com, a Talento Incluir realizou uma pesquisa com mais de 4 mil profissionais com deficiência aqui no Brasil e 41% afirmaram ter sofrido discriminação no mercado de trabalho, dado que destaca a necessidade de as empresas brasileiras implementarem departamentos de D&I.

A pesquisa ainda revelou que mulheres, negros, pessoas com deficiência e profissionais mais experientes e qualificados foram os mais afetados em processos de recrutamento e seleção. Desse grupo de candidatos, 50% dos respondentes já se sentiram prejudicados em dinâmicas seletivas. Alguns perfis foram mais lesados: 54%


de mulheres, 55% de pessoas negras, 59% de pessoas com deficiência, 64% de pessoas com mais de 55 anos e 59% de pós-graduados.

Entre as dificuldades apontadas para a adoção de uma política de diversidade aparecem: preconceito ou falta de informação (48%), aceitação e respeito dos gestores (25%), aceitação e respeito dos colegas (14%), falta de preparo da área de Recursos Humanos (9%) e discriminação (4%).

A legítima inclusão deve estar no processo e não apenas no discurso das organizações. Deve estar além do simples cumprimento da lei para trazer benefícios para os negócios e provocar mudanças positivas na cultura da empresa.

Empresas multinacionais e maiores são as que mais investem nessa área, talvez por terem mais recursos dispo-

níveis, mas certamente por perceberem que são mais atrativas, mais rentáveis e mais alinhadas com o público consumidor. Isso não quer dizer que só as empresas que contratam mais pessoas devem investir em diversidade e inclusão, pois os ganhos desse investimento atingem e trazem resultados positivos para todos os negócios.

Relembrando a fala da CEO da IBM no início deste texto sobre a necessidade de dar mais valor às habilidades do que ao diploma e currículo – como profissionais de RH ou de qualquer outra área –, investir nosso tempo e dinheiro para aprender mais sobre relacionamento humano e valorização das diferenças das pessoas não é perda de tempo. Tenho feito isso nos últimos 15 anos da minha vida profissional e, assim como diversidade e inclusão, minha carreira está ascendendo. 



Carolina Ignarra é fundadora e CEO da Talento Incluir



CONVÊNIO FARMÁCIA






TUDO O QUE FAZEMOS
TEM APENAS UM FOCO:
VER VOCÊ VOAR
CADA VEZ MAIS ALTO.

O convênio farmácia da Drogarias
Pacheco e Drograria São Paulo continua
indo além, trazendo sempre novidade e
benefícios para empresas e funcionários.

Para mais informações, entre em contato
com nossos consultores através dos contatos:

 | (11) 3274-7524

 | dpspconvenios.com.br

 | vendasconvenios@dpsp.com.br





TERCEIRIZAÇÃO EXECUTIVA, UM NOVO MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL

Por **Cláudia José Abud**

Terceirização é o fenômeno da transferência de produção de bens ou serviços para outra empresa, ou seja, é a descentralização das atividades empresariais. Trata-se de uma relação triangular, na qual a empresa tomadora dos serviços celebra um contrato de natureza cível com a empresa prestadora de serviços. O empregado terceirizado tem vínculo empregatício com a empresa prestadora de serviços, recebendo desta os salários e as ordens para a execução das tarefas.

Em 31 de março de 2017, foi

aprovada a Lei n. 13.429/17 que regulamenta o trabalho terceirizado. A referida lei alterou a Lei n. 6.019/74, que trata do trabalho temporário, e incluiu dispositivos a respeito do trabalho terceirizado.

A nova norma trouxe relevantes inovações permitindo terceirizar qualquer atividade da produção. O Supremo Tribunal Federal (STF) referendou esse entendimento e, dessa forma, agora é possível terceirizar as atividades-fim e meio das empresas.

No entanto, para a terceirização

ser válida, a prestadora de serviços deve ser pessoa jurídica que possua capacidade econômica para suportar os custos com os encargos sociais e a folha de pagamento de seus empregados. Para tanto, deverá ter capital social compatível com o número de empregados, observando os parâmetros legais.

Nesse contexto, com a possibilidade legal de terceirizar qualquer atividade da empresa, começam a surgir as empresas prestadoras de serviços de gestão, ou seja, a terceirização executiva. Isso quer dizer

que não somente estão no foco a terceirização de mão de obra operacional que são os serviços de segurança, limpeza e administração, mas, também, a terceirização estratégica.

Nesse modelo de terceirização é possível contratar, através de empresas especializadas em terceirização executiva, os serviços de direção e gerenciamento de unidades organizacionais. Essas empresas podem dispor de executivos e equipes de trabalho.

É bom lembrar que a Lei 13.429/17 não faz qualquer distinção entre trabalhador terceirizado do setor operacional e trabalhador terceirizado executivo. Assim, entre ambos estão mantidos os direitos conferidos na CLT, com vínculo empregatício com a prestadora de serviços, além de garantias específicas, tais como: a) alimentação, quando oferecida em refeitórios; b) serviços de transporte; c) atendimento médico ou ambulatorial existente nas dependências da tomadora ou local por ela designado; d) treinamento adequado, fornecido pela tomadora, quando a atividade o exigir; e e) medidas de proteção à saúde, segurança no trabalho e instalações adequadas à prestação do serviço.

É importante registrar também que a Lei da Terceirização proíbe a contratação de empresa terceirizada cujos titulares ou sócios tenham, nos últimos dezoito meses, prestado serviços à contratante na qualidade de empregados ou trabalhadores sem vínculo empregatício, salvo se os titulares ou sócios forem aposentados. Além do mais, o empregado que for demitido não poderá prestar serviços para essa mesma empresa na qualidade de empregado da empresa prestadora de serviços antes do prazo de 18 meses contados da demissão do empregado. Ao estabelecer o período de 18 meses, o legislador buscou evitar a dispensa imediata dos empregados e a transformação do trabalho com registro em car-

Cláudia José Abud é advogada, sócia do escritório Abud e Marques Sociedade de Advogadas, professora e assistente de Coordenação do Curso de Especialização em Direito do Trabalho da PUC-SP. Instagram: @abudmarques | Facebook: AbudMarques



MILLER PIMENTEL


teira em contratação por pessoa jurídica.

Ressalte-se também que a empresa tomadora de serviços deve ser prudente na escolha da empresa contratada, bem como vigilante e fiscalizadora no cumprimento das obrigações trabalhistas e fiscais da prestadora de serviços. Isso porque, caso a empresa contratada deixe de pagar e cumprir com suas obrigações legais, a empresa contratante responderá subsidiariamente pelas condenações impostas pela Justiça do Trabalho.

Por outro lado, é importante registrar que terceirização, nos moldes da lei, não é a contratação direta de trabalho entre a empresa tomadora e o trabalhador executivo autônomo.

Isso porque, como explicado aci-

ma, a terceirização somente é válida quando pactuada entre pessoas jurídicas. Portanto, no caso de contratação de executivo pessoa física, há que se considerar que, para não haver vínculo empregatício, não podem estar presentes, na relação de trabalho, os requisitos da pessoalidade, habitualidade, subordinação e onerosidade. O trabalho deve ser autônomo, por conta própria, sem cumprimento de regras e horários.

Diante do exposto, conclui-se que as transformações nas relações de trabalho podem ser entendidas como decorrência natural da evolução humana. São legítimas pelas necessidades que a própria realidade impõe, mas sempre com a condição de que o princípio de preservação da dignidade do trabalhador seja constantemente observado. 



CALEIDOSCÓPIO CORPORATIVO

Por **Daniela Campos**

O tema diversidade, amplamente discutido, pode ser abordado por diferentes ângulos, todos essenciais para as reflexões que impactam nossa sociedade e nossos negócios. Aqui, como nosso foco é gestão de conhecimento, é sob esta ótica que será tratado: a diversidade, quando parte da agenda estratégica de uma empresa na escolha de suas lideranças e times, torna-se agente catalisador para geração de novos conhecimentos, ou para a ampliação, atualização e refutação de conhecimentos pré-existentes.

Um dos conhecimentos mais preciosos de uma empresa é o que ela sabe sobre seu cliente – seus anseios, necessidades e valores, seja ele o consumidor final, outra empresa, um parceiro ou a sociedade, pois o poder

de fazer a diferença para nossos negócios está em suas nas mãos. Desde Peter Drucker, pai da administração moderna, que difundiu o princípio de que “a única fonte de lucro é o cliente”, até tempos mais recentes, onde o conceito ganhou novas formas e contornos - “o cliente é rei”, estratégias *client centered* ou *customer-oriented*, as empresas vêm ampliando o investimento em iniciativas para compreendê-lo mais e melhor.

Entre as principais iniciativas, estão as pesquisas e o conhecimento através de dados. E por que não acrescentarmos a diversidade e criarmos um tripé estratégico de conhecimento? Sim, porque diversidade potencializa o conhecimento à medida que agrega pluralidade de visões, reper-

tórios e vivências e enriquece discussões e soluções.

Vivemos em uma sociedade que quer se ver representada. Precisamos espelhar em nossas empresas a diversidade da nossa sociedade para poder representá-la. E, para tanto, podemos nos inspirar na ciência estatística de amostra das pesquisas, onde a visão de uma parcela da população sobre determinado tema pode ser extrapolada porque é representativa do total do universo do estudo. Pergunta: o time de colaboradores da nossa empresa é representativo do público para o qual oferecemos nossos produtos ou serviços? Os estudos são fontes imprescindíveis, mas ter a representatividade em forma de presença, opiniões e decisões é ímpar.

CAPACITAÇÃO
 SEGURANÇA
 NORMAS
 LTCAT
 CIPA
 CAMPANHAS
 PCMSO
 MEDICINA
 SAÚDE
 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
 PERÍCIAS
 AMBULATÓRIOS
 EPI
 OCUPACIONAL
 INTERNET
 AET
TREINAMENTO ONLINE
 TECNOLOGIA
 PPRA

DIGITAL PARA SUA EMPRESA NÃO PARAR

A **NovaSaúde** disponibiliza para sua empresa uma série de soluções digitais. O seu negócio não pode parar e, por isso, conte com nosso apoio.

Tudo online e personalizado para o porte e ramo de atividade da sua empresa:

- Treinamentos em segurança do trabalho (NR-1);
- Gestão ocupacional;
- Teleatendimento médico.

PRINCIPAIS SERVIÇOS



Exames
ocupacionais



Saúde
ocupacional



Segurança
do trabalho



PCMSO e
PPRA



Análise
Ergonômica



Gestão
de CIPA

CONSULTE NOSSOS ESPECIALISTAS

(11) 5555.4045

comercial@novagestaosaude.com

novo site, novas ideias
novagestaosaude.com

/novagestaosaude



novaSaúde
 medicina ocupacional & preventiva

Traçando um paralelo, é como se fizéssemos um levantamento sobre as condições do trânsito em uma metrópole com o objetivo de elencar melhorias essenciais entrevistando apenas um grupo de moradores do mesmo bairro, provavelmente com condições socioeconômicas similares. Poderíamos encontrar no grupo opiniões mais ou menos favoráveis, é claro, mas nos escaparia conhecer o que pensa a população de outros bairros, zonas, áreas metropolitanas ou periféricas, que utilizam modais mais diversos do que o primeiro grupo, circunscrito a alguns quilômetros quadrados. Será que a análise primeira nos permitiria construir melhorias e soluções para toda a população daquela cidade? Certamente não. Assim acontece com as decisões que nossas empresas tomam quando se baseiam no conhecimento de um grupo de executivos e times mais “uniformes”.

Como nosso país não é equânime em acesso e oportunidades socioeducacionais, a diversidade já chega nos processos seletivos prejudicada de alguma forma. Os filtros desses processos, crescentes com a senioridade dos cargos – universidades renomadas, fluência em línguas, vivências no exterior, pós-graduações, moradia próxima, etc. – reduzem ainda mais a possibilidade de representatividade. Não é questão de certo ou errado; é sobre o fato e seu impacto. O impacto de formarmos grupos parecidos, com vivências e opiniões próximas, é que podem enviesar o conhecimento, com vozes que mais se reforçam e menos se contrapõem.

Quando buscamos conhecer algo apenas através do nosso ponto de vista, teremos o recorte que nosso repertório nos permite gerar. Fazendo uma analogia, enxergaremos o que o nosso olho alcança – eventos mais facilmente observáveis, reconhecidos e percebidos. Quando ampliamos a obtenção desse conhecimento dentro de times uniformes, é como se acrescentássemos uma lupa, nos permitindo ver ampliado e com mais detalhes o que a visão humana não

consegue ver, mas ainda sob a mesma perspectiva. Mas se temos diversidade, aumentamos muito o alcance e a eficácia que podemos gerar – enxer-



gamos mais longe, com mais profundidade e ampliamos a possibilidade de novas descobertas. É como se ganhássemos binóculos, lunetas e um

caleidoscópio – instrumento que para mim melhor representa a diversidade para a gestão de conhecimento.

O caleidoscópio é formado por pequenos e múltiplos espelhos que revelam a cada movimento combinações variadas de desenhos simétricos e sempre diferentes. Múltiplas possibilidades, pluralidade de visões que, combinadas, produzem novas conexões e conhecimentos que, por sua vez, gerarão soluções mais representativas do todo. Se não temos esse contingente de conhecimento plural nos nossos times, entregaremos mais do mesmo – seja em conteúdo, produtos ou serviços. Se temos, tomamos melhores decisões, favorecemos criatividade e inovação, somos mais assertivos nas soluções para os nossos clientes e aumentamos os lucros! 🍀



Daniela Campos é diretora de Desenvolvimento de Afiliadas da Rede Globo

ISADORA LEONE



PELA 1ª VEZ NO BRASIL, A VERSÃO ONLINE 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.

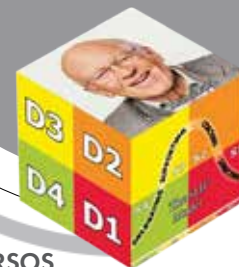
635 EMPRESAS CLIENTES NO PAÍS!

34 ANOS DE PARCERIA COM A KEN BLANCHARD!

47 ANOS FORMANDO LÍDERES NO BRASIL!

14 ANOS PREMIADA COMO A FORNECEDORA DE CURSOS E TREINAMENTOS MELHOR AVALIADA NO BRASIL!

TREINAMENTO ONLINE/INTERATIVO ABERTO 16, 17 e 18/06/2020 CONSULTE-NOS SOBRE TREINAMENTOS ONLINE "IN COMPANY"



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





ISTOCKPHOTO

GIG ECONOMY E A GESTÃO DE PESSOAS

Por *João Lins*

Gig Economy é um termo que tem se popularizado na esteira das mudanças dos negócios nesta década e já é considerado uma das características principais do futuro do trabalho. É utilizado para denominar o trabalho temporário, executado por profissionais independentes, dispostos a realizar as tarefas específicas mediante uma tarifa pré-definida e intermediados por uma plataforma digital, que os conecta a consumidores e empresas.

A maior parte de nós já está familiarizada com o fenômeno, que

se materializa quando utilizamos o serviço de um motorista de aplicativo ou pedimos uma refeição por delivery. Mas a mudança no mundo do trabalho é muito maior e abrange diversos grupos de trabalhadores.

Do ponto de vista econômico, o trabalho independente é significativo há bastante tempo, embora as estatísticas oficiais de emprego não capturem plenamente os dados relacionados a esse fenômeno, que vem crescendo em todos os países. Um estudo feito pelo Global Mckinsey Institute, em 2016, estimou que de 22% a

27% da força de trabalho nos Estados Unidos gerava renda por meio do trabalho independente. No Brasil, os trabalhadores por conta própria cresceram de 22,8% da força de trabalho em 2012 para 25,9% em 2019, alcançando cerca de 24 milhões de pessoas.

As plataformas digitais da Gig Economy estão justamente transformando a maneira como o trabalho independente é realizado e afetando de maneira particular as relações de trabalho de um grupo de profissionais importante para a maioria das organizações: o trabalhador de co-

nhecimento. Entre os *gig workers*, há consultores de negócios, profissionais de TI, especialistas em *data science*, gerentes de projetos, assessores jurídicos e profissionais de comunicação. Eles optaram por atuar de maneira independente, com contrato flexível de trabalho, em tempo integral ou como atividade complementar em relação à sua carreira principal.

Diversas plataformas no mundo focalizam esse segmento, como Up Work, PeopleperHour e Toptalent. A Alstra, primeira plataforma brasileira, iniciou a operação em janeiro de 2019 e já conta com quase 20 mil profissionais cadastrados. A argentina Workana reporta ter cerca de 700 mil profissionais na América Latina. Embora o trabalho como freelancer não seja algo novo para profissionais qualificados, o trabalho via plataformas vem acelerando seu crescimento, impulsionado pela confluência de três fatores: o avanço da tecnologia digital, a transformação do trabalho e a mudança de conceitos e expectativas de carreira.

O avanço da tecnologia tem favorecido o desenvolvimento das plataformas digitais como mediadoras das transações em diversos setores, que permitem o acesso rápido a recursos e serviços espalhados globalmente, viabilizam o “matchmaking”, ampliam o alcance dos fornecedores, reduzem os custos e criam mecanismos de confiança e legitimação dos participantes.


Mas a contratação de freelancers nas grandes organizações não seria factível se, além da transformação tecnológica, não tivessem ocorrido mudanças significativas nos modelos de trabalho. No meio acadêmico, esse conjunto de mudanças tem sido embalado sob o termo “novas formas de trabalhar” (*new ways of working*, no inglês), que caracteriza a transição na organização do trabalho da economia industrial para a economia do conhecimento.

Em resumo, as novas formas de trabalhar se baseiam em três pilares: o tempo do trabalho é flexível, o lo-

cal de trabalho é flexível e o trabalho é viabilizado por meio da tecnologia da informação e diversos mecanismos de comunicação. Nesse contexto, não é difícil imaginar a possibilidade de um profissional qualificado desenvolver uma atividade específica num projeto ou mesmo num processo regular e ir embora quando o trabalho é concluído.

Em pesquisa recente que realizei com pouco mais de 200 profissionais de uma das plataformas, foi possível perceber que boa parte adere ao modelo por necessidade, seja em função da crise econômica, seja em função de uma situação pessoal. Mas outra parte significativa busca o trabalho independente por ser uma opção que se encaixa melhor no estilo de vida desejado ou representa melhor possibilidade de realização profissio-

nal. Muitos expressaram um certo desencanto com a carreira segundo as regras tradicionais do mundo corporativo. É curioso que esse desencanto independe da idade.

Esse conjunto de fatores sinaliza a importância de considerar modelos flexíveis de trabalho na estratégia de gestão de pessoas, principalmente no acesso de competências específicas e de certa forma escassas no mercado. Repensar modelos de contratação, liderança e gestão da força de trabalho é uma necessidade. A maior parte da literatura e de práticas de gestão estratégica de RH popularizadas nos últimos 30 anos foi pensada sob a premissa do emprego permanente. Algo que não é mais a regra da economia e para os profissionais detentores de competências relevantes no século 21. 



João Lins é diretor executivo do FGV in Company



PLANO DE CARREIRA: UMA HISTÓRIA SOBRE VOCÊ!

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

A demanda por planos de carreira aumenta na proporção inversa à garra dos profissionais. É isso que lemos diariamente nos pedidos e reclamações de colaboradores em nosso canal do YouTube. Ou seja, todo mundo quer ser promovido, mas poucos fazem algo para melhorar sua performance.

Então, recorremos ao Jim Rohn: “Para que as coisas mudem, você tem que mudar. Para que as coisas melhorem, você tem que melhorar. Podemos ter mais do que já temos,

porque podemos ser melhores do que somos”.

Plano de carreira, portanto, trata de melhoria individual e tem pouquíssima relação com sua liderança direta, a área de desenvolvimento humano ou qualquer outra fonte externa e alheia a você.

Em nossa experiência como executivas de grandes companhias, vivenciamos mudanças em nossas carreiras que foram promovidas por nós mesmas, ou seja, através de nossas crenças em nosso potencial, bus-

ca por novas competências técnicas e desenvolvimento de múltiplas inteligências. E, com essas ferramentas em mãos, as avaliações de desempenho foram ficando cada vez melhores e abrindo portas para promoções e novos desafios.

Então, pare tudo que o está fazendo agora, pegue um caderno (que será seu companheiro para o resto da sua vida profissional) e faça você mesmo seu Plano de Desenvolvimento Individual. O famoso PDI sobre o qual muitos falam, mas pou-

Enquanto você vive...
Seu dinheiro rende!

1,5%
ao mês



Cabedal

Soluções Financeiras

Conheça o **Clube de Investimentos Cabedal**: rendimentos de 1,5% ao mês para investimentos acima de R\$25.000. Contate-nos!

Cabedal - Soluções Financeiras
www.cabedalfinancial.com.br

Rua Funchal, 538 - 2 andar - Itaim Bibi - São Paulo/SP
Telefone: (11) 4118-3471 - Cel: (11) 95317 9625

cos fazem de verdade, com tempo, investigação de desejos mais profundos e experimentando olhar com honestidade para um espelho que reflita seus pontos fortes e fracos, seus medos, sonhos, frustrações, alegrias, motivações e objetivos.

E por que poucos fazem isso? Falta de tempo? Não. É mais simples: por medo. Medo de descobrir que, afinal de contas, não estamos com essa bola toda. Que há muito para aprender. Que há pouco autoconhecimento. Que passamos as horas do almoço a falar mal do líder, mal da empresa, mal do processo, mas em nenhum momento falamos o que nós fizemos de errado. É sempre todo mundo ruim e só a gente fazendo sucesso na fila do pão.

Nossa sugestão é bem simples: mereça essa promoção que você almeja. Mas mereça de verdade, com louvor. Sendo infinitamente melhor na execução do seu trabalho, irrepreensível nas entregas e elegante nos relacionamentos. E, sobretudo, mudando para melhor os indicadores da sua área, ou seja, sendo responsável direto pelo aumento da margem de lucro da empresa, encantamento dos clientes, pela redução de custo, redução do *churn*, melhoria do clima organizacional.

Para se promovido você precisa ter seu nome e sobrenome nos indicadores de sucesso da empresa. Simples assim: você precisa fazer história na companhia onde trabalha.

Veja que o PDI deixa de ser um arquivo no Excel ou no sistema da empresa e passar a ser um relato claro que retrata de onde você veio, onde você está e para onde deseja ir. Nessa história, você dirá, com clareza, qual é sua vocação real, o que você faz tão bem a ponto de todos ficarem encantados (aqui estão seus pontos fortes). Outro capítulo dessa história são seus aprendizados seus (aqui estão seus pontos fracos, o que te frustrou, mas agora está tão óbvio que se transformou num plano de ação a ser executado para um final feliz).

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



GUILHERMETICHAUER

E PDI não pode ser anual. Tem que ser mensal: anotando quais gols você marcou no mês passado e quais foram os erros cometidos. Essas listas tem que ser seguidas de um conjunto de ações para garantir que o que foi bom se repita e o que foi ruim jamais aconteça novamente.

Tão importante quanto isso é compartilhar sua história com a liderança imediata. Agora sim, você está apto para pedir ajuda, mentoria, conselho e um empurrão de quem pode te promover. Fique ligado se você vai mesmo poder contar com sua liderança ou se terá que pensar em outras estratégias para conseguir novos aliados. Esse diagnóstico também fará parte da sua lista de desafios, pois, muitas vezes, nossos chefes já estão de olho em

outro personagem para ser o protagonista. Nesse caso, você deverá tomar decisões muito sérias: mudar de área, mudar de empresa, adiar o plano de promoção, desenvolver uma carreira em “y” ou conquistar a confiança e a preferência do seu líder.

Resumindo: PDI existe e é para ser usado. Mas lembre-se do I de “individual”, ou seja, é só seu e não depende de mais ninguém para ser executado. Nessa ou em outra empresa, mas sempre “seu”.

Terminamos com outra frase maravilhosa do Jim Rohn: “Eu acho fascinante que a maioria das pessoas planeje suas férias com mais cuidado do que planeje suas vidas. Talvez porque fugir seja mais fácil que mudar”.

Ui. Essa doeu. ©

ESTAMOS PRONTOS PARA TRANSFORMAR SEUS RESULTADOS

Há mais de 20 anos, a Adilis domina diversas modalidades de prestação de serviços com altíssimo nível de especialização através de suas unidades de negócios: **Trade Marketing, Facilities e Serviços temporários.**





HORA DE REPENSAR NOSSA DEFINIÇÃO DE TALENTO

Por *Caio Infante*

A definição de talento está mudando. As pessoas são menos maleáveis do que esperávamos. Nossas visões de talento estão sendo minadas lentamente. Não há falta de talentos. Sim, indústrias como as de engenharia e logística estão relatando uma falta incapacitante de pessoas disponíveis. Mas, não, não há falta de talentos!

Trabalhamos na atração de profissionais, não na alocação ou desenvolvimento deles. Um exemplo simples é a revolução na maneira que usamos transporte. Os taxistas tiveram que se adaptar a uma nova realidade para manter seu “talento” em jogo. E com

uma competição muito mais dura (e justa). Quem não se adaptou, ficou para trás.

Precisamos trabalhar com mais inteligência para criar as condições certas de encontrar, desenvolver e investir em talentos. Isso significa que devemos mudar de ideia sobre o que é um bom talento e como lhe enviaremos uma mensagem.

Trabalho flexível, inteligência fluida e pensamento generalista estão em ascensão. As demandas impostas a talentos especializados estão mudando graças à automação.

A sabedoria predominante diz

que a educação pode criar pessoas inteligentes. O domínio é produto de 10 mil horas de prática. Todos são capazes de ser mais do que são. A mentalidade de crescimento é a bala mágica. A realidade é cortante. Pesquisas feitas nos últimos 50 anos sugerem que a qualidade dos professores explica apenas 10% da variação no desempenho entre os alunos. O resto deve-se “às características associadas aos alunos”. E a inteligência parece ter um grande componente genético. Estima-se que a educação preveja apenas 1% do desempenho no trabalho.

Uma pesquisa da EY traz uma re-

flexão: um estudo interno com 400 funcionários encontrou poucas evidências de que o sucesso acadêmico estava relacionado ao desempenho das novas contratações no trabalho. Identificar os melhores talentos não é mais tão fácil quanto analisar as notas dos exames. Precisamos atrair pessoas e avaliá-las com base em outras coisas.

Precisamos olhar menos para tipos específicos de habilidades e experiências. A especialização possivelmente atingiu o pico. À medida que a incerteza começa a definir cada vez mais os locais de trabalho, um prêmio surge para pessoas com inteligência fluida: flexibilidade na solução de problemas, em vez de conhecimento concreto e habilidades precisas.

A experiência também pode criar falsa confiança. Um estudo de Yale mostra que as pessoas com experiência costumam se surpreender quando confrontadas com explicações abrangentes que mostram as limitações de seu entendimento. “Embora o conhecimento às vezes possa levar a um autoconhecimento preciso, também pode criar ilusões de competência.”

Quando nos esforçamos para obter habilidades e conhecimentos, não queremos perdê-los e substituí-los. Conforme o mundo muda e se atualiza ao seu redor, pessoas instruídas e experientes ficam mais desatualizadas e, portanto, mais confiantes em relação ao que sabem.

Se você contrata com base em habilidades e educação específicas, em vez de encontrar o melhor talento de fato pode estar contratando pessoas inflexíveis exatamente no momento em que o mundo está mudando para tornar as pessoas com inteligência fluida mais valiosas.

A abordagem tradicional era encontrar pessoas altamente conscientes e bem educadas. Agora, precisamos ver o valor das pessoas capazes de assimilar novas ideias e mudar de tática a curto prazo. Portanto, precisamos de pessoas que se sintam confortáveis com a bagunça.

O mundo é uma grande e velha



Caio Infante é gerente geral para América Latina da TMP Worldwide


confusão de ideias, não uma planilha. As ideias vêm de pessoas que aparecem e começam a trabalhar. Não por inspiração. Isso significa ceder o controle aos funcionários, algo que as empresas são explicitamente orientadas a não fazer. É algo com o qual todos os gerentes contratados e promovidos com base em sua organização e conhecimento especializado precisam aprender.

Queremos a criatividade orgânica e emergente que essas formas de bagunça produzem, embora uma certa quantidade de estrutura possa melhorá-las. Depois de encontrar as pessoas que são mais adequadas para trabalhar em um mundo desordenado e flexível – independentemente da educação e da experiência –, faz sentido dar-lhes liberdade para se concentrar e resolver esses problemas.

Assim como a educação não pode transformar a maioria de nós em gênios e 10 mil horas de treinamento não nos fazem campeões de xadrez, não podemos impor sistemas ordenados e conscientes a pessoas confusas e com mente criativa.

Estudos mostram que as pessoas que arquivam seus e-mails são mais lentas em encontrá-los do que as que pesquisam suas vastas caixas de entrada desordenadas. Desarrumado significa eficiente.

A maneira de ter sucesso é equilibrar a visão tradicional de talento com a nova visão. Você não precisa mudar tudo. Comece mudando o que chamamos de *bom candidato*. O que você acha que é um bom candidato, pense o contrário.

O futuro está chegando e você pode não estar pronto para isso. 



O QUE O NOVO CORONAVÍRUS TEM NOS ENSINADO

Bem disse a chanceler da Alemanha Angela Merkel: "Vivemos a mais grave crise desde a Segunda Guerra Mundial". A maior parte das

pessoas nascidas no pós-guerra não tinha ideia dos efeitos de um colapso global até a chegada do novo coronavírus. Em poucos dias, a Covid-19

se mostrou uma doença grave e uma ameaça mundial. O inimigo invisível fez a população do planeta ficar reclusa em casa como nunca havia se visto



SHUTTERSTOCK

antes. Com o caos instalado, os noticiários pouco falam de outro assunto enquanto especialistas e governos, em meio às incertezas, tentam prever o futuro da economia.

Quando esta edição da revista começou a ser produzida, ainda não se sabia da rapidez com que o vírus iria se espalhar, tampouco que ganharia a proporção de uma pandemia. Repentinamente, todos tiveram que se adaptar para manter o mundo em movimento, ainda que em baixa velocidade.

No mundo corporativo, a prática de home office, antes uma opção para atender aos entraves da mobilidade urbana e às preferências das

novas gerações de profissionais, se tornou obrigatória para uma parcela expressiva dos profissionais. O emprego, que começava a dar sinais de recuperação, voltou a cair. Os negócios online nunca foram tão requeridos e os presenciais entraram em colapso. As *lives* e o compartilhamento gratuito de conhecimento dominaram a internet.

Em uma agilidade inimaginável, as empresas se movimentaram para criar comitês de crise, tomar medidas preventivas no ambiente de trabalho, manter os colaboradores esclarecidos, gerenciar o clima de incerteza, adotar estratégias para readequar a produtividade e atender aos clientes.

Já os colaboradores, em trabalho remoto, precisaram criar rotinas para uma nova realidade, se preocupar com a segurança das informações da empresa, conviver com o isolamento social sem perder a produtividade e lidar com a insegurança quanto ao seu futuro na companhia.

A redação da Gestão RH recebeu centenas de sugestões com possíveis abordagens sobre a Covid-19 no mundo corporativo. A opção foi unir notícias positivas geradas pela pandemia a reflexões sobre temas estratégicos para o momento. Nosso intuito com isso é propiciar aos leitores, além de conteúdo e aprendizado, boas vibrações e otimismo.



SHUTTERSTOCK

APOIO E UNIÃO

O novo coronavírus trouxe o distanciamento físico entre as pessoas, mas não as afastou. Mesmo diante das incertezas sobre o futuro, muitas empresas não negligenciaram o bem-estar dos colaboradores. Ao contrário, grande parte das organizações intensificou as iniciativas voltadas à saúde mental. Entre as muitas ações, a farmacêutica Merck fez uma parceria com o Grupo Posturar, que comanda *lives* virtuais diárias de meditação; na TIM, o atendimento psicológico por telefone já existente passou a ser disponibilizado 24 horas por dia nos sete dias da semana para os colaboradores e seus dependentes; e a ADP começou a oferecer acompanhamento remoto feito por um grupo de médicos, enfermeiros e psicólogos.

Também ganharam ênfase ações criativas para promover descontração, interação e confraternização das equipes na quarentena. A NetSecurity, empresa de segurança da informação, propiciou algumas horas de descontração no evento Happy Hour Virtual. O encontro reuniu 26 colaboradores, que foram convidados a levar suas bebidas e petiscos para a frente do computador e ativar suas câmeras. A dinâmica, que começou às 18 horas e se estendeu por três horas, teve direito a playlists musicais.

A gerente de RH da empresa, Bianca Rufatto, conta que foi um momento importante para manter o espírito de equipe. “Os encontros são

uma prática comum entre os nossos funcionários. Em razão da nova rotina estabelecida, decidimos manter a prática no mundo virtual e aproveitar o momento para engajar o time e trocar experiências a fim de tentar extrair o melhor nessa fase de isolamento social.” A iniciativa agradou a todos e a empresa tem planos de repeti-la se o isolamento social perdurar.

Já a Zoop, plataforma de serviços financeiros e meios de pagamento com mais de 320 funcionários, montou um cronograma de atividades, como o café da manhã com o time, ginástica laboral e vídeos sobre a rotina do home office dos colaboradores, além de ações de incentivo que dão direito a *vouchers* no valor de R\$ 100,00 no iFood.

“Às sextas, fechamos o dia com a hashtag #tchaucorona, *live* semanal que reúne os nossos 320 zoopers, e a hashtag #SoulZoop, happy hour com DJ ao vivo online”, conta Fabiano Cruz, CEO e sócio-fundador da Zoop. O happy hour virtual chegou a reunir quase 200 colaboradores conectados.

A empresa implementou, ainda, um canal de comunicação entre o time e Cruz, para quem essa é uma iniciativa clara e objetiva de entender quais são os objetivos da Zoop, o propósito e as dúvidas e anseios do time.

A ideia também entrou na agenda de empresas tradicionais. A indústria farmacêutica Roche aderiu aos happy hours virtuais com o presidente

como prática durante o isolamento. O encontro online conta com músicas apresentadas pelos próprios funcionários e momentos de lazer e relaxamento. No primeiro deles, mais de 200 colaboradores se divertiram com cinco apresentações de pessoas de diversas áreas da empresa cantando e tocando instrumentos. Os participantes também puderam expressar a importância daquele momento em uma nuvem de palavras: união, diversão, energia, gratidão e esperança foram as mais usadas. A hashtag #CantaPatrick foi a que mais bombou, uma brincadeira com o presidente suíço, Patrick Eckert, que vive no Brasil há alguns anos.

#naodemita

Lançado no início de abril por um grupo de empresários, entre eles, Daniel Castanho, do Grupo Ânima, e Luiza Helena Trajano, do Magazine Luiza, o movimento #naodemita surgiu como um chamado ao empresariado brasileiro para uma reflexão sobre a efetiva necessidade de fazer demissões neste momento, o que pode agravar ainda mais a crise. A iniciativa “pegou” e o número de adesões cresce dia a dia: em 1º de maio, mais de 4 mil empresas haviam aderido. A princípio, a data limite estipulada para não haver demissões é 31 de maio. Acompanhe no site www.naodemita.com.

sociosdeelite



SÓCIOS DE
ELITE®

SAIBA MAIS EM:

 [YOUTUBE/SOCIOSDEELITE](https://www.youtube.com/sociosdeelite)

 [@SOCIOSDEELITE](https://www.instagram.com/sociosdeelite)

[SOCIOSDEELITE.COM.BR](https://www.sociosdeelite.com.br)



SHUTTERSTOCK

QUEM É O LÍDER DESSES NOVOS TEMPOS?

Ocupar cargo de liderança em épocas de calmaria já é um desafio e tanto. Nesse período de pandemia, do “novo normal”, ainda não existe um termo que reflita quão complexo está exercê-la. São muitas as reflexões sobre o papel do líder na atualidade. Algumas delas destacamos nesta edição.

“O líder tem que estar preparado para gerar segurança e manter a confiança. Tem que equilibrar vulnerabilidade com coragem. Enxergar que por trás de cada profissional existe uma pessoa. O equilíbrio em tomar decisões que são impopulares e, ao mesmo tempo, fazer isso com base em tudo aquilo que escutou dá legitimidade ao líder. E isso é algo que não pode faltar na liderança para esse momento. Precisamos de lideranças legítimas.”

Carol Manciola, CEO da Posiciona

“O líder não é aquele com todas as respostas. O primeiro passo para liderar em momentos de incerteza e extrair o máximo do time é saber que não deve ser a pessoa com todas as respostas, mas, sim, aquele que consegue fazer as perguntas corretas para que sejam extraídas as melhores respostas.”

Marcelo Furtado, CEO do Convenia

“Com o mundo mudando tão rapidamente, planejamentos a longo prazo param de fazer sentido e começam a ficar obsoletos. É preciso entender a situação e passar isso para o restante dos colaboradores para que eles entendam também, até mesmo porque estamos beirando uma crise que pode acarretar a demissão de muitas pessoas. É nessa hora em que o gestor deve mostrar a cara, afinal o negócio dos negócios são as pessoas.”

Alexandre Slivnik, diretor executivo do Ibex – Institute for Business Excellence

“O líder positivo e longoévoo é aquele que primeiramente comanda a si mesmo com autoconsciência e, assim, consegue despertar no seu entorno o profundo senso de colaboração.”

Heloísa Capelas, CEO do Centro Hoffman no Brasil

“É crucial resgatar a confiança entre as pessoas no mundo corporativo e abandonar a ideia de que o home office pode ser uma desculpa para o colaborador não trabalhar ou fazer corpo mole.”

Leandro Torres, CEO e fundador da Organize Cloud Labs

“A preocupação com os colaboradores em todos os sentidos, tanto emocional quanto material, é o que vai mostrar em meio a essa pandemia a verdadeira capacidade e caráter de cada líder.”

Uranio Bonoldi, executivo e professor de MBA na Fundação Dom Cabral

“Embora seja importante demonstrar que não temos todas as respostas prontas, a liderança nunca deve desparecer. É importante ser referência no estabelecimento de normas e recomendações da empresa. Mesmo que não tenha certeza das decisões que precisará tomar e das informações que levará ao time durante o momento de incerteza, não deixe de manter contato com as pessoas e esclarecer o momento atual.”

Ricardo Basaglia, diretor geral da Page Executive no Brasil

Criar receitas que unem pessoas faz bem.

E, se faz bem, a gente faz

Uma das coisas que a gente mais se orgulha é provocar um *hummmm* que junte as pessoas em torno da mesa. Temos nutricionistas, chefs e a nossa querida culinária Miriam. Todos eles se reúnem em uma cozinha como a da sua casa para criar receitas de pratos e sobremesas que chegam até você. **Criar receitas que unem pessoas faz bem. E, se faz bem, a gente faz.**



Nestlé®

Faz bem



REDE DO BEM

Sensibilizadas com os impactos da pandemia, organizações empresariais de todos os portes lançaram mão de iniciativas com o objetivo de apoiar ONGs, pequenos empreendedores e profissionais de uma forma geral a atravessarem o momento de crise. Vale a pena conhecer alguns exemplos, que podem inspirar outras iniciativas.

A ONG Phomenta e o Instituto Sabin lançaram, no final de março, o Portal do Impacto – Coronavírus. A plataforma disponibiliza conteúdos e soluções práticas para contribuir com o trabalho de ONGs brasileiras, que precisam atuar para reduzir os impactos em suas receitas e projetos. Vídeos, podcasts, artigos, *lives*, dicas e curadorias de especialistas auxiliam dirigentes das organizações não governamentais a definirem novas estratégias para superar os desafios que surgiram com o novo coronavírus. Além disso, webinars apresentam informações sobre novos negócios, modelos de gestão e novidades sobre tecnologia e inovação para o terceiro setor.

A *fashiontech* brasileira Amaro abriu seus canais do Instagram, com aproximadamente 800 mil seguidores, e Pinterest, com 2,7 milhões de visualizações mensais, para divulgar projetos de pequenos empreendedores, além de iniciativas sociais voltadas para apoiar comunidades mais carentes. “O objetivo é dar visibilidade a projetos e iniciativas de pequenos empreendedores tradicionais ou sociais, para que eles ganhem conhecimento e força para atravessar esse período desafiador”, explicou Denise Door, diretora de Marketing da Amaro.

De acordo com especialistas ouvidos pela BBC Brasil, por causa da Covid-19, o número de pessoas desempregadas poderá passar de 20 milhões. Para ajudar a reverter esse cenário, a HRtech Matchbox lançou o *Conexão Match*, que conecta profissionais em busca de recolocação a empresas com vagas abertas. O projeto é 100% gratuito e permanecerá no ar até o final de maio. Tanto candidatos quanto profissionais de RH podem se inscrever no *hotsite*.

A agência de publicidade Cervantes Montenegro selecionou cinco empresas para oferecer, durante um mês, serviços como reformulação da marca, criação de identidade visual, estratégias para aumento de vendas, conteúdos para redes sociais, análise de mercado, máquina de cartão gratuita e Google Ads. Tudo isso de maneira totalmente remota, e de graça, para ajudar os pequenos empreendedores neste momento.

A Shawee usou sua especialidade – metodologias e gestão de hackatons – para, em parceria com o fundo de *venture capital* brasileiro Astella, lançar o Mega Hack Covid-19. Trata-se de uma maratona 100% online em que os participantes são desafiados a desenvolver projetos que ajudem pequenas empresas, microempreendedores e startups a sobreviverem aos impactos negativos da crise econômica gerada pelo novo coronavírus. Todas as soluções submetidas ao Megahack Covid-19 serão liberadas gratuitamente online sob a licença Creative Commons. A expectativa é de que a iniciativa gere um banco de ideias e projetos para qualquer empresa atuar de maneira sustentável e solidária em tempos de crise.

Na maioria das vezes, a renda de treinadores e preparadores físicos está atrelada a aulas presenciais. Por isso, a YoPRO, marca de iogurtes e bebidas lácteas da Danone Brasil, abriu cerca de 600 vagas para profissionais autônomos – treinadores e preparadores físicos – darem aulas online gratuitas. A marca vai transformar seu canal no YouTube na academia YoPRO 24h. Ininterruptas e divididas nos níveis Iniciante, Intermediário e Avançado em diferentes modalidades, as aulas também são um incentivo à prática de atividades físicas no período da quarentena.

Os pequenos varejistas empregam 21,5 milhões de pessoas, segundo o Sebrae. Para dar suporte a esse segmento, severamente prejudicado pela suspensão das atividades do comércio, a Abiesv – Associação Brasileira da Indústria de Equipamentos e Serviços para o Varejo e a Conaje – Confederação Nacional de Jovens Empresários lançaram o programa Apoie o Pequeno. Foi criada uma plataforma de e-commerce na qual, gratuitamente, é possível comercializar produtos e serviços. O programa tem a parceria da VTEX, maior plataforma e-commerce da América Latina e o próprio Sebrae é um dos apoiadores.

SÉRIO? SEUS COLABORADORES LEVAM A SUA CESTA BÁSICA PARA CASA ASSIM?

Entrega
PORTA A PORTA

Muito mais comodidade e segurança para os seus colaboradores. O seu colaborador não precisa mais transportar a cesta básica até sua casa, nós fazemos isto por ele!



0800 602 3114

fb.com/cestaspersona www.cestaspersona.com.br



CESTAS DE ALIMENTOS PERSONA



SHUTTERSTOCK

SETORES AQUECIDOS

Em meio à paralisação de diversas atividades, demissões e queda no consumo, setores como os de alimentação, e-commerce, logística e médico-hospitalar mantêm a economia em movimento e geram novas oportunidades de trabalho e renda.

Se, de um lado, a Covid-19 trouxe novamente à tona questões como desemprego e queda da economia, de outro, alguns setores econômicos passaram a ser mais demandados, notadamente o da saúde. Mas não foi só ele. Por motivos óbvios, os serviços de delivery e e-commerce também cresceram substancialmente, gerando milhares de contratações.

Um exemplo é o Carrefour que teve um aumento da demanda em todas as suas lojas do Brasil e, para reforçar seus times, precisou criar 5 mil postos de trabalho. Para dar uma ideia, foram contratados operadores de loja, auxiliares de perecíveis, agentes de prevenção, recepcionistas de caixa, padeiros, técnicos em manutenção e operadores de centro de distribuição, entre outros. Todo o processo, da seleção dos candidatos à contratação final, foi online.

O mesmo ocorreu no concorrente GPA, que abriu 5 mil vagas em todo o Brasil, estas para trabalhadores temporários. O contrato inicial é para 30 dias, havendo possibilidade de prorrogação em cargos operacionais, como estoquistas, caixas e atenden-

tes, nas lojas físicas e no e-commerce do Extra e Pão de Açúcar, além do James e da Cheftime, startups adquiridas pela companhia. A iniciativa se estende às redes Mini Extra, Mercado

| Cargo | Nº de Vagas* |
|---------------------------|--------------|
| Médico | 12.514 |
| Atendimento ao cliente | 9.815 |
| Enfermeiro | 2.120 |
| Técnico de enfermagem | 1.506 |
| Auxiliar de logística | 1.192 |
| Farmacêutico | 963 |
| Operador de caixa de loja | 919 |
| Estoquista | 844 |
| Operador de telemarketing | 829 |
| Auxiliar de enfermagem | 829 |
| Analista de logística | 792 |
| Assistente de logística | 533 |
| Técnico de laboratório | 464 |
| Líder de logística | 432 |
| Operador de loja | 332 |
| Supervisor de logística | 235 |
| Entregador | 219 |
| Repositor de mercadorias | 149 |
| Psicólogo organizacional | 134 |
| Motoboy | 128 |

*Em 6/4

Extra e Minuto Pão de Açúcar.

Esse aquecimento foi registrado pela Glassdoor, comunidade digital de profissionais, que identificou as 20 posições mais requisitadas utilizando como base o número de novas vagas publicadas na plataforma. Além de cargos ligados à área da saúde, entre os quais médicos são os mais procurados (12.514 vagas), os setores de logística e comércio também apareceram na lista, juntamente com trabalhos que podem ser realizados de maneira remota, como atendimento ao cliente (9.815). Com diversas cidades cumprindo quarentena, também cresceu a demanda por entregadores e motoboys.

Outro estudo, este do PageGroup, empresa de recrutamento especializada, aponta que a pandemia provocou uma nova onda de contratações também de profissionais de tecnologia, por conta da alta demanda por trabalho a distância e transações online. Diante da baixa capacidade instalada, muitas empresas aceleraram a busca por executivos que possam conduzir projetos de infraestrutura, reforçar a segurança de dados e administrar o suporte técnico.

Com o novo coronavírus à solta, o trabalho em home office, a saúde dos colaboradores e a responsabilidade das organizações com o seu entorno requerem um olhar ainda mais atento. Os três artigos aqui publicados jogam luzes sobre essas questões.

O QUE ESTA CRISE TEM A NOS ENSINAR

Por **Milva Gois dos Santos Pagano***

A pandemia que enfrentamos é, sem dúvida, uma crise mundial sem precedentes na área de saúde nos tempos contemporâneos. Uma crise sempre envolve perigo e oportunidade e esta deve gerar profundas mudanças no comportamento da humanidade. Percebemos que traz o melhor e o pior de todos, transformando relações pessoais, familiares, profissionais e empresariais.

O instinto de sobrevivência fomentou um maior cuidado com o coletivo em detrimento do individual. A prioridade passou a ser a contenção da propagação do vírus. A substituição dos escritórios pelo home office altera o modelo de trabalho. Isso sem falar nas mudanças na etiqueta de higiene social e nos cuidados com a saúde.

Esta crise evidencia ineficiências escondidas. Uma delas, identificada em muitas empresas de todos os setores, foi a ausência de programas de gestão de saúde populacional, que tem início no mapeamento do perfil de saúde da população, com a divisão conforme situações de risco. Para muitas empresas, a inexistência do perfil de saúde dos colaboradores dificultou a implantação rápida e assertiva de plano de contingência.

A mudança da pirâmide demográfica brasileira é tema de inúmeras análises e publicações pelo seu impacto socioeconômico na sociedade brasileira nos próximos anos. O impacto na área de saúde suplementar vem gerando grandes alterações e desafios nas relações entre seus diversos stakeholders. Essas transformações, algumas disruptivas, não serão necessariamente em benefício de seu elo mais importante, que é quem



JULIANA RIBERO

contrata os serviços de saúde – os empregadores.

O cenário atual da saúde, agravado pela pandemia, ressalta a necessidade de as empresas utilizarem ferramentas que permitam avaliar de forma contínua seus modelos e processos, de forma a implantar as melhores práticas de gestão da saúde do ponto de vista estratégico e operacional.

O local de trabalho é um espaço importante para os programas de proteção e promoção da saúde. Assim como os empregadores têm a responsabilidade de fornecer um local de trabalho seguro e livre de riscos, também têm oportunidades para promover a saúde individual e um ambiente de trabalho saudável.

Os programas de saúde podem levar a mudanças no âmbito individual e da organização, impactando de forma positiva os custos assistenciais,

absenteísmo, produtividade, recrutamento e retenção, cultura e disposição dos funcionários. E têm maior probabilidade de serem bem-sucedidos se a segurança e saúde ocupacional forem consideradas na concepção e execução.

Assim como as doenças crônicas não transmissíveis, os transtornos mentais são tratáveis e as empresas podem usar diferentes estratégias para cultivar um ambiente de suporte e inclusivo. No entanto, durante muito tempo, o problema de saúde mental ficou à margem das discussões sobre saúde no trabalho.

Mesmo antes da pandemia, o mundo corporativo já vivenciava profundas mudanças e grandes desafios que impactam em sua produtividade e competitividade, refletindo, principalmente, na relação das empresas e seus funcionários. Estudos já comprovaram que empresas que têm ambientes focados na saúde e bem-estar dos colaboradores conseguem uma performance acima da média daquelas que não possuem esse foco.

Líderes visionários já encaram a gestão da saúde como estratégica e não permitem que a saúde dos colaboradores seja tratada apenas como um item no pacote de benefícios. Com o objetivo de contribuir, consolidar e expandir essa visão idealizei o livro *Boas Práticas de Gestão de Saúde Corporativa*, para ser um importante instrumento no processo de transformação da gestão da saúde corporativa. Foram reunidos 29 profissionais, especialistas em suas áreas de atuação, que compartilham seu conhecimento em 17 capítulos.

Despesas com a saúde represen-

tam a segunda maior conta da empresa, logo após a folha de pagamento. Essa já seria uma boa razão para a gestão de saúde ter uma atenção focada dentro das empresas. Importante ainda observar os custos indiretos, como absenteísmo e produtividade, o impacto no clima organizacional, na retenção e no engajamento dos colaboradores e na imagem da empresa, entre outros.

Como crises são o momento de semear o futuro, nosso desempenho

no pós-crise depende daquilo que vamos fazer agora. A pandemia vai passar. As pessoas sairão do isolamento social e retornarão aos locais de trabalho. Não deixe passar essa oportunidade. Faça o mapeamento do perfil de saúde de seus colaboradores e implante programas de gestão de saúde populacional. Oriente seus colaboradores, ofereça suporte necessário nessa fase e após.

A pandemia trará um novo olhar sobre a saúde em escala mundial. Cor-

porações serão obrigadas a revisar suas práticas, operadoras de planos de saúde farão uma ampla revisão de suas relações. Todos serão afetados. Essa será de fato a década da saúde. As empresas precisam entender isso como um fator decisivo de competitividade.

***Milva Gois dos Santos Pagano**

é presidente da ABPRH (Associação Brasileira dos Profissionais de Recursos Humanos) e mentora em Gestão de Saúde Corporativa

TRABALHO REMOTO: A COVID-19 ESTÁ NOS DESAFIANDO A MUDAR

Por **José Luqué***

Estamos vivendo tempos difíceis. Todos estão sendo desafiados. Mas toda crise tem seu fim e eu compartilho uma reflexão. Mais especificamente, sobre as coisas que mais valorizo, que têm um significado maior nos últimos dias, como minha saúde e a liberdade de me envolver pessoalmente com clientes, funcionários e na missão da minha empresa.

Criamos uma forma mais fluida, divertida e dinâmica de envolvimento dos funcionários, promovendo novas tecnologias. Valorizamos nossos clientes e nos reunimos para contratar e reter os melhores colaboradores do setor para atender e apoiar cada um deles. É uma tarefa muito gratificante e a constante mudança e até a incerteza do futuro nos tornam mais focados do que nunca. Todos os dias o objetivo é ajudar os clientes durante a mudança.

O amanhã é incerto, mas estou otimista de que podemos melhorar ainda mais a maneira de trabalhar e alcançar um compromisso ainda mais eficaz por meio do trabalho remoto. Sabemos que a quarentena obrigou muitas pessoas a adotá-lo. No entanto, isso já era uma tendência para



LUIS DE SANDOVAL

muitas empresas. Acho que estamos prontos agora. É uma oportunidade para alcançar um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e maximizar a produtividade de cada hora trabalhada. Mas não será fácil e devemos estar preparados.

Vejamos algumas áreas em que os líderes podem promover maior comprometimento neste momento de mudança.

EMPODERAMENTO

O trabalho remoto e o home office têm vários benefícios para a produtividade dos colaboradores e dos negócios. Maior satisfação no trabalho, menos dias de férias e custos mais baixos são alguns exemplos. Para alcançar esses resultados, deve haver um incentivo ao trabalho remoto e ter infraestrutura necessária para fazê-lo. Isso é extremamente importante, pois muitos funcionários passaram do escritório para a sala de jantar de suas casas. Eles devem ter poderes agora.

EXCESSO DE COMUNICAÇÃO

Nas teleconferências, a comunicação não pode ser fria. Nós devemos ser autênticos. Deve ser uma mensagem real sobre os objetivos do setor e da empresa. Seja em tempos de crise ou de estabilidade, os líderes devem falar abertamente sobre pontos positivos ou negativos. Esse diálogo deve ser um processo entre partes iguais, com base na orientação e nos resultados. Sem uma medida de pequenas realizações e contratempos, não podemos estar preparados para as grandes oportunidades futuras. Converse frequentemente com líderes e cola-



Casa Bisutti



Casa Itaim

GRUPO BISUTTI

Referência no mercado corporativo e com toda a infraestrutura necessária, o Grupo Bisutti oferece total flexibilidade em seus Espaços, para Eventos entre 50 e 850 convidados nas melhores localizações de São Paulo.



Casa Traffô

boradores. O trabalho remoto requer um diálogo real e constante.

TRANSPARÊNCIA

Para muitos funcionários, geralmente aqueles com melhores resultados e que são altamente independentes em seu trabalho, ter que explicar os detalhes de sua tarefa de forma transparente pode ser um desafio. No entanto, em um ambiente de trabalho remoto, isso é extremamente importante. Os líderes devem modelar o comportamento e fornecer oportunidades efetivas e frequentes para compartilhar detalhes do trabalho, desafios futuros e decidir onde apoiar ou identificar a necessidade de recursos adicionais.

DISCIPLINA

Devemos reconhecer que as distrações no trabalho remoto são reais. É necessário um tipo diferente de disciplina e o compromisso de ter uma agenda diária, que o escritório tradicional não exige. Reconhecendo que a flexibilidade pode ser ilimitada, é essencial que os líderes estabeleçam expectativas claras para o trabalho a ser realizado, diretrizes sobre como ele deve ser realizado e uma varie-

dade de eventos para compartilhar o progresso em relação aos objetivos, formal e informalmente. É importante ter uma cadência regular em tudo o que é feito.

INTERCAMBIÁVEL

Quero que meus funcionários saibam o que sei. Embora isso possa não parecer plausível, o trabalho remoto na verdade oferece mais oportunidades de aprender um com o outro e, posteriormente, absorver mais com as experiências dos colegas. Nós podemos ser intercambiáveis. Os deslocamentos matinais, almoços rápidos e volta para casa à noite, apenas para fazer tudo de novo no dia seguinte, podem ser uma grande exigência. Criar uma cultura de crescimento em que toda a organização (remota) tenha uma experiência compartilhada pode ser uma realidade com mais tempo no dia para se comprometer.

COLABORATIVO

Prefiro perder juntos do que vencer sozinho. Em um ambiente de trabalho remoto, os conhecimentos e as competências geralmente ficam ocultos nos locais mais inesperados. Isso é especialmente verdade

em grandes empresas. Líderes de todas as variedades devem procurar talentos, onde quer que esses talentos residam. Convide todos, não exclua ninguém e tenha a intenção de extrair insights e comentários de várias fontes funcionais. Se os líderes fazem isso com frequência e a colaboração se torna o padrão, o compartilhamento de informações se torna livre e mais valioso para as empresas.

Esses princípios não tem uma ordem específica, mas ajudam a criar times totalmente remotos de alta performance. Mesmo durante a crise, devemos seguir cada um deles, sendo mais adequado e contextualmente apropriado às circunstâncias de cada funcionário. Todos nós estamos sendo afetados de maneira diferente, mas não se engane, nosso compromisso com os clientes é inabalável. Líderes devem continuar a liderar e, embora o trabalho seja remoto, estamos mais ansiosos do que nunca por mudanças. Estes são tempos difíceis, mas isso também passará e a sociedade será mais forte.

**José Luqué é managing director Latam na Infor*

UM CONVITE A DOBRAR OS ESFORÇOS

Por **Liliane Rocha***

A rápida disseminação do novo coronavírus nos convida a dobrar os esforços para fazer nas empresas o que sempre defendemos. É um momento crucial para as empresas mostrarem ao mundo a seriedade dos preceitos e práticas de sustentabilidade, responsabilidade empresarial, ESG (Meio Ambiente, Social e Governança), diversidade e direitos humanos que tanto têm afirmado seguir ao longo dos últimos anos.

Do ponto de vista do crescimento global da disseminação do novo co-

ronavírus, entendo ser imprescindível falar sobre os pontos de atenção que as empresas devem reforçar ou até adotar a partir de agora e, assim, garantir a saúde e bem-estar de seus colaboradores e até do planeta:

1. Garantindo a segurança de todas e todos os funcionários. Não adianta colocar a equipe do corporativo, que representa um pequeno percentual da empresa em home office, e não pensar na grande maioria de profissionais na operação.

É fundamental garantir que esses funcionários estejam sendo clinicamente avaliados, tenham acesso ao álcool em gel e potencializar a comunicação sobre as formas de prevenção.

2. Conscientizando os profissionais da empresa por meio das ferramentas de comunicação interna. Conhecimento nunca é demais e, nesse caso, a empresa sabe exatamente qual a linguagem e o caminho mais assertivos para que todos compreendam o cenário

atual, inclusive evitando a proliferação de *fake news*, neutralizando a famosa rádio-corredor e fortalecendo as informações dos órgãos oficiais.

3. Remunerando corretamente e dentro do prazo, especialmente os pequenos fornecedores já contratados. Parece óbvio, mas, em um momento de reorganização das estruturas corporativas, nas áreas de fornecedores e de pagamentos das grandes empresas, um dos primeiros reflexos é o atraso de pagamentos. O que, para pequenos fornecedores, pode impactar toda a sustentabilidade do negócio.
4. Mantendo e fortalecendo a atuação social da empresa junto a comunidades pobres, favelas e públicos vulneráveis. Sabemos que a população mais pobre do Brasil é justamente a mais atingida devido à falta de acesso ao saneamento básico (água potável,




tratamento de esgoto) e a grandes aglomerações em pequenos espaços. Por isso, mais do que nunca, é o momento de manter acesa a chama da responsabili-

de social empresarial.

5. Evitando ao máximo recorrer a planos de demissões para mitigar o momento de crise. Sabemos que, por vezes, o momento de medo da crise dispara um gatilho de demissões em massa. Não faça isso! Aguarde, ainda estamos entendendo o cenário. Gerar um grande volume de desempregados definitivamente não é o melhor caminho.

O cenário atual dessa crise é fundamental para pensarmos e valorizarmos as pessoas. Não se trata apenas da nossa saúde física, de um possível adoecimento, mas sim da nossa saúde psíquica, mental, emocional. Da nossa capacidade de, quando mais precisamos e precisam da gente, comprovarmos que sim, somos humanos.

***Liliane Rocha** é fundadora e CEO da Gestão Kairós 

Profissionais saudáveis são mais **felizes** e **produtivos**!

Estudo realizado com 200 pessoas pela Universidade de Bristol, do Reino Unido, mostrou que nos dias em que as pessoas praticaram exercícios, a concentração dos participantes aumentou 21%, a motivação melhorou 41% e a produtividade cresceu 25%.

**Cuide bem dos seus colaboradores.
Os resultados da sua empresa agradecerão!**





SHUTTERSTOCK

A PRIMEIRA LIDERANÇA A GENTE NUNCA ESQUECE

Assumir um cargo de liderança pode ser um desafio muito maior do que se imagina. Normalmente, dentro das organizações, o profissional que se destaca como bom técnico, tem habilidades específicas e ótima performance acaba sendo promovido pela entrega de resultados. Mas, depois de receber a boa nova – afinal, quem nunca sonhou virar líder? –, vem a realidade.

“Existe uma mudança significativa quando o profissional deixa de ser um colaborador individual para se tornar gestor. Não é uma questão de maior complexidade de projetos, como acontece com as passagens júnior, pleno e sênior; é uma mudança real na forma de realizar o trabalho e avaliar os resultados”, explica Ana Paula Alfredo, especialista em Liderança e Desenvol-

vimento de Pessoas e sócia da Agrégat Consultoria. Ela mesma enfrentou desafios da primeira liderança com apenas 23 anos de idade, ao ocupar um cargo de gerência.

Ao assumir a nova posição, diz Ana Paula, o colaborador se sente motivado e com vontade de realizar e entregar resultados, mas não sabe como, pois não houve uma fase de transição. “O volume de trabalho cresce, você começa a ter que fazer através do outro e aí bate a insegurança, a falta de preparação e a sensação de que está sozinho, não tem a quem pedir ajuda.”

As dúvidas vão das mais comuns – como delegar, como administrar recursos, como motivar pessoas – às mais complexas – “como posso dizer que não sei algo para minha equipe?” A consequência é um número enorme

de horas trabalhadas, mas baixa produtividade. “Muitos já me relataram se sentir uma fraude”, conta a especialista.

E não são apenas os mais jovens, com menos vivência profissional, que sofrem por conta da inexperiência gerencial quando são desafiados a comandar uma equipe. Novos gestores de todas as idades passam por dificuldades. Segundo estudo do Instituto Gallup, apenas uma em cada dez pessoas tem habilidades naturais de liderança. E três em dez têm potencial para serem desenvolvidas. Como nem todas as corporações investem na formação, é muito comum encontrar novos líderes sofrendo.

Deixar de ser um colaborador individual para ser um líder, na visão de Ana Paula, é saber delegar. A partir desse momento, a pessoa não é mais



EAGLE'S FLIGHT
LÍDER MUNDIAL EM

TREINAMENTO EXPERIENCIAL

*Cultura organizacional • Eventos corporativos • Desenvolvimento de liderança
Experiência do cliente • Desenvolvimento de habilidades • Solução em Vendas*

www.eaglesflight.com

+55 11 3050-2210



MARCOS MORTIERA

Ana Paula, da
Agrégat: líderes
inexperientes se
sentem uma fraude

responsável pela execução direta e passa a contar com uma equipe para cumprir tarefas e alcançar metas.

“O gestor não pode abrir mão do ponto principal da liderança que é o de gerir as pessoas e desenvolvê-las. Ele precisa focar nos seus novos objetivos diretos e dedicar seu tempo a treinar a equipe, dar feedback, acompanhar os projetos e cobrar resoluções. Não pode querer fazer o serviço do outro, o que significaria, entre outras coisas, desperdiçar dinheiro da organização já que o custo/hora de um gerente, por exemplo, não é feito para que ele execute tarefas operacionais, que um analista deveria realizar”, acrescenta.

O efeito sobre a equipe é imediato. Segundo outra pesquisa do Gallup, apenas 22% dos funcionários acreditam que seus líderes sabem para onde a sua organização está indo. E apenas 15% se sentem engajados com seu trabalho.

Ana Paula elaborou uma lista com dicas para ajudar os líderes de primeira viagem nesse momento de mudança profissional:

1. Um líder deve ser inspirador. Ao assumir essa posição é preciso estar pronto para motivar as pessoas.

Quando o gestor consegue passar à equipe o propósito da empresa e, ainda, une os interesses dos funcionários com os da organização os resultados vêm.

2. Seja confiável. Isso não significa ser bonzinho. Um líder confiável é aquele que faz a equipe perceber que está dando o melhor para que seus subordinados tenham uma excelente performance e age de forma consistente com o que fala, conforme suas palavras, de forma consistente.

3. Monte equipes diversas. O bom líder deve extrair o melhor de cada um e não tentar gerenciar espelhos. Diversidade é fundamental para gerar novas e múltiplas ideias.

4. Seja agregador. É preciso agir de forma a ter uma equipe que trabalhe pelos mesmos objetivos, em que um pode ajudar o outro, pode dar feedback para outro. Isso fortalece o time e faz com que cada um aprenda mais.

5. Ouça, ouça, ouça! É fundamental

estar sempre aberto a novas ideias e oportunidades. Ninguém deve achar que sabe tudo. É importante aprender com os pares e com os subordinados. Ouvir também é uma forma de conhecer melhor seus funcionários, o que podem agregar para a equipe, o que os motiva, quais são seus objetivos.

6. Delegar é fundamental. Um bom chefe deve saber delegar e entender bem a diferença entre delegar e “delargar”. Para delegar é importante conhecer bem sua equipe, seus talentos e o que motiva cada um. Uma vez definidas, as tarefas devem ser distribuídas pelas pessoas certas e o chefe deve deixar claro o que espera como resultado, sempre avaliando o desenvolvimento do funcionário, apoiando e tirando dúvidas, caso necessário.

7. Nunca “delargar”. É proibido jogar a responsabilidade para cima da equipe sem dar as informações necessárias, informar seus objetivos, sem pensar nas consequências. Quando isso acontece, o colaborador, em vez de se sentir desafiado, fica frustrado e se sente incompetente, pois acaba recebendo missões impossíveis e que não são de sua alçada. “Delargação” é sinal de má gestão.

8. Dar feedback. Um bom líder deve dar mais do que feedback para a equipe. Deve pensar no futuro e dar feedforward. Erros fazem parte do dia a dia do ser humano. No ambiente profissional, por mais competente que seja o líder, haverá problemas com os membros da equipe. Quando isso acontece, o líder deve evitar focar apenas no erro do colaborador, que certamente se sente inseguro e ameaçado. Uma vez reconhecida a causa do erro, é hora de trabalhar num modo de solucionar o problema, o que é preciso mexer dali para frente para não repetir. Isso motiva o funcionário na tomada de decisões. **G**

www.coworkingdetreinamento.com.br

1º COWORKING PARA TREINAMENTO DO BRASIL

Desenvolva seu trabalho,
durante o tempo que precisar,
e deixe a infra-estrutura conosco !



SALAS DE AULA



AUDITÓRIOS



ESTÚDIO

INFRA-ESTRUTURA

Salas com capacidade de 16 a 50 posições, mesas individuais, cadeiras de couro, computadores para professores e alunos, equipe de atendimento especializada, estrutura completa para controle de presença, impressão de apostilas e certificados, cozinha com capacidade de preparar até um brunch.

- Ar condicionado
- Gravação Full HD
- Quadro branco
- Transmissão Live
- Internet wifi e cabo
- Recepção
- Projetor multimídia
- Banheiros
- Suporte técnico
- Coffee-break Area



(11) 3253-2040

Avenida Paulista, 1159, 16º andar

www.coworkingdetreinamento.com.br





O que vem depois da crise?

Por **Lázaro Malta**

É fato que esse momento sem precedentes tem trazido muitos ensinamentos: no modo de fazer negócio, de trabalhar e, principalmente, de utilizar a tecnologia como uma aliada. Muitas ferramentas utilizadas durante esse confinamento já existiam, mas viviam no limbo – muitos apostavam na sua utilização, outros ainda resistiam em sair da zona de conforto.

Vamos pensar nas relações de

trabalho que, sem dúvidas, vão sofrer grandes transformações. O home office, por exemplo, é um formato que já existe há muito tempo. Ganhou destaque com a nova Lei Trabalhista, em 2017. No entanto, a modalidade ainda vinha conquistando o seu espaço – em 2019, cerca de 30% das empresas no mundo adotavam essa prática. A produtividade no trabalho remoto ainda é uma questão que traz

muitas dúvidas para os empregadores - mesmo diante de muitas pesquisas que apontam totalmente o contrário. Com foco e disciplina, o home office pode funcionar e ser ainda mais benéfico para ambos os lados. Mas, ainda assim, há a questão cultural e a resistência na adoção de um novo hábito. Sair do “já conhecido” para explorar o “desconhecido”.

Em tempos de crise, o home

office conquistou os holofotes no mundo todo. Quem já era adepto do trabalho remoto, e usava a tecnologia para trabalhar a distância ou explorar novas opções, sem dúvidas, minimizou ou eliminou possíveis complicações para enfrentar esse novo cenário. Por outro lado, empresas que ainda estavam mais resistentes em levar a transformação digital para o RH, foram obrigadas a fazê-lo de uma hora para outra. Impactante? Sim, mas imprescindível para preservar o bem-estar de quem faz tudo acontecer todos os dias: as pessoas.

A maior lição aqui é entender que o futuro já chegou. As corporações precisam pensar sempre um passo à frente. O mundo nunca mais será o mesmo, e essa é a hora de se reinventar. De desaprender e reaprender novamente. É uma nova era, da experimentação, do agora. Não há mais espaço para visões ortodoxas ou processos irreduzíveis. É tentativa, erro e aperfeiçoamento constante. Quem surfar essa onda, vai conseguir respirar e sair dessa fase de uma forma diferente, renovada.

Para aqueles que ainda acreditam que quando essa fase acabar tudo voltará ao “normal”, é momento de parar. Repensar. Refletir. Refazer. E aprender, para não ser parado lá na frente engolido por um tsunami de inovação e mudança de paradigma.

Aqui, na Ahgora, fomos pioneiros na utilização de ferramentas baseadas em internet das coisas (IoT), inteligência artificial (IA) e computação em nuvem (cloud) para gerenciar colaboradores em tempo real. Fomos uma das pioneiras do país a colocar todo o time em home office. Nossa operação não parou, bem pelo contrário – queremos mostrar que toda a nossa tecnologia de ponta para gestão de pessoas, incluindo geolocalização, batida de ponto por biometria facial e ferramentas de produtividade podem fazer com que o trabalho dê certo.



Lázaro Malta é
CEO da Ahgora

Por isso, reunimos as nossas principais soluções em um pacote único para ajudar as empresas a darem o primeiro passo na gestão de times remotos, o Anywhere Office. O software inclui o gerenciamento das permissões de colaboradores que estão liberados para fazerem home office, a marcação da presença remota com autenticação do usuário por biometria facial ou via web e a gestão de produtividade do time com cálculo do tempo por atividade.

O Ahgora Timesheet, por exemplo, é uma alternativa eficaz para mensurar as horas dedicadas a uma demanda específica com o uso de cloud. A principal função é proporcionar uma gestão mais eficaz do tempo, por meio da análise das informações registradas pelos colaboradores. Ou

seja, é possível colocar na ponta do lápis todo o esforço para a execução de uma determinada demanda e calcular exatamente o custo de um projeto. Assim, se torna mais fácil fazer a gestão da produtividade das equipes, ainda que a distância.

Esse é o momento de explorar tudo o que a tecnologia tem a oferecer. Testar novas formas de trabalho, entregar ainda mais valor aos colaboradores e continuar fazendo o negócio acontecer. Sempre com o olhar para a autonomia e o empoderamento dos times, sem perder a sensibilidade. Porque equipes são feitas de pessoas – no escritório ou em casa. Quem se reinventar e se colocar em movimento na direção do futuro certamente vai sair desse momento ainda mais fortalecido.



COMUNICAÇÃO INTERNA SEM FÓRMULAS PRONTAS

Por *Cida Haddad*

Minha ideia com este artigo é gerar uma reflexão em profissionais de Recursos Humanos e de Comunicação, porque ambos trabalham juntos. Sou jornalista, atuei por quase 20 anos em veículos de comunicação impressa, como repórter e editora, e me apaixonei pela comunicação interna – tenho pós-graduação em Gestão de Pessoas – e por produção de conteúdo. Nesses anos todos de trabalho, vi o digital “invadir” o gosto das pessoas na busca pela informação. Vi, com

tristeza – sim, com tristeza! –, jornais impressos não circularem mais. E qual foi a lição que pude tirar disso? Comunicação não é feita de fórmulas prontas.

Esse aprendizado utilizo no meu dia a dia hoje atuando na produção de conteúdo. E também é o que procuro passar para os meus alunos de Comunicação. Nessas quase duas décadas, não abandonei pontos essenciais do jornalismo, como, por exemplo, deixar de checar cada informação só porque estava utili-

zando uma linguagem mais voltada aos meios de comunicação digitais. O que busquei e busco constantemente? Estudar muito sobre novas linguagens, novos meios e, novamente, entender que a comunicação não é feita de fórmulas prontas.

As mudanças na área de Comunicação acabam sendo mais vistas e faladas quanto a jornais, revistas, meios impressos, ou seja, comunicação externa, mas não podemos nos esquecer da comunicação interna. Fórmulas prontas também precisam

ser esquecidas quando falamos com e sobre os nossos colaboradores.

Usar a mesma forma de comunicação da “empresa x” porque ela é considerada um modelo de sucesso no mercado é algo que precisa ser repensado, assim como adotar práticas de comunicação só porque os outros as utilizam: “Ah, todo mundo usa ‘jornalzinho’ (sinceramente, não gosto dessa expressão), tem aplicativo, manda comunicados por e-mail... Vamos fazer igual.” Na área de Comunicação, gestor que pensa assim pode não conseguir ter a eficiência que tanto deseja. Esse pensamento, para começar, é confuso: mistura meios impressos e online e parece que o importante é atirar para todos os lados sem saber quais são esses lados.

Antes de definir as melhores ferramentas para nos comunicarmos, é preciso levar em conta quem consome nossas informações, ou seja, nossos colaboradores. Como será que eles, em pleno 2020, buscam estar informados? Esse é um ponto essencial antes de pensarmos em nossas estratégias. Todos os colaboradores de uma empresa são essenciais, devem ser respeitados, assim como suas ideias.

Quem trabalha em Comunicação ou quem trabalha com profissionais da área de Comunicação não pode ter “pensamento fechado”, tampouco não estar aberto às oportunidades que dar informações oferece. Imaginem, por exemplo, numa situação como essa que estamos vivendo, em que a prestação de serviços sobre o coronavírus é essencial. Quanto mais informados estivermos, melhor é em relação ao enfrentamento da Covid-19.

Ainda assim, já ouvi pessoas dizendo “texto, não sou jornalista, mas escrevo”, “foto, qualquer um pode tirar, não preciso pagar um fotógrafo”. Meu pensamento soa como um desabafo – e é mesmo – de quem ama comunicação. Querer fazer uma comunicação interna bem feita e ter esse pensamento, não dá certo. Às


vezes, podemos imaginar que, porque postamos sobre nossas vidas em redes sociais, sabemos escrever. Há um perigo muito grande nisso.

O *budget* precisa ser respeitado, e, em caso de extrema necessidade, vamos buscar o equilíbrio, o razoável. Mas pensar que fazer comunicação é fácil não dá. Deve ser feita por profissionais de áreas específicas.

Que tal juntar todos esses pontos a um que é: estar aberto a ouvir seus colaboradores e entender sobre eles? “Se todos gostam, e muito, de redes sociais, mas eu, como gestora, não curto, então não vamos utilizar.” Que pensamento é esse? Posso dizer que aprender coisas novas sobre meios é um dos grandes desafios da comunicação e um imenso prazer.

Para fechar, outro ponto que vejo como essencial: termos humildade

– acredito que essa seja a palavra – para aprendermos sempre. É incrível como as coisas têm mudado rápido demais e se nós, de Comunicação e de Recursos Humanos, não estivermos dispostos a aprender, não acompanharemos essas mudanças. Hoje, temos grande acesso a recursos para aprendermos, então, vamos invadir também o mundo digital, na busca por conhecimento – claro, sempre com fontes válidas – e em nenhum momento deixar de lado as ferramentas consideradas de meio impresso – jornal, mural, revista valem muito a pena quando são utilizadas pelos nossos colaboradores.

Em vez de dizer novamente que fórmulas prontas não valem mais, prefiro fazer uma proposta: que tal começarmos a olhar a comunicação de uma maneira mais aberta? 



Cida Haddad é jornalista, produtora de conteúdos na Eko Digital e professora de Jornalismo na Esamc Sorocaba



SHUTTERSTOCK

SUSTENTABILIDADE LÚDICA, A INOVAÇÃO DO BRADESCO

Por **Thais Gebrim**

Como transmitir para um time de 14 mil gestores a necessidade premente de cuidar da saúde do planeta? De que forma sensibilizá-los para que o tema *sustentabilidade* se perpetue em suas mentes e em seus corações e se concretize em ações cotidianas? E que, mais do que uma causa individual, seja um propósito difundido em todos os seus círculos de relacionamento? Haveria um jeito de realizar um trabalho dessa magnitude sem o tom de imposição, mas de conscientização?

Com uma estratégia corporativa que incorpora a sustentabilidade e a integra ao negócio, o Bradesco vem construindo um currículo exemplar de

iniciativas de desenvolvimento econômico, ambiental e social, o famoso *triple botton line*. Mas, para que essa chama se mantenha sempre acesa, a organização tem outro desafio: atuar permanentemente para que seus mais de 90 mil colaboradores encontrem na sustentabilidade um propósito de vida.

Essa jornada culminou com uma iniciativa gigantesca, realizada no Transamerica Expo Center, na capital paulista, em fevereiro passado, quando grandes eventos e encontros pessoais ainda faziam parte da rotina mundial. Ao reunir os gerentes de todo o país para o seu workshop anual de planejamento estratégico, a empresa adotou um formato até então inédito,

envolvendo vivências e games. Essa foi a resposta encontrada para as perguntas feitas no início desta matéria.

“Há muitos anos, trabalhamos a sustentabilidade estruturadamente, com diversos programas e muitas entregas. Nesse evento, que é o nosso carro-chefe, sempre procuramos levar aos gerentes coisas diferentes e que reflitam as preocupações oriundas dos nossos projetos internos, por isso, neste ano, fizemos uma abordagem inédita, menos direcionada a normas e procedimentos para que, de forma lúdica, todos pudessem viver uma grande experiência em sustentabilidade”, conta Glaucimar Peticov, diretora executiva do Bradesco.

Foram cerca de três meses de preparação. A ratificação de que sua escolha foi acertada veio em janeiro, no Fórum Econômico de Davos, Suíça, do qual Glaucimar participou pelo terceiro ano. No próprio fórum, a sustentabilidade figurou entre os sete grandes temas de debate e, de acordo com os organizadores, a edição de 2020 pode ser considerada um dos eventos internacionais mais sustentáveis do mundo.

“A sustentabilidade hoje é prioridade mundial. Harari [Yuval Noah Harari, professor israelense de História e autor do best-seller *Sapiens*] foi muito objetivo em sua fala no fórum. Ele deu um prazo de dez anos para que a humanidade efetue ações que limitem a destruição de elementos da fauna e da flora que não terão recuperação. Como organização, nosso papel é ter isso claro e agir de maneira efetiva para que possamos fazer a nossa parte”, assinala a diretora.

Para empresas céticas sobre a relação da sustentabilidade com os resultados dos negócios, Glaucimar garante: “Está comprovado que, quando uma empresa se dedica a ter ações de negócio sustentáveis, seus resultados não só continuam a acontecer como, por vezes, são ainda maiores. Então, por que não apostar nisso? Está mais do que na hora de envolver todas as pessoas que estão conosco. Foi o que fizemos com nossos 14 mil gerentes, que são multiplicadores nas suas agências, suas famílias e seus amigos”.

PENSAR E AGIR

Em função do número expressivo de participantes, o workshop é realizado em “ondas”, cada uma com três dias de duração e a participação de aproximadamente 1.500 gerentes. Como já é tradição, na primeira noite de cada “onda”, a Unibrad – Universidade Corporativa Bradesco recebe os gerentes com o momento Pensar e Agir. Neste ano, a iniciativa buscou sensibilizar os líderes comerciais sobre os propósitos do encontro e aproximá-los das questões relacionadas à sustentabilidade, entendida pelas lideranças do Bradesco como um tema urgente



Glaucimar: abordagem gamificada para 14 mil gerentes em uma grande experiência

e estratégico para os negócios, para a sociedade e para a vida. Quem fez a abertura foi a atriz Lília Cabral.

“Eu queria que a nossa mensagem fosse passada com talento e profissionalismo, mas também com muito carinho para mostrar que não estávamos lá para puxar a orelha de ninguém. E a Lília abraçou a nossa causa”, elogia Glaucimar.

Na apresentação de 50 minutos, que contou com a participação e interação de dançarinos performáticos, a atriz fez um convite ao protagonismo: “É muito bom saber que nenhum de vocês está aqui apenas como espectador. Afinal somos todos e todas protagonistas dessa história. Ou melhor, dessa nova história que vamos precisar escrever a partir de já”.

Ela também jogou luzes sobre os quatro elementos da natureza – fogo, água, terra e ar – mostrando os benefícios de cada um deles e como o quinto elemento – as pessoas – os trata. Nos telões, imagens impactantes ilustraram a fala de Lília; no palco, bailarinos fizeram performances alusivas aos quatro elementos.

“Levamos beleza plástica para di-

O CONTEÚDO DISCUTIDO NAS PLENÁRIAS FOI REFORÇADO DE FORMA GAMIFICADA, LEVE E LÚDICA NOS TERRITÓRIOS, ESPAÇOS EM QUE A PARTICIPAÇÃO VALIA PONTOS PARA SEREM TROCADOS POR BRINDES OU EXPERIÊNCIAS

zer de maneira clara que, se cada um fizer um pouquinho, a gente conseguirá fazer algo muito grande”, destaca a diretora.

Nos dias que se seguiram ao Pensar e Agir, os gerentes participaram das plenárias, em salas de discussão, onde foram debatidos produtos, serviços, hábitos sustentáveis e outros assuntos

pertinentes ao objetivo do encontro. Depois, esses conteúdos eram reforçados de forma gamificada, leve e lúdica nos Territórios – espaços elaborados em parceria com os diversos departamentos do banco. A participação nas atividades dos Territórios valia pontos que podiam ser trocados por brindes ou, ainda, por experiências, como um almoço com executivos do Bradesco ou acesso ao camarim dos artistas Otaviano Costa e Adriane Galisteu, que apresentaram a festa de premiação dos gerentes das agências que alcançaram os melhores resultados em 2019.

O feedback positivo dos partici-

pantes foi, para Glaucimar, a cereja do bolo. “Foi muito gratificante. Havia uma preocupação com a reação das pessoas, pois há uma diversidade muito grande de gerentes. Estamos falando de profissionais vindos tanto de grandes capitais como de pequenas cidades do interior do país. Precisávamos fazer com que eles se sentissem incluídos e que isso se refletisse em seus atos”, explica.

Um canal importante para acompanhar o impacto do evento é o líder de varejo, que se reúne todas as sextas-feiras, por meio de *conference call*, com os gerentes e procura saber o que as agências estão fazendo, retoma al-

guns dos conhecimentos compartilhados e os estimula a prosseguirem.

Para medir os resultados, além de fazer acompanhamento da eficiência de consumo em itens como água e luz, um indicador informal é inquestionável: a experiência reverberou pelas agências e foi transformada em ações locais, como a abolição dos copos plásticos e a adoção de “fiscais” da luz.

“No final, o que queremos é que cada um brilhe do seu jeito”, finaliza Glaucimar, em uma alusão à campanha veiculada pelo Bradesco no final de 2019, na qual a fábula do vagalume reforça o discurso de inclusão e diversidade do banco.


EVENTO SUSTENTÁVEL

O consumo e o descarte consciente foram praticados pelo próprio Bradesco durante todo o evento e contou com a parceria de diversas ONGs. Com isso, quase a totalidade dos materiais utilizados ao longo do workshop foram reciclados ou reutilizados. Conheça algumas das ações realizadas nessa direção e os números* gerados por elas:

- Copos e garrafas descartáveis foram abolidos – caso tivessem sido utilizados, representariam algo em torno de 95 mil unidades. Para substituí-los, todos os participantes, inclusive o *staff* e as equipes terceirizadas, receberam squeezes, que podiam ser reabastecidos em centrais de água distribuídas pelo pavilhão.
- Os participantes foram estimulados a devolver as pulseiras de acesso ao evento, agora guardadas para serem reaproveitadas em eventos futuros.
- Mais de 12.300 camisetas usadas pelos participantes do workshop foram encaminhadas para ONG Retalhar, que as recondicionará e transformará em aproximadamente 2.400 cobertores, a serem doados para a ONG Ninho.

- As lonas utilizadas no evento tiveram como destino a Flor de Cabruêra, marca de produtos ecologicamente corretos da ONG Nova União da Arte, e serão transformadas em cerca de 750 lixinhos para carro.
- Foram doadas 40 mil bolinhas e 10m de lycra para recreação das crianças da Casa do Zezinho, voltada ao desenvolvimento de crianças e jovens em situação de alta vulnerabilidade social.
- O Instituto Flor Gentil recebeu 700 vasinhos de suculentas e 15 mudas de palmeiras que ornamentaram o evento. A ONG utiliza esse tipo de material para montar arranjos e entregá-los a casas de repouso, instituições assistenciais e pessoas de baixa renda.
- A parceria com a ONG Reciclo permitiu o descarte correto de 15kg de pilhas e 9kg de cartuchos de impressoras.
- Já os 5,7kg de lacres das latas de refrigerantes foram destinados à ONG Fazer o Bem Transforma, que beneficia crianças carentes portadoras de paralisia cerebral com cadeiras de rodas simples e adaptadas.
- As refeições ficaram sob responsabilidade da chef Morena Leite, dona do restaurante Capim Santo,

que criou um cardápio saudável e definiu porções em tamanhos que evitaram o desperdício, com a possibilidade de reposição caso necessário. Cerca 150 mil refeições foram servidas durante o evento e o lixo orgânico gerado por elas foi transformado em adubo, doado a ONGs de reflorestamento.

- Sobre os alimentos não consumidos – que fique claro: não eram sobras e sim alimentos intactos –, a empresa social Comida Invisível ficou responsável por encaminhá-los para todos os profissionais de serviços do próprio evento. Foram 1.383kg de alimentos doados.
- O Centro Social Carisma recebeu a doação de 50m de lycra, que serão destinados à oficina de costura para as mães de crianças da instituição.
- Todo o CO₂ gerado no evento foi neutralizado.
- Por fim, o casting de promotores, garçons e bailarinos reuniu pessoas trans, com deficiência, plus size e de várias etnias. “Queríamos mostrar que, acima das dificuldades, há talento e competência”, destaca Glaucimar. 

*Números parciais, contabilizados no fechamento da matéria

59 SALAS
DE EVENTOS

—
538

APARTAMENTOS

—
ESPAÇO PARA
5.600 PESSOAS

—
DIVERSOS ESPAÇOS
GASTRONÔMICOS



TAUÁ HOTEL ATIBAIA

**TRANSFORME SEU EVENTO EM
UM GRANDE ACONTECIMENTO**

A poucos quilômetros de São Paulo, o Tauá Hotel Atibaia possui a mais nova e moderna estrutura de eventos da região. Venha se surpreender e garantir o sucesso de sua empresa.

WWW.TAUA.COM.BR

SIGA A GENTE   

FALE CONOSCO
chat

11 4416 5020

Consulte seu agente de viagens.





SHUTTERSTOCK

SEM MEDO DO FUTURO DO TRABALHO

Por *Lucia Madeira*

Enquanto somos impactados pelas diferentes visões das mudanças que se aproximam, as transformações seguem em curso. O jovem que hoje entra em uma faculdade sequer está seguro de que a profissão escolhida existirá quando se formar. Portanto, não nos é permitido ficar paralisados esperando o que irá acontecer no mundo do trabalho. Já sabemos que a inteligência artificial (IA) substituirá diversas atividades e está presente no nosso dia a dia com, por exemplo, os assistentes virtuais.

Em um primeiro momento, esse recurso apenas desafoga a demanda reprimida e diminui o grande volume de

atendimentos que não damos conta. Mas, logo, os algoritmos de resposta deixarão de ser apenas roteiros padronizados, ampliando seu espaço de atuação. Paralelamente às profissões que acabarão, surgirão outras, ligadas ao desenvolvimento desses algoritmos, à manutenção dos dados e ao funcionamento da infraestrutura.

Outro campo de expansão é o da análise e gestão de dados, que permitem variados cruzamentos e a oferta de produtos e serviços customizados. Também influenciarão a análise de logística e manutenção em atividades como o transporte.

Sobre as funções mecânicas, que

já vêm sendo substituídas por robôs, principalmente na indústria, a relação é o custo/benefício. Vale a pena robotizar certas tarefas para ganhar produtividade ou manter os humanos ainda é mais barato? Por outro lado, algumas tarefas mecanizadas reduzem os riscos de segurança e trabalho pesado a que muitos trabalhadores estavam expostos, como na mineração, por exemplo, e acabam com tarefas repetitivas, penosas ou desmotivadoras.

Apenas essas três vertentes poderão reduzir milhões de postos de trabalho. Ainda não se sabe que novos cargos surgirão para dar apoio e manutenção a essas superestruturas

tecnológicas, mas é certo que as atividades em TI e telecomunicações continuarão em alta.

Como garantir condições de sobrevivência para todas as pessoas é um questionamento que Yuval Harari nos propõe no livro *21 Lições para o Século 21*. Trata-se de salvar os humanos, e não só empregos.

O trabalho 4.0 estará cada vez mais ligado às competências humanas insubstituíveis – apontadas no *The Future of Jobs Report 2018* do World Economic Forum, como empatia e criatividade – e, por isso, ligadas aos serviços pessoais, de cultura e entretenimento e de liderança. Turismo, saúde e comunicação criam experiências pessoais e têm diferenças locais. O atendimento humano será um luxo cobiçado.

Nesse caso, quais seriam as profissões mais valorizadas?

- **Mídias Sociais:** conhecimentos como marketing digital, redes sociais e tratamento de imagem estarão em alta para gerar conteúdo, criar anúncios e interagir com clientes e colaboradores nas mídias sociais, assim como monitorar o acesso e a interação dos usuários e avaliar dados coletados nas redes sociais.
- **Análise e Segurança de Dados:** atividades ligadas a criar mecanismos e sistemas que garantam a segurança dos dados da empresa ou pela construção da infraestrutura, na manutenção de sistemas de armazenamento e processamento de dados e analistas que observem esses dados para estabelecer tendências.
- **Relacionamento e Vendas:** não importa o meio de comunicação, mesmo com uso do marketing digital, a relação e experiência do cliente permanecem.
- **Inteligência Artificial:** atividades ligadas ao desenvolvimento de novos algoritmos para criar sistemas inteligentes usando tecnologia da programação. Envolve programadores, pesquisadores e roteiristas de conteúdos para alimentar esses programas.

Lucia Madeira
é presidente da
ABRH-RJ (Associação
Brasileira de Recursos
Humanos – Seccional
Rio de Janeiro)




FABIO MAGALHÃES

- **Investimentos e Finanças:** com o crescimento e popularização dos aplicativos financeiros, aumentam as oportunidades para quem tem conhecimento da bolsa de valores, investimentos, mercado de capitais orientar os investimentos do cliente e aumentar os rendimentos.
- **Metodologias ágeis:** profissionais para agilizar processos de desenvolvimento de produtos, softwares ou serviços, treinando ou coordenando projetos em equipe.

Também crescerão as atividades sob demanda e com maior autonomia, como já acontece com transporte e entregas, e trabalhadores com mais flexibilidade e por prazos determinados, que trazem mais liberdade, mas reduzem os vínculos. Essas novas formas de trabalho mudarão inteiramen-

te o papel do RH e as relações trabalhistas. O filme *Indústria Americana* mostra a mecanização atropelando as dificuldades culturais de adaptação de trabalhadores e a discussão do papel dos sindicatos.

O grande desafio para pessoas e empresas é cultivar a adaptabilidade e investir em capacitação permanente. Para a geração digital, as mudanças despertam a curiosidade e criam oportunidades. Isso não quer dizer que as gerações mais velhas não possam se aperfeiçoar e buscar crescimento pessoal. Até porque podem ter soft skills mais desenvolvidas.

Estamos conscientes do momento que vivemos e a melhor forma de nos prepararmos é a informação. Com isso, e salientando as nossas qualidades humanas, insubstituíveis pela tecnologia, construiremos um futuro sem medo. 



DIVULGAÇÃO/GI GROUP

O Gi Group, multinacional italiana de RH, anunciou **Carlos Martins** como novo CEO da filial brasileira, substituindo o português Paulo Canoa, que passou a dirigir a unidade do Reino Unido e Irlanda. Martins é o primeiro brasileiro a comandar a companhia no Brasil. O executivo tem mais de 20 anos de experiência em consultorias empresariais, como Arthur Andersen e Ernst & Young, e presidiu a Korn Ferry Advisory na América do Sul. Seu primeiro desafio é implementar estratégias para driblar os impactos da Covid-19 no mercado de trabalho e manter o ritmo de crescimento da companhia.



FERNANDO CTENAS

A Arcos Dorados, franquia do McDonald's, contratou **Luana Matos** como diretora de Recursos Humanos da Divisão Brasil. Com mais de 25 anos de carreira, a profissional já atuou no RH de grandes empresas, como Nextel, IBM e PwC. Ela dará continuidade ao trabalho de marca empregadora e à evolução das políticas e processos de gestão de pessoas. Além disso, deve apoiar iniciativas do programa Cooltura de Serviço, que incentiva os colaboradores a se expressarem e agirem de acordo com suas individualidades.



VICTOR MARCHESINI

Depois de trabalhar por mais de 11 anos no Google, liderando a área de Pessoas da América Latina nos últimos nove, **Mônica Duarte Santos** assumiu a liderança da área de Pessoas na Loggi no Brasil, empresa tecnologia em logística e entregas. Ela tem a responsabilidade de fazer a gestão de mais de 1.000 funcionários, acompanhar e desenvolver talentos e dar suporte à estratégia de expansão da empresa. Além do Google, Mônica atuou no Banco Pactual e na Nokia, entre outras grandes companhias.



DIVULGAÇÃO/PROPAY

Heloisa Ramos é a nova diretora de RH da Propay, especializada em soluções para Recursos Humanos. Com 20 anos de experiência no mercado e know how em transformação digital e cultura organizacional, Heloisa tem passagens por empresas como Dotz, Contax, Claro, Vivo, Editora Abril e fintechs como a Hub. Segundo ela, o desafio na Propay é equilibrar o RH. "É preciso garantir o lado humanizado de gente e, em contrapeso, materializar em KPIs os processos de gestão", diz. Outra frente é contribuir na projeção da transformação digital da companhia. Contratada em plena pandemia, a executiva participou de um plano de contingência que incluiu a migração de todos os colaboradores da Propay para home office.



CLEIBY TREVISAN DIAS

Primeira C-level mulher da VTEX, empresa de digital commerce, **Flavia Vergili** assumiu o cargo de CPO – Chief People Officer. Ela é responsável por integrar a área de RH em escala global, fortalecendo a cultura nos 28 países em que a companhia está presente. Flavia também comanda as áreas de Infraestrutura - Places & Facilities, Compliance e Employer Branding. “Aceitei esse desafio pelo potencial de impacto global e pela autonomia para resolver desafios complexos, em um ambiente de crescimento escalável”, conta a executiva, que já integrou os times de RH da WeWork, Page Talent, Vivo, Itaú BBA, ERM e CPFL.

A Catho, empresa de recrutamento online, anunciou a chegada de **Patricia Suzuki** como diretora de Gente e Gestão. A executiva atua há mais de 20 anos em RH, tendo trabalhado na Telefônica por mais de dez anos, onde participou do processo de integração de todas as empresas do grupo, realizado em Madri, Espanha. Além da vivência na Europa e na América Latina, Patricia teve passagens por empresas como SulAmérica e Hidrovias. “Dentre os desafios na Catho, destaco o alinhamento da função com a estratégia do negócio, promovendo o desenvolvimento de pessoas e construindo um ambiente cada vez melhor para se trabalhar”, assinala.



DIVULGAÇÃO/CATHO



LUCCAS SIMONAGIO/LOCALFRIO

A operadora logística Localfrío contratou **Denise Gomes** como gerente executiva de Gente & Gestão. Ela acumula longa experiência no Itaú, sendo uma das responsáveis pelo processo de transformação digital na cultura da empresa. “Integro a equipe com o desafio de auxiliar na consolidação de uma nova cultura organizacional, reestruturada a partir da movimentação das lideranças e da renovação do quadro operacional. Estou muito animada com as perspectivas de transformação e crescimento da companhia, podendo contribuir no processo de assimilação da cultura de inovação que será fundamental para criarmos uma empresa diferenciada”, diz a executiva.



JULIO BITTENCOURT

Com 31 anos de atuação no segmento bancário, **Valdirene Soares Secato** assumiu a diretoria de RH da Bradesco Seguros, em substituição a Juliano Marcílio, que passou a diretor de RH do Banco Bradesco. A executiva ingressou na organização em 2003 e acumula larga experiência em gestão corporativa, com forte atuação no desenvolvimento de talentos, tendo participado ativamente em programas de formação para colaboradores de diversos níveis. “Acredito na transformação por meio do capital humano e a área de Recursos Humanos deve estar permanentemente preparada para contribuir estrategicamente junto à liderança para essa mudança”, afirma.



Home office em tempos de isolamento

Por **Ricardo Sanchez Herreira**

A rotina do trabalhador do mundo todo mudou praticamente do dia para a noite. Nem os mais fantasiosos imaginariam a realidade que vivemos. De repente o café com o colega, a reunião com o chefe ou a conversa no elevador desapareceram. Um vazio que o departamento de Recursos Humanos aliado à tecnologia pode ajudar a ocupar.

Com a internet ficou mais fácil adaptar o trabalho para o modelo home office. Na parte técnica, principalmente para quem já trabalha com teleatendimento e serviços online, sem a burocracia e a papelada de sempre, basta mapear os

computadores pessoais dos colaboradores e direcionar as ligações diretamente para a máquina de cada um.

No entanto, existe a parte emocional e psicológica que o isolamento pode afetar. É a parte que envolve a rotina dos funcionários. Adaptar-se ao dia a dia, alterado tão bruscamente, requer atenção especial. E é aí que o RH precisa assumir o papel de conselheiro no processo e apoiador incondicional de seus colaboradores. Precisa se fazer presente no momento em que todos estão fisicamente ausentes. E a internet permite isso.

O primeiro passo é investir no diálogo com os funcionários. Seja através de reuniões particulares ou encontros virtuais coletivos. Saber aquilo que angustia quem está do outro lado é fundamental para ajudá-lo a manter a sua produtividade. O colaborador deve saber que tem com quem contar em caso de dúvidas, sugestões, reclamações.

Trabalhar em equipe também é fundamental nesse momento, então, vale induzir que os funcionários compartilhem a produtividade e o desempenho com os colegas, trocando entre eles novas formas de abordagens e tirando dúvidas que

venham a ter sempre que possível.

Na sequência, é importante sugerir que todos mantenham os mesmos hábitos mesmo estando em casa: dormir e acordar nos mesmos horários, se preparar para um dia de trabalho (trocando de roupa em vez de ficar de pijama o dia todo), respeitar pausa de almoço e intervalos, entre outros. Além disso, é preciso lembrar da importância de seguir as metas que se tinha no trabalho em casa. O profissional deve saber que continua sendo útil e de extrema importância para a empresa.

Outro fator que influencia muito o home office e deve ser levado em conta é a concentração: são muitas as distrações em casa, o que pode afetar diretamente a produtividade. É preciso dar dicas de como os colaboradores devem ter foco e lembrá-los de que devem pedir a colaboração da família para ajudar no processo. Estar em casa não significa estar à toa.

Outro ponto que deve ser destacado com as equipes são justamen-

Mesmo em momentos de incertezas é possível tornar o cenário mais leve e tranquilo. Basta lembrar que empresas são feitas de pessoas. E a maioria delas está apreensiva neste momento. Apenas a empatia, o estreitamento dos laços e o suporte emocional são capazes de estimular o profissional

te as vantagens de se trabalhar em casa. Dá para tirar alguns minutos para se alongar, tomar um café ou respirar ar fresco, ver TV enquanto faz a digestão... Essas simples atitudes ajudam muito na produtividade. Além disso, é possível otimizar o tempo. Os minutos – quando não horas – normalmente usados para o deslocamento até a empresa podem ser aproveitados para estudar, descobrir coisas novas, fazer algum curso ou passar mais tempo com a família.

Mesmo em momentos de incertezas é possível tornar o cenário mais leve e tranquilo. Basta lembrar que empresas são feitas de pessoas. E a maioria delas está apreensiva neste momento. Apenas a empatia, o estreitamento dos laços e o suporte emocional são capazes de estimular o profissional. Mais do que nunca é hora de aproveitar os recursos para ajudar os humanos.

Ricardo Sanchez Herreira,
diretor de RH & Eventos da Consiga+

A MAIOR PESQUISA DE RH DO BRASIL VEM AÍ!



VOTAÇÃO ABERTA

A PARTIR DE 15/05

Para participar, acesse:
gestaoerh.com.br/rhs-mais-admirados



PATROCÍNIO DIAMOND

PATROCÍNIO PLATINUM

PATROCÍNIO GOLD

PATROCÍNIO SILVER





SHUTTERSTOCK

LIDERANÇA E HUMOR COMBINAM?

Por *Maryana Rodrigues*

Você lembra da última vez em que gargalhou com a sua equipe? Qual foi a sensação imediata de todos? Aquela sensação de bem-estar poderosa, que começa com um relaxamento e depois se mistura com uma certa excitação. É bom demais sentir, certo? Mas, aí, logo chega um e-mail indesejado, uma mensagem com cobranças, lembramos dos prazos e sentimos pressa, medo, o que ocasiona a liberação do hormônio do estresse, o cortisol.

Qual desses dois cenários acon-

tece mais vezes? Acredito que seja o segundo. Pois bem, o medo nos faz ter pressa e viver sem consciência do momento presente, pois estar naquele segundo presente nos dá o direito de escolher a sensação de bem-estar do momento. Não é sempre que daremos gargalhadas com o time. Então, como criar uma rotina que seja “anticortisol”? Como aplicar uma rotina que nos deixe mais leves e com a sensação de bem-estar?

Não existe fórmula mágica, receita ou equação perfeita, mas exis-

te uma percepção interna daquilo que nos faz bem e outra percepção do que faz bem à equipe.

Quando falamos de bom-humor, riso solto, gargalhadas, muitos pensam “como ser um líder bem-humorado se eu não sei contar piadas?” Não é preciso ser um piadista de plantão para gerar bem-estar na sua equipe. Existe uma arma secreta, que, além de secreta, é grátis! Digo “secreta” pois nem todos sabem da sua existência. Sabe qual é? O sorriso! Você já deve ter assistido a vídeos de bebês rindo. Pois é! Sor-

risos conectam! Você pode começar sorrindo.

Lembre-se das últimas vezes que sorriu, os sorrisos foram causados por piadas? Acredito que a maioria não. Rimos para manter laços, é uma comunicação não verbal. E a risada é uma linguagem universal. Além disso, temos os neurônios-espelhos, que causam o *rappor*t, que é quando estabelecemos uma ligação de empatia com outra pessoa – quando alguém ri para a gente, queremos repetir os padrões de atividades neurais do outro. Então, espalhe sorrisos, que, eu te prometo, você os receberá de volta.

Existe momento certo para o humor? A resposta é não! Ele nos traz a sensação de bem-estar. Tudo o que faz o outro se sentir bem, eleva o bom humor dele. Então, alguém pode estar de bom humor e não necessariamente rindo. Mesmo em momentos delicados, podemos usar técnicas de bom humor como: ser gentil, usar tom de voz mais acolhedor ou colocar a pessoa em primeiro plano. O fato de simplesmente ouvirmos 100% e genuinamente alguém já pode elevar o bom humor.

Agora, existe o momento certo para a piada? Tem limite? Para algumas situações, a resposta é sim. A piada nos faz rir, pois há uma colisão de universos na nossa cabeça, seu cérebro acha que vai acontecer algo e é surpreendido (por Henri Bergson). E esses universos podem causar percepções diferentes, de acordo com como cada um foi criado, seus valores e suas crenças. Então, a piada pode colidir com universos importantes e respeitados de alguém, gerando desconforto. Dependendo do momento, contar uma piada pode mostrar um descompromisso ou até mesmo desrespeito ao outro.

Para que não haja esse desrespeito de universos, você deve conhecer a equipe e permitir que ela se conheça também. Abra espaço para falar sobre diversos assuntos, como esportes que praticam, se têm ani-

mais em casa, se gostam de cozinhar. Isso para ouvir sobre valores, religiões e posicionamentos. Não existem times homogêneos, cada um tem o seu espaço. O bacana é abrir conversas para entender como unificar a comunicação enquanto time, para entender os momentos certos para as piadas e memes.


A IDEOLOGIA DA LIDERANÇA SÉRIA

Rapidamente, vou descrever uma pessoa e você, enquanto lê, vai desenhando esse alguém na sua mente. Está pronto? Vamos lá, o perfil é de uma pessoa: líder, formadora de opinião, sensata, ágil, empática e inspiradora. E aí? Como formou essa imagem? A pessoa era homem ou mulher? Quantos anos? Usava qual tipo de roupa? Estava

em qual cenário?

Pois bem, por ter feito esse teste em outras empresas, pude avaliar que, como adultos, temos muitos rótulos de prateleira. Nosso cérebro já assistiu a muito filmes que repetiram os mesmos padrões. E precisamos quebrá-los!

Quando descrevemos todas essas qualidades para o líder, ele não está de bermuda e camiseta, sentado num *pufe*, segurando uma cerveja e rindo com a sua equipe. Isso porque criamos um padrão de que pessoas dedicadas trabalham de roupas cinzas, azuis e pretas e são sérias.

Precisamos quebrar esse rótulo de que líder bom é líder sério. Líder bom é líder que inspira e que se preocupa em espalhar bons sorrisos por aí. 



Maryana Rodrigues é humorologista (palavra registrada por ela) e ajuda pessoas e empresas a serem mais bem humoradas. Em 2019, impactou quase 25.000 pessoas com palestras e treinamentos



O verdadeiro encontro humano num tempo de polarizações

Por **Marco Antonio Camacho de Figueiredo**

“Não importa que eu tenha uma opinião diferente do outro, e sim que o outro venha a encontrar o certo a partir de si próprio, se eu contribuir um pouco para tal.” – Rudolf Steiner

A evolução do conhecimento e da humanidade se dá, segundo Heráclito, através de polaridades, que apresentam perspectivas opostas para dilemas e conhecimentos, necessárias ao desenvolvimento humano e do próprio Eu segundo Jung. Infelizmente, estamos em um momento da humanidade em que as relações que deveriam ser polares e construtivas tornaram-se polarizadas e um indivíduo não apenas não concorda com as ideias de uma outra pessoa, mas age de forma a hostilizar pensamentos diferentes.

Talvez essa seja mais do que nunca uma oportunidade para refletirmos o que é uma relação ou, melhor ainda, o que é um verdadeiro encontro humano. Segundo Martin Buber, o ser humano se torna “Eu” pela relação com o outro. Trata-se de uma esfera na qual o indivíduo busca no outro a complementaridade e a aprendizagem para desenvolverem juntos possibilidades extraordinárias. É através dessa interação que constrói vida e onde todo viver real torna-se um encontro. Nesse encontro, eu me pergunto sobre quem é esse indivíduo à minha frente, o que eu

posso aprender com ele e, finalmente, o que podemos construir juntos.

Como diz Steve Briault, cada pessoa é um mundo desconhecido e entre nós há uma abertura e algo a ser transposto para construirmos experiências reais que podem se tornar extraordinárias.

Poderíamos utilizar como modelo para construir esse encontro os princípios da Revolução Francesa associados aos sistemas humanos. Dessa forma, atuaríamos com Liberdade no pensar, Igualdade no sentir e Fraternidade no agir. Isso significa que todos temos o

direito a liberdade para pensar o que quisermos e isso deveria ser respeitado nas relações e assim nos permearmos do pensamento do outro. Entretanto, imagine se essa liberdade, que deveria estar no pensar, for colocada no agir, o que aconteceria. Poderíamos agir com atitudes arrogantes, autoritarismo e egoísmo. Por isso, entre o pensar e o agir, existe a igualdade no sentir, manifestada pela empatia que nos convida não apenas para nos colocar no lugar do outro, mas junto com o outro. Dessa forma, o pensar livre é mediado pelo sentir com o outro e, muito provavelmente, seguindo esse caminho, atuaremos com fraternidade com relação ao outro.

Mas qual seria o primeiro passo para alcançar esse nível de diálogo? Certamente, tudo se inicia pela vontade de cada indivíduo, e por um verdadeiro interesse no outro. Essa intenção abre o canal da empatia que nos ajuda a abrir-nos às ideias do outro e, ao invés de rejeitar imediatamente o que for diferente, buscamos incluir, comparar com nossas ideias, refletir

Estamos num momento em que o mundo nos convida a um novo olhar e ampliação de nossos modelos mentais. Talvez um momento tão importante que precisaremos rever tudo o que pensamos até aqui. Paramos para refletir sobre quem somos e o que realmente queremos para nós e para a humanidade

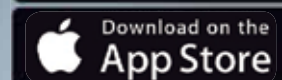
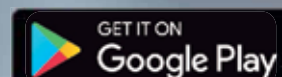
sobre possibilidades, até permitir que novas ideias surjam. Nesse contexto, os sujeitos se abrem a novas ideias que vão sendo introduzidas num mosaico de diferentes perspectivas e possibilidades, de forma a expandir suas visões, aprendizagens.

Estamos num momento em que o mundo nos convida a um novo olhar e ampliação de nossos modelos mentais. Talvez um momento tão importante que precisaremos rever tudo o que pensamos até aqui. Paramos para refletir sobre quem somos e o que realmente queremos para nós e para a humanidade. E tudo que pensarmos passa pela relação com o outro, com a possibilidade de construirmos verdadeiros encontros, nos quais todos possam ser incluídos, onde todos possam crescer seja como profissionais, seja na vida familiar, seja na vida humana. Talvez seja o momento de vivermos mais a Fraternidade no agir.

Marco Antonio Camacho de Figueiredo,
fundador da Hallos Consulting e membro-
fundador da International Coach Federation
(ICF) no Brasil

LANÇAMENTO

app
GESTÃO RH





ADOBESTOCK

EMPRESA VIRTUOSA É A QUE EDUCA

Por *Oséias Gomes*

Saber como lidar com as pessoas que trabalham conosco é fundamental. Costumo, aliás, chamar essas pessoas de “colaboradores”. No capítulo 6 – Envolver as pessoas, do livro *Gestão Fácil*, de minha autoria, abordo sobre a importância dos colaboradores. Lá comento que a ideia genial (responsável pelo êxito de um negócio) também nasce da observação dos hábitos das pessoas e de suas necessidades. Inclusive, que elas devem ser sempre lembradas.

Sei que lidar com as pessoas é desafiante! Sempre vi boa parte de

executivos, líderes, gestores e empreendedores se movimentar para compreendê-las. Até por isso, oriento todos os profissionais a estarem conectados aos colaboradores para implantar ideias geniais no negócio.

No entanto, reforço que é preciso nunca confundir valor empresarial com patrimônio. Pessoas não são posses e é um equívoco achar que investir nelas não vale a pena, pois pode-se perdê-las no futuro! É preciso pensar que, quando um colaborador se dedica ao negócio, está gerando valor e que a empresa

não tem como se apropriar de seu potencial. Aliás, se não investir nele, ele partirá muito mais rápido!

Outro ponto que sempre destaca é que acabou o tempo em que os colaboradores sentiam orgulho de passar a vida toda em uma única empresa. Eles estão cada vez mais dinâmicos, buscam novas oportunidades e esse espírito de liberdade faz com o que o turnover seja frequente nas empresas. E é justamente esse espírito que faz com que eles sejam de grande valia: a capacidade que têm de acompanhar as mudan-

ças do mercado, do contexto e das necessidades do negócio são altamente agregadoras.

Sublinho que é necessário valorizar os colaboradores não importando a posição em que se encontram ou o tempo em que estão ao nosso lado. E valorizar não é simplesmente elogiar ou aumentar o salário, pois quem dita salário é o mercado. Valorizar é reconhecer o que cada um tem a contribuir com o negócio. Investir nesses valores, os colaboradores, dentro da empresa significa oferecer o possível para que eles se sintam vistos e tenham as ferramentas necessárias para o desenvolvimento pessoal, inclusive.

Acompanhando esse cenário, como CEO da Odonto Excellence Franchising, realizo a denominada Oficina de Leitura, projeto para que todos leiam livros pertinentes à dinâmica da empresa e sobre negócios, propaguem uns aos outros o que aprenderam, troquem experiências e ocorra conectividade entre os departamentos.

Meus colaboradores também frequentam cursos de idiomas, no horário de expediente, sem custo adicional, pois entendo que, qualificados, estarão preparados para acompanhar a empresa sempre. Outro projeto de incentivo aos colaboradores é o custeio às faculdades e/ou pós-graduações. Destaco, que essas iniciativas são frutos de minha própria vivência – na infância, de origem humilde, não tive como custear meus estudos, fui em busca de ler muito e manter-me motivado a aprender sempre, entre atividades e funções exercidas.

Mas, como conseguir investir nos colaboradores e mantê-los engajados? Sugiro os seguintes elementos: geração de experiência, crença, ação e resultado, o que costumamos chamar de Método de Implantação de Excelência, a “escada para o sucesso empresarial”, uma vez que cada um desses elementos configura cada estágio atingido rumo ao sucesso.



CLAUDIO OLIVEIRA

Oséias Gomes é fundador e CEO da Odonto Excellence Franchising e especialista em Empreendedorismo e Gestão

Por exemplo: digamos que existe uma garota à beira de uma piscina. Ela pula na piscina assim que chega ao local? Não! Ela vai andando até a borda e experimenta a temperatura da água com as pontinhas dos dedos do pé. Assim, ela gerou uma experiência. A moça, crente que a água está agradável para um mergulho, dará um impulso para trás no desejo de mergulhar naquela piscina. Essa é a ação. Quando a garota mergulha, finalmente ela tem o resultado: se refrescar, se divertir, relaxar. Ela precisou da experiência, da crença e da ação para ter um resultado. E é somente assim, como o exemplo da garota, nos negócios – após a experiência e a crença é que o profissional poderá agir e trazer os resultados para o negócio.

Para concluir, aponto a diferen-

ça entre um funcionário treinado e um funcionário capacitado, ou seja, o que está na condição de servo e o que está na condição de colaborador. Na condição de servo, ele é mediano, pois está apenas treinado para fazer algo sem saber o motivo exato; na condição de colaborador, ele pode atingir um nível de excelência e caminhar lado a lado com o chefe, tendo condições de assumir responsabilidades maiores e novos cargos. Nesse cenário, teremos o funcionário valorizado e capacitado para desempenhar as atividades necessárias dentro do negócio, mas nada disso terá grandes efeitos se ele não estiver conectado com a empresa e com o líder, pois como sempre propagado: conexão gera excelência nos negócios e empresa virtuosa é a que educa. 🍎



ADOBESTOCK

WEBINARS DA GESTÃO RH DEBATEM OS IMPACTOS DA CRISE ATUAL NAS EMPRESAS

Reconhecido pela excelência e relevância de seus eventos, o Grupo Gestão RH, assim como todas as organizações do planeta, precisou se adaptar aos tempos de isolamento social. A empresa realizaria, em março, o 17º Encontro Nacional de Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social, que, por motivos óbvios, foi adiado, ainda sem data definida. O mesmo aconteceu com a cerimônia de premiação dos Melhores Fornecedores para RH, programada para 15 de abril. Enquanto os eventos presenciais não decolam, a tecnologia tem sido a grande aliada para que a agenda prossiga, agora com webinars.

Até o fechamento da edição, três debates virtuais foram realizados para discutir o tema do momento no mundo corporativo: os impactos da pandemia nas pessoas e nos negócios. A experiência tem apresentado resultados bastante positivos, com audiência que chegou a 1.200 pessoas conectadas para ouvir e fazer perguntas aos participantes.

O primeiro webinar aconteceu no dia 26 de março e discutiu o tema Lide-


rança em Tempos de Coronavírus, com a participação de Marcos Panassol, sócio da PwC, e da psicóloga Elaine Saad, diretora executiva da Saad Company.

Panassol iniciou o debate comentando sobre as tecnologias e a humanidade. “Nos últimos anos, todas as organizações estão passando pela chamada ‘transformação digital’ e uma das coisas que a gente sempre discute na PwC é que as novas tecnologias são meios de conectar seres humanos com seres humanos. Elas só existem *para e por conta* dos seres humanos e, nesse momento, estão permitindo que os nossos 4.500 profissionais trabalhem de casa. O que está surgindo como necessidade do líder é que ele seja humano”, disse, salientando que as pessoas hoje estão trabalhando em casa, muitas vezes em situações adversas, e, nesses casos, o líder precisa ter mais compreensão e ser flexível.

Entre os aprendizados trazidos pelo novo coronavírus, Panassol lembrou que todos estão aprendendo a ser mais eficientes. “A gente comenta brincando que agora vamos saber de quantas reuniões precisaríamos de fato ter participado.”

Elaine complementou dizendo que os líderes agora estão sendo mais exigidos do que nunca, pois precisam manter o equilíbrio, compreender a situação de cada liderado, dar a direção e fazer entregas relevantes.

O segundo webinar, em 2 de abril, contou com a participação de Glaucimar Peticov, diretora executiva do Bradesco; Cristina Caresia, diretora de RH da Tenda Construtora; e Ricardo Burgos, vice-presidente de Capital Humano do UnitedHealth Group, abordando comunicação interna em tempos de crise.

Já no dia 23, o debate girou em torno da saúde mental dos colaboradores. Participaram Renata de Farias Gusmon, diretora de RH da Amil; novamente Ricardo Burgos, vice-presidente de Capital Humano do UnitedHealth Group; e Ana Elisa Siqueira, sócia e presidente da GSC Integradora de Saúde. Os webinars foram moderados por Ricardo Mota, executivo da Saad Company. 

Os webinars completos podem ser assistidos gratuitamente na TV Corporativa Gestão RH. Saiba mais na página 76.



CESTAS BÁSICAS

Do básico ao premium

Conheça nossos produtos e serviços,
surpreenda seus colaboradores



(11) 2251 6115

Confira nossas sugestões:
www.cestasviaapia.com.br



**Qualidade &
Preço Justo**

Desenvolvemos e produzimos Cestas de Alimentos que atendem com qualidade as necessidades específicas de cada cliente.



**Alternativas
em produtos**

Composições personalizadas, com produtos de qualidade que atendem a públicos específicos de colaboradores.



Logística & Entrega

Sistema de logística integrada aos processos, visando eficiência e precisão nas entregas realizadas em todo território nacional.



CestasViaApia



cestas.viaapia



company/via-apia



Empresas ampliam benefícios e mantêm trabalhadores engajados em meio à crise

Antecipação de salário sem burocracia e mudanças no vale-refeição são alguns dos atrativos que aumentam a confiança do profissional

Motivar os colaboradores envolve diversos fatores e, neste momento de crise e preocupação com a saúde por conta da pandemia do novo coronavírus, o desafio é ainda maior. As empresas precisam se reinventar e buscar novas estratégias e alternativas para continuar funcionando, além de dar atenção aos colabora-

dores, que estão enfrentando um momento de incertezas.

Os benefícios são muito importantes para manter os colaboradores engajados e trazem mais confiança para as relações trabalhistas. Mesmo que estejam trabalhando em casa os benefícios não são perdidos. No caso do vale-refeição, por

exemplo, as empresas podem substituir pelo alimentação, mantendo o mesmo valor, para que o trabalhador possa ir ao mercado e fazer suas compras e preparar o alimento em casa, uma flexibilização prevista em acordo coletivo.

Os negócios precisam de resultados e para que isso aconteça é

necessário que as pessoas estejam seguras e motivadas, por isso é importante desenvolver alternativas. Uma das novidades em termos de benefícios e facilidades que podem ser oferecidos aos colaboradores é o Salário Online, recurso que pode ser utilizado por meio de um aplicativo instalado no celular em que o colaborador pode solicitar uma antecipação de parte do salário em qualquer período do mês, de acordo com a necessidade. O valor solicitado é transferido para a conta bancária na hora.

O diretor comercial da RB, empresa que criou o Salário Online, Wilson Carvalho, ressalta a importância de diversificar os benefícios oferecidos. "Além de pagar o salário todos os meses, a empresa precisa trazer diferenciais, entender as necessidades de cada pessoa. Imprevistos podem acontecer, desde os mais rotineiros até os complexos, como é o caso agora. Com o Salário Online as empresas podem trazer mais essa possibilidade para

minimizar o estresse financeiro dos colaboradores", destacou.

Para Carvalho, além da segurança que o profissional sente, existem os benefícios para a empresa que oferece melhores condições, como a motivação e o engajamento, além de contribuir com a saúde financeira do colaborador. "Manter o engajamento, a motivação e fazer com que o colaborador possa desempenhar suas funções com tranquilidade são os principais desafios dentro e fora da empresa. Trazer essa possibilidade de o colaborador poder receber antes da data, solicitando de forma simples, por meio de aplicativo, facilita para ambas as partes e acaba impactando diretamente na saúde financeira do trabalhador, pois evita que ele busque empréstimos com juros altos, acabe não tendo condições de pagar, gerando um tormento que pode interferir na vida profissional. A empresa vai conseguir otimizar o processo, pois tudo será feito por meio de aplicativo e o co-

laborador vai poder fazer isso onde e quando precisar", explicou.

Muitas vezes, esperar a data do pagamento para ter dinheiro pode trazer um grande estresse financeiro para os trabalhadores, pois podem acontecer diversos imprevistos, necessidades de casa ou contas durante o mês. Todas essas adversidades não costumam acompanhar a data de pagamento e a pessoa acaba precisando recorrer a outros meios para conseguir recursos.

No caso do Salário Online, o colaborador pode fazer o saque de um valor que seja equivalente aos dias já trabalhados no mês. A empresa decide o percentual de saque do salário, que pode chegar até 90% do valor total pago mensalmente. "Em tempos de incertezas, iniciativas como esta reforçam a importância que as empresas devem desprender para o público mais importante e estratégico, que são os colaboradores", finaliza Carvalho.

PATROCINE

tv corporativa
GESTÃO RH

tv.gestaoerh.com.br

GRUPO GESTÃO RH



O momento é de resguardo, de cuidado conosco e com as pessoas que nos cercam. Mas também de manter o conhecimento em dia. Em solidariedade a todos os profissionais nesse período, a Gestão RH disponibiliza, até o final de junho, acesso gratuito à TV Corporativa. Com mais de 133

mil inscritos*, a TV oferece uma programação diversificada, atualizada semanalmente e que pode ser assistida a qualquer instante pelo computador ou celular. Saiba como ter acesso gratuito na próxima página. Mas, antes, confira algumas dicas de vídeos disponíveis.

WEBINAR



O que está mais sendo demandado dos líderes em tempos da Covid-19? Eles precisam se reinventar em um período especialmente desafiador como o atual? O que está sendo feito para manter a motivação e a produtividade dos liderados? Esses são algumas das questões feitas a Marcos Panassol, sócio da PwC, e Elaine Saad, diretora executiva da Saad Company no primeiro webinar realizado pela Gestão RH. Confira: bit.ly/2yp4dYM



Em tempos difíceis, a comunicação se torna ainda mais imprescindível para promover o diálogo, reforçar o comprometimento com a verdade e fortalecer laços de confiança. Um time de executivos de primeira linha de grandes empresas deu dicas poderosas sobre a comunicação interna nas organizações em tempos de crise e também expôs seus sentimentos e percepções diante do cenário de incertezas. Não perca: bit.ly/2Vd1HxS

SÉRIE MULHERES



Lançada em março, quando é comemorado o Dia Internacional da Mulher, a série, conduzida por Tania Moura, coordenadora da Série Mulheres da Editora Leader, traz entrevistas com mulheres que se destacam em diversas áreas. Entre elas, Marisa Salgado Pereira, diretora executiva de Gente & Gestão da Fast Shop, fala da sua carreira e visão de RH. bit.ly/2KboFPJ



Eleita recentemente presidente do conselho diretor da Abia – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos, Grazielle Parenti é uma das poucas mulheres a atuar em Relações Internacionais e Governamentais no país. Atualmente, ela é diretora global da área na BRF. Sua trajetória até aqui é o tema da entrevista concedida à Série Mulheres. Confira: bit.ly/2VzjwGp

*Errata: Na edição passada, foi publicado erroneamente 22 mil inscritos

DIGITAL HOUSE SERIES



Em entrevista concedida a Aline Wünsch, responsável pelos cursos de Negócios da Digital House, Mariana Mariana Zaparolli Martins, *agile expert* da Bain & Company, fala sobre metodologias ágeis e como a consultoria tem atuado para implementá-las nas organizações: bit.ly/3evSEj9

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Em uma entrevista descontraída e divertida, Maryana Rodrigues, fundadora da Humor Lab, descreve para Marcelo Nóbrega como criou o conceito de humorologia e explica por que as organizações e as pessoas precisam tanto aplicá-lo no seu dia a dia: bit.ly/3brTPHy

EMPLOYER BRANDING



Entrevistada por Caio Enfante, cofundador da plataforma Employer Branding Brasil, Luciana Ezequiel, diretora de RH da Veolia Brasil, define EB como o orgulho de um funcionário de pertencer à empresa na qual trabalha. Como a Veolia faz isso acontecer é um dos assuntos abordados no programa. Saiba mais: bit.ly/2VE2170

PALAVRA DOS ESPECIALISTAS



Com uma trajetória profissional de sucesso, Sergio Piza, diretor de RH da Klabin, conversa sobre capital humano com Reinaldo Passadori. O papel do líder e a aderência dos valores organizacionais aos valores pessoais dos colaboradores são alguns aspectos pelos quais ele transita com maestria. Para assistir, acesse bit.ly/2z7MHJa @

Para ter acesso gratuitamente a tendências em soluções para gestão de pessoas, histórias de empreendedores de sucesso, entrevistas com executivos de RH e muito mais siga os seguintes passos:

- 1- Acesse tv.gestaoerh.com.br.
- 2- Clique em **Entrar** e, em seguida, em **Cadastrar**.
- 3- Após preencher o cadastro, vá em **Cupom Promocional** e digite **TVGRHVIP**.

Depois, é só escolher os temas ou entrevistados de sua preferência!

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

| | |
|--------------------------------|---------|
| PIRELLI _____ | 4ª CAPA |
| AHGORA _____ | 2ª CAPA |
| UNIVERS _____ | 3ª CAPA |
| PAGUE MENOS _____ | 4-5 |
| CONSIGA+ _____ | 7 |
| SAMEL _____ | 8-9 |
| DP WORLD _____ | 11 |
| RB _____ | 12-13 |
| APDATA _____ | 17 |
| DPSP _____ | 20-21 |
| NOVA SAÚDE _____ | 25 |
| INTERCULTURAL _____ | 27 |
| CABEDAL _____ | 31 |
| ADILIS _____ | 33 |
| SÓCIOS DE ELITE _____ | 39 |
| NESTLÉ _____ | 41 |
| PERSONA _____ | 43 |
| GRUPO BISUTTI _____ | 47 |
| MARATONA _____ | 49 |
| EAGLE'S FLIGHT _____ | 51 |
| COWORKING DE TREINAMENTO _____ | 53 |
| TAUÁ RESORTS _____ | 61 |
| VIA APIA _____ | 75 |



SAÚDE E BEM-ESTAR COMO MELHOR BENEFÍCIO.



**INOVADORA, MODERNA E COM MAIS DE 30 ANOS DE EXPERIÊNCIA,
A UNIVERS É O BENEFÍCIO MEDICAMENTOS PRESENTE EM MAIS DE
2.100 LOJAS DROGASIL E DROGA RAIA.**



ESCANEE O CODIGO QR
COM A CAMERA DO CELULAR
E VOTE NA UNIVERS



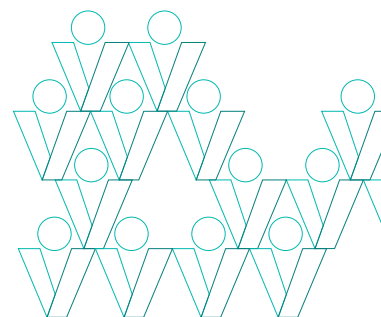
**VOTE NO BENEFÍCIO MEDICAMENTO DA MAIOR REDE DE
FARMÁCIAS DO PAÍS NA 2ª FASE DO PRÊMIO TOP OF MIND DE RH.**



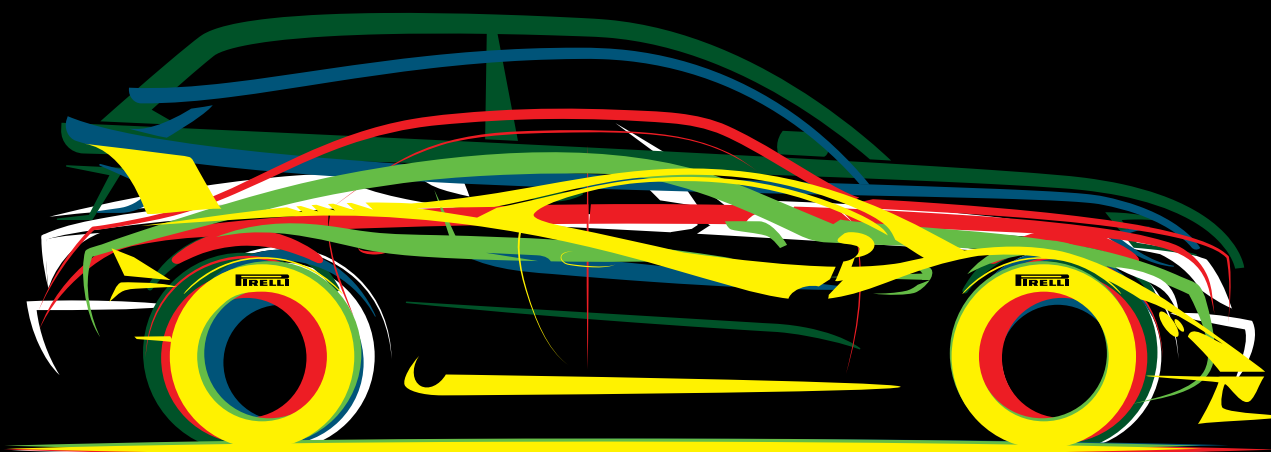
Mais informações, acesse:

www.univers-pbm.com.br

[in LinkedIn.com/company/universpbm](https://www.linkedin.com/company/universpbm)



AS MAIS RENOMADAS MONTADORAS ESCOLHEM PIRELLI



E VOCÊ? OS PNEUS SÃO ESSENCIAIS PARA ASSEGURAR O DESEMPENHO DO SEU VEÍCULO. EM COLABORAÇÃO COM AS MELHORES FABRICANTES DE AUTOMÓVEIS DO MUNDO, A PIRELLI DESENVOLVE PNEUS ESPECÍFICO PARA CADA VEÍCULO. OS PNEUS PIRELLI PRODUZIDOS SOB MEDIDA SÃO A SUBSTITUIÇÃO NATURAL PARA O EQUIPAMENTO ORIGINAL, FACILMENTE RECONHECIDOS POR SUA MARCAÇÃO EXCLUSIVA CRIADA PARA CADA MONTADORA NA LATERAL DO PNEU. ESCOLHA PIRELLI QUANDO CHEGAR O MOMENTO DE TROCAS OS PNEUS DO SEU VEÍCULO.

PARA MAIS INFORMAÇÕES ACESSE PIRELLI.COM.BR



POTÊNCIA NÃO É NADA SEM CONTROLE