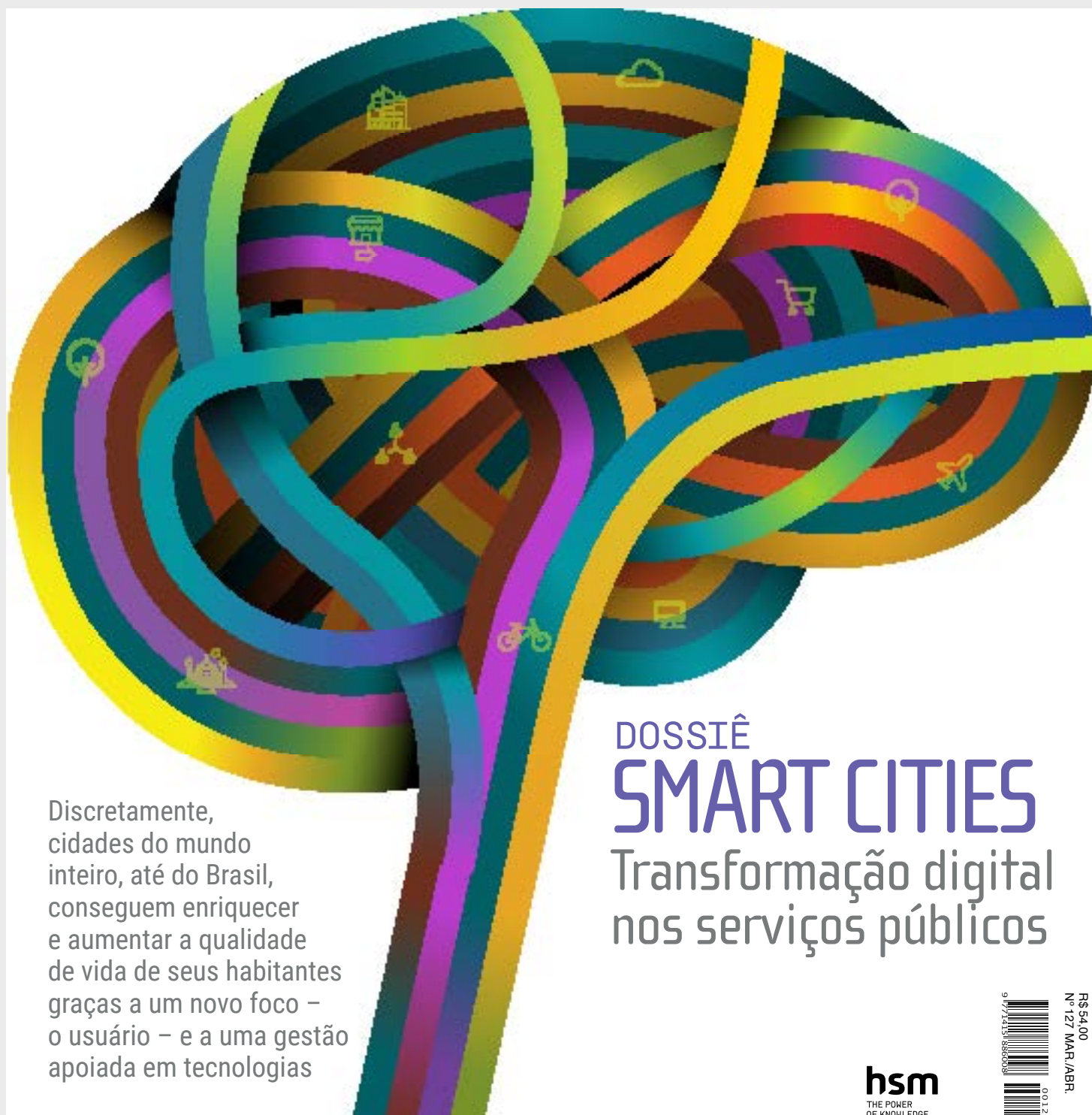


Confira o modelo de negócio das cooperativas de crédito

A Trader Joe's e os millennials

O jogo dos 7 erros da transformação digital das empresas

O que o Creative Destruction Lab, de Toronto, nos ensina



Discretamente, cidades do mundo inteiro, até do Brasil, conseguem enriquecer e aumentar a qualidade de vida de seus habitantes graças a um novo foco – o usuário – e a uma gestão apoiada em tecnologias

DOSSIÊ SMART CITIES

Transformação digital nos serviços públicos



apresenta



Equipes das empresas certificadas sobem ao palco no fim do evento do Top Employers Institute

“Padrões internacionais de excelência”, garante Gustavo Tavares, diretor geral do Top Employers Institute Brasil

Certificação internacional identifica os melhores empregadores no Brasil

Empresas se submetem a análise que engloba cerca de 600 práticas, com respostas auditadas de forma independente: número de certificações vem crescendo consistentemente desde 2012, quando o selo foi conferido pela primeira vez no Brasil



Mesmo com o Brasil esboçando sair de um forte quadro de recessão e com estimados 15 milhões de desempregados sendo lançados na informalidade, as grandes empresas sabem que investir na capacitação e na retenção de talentos é fundamental para manter posições de liderança em seus setores. E fazem questão de serem vistas como bons empregadores.

Quando esse reconhecimento vem por meio de uma certificação internacional, como a anualmente concedida pelo Top Employers Institute, os CEOs e diretores de Recursos Humanos são unânimes em comemorar. É o que se constata ao ouvir os porta-vozes das 31 empresas brasileiras (veja a lista na página ao lado) que em 2018 receberam o selo da entidade holandesa que se propõe a identificar as melhores empresas para se trabalhar em mais de 115 países. Criado em 1991, o Instituto desenvolveu um amplo mapeamento de indicadores que abrangem funções de RH, gestão de talentos, liderança, capacitação e desenvolvimento e execução de iniciativas estratégicas para atração, retenção e engajamento de colaboradores. As empresas se inscrevem e aceitam se submeter a essa análise, que engloba cerca de 600 práticas, divididas em nove tópicos. As respostas são auditadas de forma independente. A companhia não informa quais inscritos deixam de atingir a qualificação — mas o número de certificações vem crescendo desde 2012, quando o selo foi conferido pela primeira vez no Brasil a 14 bons empregadores. “As companhias certificadas comprovaram fazer parte do seletivo grupo de melhores empregadores no mundo, criando experiências de vida enriquecedoras para seus trabalhadores e cumprindo padrões internacionais de excelência”, afirma o gerente geral da empresa no Brasil, Gustavo Tavares.

Entre os agraciados, as declarações sobre a relevância de receber o certificado corroboram o discurso de Tavares. “A certificação torna tácito o compromisso da Reed Exhibitions no sentido de ter pessoas no centro da estratégia de gestão e crescimento do nosso negócio”, diz Alinne Rosa, HR Director do grupo no Brasil. Segundo ela, “a avaliação une as melhores práticas em exposição de eventos, com a experiência de quem é líder mundial nesse mercado”. Já Peter Plöger, presidente da companhia farmacêutica Boehringer Ingelheim no Brasil, ressalta que “ser um Top Employer significa o reconhecimento do nosso compromisso em proporcionar aos nossos colaboradores um ambiente engajador, que incentiva o desenvolvimento profissional”.

O fortalecimento da imagem corporativa advindo da certificação é outro argumento recorrente. Kelen Reis, diretora de Recursos Humanos da Baxter Brasil, multinacional da área hospitalar, compartilha dessa percepção: “Quando a empresa é certificada por uma instituição tão renomada, passa uma imagem muito positiva para a organização, ajuda a fortalecer a marca, refletindo em orgulho a todos os colaboradores”.

Pontos fora da curva

Apesar dos esforços e avanços, os Recursos Humanos no Brasil se mantêm abaixo do padrão internacional verificado pela empresa holandesa em um quesito importante: planejamento da força de trabalho. Nesse item, enquanto os objetivos da corporação são considerados claros para 92% dos europeus (diante de uma média global de 90%), os brasileiros ainda patinam na casa dos 71%. Já os índices de diversidade são aqueles nos quais as empresas nacionais se destacam em relação aos de outros países. Nossas organizações definem e comunicam esses valores, e de forma consistente, em uma escala de 77% — bem à frente da média europeia de 61%, e um pouco acima da global, na casa dos 74%.

OS MELHORES EMPREGADORES

AKZONOBEL
ARCOS DOURADOS – MCDONALD'S
ATENTO
BANCO DO BRASIL
BAXTER
BOEHRINGER INGELHEIM
CHIESI
CCB (CHINA CONSTRUCTION BANK)
CORBION
DELOITTE.
DHL EXPRESS
DHL GLOBAL FORWARDING
DHL SUPPLY CHAIN
DIMENSION DATA
EVERIS
GAS NATURAL FENOSA
GOODYEAR
JTI
MERCK
NIELSEN
ORANGE BUSINESS SERVICES
PHILIP MORRIS BRASIL
REED EXHIBITIONS
ALCANTARA MACHADO
SAINT-GOBAIN
SANOFI
SAS
SOUZA CRUZ
TAKEDA
TATA CONSULTANCY SERVICES
TECHNIPFMC
VALEO



Equipe da Reed Exhibitions Alcântara Machado

PLATAFORMAS DIGITAIS

Ferramentas on-line estão presentes do recrutamento à capacitação

De universidades corporativas, passando por métodos de e-learning e mecanismos de comunicação interna, empresas líderes não param de investir na digitalização das diversas áreas de Recursos Humanos

“**A** era digital trouxe um forte impacto na área de Recursos Humanos, que sempre busca novos recursos e tecnologias para treinar e desenvolver, recrutar e estimular a eficiência e produtividade dos colaboradores”. A constatação é de Adriana Rillo, diretora de Recursos Humanos e Comunicação Corporativa da Saint-Gobain, Top Employer do setor de construção que a cada ano contrata 28 mil pessoas no mundo.

“As plataformas digitais estão cada dia mais presentes, em métodos de e-learning, que são totalmente conectados e proporcionam às equipes novas experiências de aprendizagem, até a adoção de novos modelos de avaliação de desempenho e feedback”, destaca a diretora. A multinacional francesa desenvolveu uma plataforma de treinamento on-line, que indica automaticamente conteúdos e treinamentos específicos para auxiliar cada colaborador em seu desenvolvimento, baseado em sua área de atuação, posição e histórico de cursos realizados na ferramenta.

João Mancio (dir.),
diretor de Remuneração
e Desenvolvimento
da Atento, recebe a
certificação da empresa



O Grupo Gas Natural Fenosa tem aproveitado as plataformas digitais em diversos setores da companhia, e Recursos Humanos é um deles. “Utilizamos para facilitar tanto a nossa gestão das informações e dos programas internos como para melhorar a interação dos funcionários e descomplicar processos”, comenta André Braga, diretor de Pessoas, Organização e Cultura da multinacional do setor de energia.

A companhia utiliza plataformas em sua chamada Universidade Corporativa, que presta atendimento aos colaboradores por meio de um portal específico, focado em gestão do talento. “A empresa procura se manter na vanguarda das inovações de Recursos Humanos, e para isso estabelece parcerias com grandes escolas e institutos renomados, que nos atualizam sobre as novas tendências e ferramentas do segmento”, explica Braga. Com uma média mensal de 4 mil contratações, a Atento do Brasil, empresa líder na área de contact center, sabe que tem de buscar esse volume de profissionais entre pessoas que em sua maioria estão entrando no mercado de trabalho — jovens que buscam obter uma oportunidade profissional. “Tendo em vista que os integrantes dessa população já nasceram conectados, usamos as plataformas digitais para atrair os colaboradores e dar continuidade a todo processo de recrutamento e seleção”, diz João Mancio, diretor de Remuneração e Desenvolvimento Organizacional. “Contamos com sistemas a distância — mídias sociais, e-mail e aplicativos de mensagens instantâneas — o que está facilitando muito o contato com esses novos talentos”, continua o diretor. “Em linha com essa proposta de abordagem digital, a Atento conta com a plataforma ‘Bem-vindos’, que é desenvolvida on-line pelos colaboradores que chegam à empresa”, afirma. Essa ferramenta, esclarece Mancio, “permite que as pessoas que ingressam na companhia possam fazer o processo de integração de forma totalmente digital”.

“As grandes corporações procuram se manter na vanguarda das inovações tecnológicas”



Alinne Rosa: “Compromisso tácito em ter pessoas no centro da estratégia de gestão”



TALENTOS

A equipe da AkzoNobel foi uma das contempladas pelo Top Employers 2018

Captação e retenção de bons quadros é questão estratégica

Empresas com foco em Recursos Humanos investem de forma contínua em seus funcionários, pois têm a clareza de que atrair colaboradores e capacitá-los é determinante para a longevidade e a força de seus negócios

Todo bom profissional de RH sabe que identificar e manter um bom time de colaboradores — que seja engajado, motivado e inquieto — é ingrediente obrigatório na receita de sucesso de qualquer corporação. Uma boa política nesse fundamento tende a ser uma das principais responsáveis pela melhoria dos processos, pela solução de desafios e pelo alcance de resultados crescentes.

“Anualmente, temos um processo denominado TRP (Talent Review and Process), em que mapeamos e calibramos todos os profissionais em nossa organização”, explica Kelen Reis. “Nesse processo, identificamos quem são nossos talentos atuais e futuros e, com base nisso, estabelecemos fortes planos de desenvolvimento, retenção e sucessão em cada uma das áreas”.

A Everis, segundo sua Head de People no Brasil, Rita Souza, tem como política global “investir em programas de capacitação profissional, que proporcionem inovação



Rita Souza, da Everis:
“ambiente de inovação e de colaboração”



nas ofertas da companhia para seus clientes e garantam crescimento aos seus colaboradores, o que é essencial na carreira de um profissional da nossa área”. Somado a isso, continua a gerente da empresa de consultoria em tecnologia, “o planejamento de carreira e o processo de avaliação e feedback são constantes, além de treinamentos, certificações e um ambiente de inovação e de colaboração”. Já Eduardo Batista, vice-presidente de Recursos Humanos da DHL Supply Chain Brasil, descreve assim a cultura da companhia nessa questão — em que, segundo ele, é determinante o apoio da diretoria executiva: “Nossos esforços se refletem em três itens principais: primeiro, participando diretamente em diversos programas e ações de capacitação, seja como instrutores ou orientadores; segundo, adotando nas práticas diárias a cultura do respeito aos colaboradores da DHL; e, por fim, apoiando no board as ações e investimentos na área de Gestão de Pessoas”. “Nosso processo de integração começa antes mesmo do primeiro dia do funcionário na empresa”, comenta Priscila Giabardo, talent management coordinator da DHL Express, outro braço corporativo do grupo que atua em transporte e logística. “Antes de começar, todos os novos funcionários recebem em sua casa um lindo e completo



Kelen Reis,
diretora de
Recursos
Humanos da
Baxter

**“Identificamos
nossos talentos
atuais e futuros.”**

material sobre a empresa, nossa história e cultura — e nesse material as boas-vindas são dadas pelo nosso CEO global, sendo a entrega realizada por um de nossos couriers”. “Os funcionários ficam extremamente surpresos e orgulhosos”, destaca a executiva.



A equipe da Philip
Morris foi uma das
certificadas

LIDERANÇA

Liderança é a base

Os melhores empregadores delegam a seus principais executivos tarefas de Recursos Humanos que, a rigor, definem o sucesso ou as adversidades de cada empresa

“Toda nossa diretoria executiva é extremamente ativa no que diz respeito a capacitação, aprendizado e desenvolvimento.” É assim que Priscila Giabardo, talent manager da multinacional DHL Express, resume a importância de ter os principais líderes da empresa engajados em Recursos Humanos. “Através de nossa plataforma global de capacitação, a alta gestão global atua ativamente como formadores de toda diretoria, que por sua vez atua na formação dos gestores, e assim por diante”, detalha. Entre os considerados melhores empregadores é uma constante o compromisso de alinhar o alto escalão com as questões centrais que envolvem a base que sustenta toda e qualquer corporação. Em tempos de crise, o entendimento da realidade, desafios e perspectivas dos empregados torna ainda mais clara a importância de uma boa gestão de pessoas. Tato Athanase, gerente de RH da subsidiária da americana **SAS Brasil**, parte do princípio universal de que “valorizar os funcionários como principal ativo da empresa é essencial para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo”. Mas avança ao dizer que os executivos da empresa, do setor de TI, são constantemente capacitados e têm “total participação” no processo que garanta aos colaboradores serem tratados “como indivíduos, cada um com necessidades



e anseios próprios”. Segundo Athanase, oferecer “um ambiente corporativo agradável e boas práticas de trabalho é fundamental para se manter competitivo no mercado”.

Ser líder — e isso fica cada vez mais claro — implica formar lideranças. “Conseguimos identificar e oferecer sólidas oportunidades de carreira e desenvolvimento aos nossos colaboradores”, garante Diego Luchessa, vice-presidente da indústria de tabaco JTI Brasil. “Investimos fortemente em educação e em desenvolver habilidades, preparando as pessoas para futuras demandas, sejam locais, sejam internacionais.” E dá exemplos: “temos programas globais para formação executiva, oferecidos nas melhores escolas de negócios do mundo como INSEAD, IMD, Ashridge e London Business School”.

“É fundamental prepararmos os atuais e futuros líderes da companhia, não somente por meio de práticas conhecidas de desenvolvimento e aprendizagem, mas empoderando esses profissionais com uma comunicação transparente, que facilite a tomada de decisão e exposição”, pontua Ariella Condi, supervisora de Desenvolvimento de Talentos da América do Sul da Valeo, do setor automotivo.

André Braga, diretor de Pessoas, Organização e Cultura da Gas Natural Fenosa, explica que sua empresa de energia conta com um modelo de liderança que descreve as competências mais importantes para cada nível profissional. “Com isso, independentemente de sua função na companhia, você saberá quais comportamentos deve desenvolver para focar na sua próxima etapa de carreira”, diz Braga. “Temos um Plano de Desenvolvimento Individual com cada colaborador, e acompanhamos o desenvolvimento dessas competências para manter a todos em evolução e alinhados com o modelo do Grupo”, complementa o diretor.

“Nossos líderes são treinados com foco em desenvolver e aprimorar uma liderança humanizada, por meio de programas estruturados”, afirma Kelen Reis. A companhia implementou um conceito denominado ACE (Alinhamento, Check in e Execução), a partir do qual, mensalmente, líderes e funcionários sentam para uma conversa denominada Check-in. “Nesses encontros, que podem durar 10 minutos, 30 minutos ou até uma hora,

verifica-se ‘o que está indo bem’ e ‘o que não está indo bem’, em termos de desempenho, performance e desenvolvimento profissional”, diz a diretora.



“É fundamental preparar atuais e futuros líderes”, diz Ariella Condi, supervisora de Desenvolvimento de Talentos para a América do Sul da Valeo, ao lado de Kleber Daniel, diretor de Recursos Humanos para América do Sul da empresa



Tato Athanase, gerente de Recursos Humanos da SAS Brasil

