

ines249



# voce

## INTELIGÊNCIA ARTÍSTICA

Descubra como a arte é capaz de reforçar habilidades. **P. 48**

## TRANSIÇÃO DE CARREIRA

O essencial de planejamento para mudar de área. **P. 42**

## TESTE DE PERSONALIDADE

As (muitas) falhas dessa avaliação no recrutamento. **P. 36**

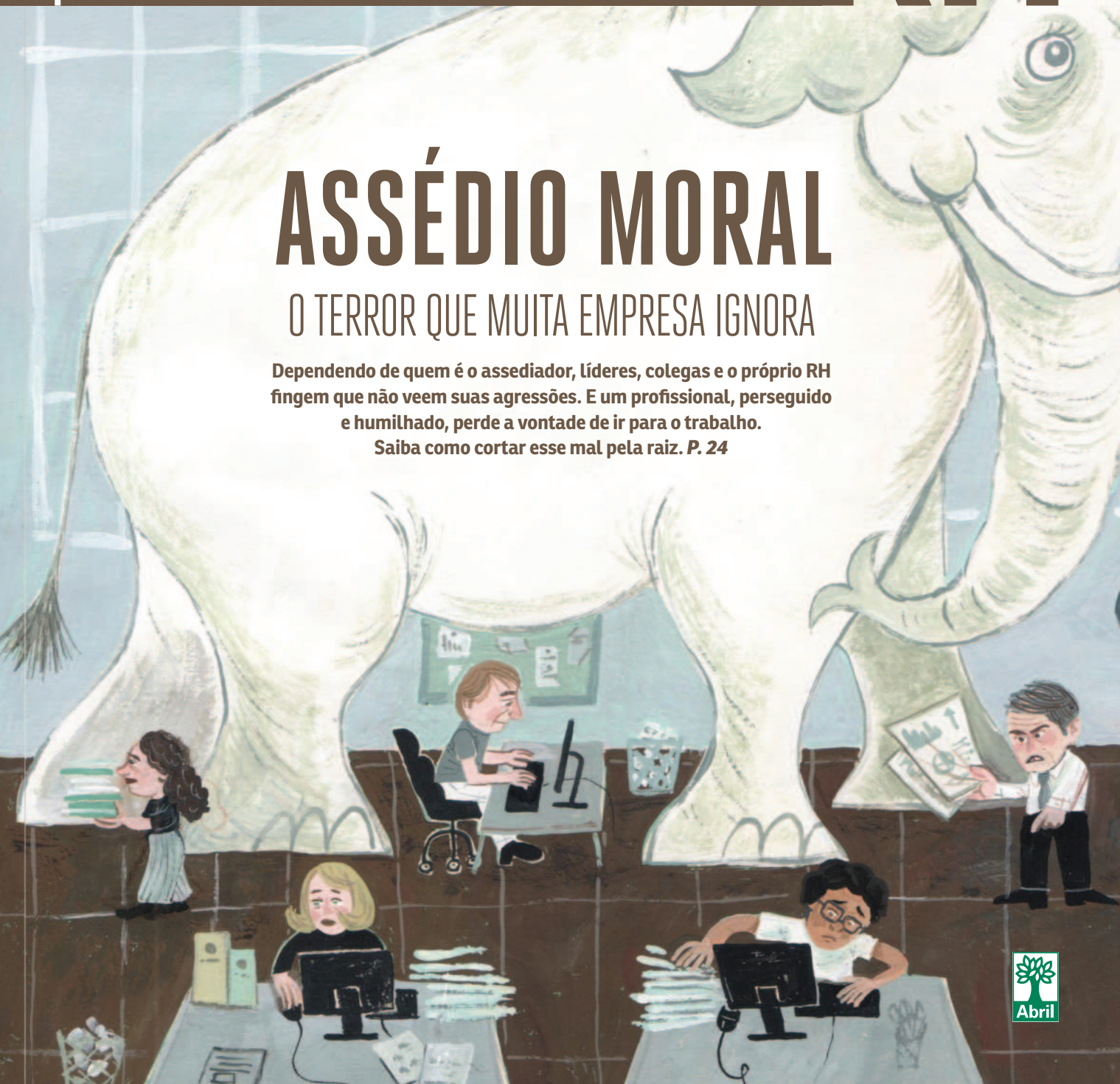
# RH

## ASSÉDIO MORAL

### O TERROR QUE MUITA EMPRESA IGNORA

Dependendo de quem é o assediador, líderes, colegas e o próprio RH fingem que não veem suas agressões. E um profissional, perseguido e humilhado, perde a vontade de ir para o trabalho.

Saiba como cortar esse mal pela raiz. **P. 24**



Você tem dois motivos pra mudar agora pra Flash.

O Legal

A fiscalização no mercado de cartões de benefícios aumentou.

**E os legais**

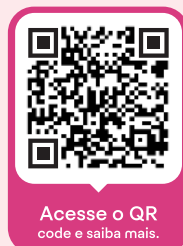
Flash é aceito em milhões de lugares.

ines249

# Legal, né?



Muda pra **flash** e voa



ines249

# A HISTÓRIA DO BRASIL PASSA PELA EDITORA ABRIL

Licencie fotos, vídeos, textos e ilustrações de mais de 7 décadas do Acervo Abril para enriquecer seu projeto de documentário, livro, produção audiovisual, exposição, material didático, conteúdo digital ou onde mais você queira educar ou inspirar.

Entre em contato:

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



Ayrton Senna no GP Brasil de F1.



# A banalidade do mal

C ustei a entender que aquele diretor de empresa não se encaixava no perfil dos praticantes de assédio moral. Afinal, não era só comigo. Era com todo mundo. Pegava no meu pé porque eu me recusava a escrever, na revista da empresa – que ia para clientes e imprensa –, mentiras deslavadas favoráveis à gestão dele; dizia que eu queria ser uma freira numa casa de prostituição.

O caso desse executivo era de gestão tóxica, não assédio moral. Gritava com a média gerência nas reuniões; vangloriava-se de conquistas que não eram dele; apontava culpados na frente dos colegas. Era escandaloso. E o assediador moral tende a ser (um pouco) mais discreto.

A diferença importante é que o assédio geralmente vai na direção de um único indivíduo ou de um grupo específico.

Eu tive o desprazer de testemunhar um caso extremo. A dona de uma editora de revistas segmentadas detestava meu chefe de redação. Só não o despedia porque ele era o único profissional ali que tinha um vasto conhecimento técnico sobre os temas das revistas, e a simpatia do outro sócio da empresa.

Só que, um dia, esse meu chefe decidiu visitar uma feira de negócios no exterior, para ampliar sua expertise com as tecnologias mais modernas do planeta. Nas férias dele. E com dinheiro do próprio bolso.

Para a diretora, foi a gota d'água. Ela não queria que ele se desenvolvesse. Então fez uma “promo-

ção horizontal” para esse colega. Ele virou “chefe de pesquisa”. Ficou sozinho numa mesa com um exemplar das Páginas Amarelas (tipo de lista telefônica, do tamanho da Bíblia, focada em empresas e serviços). Sem direcionamento nenhum, precisava identificar clientes em potencial. Era como achar um botão em meio às dunas de uma praia.

Claro, ele não demorou a pedir as contas.

Acho que foi o pior caso de assédio moral que vi. Mas não dá para saber. Porque só conhece de fato a dor provocada por essa agressão quem é o perseguido e humilhado: seja pelo cabelo crespo, por alguma deficiência física, pela orientação sexual... ou simplesmente por não cair nas graças de alguém influente na organização. Uma empresa que só tem a perder talentos enquanto não toma medidas para prevenir e corrigir esse mal – que, dependendo do poder do assediador, torna as pessoas cegas para o que é óbvio. ●



**ALEXANDRE CARVALHO**  
EDITOR-CHEFE

# VOCÊRH

## ÀS SUAS ORDENS

### VENDAS ASSINATURAS

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

### VENDAS CORPORATIVAS

#### E VENDAS EM LOTE:

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

### ATENDIMENTO EXCLUSIVO

#### PARA ASSINANTES:

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

**WhatsApp:** (11) 3584-9200

**Telefones:** SAC (11) 3584-9200

Renovação 0800-7752112

De segunda a sexta-feira, das 9h às 17h30

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



### EDIÇÕES ANTERIORES

Todo acervo publicado de Você RH está no App Você RH. Baixe aqui

Apple



Google



### LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens, envie um e-mail para: [licenciamentodeconteudo@abril.com.br](mailto:licenciamentodeconteudo@abril.com.br)

### LICENCIAMENTO DE MARCA

Para inserir as marcas do Grupo Abril em produtos e negócios, envie um e-mail para: [licenciamento@abril.com.br](mailto:licenciamento@abril.com.br)

### PARA ANUNCIAR NO ESPAÇO DIGITAL E IMPRESSO

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

### TRABALHE CONOSCO

<https://talentosabril.vagas.solides.com.br>



Fundada em 1950

Publisher: Fábio Carvalho

# VOCÊRH

Editor-Chefe: Alexandre Carvalho

Diretora de arte: Juliana Krauss

Repórter: Luísa Costa Designer: Crístielle Luise

Estagiária: Rafaela Reis (arte)

Colaboradores: Anderson C.S. de Faria (produção gráfica), Bianca Albert (revisão) e Sofia Kercher (texto)

[www.vocerh.abril.com.br/](http://www.vocerh.abril.com.br/)  
[www.youtube.com/@RevistaVOCERH](https://www.youtube.com/@RevistaVOCERH)  
Instagram: @revistavocerh  
X: @RevistaVoceRH  
[www.linkedin.com/company/vocerh/](https://www.linkedin.com/company/vocerh/)

CO-CEO Francisco Coimbra, VP DE PUBLISHING (CPO) Andrea Abelleira, VP DE TECNOLOGIA, PRODUTOS E ASSINATURAS (COO) Guilherme Valente, DIRETOR DE DISTRIBUIÇÃO E NOVOS NEGÓCIOS Erik Carvalho, DIRETOR DE PUBLICIDADE Ciro Hashimoto, GERENTE-EXECUTIVA DE PROJETOS ESPECIAIS Juliana Caldas

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA  
Rua Cerro Corá, 2.175, lojas 101 a 105 (1º e 2º andar), Vila Romana, CEP 05061-450, São Paulo, SP

VOCÊ RH 96 (ISSN 244709500), ano 18, nº 1, é uma publicação bimestral da Editora Abril.  
VOCÊ RH não admite publicidade redacional.

IMPRESSA NA PLURAL INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA:  
Av. Marcos Penteado de Ulhôa Rodrigues, 700, Tamboré, CEP 06543-001, Santana de Parnaíba, SP

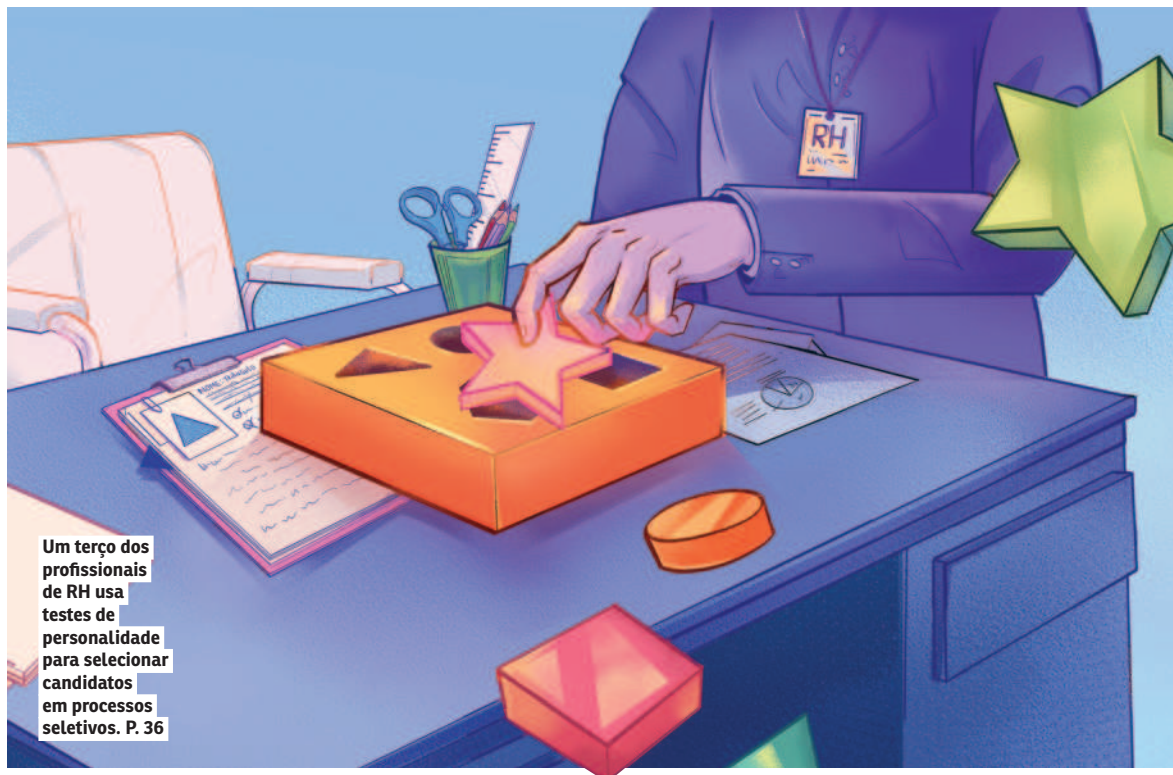


[www.grupoabril.com.br](http://www.grupoabril.com.br)

# SUMÁRIO

ILUSTRAÇÃO DA CAPA: JÉSSICA LISBOA

ED. 96 - FEVEREIRO / MARÇO 2025



Um terço dos profissionais de RH usa testes de personalidade para selecionar candidatos em processos seletivos. P. 36

## SEÇÕES

### 5 | CARTA AO LEITOR

Assédio: quem cala consente.

### 8 | NOTAS

Benefícios flexíveis e outras tendências.

### 12 | MACRO

Cinco prioridades para os líderes de RH em 2025.

### 16 | PROFISSÕES

Saiba o que faz uma engenheira de minas.

### 18 | DESAFIO DO RH

Um intensivão de soft skills para os engenheiros (e novos gestores) da Ford.

### 20 | OLHAR DO PRESIDENTE

Pamela Manfrin, CEO da Alimentar.

### 60 | MELHORES PRÁTICAS

Kraft Heinz aposta em hambúrguer e comédia para anunciar seus novos pupilos.

### 62 | NA ESTANTE

Advogados explicam como padrões estéticos influenciam as práticas das empresas.

### 66 | NA REAL

Por que a menopausa deve ser pauta do RH.

## MATÉRIAS

### 24 | UM MAL INADMISSÍVEL

Fechar os olhos para o assédio moral no trabalho é um desrespeito – que afeta inclusive a saúde financeira do negócio. Veja como combatê-lo de uma vez.

### 36 | ARMADILHAS DO RECRUTAMENTO

Testes de personalidade, com seus resultados pouco confiáveis, são mais usados do que deveriam ser. Entenda.

### 42 | MUDANÇA DE ROTA

Saiba como fazer uma transição de carreira bem-sucedida – e conheça histórias de quem se arriscou nessa seara.

### 48 | ARTE NO ESCRITÓRIO

Teatro, desenho e música são as novas apostas de grandes empresas para o desenvolvimento profissional.

### 56 | ENTREVISTA

Cesar Izique e seus dois empregos: gerente executivo de RH na Tecnisa e cirurgião-dentista.



# ESTUDO DÁ INSIGHTS PARA O RH QUANTO A BENEFÍCIOS E OUTRAS TENDÊNCIAS

POR ALEXANDRE CARVALHO



**E**m sua quarta edição, o Anuário de Benefícios Corporativos, Boas Práticas e Tendências para os Recursos Humanos (Planeta Firma), realizado pela Swile Brasil com a Leme Consultoria, traz insights relevantes que afetam diretamente a área de RH. O estudo (apresentado em primeira mão para a *Você RH*, e que terá seu lançamento oficial dia 12 de feve-

reiro) revela dados que podem dar direcionamento estratégico para a gestão de pessoas nas organizações.

“É bastante comum que as lideranças formem ideias sobre RH a partir de um viés muito próprio, expandindo essa visão em forma de ações e decisões baseadas na intuição, e não nos dados”, afirma Renan Sinachi, diretor de Estratégia e Recursos Humanos da Leme. “Exatamente

para suprir o gap dos dados pouco óbvios ao RH que surgiu o Planeta Firma.”

Segundo Josiane Lima, diretora de Pessoas da Swile, “o foco principal da pesquisa é abordar a realidade do mundo do trabalho para dialogar com os RHs, sejam eles de empresas que já são nossas clientes ou não”.

Vamos, então, aos principais destaques da pesquisa relacionados ao RH:

### Flexibilidade é prioridade

A adesão a benefícios flexíveis saltou de 26,2% para 39,3% em três anos, refletindo a demanda dos colaboradores por autonomia na escolha de benefícios.

A flexibilidade fica em primeiro lugar na pergunta “o que você mais valoriza no pacote de benefícios?”. 56,2% deles citaram que preferem poder usar os benefícios de acordo com seu estilo de vida. “Essa personalização dos benefícios é cada vez mais fundamental para uma jornada positiva do colaborador”, aponta Josiane.

### Incentivo ao trabalho presencial e híbrido

Houve crescimento de 203% no vale-combustível e de 76% no auxílio-automóvel, acompanhando a volta ao escritório. 65,9% das empresas estão adotando regimes 100% presenciais ou híbridos (com mais dias no escritório).

“A pesquisa evidenciou algo no mínimo curioso: grande parte das empresas está retornando ao trabalho presencial para fortalecer a cultura organizacional, sem fazer a conta desse trade-off, em que talentos de outros estados ou países, e que tracionaram a empresa nos últimos anos, não estarão mais no time!”, destaca Renan.

### Impacto estratégico dos benefícios

Os colaboradores indicam que os benefícios são decisivos para aceitar ou permanecer em um emprego. 57,2% disseram que o pacote é fundamental na hora de escolher o emprego, enquanto 39,5% afirmaram que, apesar de não ser determinante, pode ajudar a desempatar entre duas vagas similares.

Empresas que investem em benefícios bem-estruturados conseguem alinhar produtividade, retenção de talentos e competitividade.

### Saúde e bem-estar no centro das decisões

Também aconteceu aumento de quase 10% na oferta de assistência psicológica, destacando o reconhecimento da saúde mental como pilar estratégico.

Descontos em academias, por exemplo, tiveram aumento de 80% em três anos. A busca por uma vida mais saudável se mostra uma tendência crescente.

### Inteligência artificial

A IA é vista como chave para o futuro do trabalho. Há um consenso entre empresas e colaboradores de que é a maior tendência para os próximos anos.

Em contraponto, nem todos estão preparados para essa revolução. Quase metade dos colaboradores (48%) não utiliza nenhum recurso de inteligência artificial no dia a dia.

Especialistas apontam que o desafio para o futuro é equilibrar a IA com o fator humano – que vai continuar sendo essencial.

### Top 5 não muda

Benefícios tradicionais ainda predominam nas empresas. São eles: vale-refeição, assistência médica, seguro de vida, assistência odontológica e vale-alimentação.

Entre as novidades: na assistência médica, existe uma demanda crescente por planos de saúde familiares, com inclusão de dependentes mais amplos, como os pais. ●

## 59% DOS TRABALHADORES PRECISARÃO SE REQUALIFICAR

40% das habilidades exigidas pelo mercado devem mudar até 2030, e a lacuna de competências já é um obstáculo para 63% dos empregadores quando o assunto é evitar que seus negócios se tornem obsoletos. É o que destaca o Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2025, publicado pelo Fórum Econômico Mundial.

Segundo o documento, 59% dos trabalhadores precisarão se requalificar ou aprimorar suas habilidades até 2030. E mais: 11% deles provavelmente não terão a oportunidade de fazê-lo. Isso significa que mais de 120 milhões de profissionais podem perder relevância no médio prazo.

O Fórum estima que 170 milhões de novas funções serão criadas até 2030, e 92 milhões deixarão de existir – o que resultará em um aumento líquido de 78 milhões de empregos.

O relatório também indicou as habilidades que mais ganharão importância até 2030. As principais são: conhecimento sobre IA e big data; sobre redes e segurança cibernética; e alfabetização tecnológica. Em seguida, criatividade, flexibilidade e curiosidade. Então, liderança e influência social; gestão de talentos; pensamento analítico; e gestão ambiental. ●





## IA PARA MONITORAR A SAÚDE NO ESCRITÓRIO

A Luft Healthcare apostou em uma plataforma com esse objetivo quando a pandemia se instalou no Brasil. O investimento deu tão certo que o app continua de pé – com a participação de 90% dos funcionários.

Nele, os profissionais podem registrar seu estado físico e mental, incluindo informações sobre humor, alimentação e prática de exercícios. Podem solicitar atendimento médico e consultar psicólogos, nutricionistas e afins. A IA monitora esses dados e, então, fornece insights preditivos à empresa de logística.

Angélica Nogueira, diretora de serviços da Luft Healthcare, afirma que, dessa forma, a empresa consegue prever quando a saúde de funcionários ou equipes está em risco. “Assim, o RH planeja ações e programas mais alinhados às necessidades dos colaboradores.”

Considerando as informações da plataforma, a empresa aumentou as opções de salada em seus refeitórios, por exemplo, e expandiu o uso do equipamento de proteção individual (EPI) para além do que é exigido legalmente.

Resultado: a incidência de quadros de estresse na empresa diminuiu 38%, e de ansiedade, 27%. De depressão, 25%. “A plataforma se tornou uma ferramenta essencial na promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo”, afirma Angélica. ●

## CAPACITAÇÃO: O SEGREDO PARA A RETENÇÃO

Empresas que oferecem treinamentos úteis para o desenvolvimento de seus profissionais têm quase seis vezes mais chances de serem recomendadas como um bom lugar para se trabalhar. É o que mostra a série de relatórios People at Work 2025, do ADP Research Institute.

Os colaboradores qualificados são três vezes mais propensos a se descreverem como altamente produtivos – e têm duas vezes mais chances de dizer que pretendem ficar em suas organizações atuais.

Quando questionados sobre as principais razões para permanecerem nas empresas, os trabalhadores apontam a oportunidade de crescimento profissional em segundo lugar – atrás apenas da flexibilidade de horários.

Porém, segundo Nela Richardson, economista-chefe da ADP, “apenas uma pequena fração dos trabalhadores recebe qualificação dentro dos primeiros dois anos de contratação”.

A pesquisa considera a opinião de 38 mil profissionais em 34 mercados e seis continentes. Eles representam, segundo a ADP, ambientes de trabalho e níveis de escolaridade diversos. ●

# 5 PRIORIDADES PARA OS LÍDERES DE RH EM 2025

ESTUDO APONTA COMO  
NAVEGAR PELOS DESAFIOS DO  
ANO E PROMOVER IMPACTO  
PARA O NEGÓCIO.

DESIGN: CRISTIELLE LUISE



A

Gartner ouviu mais de 1.400 líderes de recursos humanos em 60 países para identificar onde precisa estar o foco da área em 2025. Veja as cinco prioridades que ela encontrou.

1.

## DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

### O PORQUÊ DO FOCO NO TEMA:

As abordagens tradicionais de desenvolvimento de liderança não estão dando conta.

76%

das organizações atualizam seus programas de liderança e planejam aumentar os investimentos com isso, mas os resultados não estão vindo.

23%

somente estão confiantes de que há líderes em ascensão que podem atender às necessidades futuras da empresa.

71%

não acham que estão desenvolvendo efetivamente sua média gerência.

### COMO DAR PRIORIDADE...

Para dar suporte ao desenvolvimento contínuo, as pessoas precisam de tempo para construir conexões duradouras. Incorporar eventos de *team building* fortalece essas conexões e apoia a colaboração diante de desafios compartilhados.

### O QUE FAZER...

Investir em eventos de networking e atividades de team building.

18% é o aumento da probabilidade de um profissional com aprendizagem baseada em conexão com seus pares se tornar líder.

2.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### O PORQUÊ DO FOCO NO TEMA:

As organizações estão com dificuldade para consolidar sua cultura.

97%

dos CHROs querem mudar algum aspecto da cultura de sua organização.

75%

dos funcionários não entendem os valores que conduzem a cultura da empresa.

### COMO DAR PRIORIDADE...

A chave para ativar a cultura está em equipar líderes em todos os níveis da organização para incorporar a cultura aos valores, comportamentos e processos que garantem a responsabilização de todos.

## O QUE FAZER...



Assegurar que os funcionários saibam quais comportamentos devem demonstrar para viver a cultura que eles desejam.



Fazer com que os processos ligados ao trabalho apoiem a cultura da empresa.



Ajudar os profissionais a entender a essência da cultura e o que os valores dela representam para eles. 65% é o acréscimo de engajamento quando a cultura está consolidada entre os colaboradores.

### 3.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FORÇA DE TRABALHO

#### O PORQUÊ DO FOCO NO TEMA:

Muitos RHs não são estratégicos; atuam com visão de curto prazo e sem consistência.

61%

dos líderes de RH concentram seus esforços direcionados à força de trabalho para um período de um ano, no máximo.

15%

apenas das organizações estruturam um RH que opere de forma estratégica.

## COMO DAR PRIORIDADE...

É possível superar a complexidade de um planejamento da força de trabalho dividindo essa iniciativa em fases, com objetivos atingíveis.

## O QUE FAZER...

Para implementar essa abordagem em fases, os líderes de RH devem identificar:

## A

Entregas: o que é prometido ao negócio e quais metas devem ser alcançadas?

## B

Dados: quais dados serão usados e quão avançada será a abordagem preditiva e de avaliação de risco?

## C

Estratégias de talentos: como as lacunas de capacidade serão fechadas (construir, comprar, tomar emprestado etc.)?

## D

Pessoal: qual suporte de equipe é necessário em RH e na unidade de negócios para concluir cada fase?

### 4.

## GESTÃO (DO CANSAÇO) DA MUDANÇA

#### O PORQUÊ DO FOCO NO TEMA:

O cansaço gerado por um mercado em constante transformação está prejudicando a performance e a colaboração.

73%

dos líderes de RH afirmam que os funcionários estão exaustos com tanta mudança.

44%

dos profissionais cansados têm maior risco de insegurança psicológica.

## COMO DAR PRIORIDADE...

Os líderes devem entender como o volume crescente de mudanças leva à exaustão nas equipes, de que forma isso afeta os resultados comerciais e como fazer a gestão de pessoas durante os períodos de maior transformação.

## O QUE FAZER...

- A** **PRIORIZE INICIATIVAS DE MUDANÇA COM BASE NO IMPACTO E NA PRONTIDÃO**
- Colabore com a liderança para avaliar o impacto, a rapidez e o valor da mudança no início do planejamento. Assim é mais fácil conseguir adesão.
- 
- B** **INCENTIVE OS LÍDERES A DISSEMINAR A RESILIÊNCIA À MUDANÇA**
- Os gestores que incentivam os funcionários a encarar as transformações aumentam o desempenho sustentável em até 29%.
- 
- C** **IDENTIFIQUE OS VERDADEIROS INFLUENCIADORES DE MUDANÇA EM SUA ORGANIZAÇÃO**
- Conduza uma análise para observar como as pessoas interagem por meio da comunicação digital e encontre quais são as pessoas altamente conectadas.

# 5. TECNOLOGIA PARA O RH

### O PORQUÊ DO FOCO NO TEMA:

As estratégias atuais de tecnologia de RH não cumpriram as promessas transformadoras.

# 55%

dos líderes de RH dizem que suas soluções tecnológicas não cobrem as atuais e futuras necessidades de negócios.

# 51%

deles concordam que não podem medir o valor comercial entregue pela transformação tecnológica de RH.

## COMO DAR PRIORIDADE...

Os líderes de tecnologia de RH devem otimizar o valor comercial da área em meio a condições econômicas e de mercado de trabalho desafiadoras, ao mesmo tempo em que avaliam os riscos e benefícios de tecnologias emergentes, como a IA generativa.

## O QUE FAZER...

### DESBLOQUEIE NOVAS MANEIRAS DE FAZER O TRABALHO DE RH

Expanda os pontos de vista do RH sobre valores.

Formalize metas compartilhadas e novas funções.

### CONSIDERE OS 3 PRINCIPAIS USOS DA GENAI EM RH NOS PRÓXIMOS 6 A 12 MESES

Chatbot voltado para funcionários.

Geração de documentos.

Descrição do trabalho e de habilidades.

### OBTENHA VALOR DE NOVOS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA

Avalie as capacidades atuais e futuras de gestão de capital humano.

Dê tempo para mudanças culturais que permitam a inovação.

O QUE FAZ UMA...

# ENGENHEIRA DE MINAS

Profissionais como **Loyse Barth** estudam como detonar uma mina de calcário de um modo eficiente e seguro, orientando o trabalho dos operários na pré-produção de cimento.

**TEXTO** LUISA COSTA





O concreto é a segunda substância mais usada no mundo – só perde para a água. Todo ano, 30 bilhões de toneladas do material se transformam em prédios, rodovias e afins.

A base disso tudo é cimento, cuja produção, você pode imaginar, também anda a todo vapor. São 4 bilhões de toneladas anualmente, boa parte em solo brasileiro.

Somos o sétimo maior fabricante do material. E isso é fruto do trabalho de pessoas como Loyse Barth, engenheira de minas na Votorantim Cimentos (VC), a maior das indústrias do setor.

A principal tarefa de Loyse é elaborar o plano de lavra de curto prazo de uma mina no Paraná. Para os leigos no assunto: é definir quais paredes de rocha os operários vão detonar ao longo da semana. Ela e seus colegas (outros três engenheiros) trabalham à procura de calcário, um dos materiais-base do cimento, junto com a argila.

Para criar o plano, eles estudam a quantidade e a qualidade do calcário em determinada frente, considerando os riscos envolvidos na extração e a vida útil da mina. “São profissionais com a grande responsabilidade de garantir que tenhamos matéria-prima nos próximos anos, sem descuidar do meio ambiente”, afirma Sabrina Scanapieco, gerente-geral de Gente na empresa.

Seguindo o plano de lavra, os operários detonam a mina, fragmentam a rocha extraída e levam o material à fábrica. Lá, junta-se algum minério de ferro à mistura, já na consistência de farinha, e tudo vai ao forno. O resultado são bolotas chamadas clínquer, que são moídas, recebem

mais uma pitada de gesso e tchã-rã: eis o cimento.

É um baita trabalho em equipe, desde o começo. Segundo Loyse, sua equipe costuma conversar com os técnicos de mineração para que todos avaliem se é mesmo possível tocar o trabalho da maneira planejada ao longo da semana, por exemplo.

Nem sempre dá certo. “A mineração é bastante dinâmica, e são processos com muitas etapas”, explica a engenheira. “O que acontece se uma delas der errado? Não é algo que aconteça com frequência, mas você precisa estar preparado para recalcular a rota.” Ser flexível, enfim.

#### Está sobrando vaga

Existem diversas possibilidades para esses engenheiros, além da extração de calcário para produção de cimento. Eles também podem atuar na prospecção de jazidas, por exemplo, na captação de água subterrânea e no beneficiamento de minérios. Podem ficar mais ou menos distantes da sujeira – Loyse entrou na VC com o intuito de se aproximar do trabalho sujo; antes, fazia planos por encomenda, sem nunca acompanhar uma extração.

É um mercado com muita oportunidade, também pelo número diminuto de cursos de graduação em engenharia de minas no Brasil. São apenas 37 em atividade, reconhecidos pelo MEC, que oferecem 5 mil vagas. (Para fins de comparação, existem 1,9 mil cursos de Direito com 370 mil vagas.) “Temos mais vagas nas empresas do que profissionais formados”, afirma Sabrina. “Por isso, precisamos investir em portas de entrada variadas.”

Uma boa notícia para quem deseja ingressar na carreira. ●

## A REAL DO TRABALHO

### ATIVIDADES-CHAVE

O profissional pode trabalhar na prospecção e pesquisa mineral; na lavra de minas; no beneficiamento de minérios; na captação de água subterrânea; ou na abertura de vias subterrâneas.

### QUEM CONTRATA

Principalmente indústrias petrolíferas, carvoeiras, químicas, de fertilizantes e de cimento.

### O QUE FAZER PARA ATUAR NA ÁREA

Uma graduação em Engenharia de Minas. Também é importante se atualizar constantemente sobre sustentabilidade e novos softwares, segundo Loyse.

### MÉDIA SALARIAL

O piso para engenheiros com jornada de oito horas é de R\$ 10,9 mil. Profissionais seniores em cargos de gestão podem receber salários de R\$ 30 mil.

Fonte: Sindicato dos Engenheiros de São Paulo e Glassdoor.

# SOFT SKILLS NO MOTOR

**Fernanda Ramos,**  
diretora de RH:  
"Nosso papel, como  
RH, é entregar  
programas cada vez  
mais construídos  
para o que cada  
público precisa".



**A integração do time brasileiro da Ford com o ecossistema global de tecnologia da marca demandou mais lideranças entre os engenheiros daqui. Uma mudança que exigiu desenvolver habilidades comportamentais em pessoas de perfil técnico.**

TEXTO ALEXANDRE CARVALHO DESIGN CRISTIELLE LUISE

**S**oft skills não costumam ser o supertrunfo de engenheiros. Então a transição desses profissionais para cargos de chefia mais elevados sempre vem com um tanto de desafio – seja para os próprios técnicos, seja para a área de RH, que precisa ser facilitadora dessa evolução. É justamente o que vem acontecendo com a Ford no Brasil.

A partir de 2021, a organização no país passou a fazer parte da engenharia global da marca, com um modelo de negócio baseado no desenvolvimento de tecnologia e exportação de inteligência automotiva. E a equipe daqui vem dando show: já é responsável por um terço das tecnologias presentes nos veículos Ford ao redor do mundo. Já desenvolveu, por exemplo, sistemas sofisticados, como um que permite dirigir usando apenas o acelerador, sem usar o pedal do freio, e bancos que fazem massagem no motorista – recurso muito bem-vindo em viagens de longa distância.

Esse salto em inovação e a integração ao ecossistema global da marca, no entanto, exigiram reformulações por aqui. Principalmente a construção de novas instalações dedicadas a pesquisa e desenvolvimento, e a ampliação do time de engenheiros. Nos últimos três anos, o número desses profissionais aumentou de 700 para 1.500, entre as unidades de São Paulo e Bahia.

E aí não tem jeito, com mais fun-

cionários, há necessidade também de mais gestores. É quando surge o desafio mencionado no começo deste texto: como transformar mestres em hard skills em gestores que navegam bem entre as habilidades comportamentais?

A questão é ainda mais complexa, porque esses profissionais agora lidam constantemente com seus pares de mercados que falam outras línguas e têm culturas diferentes da nossa. Um novo líder pode estar chefiando uma equipe que vai desenvolver um carro que será lançado primeiro no exterior... não no Brasil.



**NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS, O NÚMERO DE ENGENHEIROS DA EMPRESA AUMENTOU DE 700 PARA 1.500.**

**Programa sob medida**

Para isso, a área de RH da Ford no país criou um programa-piloto de desenvolvimento focado especificamente nos profissionais de engenharia que acabaram de assumir um cargo de gestão.

“É um programa conciso ainda, mas que em 2025 deve envolver cerca de cem engenheiros que sejam novos líderes”, afirma Fernanda Ramos, diretora de RH da Ford. E esse modelo personalizado de desenvolvimento tem alguns pilares voltados para essa primeira experiência de gestão: como gerenciar times multidisciplinares? Como lidar com as diferenças de cultura num ecossistema global? Como fazer conexões com o pessoal de fora? Como estabelecer jornadas diferentes de trabalho para os subordinados?... Habilidades comportamentais, enfim.

“Também faz parte desse programa criar um ambiente seguro dentro da organização, para que os novos gestores se sintam à vontade para discutir as dificuldades que estiverem enfrentando”, aponta Fernanda.

O trabalho ainda incluiu desenvolvimento em termos técnicos de inglês, para facilitar a conexão dos brasileiros com a corporação nos Estados Unidos. “Afinal, fazer uma apresentação para o americano é muito diferente de se comunicar com profissionais latinos, por exemplo”, aponta a executiva. “São maneiras distintas de falar e de se posicionar também. Por isso, desenhamos o programa de modo que ele entre muito nas necessidades específicas dos engenheiros. Vejo que nosso papel, como RH, é entregar programas cada vez mais construídos para o que cada público dentro da empresa precisa.”

Os técnicos com menos jogo de cintura para lidar com pessoas agradecem. ●

# INOVAÇÃO E CULTURA NO PRATO DO TRABALHADOR

CEO da Apetit, negócio que instala restaurantes dentro das empresas, com cardápios personalizados, **Pamela Manfrin** fala dos desafios de transmitir os valores organizacionais para os próprios funcionários – espalhados Brasil afora na estrutura de seus clientes.

TEXTO ALEXANDRE CARVALHO DESIGN CRISTIELLE LUISE

Foi Marcia Manfrin quem fundou a Apetit no ano de 1989, em Londrina (PR). De início, era um pequeno restaurante, mas a visão empreendedora da dona logo expandiu o negócio para o fornecimento de marmitas para indústrias locais. O trabalho ia bem e, dez anos depois, a empresa teve uma virada de chave: passou a administrar restaurantes modernos para funcionários, instalados dentro dos clientes.

Com o tempo, principalmente conforme chegava a outras regiões do Brasil, o serviço foi ficando cada vez mais personalizado, com cardápios que atendem aos gostos locais e às necessidades de cada organização onde a Apetit está presente. Hoje o negócio já fornece 140 mil refeições diárias, e tem uma estrutura descentralizada – claro, já que grande parte de seus 2 mil colaboradores (91% mulheres, aliás) está atuando dentro da empresa contratante.

Esse modelo inovador também traz desafios significativos, como manter a cultura interna

diante de funcionários constantemente expostos à cultura dos lugares em que prestam serviço. Mas a Apetit encarou bem esse estímulo, com avanços muito relacionados à área de RH. Em 2013, lançou uma Universidade Corporativa para capacitar seus profissionais, logo criou projetos para identificar lideranças na empresa... e o resultado está mais que evidente: teve reconhecimento ouro do WEPS Brasil (Princípios de Empoderamento das Mulheres, criado pela ONU) pela equidade de gênero e promoção da diversidade. E, há cerca de uma década, vem tendo a certificação Great Place to Work.

Há pouco mais de três anos, é a filha de Marcia, Pamela Manfrin, que lidera a empresa. Ela concilia o legado empreendedor da mãe com um estilo de gestão mais colaborativo, mantendo uma proximidade forte com a área de RH da empresa. Foi assim que fortaleceu as ações de educação corporativa, multiplicando boas práticas e a cultura da empresa para os cardápios mentais de cada colaborador.

Para Pamela, alimentar o trabalhador brasileiro envolve muito propósito, necessidade de capacitação dos funcionários e um modelo de gestão colaborativo.



**O fato de a Apetit instalar seus restaurantes dentro das empresas que são suas clientes é um desafio para manter a cultura de vocês entre os funcionários que trabalham nelas?**

Há uma série de desafios culturais porque a nossa equipe está em contato direto com outros valores, que são os do cliente. Um gerente de unidade, por exemplo, atua diretamente com essa outra organização no dia a dia. E há também a nossa preocupação de nos adaptarmos a essa cultura de quem servimos. Porque precisamos entendê-los profundamente

“

**NOSSO SERVIÇO FAZ PARTE DO PACOTE DE BENEFÍCIOS DAS EMPRESAS, ADMINISTRADO PELO RH DELAS. ISSO FOI CONSTRUINDO UMA VISÃO DE PROGRAMAS QUE LEVARAM A GRANDES PROJETOS NA APETIT.**

para personalizar cardápios, ambientes e perfil de atendimento, que é o nosso diferencial.

**Como é sua atuação como CEO quanto à gestão de pessoas?**

É bastante descentralizada, muito participativa, eu sou extremamente atuante, gosto principalmente de trabalhar junto com as pessoas e acho que não existe verdade absoluta. Quando a gente fala em negócios, sempre pensa num conjunto de variáveis que, somadas, acabam criando soluções para os clientes. Também procuro engajar os colaboradores dando destaque a quem merece evidência, multiplicando suas boas práticas. Isso faz com que outros profissionais abram os olhos para esses diferenciais e também procurem esse caminho de evolução.

**Você trabalha com muita proximidade com o RH.**

**Como a empresa se beneficia dessa relação?**

Quando eu ingressei na companhia, comecei a trabalhar na área de qualidade. Com o tempo, migrei para recursos humanos, depois fui para a controladoria e, em seguida, para o setor de projetos e inovação. Dentro desse histórico profissional na empresa, a educação sempre foi um ponto que chamou muito a minha atenção, até pelo meu background acadêmico. Eu realmente acredito que, se as pessoas estão capacitadas, se o direcionamento é claro, conseguimos criar resultados

efetivos. E não adianta haver esse conhecimento se não for difundido pela organização. É a mesma coisa com o capital intelectual dos nossos profissionais. Então começamos a estruturar os processos de capacitação e formatar programas que realmente pudessem multiplicar todo esse conhecimento. Isso é especialmente importante no que diz respeito à conformidade. Trabalhar com alimentação é muito delicado, exige padrões rígidos de controle. E tive a oportunidade de atuar muito proximamente com grandes lideranças de RH que tivemos internamente.

**E externamente também, não é?**

Sim, porque o nosso serviço faz parte do pacote de benefícios das empresas, que é administrado pelo RH delas. Isso foi construindo, para mim, uma visão de programas e políticas de recursos humanos que levaram à entrega de grandes projetos dentro da Apetit. Transformamos as nossas políticas todos os anos, adaptamos nossas práticas de remuneração e benefícios de acordo com a demanda do mercado. As gerações novas de profissionais vêm com outros anseios, e a companhia precisa ter essa flexibilidade, principalmente numa visão estratégica, de perenidade. Então, é dessa forma que eu acredito, é dessa forma que a gente vem conduzindo as questões de RH dentro da empresa... como realmente um pilar estratégico.



**COMO AS EQUIPES ESTÃO LONGE UMAS DAS OUTRAS, A EDUCAÇÃO CORPORATIVA, PARA COMPARTILHAR AS MELHORES PRÁTICAS, FOI FUNDAMENTAL.**



**Houve uma necessidade específica para que você implantasse esses programas de educação corporativa?**

Naquela época, quando a gente pensava em capacitação, o foco era na multiplicação de boas práticas. Por exemplo, uma receita que tivesse muita aceitação em uma empresa poderia ser ensinada para nossas outras equipes instaladas nas organizações. Esse é um dos grandes desafios da gestão descentralizada. Como as equipes estão longe umas das outras, criar a ferramenta para compartilhar as melhores práticas foi fundamental.

**Como, na Apetit, o modelo de cultura organizacional passa pela gestão**

**estratégica de pessoas?**

Vou contar sobre uma iniciativa nossa para exemplificar esse modelo de gestão. Nós temos aqui a Jornada da Inovação, que é um programa que incentiva novas ideias e novos projetos para todos os colaboradores da companhia. Em empresas tradicionais, um estagiário, assistente ou analista, para experimentar uma função de liderança, precisa subir na carreira e chegar a uma posição de gestor. Aqui na Apetit, nessa Jornada da Inovação, qualquer colaborador pode ser líder em um projeto. Por meio de um processo de gamificação, eles podem, a partir de uma ideia inovadora, exercer o papel de liderança, ter seu próprio time, entregar esse projeto e ser recompensados.

**Vocês têm tido reconhecimento Great Place to Work há uns dez anos. Qual a razão desse destaque?**

É uma conquista inédita no nosso segmento, e é porque, de fato, aqui é um lugar ótimo para trabalhar. Relaciono muito isso ao legado que minha mãe, fundadora da Apetit, deixou na empresa. Ela é uma mulher guerreira, a energia dela transcende, e essa inspiração faz com que as pessoas se engajem nos valores da empresa. Alimentar o trabalhador brasileiro é algo realmente maravilhoso, tem muito propósito nisso, e conseguimos que essa mensagem chegasse a vários estados do Brasil por bastante tempo. Esse é o grande reconhecimento que temos. ●

# ASSÉDIO MORAL



## *A agressão que a empresa finge não ver*

Esse comportamento afeta o psicológico dos colaboradores – e a saúde financeira do negócio. E é difícil de combater porque, na maioria das vezes, parte de uma liderança que a organização prefere não contrariar. Mas há boas práticas para poupar profissionais de sofrer perseguição e humilhação no dia a dia.

**TEXTO** SOFIA KERCHER

**DESIGN** JULIANA KRAUSS

**ILUSTRAÇÃO** JÉSSICA LISBOA

**EDIÇÃO** ALEXANDRE CARVALHO

**F**oi perguntado se eles entendiam o sotaque dela”, relembra.

Durante cinco anos, Junior\* (39) foi um autêntico feliz da vida. O profissional trabalhava em uma empresa de sistemas no Sul do Brasil, atuando na área de suporte ao cliente, sob uma gestão que ele descreve à *Você RH* só com adjetivos positivos.

Por meio dela, Junior rapidamente subiu a escadinha da empresa. Ele foi promovido a analista de implantação; gerente de contas; e, posteriormente, tornou-se líder do time de suporte. No final de sua jornada, acumulava essas duas últimas funções.

A relação saudável com o trabalho começou a azedar em 2023. Com a compra da companhia e a consequente troca de gestão, o novo chefe da área rapidamente mudou o clima organizacional.

Seu alvo inicial foi a esposa de Junior, que fazia parte do time de implantação. “Como ela é do Acre, ele começou a humilhá-la com piadas xenofóbicas, além de menosprezar seu trabalho. Chegou um ponto que ele entrava nas reuniões com clientes para

perguntar se eles entendiam o sotaque dela”, relembra.

Com sua saída pela licença-maternidade (que teve de ser adiantada por pressão alta, causada pelo estresse do ambiente), o despótico gestor mirou suas humilhações em Junior. Ele começou a fazer cobranças exageradas, na frente de seus colegas de trabalho, e passou a dar a outros colaboradores funções que Junior já realizava havia anos, sem explicar o motivo.

Ao procurar o RH em busca de acolhimento, mais uma frustração. “Eles ouviam o que tínhamos a dizer, mas não faziam nada para auxiliar na situação. Durante a gravidez da minha esposa, pediram que qualquer contato entre esse gestor e ela fosse feito por intermédio do RH”, conta. As denúncias de ambos, feitas no canal confidencial da companhia, nunca foram respondidas.

## 57% DO ADOECIMENTO MENTAL DOS COLABORADORES TEM A VER COM ASSÉDIO, PRESSÃO E INSEGURANÇA NO TRABALHO.

No final do ano passado, o diretor da empresa chamou ambos para o escritório e, com a desculpa de que “não havia mais nada que pudesse ser feito”, mandou os dois embora.

O caso infeliz de Junior é

Alessandra Costa, da S2 Consultoria: “O assédio também é multidimensional. Não acontece só da liderança para o liderado”.



apenas uma gota no meio desse oceano. Uma pesquisa feita em 2024 pela KPMG mostrou que 30% dos 500 entrevistados já tinham sofrido esse tipo de violência (sendo a psicológica a mais comum). Quase metade aconteceu dentro do ambiente de trabalho.

Para o colaborador, não restam dúvidas: o assédio moral afeta – e muito – o psicológico. Um levantamento feito pela Mapa HDS, conduzido com 702 indivíduos entre 2023 e 2024, mostrou que o assédio, a pressão e a insegurança no trabalho explicaram 57% do adoecimento mental dos colaboradores, que apresentaram sintomas de ansiedade, estresse e depressão.

Eu, você e quase todo mundo sabemos disso. As autoridades federais, idem. Até maio deste ano, as empresas precisarão se adaptar às mudanças previstas na Norma Regulamentadora 1 (vulgo NR-1, a norma-mãe das regulamentações laborais no Brasil), promulgadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego em agosto de 2024.

Entre outras atualizações, a principal é um alinhamento maior entre a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT), criada pelo Ministério da Saúde, e o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) das empresas. Especialmente quando falamos sobre os chamados riscos psicossociais. Burnout, depressão e ansiedade precisarão ser tratados com o mesmo rigor que os riscos físicos em sua prevenção, detecção e combate. Trocando

em miúdos: garantir a saúde mental dos seus colaboradores não é mais opção – agora é lei.

Mas nesse mató definitivamente há mais de um coelho. Focar só nas emoções, traumas e características pessoais do indivíduo para combater esse tipo de prática dentro da empresa – sem levar em conta o contexto organizacional – é um erro crasso. É sobre isso que falaremos a seguir. Avante.

### Hoje em dia tudo é assédio?

O assédio moral como conhecemos é objeto de estudo bastante recente dentro da psicologia organizacional. Apesar de existir desde que o trabalho é trabalho, foi só em 1998 que uma psiquiatra francesa, Marie-France Hirigoyen, popularizou o termo no best-seller *Assédio Moral: A Violência Perversa do Cotidiano*.

O sucesso do livro, inclusive, incentivou revistas e pesquisadores a investigar mais a fundo o fenômeno na época. A revista francesa *Rebondir* foi uma delas. Ao entrevistar 471 profissionais, nos anos 2000, descobriu que um terço deles já tinha sido vítima de assédio.

Comparando as porcentagens do início desta reportagem (30%) com as da *Rebondir* (33,3%), percebemos que o número de profissionais que já sofreram assédio nos últimos 25 anos pouco se alterou.

Mas nem tudo está perdido. Em 2023, as denúncias no Brasil cresceram vertiginosamente. O Ministério Público do Trabalho recebeu, apenas de janeiro a

julho, 8.458 denúncias em todo o país – quase a mesma quantidade do ano inteiro de 2022 (8.508). Isso não significa necessariamente que houve mais casos, e sim que as pessoas estão mais dispostas a denunciá-los.

Segundo a pesquisadora Margarida Barreto, pioneira na denúncia da gravidade do assédio moral aqui no Brasil, ele acontece quando trabalhadores são expostos “a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva”. Assédio este realizado por um ou mais chefes contra seu subordinado, complementa.

É isso – mas não exatamente. Afinal, o estudo de Margarida é de 2003. Em uma definição mais moderna, Alessandra Costa, sócia-diretora da S2 Consultoria, adiciona: além da repetição, ele precisa ser direcionado a alguém em específico, intencionalmente. “O assédio também é multidimensional. Não acontece só da liderança para o liderado”, diz. Nosso próximo tópico.

### Quem mais sofre

Alessandra descreve três modalidades do problema: o assédio vertical descendente – aquele descrito por Margarida –, vindo dos superiores hierárquicos aos seus subordinados; o assédio horizontal, que envolve colegas do mesmo nível; e o assédio vertical ascendente, que ocorre quando subordinados adotam esse tipo de comportamento com os líderes.

Este último tipo acontece especialmente quando o

gestor faz parte de grupos historicamente marginalizados no mercado de trabalho. Ninguém entende isso melhor que a engenheira Beatriz. Em seu último emprego na área, ela era responsável por fiscalizar uma obra que começava a dar indícios de problemas.

Acontece que o diálogo com os funcionários que conduziam a obra – os fiscalizados – não era nada amigável. “Eles me tratavam como uma menina, era o mais puro desrespeito. Até na hora de apertar a mão parecia que era mais forte que o necessário”, relembra.

## MULHERES E OUTRAS MINORIAS TÊM TRÊS VEZES MAIS CHANCES DE SOFRER EPISÓDIOS DE ASSÉDIO.

Depois de uma série de problemas, a profissional entrou na sala dos dois diretores responsáveis para comunicar a decisão de notificá-los judicialmente. Nessa hora, um deles teve um acesso de raiva e partiu para cima de Beatriz.

“Ele começou a berrar, me xingar. Eu achei que fosse avançar para a violência física. Depois disso, não conseguia mais ir para o trabalho. Tinha ataques de pânico que



**Heloisa  
Macari, da ICTS  
Participações:  
"Uma em cada  
três denúncias  
da liderança é  
procedente".**

## POLÍTICAS E PRÁTICAS

me impediam de dirigir”, conta. Após mais uma situação de agressividade do mesmo diretor – e uma denúncia para a empresa, que gerou nada além de um esfarrapado pedido de desculpas, Beatriz decidiu sair da área. Foi para a consultoria, onde permanece até hoje.

O fato é: assédio moral sempre envolve hierarquia. Seja na estrutura da empresa, seja na sociedade. Segundo um levantamento conduzido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em parceria com a Gallup, feito em 2022, mulheres, jovens e pessoas que já viveram outros tipos de discriminação – como pessoas pretas, indivíduos da comunidade LGBTQIA+, pessoas com deficiência e imigrantes – têm até três vezes mais chances de sofrer episódios de assédio.

Apesar disso, é importante dizer que as lideranças e gestores são o grupo mais denunciado. Em uma pesquisa realizada com dados de 2019 a 2023, que analisava 665 mil relatos, os canais operados pela Aliant registraram mais de 60% das denúncias voltadas para esse grupo nos últimos cinco anos.

“Esse recorte ainda aponta que uma em cada três denún-

**40% É A  
REDUÇÃO DA  
PRODUTIVIDADE  
DE UMA VÍTIMA  
DE ASSÉDIO.**

**Cris Kerr, da  
CKZ Diversidade:  
“Pessoas  
agressivas  
dão retorno às  
empresas porque  
elas não fazem a  
conta dos mortos  
e feridos ao longo  
do caminho”.**



cias da liderança é procedente”, complementa Heloisa Macari, sócia da ICTS Participações, empresa que detém controle da Aliant.

### Produtividade no ralo

Com tudo isso posto, surge a dúvida: por que manter esses assediadores dentro das organizações? Margarida Barreto já matou a charada lá atrás, quando escreveu: “Há dois fatores fundamentais de causalidade dessa prática: a forma de organizar o trabalho e a cultura da empresa que banaliza a violência em nome da produtividade”.

Sobre o primeiro ponto, Margarida se refere a algo que você já deve ter ouvido falar: a liderança comando e controle. Termo emprestado pelo mundo corporativo do contexto militar – o primeiro *red flag* da história –, ele se aplica quando a gestão não dá abertura para novas ideias vindas de baixo da hierarquia da firma.

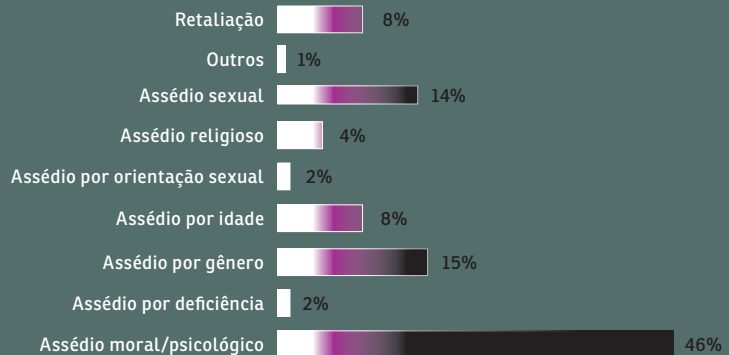
“As pessoas agressivas dão retorno às empresas porque elas não fazem a conta dos mortos e feridos ao longo do caminho”, resume Cris Kerr, CEO da CKZ Diversidade, consultoria especializada no assunto.

E essa conta já existe. Vítimas de assédio moral comprovadamente se sentem mais desmotivadas e desengajadas – sensação vivida por Junior, sua esposa e por Beatriz, e também pela maioria dos participantes de um estudo realizado pelo psicólogo Gary Namie, que investiga o bullying no local de

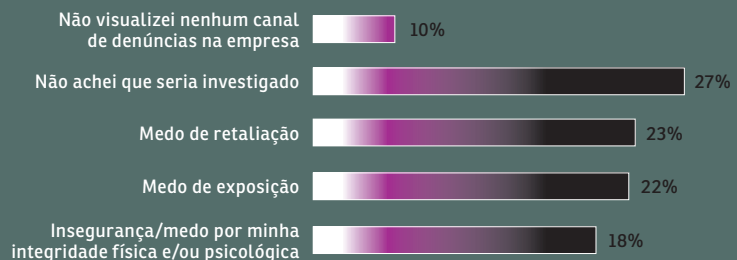
# O ASSÉDIO EM NÚMEROS

Confira o que estudos e pesquisas revelam sobre o que sofrem os colaboradores – e as soluções encontradas.

## QUE TIPO DE ASSÉDIO VOCÊ JÁ SOFREU?

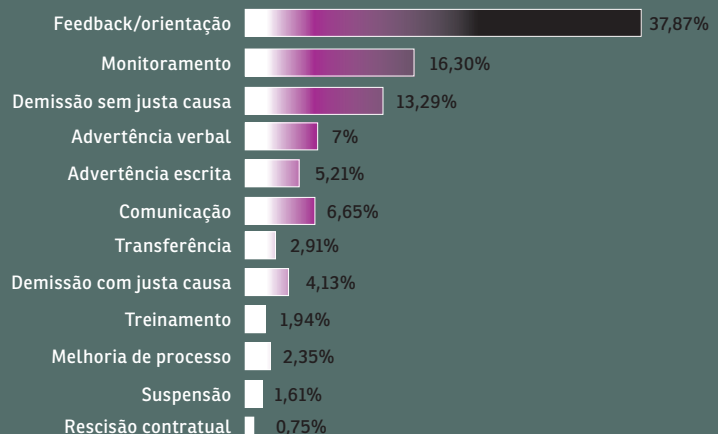


## POR QUE NÃO DENUNCIOU?



Fonte: Dados retirados da Pesquisa Mapa de Assédio no Brasil, feita pela KPMG em 2024

## QUE MEDIDAS A EMPRESA TOMOU?



Fonte: 9º Estudo Nacional sobre Canais de Denúncias da Aliant

## POLÍTICAS E PRÁTICAS

Marcelo Erthal,  
da clickCompliance:  
"Na hora da  
denúncia, você quer  
eficácia e justiça.  
Aí a IA tem uma  
eficiência superior  
à do psicólogo".





trabalho desde os anos 1980 e é considerado a maior autoridade sobre o assunto nos Estados Unidos. O pesquisador calculou que o assédio leva a pessoa a pedir demissão daquele ambiente, em média, depois de 23 meses.

Ainda, em um longo relatório feito pelo Conselho de Segurança canadense, pesquisadores sugerem que o declínio na produtividade dos trabalhadores assediados pode chegar a 40%.

Custos indiretos como turnover e absenteísmo somam-se aos diretos, como os de processos trabalhistas, litígios e acordos com as vítimas. Coisa que vem ganhando força no Brasil: segundo o Tribunal Superior do Trabalho, em 2023, foram abertas 26 mil novas ações de assédio moral e sexual no país – um aumento de 30% em relação a 2022.

Para dar um exemplo mais prático de valores, a *Você RH* fez uma simulação em uma calculadora de custo de conflitos, desenvolvida por uma empresa de gerenciamento americana chamada Resologics. Digamos que, dentro do seu trabalho, há um time de dez pessoas que estão enfrentando um conflito de médio porte. Menos da metade da equipe está sendo impactada pela situação, mas ela perdura há vários meses, sem nenhum apoio da liderança, do jurídico ou dos recursos humanos para resolvê-lo.

Segundo a Resologics, os custos chegam a cerca de US\$ 7,1 mil (R\$ 43 mil) por mês até

que o problema seja resolvido. Nesse sentido, manter profissionais com esses comportamentos a troco de resultados é um tiro no próprio pé.

### **A empresa que cala consente**

Se inexístirem políticas ativas contra esse tipo de comportamento na empresa, colaboradores inevitavelmente assumirão que a empresa o aceita. Isso favorece agressores, inibe denúncias e adoce o trabalho.

O primeiro passo para esse combate ativo é uma clara e forte política de boas práticas. Pesquisadores da Comissão de Igualdade de Oportunidades no Emprego (EEOC, da sigla em inglês), uma instituição federal americana, desenvolveram em 2018 uma lista de recomendações, que inclui: uma explicação clara e simples de comportamentos proibidos; um processo detalhado de como denunciar esses episódios; e uma descrição breve do processo de investigação das denúncias e retaliações.

Ainda na parte de prevenção, existem três tipos de treinamentos indicados pelos

especialistas: primeiro, os de compliance, que explicam de modo claro quais condutas são inaceitáveis (sem exemplos extremos ou caricatos, e sem juridiquês). Online é furada: o ideal é reunir as equipes presencialmente para todos esses casos.

O segundo tipo é o treinamento de civilidade. Ele serve para melhorar a comunicação entre os colaboradores, promover a supervisão eficaz dos problemas e ensiná-los a resolver conflitos de forma saudável. O terceiro e último é o treinamento em observação de espectador. Ele serve para motivar terceiros – aqueles que não necessariamente estão sofrendo nem praticando o assédio moral, mas veem que ele acontece – a ter a confiança para denunciá-lo.

Na hora de pensar no canal de denúncias – pelo qual 57% dos casos são reportados –, a tecnologia pode ajudar a baratear custos e reduzir o tempo de resposta. É isso que argumenta Marcelo Erthal, criador da clickCompliance. A companhia desenvolveu uma inteligência artificial telefônica que busca substituir o serviço de Help Desks (que operam à base de call centers terceirizados).

“Se você passa por uma situação de assédio, primeiro busca acolhimento nas pessoas do seu ciclo de confiança. Já na hora da denúncia, você quer eficácia e justiça. Aí a IA tem uma eficiência superior à do psicólogo, uma vez que a missão dela é recolher o máximo

**23 MESES É O  
PERÍODO QUE UMA  
PESSOA ASSEDIADA  
COSTUMA LEVAR  
PARA SAIR DA  
EMPRESA.**

## POLÍTICAS E PRÁTICAS

**Nayara Teixeira, da Mapa HDS: "Não é preciso criar políticas e cartilhas irreais, que as empresas não conseguem cumprir".**



possível de fatos.”

Ao receber a ligação, o robô coleta os dados da denúncia em até 12 línguas. Marcelo reitera que é possível ensiná-lo as políticas internas da empresa e o nome de todos os colaboradores, para facilitar a identificação de assédio. A retirada do componente humano barateia o custo da operação em 40%.

Por fim, nada disso vai adiantar se não houver algum tipo de atitude em relação ao assédio. É o caso na maioria das vezes: na pesquisa da Aliant, três a cada cinco denúncias não tiveram nenhuma medida disciplinar.

A EEOC também adverte que, embora seja preciso ter tolerância zero ao assédio moral, isso não significa que os agressores devam ser punidos da mesma forma (todos demitidos, por exemplo). Passar essa impressão pode inibir as denúncias, na medida em que os profissionais não querem ser responsáveis pelo desligamento de outro, e sim que aquele comportamento pare de acontecer. Afinal, cada caso tem um peso diferente.

“Não é preciso criar políticas e cartilhas irreais, que as empresas não conseguem cumprir. Basta ter os aspectos morais definidos, apoiar a denúncia e ter um olhar constante sobre esse tema”, aconselha Nayara Teixeira, diretora de produto e operações na Mapa HDS. O RH precisa ditar o tom da música – e as lideranças, colaboradores e parceiros precisam dançar de acordo com ela. ●



APRESENTADO POR **Insper** EDUCAÇÃO EXECUTIVA

# VANTAGENS DE DESENVOLVER UM PROGRAMA CUSTOMIZADO PARA SUA ORGANIZAÇÃO

**Ambev e Syngenta apostam em programas customizados da Educação Executiva do Insper para impulsionar o desenvolvimento de seus colaboradores**

**A** formação de times inteiros de colaboradores de uma mesma companhia, com base em um programa desenhado para atacar demandas específicas e gerar atualização profissional relevante, é uma demanda frequente entre as empresas brasileiras. Afinal, o cenário atual é caracterizado pela necessidade de atualizar conhecimentos constantemente, preservando a cultura da organização – e proporcionando formas de atrair e reter talentos.

É para atender a esta demanda que a Educação Executiva do Insper desenvolve cursos de formação executiva com alta qualificação acadêmica e relevância para cada companhia. O trabalho se inicia com um diagnóstico da instituição e dos desafios que ela enfrenta. Na sequência, tem início um processo de colaboração e cocriação, que se dá por meio de uma metodologia de desenho proprietário.

O curso pode ter curta, média ou longa duração, além de envolver

experiências internacionais. E concilia formatos dos mais variados, incluindo modelos presenciais, à distância ao vivo, à distância e assíncrono e híbridos. Empresas líderes em seus setores de atuação utilizam o formato que mais se adequa a sua realidade.

## Casos de sucesso

Proporcionar formação executiva atualizada, conectada com as tendências de mercado e personalizada de acordo com as necessidades da companhia e dos times, era a demanda da Ambev quando a empresa procurou pelo Insper, há aproximadamente uma década. Desde então, a parceria vem rendendo cursos in company de sete meses de duração, constantemente revistos e ajustados.

“A forma de liderar está mudando, e a própria Ambev é uma companhia em constante transformação. O programa do Insper é conectado com nossa estratégia de negócios, nos permite tomar decisões mais ágeis e assertivas”, relata João Vitor Marinho, People

Design Director para América do Sul.

Por sua vez, a Syngenta buscava um programa de formação para o público externo da empresa. “O agronegócio cresceu e cada vez mais está se profissionalizando. Buscamos levar conceitos, ferramentas e práticas para clientes e parceiros, de forma que eles possam estar mais bem preparados para os novos desafios”, descreve Ana Scagliarini, Training and Development Manager da companhia.

Nos dois casos, os gestores observaram benefícios diretos para as equipes. “Vemos o programa sendo cascadeado na organização. Os profissionais saem prontos para testar conceitos e provocar a liderança”, diz Marinho. “Observamos que os clientes e parceiros que participaram do curso se mostram mais preparados para as novas demandas do setor”, relata Scagliarini.

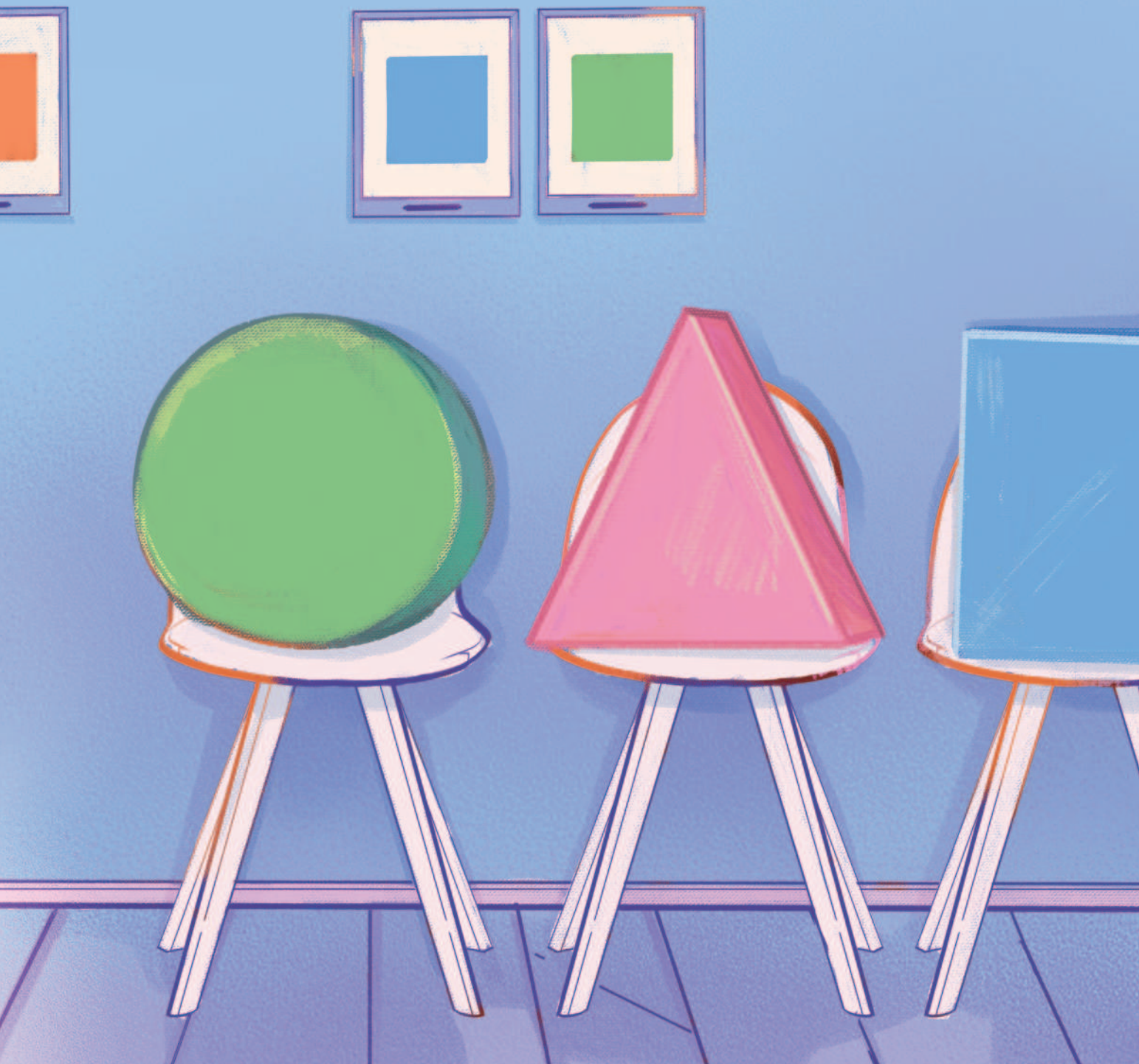


Para saber mais, acesse o QR CODE

**As** *TEXTO* LUISA COSTA  
*DESIGN E ILUSTRAÇÕES* RAFAELA REIS

# ARMADILHAS

dos testes de  
personalidade



Um terço dos profissionais de RH utiliza essas ferramentas em processos seletivos – e podemos encontrá-las em muitos outros projetos de gestão de pessoas. Mas elas têm falhas metodológicas e conceituais. Entenda quais são e saiba como driblá-las.

## RECRUTAMENTO

**E**m 2018, duas empresas americanas foram parar na Justiça por usarem testes de personalidade em seus processos seletivos. Eram a Best Buy, uma multinacional de eletrônicos, e a CVS Caremark, uma empresa que

faz o meio de campo entre planos de saúde, seus beneficiários e farmácias no país. Na época, a Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego, dos Estados Unidos, investigou as organizações e concluiu: é provável que, entre 2001 e 2010, o uso desses testes tenha impactado negativamente o desempenho de candidatas a vagas de emprego com base em raça e nacionalidade. Elas pararam de usá-los e fizeram acordos de conciliação – mas não admitiram a responsabilidade.

Um ano depois, cientistas da Universidade da Geórgia, também nos EUA, publicaram um artigo dizendo que era preciso tomar mais cuidado ao aplicar testes de personalidade em processos seletivos porque isso poderia prejudicar pessoas com deficiência – mais especialmente pessoas com transtornos de personalidade, ao identificá-las num contexto em que isso não é necessário.

Quem defende o uso dos testes para avaliar candidatos em processos seletivos, porém, argumenta que tais ferramentas podem reduzir o risco de vieses inconscientes e de certos preconceitos influenciarem as decisões de quem contrata. E mais: que os testes podem ajudar a fazer contratações mais certas, que reduzem a rotatividade na empresa ao identificar alguém que de fato dá *match* com determinada posição, equipe, gestor e cultura. Em última instância, que eles



ajudam a prever a performance de alguém.

São afirmações problemáticas – os casos da Best Buy e da CVS Caremark já ilustram como, na verdade, os testes podem favorecer determinados grupos sociais, ainda que os profissionais de RH por trás dos processos em questão não tenham consciência desse risco. Uma série de especialistas e estudiosos de psicologia do trabalho defendem que não se deve, em hipótese alguma, usar tais avaliações de maneira discriminatória. A seguir, vamos explicar por quê.

### Extrovertidos e introvertidos

Para começar, os testes não são capazes de prever a performance de um profissional. Centenas de estudos analisaram a relação entre os resultados dessas avaliações e dados concretos sobre

desempenho, e já descartaram essa hipótese. “Previsões baseadas nos testes dependem de estereótipos que simplesmente não são verdadeiros – como o de que extrovertidos são melhores vendedores do que introvertidos”, explica Robert Spillane, professor emérito da Universidade Macquarie, na Austrália.

O pesquisador vai além e afirma que pensar em traços de personalidade implica jogar a adaptabilidade para escanteio. Que, ao considerar que adquirir habilidades e se adequar a novas situações sejam atitudes intimamente relacionadas a ser inteligente, a personalidade estaria negativamente associada à inteligência.

Pode parecer uma perspectiva radical. Mas outros especialistas concordam que não se pode ignorar o poder de adaptação – e

## Esses testes podem ter prejudicado candidatos a um emprego com base em raça e nacionalidade.

encarar os resultados de testes (por mais razoáveis que sejam) como verdades imutáveis. Uma pessoa que geralmente se comporta de maneira tímida, por exemplo, pode muito bem ser falante e assertiva o suficiente para conversar com clientes e convencê-los a comprar seja lá o que for. E ela não necessariamente vai demorar para aprender essa habilidade. Charles Gerhold, gerente da consultoria Accelerated Performance Group, afirmou ao blog da Society for Human Resource Management que é “ingênuo” ignorar como o desenvolvimento pode moldar o comportamento de alguém. “[Ao ignorá-lo,] você fará um desserviço à pessoa, porque estará limitando sua carreira.”

Isso porque os testes de personalidade não são capazes de

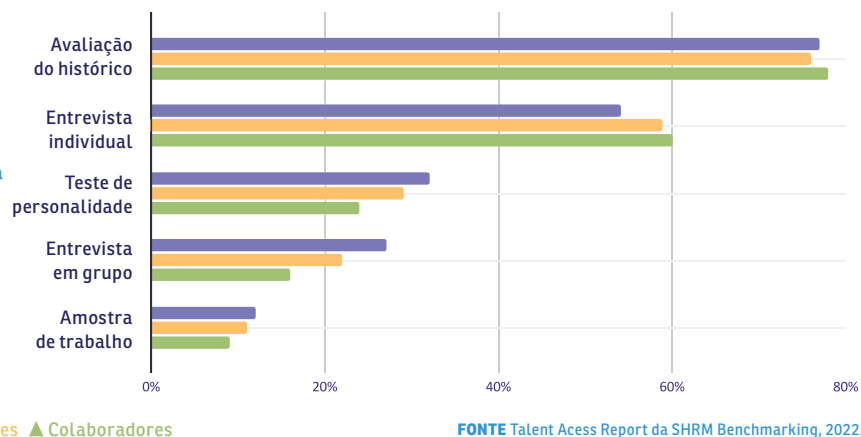
captar tudo o que somos nem tudo o que seremos. Como afirma William Fleeson, professor da Wake Forest University, nos EUA, seu resultado em um teste é um breve indicador do que você costuma fazer, e não um indicador absoluto do que você sempre faz. Um teste pode dizer que você é introvertido, mas isso não significa que você não pode ser gregário e sociável em algumas situações – como no trabalho. Pior: ele pode dar resultados bastante incompatíveis com a realidade, a depender de sua metodologia. E esse é outro dos grandes problemas sobre o uso dessas avaliações pelo RH.

### Resultados pouco confiáveis

Em um artigo no site The Conversation, os pesquisadores Jesse Olsen e Peter Gahan, da Universidade de Melbourne (na Austrália), listam os principais problemas da metodologia do MBTI – um dos testes de personalidade mais famosos do mundo –, que se aplicam, porém, a outros testes do gênero. Primeiro: autoavaliações têm suas limitações. E muitas. Você pode não ter o autoconhecimento necessário para julgar como geralmente se comporta em determinada situação,

### PROBLEMAS COMUNS NA SELEÇÃO

Um terço dos profissionais de RH usa os testes para avaliar candidatos, segundo um estudo com mil empresas. Veja ao lado a incidência dessa e de outras ferramentas.



FONTE Talent Access Report da SHRM Benchmarking, 2022.

## RECRUTAMENTO

por exemplo, e fatores situacionais podem definir grande parcela do nosso comportamento (como seu humor ou sua companhia em certa ocasião).

Segundo: “Quando medimos muitas características humanas – como altura, peso, inteligência e traços de personalidade – tendemos a descobrir que a maioria das pessoas fica bem próxima da média e pouquíssimas ficam nos extremos”. Ou seja: testes que agrupam os indivíduos em dois grupos para determinado parâmetro (emotivo ou racional, por exemplo) não são exatamente confiáveis. Porque não se trata de uma dicotomia: a maioria tem um nível médio de sensibilidade, e seria injusto dividi-los arbitrariamente entre dois extremos.

Por conta dessa falha, você pode realizar o mesmo teste repetidas vezes ao longo de anos, semanas ou mesmo horas e conseguir resultados diferentes por responder apenas a uma questão de outra maneira que não a original. Segundo Olsen e Gahan, isso acontece aproximadamente 50% do tempo, “o que deveria enfatizar a importância de não usar o MBTI para tomar decisões importantes”, como escolher um candidato – coisa que a própria fundação responsável pelo teste desaconselha a fazer. Isso vale, é claro, para avaliações similares, que não encaram traços de personalidade como um *continuum*.

Os problemas não param por aí: Charles Gerold afirma, por exemplo, que alguns testes são mais focados em tecnologia do que em ciência – e que algumas avaliações usam inteligência artificial para vasculhar as contas de redes sociais dos candidatos para extrair informações sobre a personalidade deles. Nesse caso,

os resultados são ainda menos confiáveis, e o uso dos testes se torna mais antiético, pois pode ser encarado como uma invasão de privacidade. (Aliás, para 44% dos profissionais, qualquer teste de personalidade é invasivo, segundo uma pesquisa com 8 mil participantes.)

Ainda há avaliações tão superficiais que entregam resultados nada específicos – na verdade, tão abrangentes que poderiam se referir a qualquer pessoa. Nesse caso, especialistas argumentam que os testes são tão úteis quanto um horóscopo: ambos se valem do fato de que, diante de descrições suficientemente vagas e elogiosas, nosso cérebro aceita a carapuça de bom grado – um fenômeno chamado efeito Forer. Todos queremos ouvir que somos gentis, sociáveis e proativos, mesmo que não sejamos na maior parte do tempo.

**Você pode realizar o mesmo teste várias vezes ao longo de poucas horas e ter resultados diferentes.**



### O que fazer, então?

Uma pesquisa de 2022 da Society for Human Resources Management mostrou que um terço dos profissionais de RH usam testes de personalidade, seja para selecionar executivos ou funcionários na base da pirâmide hierárquica (veja na página 39). Mas não só: a ferramenta também aparece na hora de traçar planos de desenvolvimento individual e de sucessão. Algumas empresas também utilizam os testes para orientar gestores sobre como dar feedbacks aos funcionários, por exemplo, considerando os traços de personalidade identificados no processo de seleção. Ou seja: os resultados pouco confiáveis podem prejudicar ou comprometer uma série de etapas e processos da gestão de pessoas.

Por isso, nossa primeira dica é: se for usar testes de persona-

lidade, faça-o com moderação. Encare-os como ferramentas complementares às entrevistas, à investigação de histórico profissional, às recomendações, ao portfólio e outras amostras do trabalho de alguém. É o que fazem os recrutadores mais experientes: consideram os resultados dos testes como um elemento bastante secundário na avaliação de alguém. Não os leve tão a sério e lembre-se: em hipótese alguma essa ferramenta deve ser usada para definir qual candidato ficará com uma vaga de emprego.

Segundo: informe-se sobre a metodologia por trás do teste. Já dissemos, por exemplo, que os testes que encaram traços de personalidade como um *continuum* são mais certos do que aqueles que enxergam dicotomias. Pesquise se a base teórica da avaliação é confiá-

vel e foi comprovada ao longo do tempo. Busque saber quem validou o teste e em quais populações – quanto maior e mais diverso o grupo, melhor. Desconfie de avaliações com perguntas e respostas simplistas: a personalidade é complexa, e tentar captá-la com um teste já é, de certa forma, uma simplificação. Especialistas alertam: você precisa, pelo menos, de bons manuais técnicos e pessoas treinadas como ajuda para interpretar os resultados.

O Conselho Federal de Psicologia alerta justamente que avaliações psicológicas devem ser aplicadas por um profissional especialista na psicologia das organizações e do trabalho – alguém que domina técnicas válidas e confiáveis; que tem as habilidades necessárias para conduzir tais processos, descrever e interpretar fenômenos e processos psicológicos no contexto organizacional. Com ajuda especializada, os interessados na utilização dos testes podem partir para a próxima dica.

Lembra dos pesquisadores da Universidade da Geórgia, citados no início desta matéria? Pois bem: eles recomendam, por exemplo, que você evite testes que avaliem características intimamente relacionadas a transtornos de personalidade – e, como já dissemos, “sempre que possível, utilize métodos de seleção alternativos que sejam menos invasivos, mas com validade equivalente”.

No livro *The Cult of Personality Testing*, um clássico sobre a origem, a evolução e as falhas dos testes de personalidade, a jornalista Annie Murphy Paul defende: eles não devem, necessariamente, ser extintos. Mas as avaliações de profissionais precisam focar em habilidades específicas – o que pode ser feito, de maneira mais eficaz, conversando com as pessoas, conhecendo seu passado e observando seu comportamento atual. ●

ESPAÇO  
Você S/A

# MUDAR DE ÁREA: DESVIOS E ATALHOS

Transição de carreira é algo que cada vez mais gente cogita, ainda que a insegurança seja grande e os desafios, tremendos. Saiba o que é essencial no planejamento para que a migração seja bem-sucedida. E conheça casos de profissionais que alteraram a rota no meio da jornada – e não se arrependem nem um pouco.

TEXTO PÂMELA CARBONARI

DESIGN CRISTIELLE LUISE

**R**OSÂNGELA MENEZES era fascinada por física na adolescência. Natural do Amazonas, ela cursava o Ensino Médio técnico em eletrônica e, com a presença e a influência das empresas do polo industrial de Manaus, a tendência era seguir nas Exatas. Cursar uma faculdade de Engenharia parecia algo distante, “um vestibular difícil demais de passar”, então se decidiu pela Física. “Fui a primeira pessoa da família a entrar no Ensino Superior, então não tinha quem pudesse me ajudar a refletir”, lembra.

Formou-se, foi professora em escolas públicas e trabalhou no Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa), onde lidava com física do solo e reflorestamento de áreas degradadas. “Fazer ciência me encantava, mas a academia é um ambiente hostil, especialmente para mulheres negras, e ainda mais nas Exatas”, diz. “Minha capacidade intelectual, técnica e até mesmo a relevância da minha área de pesquisa eram constantemente questionadas ou ridicularizadas.”

Hoje com 42 anos, Rosângela, cansada da misoginia e do racismo na ciência, deu uma guinada na vida. Ao constatar que levaria anos para ter uma carreira acadêmica sólida até concluir um doutorado e ser aprovada em um concurso para ser professora universitária, achou melhor buscar outros caminhos. Fazer uma nova faculdade poderia demorar menos tempo – e ampliar suas oportunidades, especialmente se fosse uma em que “mulheres têm mais chance de sucesso”. Ela atravessou o Brasil, foi estudar Jornalismo em Florianópolis (SC) e virou uma empreendedora no mercado digital.

Essa falta de oportunidade em sua própria área, sentida por Rosângela, é algo comum em uma a cada quatro pessoas que pensam em mudar de emprego, segundo uma pesquisa recente encomendada pelo LinkedIn, que ouviu mais de 30 mil pessoas. Ganhar mais (42%), equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (31%) e confiança de que pode encontrar algo melhor (25%) são os outros fatores preponderantes. Um levantamento do site de informações de finanças GOBankingRates apontou que 57% dos americanos consideraram fazer uma mudança significativa na carreira em 2024.

Se trocar de empresa é algo hoje visto com normalidade, um percurso natural da carreira, mudar de área, muitas vezes tendo de voltar casinhas e começar de novo, assusta, causa ansiedade e levanta dúvidas e temores tanto no profissional que cogita essa transição quanto nas pessoas mais próximas – que seriam direta ou indiretamente impactadas pela mudança. Não é simples, mas, com boas doses de autoavaliação e preparo, dá para saltar de um trem para o outro sem correr tanto risco de se esborrachar.

### **O corpo fala quando é o momento**

Se você está feliz e se sente realizado no que faz, é claro que não há por que procurar outra área. Nem sempre é o caso, porém. Luciana Rovegno foi trainee em multinacional, professora de inglês, gestora acadêmica, consultora em educação corporativa, executiva de RH... até ser coach executiva, sua atual função. “Esses movimentos na minha trajetória foram a estratégia



**Rosângela Menezes,** empresária: “Para mim, foi uma conta simples. Não ganhava bem, minha inteligência era questionada e minha criatividade, podada”.

## A TRANSIÇÃO PODE ENVOLVER SALÁRIO MENOR E CARGO MENOS QUALIFICADO.

encontrada para buscar um sentido e, honestamente, felicidade”, conta.

Em sua experiência com as pessoas que atendeu, Luciana diz que o momento certo de optar pela transição de carreira surge em sinais emocionais ou físicos. Tédio, frustração, melancolia, dor de cabeça, insônia, tensão muscular ou dor nas costas podem ser um indicativo. No entanto, caso haja sintomas mais sérios, que indiquem cansaço extremo ou até um burnout, é melhor deixar os questionamentos sobre a carreira para outro momento. “Se há uma questão de saúde mental, busque ajuda médica e psicológica primeiro, não tome nenhuma decisão relevante no ápice do mal-estar”, alerta.

Isis Borge, diretora-executiva da Talenses e colunista da *Você RH*, explica que, às vezes, os sinais também podem ser externos. Se a situação da empresa atual for instável, como um processo de recuperação judicial, previsão de venda para um outro grupo ou mudanças na alta liderança, talvez seja um bom momento para pensar em mudar de

emprego ou até mesmo de carreira. “Nesses casos, a nova direção estratégica da empresa é incerta, e o histórico de cada profissional tende a ser desconsiderado”, diz.

O headhunter Filipe Apolo, cofundador da consultoria de capital humano Fox, afirma que o momento de decidir pela mudança de carreira ocorre quando a tríade perspectiva-viabilidade financeira-propósito não se sustenta mais. Mas ele alerta: “Não idealize a grama do vizinho antes de ter certeza de que pode fazer essa transição dentro da própria empresa. Se tiver abertura, fale com seu gestor sobre o desejo de mudar de área. É mais simples e seguro do que se lançar ao mercado”.

Embora não tenha permanecido na organização, foi com uma oportunidade dentro dela que Felipe Herszenhaut, 36 anos, acabou mudando totalmente o rumo de sua carreira. Engenheiro de produção, ele passou cinco anos no Grupo Fleury, desempenhando funções ligadas a planejamento financeiro e inteligência de negócios. Lá,

FOTO: DIVULGAÇÃO

conheceu um programa de desenvolvimento integral oferecido pelo RH que abordava temas como emoções e propósito. “Fomos incentivados a identificar valores pessoais, paixões e talentos. Isso me ajudou a perceber que a educação básica é um campo onde eu poderia gerar impacto.”

O episódio deixou mais claro um desconforto que ele percebia. Mesmo bem-sucedido na área, Felipe sentia que não exercia todo o seu potencial e que queria desenvolver outras competências. Havia ali um vazio. “Meu trabalho carecia de um propósito mais conectado com impacto social.”

Ele acabou saindo do Fleury e deixando São Paulo em 2018. Mudou-se para Serra (ES), onde começou a trabalhar com educação básica, dando aulas de Física em escolas públicas de áreas vulneráveis. Hoje, é gerente de projetos de políticas públicas educacionais na Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro.

### **Como mudar de carreira (sem apanhar muito)**

Preparar-se profissionalmente, estudar, cultivar uma nova rede de contatos e cuidar da saúde financeira são os maiores desafios nessa transição. O primeiro passo é identificar habilidades e competências que você tem e as que faltam para trabalhar na nova carreira. “Um curso, muitas vezes, pode suprir a falta de conhecimento, mas isso não equivale a dizer que uma formação será capaz de desenvolver as competências necessárias, porque a habilidade vem da prática”, diz Luciana Rovegno. “Por outro lado, um curso pode apoiar o pro-

fissional a criar contatos relevantes, especialmente quando o desejo é migrar para uma área em que se tem pouco ou nenhum trânsito.”

Preparar as finanças pessoais também é essencial. Mesmo que o objetivo seja migrar para uma área mais aquecida e com salários maiores, é provável que a pessoa comece com um cargo mais júnior, recebendo menos do que ganhava na vaga anterior. A coach Luciana recomenda que se tenha uma reserva de emergência que cubra pelo menos seis a 12 meses do seu custo médio mensal. Ou seja, se você tem um gasto médio de R\$ 5 mil, é melhor cogitar mudar de carreira se tiver, no mínimo, R\$ 30 mil para garantir seu sustento.

Rosângela Menezes não teve como estruturar esse pé-de-meia: “Minha transição de carreira aconteceu sem planejamento financeiro, longe da família e aos 30 anos. Parece a fórmula perfeita para o fracasso”. Mas ela acreditava que a vida nova na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) traria mais oportunidades. “Cursar uma das melhores graduações em Jornalismo do país, em um curso bem prático, me abriu muitas possibilidades”, diz. “Para mim, foi uma conta simples. Não ganhava bem, minha inteligência era constantemente questionada e minha criatividade, podada. Por que não tentar algo novo, onde eu pudesse ganhar mais e me sentir mais livre para criar?”

Com o novo diploma, Rosângela atuou no marketing, e a partir daí conseguiu estruturar melhor a nova carreira. Fez uma pós-graduação em big data e começou a trabalhar em marketing digital. Paralelamente, quis empreender

## O QUE CONSIDERAR

**A coach executiva Luciana Rovegno enumera os pontos mais importantes a levar em conta.**

- 1** Mudar para uma área completamente diferente pode cobrar um pedágio grande e exigir formações específicas. A pessoa talvez precise retornar à faculdade, num processo de voltar várias casinhas no tabuleiro da carreira.
- 2** Antes de tomar tal decisão, procure entender se a nova área realmente faz seus olhos brilharem. Essa motivação será essencial para resistir ao tempo e às dificuldades de “começar por baixo”.
- 3** Ainda que a transição não seja tão radical, pesquise sobre a nova carreira, veja como é o dia a dia, descubra a rotina das pessoas por meio das redes sociais.
- 4** Avalie as perspectivas da profissão como um todo. É um campo em ascensão ou ela corre o risco de desaparecer em alguns anos com o avanço de tecnologias como IA?
- 5** Converse com profissionais da área, visite seus locais de trabalho. Vale até se oferecer para um estágio não remunerado.

## CARREIRA

### AS ÁREAS QUENTES

**A transformação tecnológica está fazendo com que muita gente, de áreas distintas, tente mudar de profissão, segundo Isis Borge, da Talenses. Confira alguns dos setores mais desejados.**

#### TECNOLOGIA E DADOS

Profissões relacionadas a análise de dados, inteligência artificial, cibersegurança e desenvolvimento de software.

#### ESG

Há novas oportunidades em áreas como gestão ambiental, energia renovável e consultoria em sustentabilidade.

#### SAÚDE E BEM-ESTAR

A pandemia intensificou o interesse e propiciou o desenvolvimento de novas carreiras em telemedicina, biotecnologia, fitness e saúde mental.

#### EDUCAÇÃO E TREINAMENTO DIGITAL

Profissões relacionadas à criação de conteúdo educacional, e-learning e design instrucional têm crescido.

#### MARKETING DIGITAL E ECONOMIA CRIATIVA

A explosão do comércio eletrônico aumentou a demanda por profissionais em marketing digital, produção de conteúdo e gestão de redes sociais.

#### LOGÍSTICA

A evolução do e-commerce e a necessidade de cadeias de fornecimento mais ágeis ampliou a procura por profissionais de logística, gestão de operações e planejamento estratégico.

de novo por questões práticas. “Comecei a vender bolos quando decidi que queria ser mãe, motivada pelo medo de perder o emprego ao retornar da licença-maternidade”, diz.

Ela então resgatou uma tradição familiar, a produção de bolos, e a confeitaria se mostrou um negócio mais bem-sucedido do que tinha imaginado, com um público fiel na capital catarinense. Até que chegou um momento em que a nova empresária precisou escolher qual dos dois caminhos seguir. Rosângela seguiu no marketing, mas o aprendizado no primeiro empreendimento foi muito útil para o segundo: durante a pandemia, acompanhando de longe a crise de oxigênio em Manaus, ela fundou a Awalé, uma edtech voltada para capacitar pessoas negras e indígenas no mercado digital.

Felipe Herszenhaut cita ain-

da outros pontos relevantes para quem considera a possibilidade de mudar: buscar mentoria, conversar com quem trilhou rumos semelhantes, construir redes e se conectar ao seu propósito. “Seja adaptável, tenha paciência. Transições levam tempo. E não acho que ‘resiliência’ seja o melhor termo – conheci a palavra como a propriedade de um material absorver energia sem perder sua forma original –, mas sim ‘adaptabilidade’”, diz. O uso das palavras mostra que a sintonia do professor com o engenheiro segue firme nesse novo momento.

#### A bagagem faz diferença

A transição pode envolver insegurança financeira, cargos menos qualificados e uma rede de contatos reduzida. No entanto, um profissional com uma nova carreira carrega





# NA MUDANÇA, AS HABILIDADES COMPORTAMENTAIS SÃO MAIS TRANSFERÍVEIS.

**Luciana Rovegno**, coach executiva:

“Se há uma questão de saúde mental, não tome nenhuma decisão relevante no ápice do mal-estar”.

**Filipe Apolo**, da Fox Human Capital: “Não idealize a grama do vizinho antes de ter certeza de que pode fazer essa transição dentro da própria empresa”.

conseguiu fortalecer as habilidades que podem beneficiar a si mesmo e quem estiver por perto. “Como física, desenvolvi um raciocínio lógico-analítico. Como jornalista, aprendi a contar histórias e a traduzir informações complexas em mensagens claras. Já a experiência como doceira trouxe a capacidade de empreender com recursos limitados”, resume Rosângela.

No caso de Felipe, a experiência com gestão de projetos, análise de dados, facilitação, resolução de problemas e comunicação se mostrou útil em sua migração para a sala de aula.

Ajuda ainda mais quando esses migrantes comunicam a transição como uma evolução de carreira, explica Isis Borge, que acredita ser importante que eles destaquem como as habilidades e aprendizados adquiridos no trabalho anterior podem ser úteis no novo.

Para Isis, as habilidades comportamentais são mais facilmente transferíveis. “Além disso, a visão sistêmica que a pessoa traz também costuma ser valorizada”, lembra. Porém isso depende também da distância entre as áreas, segundo Luciana Rovegno. “Alguns profissionais conseguem ampliar sua credibilidade ao agregar perspectivas. Já outros de fato promovem rupturas, e suas carreiras anteriores vão perdendo relevância com o passar do tempo.”

Mais do que uma questão de melhor ou pior, certo ou errado, trata-se de um lembrete de que, dependendo da transição, a bagagem anterior pode ser mais proveitosa do que em outras. Mas o que se leva nunca é inútil. Afinal, nenhuma carreira é igual do início ao fim. Como defende Rosângela Menezes, “mudar de profissão significa crescimento, não recomeçar do zero”. ●


FOTOS: DIVULGAÇÃO



# Inteligência

CONECTANDO A CRIATIVIDADE



An illustration of two people, a woman on the left and a man on the right, in a creative workshop. The woman is wearing a pink long-sleeved shirt and a dark skirt, with her arms raised. The man is wearing a yellow long-sleeved shirt and dark pants, also with his arms raised. They are surrounded by various colorful abstract shapes, including stars, circles, and lines, suggesting a creative and artistic environment. The background is a mix of warm colors like pink, yellow, and orange.

O uso das artes em ações de desenvolvimento ajuda líderes e gestores a lidar com os próprios erros, entender (e atuar) em momentos de mudança e abraçar a inclusão e a inovação. Confira exemplos de empresas que já exploram essa "IA" para reforçar habilidades em seus times e solidificar a cultura organizacional.

TEXTO  
CLARA CECCHINI  
DESIGN  
CRISTIELLE LUISE  
ILUSTRAÇÃO  
ANANDA FERREIRA

# Artística

◦ AO FUTURO DO RH

# D

ense numa escola sem carteiras, onde cada sala é um convite à criatividade: espaços vazios com piso de madeira para mover o corpo; mesas coletivas para colaboração; oficinas para construir objetos; áreas ao ar livre para experimentações mais ousadas.

Ali, grupos de 25 jovens vivem uma formação de quatro anos, em período integral. Nos dois primeiros, exploram experimentação criativa e fundamentos técnicos e teóricos; nos dois últimos, desenvolvem projetos coletivos ao lado dos professores, compartilhando os resultados com a comunidade. Ao final, cada estudante terá descoberto seu caminho, compreendendo que será o empreendedor de sua própria carreira, inventando seu trabalho.

Se você pensou em alguma instituição disruptiva no Vale do Silício, Finlândia ou Dinamarca, saiba que ela está no interior de São Paulo. Essa foi a experiência de cursar o Bacharelado em Artes Cênicas na Unicamp. Estudar teatro vai muito além de “não ter vergonha de falar em público” ou “decorar texto”. A experiência desenvolve habilidades essenciais para o mundo do trabalho contemporâneo.

Tivemos lições práticas de liderança e influência social para realizar projetos coletivos, que sem empatia e escuta ativa seriam simplesmente impossíveis; e desenvolvemos muita resiliência, flexibilidade e agilidade para lidar com imprevistos e conflitos. Sem falar da clareza de que ser artista é seguir curioso e aprendendo ao longo da vida, com motivação e autoconsciência.

Essas são, “por acaso”, seis das oito primeiras habilidades listadas como core skills para este ano pelo recente Future of Jobs Report 2025. O Fórum Econômico Mundial traz ainda, nessa edição, um quadro das habilidades passíveis já de substituição pela IA generativa. As consideradas sem substituição são empatia, escuta ativa e processamento sensorial – todas desenvolvidas não apenas nesse exemplo de formação em teatro mas em qualquer contato com as artes, seja de prática ou de fruição.

Afinal, a arte acompanha a humanidade há milênios, é parte intrínseca da existência humana muito antes de qualquer crachá. Porém, tão verdade quanto isso é que houve historicamente uma separação que se pretendeu total entre a arte e o mundo corporativo, fortemente baseada no paradigma industrial de eficiência, controle, desempenho mensurável e despersonalização. Um cenário em que subjetividade, emoções e liberdade criativa simplesmente não tinham lugar.

Só que é urgente reconectar esses dois mundos. É fundamental, por exemplo, para que o RH crie respostas às novas perguntas que aparecem todos os dias nas empresas. A criatividade – que sabemos ser absolutamente essencial para qualquer carreira e negócio – não cabe nos processos industrialmente formatados; exige uma outra forma de pensar, de olhar para o mundo, de conviver. A forma de atuar própria dos artistas – não binária, curiosa, irreverente, entusiasmada, com abertura ao contraditório e à

## O teatro serve como analogia para mostrar que, na comunicação da liderança, não é possível “ficar na plateia”.

experimentação – pode permear as nossas organizações de forma sistêmica, alcançando a maneira como pensamos, organizamos processos, produzimos e inovamos. Mas, para isso, precisamos tirar a arte do local decorativo e trazê-la como inteligência no momento de conceber nossos programas de desenvolvimento profissional.

O professor Ricardo Carvalho, referência na área de artes para gestão, resume bem essa visão: “Eu não sou a cereja do bolo!”, é a resposta que ele dá quando perguntado sobre o papel da arte e a relevância do seu trabalho para as empresas. Ricardo é pós-doutor em Art of Management pela Reims Business School, consultor e professor de Art for Management and Creative Leadership nas principais escolas de gestão do mundo, entre elas a Fundação Dom Cabral – além de psicanalista e artista. Sua prática se dá tanto em sala de aula, lecionando disciplinas nos campos das artes e das humanidades, quanto no campo, levando executivos a visitar museus ao redor do mundo, ampliando sua compreensão sobre as questões humanas e caminhos para a criatividade.

“Pós-Covid e com o avanço da inteligência artificial, as habilidades

características dos artistas – imaginação, criatividade e capacidade de perceber de forma diferenciada – estão sendo cada vez mais demandadas, porque a IA não as reproduz, e a inovação depende delas. Todo mundo quer inovar, mas sem criatividade é impossível, especialmente quando se trata de inovação disruptiva.” Ricardo demonstra-se otimista sobre o momento da arte nas empresas, mas não considera uma causa ganha; pelo contrário, o pêndulo está em pleno movimento, com avanços e retrocessos.

Aqui, vamos conhecer algumas experiências que estão abrindo caminhos para essa urgente reconexão, compreendendo que as áreas de RH precisam ser um pouco artistas, um pouco curadoras de arte, um pouco produtoras de espetáculos: orquestrando com sensibilidade a transformação para um futuro desejável para as pessoas e para os negócios.

### **Teatro: para aprender a ver a complexidade**

Tendemos a observar a criatividade no trabalho como algo ligado apenas à produção de novidades ou à resolução de problemas, mas uma dimensão igualmente essencial é a criação de sentido nos processos de mudança. Que futuro podemos imaginar juntos?

As áreas de RH, além de desenvolver e implementar soluções inovadoras, precisam ajudar as pessoas a encontrar propósito em meio à transformação acelerada que vivemos, movendo-as do caos

**DESENVOLVIMENTO**

para a construção ativa do futuro. Essa habilidade de gerar sentido, central na importância da arte para a humanidade, tem nos ajudado a atravessar e compreender momentos turbulentos ao longo da história. Por isso, a arte pode ser uma aliada poderosa para trazer significado às mudanças nas organizações.

A indústria financeira é um exemplo de transformação acelerada e intensa. Emanuelle Magno, senior head de Desenvolvimento Organizacional do Santander, tem um olhar atento a esse contexto, atuando para que a organização se transforme e as pessoas sejam líderes dessa revolução. Nesse contexto, desenvolver flexibilidade cognitiva para interpretar cenários complexos é crucial, pois sempre há problemas novos e difíceis de identificar. É aqui que a arte pode exercer um papel transformador.

O Santander utiliza o teatro para desenvolver líderes, com destaque para o Voz, parte do Programa Líder Comunicador, da Academia Santander. Esse “encontro formativo-espetáculo” usa as artes cênicas como analogia para mostrar que “não existe estar na plateia” na comunicação da liderança.

Atores profissionais compartilham o essencial do seu ofício, sua dedicação à arte de se comunicar. Então, encenam uma dramaturgia baseada em fatos históricos: a decisão de lançar um foguete que termina em catástrofe. Após assistirem à cena, os participantes orientam os atores como refazê-la de improviso, buscando um desfecho melhor. Essa dinâmica, mediada por espe-

cialistas, reforça a importância de captar sutilezas, entender motivações ocultas e se comunicar de forma mais efetiva.

Planejado inicialmente para poucas turmas, o Voz já teve 14 edições desde 2019, começando no Teatro Santander e se adaptando ao formato online na pandemia. Questionada sobre o porquê de tamanho sucesso, Emanuelle reflete que o teatro é uma forma de trazer as emoções para o aprendizado: “Quando a gente faz uma encenação, isola o ambiente de aprendizagem. Ao usar um fato, traduzindo um dilema em uma situação de crise, as lideranças treinam a musculatura para encontrar caminhos, soluções, formas de sair daquela situação”. O teatro é a vida condensada – com seu calor e contradições. “Dizer que alguém teve um comportamento inadequado, qualquer que seja, é uma coisa; encenar e depois ter de debater quais seriam os melhores caminhos, é muito mais efetivo”, reflete a executiva.

**O palhaço ensina a lidar com fracassos**

A Heineken é referência no mercado quando falamos de vivência

**Na Heineken, as iniciativas envolvendo arte estão alinhadas ao pilar estratégico de pessoas: com diversão, respeito e cuidado.**

genuína de valores corporativos e seu reflexo em indicadores de RH. Os números estão aí: a pesquisa de clima batendo 91 pontos de favorabilidade (97% de participação) e, desde a implementação da Diretoria de Felicidade, o turnover voluntário caiu de 5% para 0,7%. A diretora de Pessoas, Andrea Bianchi, ao olhar o percurso, reconhece a presença da arte em diversos momentos, ajudando a trazer para a vivência os valores da organização.

Andrea relembra a criação do Be Leader Festival, cuja segunda edição ocorreu em abril de 2024. Integrando a Jornada da Felicidade da Heineken, o primeiro Be Leader explorou o conceito de felicidade corporativa, enquanto o segundo avançou para a segurança psicológica. O festival reuniu 550 líderes em uma programação dinâmica e diversa.

Para Andrea, a experiência final foi a mais marcante: trabalhar a vulnerabilidade com Marcio Libar, palhaço que promoveu um momento coletivo de conexão. Por meio de perguntas cada vez mais profundas, os participantes encontraram pontos em comum e perceberam que momentos difíceis acontecem com todos – e não precisam ser enfrentados de forma solitária. O palhaço simboliza a vulnerabilidade ao expor erros e fracassos. Após o festival, a experiência foi replicada com outros públicos, mostrando como a arte “toca as pessoas, abre espaço para conversas difíceis e ajuda a entender quem está do outro lado”, afirma Andrea.

Mas nem só de grandes eventos vive a arte no RH da Heineken.

Andrea Bianchi destaca que os encontros de desenvolvimento são sempre imersivos e diferentes: “A gente busca fazer os presenciais de forma mais profunda”. Para ela, a arte é essencial porque vai além do conteúdo, provocando reflexões e conexões. Outras experiências, envolvendo desenho e música, foram realizadas para diversos públicos, em formatos mais intimistas ou amplos. Andrea acredita que essas iniciativas são essenciais para a evolução observada na Heineken, pois estão alinhadas ao pilar estratégico de pessoas e aos valores da empresa: diversão, respeito e cuidado. A coerência e a intencionalidade dessas ações, somadas a outras iniciativas, refletem-se diretamente nos indicadores de RH.

### **Desenhar o outro visando à inclusão**

Incorporar a arte nos processos de transformação organizacional é uma estratégia poderosa. Além de educar o olhar para a complexidade e sedimentar valores coletivos, a arte revela uma dimensão indispensável: a capacidade de abordar as questões subjetivas que emergem em qualquer processo de mudança.

A Anbima, Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e de Capitais, é um exemplo. Eliana Marino, superintendente de Gente, Saúde, Diversidade e Inclusão, explica que a Anbima está há mais de sete anos em uma jornada de transformação, utilizando as artes para ampliar perspectivas e aprofundar entendimentos. “Desde 2017, temos falado de futuro do

## **Para a construção de sentido**

*As analogias criadas pela arte levam líderes e colaboradores a entender melhor o contexto da empresa e de si mesmos na organização.*

O Programa Voz, do Santander, é um exemplo do uso da arte como dispositivo que tem o intuito de ampliar a percepção das pessoas sobre a própria realidade.

No artigo “Vendo mais e vendo de forma diferente: geração de sentido, mindfulness e workarts” (em tradução livre), os pesquisadores Daved Barry e Stefan Meisiek investigam as múltiplas possibilidades de trabalho com arte dentro das empresas.

Os autores defendem que a arte, ao sair do campo ilustrativo e provocar analogias, muda a qualidade de atenção em relação ao que vemos todos os dias, ampliando significados. “As artes utilizam artefatos e processos análogos para tornar nossos recursos de construção de sentido familiares novamente, descobrindo novas maneiras de trabalhá-los e tornando-os mais profundamente significativos.”

trabalho, segurança da informação, economia de dados... sempre pensando em como abrir a mente das pessoas para esse novo mundo e prepará-las para desafios que já estão acontecendo.” Além de enfrentar mudanças impostas, como a pandemia, a organização também promoveu transformações planejadas, incluindo um trabalho consistente em diversidade e inclusão.

Esse processo trouxe muitos desafios, especialmente para os gestores. “A transformação demanda coragem – como cuidar das pessoas?”, questiona Eliana, respondendo que a chave é o acolhimento e a atenção à sensibilidade. Por isso, a arte foi uma aliada importante em diversos momentos.

Um exemplo de uso de linguagens artísticas na associação é o programa Liderança Empática, criado para dar apoio aos gestores para lidar com tamanha complexidade. Fortalecer as conexões humanas era um dos objetivos do programa. Por isso, com o modelo de gestão da entidade em mãos, os líderes se uniram aos times para compartilhá-lo. “Logo no primeiro encontro, as pessoas foram desenhadas umas pelas outras”, lembra Eliana. Nessa abordagem, o que vale é o processo experimental com uma linguagem criativa, a ritualização do olhar coletivo e focado entre as pessoas do grupo.

Mas não é só a identificação de pontos em comum que sustenta a transformação – o que não queremos ser também nos une. Nesse sentido, a Anbima tem uma outra experiência marcante na jornada com a arte: “Desenhamos o que é

## Criando inconformismo e inovação no RH

*A arte é fundamental para o desenvolvimento do profissional de recursos humanos. Fortalece a empatia, amplia a imaginação e traz criatividade.*

### POR QUE A ARTE É IMPORTANTE?

ANDREA BIANCHI, da Heineken	<b>NA TEORIA:</b> “Falar sobre futuro é falar sobre o ser humano. No RH, precisamos lembrar que humanos valem mais do que recursos. Manter o ‘H’ em RH é nosso grande desafio – e a arte pode ajudar muito.”
	<b>NA PRÁTICA:</b> Andrea reforça que qualquer iniciativa com arte deve estar claramente conectada à estratégia da organização.
ELIANA MARINO, da Anbima	<b>NA TEORIA:</b> “Gosto da arte pela inquietação, pelo inconformismo. Ela nos faz testar novos modelos.”
	<b>NA PRÁTICA:</b> Frequentar teatro aguça o olhar sobre o cotidiano e amplia recursos para lidar com as relações.
EMANUELLE MAGNO, do Santander	<b>NA TEORIA:</b> “Hoje, mais do que nunca, arte e organizações estão conectadas: pela necessidade de impulsionar ambientes de criatividade e experimentação e de acolher o erro como parte do aprendizado.”
	<b>NA PRÁTICA:</b> Estudar o processo criativo na arte. “Os artistas ensinam muito, são corajosos, desbravadores.”
RICARDO CARVALHO, especialista em arte para gestão	<b>NA TEORIA:</b> “Eu acredito que o RH precisa mergulhar na arte. Mas é importante não usá-la apenas como um instrumento. Ou ela sai do lugar que ocupa – da estética, da sensibilidade.”
	<b>NA PRÁTICA:</b> A arte pode ajudar os RHs a interpretar os contextos e criar sentidos, como um curador.

inegociável no nosso modelo de gestão, mas como vamos dar vida para isso?”, perguntou-se Eliana – e optou pelo caminho do teatro.

Em uma ação sobre diversidade e inclusão, a Anbima convidou um ator profissional, Fabrício Licursi, para desafiar os “inegociáveis” – os valores essenciais da organização. “Ele trouxe uma fala completamente diferente, foi um choque. Os gestores ficaram paralisados e, aos poucos, começaram a entender. ‘Desse jeito eu não quero ser!’”, conta Eliana. A cena, que foi se revelando aos poucos, ajudou os participantes a enxergar a realidade de forma mais clara.

O professor Ricardo Carvalho resume o impacto do teatro: “Precisamos ter comportamento dialético, lugar para o contraditório, e o teatro é a grande força. Ele cria um espaço de conversa qualificada, no qual as pessoas se identificam, falam – e mudam”.

#### **A arte expõe o que está embaixo do tapete**

Nas empresas é fundamental desmascarar as ilusões e questionar

as representações. A provocação e o estranhamento criados pela arte são ferramentas poderosas para desconstruir aquilo que parece sólido, mas precisa ser transformado.

Está aqui uma contribuição essencial da arte ao mundo corporativo: abrir espaço para o imperfeito e o inacabado. Nelson Rodrigues, ao descrever sua dramaturgia, disse: “Numa palavra, estou fazendo um ‘teatro desagradável’, ‘peças desagradáveis’”. Esse desconforto, longe de ser um obstáculo, é o verdadeiro potencial da inteligência artística nas empresas: provocar para revelar o que realmente precisa ser tratado.

Um erro comum é enxergar a arte como mera decoração, entretenimento ou status. Ela ajuda a lidar com verdades difíceis de encarar, que as organizações muitas vezes têm dificuldade de reconhecer ou processar. É importante lembrar que esse impacto só acontece com intencionalidade clara e em ambientes de confiança.

Reconhecer que a transformação organizacional exige incômodo é um dos maiores aprendizados que a arte pode oferecer. Essa capacidade de confrontar o que é desconfortável ajuda a superar a assepsia do paradigma industrial, que desumaniza os ambientes de trabalho e sufoca a criatividade.

Nessa outra “IA”, a A, de artística, precisa sempre estar do lado do I, de inteligência. É assim que a arte pode apoiar líderes e RHs na construção de organizações mais humanas, criativas, sustentáveis e relevantes. ●

**A arte ajuda a lidar com verdades que as organizações têm dificuldade de reconhecer ou processar.**

# GESTOR DE SORRISOS

Gerente executivo de RH na Tecnisa, Cesar Izique concilia essa posição de liderança com outra profissão: a de cirurgião-dentista. Dois trabalhos mais parecidos do que aparentam à primeira impressão. E que se complementam. Saiba por quê.

**TEXTO** ALEXANDRE CARVALHO **DESIGN** CRISTIELLE LUISE **FOTOS** CELSO DONI

Quem procura Cesar Izique no LinkedIn vê que esse executivo é head de RH na Tecnisa, empresa com mais de 45 anos de história no mercado imobiliário, e passou por outras grandes organizações, como Dasa e Porto Seguro. Também descobre que ele é especialista em gestão de saúde corporativa e programas de bem-estar, além de atuar na prática com health analytics. Tem ainda todo um trabalho estratégico associado à relação da empresa com planos médicos.

Ou seja, na área de recursos humanos, Cesar é uma referência em conhecimento e atuação na área da saúde. O que muita gente talvez não saiba é que esse gestor – que mergulhou nos cargos de liderança do mundo corporativo como gerente administrativo de Assistência Médica no Itaú – também é um profissional da saúde fora dos escritórios. Ele concilia o trabalho no RH da Tecnisa com uma atuação como cirurgião-dentista, uma paixão que vem desde a juventude, e que ele não pensa em abandonar tão cedo.

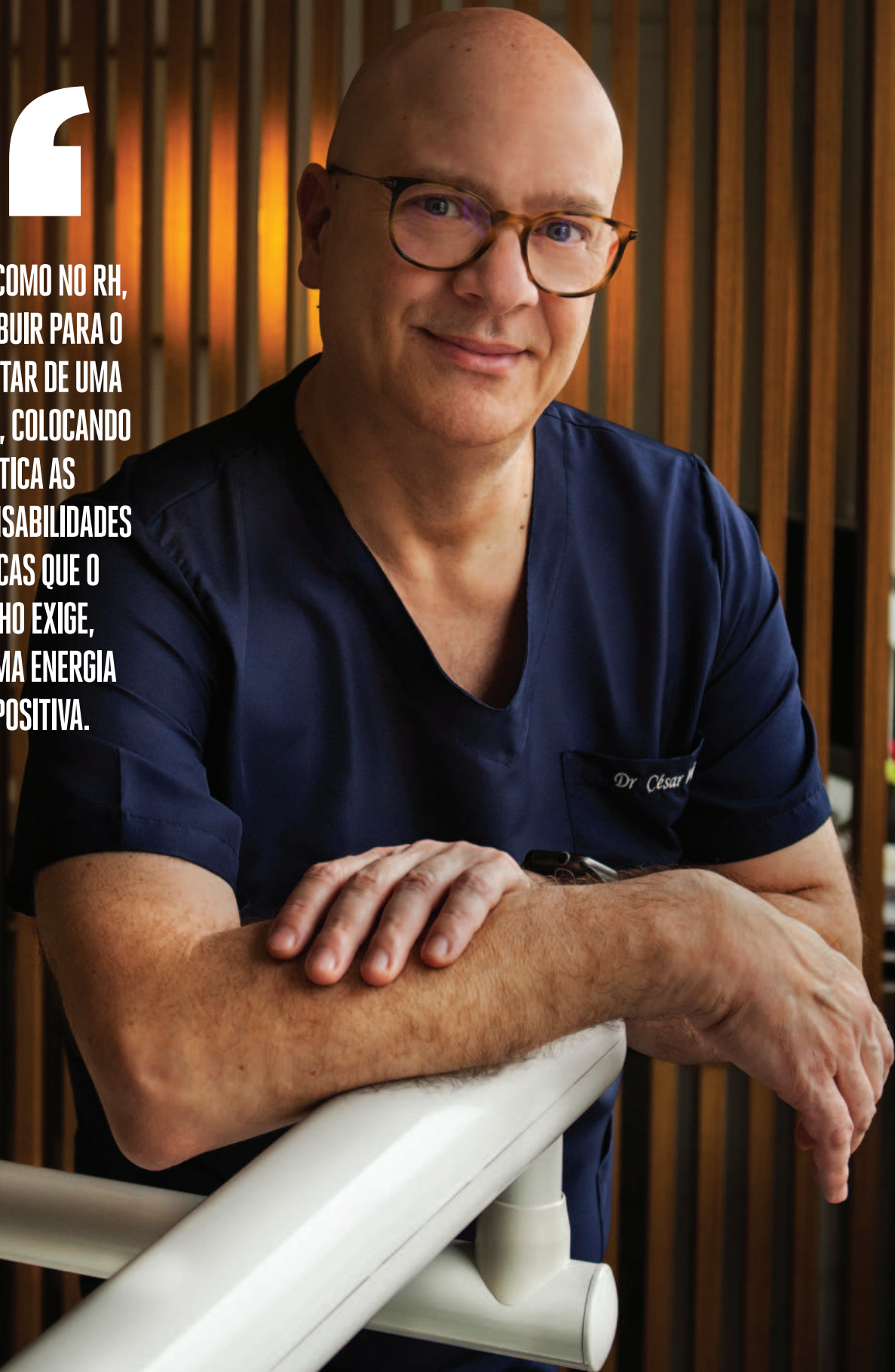
Parecem dois universos muito distintos? Pelo contrário. Como o executivo bem explica nesta entrevista, liderar uma área de recursos humanos é gostar de cuidar de gente. Tem a ver com acolhimento, com passar confiança, com ouvir o que o outro tem a dizer sobre suas dores – e tentar resolvê-las.

Justamente o que Cesar Izique pratica dentro do seu consultório de odontologia – onde atende pacientes (por puro prazer de exercer a profissão) aos sábados, para não ter conflito de horário com seu expediente na Tecnisa.



“

ASSIM COMO NO RH,  
CONTRIBUIR PARA O  
BEM-ESTAR DE UMA  
PESSOA, COLOCANDO  
EM PRÁTICA AS  
RESPONSABILIDADES  
E TÉCNICAS QUE O  
TRABALHO EXIGE,  
TRAZ UMA ENERGIA  
MUITO POSITIVA.





**Como você consegue conciliar um trabalho tão exigente, como o de head de RH de uma grande empresa, com a odontologia?**

A minha formação oficial é de cirurgião-dentista. Eu atuei só em consultório por alguns anos. Depois eu tive a oportunidade de conhecer o mundo corporativo, em 2002, e já tentei conciliar. Eu trabalhava no Itaú em período integral e atendia no consultório à noite. Até porque eu ainda tinha incertezas sobre o meu futuro no banco, se era uma carreira que iria me deixar entusiasmado. Mas aconteceu. Comecei a me apaixonar pela área

de RH, e isso tem a ver com a minha profissão de dentista: em ambos os casos, estou cuidando de gente.

**Conforme você foi progredindo na carreira, ficou mais difícil tocar as duas profissões?**

Sim, inclusive porque, trabalhando manhã, tarde e noite, mal sobrava tempo para a minha família. Então comecei a atender no consultório exclusivamente aos sábados. Fiz questão de manter uma regularidade nesses atendimentos porque a odontologia, principalmente quando se é um cirurgião, exige que você esteja sempre no auge da sua

habilidade. Se, com o tempo, você perde a mão para a atividade, é muito complexo de recuperar. Não foi difícil me manter atuante porque minha esposa também é dentista, mas não trabalha na área cirúrgica. Então, sempre que ela identifica um caso com indicação técnica para cirurgia, ela passa aos meus cuidados.

**Mas, Cesar, você tem um cargo importante numa empresa do porte da Tecnisa. Já está como líder no mundo corporativo há 23 anos. Por que continuar ocupando parte dos seus sábados com odontologia?**

Ah, esses são dias em que eu consigo



**ACHO UMA FALTA DE RESPEITO QUANDO HÁ UM CANCELAMENTO DE ENTREVISTA DE EMPREGO SEM JUSTIFICATIVA. IMAGINE QUE EU COMBINE UMA DATA PARA A CIRURGIA DE UM PACIENTE E, NO DIA, EU NÃO APAREÇA.**

desopilar o fígado. Assim como no RH, saber que posso contribuir para o bem-estar de uma pessoa, colocando em prática as responsabilidades e técnicas que o trabalho exige, traz uma energia muito positiva. Quando falo de responsabilidades, para você ter uma ideia, só a aplicação da anestesia, se mal feita, pode trazer danos irreversíveis ao paciente. Então tem uma adrenalina envolvida. E, para mim, todo aquele ambiente é prazeroso. Desde o momento em que eu pego um bisturi, os outros equipamentos cirúrgicos, até a tranquilidade que transmito à pessoa no pós-operatório... São emoções

boas que tenho tido ao longo da vida e pretendo manter enquanto tiver condições técnicas para isso.

**Como essa sua experiência no consultório influencia o seu trabalho como líder de RH?**

Minha meta de vida é focar em pessoas. Por isso, tenho prazer em fazer gestão dos profissionais da empresa, de liderar, de ajudar o próximo a se sentir realizado dentro da organização. O mesmo cuidado que eu tenho com os pacientes no consultório eu trago para o meu dia a dia na liderança do time de RH. Eu tento contagiar a equipe com esse zelo. Porque os nossos cuidados vão desde um processo de atração e seleção de talentos bem-feito, respeitar os candidatos, transmitir uma primeira boa impressão da empresa para o novo funcionário... Vejo muito desleixo em outros lugares nesse início de relação entre a empresa e o profissional.

**Pode dar exemplos?**

Acho uma falta de respeito quando há um cancelamento de entrevista de emprego sem justificativa ou quando o agendamento não é feito corretamente. Imagine que eu combine uma data para a cirurgia na boca de um paciente e, no dia, eu não apareça. Isso não existe, ou não deve existir, no trabalho do dentista, e não pode ser assim no recrutamento também. Aliás, caso o candidato não seja contratado, faço questão de que haja uma devolutiva do porquê de não ter dado certo. Eu prezo muito isso. E esse cuidado precisa continuar após a contratação. O RH tem de atuar para desenvolver as pessoas e

para a criação de um ambiente em que elas se sintam com confiança, tenham segurança psicológica para enfrentar os desafios de quem trabalha no mundo corporativo.

**Isso inclui incentivar os líderes a ter uma escuta ativa dos seus colaboradores?**


Exato, e isso também é algo que eu trago da minha profissão de dentista. Uma cirurgia na boca é um momento tenso para o paciente, então sempre desenvolvi um cuidado pré-cirúrgico, de primeiro bater um papo com ele, contar o que vou fazer a cada momento durante a operação, perguntar se está sentindo alguma dor. Na Tecnisa, sempre falo para o meu time e para as lideranças da empresa: quando uma pessoa nos procura, ela está precisando de algo. E nós temos sempre de nos aperfeiçoar nessa experiência de atendimento ao cliente interno. Porque sabemos como esse colaborador e a própria empresa podem ser prejudicados se há muitos casos de burnout ou se existe um ambiente tóxico, em que o profissional não sente confiança no seu líder ou em seus pares. Somos uma empresa que busca excelência em inovação. Então é muito importante que os profissionais tenham liberdade e se sintam à vontade para expressar suas ideias. Procuramos ser uma referência desse cuidado no mercado, um case de benchmarking. É dessa forma que, assim como no resultado de uma cirurgia bem-sucedida, teremos sempre pessoas trabalhando com um belo sorriso no rosto. ●

MELHORES PRÁTICAS

# SELEÇÃO QUE DARIA UM FILME

A Kraft Heinz Brasil criou uma experiência imersiva em uma hamburgueria e em um clube de comédia para anunciar os aprovados de seu programa de estágio e trainee.

TEXTO ALEXANDRE CARVALHO



Giovanna Placidino,  
uma das aprovadas no  
programa de seleção da  
Kraft Heinz Brasil.

**C**enário: um restaurante sofisticado. A cena: um casal sorridente num jantar romântico. Esse trecho do roteiro é muito parecido em um monte de comédias românticas. Ele ou ela pede para o garçom esconder um anel de noivado no recheio de uma sobremesa ou no fundo de uma taça de champanhe. O desfecho (lembramos que é uma comédia) geralmente passa pela pessoa surpreendida engasgando ao engolir o anel.

Apesar de um clichê desse tipo de enredo, a cena geralmente funciona. Faz você rir. Agora imagine uma estratégia semelhante sendo adotada no processo seletivo de uma empresa... Aí, sim, não há nada de lugar-comum. Pelo contrário: inexistente quem esteja preparado para a surpresa positiva. E o resultado pode ser tão inesquecível quanto seu filme favorito.

Foi quase isso que a Kraft Heinz – companhia de alimentos e bebidas, dona das marcas Heinz, Hemmer, Quero e BR Spices no Brasil – fez numa ação para anunciar os aprovados no seu programa de estágio e trainee afirmativo para 2025.

A empresa convidou os estagiários aprovados (que ainda não sabiam da notícia) para uma experiência imersiva, sob o pretexto de que seria a última etapa do processo de seleção. Mas não. Todos foram à hamburgueria Buzina Burgers, em São Paulo, e, uma vez lá, houve o clímax do processo: seus sanduíches – acompanhados por condimentos Heinz, é claro – vieram com uma papelaria personalizada com o anúncio da aprovação. Câmeras escondidas

captaram a reação de cada um.

Já para os participantes do programa de trainee, a Kraft realizou sua ação no Clube do Minhoca, um espaço de comédia stand-up, numa parceria com o Forno. O local estava decorado com várias fotos dos participantes. Havia cardápio personalizado, e lá estavam os pratos nomeados de acordo com os aprovados no programa.

“A diversidade de experiências e perspectivas é o que realmente enriquece o nosso time e impulsiona a inovação”, afirma Maysa Tatikava, head de Comunicação, Cultura e Desenvolvimento da Kraft Heinz Brasil.



## A CRIATIVIDADE NO RH NÃO É APENAS UMA OPÇÃO, MAS UMA NECESSIDADE ESTRATÉGICA.

### Executiva faz stand-up comedy

Para ela, embora o senso comum diga que a arte é o oposto do corporativo (tanto não é que fizemos uma matéria sobre isso, que você confere na página 48), há muita sinergia entre esses dois mundos. “É esse movimento de vanguarda que estamos criando na com-

panhia. Nos últimos meses, implementamos uma agenda de desenvolvimento com estratégias de comunicação, liderança e presença que aprendi estudando artes cênicas, e o resultado foi impactante. No fundo, é isso que a arte é capaz de fazer: transformar. E, quando essa transformação é coletiva, ela é ainda mais potente.”

A executiva, que também faz stand-up comedy, trouxe uma visão singular para o desenvolvimento de pessoas na Kraft Heinz. Ela avalia que essa experiência a ajudou a cultivar um olhar mais criativo e inovador nas estratégias de comunicação da empresa. “Quando os colaboradores trazem suas histórias e habilidades únicas para a mesa, conseguimos não apenas resolver problemas de maneira mais eficiente, mas também identificar novas oportunidades de crescimento que poderiam não ser tão óbvias antes”, acrescenta Maysa.

A Kraft Heinz também tem apostado na formação de equipes multidisciplinares, atraindo talentos de diversas áreas e promovendo a mobilidade interna. Essa abordagem reflete como sua área de recursos humanos está atuando para consolidar uma cultura corporativa que valoriza a diversidade de pensamentos e vivências.

Maysa já vê resultados positivos no cotidiano dos seus colaboradores, que se tornaram replicadores das técnicas compartilhadas. “Em um mundo em constante transformação, a criatividade no RH não é apenas uma opção, mas uma necessidade estratégica. Em um curto espaço de tempo, notamos como as agendas têm transformado o ambiente e alimentado o potencial das nossas pessoas.” ●

# BELEZA NO CURRÍCULO

*Discriminação Estética* reflete sobre como normas institucionais baseadas nos padrões estéticos esperados de cada profissional influenciam práticas das empresas (principalmente contratação e promoção) e afetam a diversidade.

**N**o passado, era comum: comissárias de bordo que mais pareciam modelos vestidas com saias curtas nos corredores dos aviões. Era uma estratégia das companhias aéreas para conquistar seus passageiros, na maioria homens fazendo viagens de negócios. Até que esse filtro machista começou a pegar muito mal, e os uniformes dessas profissionais aumentaram de comprimento, e a profissão passou a empregar homens também. Mas é fato que a beleza ajuda muito na hora de uma contratação em grande parte dos setores do mercado de trabalho.

Por outro lado, não se enquadrar no que determina a sociedade entende como padrão de beleza jamais deveria ser um obstáculo para uma contratação. Mas muitas vezes é. E, se hoje é mais usual ver empresas sendo processadas ou criticadas porque, em sua área de recrutamento, não dão espaço a negros, PCDs, profissionais com mais de 40 anos ou mesmo mulheres, argumentar que não conseguiu o emprego por ser “feio” (conceito bem fluido, aliás) é muito mais difícil. E fica

muito mais complexo comprovar a discriminação.

Mas, lógico, ela existe e é evidente. Está na nossa cara ao ver quais atores e atrizes são escolhidos para protagonistas de novelas ou mesmo quais as mulheres (na maioria são elas) que atraem frequentadores aos estandes de eventos de negócios.

Esses são exemplos notórios. Mas a discriminação é mais sutil quando se trata de contratar um profissional para a área de atendimento de uma agência de publicidade, um novo analista de marketing ou alguém para a recepção da empresa. E promover também. Um estudo de Daniel Hamermesh, economista especializado em mercado de trabalho, apontou que, nos Estados Unidos, pessoas mais atraentes ganham, em média, R\$ 1,2 milhão a mais ao longo da vida que seus pares menos bonitos, ainda que igualmente qualificados.

O livro *Discriminação Estética*, escrito por cinco advogados estudiosos do Direito Antidiscriminatório, aborda justamente isto: como a imposição de padrões de beleza é fator de exclusão no ambiente profissional. Confira no trecho a seguir.

## Capítulo 4

### HISTÓRIA E JURISPRUDÊNCIA ESTRANGEIRA

**S**istemas discriminatórios têm uma natureza dinâmica, motivo pelo qual membros de grupos majoritários sempre criam estratégias para manter certos grupos sociais em uma condição subordinada. Surge, então, a dificuldade de identificar e combater essas práticas a partir das categorias legalmente protegidas. A dificuldade de identificação e combate torna a discriminação estética extremamente prejudicial. Os atributos sobre os quais ela incide não podem ser alterados.

Ademais, eles não apresentam uma relação racional com o propósito dos empregadores de selecionar as pessoas mais competentes. É preciso indicar ainda a dificuldade associada com a identificação do peso da discriminação estética como motivação para tratamento desvantajoso, um dos motivos pelos quais muitas jurisdições não a reconhecem expressamente como uma violação do princípio da igualdade.

A evolução histórica e jurisprudencial do conceito de discriminação estética ocorreu por meio da classificação desse fenômeno

**HÁ DIFICULDADE NA IDENTIFICAÇÃO DA DISCRIMINAÇÃO ESTÉTICA COMO MOTIVO PARA TRATAMENTO DESVANTAJOSO.**

como discriminação racial, como discriminação de gênero, como discriminação indireta e como discriminação institucional. Os tribunais examinam essa prática a partir de princípios interpretativos, notoriamente a razoabilidade. Eles questionam se a ação da empresa pode ser justificada a partir de algum interesse legítimo, nesse caso uma análise da coerência da restrição com algum interesse legítimo. Nossos tribunais seguem o mesmo caminho, indagando se a exigência de adequação a algum código de aparência pode ser justificada. [...]

#### Racionalidade do mercado

A discriminação estética dentro do ambiente de trabalho também tem sido classificada como um tipo de exploração econômica, um tipo de *lookism*, termo que designa a adoção de um padrão de beleza e atratividade que opera como um critério de julgamento da competência profissional para considerações sobre a possibilidade de admissão de uma pessoa. Essa prática pode ser analisada a partir de uma perspectiva econômica, porque empregadores tendem a contratar pessoas com características físicas semelhantes como uma estratégia de propaganda. Isso ocorre não apenas com a finalidade de se ter um corpo laboral homogêneo, mas também de criar uma imagem comercial compatível com seus produtos, com o objetivo de seduzir clientes e atraí-los pelo conceito da marca. Porém, essa técnica vai além da contratação, sendo mascarada de cultura da empresa, por meio de códigos de vestimen-

ta e cuidados corporais. Com isso, os empregadores mantêm seus funcionários consoantes a seus padrões mínimos de aparência, o que possibilita àqueles obterem compensação financeira a partir do critério estético. Por isso, muitas empresas buscam ativamente contratar funcionários com a aparência consistente com a classe social do grupo que ela pretende atingir, para facilitar a identificação com os produtos da empresa.

## A DISCRIMINAÇÃO SISTEMÁTICA DOS QUE NÃO CORRESPONDEM AOS PADRÕES EXCLUI NEGROS, PESSOAS COM DEFICIÊNCIA, OBESAS E IDOSAS.

O caso *González v. Abercrombie & Fitch Stores, Inc.* demonstra a realidade da exploração econômica ocorrida por meio da busca da homogeneidade estética do corpo de funcionários, uma referência interessante para entendermos um fenômeno que também ocorre na sociedade brasileira. Essa famosa rede de lojas de roupas foi processada pela prática de discriminação racial em razão de sua “política de

aparência” utilizada para contratar seus funcionários. A empresa tinha a prática de contratar preferencialmente jovens e brancos de aparência ariana ou pessoas de outras raças próximas desse ideal. Elas deveriam ser consideradas extremamente atraentes, o que excluía obesos, pessoas com a pele muito escura e pessoas muito baixas ou com algum tipo de deficiência. A presença de trabalhadores considerados bonitos tornou a marca extremamente conhecida, o que atraía pessoas às lojas para verem funcionários com a aparência de modelos. Algumas delas, localizadas em grandes centros urbanos dos Estados Unidos, se tornaram verdadeiras atrações turísticas. Essa estratégia de associar a marca a jovens brancos de classe alta era refletida no preço das mercadorias, bastante acima da média praticada por marcas que atendiam ao mesmo público. Vários candidatos a emprego nessa corporação processaram a empresa porque foram recusados por não parecerem modelos; outros também foram despedidos por não manterem a forma física exigida pela companhia.

No caso *Wilson v. Southwest Airlines Co.*, a companhia adotou a política de contratar apenas mulheres para a posição de aeromoças, como uma alegada estratégia para salvar a empresa da falência. Essa estratégia consistia em campanhas de marketing direcionadas a passageiros homens, com promessas de serem atendidos por mulheres jovens, vestidas com botas longas e bermudas curtas. O caso discutiu, então, se certos atributos relacio-

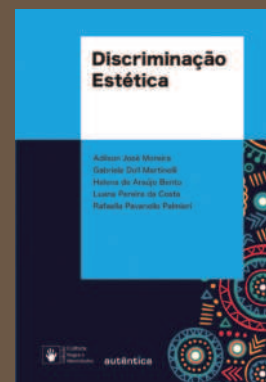


nados à feminilidade poderiam ser considerados como critérios racionais para a contratação de funcionárias. A empresa argumentou que utilizou o apelo sexual feminino como um critério racional de contratação e de propaganda dos seus serviços porque era uma companhia que atuava em trechos aéreos curtos utilizados basicamente por homens de negócio, razão pela qual decidiu implementar tal política institucional. Por sua vez, o tribunal que julgou o caso não aceitou o argumento utilizado pela companhia porque a política de contratação estava baseada na reprodução de imagens sexistas, o que não pode ser utilizado como indício de que tal procedimento procura atender a uma exigência do negócio. Esse tipo de comportamento institucional suscita algumas questões éticas que precisam ser abordadas: qual é o limite da liberdade dos empregadores de contratar apenas funcionários compatíveis com a imagem da empresa e com o que eles querem vender para o mercado? E até que ponto isso é antiético, considerando que os corpos dos empregados são objetificados, sendo vigiados constantemente pelos empregadores?

A resposta para essa pergunta é complexa, uma vez que não há uma concordância sobre como os empregadores devem atuar para incentivar a igualdade nem antes, nem depois da contratação de seus funcionários. Desse modo, a legislação e o sistema judiciário se mostram de extrema importância, já que, na falta de consenso entre os particulares, são eles que de-

vem decidir qual é a melhor forma de agir. Esse é o trabalho estético, um tipo de atividade baseada no apelo estético e sexual das pessoas, com a finalidade de chamar a atenção para um aspecto comum do comportamento humano: fazer julgamentos morais a partir de julgamentos estéticos. Não podemos ignorar o fato de que esse trabalho estético implica benefícios para os que correspondem aos ideais estabelecidos pela empresa, mas estes também acabam sendo explorados. Além disso, essa prática pressupõe a discriminação sistemática dos que não correspondem a tais padrões, o que inclui inúmeras minorias, como grupos raciais subalternizados, pessoas com deficiência, pessoas obesas, pessoas idosas e até mesmo homens afeminados e mulheres masculinizadas. Ainda importa notar o quanto tais práticas tendem a impactar com mais força o gênero feminino, uma vez que as mulheres já têm sobre si muitas expectativas e estereótipos construídos ao longo de gerações.

Nesse sentido, as políticas de aparência e a obrigatoriedade de se moldar a elas contribuem para reforçar os estereótipos existentes quanto às imagens femininas. Assim, as mulheres se veem obrigadas a gastar tempo, energia e dinheiro a fim de alcançar o ideal de beleza feminina, o que faz com que muitas fiquem obcecadas por beleza e por sua aparência física. Isso, porém, é extremamente danoso, pois faz com que elas se mantenham em segundo plano na sociedade, aumentando sua vulnerabilidade e os meios de exploração por parte dos homens. ●



## DISCRIMINAÇÃO ESTÉTICA

**Autores:** Adilson José Moreira, Gabriela Doll Martinelli, Helena de Araújo Bento, Luana Pereira da Costa e Rafaela Pavanello Palmieri

**Editora:** Autêntica

**Páginas:** 160

**Preço:** R\$ 47,90

# MENOPAUSA: UM TEMA PARA A AGENDA DO RH

POR **ISIS BORGE** ✱

**O** etarismo ainda não é um assunto fácil de ser abordado nas organizações. Um exemplo desse cenário são os dados de uma pesquisa recente do Talenses Group, que apurou que 74% das mulheres entrevistadas já enfrentaram caladas os desafios físicos e emocionais da menopausa por medo de serem discriminadas ou demitidas.

Entre as que atravessam essa fase natural da vida feminina, 63% já deixaram de produzir de maneira adequada em razão dos sintomas. E 80% afirmaram que menopausa não é um tema abordado na empresa. Somente 5% das pessoas ouvidas disseram que suas companhias têm iniciativas como rodas de conversa ou suporte médico e psicológico.

Diante da demanda por mais mulheres em cargos de liderança, é fundamental apoiar as profissionais que estão na menopausa. Afinal, os sintomas dessa fase da vida tendem a se apresentar no momento em que a mulher está no ápice de sua carreira em termos de experiência, conhecimento e maturidade emocional.

Um dia desses, em um jantar com amigas executivas – seniores e bem-sucedidas –, uma delas revelou que estava vivendo momentos de angústia relacionados à menopausa e que se sentia sozinha no mundo corporativo, sem espaço para conversar sobre a questão. Na mesa, todas relataram não se sentir confortáveis para tocar no assunto com seus líderes – ou seja, os CEOs.

## Homens precisam entender do assunto

Outro ponto de desconforto é a falta de informação. Não basta que os membros da equipe saibam o que é a menopausa. É fundamental que todos entendam quais são os sintomas, como ela age no corpo da mulher, o que a colaboradora pode fazer para lidar com essa fase e o tipo de acolhimento de que ela precisa na empresa.

É importante lembrar que os sintomas começam na chamada perimenopausa, por volta dos 40 anos – a idade pode variar de uma mulher para outra. Nesse período de perda da capacidade reprodutiva, a montanha-russa hormonal tende a gerar cansaço físico, névoas mentais momentâneas, sensação de calor e, em alguns casos, depressão.

Tenho conhecimento de empresas que têm apoiado colaboradoras na menopausa ou prestes a ingressar nessa fase. Algumas oferecem suporte para o tratamento de reposição hormonal, via convênio ou por reembolso. Há iniciativas de inclusão do tema no comitê de etarismo e rodas de conversa em grupos por afinidade.

No exterior, o tema já está mais avançado. Em alguns países, empresas e governos apoiam que, em períodos específicos, essas mulheres desfrutem de home office ou flexibilidade no expediente. Há, ainda, benefícios de licenças remuneradas e salas climatizadas.

Caso você queira se aprofundar no assunto, eu recomendo a leitura de alguns livros: *O Cérebro e a Menopausa*, de Lisa Mosconi, e *O Que Ninguém Conta sobre a Menopausa*, de Jan-see Dunn, além das obras do Dr. Malcolm Montgomery. Há, ainda, os livros de Suzanne Somers, como o *Breakthrough*, que aparece na série *Sex and the City* como uma das leituras da personagem Samantha Jones.

Das conversas que tive sobre o tema, é unânime que as mulheres têm receio de se sentir expostas na própria organização com relação a menstruação, gravidez, menopausa e outros tópicos do universo feminino. É fundamental, então, que exista um esforço por parte dos empregadores para que tais assuntos não sejam tratados como impróprios ou com piadinhas.

Afinal, todas as mulheres, em algum momento, vão passar por essa migração. O tema, infelizmente, ainda é visto como tabu, mas é uma realidade que não pode mais ficar de fora do radar das organizações. ●



**ISIS BORGE**

É executive director  
Talenses e managing  
partner Talenses Group

ines249



# DOMINE O FATO. CONFIE NA FONTE.

10 grandes marcas Abril em uma única assinatura digital  
A partir de **R\$9,90/mês.\***



Acesse [assine.abril.com.br](https://assine.abril.com.br)  
ou aponte a câmera do celular  
para o código ao lado.



\*Acesso ilimitado ao site e edições digitais de todos os títulos Abril, ao acervo completo de Veja e Quatro Rodas e todas as edições dos últimos 7 anos de Claudia, Superinteressante, VC S/A, Você RH e Veja Saúde, incluindo edições especiais e históricas. Acervos disponíveis a partir de dezembro de 2023. Pagamento único anual de R\$118,80, equivalente a R\$9,90/mês

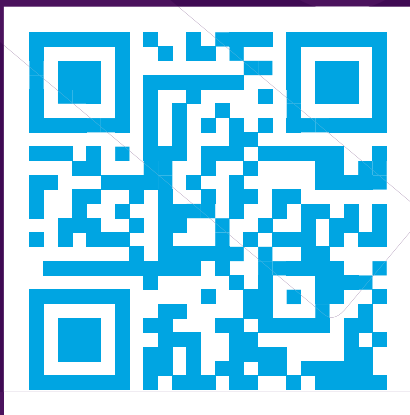
sólides

# Gestão fora do ritmo?

## A Sólides salva seu Carnaval!

Conheça as soluções para Recursos Humanos e Departamento Pessoal que já impactaram mais de 8 milhões de vidas.

**#CompleteVerdade**



[solides.com.br](https://solides.com.br)

