

## TALENTOS MADUROS

A diversidade etária ganha importância nas organizações

## PILULAS DE CONHECIMENTO

O microlearning impulsiona a educação corporativa

## FALHA NO SISTEMA

Por que 74% das companhias erram nos processos seletivos

# VOCÊ RH

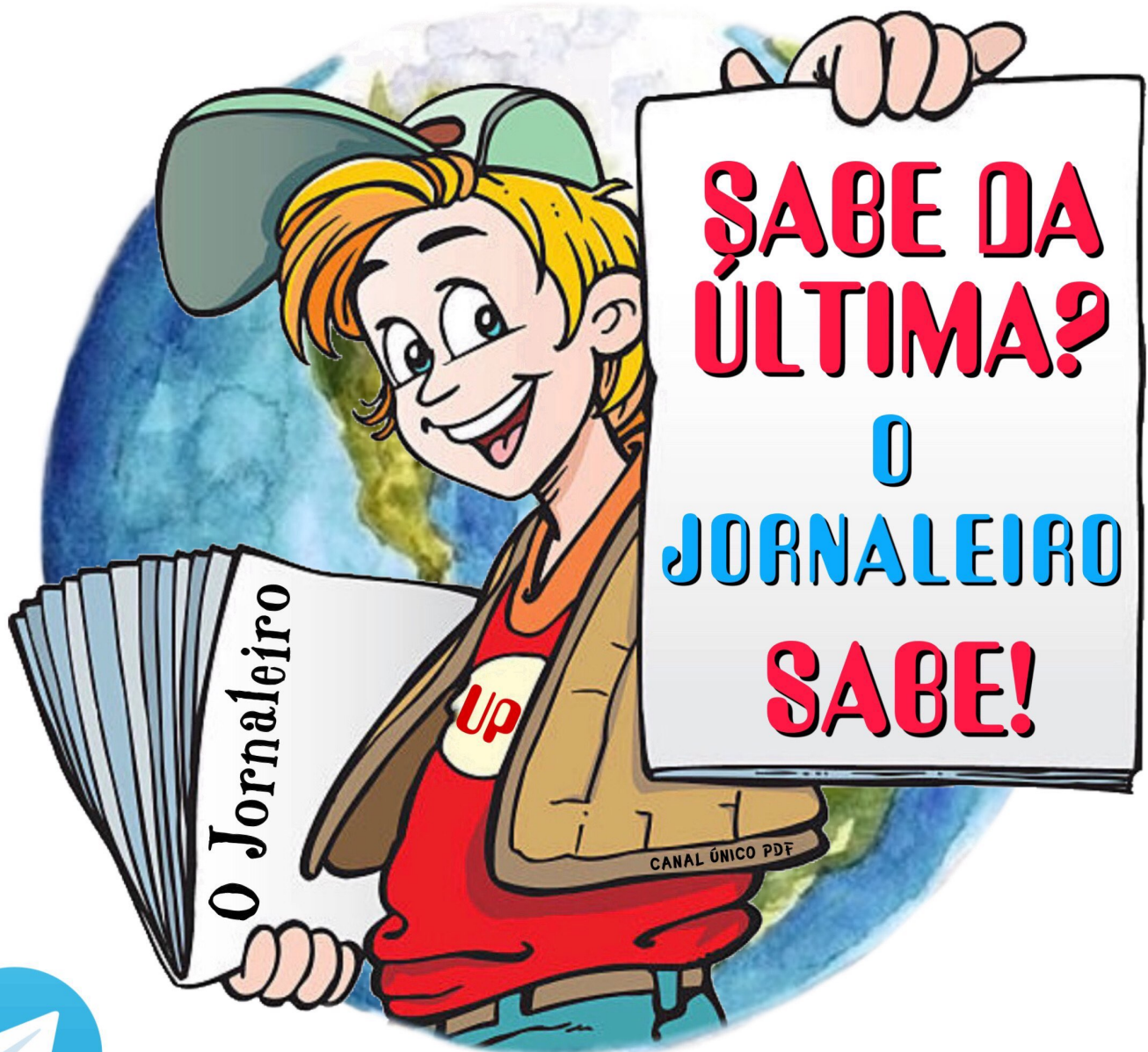


CANAL ÚNICO PDF O JORNALEIRO  
ACESSO: [t.me/jornaiserevistas](https://t.me/jornaiserevistas)

## O TRABALHO NA PRÓXIMA DÉCADA

APENAS 9% DOS EXECUTIVOS DE RH ACREDITAM QUE AS EMPRESAS ESTEJAM PREPARADAS PARA O FUTURO DO TRABALHO. MAS TRANSFORMAÇÕES ESTÃO BATENDO À NOSSA PORTA. DESCUBRA QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA OS ANOS QUE ESTÃO POR VIR

# Canal Único PDF O Jornaleiro



Cadê o Jornaleiro, gente?!

Acesse nosso Canal no Telegram:

[t.me/jornaiserevistas](https://t.me/jornaiserevistas) ou [@jornaiserevistas](https://t.me/@jornaiserevistas)

**KNN**  
IDIOMAS



**MAIS DE 400 ESCOLAS PELO PAÍS**

**SÓ NA KNN VOCÊ ENCONTRA:**

**Inglês**  
a partir dos  
**4 anos**

**Espanhol**  
a partir dos  
**8 anos**

**App com**  
**conteúdo**  
**exclusivo**

**Método**  
**exclusivo para**  
**quem fala**  
**português**

**Transporte**  
**gratuito para**  
**crianças até**  
**14 anos**

**Material**  
**atualizado**  
**anualmente**

**WWW.KNNIDIOMAS.COM.BR**

# SUMÁRIO



ARTE DA CAPA:  
VICTOR BEUREN

FEVEREIRO/MARÇO 2020



Luciana Carvalho, RH do Grupo Mobile, com jovens estagiários: IA no recrutamento dá agilidade ao processo

## SEÇÕES

6 | **DA REDAÇÃO**

7 | **FEEDBACK**

### BOLETIM

8 | **Lugares Incríveis**

O novo escritório da Pi Investimentos, fintech do banco Santander

12 | **Macro**

Os desafios da gestão de pessoas para 2020

14 | **Olhar do Presidente**

Mauricio Giamellaro, o primeiro CEO brasileiro da cervejaria Heineken

18 | **Desafio do RH**

Victor Queiroz, diretor de RH da Next: foco na construção de uma cultura inovadora

### MELHORES PRÁTICAS

56 | **Inclusão**

Refugiados venezuelanos atendem clientes da América Latina no PayPal

58 | **Equidade**

Diageo cria licença-paternidade de seis meses

60 | **LEIS & GESTÃO**

Projeto de lei questiona a obrigatoriedade de contratar PCDs

62 | **NA ESTANTE**

Como a economia comportamental pode evitar a procrastinação

66 | **NA REAL**

Vicky Bloch fala sobre as habilidades do futuro

20

### O TRABALHO DA PRÓXIMA GERAÇÃO

Descubra quais são as principais tendências de gestão de pessoas para os anos que estão por vir

32

### FALHA NO SISTEMA

Erros no processo seletivo são tão comuns que atingem 74% das companhias. As consequências desse problema são graves

36

### O FATOR EXPERIÊNCIA

Por que é importante criar estratégias para combater o preconceito contra os mais velhos

42

### SAINDO DO VERMELHO

Companhias criam alternativas para ajudar os empregados a equilibrar as contas e deixar a inadimplência

46

### PEQUENO SÓ NO NOME

Conheça o microlearning, o novo jeito de ensinar que está transformando a educação corporativa

52

### FORA DA CAIXA

Com o objetivo de motivar os funcionários e se diferenciar dos concorrentes, organizações passam a investir em benefícios que fogem do padrão. Descubra quais são as vantagens dessa prática

## FALE COM A VOCÊ RH

### ASSINATURAS

#### VENDAS

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

Grande SP: 11 3347-2121

Demais localidades: 0800-7752828

De 2ª a 6ª-feira, das 8 às 22 horas

#### VENDAS CORPORATIVAS, PROJETOS ESPECIAIS E VENDAS EM LOTE

[assinaturacorporativa@abril.com.br](mailto:assinaturacorporativa@abril.com.br)

#### ATENDIMENTO

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

Grande SP: 11 5087-2112

Demais localidades: 0800-7752112

De 2ª a 6ª-feira, das 8 às 22 horas

#### PARA BAIXAR SUA REVISTA DIGITAL

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

### CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial  
de VOCÊ RH, sugestões e críticas:

[vocerh@abril.com.br](mailto:vocerh@abril.com.br)

Cartas e mensagens devem trazer nome  
completo, endereço e telefone do autor. Por  
razões de espaço ou clareza, elas poderão  
ser publicadas de forma reduzida.

### PRÉVIA VOCÊ RH

Anuncie em VOCÊ RH e fale com o público  
leitor mais qualificado do Brasil:

[publicidade.exame@abril.com.br](mailto:publicidade.exame@abril.com.br)

Tel.: (11) 3037-2302 – São Paulo

[www.abril.com.br/trabalheconosco](http://www.abril.com.br/trabalheconosco)



VICTOR CIVITA  
(1907-1990)

ROBERTO CIVITA  
(1936-2013)

Publisher: Fábio Carvalho

## VOCÊ RH

**Editoras:** Elisa Tozzi, Mariana Poli e Camila Pati (site) **Editora Assistente:** Luciana Lima  
**Repórter:** Juliana Américo **Estagiárias:** Monique Lima (redação) e Lais Antunes Zanocco (arte)

**Núcleo de Revisão:** Ivana Traversim (chefe) e Maurício José de Oliveira

**Editor de Arte:** Everton Prudêncio **Fotografia:** Germano Lüders (editor), Gabriel Correa (pesquisador) e  
Thamirys Costabile (estagiária) **CTI:** Leandro Almario Fonseca (chefe), Carlos Pedretti, Eduardo Frazão e Julio Gomes

**PUBLICIDADE E PROJETOS ESPECIAIS** Marcos Garcia Leal (Diretor de Publicidade), Daniela Serafim (Financeiro, Mobilidade, Tecnologia, Telecom, Saúde e Serviços), Renato Mascarenhas (Alimentos, Bebidas, Beleza, Higiene, Moda, Imobiliário, Decoração, Turismo, Varejo, Educação, Mídia & Entretenimento) **DIRETORIA DE MERCADO** Carlos Nogueira **BRANDED CONTENT, CRIAÇÃO, MARKETING, MARCAS, EVENTOS E VÍDEO** Andrea Abelleira **PRODUTOS E PLATAFORMAS** Guilherme Valente **DEDOC E ABRILPRESS** Alessandra Collado

**REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA:** Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP.  
Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior: [www.publiabril.com.br](http://www.publiabril.com.br)

VOCÊ RH 66 (ISSN 24470953), ano 13, nº 2, é uma publicação bimestral da Editora Abril. Edições anteriores: Ligue para 0800-7773022 ou solicite ao seu jornalista pelo preço da última edição em bancas mais despesa de remessa; sujeito a disponibilidade de estoque. Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. VOCÊ RH não admite publicidade redacional.

**Serviço ao assinante:** Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-7752112 [www.abrilsac.com](http://www.abrilsac.com)  
**Para assinar:** Grande São Paulo: (11) 3347-2145 Demais localidades: 0800-7752145 [www.assineabril.com.br](http://www.assineabril.com.br)

**IMPRESSA NA ABRIL GRÁFICA** Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP



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

Começou  
o ano  
e a gente  
**tá como?**

como?  
como?  
como?  
como?  
como?

De olho  
no **sucesso**,  
é claro!

### + negócios

- x Empreendedorismo
- x PMEs
- x Startups

### + carreira

- x Dicas de línguas, faculdades e universidades no Brasil e no exterior
- x Histórias inspiradoras e entrevistas

### + dinheiro

- x Investimentos
- x Economia
- x Finanças pessoais

### + emprego

- x Tendências
- x Vagas de estágios, trainees, concursos e +
- x Oportunidades
- x Podcast Rádio Peão



**NOVO SITE!**  
**vocesa.abril.com.br**

Muito mais informação, conteúdo exclusivo e oportunidades para você. Acesse agora. Acesse sempre!

**vocês/ia**

DA REDAÇÃO



CANAL ÚNICO PDF O JORNAL EIRO  
ACESSO: t.me/jornaiserevistas

# O que está por vir

**E**mbora existam controvérsias sobre a década de 20 dos anos 2000 começar agora ou em 2021, fato é que os próximos dez anos trarão ainda mais transformações ao mundo do trabalho. E o RH estará no meio desse furacão. A gestão de pessoas precisará se desdobrar para manter e engajar uma força de trabalho que mescla CLT e freelance, e ao mesmo tempo pensar em políticas que atendam à diversidade de interesses — e de necessidades — de profissionais de diferentes perfis e gerações. E ainda enfrentará as novidades tecnológicas que, de repente, se tornam o “novo normal”. Especialistas dizem, por exemplo, que a realidade aumentada será tão sofisticada que vai parecer que estamos no hall de uma empresa, mesmo que estejamos sentados no sofá de casa. Os desafios são grandes e, para guiá-los neste novo mundo, a jornalista Caroline Marino reuniu estudos, conversou com especialistas e entrevistou executivos de RH para mapear as dez tendências sobre o futuro do trabalho que deverão, impreterivelmente, estar na agenda dos líderes nos próximos anos.

Além disso, nossos parceiros da consultoria Gartner mostram, na página 12, quais são as principais dores dos profissionais de recursos humanos — e no que as companhias devem prestar atenção em 2020. Três das grandes preocupações da gestão de pessoas são: desenvolver os funcionários nas competências críticas para a organização; criar lí-

deres internamente; e gerenciar mudanças. Esses tópicos são essenciais para os negócios e nós temos ferramentas que ajudam a vencer esses desafios: os *Guias VOCÊ S/A — As Melhores Empresas para Trabalhar* e *As Melhores Empresas para Começar a Carreira*. Nossas pesquisas avaliam as práticas de recursos humanos, o clima organizacional e ainda contam com uma etapa qualitativa inédita em qualquer estudo desse tipo: a visita do jornalista. Esse é o momento em que o time de VOCÊ S/A conversa, pessoalmente, com funcionários de todo o país. Conheça o processo em [vocesa.com.br](http://vocesa.com.br), inscreva sua empresa e ajude a disseminar nosso propósito: melhorar a gestão de pessoas no Brasil. ●

2020 | melhores  
empresas  
você s/a

ELISA TOZZI  
EDITORA



# FEEDBACK

 VOCERH@ABRIL.COM.BR | 
  @REVISTAVOCERH | 
  REVISTA-VOCE-RH | 
  REVISTAVOCERH | 
  REVISTAVOCERH



Conhecer o propósito das diferentes gerações que atuam nas empresas faz toda a diferença! (Sobre a reportagem *Dossiê geração Z*, ed. 65)

**JOSY CASTRO DE MELO**



É curioso ver que a geração mais tecnológica da história tem comportamentos e preocupações mais parecidos com as de seus avôs: estabilidade e poupança para o futuro. (Sobre a reportagem *Dossiê geração Z*, ed. 65)

**DIEGO DE ALENCAR DALCOLLI**



Interessante. Estou curiosa para ler sobre o tema e entender como esses jovens lidam com as questões geracionais. (Sobre a reportagem *Dossiê geração Z*, ed. 65)

**NAIARA CORRÊA**



Comprei a revista na semana do ano novo e li todinha em menos de 2 horas. O conteúdo está

ótimo! Sobre a geração Z, tenho a sensação de que a cobertura da matéria foi "soft". Minha experiência com os mais novos no ambiente de trabalho é de que são rápidos e abertos ao aprendizado (até a página 2), mas a tal tolerância tribal mencionada, penso que é mais uma bandeira do que uma realidade. Na minha opinião (baseada em vivência, não em pesquisa), essa geração carece de habilidade de relacionamento, real e genuíno. A comunicação é pobre, escassa. (Sobre a reportagem *Dossiê geração Z*, ed. 65)

**DIANA KRIKORIAN**



Adoro as matérias da revista, mas quando eu leio e vejo o cotidiano

das empresas parece um futuro distante. (Sobre a reportagem *Dossiê geração Z*, ed. 65)

**CAMILA CAVALCANTE**



É importantíssimo preparar gerentes, coordenadores, encarregados, superintendentes, diretores e donos de negócios para compreender o impacto que essa nova geração tem no dia a dia de suas atividades, tanto quanto no *gap* cultural e de *mindset* que possam ser comparados a eles. Cada vez mais pessoas de cargos de chefia precisam sair de sua bolha e se misturar com as pessoas diferentes, conhecer melhor seus trabalhadores e entender que, dentro de suas empresas, precisam ter e administrar pessoas mais parecidas com seus clientes. (Sobre a reportagem *Dossiê geração Z*, ed. 65)

**@PAULOBOMFIMOFICIAL**



Muito boa essa matéria. As pessoas vão ter de cada vez mais se aperfeiçoar ou vão ficar para trás. (Sobre a reportagem *Dossiê geração Z*, ed. 65)

**@TREINAMENTOSLUMILIFE**



Excelente texto sobre "Chefe de Confiança". Num mundo em que as empresas estão passando por constantes oscilações, espera-se que os líderes sejam verdadeiros, honestos, transparentes e justos com suas equipes. (Sobre a seção *Na Estante*, ed. 65)

**@AURICICERO**





# BOLETIM

LUGARES INCRÍVEIS

PI  
INVESTIMENTOS

# MISTURANDO O ANTIGO COM O NOVO



**R**evitalizado há dois anos, o Farol Santander, edifício histórico do centro de São Paulo, tem um novo habitante: a PI, fintech de investimentos online do banco Santander. Com 120 funcionários, a startup ficava em um coworking na Avenida Berrini, na zona sul da capital paulista. Até que Sergio Rial, presidente do Santander, decidiu transformar os andares ociosos do Farol em um complexo de startups. "Quando ele me contou sobre a ideia, fomos ouvir o time. Fizemos uma pesquisa anônima e tivemos 70% de aprovação para a mudança", diz o CEO Felipe Bottino. As principais preocupações da equipe eram facilidade de transporte, oferta de restaurantes e segurança. Havia ainda demanda por iluminação natural, pelo fim do carpete e por cápsulas de trabalho individuais. "Tudo foi feito com 100% de apoio dos funcionários. Eles odiaram o primeiro projeto, por exemplo, de um escritório francês. Então, nós trocamos de arquiteto", conta Felipe. A obra de 400 metros quadrados levou cinco meses para ficar pronta e apostou na mistura de itens modernos com antigos. Além das paredes de tijolos dos anos 50 à vista, há peças do mobiliário do extinto Banespa, como o relógio que aparece na foto que ilustra esta página. "O antagonismo reflete nossa essência: somos uma fintech dentro de um grande banco", resume o CEO. Com o novo endereço, a PI economizou 60% em aluguel, o que vai lhe permitir oferecer produtos financeiros até 20% mais baratos do que os de corretoras da Faria Lima. A satisfação com o escritório, que antes era de 75%, saltou para 90%. "É legal trabalhar num lugar icônico, com exposições de arte. Quando *Tarsila para Crianças* estava em cartaz, cruzávamos com a garotada pelos corredores. É um ambiente muito rico." Além do Farol, o Santander reformou dois prédios vizinhos, criando o que apelidou de "quartirão dos investimentos". O objetivo do banco é transformar a região numa espécie de Times Square brasileira. • *Mariana Poli*



Escritório da Cognizant, em São Paulo: capacitação insere estudantes no mercado de TI

# INCENTIVO NA BASE

**S**egundo dados do IBGE, em 2019 apenas 20% dos profissionais que trabalhavam no mercado de TI eram do sexo feminino. Para tentar mudar esse cenário, a empresa de tecnologia da informação Cognizant criou um programa de jovem aprendiz exclusivo para as profissio-

nais. Batizado de Women in Tech, a iniciativa começou no início de fevereiro e disponibilizou 40 vagas para estudantes de 17 a 21 anos, que cursavam ou tinham concluído o ensino médio. O único requisito para se candidatar era possuir noções básicas do pacote Office. “O objetivo é capacitar e aproximar essas mulheres do mundo da techno-

logia, por isso não era necessário ter experiência”, afirma Carla Catelan, diretora da área de Aquisição de Talentos da Cognizant. O programa tem duração de 18 meses e contará ainda com treinamentos comportamentais e técnicos para as selecionadas. “O projeto reforça o compromisso da empresa com a diversidade”, afirma Carla.

## CUIDADO REDOBRADO

AS EMPRESAS PARECEM MAIS PREOCUPADAS COM O BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS. ESSA É A CONCLUSÃO DE UMA PESQUISA DA CONSULTORIA GLOBAL WILLIS TOWERS WATSON, DIVULGADA EM JANEIRO. O LEVANTAMENTO, QUE OUVIU 392 COMPANHIAS BRASILEIRAS, APONTOU QUE PARA 74% DELAS INVESTIR EM AÇÕES QUE MELHOREM AS CONDIÇÕES FÍSICAS, EMOCIONAIS E SOCIAIS DOS EMPREGADOS É UMA PRIORIDADE. NÃO À TOA, 66% DAS COMPANHIAS DESEJAM APRIMORAR PRÁTICAS COMO HORÁRIOS FLEXÍVEIS E TREINAMENTO E 67% PRETENDEM ALINHAR OS BENEFÍCIOS AOS PADRÕES DE MERCADO E ÀS NECESSIDADES DOS TRABALHADORES.

## FALTA ENGAJAMENTO

Até o RH anda desmotivado. A revelação veio de uma pesquisa da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), feita em parceria com a Mapa de Talentos e a plataforma de tecnologia Waggl Brasil, que ouviu 342 profissionais de gestão de pessoas do Brasil. Veja os resultados:

### QUEM MOTIVA O RH?

COMO OS GESTORES DE PESSOAS SE SENTEM EM RELAÇÃO AO TRABALHO

NÃO ESTÃO PLENAMENTE REALIZADOS COM O QUE FAZEM



DIZEM TER UM SENSO CLARO DE DIREÇÃO EM SEU TRABALHO



CONSEGUEM ALCANÇAR PLENAMENTE AS METAS A QUE SE PROPÕEM



ESTÃO CONTENTES COM AS RELAÇÕES NO TRABALHO



SENTEM-SE RECONHECIDOS PELOS SEUS COLEGAS



ESTÃO SATISFEITOS COM A PRÓPRIA SAÚDE



## OLHAR ATENTO

AS COMPANHIAS QUE POSSUEM INICIATIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL REFORÇAM SUA MARCA PARA FUNCIONÁRIOS E CONSUMIDORES. ESSA FOI A CONCLUSÃO DE UM ESTUDO REALIZADO PELA EMPRESA DE TECNOLOGIA IBM DIVULGADO EM JANEIRO. DE ACORDO COM O LEVANTAMENTO, FEITO COM 7020 PESSOAS EM 14 PAÍSES, 78% DIZEM

SIMPATIZAR MAIS COM COMPANHIAS QUE SÃO AMBIENTALMENTE CONSCIENTES. A PESQUISA AINDA APONTOU QUE PARA 80% DOS PARTICIPANTES AS ORGANIZAÇÕES TÊM A RESPONSABILIDADE DE PRIORIZAR SEUS FUNCIONÁRIOS, O MEIO AMBIENTE E A COMUNIDADE NA MESMA MEDIDA EM QUE VALORIZAM OS LUCROS PARA SEUS ACIONISTAS.

## Quebrando tabus

A CONSTRUTORA BRASAL INCORPORAÇÕES RESOLVEU LEVAR O DEBATE SOBRE SAÚDE MENTAL E DIVERSIDADE PARA OS CANTEIROS DE OBRAS. PARA ISSO, PASSOU A INCLUIR NOS ENCONTROS SEMANAIS DE SEGURANÇA DISCUSSÕES SOBRE QUESTÕES COMO FEMINICÍDIO, DEPRESSÃO, ALCOOLISMO E CÂNCER. "NÓS TRABALHAMOS EM UM CONTEXTO AINDA MUITO PRECONCEITUOSO. VIMOS NESSAS CONVERSAS A POSSIBILIDADE DE QUEBRAR BARREIRAS E TRAZER INFORMAÇÕES", AFIRMA BRUNO LIMA

GORETTI, DIRETOR DA ÁREA DE INCORPORAÇÃO E ENGENHARIA DA COMPANHIA. DEPENDENDO DO TEMA, SÃO CONVIDADOS ESPECIALISTAS E ATÉ MESMO FUNCIONÁRIOS QUE TENHAM HISTÓRIAS PARA COMPARTILHAR. APROXIMADAMENTE 900 EMPREGADOS PARTICIPAM DAS REUNIÕES SEMANALMENTE, MAS A META É CHEGAR A 1.500. "MUITOS DELES NOS PROCURAM DEPOIS DOS DIÁLOGOS EM BUSCA DE AJUDA. TAMBÉM NOTAMOS UMA MELHORA NO TRABALHO EM EQUIPE", DIZ BRUNO.



Brasal Incorporações: debates sobre diversidade e saúde nos canteiros de obras

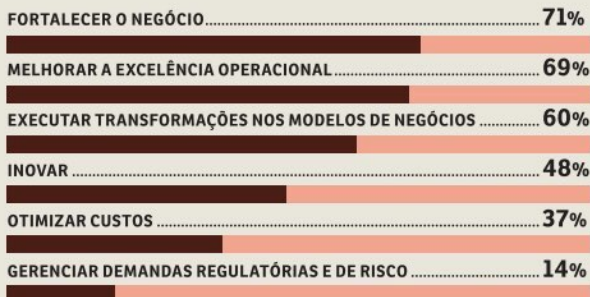
# DORES DO RH

OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA 2020, UM ANO DE INCERTEZAS GLOBAIS, NA VISÃO DOS LÍDERES DE GESTÃO DE PESSOAS

## O que é prioridade neste ano?

### Para as companhias

Crescer é o objetivo central da maioria das organizações



### Para a gestão de pessoas

Segundo os executivos de recursos humanos, estas são as dez maiores preocupações:



### Uma coisa leva a outra

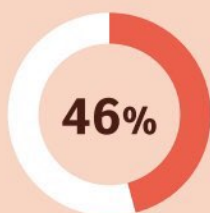
Veja abaixo a correlação entre as iniciativas do RH e as prioridades do negócio

INICIATIVAS DO RH	PRIORIDADES DE NEGÓCIOS					
	CRESCER	MELHORAR A EXCELÊNCIA OPERACIONAL	EXECUTAR TRANSFORMAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS	INOVAR	OTIMIZAR CUSTOS	GERENCIAR DEMANDAS REGULATÓRIAS E DE RISCO
DESENVOLVER NOS PROFISSIONAIS AS HABILIDADES CRÍTICAS PARA A COMPANHIA	✓	✓	✓	✓		✓
CRIAR UM BANCO DE TALENTOS DE LIDERANÇA	✓	✓	✓	✓		
DESENHAR O MODELO ORGANIZACIONAL E GERENCIAR MUDANÇAS	✓	✓	✓		✓	✓
INTENSIFICAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL			✓	✓	✓	
MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO		✓				
FUTURO DO TRABALHO				✓		
TRABALHAR COM CEO, CONSELHO E C-LEVEL						✓
RECRUTAMENTO	✓					
FAZER A ANÁLISE DE TALENTOS						✓
GERENCIAR O DESEMPENHO DOS TIMES						

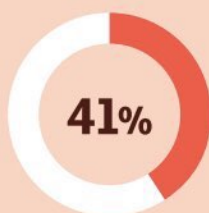


## Pontos de atenção

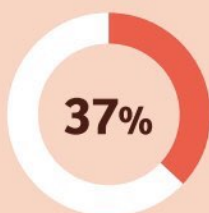
Segundo os líderes de RH, as transformações necessárias esbarram nas questões abaixo:



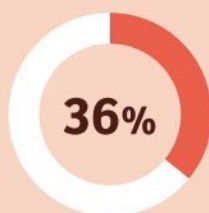
**46%**  
NOSSA FORÇA DE TRABALHO NÃO POSSUI AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA IMPULSIONAR A PERFORMANCE NO FUTURO



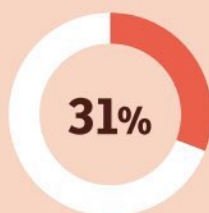
**41%**  
LUTAMOS PARA DESENVOLVER TALENTOS DE DEPARTAMENTOS CRÍTICOS PARA O NEGÓCIO



**37%**  
NÃO TEMOS UMA CULTURA DE APRENDIZADO QUE APOIE O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS HABILIDADES



**36%**  
NÃO INTEGRAMOS EFETIVAMENTE O APRENDIZADO AO FLUXO DE TRABALHO DOS EMPREGADOS



**31%**  
NÃO TEMOS SOLUÇÕES DE APRENDIZADO PARA DESENVOLVER AS HABILIDADES NECESSÁRIAS

## O dilema da liderança

Os problemas de gestão que as empresas enfrentam para lidar com disrupções e instabilidades são:



**45%**  
PRECISAMOS APRIMORAR DE MODO EFETIVO A MÉDIA GERÊNCIA



**39%**  
NOSSO BANCO DE LIDERANÇA NÃO É DIVERSO



**37%**  
LUTAMOS PARA DESENVOLVER OS LÍDERES SENIORES DE MANEIRA EFICAZ



**32%**  
NOSSOS PROCESSOS DE SUCESSÃO NÃO RENDEM LÍDERES CERTOS NA HORA CERTA



**28%**  
BATALHAMOS PARA DESENVOLVER GERENTES DE LINHA



**8%**  
NOSSOS INVESTIMENTOS EM TALENTOS DE ALTO POTENCIAL NÃO SE PAGAM



**3%**  
SOFREMOS PARA RETER OS NOSSOS LÍDERES

## Tudo o que é novo assusta

O que mais prejudica as organizações na hora de promover mudanças

**52%**

NOSSOS LÍDERES NÃO ESTÃO PREPARADOS PARA CONDUZIR MUDANÇAS

**54%**

NOSSOS FUNCIONÁRIOS ESTÃO CANSADOS DE TANTAS MODIFICAÇÕES

**35%**

NÃO MENSURAMOS O SUCESSO DAS ALTERAÇÕES IMPLEMENTADAS

**30%**

A MANEIRA COMO COMUNICAMOS AS MUDANÇAS NÃO ENGAJA OS EMPREGADOS

**17%**

OS ESFORÇOS SÃO PREJUDICADOS POR COLABORADORES RESISTENTES

**12%**

O RH NÃO CONSEGUE APOIAR A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

**4%**

LUTAMOS PARA ENGAJAR E RETER FUNCIONÁRIOS EM MEIO A FUSÕES E AQUISIÇÕES



CANAL ÚNICO PDF O JORNALEIRO  
ACESSO: t.me/jornaiserevistas

# TEMPERO BRASILEIRO

Maurício Giamellaro, primeiro CEO brasileiro da cervejaria Heineken, quer mostrar que a holandesa vai muito além da garrafa verde *Luciana Lima*

**E**M 2012, QUANDO MAURÍCIO GIAMELLARO INGRESSOU NA HEINEKEN COMO VICE-PRESIDENTE DE VENDAS, A EMPRESA ERA RECÉM-CHEGADA AO BRASIL E OS 7,8% DO MERCADO NACIONAL QUE A HOLANDESA DETINHA NEM SEQUER FAZIA CÔLEGAS NA AB INBEV, LÍDER ABSOLUTA DO SEGMENTO. OITO ANOS MAIS TARDE, ESSE CENÁRIO MUDOU — E MUITO. COM A AQUISIÇÃO DA BRASIL KIRIN EM 2017, A HEINEKEN VIU SEU NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS SALTAR DE 2000 PARA 13000, GANHOU UMA COMPLEXA REDE DE DISTRIBUIÇÃO PRÓPRIA, QUE MAURÍCIO PASSOU A COMANDAR, E TORNOU-SE A SEGUNDA MAIOR PRODUTORA DE CERVEJAS DO PAÍS. “FIZ PARTE DA HISTÓRIA DA HEINEKEN”, DIZ O EXECUTIVO COM ORGULHO. BACHAREL EM ECONOMIA, MAURÍCIO TEM 20 ANOS DE CARREIRA E PASSAGENS POR EMPRESAS COMO PEPSICO, UNILEVER E RECKITT BENCKISER. “GOSTO DE BRINCAR QUE ESTIVE POR VÁRIOS CÔMODOS, DA COZINHA À LAVANDERIA”, AFIRMA. NA CADEIRA DE CEO DA HEINEKEN BRASIL HÁ EXATAMENTE UM ANO, MAURÍCIO TEM A MISSÃO DE CONVENCER FUNCIONÁRIOS E CLIENTES DE QUE A CERVEJARIA VAI MUITO ALÉM DA MARCA QUE LEVA SEU NOME.

## Participar da fusão com a Brasil Kirin foi uma preparação para o cargo de CEO?

Com certeza. Estou na posição atual por causa desse desafio. Para ter ideia, ao entrar na Heineken, minha equipe de vendas contava com 200 pessoas. Quando deixei o cargo de vice-presidente, o time era composto de 9000 funcionários. Passamos a executar toda a distribuição do portfólio Heineken e Brasil Kirin de

forma direta, e a escala dessa operação era absurda. Isso me preparou para lidar com o desafio que enfrento hoje: como colocar nossos valores na cabeça de 13000 pessoas? Eu já falava com mais da metade desse público, então obviamente facilitou.

## E qual é o foco de sua gestão hoje?

Meu objetivo é criar uma cultura nova e, por isso, dedico 90% do tempo a comunicar e ser exemplo dos

princípios da Heineken. Sem menosprezar os valores que já existiam, estamos acrescentando outros que façam sentido para a atual fase do grupo. Para tornar isso palpável, mensalmente reunimos os líderes, que são responsáveis por impactar os 13000 funcionários, e falamos de cada um de nossos valores, como paixão, qualidade e respeito. Fora isso, todos os nossos projetos estão alinhados para reforçar essas cren-

“

**A MISSÃO DA HEINEKEN É  
COLOCAR NOSSA ESTRELA EM  
CADA COPO BRASILEIRO, MAS  
SÓ CONSEGUIREMOS ISSO SE EU  
COLOCÁ-LA PRIMEIRO NO CORAÇÃO  
DE NOSSOS FUNCIONÁRIOS”**





## BOLETIM • OLHAR DO PRESIDENTE

ças. Depois criamos a plataforma de padrão natural Heineken. Isso quer dizer que os produtos da linha econômica, como Kaiser, Schin e Glacial, deixaram de ter aditivos na fórmula, fortalecendo nosso compromisso com a qualidade. Outro exemplo é o fato de que, para falar de respeito, lançamos uma campanha de consumo responsável, convidando 27 jovens de baixa renda, que se tornaram embaixadores de nossa marca. A missão da Heineken é colocar nossa estrela em cada copo brasileiro, mas só conseguiremos isso se eu colocá-la primeiro no coração de nossos funcionários. E isso só é possível por meio de nossos valores.

### **Você é o primeiro brasileiro CEO da Heineken. Acredita que isso traga alguma diferença na forma de liderar?**

O Brasil é, atualmente, a maior operação da Heineken em volume no mundo. E, em um negócio tão competitivo, é impossível vencer sem paixão. Acredito que ser um CEO brasileiro tenha tudo a ver com isso, porque é

muito difícil explicar esse sentimento para um estrangeiro. Além disso, o brasileiro se relaciona com a categoria de bebidas de um jeito único, e ter alguém que entenda essa cultura ajuda a crescer no mercado local.

### **Como mudar o *mindset* dos funcionários para que pensem além da marca Heineken?**

Esse é um de meus maiores desafios. E não só com funcionários, mas com líderes e clientes também. O nome Heineken é muito forte — nomeia a própria empresa. Então, nosso esforço é educar os empregados para mostrar que a companhia é mais do que um produto. No segmento premium, além da Heineken, temos Sol, Baden Baden, Eisenbahn. No segmento econômico, temos Glacial, Kaiser, No Grau. Mostramos que nunca seríamos a Heineken que somos hoje só com uma das marcas. Que é preciso ter opções não alcoólicas, como água e refrigerante, e que para vencer no mercado de cerveja temos de dialogar com todo tipo de consumidor.

É claro que muito de nossa credibilidade vem da marca Heineken e temos orgulho disso, mas queremos reforçar que somos um grupo, com um portfólio que vai além dela.

### **De que forma vocês têm feito esse trabalho?**

Fizemos treinamentos internos, incluindo uma parceria com o Instituto da Cerveja no Brasil para formar nossos funcionários, porque a cerveja varia por região. A Schincariol da Bahia é diferente da Schincariol do Sul, por exemplo. E é preciso explicar essas questões. Começamos o treinamento com um pequeno grupo, que chamamos de embaixadores da marca, já estendemos para a liderança, mas a expectativa é treinar todos os funcionários. Fora isso, também educamos os clientes. Estamos falando mais com o mercado e com a imprensa, além de patrocinar eventos, como o Rock in Rio, a Festa Junina de Caruaru, a Oktoberfest, com marcas que conversem com cada região. É um trabalho interno e externo.

### **Qual é a estratégia para bater de frente com concorrentes como a AB InBev?**

Nosso objetivo é ser a melhor cervejaria do Brasil, não a maior. Isso significa que aqueles valores que comentei, como paixão, qualidade e respeito, são o que acreditamos que vai nos diferenciar de nossos competidores. E isso tem dado certo — mesmo com a crise e com o mercado competitivo, crescemos dois dígitos no último ano. ●



**EM UM NEGÓCIO TÃO COMPETITIVO, É IMPOSSÍVEL VENCER SEM PAIXÃO. ACREDITO QUE SER UM CEO BRASILEIRO TENHA TUDO A VER COM ISSO, PORQUE É MUITO DIFÍCIL EXPLICAR ESSE SENTIMENTO PARA UM ESTRANGEIRO”**



É hora de mudar de carreira? ✓✓

EPISÓDIO 4 • NO AR

Quando vamos ter emprego de novo no Brasil? ✓✓

EPISÓDIO 1 • NO AR

EPISÓDIO 6 • NO AR

Aprenda a negociar melhor. ✓✓

Como conciliar carreira e filhos? ✓✓

EPISÓDIO 8 • NO AR

CARTEIRA DE TRABALHO  
E  
VIDÊNCIA SOCIAL

PODCAST



RÁDIO PEÃO  
VOCÊS/a

Conversas imperdíveis sobre carreira, liderança, finanças e futuro do trabalho.

Toda quarta-feira, um novo episódio no ar. Ouça no Spotify, Deezer, YouTube ou em [vocesa.com.br](http://vocesa.com.br)

**BOLETIM** • DESAFIO DO RH

# TRANSFORMAÇÃO CONSTANTE



Victor Queiroz,  
diretor de RH da  
Next: foco na  
construção de uma  
cultura inovadora

## Com formação em engenharia elétrica, experiência em gerenciamento de projetos e paixão por RH, Victor Queiroz tem o desafio de consolidar a gestão de pessoas do Next, o banco digital do Bradesco

**A** primeira vez que o soteropolitano Victor Queiroz viajou de avião foi no ano 2000, quando se mudava de Salvador (BA) para Campinas (SP), onde iniciaria seus estudos na Unicamp. “Não sabia nada da vida quando cheguei a São Paulo”, diz. Foi nas terras paulistas que a vida de Victor se transformou. Seu objetivo, na universidade, era se tornar engenheiro elétrico, mas ele nunca exerceu essa função. Sua carreira se direcionou para a área de engenharia de projetos e, por causa dessa experiência, acabou trabalhando com algo que nunca imaginou: recursos humanos.

A guinada para a gestão de pessoas se iniciou em 2008, quando Victor foi contratado pelo Bradesco por meio da Finasa, o braço de financiamento e crédito social da instituição. E as coisas já começaram com emoção. “No mês em que eu entrei no banco, estourou a crise do Lehman Brothers”, diz Victor. Seu objetivo, na época, era implementar um processo de transformação nos pilares de tecnologia, planejamento estratégico e pessoas. “Nem imaginava ser RH naquela época, mas tinha um desafio de engajamento”, diz. Em 2011, veio o convite oficial para atuar em recursos humanos. Victor foi chamado para

trabalhar na área de treinamento e desenvolvimento do banco e era sua responsabilidade reestruturar a universidade corporativa. “Foi um grande desafio, porque eu tinha de ouvir e mobilizar muitas pessoas”, explica. A experiência foi tão bem-sucedida que Victor cresceu na carreira de RH: atuou como business partner, gerente sênior e superintendente, até se tornar diretor em 2018. Em janeiro de 2020, surgiu mais uma proposta: a direção da área de pessoas do Next.

### O DESAFIO

Braço digital do Bradesco, a melhor palavra que define o Next é *fintech*. Os clientes fazem tudo pela internet e têm acesso gratuito a conta, trans-

ferências e cartão. O projeto foi lançado em 2017 e, em meados de 2019, a operação começou a se dissociar do Bradesco. A ideia é que o Next tenha uma estrutura independente — embora possa contar com o apoio de *backoffice* da instituição-mãe.

E, claro, para andar com as próprias pernas, a *fintech* precisa de alguém 100% focado em pessoas. Esse é o papel de Victor, que cuidará de 500 funcionários reunidos em um prédio em Pirituba, bairro da capital paulista a cerca de 10 quilômetros da sede do Bradesco. “Tenho esse perfil de implementar inovação, então fazia sentido eu vir para cá, ainda mais porque o banco estimula o crescimento interno dos profissionais”, diz Victor.

Seu desafio, além de estruturar a área de RH, é criar uma mentalidade de criatividade e inovação — sem deixar de lado a cultura estruturada do Bradesco. “É uma vantagem que temos em relação às outras *fintechs*: começamos do zero, mas nos servindo de outros serviços do banco”, diz Victor.

Especificamente no RH, o foco do executivo é construir políticas e práticas que alinhem a experiência do público interno à dos correntistas do Next. “O funcionário precisa se sentir tão bem tratado quanto os clientes.” E já há ações para isso, como extinção de *dress code*, bicicletário e sala de descompressão. *Elisa Tozzi* ●

“  
O FUNCIONÁRIO  
PRECISA  
SE SENTIR TÃO  
BEM TRATADO  
QUANTO OS  
CLIENTES DO NEXT”

TENDÊNCIA

# O TRABALHO NA PRÓXIMA DÉCADA





CANAL ÚNICO PDF O JORNALISTAS  
ACESSO: t.me/jornaiserevistas

## Apenas 9% dos executivos de RH acreditam que as empresas estejam preparadas para o futuro — mas ele está batendo à nossa porta. Descubra quais serão as principais transformações da década de 2020

CAROLINE MARINO

**I**ncerteza (ainda) é a palavra que melhor define as perspectivas econômicas para o Brasil ao longo dos próximos anos. Para a crise ficar para trás, é necessária a convergência de vários fatores, que passam pela reforma tributária, a força — ou declínio — da economia chinesa e investimentos em infraestrutura, por exemplo. Em meio a isso tudo, o mercado continua a operar num contexto de alto desemprego, informalidade recorde, falta de profissionais qualificados para diversas áreas e digitalização galopante. E o cenário tende a se tornar mais complicado com o passar dos anos que formarão a década de 20 dos anos 2000.

Esses ingredientes trazem um desafio e tanto para as empresas — especialmente para o RH. A gestão de pessoas terá de se desdobrar para manter e engajar uma força de trabalho que mescla CLT e trabalho freelance, ao mesmo tempo que pensa em políticas que consigam ser flexíveis para atender à diversidade de interesses de carreira,

tendo em vista os diferentes perfis profissionais.

Isso tudo somado às constantes mudanças trazidas pela tecnologia, que tem criado modelos de negócios diferentes e novas configurações de trabalho. “Esta década será marcada pela automação das tarefas cognitivas, e não apenas das atividades repetitivas”, diz João Lins, diretor executivo da Fundação Getulio Vargas (FGV). “Quem estiver no mercado nos próximos dez anos vai trabalhar em constante interação com a máquina, não apenas com a mecânica mas com a inteligência artificial, que toma decisões junto com as pessoas ou no lugar delas.” Na visão de Aguinaldo Maciente, economista e pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), ao mesmo tempo que as corporações terão de lidar com a transformação digital, vão precisar pensar em mais capacitação interna. “As companhias precisam preparar os trabalhadores tendo em vista a baixa qualidade do ensino no Brasil.”

Porém, o contexto complexo ainda é assustador para a maioria dos executivos. Segundo um levantamento feito pela consultoria de tendências Gartner, apenas 9% dos líderes de RH acreditam que as empresas estejam preparadas para o futuro do trabalho. Para ajudar os gestores de pessoas nesse processo, VOCÊ RH cruzou dados e mapeou as dez principais tendências do mundo do trabalho.

TENDÊNCIA



# De cargos para tarefas



O futuro do trabalho requer que as profissões sejam pensadas de maneira fluida, aceitando mudanças e reinvenções. Nada de estruturas fechadas e caixinhas hierárquicas. É o que aponta um estudo feito pela empresa de tecnologia e negócios Cognizant, com base em análises e insights coletados em dez anos de trabalho do Center for

the Future of Work (CFoW) da companhia. Isso quer dizer que cargos serão desconstruídos. “O que vai importar é a capacidade de o profissional tocar determinada tarefa, e não o cargo ocupado”, explica Tatiana Porto, diretora de RH da Cognizant no Brasil. Ou seja, a hierarquia não vale mais: a capacidade de execução da atividade e os objetivos desejados são o foco. “É a chamada carreira em nuvem, em que a organização do trabalho é menos baseada em cargos e mais no potencial de contribuição das pessoas”, explica Rafael Souto, presidente da consultoria de carreira Productive.

Na Visa, isso já acontece desde 2017, com a implantação de *squads* e de metas compartilhadas. Funciona assim: antes de iniciar um projeto, a liderança monta a equipe de acordo com as competências necessárias para que o resultado seja efetivo. No decorrer do processo, se necessário, outros profissionais são chamados para suprir demandas. Hoje, 11 grupos multidisciplinares trabalham dessa maneira em projetos como o Cidades do Futuro, que busca desenvolver ações para aumentar o uso do pagamento eletrônico em cidades brasileiras nas quais ainda há predominância do uso do dinheiro em papel, e a aceitação de pagamento por

aproximação para o transporte urbano no Brasil. Nesses casos, é normal um gerente estar à frente de uma equipe que conta com vice-presidentes e diretores. “É uma forma diferente de trabalhar a hierarquia tradicional”, diz Priscila Mônaco, diretora de RH da empresa.

Essa transformação começou em 2016 com a entrada do novo presidente, Fernando Teles. O executivo percebeu que só mudando a forma como os funcionários trabalhavam seria possível alcançar os objetivos estratégicos da companhia. “Sempre fomos uma empresa extremamente matricial e engessada em termos de estrutura. Mas hoje é essencial acompanhar o dinamismo do mercado e não ter medo de implantar inovações”, diz Priscila. Para isso, a companhia fez uma mudança cultural e dois passos foram muito importantes na busca pela nova mentalidade. O primeiro foi conduzir um workshop para todos os funcionários sobre empresas exponenciais com Salim Ismail, diretor executivo e fundador da Singularity University e coautor do já clássico *Organizações Exponenciais* (HSM, 54,90 reais). A iniciativa partiu de um trabalho conjunto do presidente com a área de estratégia, e contou com o apoio do RH. O segundo passo foi fazer, também para todos, treinamentos sobre metodologias ágeis. “Fomos referência para os negócios da empresa em outros países. Hoje as metas compartilhadas são uma ação global e os *squads* fazem parte da gestão na América Latina”, diz Priscila.



## Todos são líderes

**U**ma das tendências mapeadas pela Scoop&Co, agência de pesquisa de mercado, em parceria com a Tera, escola que desenvolve habilidades digitais, é a autogestão. O estudo, feito com 438 profissionais de indústrias de diversos setores, mostra que 73% acreditam que o modelo seja o caminho mais inteligente para atingir objetivos rapidamente. Leandro Herrera, fundador da Tera, explica que, diferentemente de usar metodologias ágeis para tocar projetos (que sempre necessitam de um líder designado), trata-se de uma gestão mais sociocrática, na qual não há chefes nem subordinados. Os papéis e as pessoas podem variar de acordo com o objetivo. “A filosofia da autogestão é a empresa ter um propósito e se organizar para cumpri-lo. Todos são líderes e podem tomar decisões.”

Isso agiliza o processo decisório. Em uma pesquisa realizada no departamento de tecnologia do estado de Washington, o tempo para resolver um problema durante uma reunião e tomar uma decisão caiu 93% depois da adoção de práticas de autogestão. Mas, claro, para funcionar, a empresa precisa estar culturalmente pronta. “A busca deve ser por uma cultura corporativa que gere conexão das pessoas com algo maior e que estabeleça autonomia e transparência para incentivar a inovação por meio do empreendedorismo corporativo”, diz Carla Borges, diretora de pessoas da CI&T, multinacional brasileira de soluções digitais.

## funções compartilhadas



**N**a Europa e nos Estados Unidos, o chamado *job-sharing*, ou compartilhamento de cargo, já é um conceito bem difundido. Uma pesquisa feita pela consultoria Robert Half mostra que, já em 2014, 48% das empresas do Reino Unido ofereciam esse formato. No Brasil,

isso ainda não é muito comum. Mas, no ano passado, a Unilever criou um projeto piloto da prática quando Carolina Mazziero e Liana Fecarotta, diretoras de recursos humanos, sugeriram o formato de trabalho para Luciana Paganato, vice-presidente da área, que concordou com o teste.

O resultado foi positivo e, neste ano, o *jobsharing* passou a incorporar as políticas de gestão de pessoas da empresa complementando o pacote de ações de flexibilidade no trabalho, como home office e horário flexível. Qualquer funcionário pode manifestar o interesse pelo modelo, basta atender a alguns pré-requisitos previstos na legislação



## TENDÊNCIA

trabalhista brasileira (como ser portador de diploma de nível superior e ter salário mensal igual ou superior a duas vezes o limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social). Além disso, a multinacional leva em consideração o perfil dos profissionais que vão compartilhar o cargo, a coesão e o alinhamento profissional.

A ideia central dessa prática é dar liberdade de escolha para o funcionário investir tempo em outras questões, que podem ser networking, cursos de aperfeiçoamento, empreendedorismo ou, até mesmo, dedicar-se mais à família. “As pessoas buscam autorrealização, o que não vem apenas de uma atividade nem só do trabalho”, diz Ligia Zotini, pesquisadora de futuro e fundadora do Voicers. “O formato de 8 horas por dia, cinco dias por semana, é uma conta fabril que não funciona mais. Os profissionais não serão mais pessoas que produzem coisas — as máquinas farão isso —, serão profissionais de talento, de criação”, explica Ligia.

Porém, como em qualquer prática, alguns cuidados devem ser tomados. Mônica Ramos, diretora de operações da LHH no Brasil, ressalta que nem todas as empresas têm o perfil para essa ação. “O primeiro passo é que a cultura seja ágil”, afirma. Ela recomenda também analisar bem o perfil dos profissionais que vão compartilhar o cargo. Disciplina, planejamento e alto grau de confiança entre a dupla são essenciais. “Oferecer um processo de *assessment* auxilia nessa escolha”, diz.



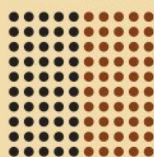
## Gig economy ganha espaço

Um levantamento feito pelo Fórum Econômico Mundial, que elencou 30 panoramas para 2030, prevê que o mercado pode se democratizar por meio da *gig economy* (ou “economia dos bicos”, numa tradução livre). Essa linha de pensamento acredita que haverá mais trabalhadores autônomos e as empresas vão mesclar contratos CLT e terceirização. Segundo Daniel Schwebel, que está à frente da Workana no Brasil, plataforma para trabalho freelance e remoto, as empresas estão descobrindo que podem contratar freelancers para apoiar áreas mais tradicionais, como finanças e engenharia, e não apenas para os serviços mais convencionalmente terceirizáveis, como programação e design.

Há dois pilares importantes nesse sentido. De um lado, é preciso que o movimento seja acompanhado por programas governamentais que protejam as pessoas cujo fluxo de renda seja mais instável e imprevisível. De outro, é necessário que as empresas enxerguem essa mão de obra como, realmente, parte do negócio. “O grande desafio é como gerenciar essa força de trabalho”, diz Luiz Barosa de Oliveira, diretor da Deloitte. “Apesar de não ser um empregado, ele precisa ser engajado e entender os valores e a cultura empresariais para operar em seu nível máximo. Esse pessoal precisa ser bem gerenciado e encarado da mesma forma que os colaboradores.”

### RAIO X DOS FREELANCERS

De 2018 a 2019, houve...



# 50%

de crescimento no número de empresas que buscam freelancers



Priscila Mônaco, diretora de RH da Visa: os cargos não importam nos *squads*, montados de acordo com as competências necessárias para cada projeto



# 43%

mais profissionais cadastrados na plataforma de freelas Workana

FONTE: RELATÓRIO ANUAL WORKANA, 2019

## EM CONTRAPARTIDA

Apesar de **41% das empresas considerarem o trabalho freelance importante**, apenas 8% estabeleceram processos para gerenciar e desenvolver fontes alternativas de força de trabalho

FONTE: DELOITTE TENDÊNCIAS GLOBAIS DE CAPITAL HUMANO, 2019

## TENDÊNCIA

# Mais robôs como funcionários

**A**té 2021, a tecnologia de automação robótica vai substituir quase 4,3 milhões de profissionais em todo o mundo nas tarefas mais repetitivas e rotineiras, de acordo com a Forrester, empresa americana de pesquisa de mercado. No Brasil, os passos são mais lentos. Atualmente, há dez robôs para cada 10 000 trabalhadores, segundo a Federação Internacional de Robótica (IRF). A média global é de 74.

Porém, na contramão do que vem sendo dito, projeções da Gartner apontam que, em 2020, a inteligência artificial vai criar mais trabalhos do que tirá-los das empresas: serão gerados cerca

de 2,3 milhões de empregos, enquanto apenas 1,8 milhão será eliminado. De acordo com Vitorio Bretas, executivo da consultoria, a inteligência artificial vai permitir que as organizações utilizem o conhecimento de pessoas que nunca fizeram parte da força de trabalho e, ainda, promover a inclusão. “Com a tecnologia, aqueles que não poderiam sair de casa por causa de mobilidade ou de doenças mais sérias poderão trabalhar via computador”, diz.

Mas, para isso, é preciso que os RHs implementem programas estruturados de desenvolvimento interno para capacitar os funcionários em competências que os robôs ainda não possuem, como resolução de problemas e criatividade (*veja mais no quadro ao lado “Demasiadamente humanas”*). Se o desenvolvimento humano não fizer parte da estratégia do negócio, não adiantará nenhum movimento de tecnologia. “O RH precisa entender as implicações da transformação digital, mas ter em mente que não se trata só de tecnologia, as mudanças dependem fundamentalmente da transformação das pessoas no trabalho”, afirma João, da FGV.

De acordo com o relatório Technology Outlook 2030 da DNV GL, que capacita as organizações a avançar na segurança e na sustentabilidade, trata-se de um processo natural: os trabalhadores não podem mais ser empregados para a vida toda, passando seus dias em tarefas difíceis, tediosas ou inseguras. “O desafio para as empresas focadas no futuro é descobrir como usar a robótica para obter uma vantagem competitiva. Isso pode significar a identificação da combinação ideal entre trabalhadores humanos e máquinas, ou pode envolver a criação de um modelo de negócios totalmente novo”, diz Mel Wolfgang, sócio da consultoria americana Boston Consulting Group (BCG).

## DEMASIADAMENTE HUMANAS

As dez habilidades mais valorizadas para este ano

1. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS
2. PENSAMENTO CRÍTICO
3. CRIATIVIDADE
4. GESTÃO DE PESSOAS
5. COORDENAÇÃO DE EQUIPE
6. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
7. JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÕES
8. ORIENTAÇÃO DE SERVIÇO
9. NEGOCIAÇÃO
10. FLEXIBILIDADE COGNITIVA

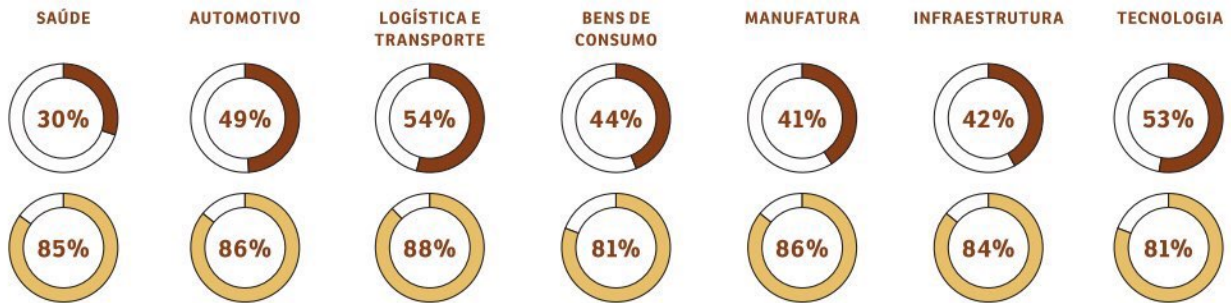
FONTE: WORD ECONOMIC FORUM, 2018



## O MAPA DA ROBÓTICA

Como é o uso da inteligência artificial em diferentes indústrias pelo mundo

LEGENDA: ● JÁ USAM ROBÓS ● PRETENDEM ADOTAR ROBÓTICA ATÉ 2022



FONTE: ADVANCED ROBOTICS IN THE FACTORY OF THE FUTURE, DO BCG, 2019



Simone Karpinskas, diretora de pessoas e organização da Mars Brasil: jornada reduzida aumentou a produtividade dos profissionais

## TENDÊNCIA



# De segunda a quinta

**A** jornada de trabalho de 40 horas distribuídas em cinco dias ao longo da semana está com os dias contados em alguns negócios. A tendência é que o fim de semana passe a contemplar, também, a sexta-feira. É o que indica a pesquisa do Centro para o Futuro do Trabalho, da Cognizant, que conta com pensadores e acadêmicos de negócios e tecnologia, e o relatório *Technology Outlook 2030*, da DNV GL. As funções tradicionais desempenhadas das 9 às 17 horas serão substituídas por contratos flexíveis, tornando o modelo a norma até 2030. A flexibilidade tem relação com o novo jeito de trabalhar, que pode ser de qualquer hora e lugar, e com o novo perfil dos profissionais, que buscam mais satisfação e propósito.

Atenta a isso, a fabricante de alimentos Mars aplica a jornada reduzida desde 2018. Por lá, o empregado pode sair mais cedo todos os dias da semana (às 17 horas em vez de às 18) ou folgar na sexta-feira à tarde. A ideia surgiu de feedbacks dos próprios funcionários, que nas pesquisas internas pediam por isso. “Criamos as duas opções para que todos pudessem usufruir do benefício. Há profissionais, por exemplo, que interagem com outros países e não poderiam folgar na sexta à tarde”, diz Simone Karpinkas, diretora de pessoas e organização da Mars Brasil.

Para colocar o projeto em prática, o RH realizou, primeiramente, um programa piloto de verão, com duração de três meses. O objetivo era checar se a prática prejudicaria o desempenho. “Percebemos o contrário. As pessoas ficaram mais comprometidas e preocupadas em entregar tudo para poder usar o benefício”, diz Simone. A comunicação é crucial nesse processo: a companhia reforça que, com a flexibilização, vem a responsabilidade, e prepara os líderes para engajar e auxiliar o time caso haja necessidade. A jornada não foi reduzida no contrato, o que não afeta o salário nem exige a reposição das horas.



## Salário em criptomoeda

**A** Nova Zelândia foi o primeiro país do mundo a legalizar que os salários sejam pagos em criptomoedas. Trata-se de uma grande mudança para o setor de moedas virtuais, que em vários locais são barradas por causa de aspectos regulatórios e incertezas quanto à tributação.

Para tirar o projeto do papel, a Nova Zelândia criou algumas regras. Uma delas é que a criptomoeda usada nos pagamentos deve ser conversível diretamente em uma corretora e em, pelo menos, uma moeda tradicional (como o dólar ou o dólar neozelandês). Outras regras são: o funcionário tem de aceitar o recebimento nessa modalidade e os valores devem ser regulares e fixos.

Depois da Nova Zelândia, outros países, como Suíça, Japão, Estônia e Malta, adotaram os pagamentos em bitcoin. No Brasil, a realidade ainda é distante, segundo Cezar Taurion, sócio e *head* de transformação digital da Kick Ventures, especializada em venture capital para startups. Segundo ele, há aspectos de regulações que variam de acordo com o país e de maturidade tecnológica. “A tendência é o dinheiro desaparecer, mas no Brasil ainda se discute se os motoristas de aplicativos devem ser CLT”, diz.



# Recrutamento e seleção com IA

Já existem softwares capazes de mapear o candidato ideal, cruzando informações fornecidas por eles com os requisitos estabelecidos para a vaga. O sistema consegue separar as melhores opções para a análise posterior do profissional de recrutamento. Essa pré-seleção é muito mais barata, assertiva e rápida para a empresa. A mesma tecnologia permite acompanhar o desempenho dos candidatos durante os processos de entrevistas, testes ou dinâmicas, apontando as melhores características para o cargo determinado.

Por causa do crescimento médio anual de 60% no faturamento da empresa nos últimos anos, o Grupo Movile (holding de empresas de tecnologia como iFood e Sympla) usa a IA para otimizar as contratações. Depois de alguns testes, a companhia usou a assistente virtual Fabi para conduzir uma das primeiras etapas do processo do Mobile Dream, programa de estágio e jovens talentos da companhia. Ela conduzia conversas de 3 minutos para que os candidatos falassem sobre suas trajetórias, desafios e motivações. “Essa assistente nos ajudou a ocultar dos recrutadores informações como idade, gênero, nome e instituição de ensino”, afirma Luciana Carvalho, vice-presidente de gente e gestão do Grupo Movile. Na visão da executiva, o uso da tecnologia ajuda a dar chance para que mais pessoas participem do processo, pois, manualmente, o número de currículos que podem ser avaliados é menor e fica mais difícil dar feedbacks para todos os participantes. Nesse processo, a empresa alcançou mais de 25 000 inscrições.

FOTO: OMAR PAIXÃO

## 5 TECNOLOGIAS DE APOIO PARA O RH

- 1 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL:** AGILIZA O TRABALHO DOS RECRUTADORES, TORNANDO-O MAIS RÁPIDO E INTELIGENTE, E AUXILIANDO A PROCESSAR DADOS E CURRÍCULOS;
- 2 ANALYTICS E BIG DATA:** AUXILIAM NA AUTOMAÇÃO DA TRIAGEM DOS CURRÍCULOS;
- 3 BLOCKCHAIN:** OFERECE UM REGISTRO CONFIÁVEL DO PERFIL DE CANDIDATOS;
- 4 GEOLOCALIZAÇÃO:** APOIA A REALIZAÇÃO DE VIDEOCONFERÊNCIA COM UM GRUPO DE PESSOAS;
- 5 FERRAMENTAS DE VÍDEO, TESTES ONLINE, USO DE SIMULADORES E REALIDADE VIRTUAL:** AJUDAM NAS ANÁLISES DE PERFIL E COMPORTAMENTO.

*FONTE: RENATA GIOVINAZZO SPERS, DO PROGRAMA DE ESTUDOS DO FUTURO (PROFUTURO), DA FIA*



**Luciana Carvalho, vice-presidente de gente e gestão do Grupo Movile: inteligência artificial no recrutamento ajuda na agilidade e na diversidade das contratações**

## TENDÊNCIA

# Sai o feedback, entra o feedforward



**C**om as mudanças no mundo do trabalho, que está mais dinâmico e exige respostas rápidas para alcançar bons resultados, os feedbacks também passam por transformações. Por isso, entra em cena o *feedforward*, o olhar para a frente: uma conversa entre o gestor e o subordinado para avaliar as possibilidades futuras. Algumas companhias já começam a prati-

car isso. Uma delas é a Zoom & Buscapé, empresa de comércio eletrônico que há dois anos reformulou a estratégia de gestão de desempenho. A mudança deu-se tanto pela preocupação da empresa com as tendências do mundo do trabalho quanto pelas novas demandas dos profissionais (mais exigentes de conversas frequentes e transparência). A palavra de ordem passa a ser desenvolvimento — não mais desempenho. “Para as pessoas se sentirem motivadas, precisam perceber que estão criando novas habilidades e enfrentando desafios que potencializam seu crescimento”, diz Cristiani Oliveira, gerente de pessoas e cultura do Zoom & Buscapé.



Com o apoio de uma plataforma, a empresa conta com quatro ciclos de feedback, chamados de *check-in*. As conversas têm como ponto central exatamente o olhar para a frente. Líderes e liderados discutem expectativas, prioridades, competências e carreira. “Falamos também sobre o que passou, mas como uma forma de aprendizado, de tirar lições importantes para a evolução profissional”, explica a executiva de RH. Para que o processo fosse bem absorvido por todos, a área de gestão de pessoas fez treinamentos sobre o novo modelo, e passou a reforçar o tema nas reuniões de liderança. “Além disso, no primeiro *check-in* de um gestor, o RH acompanha o processo para auxiliá-lo.



**Cristiani Oliveira,**  
gerente de pessoas  
e cultura do Zoom &  
Buscapé: *feedforward*  
no lugar do feedback  
para alinhar as  
expectativas dos  
funcionários

## A revolução do 5G



**C**omputadores e celulares inteligentes mudarão nossa vida, e o 5G, cuja chegada ao Brasil está prevista para 2022 (segundo informações públicas do ministro da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações), deve transformar ainda mais. O principal benefício da tecnologia é o impacto na rapidez das navegações, com a velocidade podendo chegar a 1 gigabit por segundo. Isso significa, por exemplo, que um download que, geralmente, dura 6 minutos será feito em cerca de 15 segundos. Além disso, as chamadas de vídeo serão mais realistas e não haverá atrasos na comunicação. Um relatório da GSMA Intelligence, área de pesquisa da consultoria GSMA, a perspectiva é que o 5G adicione 2,2 trilhões de dólares à economia global nos próximos 15 anos.

As relações profissionais começam a ganhar novas formas e a flexibilidade ganha novos contornos, como explica Ligia, do Voicers. Uma das expectativas é a maturação da realidade imersiva, por exemplo. “A parte digital começará a ter mais força no dia a dia. Com o tempo, provavelmente os computadores e os celulares não serão mais máquinas físicas. Vamos desmaterializar boa parte das telas, que serão projetáveis com o auxílio da realidade aumentada”, explica. A flexibilidade nasce desse processo, em que o escritório vai estar em qualquer local, num lugar imersivo, por exemplo. As pessoas poderão estar mais próximas, mesmo distantes fisicamente. Com isso, ganham-se proximidade, conexão e mobilidade”, diz. Mas ela ressalta que o contato humano não vai desaparecer, será apenas facilitado.

O Facebook, por exemplo, em seu evento mundial de 2019, Oculus Connect 6, apresentou uma ferramenta ainda em testes para seus óculos de realidade imersiva — batizados de “teletransporte social”. A ideia é que os óculos tenham a funcionalidade de escanear um ambiente e, em tempo real, reproduzi-lo virtualmente. O objetivo é fazer com que as conexões virtuais aconteçam de forma cada vez mais realista. Se der certo, será possível reproduzir o espaço em que estivermos instantaneamente e “teletransportar” quem desejarmos, permitindo aos usuários estar em qualquer lugar, com qualquer pessoa, independentemente de fronteiras geográficas. “As relações de trabalho serão certamente impactadas e modificadas. Não sentiremos mais muita diferença em trabalhar no escritório ou em casa”, diz Ligia. ●



## RECRUTAMENTO



CANAL ÚNICO PDF O JORNALEIRO  
ACESSO: [t.me/jornaiserevistas](https://t.me/jornaiserevistas)

# FALHA NO SISTEMA

ERROS NO PROCESSO SELETIVO SÃO TÃO COMUNS QUE ATINGEM 74% DAS COMPANHIAS. AS CONSEQUÊNCIAS DESSE PROBLEMA SÃO GRAVES — E VÃO ALÉM DOS ASPECTOS FINANCEIROS JULIANA AMÉRICO

**E**m agosto de 2016, **Guilherme Biondo** recebeu uma ótima notícia: ele tinha sido aprovado em um processo seletivo e se tornaria analista de marketing digital da agência Raccoon. Só que o aviso foi feito para a pessoa errada — Guilherme, na verdade, havia sido eliminado. “Nós enviamos por engano o e-mail de aprovação, com boas-vindas e tudo mais. Como ele já tinha pedido demissão no outro emprego e levado os documentos de contratação, não dava para voltar atrás”, lembra Tulio Kehdi, sócio fundador da Raccoon e responsável pelo RH na época. Já esperando um desempenho ruim, a equipe se

surpreendeu com os resultados do novo empregado. “Ele se mostrou um ótimo profissional, dedicado, com perfil de liderança e alinhado com a cultura da empresa.” Quatro meses depois, ele foi promovido — e ficou sabendo que nem deveria ter entrado na empresa. Hoje, Guilherme é gerente de marketing e mídia e lidera um time de 30 pessoas.

Essa história teve um final feliz, mas erros nas seleções são comuns nas empresas. Um levantamento de 2017 do site de vagas CareerBuilder revela que 74% das organizações admitem ter feito contratações equivocadas. Já dados de um estudo global de 2018 da consultoria Robert Half indicam que 39% das companhias levam apenas duas semanas para perceber que a pessoa

não é a ideal para o cargo. “Ao mesmo tempo que os RHs estão se digitalizando e se tornando cada vez mais estratégicos, há despreparo e falta de profissionalismo no setor de recrutamento e seleção. Os processos ainda são muito arcaicos”, diz Maria Elisa Moreira, psicóloga e professora de pós-graduação e educação executiva no Insuper.

## Revisão total

Esse era o diagnóstico perfeito para a Raccoon, que percebeu que um procedimento baseado em duas etapas (prova e entrevista) não funcionava — e poderia estar custando à empresa a perda de bons profissionais. Por isso, tudo foi repensado. A companhia desenvolveu testes online para identificar valores pessoais,

raciocínio analítico e lógico, e espírito de liderança dos candidatos, além da parte técnica. Na etapa presencial, o RH capacitou os gestores que fazem as entrevistas. Para não perder mais profissionais, a empresa também criou um banco de talentos com reúne os candidatos reprovados que apresentaram alinhamento cultural com a agência.

Manter um banco de talentos é uma recomendação dos especialistas. “Não existe um melhor momento para contratar. Quando você precisa preencher uma vaga às pressas, o risco de errar é alto. A empresa deve criar uma cultura de recrutamento perene. Entrevistar alguns profissionais, ter contato com eles e saber quais são os favoritos”, explica Tiago Yonamine, especialista em recrutamento e CEO do Trampos.co. Além disso, 73% dos possíveis candidatos a uma vaga são passivos, segundo dados do LinkedIn. Ou seja, eles não estão buscando emprego, mas abertos a propostas.



Tulio Kehdi, sócio fundador da Raccoon, e Guilherme Biondo, gerente de marketing e mídia: o erro no processo de contratação de Guilherme fez a empresa rever as práticas de seleção

## AS JUSTIFICATIVAS DAS EMPRESAS PARA CONTRATAÇÕES MALFEITAS



SOMA DIFERENTE DE 100% PORQUE ERA POSSÍVEL MAIS DE UMA RESPOSTA FONTE: CAREERBUILDER

## RECRUTAMENTO

### Mais do que o técnico

Por mais que um currículo cheio de experiências e cursos salte aos olhos, são as habilidades sociais que determinam as boas contratações. Um estudo da consultoria de treinamento Leadership IQ indica que apenas 11% dos recrutamentos fracassados acontecem por causa da falta de conhecimento técnico. O restante tem relação direta com o comportamento: 26% mostraram problemas do profissional em aceitar e implementar feedbacks, 23% apontaram a baixa inteligência emocional e 15% destacaram o temperamento. “Alguns processos se preocupam tanto com a questão técnica que acabam eliminando quem não preenche todos os requisitos e esquecem de mensurar características comportamentais. Você não avalia se a pessoa tem iniciativa, se é responsável ou determinada”, afirma Mário Custódio, diretor de recrutamento da Robert Half. “Uma lacuna técnica você treina, o comportamento é mais difícil mudar.”

Para garantir que os novos funcionários estejam alinhados com os valores, a startup Contabilizei, especializada em serviço online de contabilidade, incluiu um novo passo em seu processo seletivo. Desde 2017, os candidatos passam por uma entrevista de cultura. “A gente tem, em média, cinco etapas: pré-seleção; entrevista por telefone para entender o momento do candidato; entrevista com o RH para a validação de competências; entrevista com o gestor da área; e, dependendo do cargo, prova ou entrevista com especialista para validar as

## MAPA DA MINA

Como preparar um bom processo de recrutamento



**ALINHAMENTO:**  
O RH E A ÁREA QUE ESTÁ CONTRATANDO PRECISAM ESTAR ALINHADOS SOBRE O QUE PROCURAM E SOBRE AS EXPECTATIVAS PARA A VAGA.

**REQUISITOS:**  
DIFICILMENTE ALGUM CANDIDATO VAI CONSEGUIR PREENCHER TODAS AS EXIGÊNCIAS. SAIBA QUAIS SÃO AS INDISPENSÁVEIS E NÃO SE ESQUEÇA DE AVALIAR O PERFIL COMPORTAMENTAL.



**TEMPO:** EVITE PROCESSOS ÀS PRESSAS. PULAR ETAPAS DA SELEÇÃO E NÃO TER TEMPO PARA AVALIAR OS CANDIDATOS AUMENTAM OS RISCOS DE ERRO.

competências técnicas. Quando os finalistas são selecionados, eles vão para a entrevista de cultura”, afirma Michele Mafissoni Heemann, gerente de recursos humanos da Contabilizei.

Entre os 370 funcionários da startup, há 24 “guardiões da cultura”, que acompanham a última etapa do processo. Para selecionar esse time, a empresa fez uma pré-seleção e avaliou fatores como tempo de casa, nível de engajamento e se o empregado é um representante dos valores da companhia. É papel desse pessoal avaliar se o candidato se identifica com a empresa. Quando um guardião fica em dúvida, o profissional passa por uma entrevista com outro funcionário — e o grupo de guardiões tem poder de veto na contratação. Certa vez, uma indicação do CEO e fundador da startup, Vitor Torres, foi barrada na entrevista de cultura, e a contratação não aconteceu.

### Tecnologia como aliada

A quarta edição da pesquisa exclusiva encomendada por VOCÊ RH à consultoria Deloitte, divulgada no ano passado, mostra que o RH está se digitalizando: 63% das empresas investem em tecnologia para a gestão de pessoas. E isso pode agilizar o processo de recrutamento e reduzir as falhas. Na Wavy, empresa de ferramentas de mensageria e plataformas de comunicação, por exemplo, os candidatos são recebidos pela robô Ada, uma *chatbot*. “Usamos em processos seletivos-relâmpago ou naqueles que têm alto volume. Isso ajuda a ganhar agilidade e a garantir devolutivas mais rápidas para os candidatos”, explica Marcela Martins, diretora de RH da Wavy. A inteligência artificial compartilha informações sobre a empresa, recebe os currículos e aplica as provas de lógica, idiomas e cultura.

A executiva afirma que a empresa conseguiu reduzir os vie-



**TESTE:** PREPARE UMA PROVA PARA TESTAR AS HABILIDADES TÉCNICAS E GARANTIR QUE A PESSOA ESTEJA APTA AO TRABALHO. ESSA ETAPA DEVE VIR ANTES DA ANÁLISE COMPORTAMENTAL.



**REFERÊNCIAS:** NÃO SE ESQUEÇA DE CHECAR AS REFERÊNCIAS DO CANDIDATO E OLHAR AS REDES SOCIAIS. É SEMPRE BOM TER UMA VISÃO DE QUEM JÁ TEVE A CHANCE DE TRABALHAR COM O PROFISSIONAL.



**ENTREVISTADOR:** A EMPRESA PRECISA SE PREPARAR PARA O PROCESSO SELETIVO. OS ENTREVISTADORES DEVEM PASSAR POR CAPACITAÇÃO DE EMPATIA E DE VIESES INCONSCIENTES.



**FEEDBACK:** POR MAIOR QUE SEJA A LISTA DE CANDIDATOS, DÊ UM RETORNO A TODOS OS QUE NÃO FORAM APROVADOS. FAZER ISSO É IMPORTANTE PARA A IMAGEM DA COMPANHIA NO MERCADO.

## ERREI, E AGORA?

É possível aplicar algumas táticas antes de demitir o recém-contratado

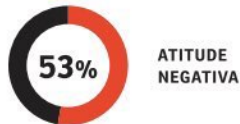
**TRANSPARÊNCIA:** O GESTOR E O RH DEVEM CONDUZIR UMA CONVERSA DIRETA COM O NOVO FUNCIONÁRIO E INFORMAR SOBRE A INSATISFAÇÃO, OS PROBLEMAS DE DESEMPENHO E AS EXPECTATIVAS DE AMBOS. ISSO PODE AJUDAR A ENCONTRAR UMA SOLUÇÃO CONJUNTA.

**TREINAMENTO:** EMBORA SEJA ALGO DIFÍCIL, AS HABILIDADES SOCIAIS PODEM SER DESENVOLVIDAS. OFEREÇA TREINAMENTOS SOBRE TRABALHO EM EQUIPE, LIDERANÇA, FEEDBACK E CUMPRIMENTO DE PRAZOS.

**REMANEJAMENTO:** ÀS VEZES, O PERFIL DO FUNCIONÁRIO NÃO COMBINA COM UMA ÁREA OU EQUIPE ESPECÍFICA. VEJA A POSSIBILIDADE DE REMANEJAR A PESSOA PARA OUTRO SETOR.

## DEU RUIM

O que leva as empresas a considerar o empregado uma má escolha



\* ERA POSSÍVEL MAIS DE UMA RESPOSTA  
FONTE: CAREERBUILDER

ses inconscientes na avaliação e que 60% dos candidatos são de grupos minoritários. Isso acontece porque Ada não analisa qual é a universidade que está no currículo. “Nós, humanos, temos uma tendência a gostar do semelhante e ficamos buscando isso. Com o *bot*, consigo trazer pessoas com realidades diferentes da nossa e que tenham um perfil que combina com a empresa.”

### Custo alto

Apostar em ferramentas de contratação é importante porque recrutar errado pesa no bolso. Um relatório da Recruitment & Employment Confederation (REC), organização britânica de recrutamento, indica que uma má contratação pode custar à empresa três vezes mais do que o salário do funcionário. Do ponto de vista financeiro, a companhia tem de amargar com os prejuízos do que foi gasto durante a contratação, dos investimen-

tos em treinamento e dos possíveis erros decorrentes da atuação daquele profissional.

Para Mário, da Robert Half, embora os custos financeiros sejam danosos, os prejuízos ao ambiente organizacional costumam ser ainda piores. “O impacto no clima pode culminar no desligamento de talentos, na queda de produtividade e no mal-estar entre as equipes. Dependendo do nível profissional, há impacto inclusive na imagem da marca no mercado”, afirma. Essa percepção está alinhada à pesquisa feita pela Robert Half citada anteriormente, que mostra que as três principais consequências de uma contratação equivocada, de acordo com os gerentes entrevistados, são aumento da carga de trabalho (50%), elevação do estresse (39%) e perda de produtividade (33%). Para evitar todos esses problemas, é melhor dedicar mais tempo — e esforço — na hora de recrutar. ●

**DIVERSIDADE**



# O FATOR EXPERIÊNCIA

**ATÉ 2050, O NÚMERO DE BRASILEIROS ACIMA DE 60 ANOS DEVE MAIS QUE DOBRAR. COMO RESULTADO, HAVERÁ MUITOS PROFISSIONAIS SENIORES DISPONÍVEIS NO MERCADO E É IMPORTANTE QUE COMPANHIAS CRIEM ESTRATÉGIAS PARA COMBATER O PRECONCEITO CONTRA OS MAIS VELHOS NATALY PUGLIESI**



**Luciana Paganato,**  
VP RH da Unilever  
Brasil, e estagiários  
do programa Senhor  
Estagiário: processo  
seletivo exclusivo  
para estudantes com  
mais de 50 anos

**E**m 2050, o número de brasileiros acima de 60 anos deve mais que dobrar, ultrapassando os 40 milhões, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A queda nas taxas de fecundidade e o aumento da expectativa de vida são as principais justificativas para a inversão da pirâmide etária no país. Some-se a isso a reforma da Previdência, que elevou a idade de aposentadoria de homens para 65 anos e de mulheres para 62, e o resultado é que teremos profissionais cada vez mais velhos no mercado. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), em 2040 a média de idade dos funcionários nas organizações será de 45 anos.

“Uma pessoa com 60 anos está começando a terceira parte da vida e ainda tem muito a contribuir. Por isso, as companhias devem tornar o ambiente de trabalho fértil para esses profissionais”, diz Ricardo Sales, sócio fundador da consultoria Mais Diversidade.

Para contratar e inserir trabalhadores mais velhos, as empresas terão de atacar uma questão que por muito tempo foi ignorada: o preconceito etário. E ele está enraizado. De acordo com um estudo feito em 2013 pela consultoria PwC, em parceria com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Eaes), para 70% das empresas os profissionais maduros custam mais caro. Além disso, 69% acham que eles são resistentes a

## DIVERSIDADE

mudanças e 58% acreditam que esse pessoal é menos flexível.

O preconceito etário é tão generalizado que ganhou até nome: ageísmo. O termo, criado em 1969 pelo psiquiatra e gerontologista americano Robert Neil Butler, é empregado para descrever os estigmas de qualquer faixa etária, mas frequentemente é associado à discriminação contra os mais velhos. Embora muita gente não conheça a palavra, o sentimento de exclusão não é novidade para essa parcela da população.

Segundo o estudo *Um Retrato Etário nas Organizações*, dos pesquisadores brasileiros Fran Winandy e Darcy Hanashiro, em parceria com o site *Vagas.com*, 50% dos profissionais com mais de 45 anos já foram alvo de piada por causa da idade e 55% afirmam

ter sofrido discriminação em processos seletivos. “É comum muitas pessoas deixarem de colocar a idade e o ano em que se formaram para que as empresas deem uma chance a elas. Muitas vezes são recrutadores jovens que não selecionam esses profissionais por falta de identificação”, afirma a pesquisadora Fran, que também é sócia na Acalântis Executive Search.

### Derrubando estereótipos

O rápido avanço das novas tecnologias contribui para reforçar esses estigmas. Pense por um momento no perfil de profissional ágil, ousado e inovador, que tanto aparece entre os mais desejados pelas empresas. Provavelmente, a primeira imagem que vem à cabeça é de alguém jovem e descolado. “Associamos inovação aos nativos

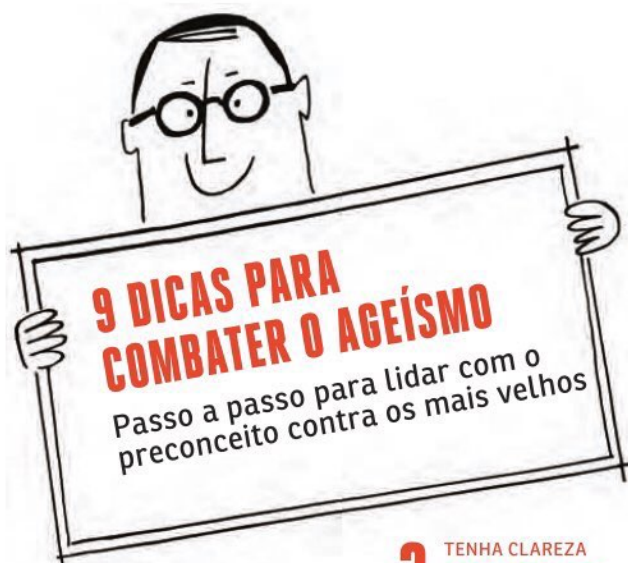
digitais. Criamos a percepção de que outras gerações têm dificuldade de se atualizar e são mais lentas. Isso é puro estereótipo”, diz Ricardo, da consultoria Mais Diversidade. Os números comprovam isso. De acordo com o estudo da FGV, para 62% das companhias, os profissionais mais velhos têm dificuldade em lidar com as tecnologias. “É quase como acreditar que essas pessoas apresentam algum declínio cognitivo, uma vez que o acesso à internet e a smartphones hoje é muito mais fácil”, diz Fran. Essa adesão às novas tecnologias é um fato. Segundo dados da Pnad Contínua de 2018, 31% dos idosos acessam a internet diariamente — grupo que mais cresceu entre os novos usuários da rede.

Mas não basta contratar profissionais mais velhos. É preciso integrá-los, oferecendo as oportunidades e os desafios, trabalho semelhante ao que ocorre na inclusão de grupos como mulheres, negros e LGBTQI+. “No fundo, esse é o único tema de diversidade que fala absolutamente com todos os públicos, porque é uma posição que um dia todos vamos ocupar”, diz Ricardo, da Mais Diversidade.

Uma das premissas para criar times diversos é que trazer outros pontos de vista para a empresa contribui para gerar inovação. No caso de profissionais mais velhos, isso tem o adicional da experiência e da bagagem que essas pessoas adquiriram com o passar dos anos.

### Foco na inclusão

Aos poucos, as empresas começam a criar ações de inclusão de profissionais mais velhos em suas



**1** FAÇA UMA PESQUISA PARA IDENTIFICAR SEU PÚBLICO INTERNO (SEXO, CARGO, IDADE ETC.)

**2** CRIE UM MAPA DE DIVERSIDADE: QUAIS SÃO OS PONTOS CRÍTICOS? O QUE A EMPRESA JÁ POSSUI?

**3** TENHA CLAREZA DOS OBJETIVOS E ENTENDA A RELAÇÃO DA DIVERSIDADE COM O SEU NEGÓCIO

**4** ORGANIZE GRUPOS DE AFINIDADES FORMADOS POR PESSOAS QUE SE IDENTIFIQUEM COM ESSAS CAUSAS

**5** FAÇA EVENTOS E PALESTRAS DE SENSIBILIZAÇÃO COM HISTÓRIAS DE PERSONAGENS REAIS

**6** ESTIMULE A TROCA POR MEIO DE MENTORIAS, PROJETOS E FÓRUMS COM TODO O TIME

**7** REVISE PROCESSOS SELETIVOS, GARANTINDO QUE NÃO HAJA RESTRIÇÕES DE IDADE E ESTIMULANDO A REPRESENTATIVIDADE ETÁRIA

**8** OBSERVE SEUS PROCESSOS ANTERIORES E ENTENDA EM QUE MOMENTO PESSOAS MAIS VELHAS FORAM DEIXADAS DE LADO

**9** ESTIPULE E ACOMPANHE MÉTRICAS DE CAPACITAÇÃO E INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS MADUROS

# BRASIL: UM PAÍS QUE ENVELHECE

As mudanças que ocorrerão em breve na pirâmide etária brasileira

EM 2030,  
O PAÍS TERÁ  
A QUINTA  
POPULAÇÃO  
MAIS IDOSA  
DO MUNDO

EM 2040, CERCA DE  
**57% DA POPULAÇÃO BRASILEIRA**  
EM IDADE ECONOMICAMENTE  
ATIVA TERÁ **MAIS DE 45 ANOS**

EM 2050, UM EM CADA TRÊS  
BRASILEIROS ESTARÁ COM  
**MAIS DE 60 ANOS DE IDADE**

**64%**  
DOS PROFISSIONAIS  
MAIS VELHOS  
DIZEM QUE QUEREM  
**APRENDER E**  
**DESENVOLVER**  
**NOVAS HABILIDADES**

**88%**  
ACREDITAM  
POSSUIR  
**MAIS EQUILÍBRIO**  
**EMOCIONAL**  
EM COMPARAÇÃO  
COM OS JOVENS

FONTES: IBGE, IPEA E MATURIJOBS

jornadas de diversidade. Segundo outro estudo da FGV, de 2018, 28% das companhias já contam com um pilar etário, por exemplo. Embora baixo, o número é um avanço se comparado com algum tempo atrás, quando a discussão nem existia. O aumento do interesse das empresas é algo sentido pela MaturiJobs, plataforma que conecta profissionais maduros a vagas de emprego. “De um ano para cá vimos nosso faturamento triplicar, com companhias procurando proativamente nossos serviços”, diz Morris Litivak, fundador da empresa.

Uma das companhias que já começaram esse trabalho é a distribuidora de energia EDP Brasil. Em 2019, a multinacional portuguesa deu início à sua política de diversidade e, logo de cara, colocou a questão etária como um dos pilares do programa. Hoje,

cerca de 12% do quadro de 2.600 empregados da EDP tem mais de 50 anos. Batizado de Gerações, o grupo de afinidades voltado para o tema conta com 100 funcionários voluntários. “Desenvolvimento, atração e retenção são os norteadores desse pilar”, afirma Fernanda Pires, diretora de recursos humanos da EDP Brasil. Uma das iniciativas que surgiram por meio do grupo foi a flexibilização de benefícios de acordo com a faixa etária. A ideia é deixar que cada grupo etário monte a própria cesta, partindo do pressuposto de que os interesses podem mudar ao longo da vida. A implantação da iniciativa atualmente está sendo estudada pela empresa.

Antes de lançar o programa de diversidade, entretanto, a EDP realizou uma série de treinamentos e palestras sobre os temas que seriam trabalhados. Para falar

de inclusão de profissionais mais velhos, a companhia criou uma campanha, batizada de Talento Não Tem Idade, por meio da qual divulgou peças de endomarketing reforçando a posição de combate ao preconceito etário na organização. Os líderes da EDP também receberam capacitações, e a ideia é criar uma meta de diversidade e inclusão, atrelada à distribuição de lucros da multinacional. “Nosso objetivo é ter equilíbrio e representar as várias gerações, entendendo que cada uma tem com o que contribuir”, diz Fernanda.

## Estagiário aos 60

Embora o aumento da idade produtiva dos idosos tenha como principal razão a questão econômica, também há o fato de que, com maior expectativa de vida, muitas pessoas não querem parar a carreira e suas



## DIVERSIDADE



**Fernanda Pires, diretora de RH da EDP Brasil, e funcionários seniores da empresa: grupo para discutir gerações e benefícios flexibilizados por faixa etária**

conquistas profissionais. “No trabalho é onde formamos nossa identidade e construímos nosso legado. Com a ajuda da medicina, hoje envelhecemos com mais vigor. Então, quando chegam à idade de se aposentar, muitos não querem”, afirma Ricardo, da Mais Diversidade.

Esse foi um dos motivos, aliás, que inspiraram Morris a criar a MaturiJobs. Quando sua avó, então com 80 anos, teve de se aposentar repentinamente, ela começou a adoecer. “Continuar produzindo e trabalhando ainda é muito importante para a geração que usa nossa plataforma”, diz ele, que também oferece treinamentos em empreendedorismo para os profissionais cadastrados em seu banco de talentos.

Continuar se capacitando mesmo depois de sair da faculdade e terminar o MBA, o chamado *long-life learning*, é, inclusive, uma demanda que não tem idade — segundo especialistas, o hábito se tornará essencial para darmos conta das transformações dos próximos anos. E, se vamos continuar sendo eternos alunos, nada mais natural do que a existência de estagiários e trainees mais velhos. “A flexibilização de idade nos programas de estágio ainda é algo pontual, mas é uma ótima alternativa para quem continua estudando ao longo da vida”, diz Ricardo, da Mais Diversidade.

A Unilever foi uma das pioneiras nesse sentido ao lançar, em 2019, um processo seletivo exclusivo para estagiários com mais de 50 anos. “A ideia surgiu durante um workshop de diversidade

e inclusão, vinda de um funcionário”, afirma Luciana Paganato, vice-presidente de RH da Unilever Brasil. O programa, que recrutou três profissionais com 62 anos para a área de vendas, foi batizado de Senhor Estagiário, em referência ao filme estrelado por Robert De Niro. O pré-requisito para participar da seleção era que os candidatos estivessem cursando uma faculdade. “Esses estagiários têm perfis variados: um deles está na primeira graduação, outro buscou o curso para se aprimorar, e o terceiro voltou a estudar para retornar ao mercado. Eles têm vontade de aprender”, diz Luciana.

### Faz bem para o bolso

Inserir os mais velhos nas companhias, além do apelo social, tem um viés mercadológico. “Não é apenas a força de trabalho que vai envelhecer, mas também os consumidores. Isso quer dizer que as empresas terão de incluir profissionais que consigam pensar com a cabeça desse público para criar soluções e antever demandas”, afirma Morris, da MaturiJobs. A visão é compartilhada por Luciana, da Unilever. “Para estar em todos os lares, não há como não ter diversidade. Então, é essencial romper e eliminar todos os estereótipos possíveis, incluindo o de idade.”

O Itaú Unibanco foi outra empresa que percebeu isso. Em junho de 2019, começou um projeto-piloto, em parceria com a consultoria de recrutamento Labora e com o movimento de longevidade Lab 60+, para recrutar profissionais acima de 50

anos para as agências. O processo seletivo teve recorde de público: 2 000 pessoas se inscreveram para apenas 18 vagas. Os selecionados tiveram treinamentos de desenvolvimento pessoal, novas tecnologias e finanças.

Nas agências, eles receberam a missão de melhorar a experiência de clientes idosos. Entre as responsabilidades estava a de conscientizar o público sênior sobre a importância de poupar e a de incentivar a adesão às novas tecnologias, orientando aqueles que desejassem baixar o aplicativo do Itaú, por exemplo. “Iniciativas como essa preparam o banco e a sociedade para o futuro do trabalho e antecipam tendências de mercado”, afirma Luciana Nicola, superintendente de relações institucionais e sustentabilidade do Itaú Unibanco.

O projeto, que terminou no final de janeiro, foi considerado um sucesso. “Nos meses de outubro e novembro registramos, respectivamente, 39% e 81% de aumento no número de clientes que estão com a jornada digital completa, ou seja, passaram a realizar os serviços pelo app”, comemora Luciana. A expectativa é realizar outras edições do programa até o fim do ano.

Práticas como essa ainda podem aumentar o engajamento do restante dos funcionários, como explica Fran, da Acalântis Executive Search: “Ao contratar profissionais com mais idade, que muitas vezes não encontram chance em outras companhias, a organização mostra que as pessoas não são descartáveis”. Uma mensagem que toca todas as gerações. ●



CANAL ÚNICO PDF O JORNALEIRO  
ACE/S/E: t.me/jornaiserevistas

# SAINDO DO VERMELHO

PARA 59% DOS TRABALHADORES, AS DÍVIDAS SÃO A PRINCIPAL FONTE DE ESTRESSE. DIANTE DESSE CENÁRIO, COMPANHIAS CRIAM ALTERNATIVAS PARA AJUDAR OS FUNCIONÁRIOS A EQUILIBRAR AS CONTAS E DEIXAR A INADIMPLÊNCIA NATALIA GÓMEZ

**C**ontas atrasadas e orçamento que não fecha no final do mês são motivos de preocupação para muita gente: 61 milhões de brasileiros começaram 2020 perdendo o sono por causa das dívidas, de acordo com dados da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e do SPC Brasil — um aumento de 4% em relação ao mesmo período do ano anterior. E perder o sono não é figura de linguagem. Segundo um estudo divulgado pelo Instituto Locomotiva, especializado em pesquisas sobre a classe C, em 2019, cerca de 55 milhões de pessoas disseram não conseguir descansar o suficiente quando estão no vermelho.

A tensão causada pelo endividamento gera uma série de consequências emocionais e físicas, como dores musculares, falta de

atenção e aumento da ansiedade. E não é novidade para as empresas que funcionários inadimplentes são menos produtivos e correm o risco de cometer mais erros. “Além de faltar, profissionais nessa situação apresentam a síndrome do ‘presenteísmo’: estão fisicamente no trabalho, mas com a cabeça em outro lugar”, afirma Ana Maria Rossi, presidente do International Stress Management Association no Brasil (Isma-BR). “Outro efeito colateral são os problemas de relacionamento entre as equipes, pois os colegas passam a hostilizar esses trabalhadores que estão rendendo menos, o que piora a situação”, completa Ana Maria.

A instituição estima que os males do estresse no ambiente corporativo custaram o equivalente a 3,5% do produto interno bruto (PIB) anual do país em 2018, que foi de 6,9 trilhões de reais. E as dívidas podem ter relação com esse dado: o estudo Employee Wellness Survey,

de 2019, feito pela consultoria e auditoria PwC, apontou que para 59% dos trabalhadores as finanças pessoais são a principal fonte de suas preocupações, superando o emprego (15%), relacionamentos (10%) e saúde (4%).

O problema fica ainda mais grave porque, para esquecer que estão no negativo, as pessoas lançam mão de comportamentos altamente prejudiciais para a saúde. Segundo um estudo realizado pelo Isma-Br em 2018, 56% dos entrevistados usavam bebidas alcoólicas para evitar pensar sobre as dívidas; 53% tomavam medicamentos e drogas para fugir do problema; e 35% descontavam a tensão em *junkie food*. “O estresse relacionado à saúde financeira afeta todas as idades e níveis da força de trabalho. E a dimensão financeira é tão fundamental quanto o bem-estar físico ou emocional”, afirma Felipe Bruno, líder da área de previdência da consultoria Mercer Brasil.

## Tecnologia a serviço do bolso

Não é de hoje que as companhias desenham estratégias para auxiliar os funcionários a ficar no azul. Uma das mais tradicionais é a criação de cooperativas de empregados, que oferecem empréstimos com juros mais baixos que os bancos. Outras contam com centrais de atendimento para aconselhamento financeiro. Embora sejam úteis, os números citados no início da reportagem deixam claro que só essas iniciativas não evitam a inadimplência dos profissionais.

Algumas empresas, como a startup de conserto de celulares Pitzí, encontraram na tecnologia uma solução para os problemas financeiros do time. “Nossa equipe é composta 70% de pessoas da área de atendimento, muitos no primeiro ou segundo emprego, com salários iniciais. Por meio de conversas, os empregados manifestaram que gostariam de receber o pagamento em datas diferentes para ajudar a fechar as contas”, afirma Lídia Gordijo, diretora de recursos humanos da Pitzí.

Para atender à demanda, a companhia começou a utilizar uma plataforma que permite o adiantamento de até 80% do salário dos funcionários, com base nos dias trabalhados. Os empregados podem sacar os valores em qualquer data do mês, mediante uma taxa de 9 reais por retirada. As antecipações começaram em outubro de 2019 e, até o final de janeiro de 2020, metade do quadro de 140 pessoas já havia usado o recurso. Em média, as antecipações giram em torno de 400 reais e costumam ocorrer por volta do dia 15.



Renata Desidério, diretora executiva da Previ Novartis: a farmacêutica criou um programa de educação financeira sobre investimentos e controle de gastos

Além de disponibilizar o serviço, a Pitzí passou a efetuar o pagamento dos salários no primeiro dia do mês, em vez do quinto dia útil, como ocorria anteriormente.

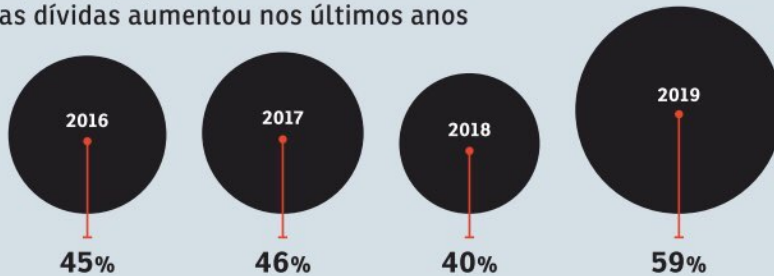
Segundo Lídia, as vantagens de adiantar o salário por meio de uma plataforma digital são confidencialidade e autonomia. “Esse é um tema delicado e muitos não se sentem confortáveis em falar no assunto com seus colegas ou

líderes”, afirma. A companhia também disponibilizou o serviço de empréstimo consignado, com desconto em folha, por meio de uma parceria com uma startup de crédito. “Doze funcionários já realizaram empréstimos nesse modelo. Foi uma forma de auxiliar aqueles que necessitavam mais”, afirma a executiva. Para 2020, a Pitzí está preparando cursos e palestras sobre finanças pessoais.

## FINANÇAS

### DOR DE CABEÇA GERAL

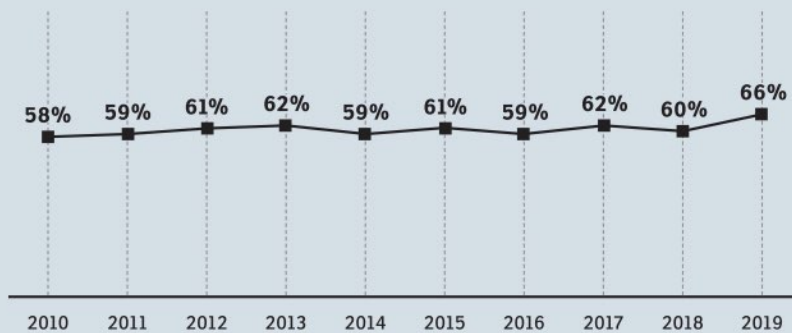
A preocupação dos trabalhadores com as dívidas aumentou nos últimos anos



FONTE: PwC EMPLOYEE WELLNESS SURVEY 2019

### A ESCALADA DO ENDIVIDAMENTO

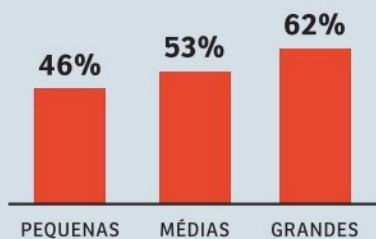
Como a inadimplência das famílias brasileiras cresceu



FONTE: PESQUISA DE ENDIVIDAMENTO E INADIMPLÊNCIA DO CONSUMIDOR (PEIC), REALIZADA PELA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO (CNC)

### ME DÁ UMA AJUDA?

O número de funcionários que desejam auxílio da empresa para tomar decisões financeiras melhores

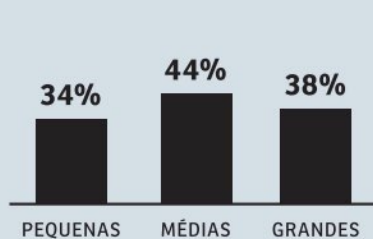


\*SEGUNDO O PORTE DA COMPANHIA EM QUE TRABALHAM

FONTE: ESTUDO DA METLIFE SOBRE TENDÊNCIAS DE BENEFÍCIOS PARA FUNCIONÁRIOS — BRASIL/2018

### DEIXA COMIGO

A quantidade de empregados que afirmam estar no controle das próprias finanças



## O IMPACTO NO TRABALHO

Como a tensão com as contas afeta os profissionais

#### ENTRE OS ESTRESSADOS:

FICARIAM INTERESSADOS POR OUTRA EMPRESA QUE SE PREOCUPE MAIS COM O BEM-ESTAR FINANCEIRO

78%

DIZEM PASSAR 3 HORAS OU MAIS DO EXPEDIENTE SEMANAL PENSANDO NAS CONTAS EM ATRASO

49%

AFIRMAM QUE AS FINANÇAS SÃO MOTIVO DE DISTRAÇÃO NO TRABALHO

47%

#### ENTRE OS QUE NÃO ESTÃO ESTRESSADOS:

INTERESSARIAM-SE POR OUTRA EMPRESA QUE SE PREOCUPE MAIS COM O BEM-ESTAR FINANCEIRO

63%

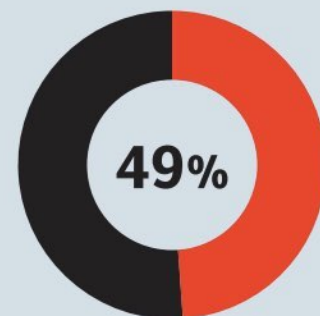
PASSAM 3 HORAS OU MAIS PENSANDO NAS CONTAS EM ATRASO DURANTE O EXPEDIENTE

30%

AFIRMAM QUE FINANÇAS SÃO UMA DISTRAÇÃO NO TRABALHO

10%

FONTE: PwC EMPLOYEE WELLNESS SURVEY 2019



DOS EMPREGADOS TÊM DIFICULDADE DE PAGAR AS CONTAS

FONTE: PwC EMPLOYEE WELLNESS SURVEY 2019

Embora não tenha notado diminuição no absentismo, a companhia afirma que houve um impacto na produtividade da equipe. “Os atendimentos telefônicos ficaram mais ágeis. Isso acontece porque, quando estão estressadas, as pessoas pausam mais o trabalho para dar uma espairecida”, afirma a RH. A qualidade do atendimento do time também melhorou: o índice de clientes que retornavam tentando resolver o mesmo problema pela segunda vez caiu de 24% para 12%. “Sem se preocupar com as contas, é possível criar mais empatia com os consumidores e entender suas questões”, diz Lídia. Além disso, quem está com o bolso tranquilo se concentra mais nas tarefas profissionais. Segundo o estudo da PwC, quase metade das pessoas que têm problemas financeiros (47%) admite que se distrai no trabalho por causa das dívidas.

### Benefício valorizado

Ajudar nas finanças pessoais dos empregados pode gerar, ainda, uma vantagem competitiva para as empresas: a manutenção de talentos. Isso porque, de acordo com a PwC, 78% dos profissionais endividados ficariam interessados em ir trabalhar em uma companhia que se preocupasse com as finanças pessoais dos empregados. Em contrapartida, apenas 5% das organizações possuem práticas nesse sentido, segundo levantamento da empresa de seguros Metlife.

A Novartis, farmacêutica que emprega 2 200 pessoas no Brasil, é uma dessas exceções. Desde 1988 a companhia oferece um plano de previdência privada para os funcionários. Atualmente, a No-

vartis conta com 1 700 participantes ativos — equivalente a mais de 80% do quadro de funcionários — e quase 600 aposentados. Para cada real que o trabalhador aplica no fundo de pensão, a companhia contribui com outro.

Mas em 2017 a multinacional percebeu que só isso não bastava para ajudar os empregados a organizar o bolso. “Eles precisavam de ajuda para lidar com as finanças do dia a dia, pois, sem isso, seria impossível olhar para o futuro”, afirma Renata Desidério, diretora executiva da Previ Novartis, sociedade de previdência privada da companhia. “Eles pediam dicas e orientações de outros assuntos, por isso criamos um programa voltado para educação financeira de forma ampla”, diz a executiva.

Assim surgiu o Futuro Ativo, um programa que reúne palestras e workshops com consultores e gestores de investimentos e ensina os empregados a fazer controle de gastos mensais, economizar e investir. Ao todo, cerca de dez eventos e campanhas educativas sobre educação financeira foram realizados desde a inauguração da iniciativa.

A equipe do projeto de bem-estar financeiro da Novartis, que possui quatro pessoas, tem recebido retornos positivos dos funcionários. “Eles relatam que a melhora na questão financeira reflete também em seu psicológico, na vida social e até mesmo na condição física”, diz Renata. Por essa razão, a farmacêutica já planeja outras ações, como a ampliação do plano de previdência para dependentes dos empregados e novas iniciativas educacionais.

## MOTIVO DE IRRITAÇÃO

As principais causas do estresse nas empresas



FONTE: PwC EMPLOYEE WELLNESS SURVEY 2019

“Benefícios como esses também aumentam o nível de lealdade à companhia”, completa Renata.

Combater o endividamento dos funcionários também tem reflexos econômicos. Isso porque o consumo das famílias é importante para o PIB do Brasil. E uma população altamente endividada não tem renda para consumir, o que impacta diretamente o lucro (e a produção) das companhias. Embora à primeira vista as dívidas pareçam apenas um problema pessoal, ajudar os empregados a entrar no azul é bom para todo mundo — inclusive para o país. ●

# PEQUENO SÓ NO NOME

CONHEÇA O MICROLEARNING, O NOVO JEITO DE ENSINAR  
(E APRENDER) QUE ESTÁ TRANSFORMANDO A EDUCAÇÃO  
CORPORATIVA DIEGO BRAGA NORTE

"**H**á três anos notamos uma mudança significativa no perfil de nossos funcionários e percebemos que os métodos tradicionais de treinamento não faziam mais sentido para eles. O conhecimento se perdia", diz Márcia Costa, vice-presidente de RH da C&A Brasil. Por métodos tradicionais entenda-se: treinamentos longos, com aulas, workshops, palestras e dinâmicas em grupo, pausas para almoço e *coffee break* entre as atividades.

Com média de idade de 25 anos, a varejista tem um número considerável de jovens da geração Z. Foi essa constatação que fez a empresa reformular toda a sua universidade corporativa, chamada de Academia da Moda. Há dois anos, a C&A passou a treinar as pessoas utilizando ferramentas de microlearning (ou microaprendizado). A solução consiste em sintetizar e fragmentar os assuntos para que possam ser

consumidos — e, sobretudo, assimilados — de forma rápida. São vídeos, podcasts, tutoriais, textos e jogos que compõem o conteúdo e podem ser apreciados em, no máximo, 8 minutos. "Dá para estudar no ônibus, no metrô e até mesmo nas pausas para o café", diz a executiva de RH.

Essa forma de disseminação do conhecimento, mais modular e em multiformatos, desponta como a favorita na emergente economia 4.0. E há razões, inclusive científicas, para isso. Uma pesquisa publicada em 2018 no *International Journal of Educational Research Review* comparou resultados de aprendizagem de dois grupos de jovens alunos. A conclusão? O pessoal que usou microlearning apresentou aprendizado 18% melhor do que aquele que viu o conteúdo da maneira tradicional. Segundo os pesquisadores, o conhecimento adquirido de maneira compartimentada tende a permanecer na memória por períodos mais longos.

Seguindo essa linha, o psicólogo alemão Hermann Ebbinghaus

criou o conceito de "educação espaçada" e demonstrou que o processo de aprendizado é melhor quando a mesma quantidade de estudo é dividida por diferentes períodos de tempo.

Mas isso não significa que pequenas pílulas de informação, sozinhas, sejam suficientes. "O modelo que mistura atividades online, presenciais e em grupo ainda é o melhor. A interação com professores e colegas é insubstituível, afinal, trabalhamos com humanos e fazemos negócios entre pessoas", diz Adriano Mussa, especialista em educação e inteligência artificial pela Columbia University e reitor da escola brasileira de negócios Saint Paul.

Mari Achutti, CEO da escola de educação corporativa Sputnik, corrobora a preferência do mercado pelos modelos mistos. "A maioria das companhias pede uma parte presencial aliada ao microlearning", diz ela, que em sete anos já capacitou mais de 10 000 alunos em cerca de 90 empresas, como Google, Facebook, Coca-Cola, Nike e Ambev.

Na Academia da Moda, além das chamadas “pílulas de conhecimento”, que separam o conteúdo em micromódulos de diferentes formatos, existe a parte presencial, que é conduzida por um funcionário treinado e mais experiente, sempre dentro das lojas. “Os instrutores seguem scripts e já sabem de antemão as dúvidas mais comuns que surgem em cada tipo de conteúdo”, explica Márcia, da C&A. De acordo com ela, os resultados desse tipo de capacitação se refletem em custos menores — o investimento maior é na implantação da plataforma de microlearning; os gastos com manutenção e atualização são baixos — e melhor percepção dos clientes. Embora não revele números, ela diz que indicadores como qualidade no atendimento das lojas e velocidade das filas melhoraram muito após a implementação do novo conceito.

Os preços para um programa de treinamento variam muito. Projetos de capacitação custam entre 28000 e 500000 reais, dependendo do tipo, da abrangência, do tempo de duração, do conteúdo, do número de alunos, entre outras variáveis. Entre as vantagens de um sistema de microlearning estão os ganhos de escala para a companhia e a facilidade de acesso para os funcionários.

Isso porque os treinamentos presenciais impõem limites físicos: nem todos os funcionários podem estar presentes naquele dia e horário. Empresas dispersas geograficamente, como grandes varejistas, e as organizações com equipes de vendas externas se beneficiam desse modelo.



Márcia Costa, vice-presidente de gente e gestão da C&A Brasil: público interno jovem fez a companhia remodelar sua universidade corporativa

### Modo de usar

Não há consenso sobre a origem do conceito microlearning, mas um dos primeiros livros que mencionam a palavra é de 1953, *The Economics of Human Resources*, do pesquisador equatoriano Hector Correa. No entanto, o termo não tinha a conotação de hoje. O sentido atual só teve impulso

após o advento dos smartphones e, mais precisamente, depois do lançamento do primeiro iPhone (em 2007), o celular inteligente e intuitivo que influenciou todos os demais modelos subsequentes. A internet na palma das mãos possibilitou uma nova compreensão do aprendizado. Mas o conceito só explodiu mesmo após o Google



## CAPACITAÇÃO

popularizar em 2013 a ideia de “micromomento”, em que alguém acessa um desses dispositivos para uma necessidade real: “conhecer, ir, fazer ou comprar”.

Foi um pulo até a ideia chegar à educação corporativa. Afinal, o microlearning nada mais é do que um micromomento reservado para o aprendizado. “Não é um modelo teórico, tampouco é modismo. É algo do mundo atual, dinâmico e tecnológico, que exige soluções rápidas, eficientes e flexíveis”, diz Tatiana Iwai, coordenadora do núcleo de comportamento organi-

zacional e gestão de pessoas do Insper. Para Adriano Mussa, da Saint Paul, o novo formato de estudo subverte paradigmas da educação. Antes, a condução do aprendizado era feita pelos professores e pelas escolas. Hoje, “o controle remoto está na mãos do aluno, que pode pular de um conteúdo para outro, avançar, retroceder para revisar, dar pausa e prosseguir.” Esse protagonismo exercido pelos estudantes é ótimo para o dia a dia corporativo, onde as pessoas têm horários, responsabilidades e demandas diferentes umas das outras.

Um levantamento da PwC mostrou que 80% dos trabalhadores afirmam não conseguir realizar tudo o que gostariam no âmbito profissional. É nessa escassez de tempo que o microlearning cresce como alternativa de aprendizado fragmentado e assíncrono, encaixado com menos estresse no dia a dia de trabalho. “As novas gerações já se atentaram para a importância da formação contínua. São mais voláteis e não estão dispostas a trabalhar em uma única empresa a vida toda, como os pais fizeram. Eles mudam de emprego,



Armando Lourenzo, reitor da universidade corporativa da EY: a maioria dos conteúdos é produzida por profissionais da casa

de carreira e até de área. Se não estudarem, é impossível fazer isso”, diz Erika Braga, diretora de recursos humanos da PwC Brasil.

Até pouco tempo atrás, um bom MBA era um “estoque de competências”, no jargão acadêmico. Hoje, para muitas áreas, ele já não é mais suficiente. “O *reskilling* [requalificação] e o entendimento de *lifelong learning* [aprendizado ao longo da vida] ganharam força com as novas tecnologias, que são atualizadas o tempo todo”, afirma Adriano, da Saint Paul. O que é novo hoje, no ano que vem já se tornou obsoleto.

Um bom exemplo da velocidade das mudanças está estampado numa pesquisa do Fórum Econômico Mundial, divulgada no mês passado em Davos, na Suíça. No futuro, estima-se que 42% das habilidades básicas necessárias para a execução dos trabalhos existentes sejam diferentes das atuais. O “futuro” ao qual a elite do capitalismo global se refere é daqui a dois anos, 2022.

O texto menciona que “o mundo está enfrentando uma emergência de requalificação” e defende uma “revolução” no setor educacional, com foco nas sete áreas que mais vão crescer: cuidados humanos (assistente social 2.0, psicólogos, médicos e cuidadores de idosos); engenharia e computação em nuvem; marketing e produção de conteúdo; inteligência artificial; sustentabilidade; cultura e educação; e gestão de projetos.

## Não é só tecnologia

Tatiana, especialista do Insper, explica que microlearning é antes de tudo uma plataforma e, portanto, não dá para dissociá-lo

da tecnologia. No entanto, ainda mais importante que a forma, é o conteúdo. É aí que reside o perigo para as empresas que estão em busca de modernizar seus processos de capacitação e desenvolvimento de equipes.

Por isso, antes de sair contratando sistemas de treinamento, o mais indicado para companhias, sejam elas de pequeno, grande ou médio porte, é saber exatamente quais são os objetivos almejados. A área de recursos humanos, em especial, deve questionar: quais são os propósitos da empresa, desenvolver *soft skills* ou ensinar *hard skills*? Precisamos qualificar lideranças? Ou disseminar a cultura corporativa aos mais jovens? O primeiro passo é desenhar o projeto, avaliando as necessidades específicas e a cultura da companhia. Isso ajuda a definir qual é o tipo de formato e quais são as soluções para os desafios encontrados. Muitas vezes, basta um ajuste fino, uma edição ou a troca de plataforma. Como a transmutação de um livro em PDF de 150 páginas para dois vídeos, um game e três textos de dez páginas, por exemplo.

Apesar de alguns treinamentos serem obrigatórios, como os de compliance, não existe uma regra fixa. Cada companhia deve se ater à sua realidade operacional e de mercado. Ou seja, o momento atual exige customização. E, nesse contexto, os líderes de equipes têm papel preponderante na capacitação, pois convivem diariamente com as equipes e conhecem as deficiências e qualidades de cada uma.

Armando Lourenzo, reitor no Brasil da EY University, da Ernst & Young, conta que há um coor-

# OS PILARES DO MICROLEARNING

**1 MENOS É MAIS**  
CONTEÚDO DE QUALIDADE FRAGMENTADO E ENXUTO É MUITO EFICAZ NA APRENDIZAGEM. TEXTOS SÃO MAIS LEVES E DIRETOS; VÍDEOS E PODCASTS, MAIS CURTOS E FOCADOS. GRÁFICOS, PLANILHAS E DADOS SÃO USADOS APENAS QUANDO SÃO INDISPENSÁVEIS, MAS SEMPRE COM UMA APRESENTAÇÃO AGRADÁVEL.

**2 PROTAGONISMO DOS ALUNOS**  
ESTUDA-SE QUANDO, COMO, ONDE E POR QUANTO TEMPO PREFERIR. DE FRENTE AO COMPUTADOR OU APENAS COM O CELULAR NAS MÃOS E FONES NOS OUVIDOS, OS COLABORADORES TORNAM-SE GESTORES DE SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E APRENDEM EM SEU PRÓPRIO RITMO. O PROTAGONISMO FOMENTA ENGAJAMENTO E COMPROMETIMENTO.

**3 CUSTOMIZAÇÃO**  
ALTAMENTE PESSOAL E PERSONALIZÁVEL, UM PROJETO DE MICROLEARNING PODE OFERECER SABERES ESPECÍFICOS PARA CADA EQUIPE, DEPARTAMENTO, NÍVEIS HIERÁRQUICOS OU MESMO PARA CADA PROFISSIONAL. PODE TAMBÉM PORTAR-SE COMO UM HUB DE APRENDIZADO, COM CONTEÚDOS DE DIVERSOS ASSUNTOS DISPONÍVEIS PARA OS EMPREGADOS ESCOLHEREM.

**4 ESCALA**  
A TECNOLOGIA POSSIBILITA QUE UM MESMO CONTEÚDO POSSA SER VISTO E REVISTO POR UM NÚMERO INDEFINIDO DE PESSOAS. OS MATERIAIS ARMAZENADOS EM NUVEM TAMBÉM SÃO MAIS FÁCEIS DE SER CONSTANTEMENTE ATUALIZADOS E CONSULTADOS.

**5 MENSURÁVEL**  
DÁ PARA ACOMPANHAR, AFERIR E MEDIR PRATICAMENTE TUDO. CONTEÚDOS QUE MAIS E MENOS AGRADAM; FORMATOS PREFERIDOS; RESULTADOS DE TESTES DE ACORDO COM O CARGO QUE CADA FUNCIONÁRIO OCUPA; EFETIVIDADE DOS TREINAMENTOS; REFLEXOS NOS CUSTOS, VENDAS E FATURAMENTO; ENTRE OUTRAS POSSIBILIDADES.

## CAPACITAÇÃO

denador responsável só para fazer auditorias internas e verificar as necessidades educacionais de cada time. Ele avalia de projetos a demandas pessoais, satisfazendo as necessidades da companhia e os anseios específicos dos profissionais. A universidade corporativa da multinacional funciona desde 2010, mas adotou o microlearning em 2016, depois que Armando esteve em um evento nos Estados Unidos e viu como o modelo funcionava e agradava aos colaboradores de lá. Na grade da EY University há cursos mandatórios e optativos, todos com certificações. Os obrigatórios são os mais técnicos, que fazem parte da trilha de aprendizagem dos trabalhadores, conhecimentos que eles precisam saber para suas funções. Já os facultativos abordam temas variados, como empreendedorismo interno, gestão, liderança, marketing e outros. Os módulos de ambas as modalidades duram de 3 a 5 minutos e todo o treinamento obrigatório é aliado à experiência, com projetos para praticar o conteúdo estudado. “Fazemos também curadoria de livros e indicações de leituras para quem quiser se aprofundar em determinados assuntos”, diz.

Com 20 anos de atuação no Brasil e cerca de 5 000 colaboradores em 12 cidades, a EY construiu uma série de saberes internos, depurou práticas e protocolos. Todo esse conhecimento é aproveitado na EY University, que tem a maioria dos conteúdos feitos por profissionais da casa e outra parcela elaborada em colaboração com parceiros externos, como a Fundação Dom Cabral.

### É CIENTÍFICO

De acordo com uma pesquisa veiculada no *Journal of Applied Psychology*, publicação mensal da American Physiological Society, os benefícios do microlearning são:

**17% MAIS EFICÁCIA  
NO PROCESSO DE APRENDIZADO**

**CONTEÚDO FOCADO, O QUE EVITA  
QUE OS ALUNOS DESGASTEM  
SUA MEMÓRIA COM  
INFORMAÇÕES DESNECESSÁRIAS.  
ISSO FACILITA A RETENÇÃO  
DA INFORMAÇÃO**

**MAIOR COMPREENSÃO DO  
QUE ESTÁ SENDO ENSINADO,  
UMA VEZ QUE OS ESTUDANTES  
DIGEREM AOS POUCOS PEQUENOS  
PEDAÇOS DE INFORMAÇÃO**

Mesmo os treinamentos técnicos globais obrigatórios da matriz americana são customizados para o público brasileiro.

Para analisar a aderência dos conteúdos, a empresa aplica provas avaliando os principais pontos do assunto apresentado. E também relaciona teorias a casos práticos ao final de cada curso ou treinamento. “Os resultados são muito bons. A média das notas das trilhas obrigatórias é altíssima, os funcionários se dedicam para progredir mais rápido na carreira”, afirma Armando.

### De olho na eficácia

Essas ações de monitoramento e a aferição de resultados devem fazer parte da rotina nas capacitações. A professora Tatiana, do Insper, recomenda atenção na fase das pesquisas de satisfação, quase onipresentes depois de cursos, eventos corporativos e palestras. “Estar satisfeito não significa que aprendeu. Satisfação com o curso ou com o palestrante, não se traduz em desempenho e faturamento. O que gera resultados é o maior conhecimento sobre determinado assunto”, pondera.

Além do básico — como número de pessoas que completaram o treinamento e tempo médio gasto em cada atividade —, hoje é possível analisar detalhes bem específicos, de acordo com a necessidade de cada empresa. Isso porque a maioria dos fornecedores de tecnologia e soluções educacionais de microlearning oferece métricas para medir a eficiência dos treinamentos.

Dá para saber, por exemplo, o custo médio em treinamentos gasto por empregado, mensurar se houve avanços nas avaliações de desempenho (feitas entrapares ou pelos gestores) e avaliar se teve uma diminuição no tempo médio de execução de uma determinada tarefa após a qualificação oferecida. Há casos, segundo fontes de mercado, em que as pílulas de informações fizeram as vendas subir até 30%. O ganho, que é considerável para os negócios, também se reflete nas pessoas, que têm a chance de se capacitar, melhorar a performance e aumentar a própria empregabilidade. ●



Origem  
e destino  
no mesmo  
lugar

# Viagem

nova york  
cataratas do niágara

Siga e acesse:

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

## ENGAJAMENTO

# FORA DA CAIXA

COM O OBJETIVO DE MOTIVAR OS FUNCIONÁRIOS E SE DIFERENCIAR DOS CONCORRENTES, COMPANHIAS INVESTEM EM BENEFÍCIOS QUE FOGEM DO PADRÃO. DESCUBRA AS VANTAGENS DESSA PRÁTICA  
BÁRBARA NÓR

**V**er as montanhas lá do alto num passeio de balão, passar a semana inteira fazendo trilhas em meio à natureza, tirar o fim de semana para relaxar em um SPA. Por si sós, essas atividades fazem a alegria de muita gente, mas os olhos brilham ainda mais quando elas são oferecidas pelas empresas, como uma recompensa

pelo bom trabalho prestado. Para se diferenciar da concorrência ou aumentar o engajamento, diversas companhias estão apostando em benefícios que vão além dos prêmios financeiros e provocam surpresa — e boas lembranças — aos funcionários.

A ideia, no fundo, está alinhada com um termo que tem ganhando os holofotes das campanhas de marketing e vendas nos últimos anos: a experiência. Em um mer-

cado acirrado, oferecer algo único ao consumidor (seja uma excelente jornada de consumo, seja um atendimento positivamente fora do padrão, seja um brinde singular) é essencial para criar conexão entre consumidores e marcas.

O mesmo princípio se aplica às organizações e a seus funcionários: quanto mais significativas forem as vivências dos empregados dentro das companhias, mais identificados com a empregadora eles fi-



Eric Telles, analista de novos negócios, e Flávia Pontes, superintendente de RH da Dasa: jantares agradam aos times

carão. Isso tem a ver com o novo entendimento de carreira, que deixa de ser mera sequência de cargos e se transforma numa sequência de experiências significativas. Para conquistar isso, é preciso apelar ao emocional — ser o patrocinador de um fim de semana numa praia paradisíaca pode contar mais pontos do que pagar um bônus. Essa percepção é comprovada cientificamente. Uma pesquisa da Universidade de Cornell, publicada em 2014, mostra que, em geral, as pessoas sentem o mesmo nível de felicidade ao receberem uma experiência ou um bem material. Mas, no longo prazo, a satisfação com os bens materiais diminui, enquanto a satisfação com as experiências tende a aumentar.

A demanda por benefícios que incluam experiências e viagens vem, principalmente, do RH. Na Viva! Experiências, companhia especializada nesse mercado, 70% dos pedidos corporativos são feitos pela área de gestão de pessoas. “Abrimos em 2009 para atender o público geral, mas desde 2014 nosso foco é o corporativo, que corresponde a 97% de nossa receita”, diz Andre Susskind, CEO da Viva! Experiências. O concorrente de Andre, Jorge Nahas, CEO da O Melhor da Vida, também está de olho nesse nicho. “As empresas veem a rotatividade aumentar e entendem que precisam tratar melhor os funcionários, por isso estão buscando novas formas de se relacionar com eles”, diz Jorge, que viu sua empresa crescer 50% nos últimos dois anos por causa da demanda corporativa. “Esses benefícios dão a oportunidade de os colaboradores fazerem algo

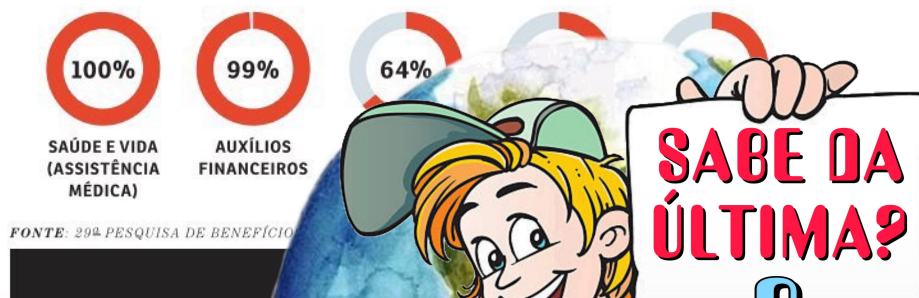
## RECEITA BÁSICA

Cinco passos para companhias que querem oferecer premiações inusitadas

- 1 SEJA CLARO:** AS METAS DAS PONTUAÇÕES QUE GERAM PRÊMIOS DEVEM SER TRANSPARENTES PARA EVITAR FRUSTRAÇÕES E SENSÇÃO DE FAVORECIMENTO
- 2 COMUNIQUE COM EFICIÊNCIA:** OS RESULTADOS DEVEM SER COMUNICADOS PARA TODA A COMPANHIA, REFORÇANDO QUE FORAM ATINGIDOS DE ACORDO COM OS CRITÉRIOS PREDEFINIDOS PELA EMPRESA
- 3 PENSE NA DIVERSIDADE:** AS PREMIAÇÕES PRECISAM ESTAR ALINHADAS COM OS INTERESSES DE CADA PÚBLICO — PARA COMPANHIAS PRESENTES EM VÁRIAS LOCALIDADES, VALE OFERECER BENEFÍCIOS DIFERENTES DE ACORDO COM O QUE FAZ MAIS SENTIDO PARA CADA REGIÃO DO PAÍS
- 4 ABRA OS OUVIDOS:** CONVERSE COM OS EMPREGADOS E COM AS LIDERANÇAS PARA ENTENDER QUAIS SÃO OS DESEJOS E DEFINIR AS RECOMPENSAS
- 5 SEJA COERENTE:** SÓ FAZ SENTIDO OFERECER BENEFÍCIOS FORA DO PADRÃO SE O PACOTE BÁSICO (PLANO DE SAÚDE, VALE-TRANSPORTE E VALE-REFEIÇÃO, POR EXEMPLO) ESTIVER FUNCIONANDO E SATISFAZENDO OS FUNCIONÁRIOS

## COMO ESTÃO OS PACOTES

Em quais benefícios as companhias brasileiras mais investem para os funcionários



novo e de compartilhar com a família ou com os amigos vale mais do que uma

### Loucos por pontos

Em 2018, a Dasa, dona de laboratórios como Delboni Aur e Lavoisier, começou um movimento para repaginar o relacionamento com os funcionários — o objetivo era proporcionar uma experiência tão boa quanto a que a instituição pret

CANAL ÚNICO PDF O JORNALEIRO  
ACESSO: t.me/jornaiserevistas

## ENGAJAMENTO

cepcionistas, por exemplo). O investimento da empresa no desenvolvimento do site foi de cerca de 2 milhões de reais e, entre os prêmios, estão ingressos para cinema, viagens e jantares no restaurante Outback — um dos favoritos do pessoal. A pontuação é coletiva: cada uma das mais de 800 unidades comerciais da Dasa tem uma meta que, quando atingida, rende pontos para toda a equipe. “O modelo trouxe um engajamento muito grande, as

pessoas conversam sobre o que gostariam de fazer”, diz Eric Telles, analista de novos negócios e responsável pela campanha de incentivos na área comercial.

Até agora, mais de 1 milhão de pontos foram utilizados. Os resultados são divulgados para toda a companhia e a Dasa incentiva os funcionários a compartilhar fotos de suas experiências. “O objetivo é que o funcionário tenha um momento de descontração em algo que faça sentido. Desvin-

culamos do que é financeiro e permitimos que ele crie uma memória”, afirma Flávia Pontes, superintendente de RH na Dasa.

### Olho no lance

As viagens de incentivo não são novidade, mas elas também estão em transformação. “As empresas querem experiências que as pessoas não conseguiriam de outra maneira: um jantar no Louvre, uma visita exclusiva à Capela Sistina, um tour pelas empresas

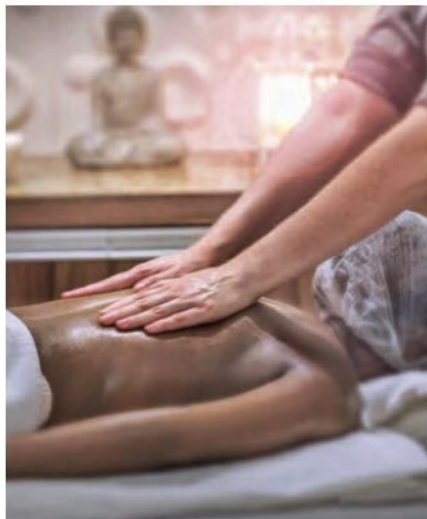


do Vale do Silício”, afirma Luis Abrahão, sócio-diretor da Top Service, antiga Stella Barros. “Ao proporcionar uma experiência que de outra forma não seria alcançável, a empresa gera um prêmio que vale muito mais do que o equivalente em dinheiro.”

Na Aon, consultoria de gerenciamento, as viagens para a área comercial existem há mais de uma década. Mas são pensadas no detalhe. “A campanha precisa estar relacionada aos objetivos da empresa e ao perfil dos trabalhadores”, diz Eduardo Takahashi, vice-presidente executivo para soluções comerciais de riscos da Aon Brasil. A campanha gera minipremiações ao longo do ano (como uma patinete elétrica e outros *gadgets* tecnológicos), mas o grande prêmio é uma viagem para a equipe vencedora — formada, em média, por 20 funcionários.

Além de levar os empregados para países como Estados Unidos, Irlanda e Inglaterra, um dos diferenciais é proporcionar às equipes a possibilidade de assistir a competições esportivas diretamente do camarote — o pessoal já viu jogos de basquete da NBA, partidas de tênis e campeonatos de golfe masculino e feminino. Além, é claro, de acompanhar disputas do Manchester United da tribuna — a Aon é uma antiga patrocinadora do time inglês. Os funcionários

**Eduardo Takahashi,**  
vice-presidente executivo  
da Aon Brasil e **Adriana  
Zanni,** vice-presidente de  
RH para a América Latina:  
o comercial vai ao exterior  
e assiste a competições  
esportivas dos camarotes



**Paraquedismo, surfe, massagem e passeio de balão da Viva! Experiências: os prêmios corporativos são responsáveis por 97% da receita da companhia**

também são convidados a conhecer os atletas e tirar fotos com eles. “Usamos isso para falar de espírito esportivo, competitividade e diversidade”, diz Eduardo. Quando voltam da viagem, os ganhadores compartilham suas histórias com os colegas. “Essas experiências quebram a rotina e tornam o ambiente mais engajado”, diz Adriana Zanni, vice-presidente de RH da Aon para a América Latina.

Além disso, assim como a Dasa, a Aon oferece a seus empregados um leque de premiações — que não se limitam às viagens. Manter essa diversidade é importante porque, nem sempre, as pessoas serão motivadas pelas mesmas coisas. Para encontrar a melhor experiência para cada funcionário, vale a máxima do marketing: “Conheça profundamente seu cliente e antecipe suas necessidades”. ●





Ana Paula Kagueyama,  
diretora do PayPal  
para a América Latina:  
central de atendimento  
no Brasil passou a  
recrutar venezuelanos

# Central de nativos

Com o objetivo de driblar a falta de brasileiros fluentes em espanhol, o PayPal Brasil contrata refugiados venezuelanos para atuarem na área de atendimento

*Erica Martin*

Quem visita a sede do PayPal na Avenida Paulista, em São Paulo, encontra muita gente falando espanhol pelos corredores. Isso porque, em 2018, a operação da multinacional de serviços de pagamento online centralizou no Brasil o atendimento aos clientes de 21 países de língua espanhola.

Até então, esse serviço era feito pela subsidiária da Costa Rica. Com o crescimento global da companhia e a necessidade de expandir a central de relacionamento, a empresa decidiu buscar um novo país para compartilhar o atendimento dos consumidores de língua espanhola. E o escolhido foi o Brasil.

Além de a unidade brasileira ocupar as primeiras posições em indicadores globais do PayPal, como o Net Promoter Score (NPS), nota dada pelo cliente depois de passar pelo canal de atendimento, a matriz considerou outra questão: o fluxo migratório de venezuelanos.

De acordo com os últimos dados da Agência da ONU para Refugiados (Acnur), há 224.000 refugiados da Venezuela em todo o país. "Ao longo

de muitos anos, tivemos resistência em testar o espanhol por aqui, porque acreditávamos que haveria dificuldade para selecionar falantes. Com a vinda dos refugiados, percebemos que seria interessante fazer um teste”, diz Ana Paula Kagueyama, diretora sênior de operações do PayPal para a América Latina.

## A SOLUÇÃO

Em dezembro de 2018, o PayPal iniciou um projeto-piloto chamado Voltando a Sonhar. Com o apoio da Sitel, empresa que oferece serviços de atendimento ao cliente, e de ONGs que ajudam na recolocação profissional de estrangeiros, dez refugiados — oito deles venezuelanos — foram contratados para ocupar cargos de analista de atendimento ao cliente. “Associamos a ótima qualidade desses profissionais com uma ação extremamente inclusiva. São pessoas com excelente formação. Temos advogados e profissionais com experiência em TI na equipe”, afirma Ana Paula.

Com o sucesso da empreitada, a empresa decidiu intensificar as contratações. Hoje, dos 100 refugiados contratados, 70% são venezuelanos. O restante está dividido entre peruanos, chilenos e bolivianos.

Para integrá-los à organização, há um treinamento de seis semanas sobre os processos e o funcionamento da empresa e ações para facilitar a vida deles no país. Além de criar um programa de bem-estar financeiro, com treinamentos em educação financeira, a companhia passou a auxiliar os refugiados em trâmites como abertura de conta em banco e realização de contrato de aluguel. “Eles chegam com muitas

dificuldades para resolver questões do dia a dia”, pontua a executiva. O PayPal também agregou aos eventos da empresa celebrações de datas comemoradas pelos latinos, como o *Día de los Muertos* (Dia dos Mortos) e o *Día de los Reyes* (Dia de Reis). Outra iniciativa foi disponibilizar um espaço com lanches gratuitos em tempo integral para os funcionários. “A renda dos venezuelanos é totalmente compartilhada, porque eles precisam ajudar os familiares que ficaram lá. Muitas vezes, eles chegam sem ter feito nenhuma refeição para trabalhar”, explica Ana Paula.

## O RESULTADO

Do início do projeto-piloto para cá, a empresa já colhe frutos. O *turnover* entre os refugiados é baixo: de 17% ao ano, enquanto no mercado de atendimento ao cliente o índice chega a 70%. Além disso, 10% dos contratados já foram promovidos a cargos como os de supervisores e coordenadores. Hoje, a central que atende clientes de língua espanhola, comandada pela operação brasileira, já figura entre as três melhores do PayPal no mundo. Outro ponto positivo é o intercâmbio cultural. Ana Paula conta que a convivência com os colegas de fora levou os brasileiros a se interessarem pelo espanhol. Atualmente, 20% do time faz curso do idioma. Para fomentar a prática, o PayPal oferece subsídio de 5000 reais por ano para funcionários e terceiros estudarem espanhol. “A chegada dos refugiados trouxe um enorme ganho cultural.” A expectativa é que, em 2020, o número de empregados estrangeiros salte de 100 para 125. ●

## PAYPAL

### NEGÓCIO:

SERVIÇO DE PAGAMENTO ONLINE

### ANO DE FUNDAÇÃO:

1998

### UNIDADES PELO MUNDO:

56 ESCRITÓRIOS; ATUAÇÃO  
EM MAIS DE 200 PAÍSES

### NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NO BRASIL E NO MUNDO:

500 FUNCIONÁRIOS  
DEDICADOS AO ATENDIMENTO DE  
CLIENTES NA AMÉRICA LATINA;  
18 000 NO MUNDO

### FATURAMENTO EM 2019:

17,7 BILHÕES  
DE DÓLARES (GLOBAL)

### NÚMERO DE CLIENTES:

305 MILHÕES  
NO MUNDO

### TRANSAÇÕES EM 2019:

12,4 BILHÕES  
DE DÓLARES NO MUNDO

### CONTAS ATIVAS:

305 MILHÕES NO MUNDO;  
4 MILHÕES NO BRASIL

# Sem diferenciações

Depois de mapear a proporção entre homens e mulheres em todos os departamentos e estabelecer medidas como licença-paternidade de seis meses, a Diageo promoveu nível inédito de equidade de gênero no Brasil *Erica Martin*



**Tatiana Sereno, diretora de RH da Diageo: 54% dos sucessores mapeados para ocupar cargos executivos são mulheres**

Segundo a pesquisa Panorama Mulher, realizada pelo Insper em parceria com a consultoria de recrutamento Talenses em 2019, o índice de empresas comprometidas com a equidade de gênero caiu no Brasil. Em 2018, 54% das companhias consultadas tinham alguma política para disseminar a igualdade. Um ano depois, o número despencou para 44%. A Diageo, fabricante inglesa de bebidas como Smirnoff e Johnnie Walker, está na contramão dessa tendência. O assunto ganhou evidência há três anos, quando as mulheres representavam só 35% de um total de 718 profissionais. Em cargos de liderança, eram 36%. “Além de ser a coisa certa, entendemos que companhias com equidade de gênero têm melhores resultados, mais inovação e maior representatividade entre os consumidores”, afirma Tatiana Sereno, diretora de RH. Mas a missão não era fácil, até porque o setor de bebidas alcoólicas conta com forte presença masculina, sobretudo em fábricas e áreas comerciais. Na Diageo, a proporção de mulheres nesses departamentos era de 23% e 27%, respectivamente. “É um segmento difícil de quebrar preconceitos, mas precisávamos fazer isso”, diz a executiva.

## A SOLUÇÃO

Uma das primeiras iniciativas da Diageo no Brasil foi identificar áreas nas quais o volume de homens e mulheres era desproporcional. O pontapé ocorreu dentro de recursos humanos, que tinha 97% de mulheres. “Uma das primeiras ações foi contratar homens para o RH, porque era simbólico falar às pessoas que a equidade vale para os dois lados”, diz Tatiana. O movimento no departamento, que hoje tem 40% de homens, tomou conta da alta gestão, responsável por reverberar a ideia. Como não dava para mudar a proporção de gênero de uma hora para outra, os passos foram contínuos e consistentes. “Passamos a recrutar mulheres para que, assim que houvesse vagas, existissem profissionais aptas a ocupá-las”, conta a RH. Outro desafio foi engajar os funcionários para que entendessem a relevância do tema. Para isso, criou-se um comitê de diversidade, que hoje conta com 25 empregados de diversas áreas — 12 homens e 13 mulheres. “São eles que decidem e escolhem as pautas que querem trabalhar, pois sabem das dores e precisam de autonomia para fazer as coisas acontecerem na companhia.” Funcionários da área de marketing que integram o comitê, por exemplo, desenvolveram em 2019 uma campanha externa na qual o famoso homem caminhante do logo do Johnny Walker andava ao lado de diferentes tipos de pessoas. A peça, veiculada na TV, nas redes sociais, em pontos de ônibus e em relógios eletrônicos de rua, explorava a diversidade no progresso. “O avanço não é promovido só por um homem,

mas por todos, independentemente de sexo, gênero e nível social”, afirma Tatiana. Outra iniciativa, iniciada em julho do ano passado, foi dar direito a homens e a casais homoafetivos à licença-paternidade de seis meses. “Se passava na cabeça de um líder não contratar uma mulher porque talvez ela pudesse ficar grávida, hoje isso não ocorre mais, porque agora todos têm o mesmo direito.” Em 2019, a empresa também se tornou signatária dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs, na sigla em inglês), da ONU Mulheres, oficializando o compromisso de promover a igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho.

## O RESULTADO

Após três anos de ações, a representação feminina entre os funcionários passou de 35% para 39%. O impacto foi maior na liderança — onde as mudanças ocorreram primeiro. Ao levar em conta todos os chefes, o número de mulheres saltou de 36% para 45%. Entre os profissionais que fazem parte do time executivo, elas hoje representam 40% — anteriormente a fatia era de 18%. A área de vendas também teve um aumento de presença feminina: de 23% para 39%. Avanço que também foi sentido na fábrica da Diageo, localizada no Ceará, onde o percentual de mulheres cresceu de 27% para 34%. “Passamos a levá-las a posições que eram tipicamente masculinas, como supervisoras de linha e motoristas, em marcas como a Ypióca”, diz Tatiana. Graças a essas iniciativas, a Diageo no Brasil saltou de 11ª lugar, em 2018, para a primeira posição do Relatório e Classificação Global de Igualdade de

## DIAGEO

### NEGÓCIO:

ATUA NO SEGMENTO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS PREMIUM. O PORTFÓLIO INCLUI MARCAS COMO SMIRNOFF, JOHNNIE WALKER, GUINNESS, BAILEYS, CÍROC, TANQUERAY E OLD PARR. LOCALMENTE É DONA DAS CACHAÇAS YPIÓCA E NEGA FULÔ. AS AÇÕES DA COMPANHIA SÃO NEGOCIADAS NA BOLSA DE VALORES DE NOVA YORK (DEO) E NA BOLSA DE VALORES DE LONDRES (DGE)

### ANO DE FUNDAÇÃO:

1997

### UNIDADES:

80 ESCRITÓRIOS E

150 FÁBRICAS EM 30 PAÍSES

### NO BRASIL:

A SEDE FICA EM SÃO PAULO

### FUNCIONÁRIOS:

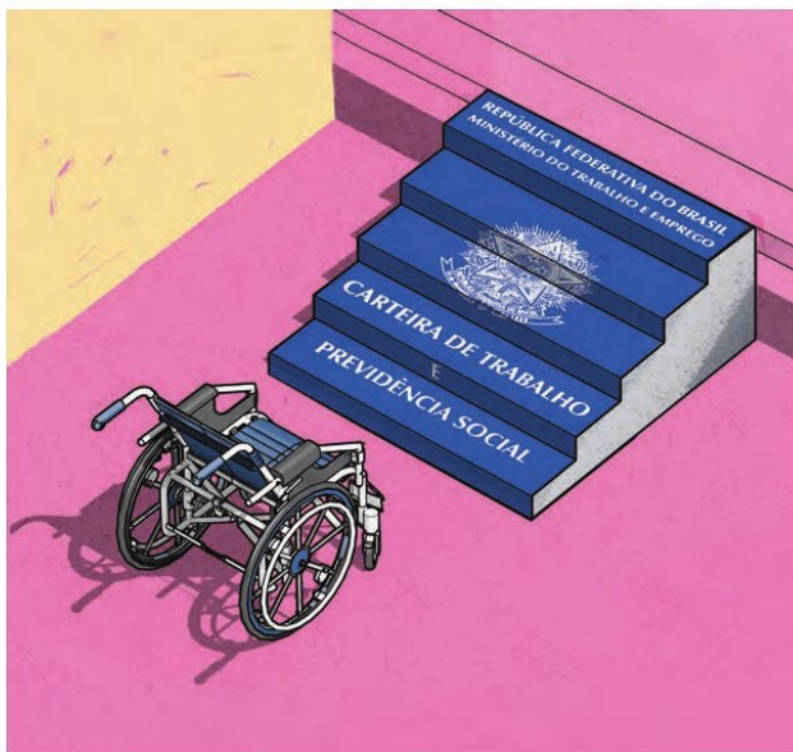
30 000 GLOBALMENTE;

718 NO BRASIL

### VENDAS LÍQUIDAS EM 2019:

7,2 BILHÕES DE LIBRAS (VALOR GLOBAL)

Gênero 2019, da Equileap, organização que promove o aumento da presença das mulheres no ambiente de trabalho. Mesmo com o saldo positivo, a companhia olha para a frente. Entre os sucessores mapeados para ocupar cargos de gerente sênior, por exemplo, 53% são mulheres. “Não adianta ter ações de curto prazo. É preciso garantir que, no longo e no médio, a representatividade continue acontecendo”, diz a RH. ●



# Cotas em xeque

Projeto de lei enviado ao Congresso Nacional questiona a obrigatoriedade de empresas com 100 ou mais funcionários contratarem profissionais com deficiência

Erica Martin

**N**o fim do ano passado, o governo Bolsonaro enviou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 6.159/19, que desobriga as empresas de contratar um percentual mínimo de empregados com deficiência. A contrapartida é que as

companhias paguem dois salários mínimos por cargo não preenchido ao Programa de Habilitação e Reabilitação Física e Profissional, Prevenção e Redução de Acidentes de Trabalho, do Ministério da Economia. Se aprovado, o documento coloca em xeque a aplicação da Lei de Cotas, criada há 28 anos, que

obriga organizações com 100 ou mais funcionários a manter em seu quadro de 2% a 5% de pessoas com deficiência (PCDs) ou reabilitadas.

A possível mudança tem dividido opiniões de especialistas, principalmente porque as PCDs já enfrentam diversas barreiras quando o assunto é a busca por um emprego. Dados da Secretaria do Trabalho, com base em informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apontam que só 1% dos 45 milhões de brasileiros com alguma deficiência estão no mercado formal.

Para Fabíola Cassel Ferri, advogada do Pipek Penteadado Paes Manso Advogados, muitas organizações não conseguem cumprir a cota porque têm dificuldade de encontrar mão de obra e por atuarem em segmentos que impedem a contratação de profissionais com deficiência. O projeto proposto pelo governo, portanto, seria uma forma de minimizar esses problemas. "Há cargos que exigem plena capacidade física ou sensorial, como as atividades industriais pesadas. Nesses casos, a obrigação da lei se torna inexecutável", diz Fabíola.

## Contrapontos

Mas há críticos do projeto. De acordo com Felipe Sampaio, professor de direito do trabalho do Cers, escola de cursos jurídicos, o adequado seria que as organizações fossem obrigadas a justificar o motivo pelo qual não conseguiram cumprir a cota. Só após a comprovação é que poderiam ter a opção do pagamento. "Seria uma obrigação alternativa. Da forma como o documento está

## COMO É A LEI DE COTAS HOJE

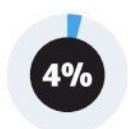
Empresas com 100 ou mais empregados são obrigadas a preencher um mínimo de 2% a 5% dos cargos com profissionais reabilitados ou PCDs



ATÉ 200  
EMPREGADOS



DE 201 A 500  
EMPREGADOS



DE 501 A 1000  
EMPREGADOS



MAIS DE 1001  
EMPREGADOS

## SE O PROJETO Nº 6.159/19 FOR APROVADO, AS EMPRESAS PODERÃO:

- 1** PAGAR DOIS SALÁRIOS MÍNIMOS POR CARGO NÃO PREENCHIDO
- 2** CONTAR EM DOBRO PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIAS CONSIDERADAS GRAVES (COMO OS TETRAPLÉGICOS)
- 3** COLOCAR NA COTA TRABALHADORES TERCEIROS E MENORES APRENDIZES PCDs
- 4** TRANSFERIR O EXCEDENTE DE PROFISSIONAIS PCDs PARA OUTRA EMPRESA DO MESMO GRUPO SOCIETÁRIO

## COMO CAMINHA O PROJETO

O documento aguarda constituição de comissão temporária para avaliação do teor do texto. Posteriormente será encaminhado ao plenário na Câmara dos Deputados e, se aprovado, seguirá para o Senado Federal

hoje, a empresa pode substituir a contratação por um pagamento quando quiser. O projeto transforma uma previsão legal em algo meramente econômico."

Cesar Souza, consultor de empresas e fundador do grupo Empreenda, acredita que, embora a proposta não seja boa, é preciso haver mudanças nas regras atuais. O especialista relembra o caso da Itaipu Binacional, que seria obrigada a destinar pelo menos 40% das vagas em concurso público a pessoas com deficiência ou reabilitadas. Porém, a 2ª Turma do Tribunal Superior do Trabalho der-

rubou essa obrigação ao afirmar que a empresa não podia ser penalizada, porque buscara alternativas à cota, embora não tivesse conseguido. A geradora de energia tinha sido condenada a pagar multa de 10000 reais por mês por vaga não preenchida. "A companhia precisou entrar na Justiça e arcar com uma série de custos para reverter essa situação, mas muitas empresas não teriam essa possibilidade. A aplicação da lei é ruim, por causa de uma atitude pouco flexível dos órgãos fiscalizadores", diz Cesar.

O que também tem gerado polêmica é o fato de o projeto prever

que um profissional com limitações consideradas graves (como é o caso dos tetraplégicos) seja contado duplamente. "É como se a pessoa com deficiência fosse um número, uma mercadoria quantificada. É desumano e fere a dignidade", diz Maria Aparecida Gurgel, vice-presidente da Associação Nacional dos Membros do Ministério Público de Defesa dos Direitos dos Idosos e Pessoas com Deficiência (Ampid) e subprocuradora-geral do Trabalho.

### Preocupação com a diversidade

Aparentemente, o projeto de lei facilita a vida das corporações — que podem deixar de se preocupar em trazer PCDs para seus quadros. Mas essa medida pode ser uma péssima estratégia. Isso porque as companhias que deixarem de contratar esses profissionais perderão, no médio e no longo prazo, o viés da inclusão — o que não é nada bom para os negócios. "A diversidade é o que gera inovação dentro das empresas. Se você tem um grupo com pensamentos e realidades similares, sua empresa vai ter sempre as mesmas ideias e não evoluirá", diz Alexandre Slivnik, especialista em recursos humanos e diretor da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD).

Mesmo com a aprovação da lei, a tendência é que as organizações que tenham políticas de inclusão mantenham a prática. "Essas empresas já entendem a necessidade de ter essa diversidade, de dar oportunidades a pessoas com pensamentos, culturas e contextos diferentes", afirma Alexandre. ●

• NA ESTANTE



# Melhor fazer agora

O escritor e criador da comunidade [procrastination.com](https://procrastination.com), Petr Ludwig, explica como a neurociência e a economia comportamental podem ajudá-lo a se livrar do hábito de adiar tarefas

**D**eixar para depois, adiar, postergar, procrastinar. São todos sinônimos da mesma ação: não realizar as tarefas, deliberadamente, por falta de disposição. Depois de perceber que esse era seu maior inimigo, o tcheco Petr Ludwig, formado em tecnologia da informação, decidiu explorar a fundo as causas do fenômeno, com o objetivo de vencê-lo. Em 2013, ele criou uma comunidade online para

combater a procrastinação, a *procrastination.com*. O sucesso foi tanto que Petr se tornou consultor de grandes empresas. Seu primeiro livro, *O Fim da Procrastinação*, foi traduzido para 15 idiomas e virou best-seller internacional, com mais de 100 000 cópias vendidas em todo o mundo. Na obra, o autor usa conceitos de neurociência e economia comportamental para motivar os leitores a parar de procrastinar. Leia um trecho inédito a seguir.

## TRECHO DO LIVRO

## CAPÍTULO 1 Uma história da procrastinação

Desde o início dos tempos, as pessoas sofrem de procrastinação. O poeta grego Hesíodo menciona o problema em seu poema *Os Trabalhos e os Dias*:

*Não adies para amanhã nem para depois de amanhã; celeiros não se enchem por aqueles que postergam e dedicam seu tempo ao infrutífero.*

*É no cuidado que o trabalho prospera; adiar o trabalho é lutar com a ruína.*

Aqueles que postergam e dedicam seu tempo ao infrutífero: essa definição também serve perfeitamente para o atual procrastinador.

O filósofo romano Sêneca também alertou: “Enquanto desperdiçamos nosso tempo hesitando e adiando, a vida se dissipa”. Nessa citação está a principal razão pela qual aprender a superar a procrastinação é tão importante.

A procrastinação é uma das principais barreiras para que se viva plenamente. Estudos recentes mostraram que as pessoas não lamentam as coisas que fizeram, mas as que deixaram de fazer. O arrependimento e a culpa resultantes de oportunidades perdidas tendem a nos atormentar por muito mais tempo.

Quando você procrastina, perde um tempo que poderia ter sido investido em algo significativo. Se você conseguir derrotar esse inimigo feroz, será capaz de realizar mais e, desse modo, aproveitará melhor o potencial que a vida lhe oferece.

### A atual era da paralisia decisória

Qual é o cenário da procrastinação atualmente? Bem, o mundo contemporâneo é um prato cheio para a procrastinação. Aprender a superá-la é, portanto, uma das habilidades mais importantes que você pode aprender nos dias de hoje.

Nos últimos 100 anos, a expectativa de vida humana mais do que dobrou; a taxa de mortalidade infantil é um décimo do que era um século atrás. Todos os dias acordamos em um mundo com menos violência e com menos conflitos militares do que em qualquer outra época da his-

tória. Graças à internet, quase todo o conhecimento humano está disponível a poucos cliques de distância. Quase não há limites para as viagens, podemos ir a praticamente qualquer parte do mundo. Saber outra língua permite entender e ser entendido em países estrangeiros. O telefone celular que você leva no bolso é mais potente do que os melhores supercomputadores de 20 anos atrás.

A quantidade de oportunidades que o mundo atual oferece é estonteante. Imagine a extensão dessas oportunidades como se fosse a abertura de uma tesoura: quanto mais oportunidades você tem, mais aberta está essa tesoura imaginária — a tesoura do potencial. E hoje em dia ela está mais aberta do que já esteve em qualquer outro período da história.

A sociedade moderna idolatra a liberdade individual e a crença de que, quanto mais livres for-

**"QUANDO VOCÊ PROCRASTINA,  
PERDE UM TEMPO QUE  
PODERIA TER SIDO INVESTIDO  
EM ALGO SIGNIFICATIVO"**



## ● NA ESTANTE

mos, mais felizes seremos. De acordo com essa lógica, a cada vez que a tesoura do potencial se abrisse um pouco mais, deveríamos ficar ainda mais felizes. Então por que não estamos significativamente mais felizes do que no passado? Por que essa abertura contínua da tesoura do potencial é tão problemática?

Mais oportunidades implicam mais escolhas — e trazem um problema inesperado: quanto mais opções existem, mais difícil é tomar uma decisão. A paralisia decisória entra em ação. Examinar cada opção disponível consome tanta energia que você pode se ver incapaz de tomar qualquer decisão. Quando isso acontece, você adia a tomada de decisões e acaba adiando também as ações. Você procrastina.

Quanto mais complicado for comparar opções, maior será sua tendência a protelar uma decisão. E mais: se você dispõe de muitas opções, é provável que, mesmo se conseguir fazer uma escolha, ainda acabe se arrependendo da de-

cisão tomada. Vai ficar imaginando como teria sido se tivesse escolhido algo diferente. Vai começar a ver um monte de defeitos naquilo que escolheu.

Sabe aquela sensação de ter algo para fazer mas mesmo assim não fazer? Lembra quando foi a última vez que você protelou uma ação ou decisão? Alguma vez você não conseguiu escolher opção alguma entre as disponíveis? O que você sentiu nessas situações?

Quando a paralisia decisória aumenta, também aumenta a procrastinação. Assim, protelar as coisas pode reduzir sua produtividade a uma mera fração do que ela poderia ser. E perceber que você não está realizando seu potencial completo pode levar a culpa e frustração. (...)

### Motivação

Todos nós nascemos e, infelizmente, um dia todos morreremos também. Nosso tempo na Terra é finito e breve. À luz desses fatos, o tempo é o bem mais valioso que temos na vida. Não é o dinheiro.

Ao contrário do tempo, dinheiro a gente pode pegar emprestado, economizar ou ganhar mais. Não dá para fazer isso com o tempo. Cada segundo que se desperdiça é perdido para sempre.

Num discurso de paraninfo aos formandos da Universidade Stanford, Steve Jobs expressou eloquentemente a finitude da vida:

*Lembrar que estarei morto em breve é a ferramenta mais importante que já encontrei para me ajudar a fazer grandes escolhas na vida. Porque quase tudo — todas as expectativas alheias, todo o orgulho, todo o medo de passar vergonha ou fracassar — simplesmente desaparece em face da morte, deixando apenas o que é de fato importante. Lembrar que você vai morrer é a melhor maneira que conheço de evitar a armadilha de achar que tem algo a perder.*

A mera percepção de que a vida é finita nos leva a gerenciar nosso tempo com mais cuidado; nos leva a pensar como gostaríamos de passar nosso tempo aqui na Terra; nos leva a pensar qual seria nossa visão pessoal.

Uma vez definida, sua visão vai se tornar a mais eficaz motivação imaginável e vai impulsioná-lo na vida como um forte ímã. Vai ajudá-lo a fazer coisas que você con-

**"A MERA PERCEPÇÃO DE QUE A VIDA É FINITA NOS LEVA A GERENCIAR NOSSO TEMPO COM MAIS CUIDADO"**

sidera realmente significativas hoje e, ao mesmo tempo, impulsioná-lo para seu futuro ideal.

## Disciplina

Existem dois lados na disciplina diária: produtividade e eficácia. O dia tem apenas 24 horas — nem mais nem menos. Subtraia o tempo que você passa dormindo e o que sobra é o tempo produtivo em potencial.

A **produtividade** expressa qual porcentagem do seu tempo de vigília você gasta fazendo coisas significativas — as atividades que contribuem para você realizar sua visão pessoal. Repouso regular, gestão do tempo e hábitos positivos podem melhorar bastante sua produtividade.

A **eficácia** determina se as atividades às quais você dedica seu tempo são ou não fundamentais, ou seja, se fazem você progredir o mais rápido possível na vida. Ser capaz de definir prioridades, desmembrar tarefas e delegar responsabilidades é crucial para melhorar a eficácia pessoal.

Imagine sua visão como um caminho. A produtividade indica quanto tempo do seu dia você passa percorrendo esse caminho, enquanto a eficácia indica se você está dando os maiores passos possíveis. Disciplina é, portanto, sua capacidade de realizar ações específicas que levam à realização da sua visão pessoal.

## Resultados

Como diz o velho provérbio japonês: “Visão sem ação é devaneio. Ação sem visão é um pesadelo”. Essa máxima aborda dois grandes problemas bastante comuns. Muitas pessoas têm várias ideias do que gostariam de fazer, mas acabam simplesmente não fazendo nada. Enquanto isso, outras fazem um monte de coisas, mas não veem propósito em suas ações.

O ideal é ter as duas: visão e ação. Quando combina ambas com sucesso, você alcança resultados emocionais e materiais.

Os resultados emocionais estão ligados à inundação do cérebro com dopamina, um neurotransmissor que, quando liberado, produz a sensação de felicidade.

Os resultados materiais são as consequências concretas das suas ações — os frutos do seu trabalho.

## Objetividade

O último elemento essencial do nosso sistema de desenvolvimento pessoal é melhorar a objetividade. (..)

A capacidade de aumentar sua objetividade é uma ferramenta importante para ter à mão nos momentos em que a intuição falha. Reduzindo suas ideias preconcebidas, você vai enxergar com mais clareza como as coisas funcionam na realidade. Para melhorar sua objetividade, você

precisa obter feedback sobre seu comportamento, suas ideias e suas ações. Como nosso cérebro tende a acreditar em coisas que não correspondem à realidade, precisamos estar constantemente atentos a áreas do nosso pensamento em que falte objetividade.

Como afirmou certa vez o britânico Bertrand Russell, ganhador do Prêmio Nobel e um dos matemáticos e filósofos mais importantes do século 20: “A causa fundamental dos problemas no mundo moderno é que os idiotas estão cheios de certezas, enquanto os inteligentes estão cheios de dúvidas”. ●



### O FIM DA PROCRASTINAÇÃO

**Autor:** Petr Ludwig

**Editora:** Sextante

**Páginas:** 272

**Preço:** 39,90 reais

# Criar para o mundo

**N**o ano passado, escrevi nesta coluna sobre a necessidade de investirmos nas profissões e capacidades do futuro. Questionei o fato de empresas e universidades não estarem efetivamente contribuindo para que os profissionais e estudantes comecem a desenvolver as competências e as habilidades que serão necessárias para enfrentar os desafios — ainda desconhecidos, é verdade — da próxima década. Muito se discute sobre esse tema, mas pouco se faz.

Quando falo sobre desenvolvimento de profissionais e estudantes, não me refiro apenas aos poucos privilegiados que têm acesso às melhores universidades do país ou do exterior e aos que conseguem trabalhar em multinacionais ou startups inovadoras. Falo da média, da base, do Brasil para o qual quase ninguém olha. Quantos desses indivíduos estão, de fato, sendo preparados para o mercado?

Os investimentos na formação continuam sendo focados em habilidades que atendem a demandas atuais, jogando para as próximas gerações a responsabilidade de se desenvolverem para a transformação gigante que está por vir.

Já vivemos as consequências mais graves da falta de investimento em pessoas dentro do ambiente empresarial: o desemprego e a informalidade. Milhões de pessoas estão nas ruas, muitas delas obsoletas por falta de oportunidade de desenvolvimento, não conseguem se recolocar na profissão e se rendem ao emprego informal — tentando se sustentar como motorista de aplicativo ou exercendo outros tipos de subemprego sem nenhum benefício, vínculo empregatício ou capacitação.

Uma pesquisa da consultoria ManpowerGroup, realizada em 2019 e divulgada recentemente no Fórum Econômico Mundial, mostra que 52% das empresas brasileiras, em especial as médias, têm dificuldade para preencher vagas. Esse índice é 18 pontos percentuais superior ao do ano

anterior. Entre as carreiras com maior carência estão as profissões de ofício (eletricistas, soldadores e mecânicos); contabilidade e finanças; administração de escritório; vendas e marketing; e tecnologia da informação.

Não seria justo, obviamente, jogar nas costas das organizações privadas toda a responsabilidade sobre os problemas de educação e formação no país. Mas elas têm, sim, uma grande responsabilidade social a cumprir — em especial nos níveis operacionais e no chão de fábrica, onde o termo “autodesenvolvimento” nem sempre faz sentido. No fundo, se olharmos para a história do Brasil, esse fenômeno não é novidade: a média dos empresários sempre faz o que lhes interessa para a geração de resultados no curto prazo.

Cada instituição tem a obrigação de dar ferramentas para que seus profissionais possam se atualizar e se preparar para o futuro do mercado de trabalho, dentro ou fora de suas asas corporativas. As empresas precisam criar seus filhos para o mundo. ●

✱ PSICÓLOGA, SÓCIA DA  
**VICKY BLOCH ASSOCIADOS**  
E PROFESSORA NOS CURSOS  
DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
RH DA FGV-SP E DA FIA



FOTO: LEANDRO FONSECA

# TEC TOY

FULL BATTERY



 /tectoyoficial

 @tectoyoficial

 @tectoyoficial

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

PRODUZIDO NO  
POLO INDUSTRIAL  
DE MANAUS



CONHEÇA A AMAZÔNIA

U M A S O R T E

O M E L H O R

E S T Á P O R V I R

# COMPETÊNCIAS TÉCNICAS SÓ GERAM RESULTADOS QUANDO ACOMPANHADAS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.

**[ Febracis. A Maior e Melhor  
Instituição de Coaching do Mundo. ]**

★ 1.300 colaboradores CLT.

★ 100 treinadores.

★ 18 mil pessoas treinadas  
todos os meses.

★ 40 unidades.

★ Sedes nos Estados Unidos,  
no Brasil, em Portugal e Angola.

 **FEBRACIS**  
COACHING INTEGRAL SISTÊMICO

f /febraciscoaching    @ febraciscoaching    febracis.com.br