

# 7 tendências do maior evento de RH da América Latina

Conheça as lições dos profissionais de gestão de pessoas mais inspiradores do Brasil e os cases de empresas como Globo, Itaú, Azul e Ben & Jerry's.

flash  
e  
RH Summit  
2022

# Sumário

- 03** Processos flexíveis dependem de chefes flexíveis
- 05** Sem EVP não tem marca empregadora
- 09** O onboarding nunca foi tão importante
- 10** Cultura como motor da transformação organizacional
- 12** A farsa da produtividade
- 15** A inclusão dos transexuais no mercado de trabalho
- 18** A batalha por talentos continua

# Pessoas no centro; RH protagonista

O mercado de trabalho está em plena transformação. Desde que a pandemia de Covid-19 estourou, o modo como trabalhamos, a importância do trabalho em nossas vidas e até mesmo o significado da palavra emprego sofreram alterações significativas.

Compreender o que importa hoje para as pessoas e responder com agilidade às demandas delas tornou-se decisivo para que companhias atraíssem os melhores talentos e mantivessem os seus negócios relevantes num cenário cada vez mais complexo.

Rever processos, analisar dados, construir novas diretrizes, promover a pluralidade, redesenhar a cultura, desenvolver pessoas, individualizar soluções. Cabe ao RH resolver todos esses quebra-cabeças, encaixando as peças no atual tabuleiro da gestão de pessoas. Sabemos do tamanho do desafio e acreditamos na troca de conhecimento e experiências para fortalecer esse momento de protagonismo inédito do RH.

Foi pensando nisso que co-realizamos o RH Summit 2022, maior evento para lideranças de RH da América Latina. O encontro contou com a presença de mais 50 líderes, que compartilharam suas visões sobre as últimas tendências da área. Agora, entregamos em primeira mão uma curadoria com os insights mais potentes que surgiram por lá.

Vem com a gente.

**Equipe Flash Benefícios**

**1.**

# **Processos flexíveis dependem de chefes flexíveis**

A flexibilidade, fundamental num ambiente de transformações rápidas, foi onipresente nos painéis do RH Summit. Uma cultura flexível ajuda as organizações a atrair talentos, engajar colaboradores e gerar resultados, tendo impacto comprovado nas áreas de recrutamento, retenção, produtividade e nas finanças, afinal, as pessoas estão buscando mais liberdade e, ao obtê-la, não vão embora, o que reduz custos de turnover.

De acordo com Paul Ferreira, professor de liderança e estratégia da FGV que coordenou a pesquisa “Modelos de trabalho pós-pandemia” em parceria com PageGroup e PwC, 71% dos respondentes têm expectativas de um ambiente mais livre e informal.

Em painel com o professor da FGV, a Flash mostrou como fortaleceu a governança e criou rituais que devem ser seguidos pelos gestores. “Deixamos o líder na ponta do processo, enquanto o RH dá o suporte necessário”, explicou Alana Azevedo, diretora de pessoas e cultura da startup de benefícios flexíveis.

Segundo a RH, um ponto importante da flexibilização é que os gestores sejam flexíveis e capazes de observar as individualidades dentro da equipe. “Histórica e culturalmente, as mulheres têm a necessidade de sair do trabalho para buscar a criança, fazer o jantar, cuidar da casa, ou seja, a mulher tem uma segunda jornada”. Alana mencionou também a situação de pessoas periféricas, cuja dificuldade de mobilidade é um motivo a mais para a escolha pelo trabalho remoto. “O olhar do líder precisa estar atento a essas questões”.

Carol Carioba, chief people officer da Nuvini, holding de startups da tecnologia em nuvem, vai na mesma linha. Para ser estratégico e ao mesmo tempo flexível, o líder precisa conhecer muito bem a história de cada uma das pessoas do seu time. “Usamos uma plataforma de gestão de desempenho para que a liderança acompanhe cada caso. Tivemos pessoas voltando da licença-maternidade, pessoas com depressão. São realidades muito diferentes e o nosso papel é apoiar esses gestores com cursos, treinamentos e suporte”.

Quando estão capacitados e aptos para compreender a realidade das pessoas, os líderes motivam suas equipes, respondem melhor aos desafios e inovam mais.

2.

# Sem EVP não tem marca empregadora



Todos os anos, o Instituto Gallup produz o relatório “**State of the Global Workplace**” e, a cada ano, o dilema ressurgue a maioria dos colaboradores não estão engajados com o trabalho e se sentem desconectados do que fazem. Em 2022, o mesmo estudo concluiu que o envolvimento dos funcionários é um fator significativo para o sucesso organizacional, trazendo mais produtividade, melhor relacionamento com os clientes, menor rotatividade e maior lucratividade. Com apenas 21% dos trabalhadores engajados e 33% dos funcionários satisfeitos com seu bem-estar geral, a pesquisa revela que a maioria dos entrevistados não acha que suas vidas estão indo bem ou não se sentem esperançosas com o futuro.

Outra constatação dessa tese é o estudo da McKinsey & Company, que revela que apenas 3 em cada 10 funcionários se sentem engajados no trabalho. No RH Summit deste ano, ficou claro que a aposta das empresas para melhorar esses índices é o employee value proposition, o famoso EVP (proposta de valor de emprego). No bate-papo “Será que o seu employer branding representa de verdade a sua cultura?”, Suzie Clavery, gerente sênior de Employer Branding & Experience da UnitedHealth Group e autora do livro “Isso é Employer Branding?” (Ed. Leader, 2020), disse que, antes de mais nada, as empresas devem se perguntar: “Por que uma pessoa talentosa gostaria de trabalhar aqui?”.

A resposta para a pergunta está na criação de uma proposta de valor capaz de responder aos desejos e demandas do trabalhador moderno, oferecendo uma experiência de trabalho com aprendizados, desafios e oportunidades de carreira. De acordo com Suzie, o sucesso da marca empregadora depende também de uma liderança convencida da estratégia de employer branding, que, por sua vez, deve estar conectada aos objetivos de negócio.

No mesmo debate, Cristiane Cara Moeda, responsável por cultura e pessoas em processos estratégicos da SulAmérica, diz que o primeiro passo para criar uma estratégia de employer branding é fazer um diagnóstico da empresa. “É preciso ouvir as pessoas para definir a essência da empresa e mapear aquilo que a faz única.” Em sua palestra sobre a força da marca empregadora para atrair e reter talentos, Denise Delboni, professora da ESPM, foi na mesma linha: “Hoje, existe um foco grande em stakeholders, comunidades, parceiros, fornecedores, enfim, pessoas que podem ajudar a companhia a criar um EVP e a desenvolver sua estratégia de employer branding”.

## O case da Globo

No painel “Case Globo: como criar um EVP para fortalecer a marca empregadora”, Marcia Messias, coordenadora de aquisição de talentos da Globo, contou que foi preciso criar um grupo multidisciplinar de 20 pessoas para coletar os elementos-chave da organização e levantar os pontos positivos que só a Globo tem e que deveriam ser impulsionados na estratégia de marca empregadora. “Tivemos etapas de co-construção e de focus group, onde ouvimos pessoas de dentro e de fora do negócio, afinal, os stakeholders são importantes para trazer uma visão complementar”, contou Fernanda Copelli, especialista parceira de cultura da Globo. Com isso em mãos, o RH criou projetos para cada um dos pilares que formam a EVP da empresa. “Como a EVP é algo que envolve toda a jornada do colaborador, há iniciativas que estão em outras áreas, como tecnologia, finanças, jurídico e infraestrutura”, explicou Marcia. Dois desses projetos, por exemplo, são o Programa de Embaixadores de Marca Empregadora, que visa contar ao mercado como é trabalhar na organização por meio da voz de seus próprios profissionais, e a Formação de Pessoas em Tecnologia, que faz parte do pilar de Mídia Tech, focado na formação de pessoas da área .



# 3. O onboarding nunca foi tão importante

A principal tendência apontada pelos RHs para os processos de integração é que eles serão cada vez mais personalizados e adaptados à realidade do profissional que está chegando à organização. Quem é o contratado? Ele tem filhos? Estará em regime de trabalho remoto, híbrido ou presencial? O que o novo funcionário precisa para ser bem recepcionado? Quem ele deve conhecer? Quais são as informações que precisam estar disponíveis para ele? Pensar nas pessoas, reconhecendo o estágio da vida, as circunstâncias pessoais e até o tipo de personalidade ajuda a criar um onboarding potente que vai fortalecer o senso de identidade e de pertencimento. É assim que acontece na Azul Linhas Aéreas. Por lá, o programa de integração é chamado de “Bem-vindo à bordo” e se difere de acordo com a função de cada colaborador, apelidado de “tripulante”.

Durante o RH Summit, Camila Almeida, diretora de pessoas e sustentabilidade da Azul, observou que o onboarding é o momento de encantamento inicial com a marca. “A busca pela aderência aos nossos valores é muito forte. Nós falamos e vivemos muito isso: o porquê de estarmos aqui, aonde queremos chegar e o que representamos para as pessoas”, disse a diretora. No final de 2021, a empresa recebeu 25 mil aplicações para seu programa de trainees, que resultou na seleção de 13 pessoas. Elas foram recebidas no aeroporto de Viracopos e tiveram a trilha focada em aprendizagem hands on, protagonismo em projetos estratégicos para os negócios da Azul, encontros com executivos e especialistas das unidades de negócio e workshops para o desenvolvimento de soft skills.

Já a palestra de Cadu Espósito e Aline Gomes, profissionais de gente e gestão da escola Conquer, deixou evidente que um onboarding bem estruturado é fundamental para o desenvolvimento de times fortes e engajados. “O colaborador é seduzido no processo seletivo e temos de pensar na jornada emocional dele, porque há uma preocupação sobre as atividades, os desafios e as expectativas da empresa”, afirmou Aline, head da unidade de negócio da empresa. Para Espósito, head de pessoas da Conquer, além de trazer uma visão de 360, é importante incluir rituais para promover a conexão do novato com colegas ao longo do processo de onboarding — e liberar tempo para que ele possa estar presente. Se o onboarding é prioridade, os líderes precisam reforçar essa mensagem.

# 4. Cultura como motor da transformação organizacional

A cultura come a estratégia no café da manhã.

A famosa frase de Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, nunca fez tanto sentido como agora. No mundo Bani (Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível) é a cultura que orienta as pessoas em torno dos objetivos do negócio. “Para nós, não existe estratégia de cultura sem estratégia de negócio”, diz Gian Tristão de Andrade, culture & engagement da Movable, que é dona de startups como Ifood, PlayKids e Afterverse.

No entanto, a gestão da cultura não é uma tarefa fácil. Nem mesmo a Netflix, admirada por ter uma cultura à prova de regras, passou ilesa. Artigos na imprensa norte-americana mostram que a empresa vem enfrentando dificuldades para navegar por tempos difíceis (em que seus números enfrentam quedas por conta da forte concorrência de outras plataformas de streaming, como Disney, HBO, Amazon e Paramount).

Embora a cultura traduza o comportamento das pessoas, ela é fluida e temos que trabalhá-la para que acompanhe as transformações do mercado, do ambiente externo e da sociedade”, falou Paula Jacomo, líder de RH da SAP.

Neste sentido, organizações orientadas por propósito tendem a ter níveis mais altos de sucesso na gestão da sua cultura – e, por consequência, no crescimento de receita.

## Liderança polinizadora

Se tem algo que ficou evidente nesta edição do RH Summit é que os líderes são os grandes disseminadores da cultura. “A cultura se dá na prática, mas também no nível simbólico, que é aquilo que não está escrito na parede nem no comunicado. E os líderes são fortes emissores desses símbolos”, disse Gian, executivo da Movable. Para Paula, da SAP, os gestores dão o tom de como as vitórias são celebradas, os erros são encarados e as diferenças são aceitas. “São eles que vão influenciar os comportamentos que estão regendo a cultura”, pontuou a RH da multinacional alemã.

**Dica de leitura:** um relatório lançado em março deste ano ouviu funcionários de 70 mil empresas e mapeou aquelas com a melhor cultura no local de trabalho. Segundo o levantamento, a Microsoft é a companhia com a cultura mais coerente do mundo. Especialistas afirmam que o que a diferencia de outras organizações do ranking é o CEO global, Satya Nadella, que desde 2014 vem disseminando uma cultura de confiança, abordagem clara, comunicação aberta, humildade, empatia e sinergia entre os times.



# 5. A farsa da produtividade

Apesar das inúmeras evidências de que trabalhar longas horas é prejudicial, muitos profissionais ainda lutam para se livrar de jornadas excessivas. E a pandemia piorou esse cenário. Segundo Paul Ferreira, professor de liderança da FGV que esteve no painel da Flash sobre o papel do RH na era da flexibilidade, os CEOs estão percebendo que talvez o ganho de produtividade no home office não tenha sido tão saudável assim, afinal, 75% dos colaboradores e 67% dos executivos ouvidos em **pesquisa** coordenada por ele relatam estar trabalhando mais do que antes.

*“Os dados mostram que os CEOs podem estar percebendo que o ganho de produtividade talvez não tenha sido obtido de forma saudável, que talvez as pessoas em casa não tenham o suporte adequado para colocar limites entre questões pessoais e profissionais. Eles se perguntam até que ponto o excesso de flexibilidade é sustentável, pois traz risco no longo prazo para o bem-estar das equipes, a retenção dos talentos, a produtividade da empresa e a sua capacidade de inovação.”*

**Paul Ferreira, professor de liderança e estratégia da FGV**

O caminho para desatar este nó, além de fazer uma revisão da estrutura organizacional, identificando volume de trabalho versus tamanho do time, é buscar mecanismos formais que ajudem os trabalhadores a adequarem sua rotina de trabalho ao que for melhor para sua realidade. “Nós temos um compromisso com a flexibilidade, mas não há regras definidas. No começo, as pessoas nos perguntavam: ‘É flexível? Mas como? Quantas vezes eu tenho que ir ao escritório?’”, relembra Paula, da SAP. Para a RH, o segredo é analisar a natureza da função: “O quão produtivo você se sente no modelo híbrido, no office, no remoto? Não tem uma receita única. Quando você dá autonomia para que o trabalho seja autorregulável, as pessoas acabam se adequando ao que é mais produtivo para elas”.

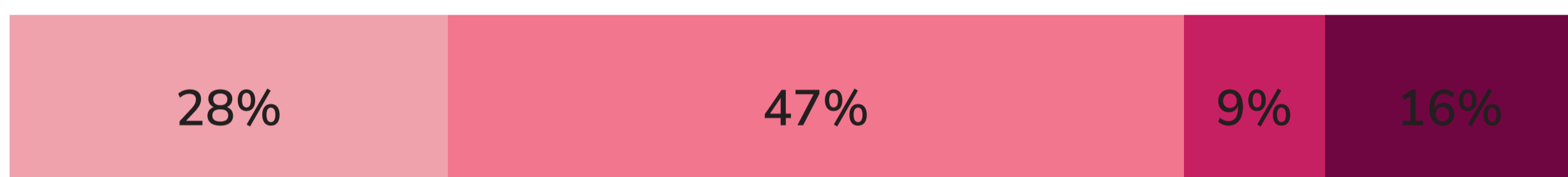
Mas como auxiliar os funcionários na busca por mais equilíbrio entre vida profissional e pessoal — melhorando o seu bem-estar e a sua produtividade? “Queremos que a pessoa encaixe o trabalho na vida e não a vida no trabalho”, resume Gian Tristão de Andrade, ao citar o fato da Movable ter inaugurado recentemente um novo escritório, construído a partir da premissa da flexibilidade. “Somos remote first, mas queremos que as pessoas trabalhem onde elas se sintam mais à vontade. Por isso, temos o ambiente presencial.”

# Percepção é de carga de trabalho é maior

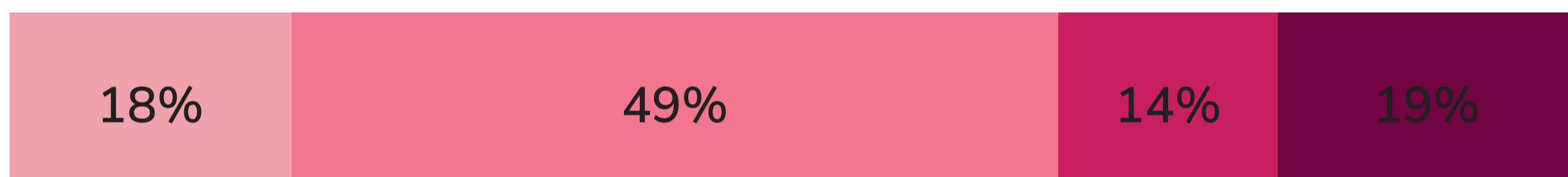
## A quantidade de trabalho aumentou após um ano de home office



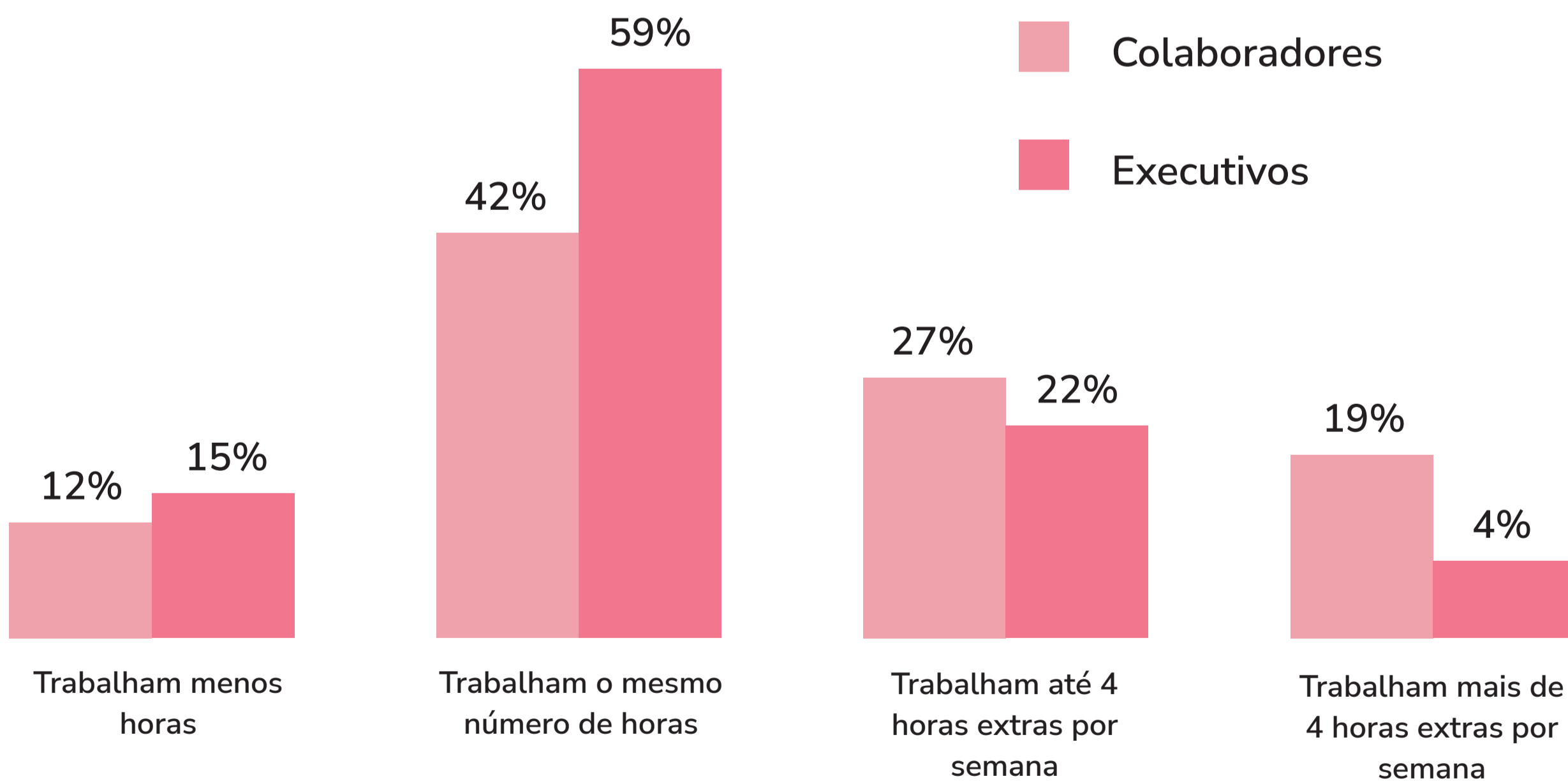
### Colaboradores



### Executivos



## Trabalho extra realizado em home office



**6.**

# A inclusão de pessoas transexuais no mercado de trabalho



Dados levantados pela FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) em 2020 revelam que apenas 13,9% de mulheres trans e travestis trabalham em empregos formais. Já entre os homens trans, o percentual é maior, totalizando 59,4%. O projeto de lei (PL 144/21) tem como objetivo estimular as empresas a contratarem pessoas trans e travestis em troca de benefícios de incentivos fiscais. Empreendimentos com 100 ou mais funcionários devem ter a proporção mínima de 3% de colaboradores deste grupo.

Noah Scheffel, CEO da EducaTRANSforma, foi um dos destaques do RH Summit. Fundador do projeto que oferece capacitação gratuita e inserção de pessoas transgênero (transexuais, travestis, não binários) no mercado de trabalho da tecnologia, ele disse que ainda existe medo de lidar com esse recorte específico. “Temos que desconstruir esses vieses e tornar a empresa um local mais seguro e mais independente para conseguir lidar com a pauta trans de forma autônoma, sem a nossa mediação”.

Desde 2014, quando desembarcou no Brasil, a marca de sorvetes Ben & Jerry's abraçou a missão de tirar o Brasil da liderança no ranking global de violência contra pessoas trans. Nos últimos oito anos, a empresa promoveu campanhas para aumentar a representatividade LGBTQIA+ no parlamento, para que o STF criminalizasse a LGBTfobia e para que as secretarias de segurança pública dos estados criassem protocolos e métricas para acolhimento e registro de agressões contra esse público. Nessa última iniciativa, foi às ruas e coletou mais de 170 mil assinaturas, atraindo outras marcas para a causa.

*“A campanha de ativismo não olha para o que o consumidor quer ouvir, ela olha o que é importante naquele lugar, naquele espaço, naquele território. Nesse caso, as métricas estão relacionadas ao impacto da causa em detrimento de qualquer fator de marca ou de produto. Você faz isso para chamar a sociedade para mudar algo estrutural, como projetos de lei, por exemplo. Queremos deixar um legado.”*

Rodrigo Santini, country manager da Ben & Jerry 's.

Ao abordar o assunto, Rodrigo ressaltou que a diversidade faz parte do DNA da Ben & Jerry's: "Tanto o Ben quanto o Jerry sempre pensaram que o correto é incluir as pessoas. Diversidade, inclusão e equidade é uma estratégia empresarial. Quando buscamos talentos nos mesmos lugares estamos deixando o dinheiro e o poder concentrado".

Por isso, a preocupação da empresa inclui o lado de dentro. "Apostamos no letramento para humanizar esse processo. As pessoas são convidadas a compartilhar suas experiências, se assim quiserem. Isso é importante porque quem vive à margem dos processos não é olhado, cuidado ou convidado a participar. A ideia da construção conjunta deve valorizar o olhar dessa pessoa: "Quero você comigo contando essa história".

## Diversidade em foco

### **Mondelēz, fabricante norte-americana de marcas como Oreo, Trident e Club Social**

"Falar de inclusão é falar de estratégia de negócio. Dentro da Mondelez, a diversidade, a equidade e a inclusão fundamentam as práticas de desenvolvimento de carreira. Para isso, temos fomentado rodas de conversa e apostado em mentorias."

**Daniela Sagaz, líder de diversidade, equidade e inclusão**

### **Rock in Rio, um dos maiores festivais de música do planeta**

"Não queremos ser apenas um evento plural, mas um time plural. Investimos em treinamentos, montamos comitês de diversidade e todos os meses trazemos uma pessoa diferente para conversar com a equipe sobre como tornar nossa empresa mais inclusiva".

**Marcia Vital, gestora de RH**

### **Arcelormittal, multinacional produtora de aço**

"Somos uma companhia majoritariamente masculina e queremos mudar esse cenário [a meta da empresa é ter ao menos 30% do efetivo de mulheres até 2030]. O que antes era apenas um assunto dentro da empresa hoje em dia se tornou uma área totalmente dinâmica, que impacta o negócio em várias frentes".

**Pedro Borges, especialista em diversidade & inclusão**

## Consumidores inclusivos

**60%** dos norte-americanos dizem que seus gastos são moldados por seus valores sociais, segundo uma pesquisa da **McKinsey & Company** (2021).

A consultoria chama esses compradores de "consumidores inclusivos", uma população grande e influente que irá gastar cada vez mais com marcas que demonstram apreço por causas que eles acreditam.

# 7.

## A batalha por talentos continua



Em 1997, um estudo da McKinsey expôs a “guerra de talentos” como um desafio estratégico para os negócios. Mais tarde, nos anos 2000, com a explosão da bolha das empresas de internet, muitos acharam que o assunto havia sido superado. Agora, vivemos uma nova competição por talentos, que atingiu seu ápice em 2020. E, de acordo com os autores do mesmo estudo, essa batalha persistirá pelas próximas duas décadas.

A atração de talentos de tecnologia se tornou hoje uma tarefa árdua para muitas companhias. “Não formamos pessoas na mesma velocidade em que precisamos delas”, disse Maria Julia Azambuja, superintendente de diversidade no Itaú Unibanco, durante o RH Summit. Segundo ela, o fato da maioria dos profissionais de TI já estarem empregados aumenta a corrida das companhias para oferecer mais valor a fim de convencer quem está bem onde a assumir um novo desafio. E a possibilidade do trabalho remoto engrossa esse caldo de dificuldades. “O trabalho remoto abriu muitas oportunidades. As pessoas dessa área hoje podem trabalhar para qualquer empresa, em qualquer lugar do mundo e ganhando em dólar”.

Alana Azevedo, diretora de pessoas e cultura da Flash Benefícios, apresentou a mesma questão em outro painel sobre atração de talentos tech: “Agora, nós não disputamos apenas com o mercado nacional. Como profissionais de tecnologia conseguem atuar remotamente, concorreremos com o mundo. E a questão do câmbio nos deixa em uma posição bem desleal”. Para compensar a disparidade entre as moedas, as empresas têm investido no clima organizacional e no cuidado com o colaborador para se destacar.

“O cuidado está desde como recebemos esses colaboradores e trabalhamos o dia a dia deles até a forma como damos a eles uma visão clara de como o seu trabalho está ligado à estratégia da companhia. É importante que eles consigam ver o produto que desenvolvem sendo usado pelo cliente e percebam a relação que isso tem com o crescimento da empresa e com o impacto na sociedade.”



Bianca Amorim, recrutadora tech da CI&T, acrescenta que, por não conseguir alcançar o patamar internacional de salários, a aposta da empresa tem sido no plano de carreira e nos benefícios competitivos. Outra estratégia apontada pelas RHs para atrair esse tipo de talento é se aproximar da rede dos desenvolvedores. “Essa é uma das ferramentas mais eficazes. Um programa com premiação para indicações, por exemplo, é um filtro assertivo de contratação”, indicou Alana Azevedo.

Responsável pelas políticas de diversidade do Itaú, Maria Julia ressaltou também a questão da formação. “A tecnologia é uma porta de entrada democrática, porque, diferentemente de outras áreas, não exige diploma. Vemos isso como uma grande oportunidade de desenvolver pessoas e trazer mais diversidade à empresa”, disse ela, reforçando que o banco tem apostado em bootcamps tech e formações práticas voltadas a mulheres, pessoas negras, trans e deficientes visuais e auditivos.

# flash

Fale com a gente

**in** [Flash Benefícios](#)

 [@flashbeneficios](#)

**f** [facebook.com/flashbeneficios](#)

 [flashapp.com.br](#)