



Goles de inspiração para o **RH** em **2023**

Os **5 temas** que vão
estar no seu radar
nos próximos meses

SUMÁRIO

1	Remuneração	5
2	Produtividade e Bem-estar	21
3	Cultura e Ritual	33
4	Tecnologia e dados	47
5	Diversidade	59

SAIDEIRA:

Biblioteca Cajuína 74

Expediente

Editora-chefe:

Luiza Terpins

Co-editor:

Lucas Fernandes

Designer:

Sara De Carli

Ilustrações:

Baião Studio

Colaboraram neste material:

Bruno Capelas; Maria Eduarda Chagas;
Matheus Mans e Patrícia Basilio.

Colaboraram com Cajuína ao longo do ano:

Alana Della Nina; Gabriel Brolli;
Isabella Borrelli; Isaque Criscuolo;
Lidiane Faria; Natalia Soueid; e Nina Rahe.



Sobre a Cajuína

Nascemos para inspirar e conectar profissionais que, assim como a gente, trabalham com gente.

Afinal, se o capital humano é o maior ativo das empresas, nada mais justo do que produzir conteúdo para quem olha pelas pessoas no dia a dia – sim, estamos falando com você, profissional de RH, das áreas de gente e gestão e da liderança!

Entre nossos assuntos favoritos estão atração, gestão a base de dados, tecnologia, futuro do trabalho, cultura, engajamento de colaboradores, entre tantos outros.

Estamos sempre em busca de boas histórias, práticas inovadoras de cultura e gestão, cases de sucesso e, claro, goles de inspiração de quem tem feito trabalhos incríveis aqui no Brasil.

Cajuína não tem esse nome à toa: nascemos dentro da Caju, sim, mas já com espírito independente. O que isso significa? Que o conteúdo que você encontrará por aqui é 100% editorial e sem amarras.

Agora fique à vontade para matar a sua sede.

- **Cajuína**



Quer falar com a gente?
É só mandar um alô em **oi@cajuina.org**

E enfim entendemos o 'novo normal'

.....

Luiza Terpins

Editora-chefe de Cajuína

Há quase três anos, quando o mundo foi surpreendido pela pandemia da Covid-19, uma nova expressão também entrou no nosso vocabulário: o tal do "novo normal". Mas foi só em 2022 que vimos ela de fato deixar o imaginário popular e se transformar em algo concreto, principalmente no universo do trabalho.

Até o final de 2021, ainda nos perguntávamos como seria a realidade corporativa quando a maior parte da população estivesse vacinada. Será que os escritórios físicos voltam? Será que o home-office ainda será uma prática comum? Como serão os rituais com colaboradores espalhados pelo mundo? Será que a cultura das empresas vai se manter? E a produtividade?

Nos últimos meses, mesmo que a trancos e barrancos, empresas de todos os portes e setores se adaptaram para responder a essa e outras tantas dúvidas que apareceram conforme os desafios da nova realidade iam surgindo. E, olha, com base nas dezenas

de entrevistas e papos que tivemos em Cajuína, ousou dizer que o mercado brasileiro encontrou boas soluções.

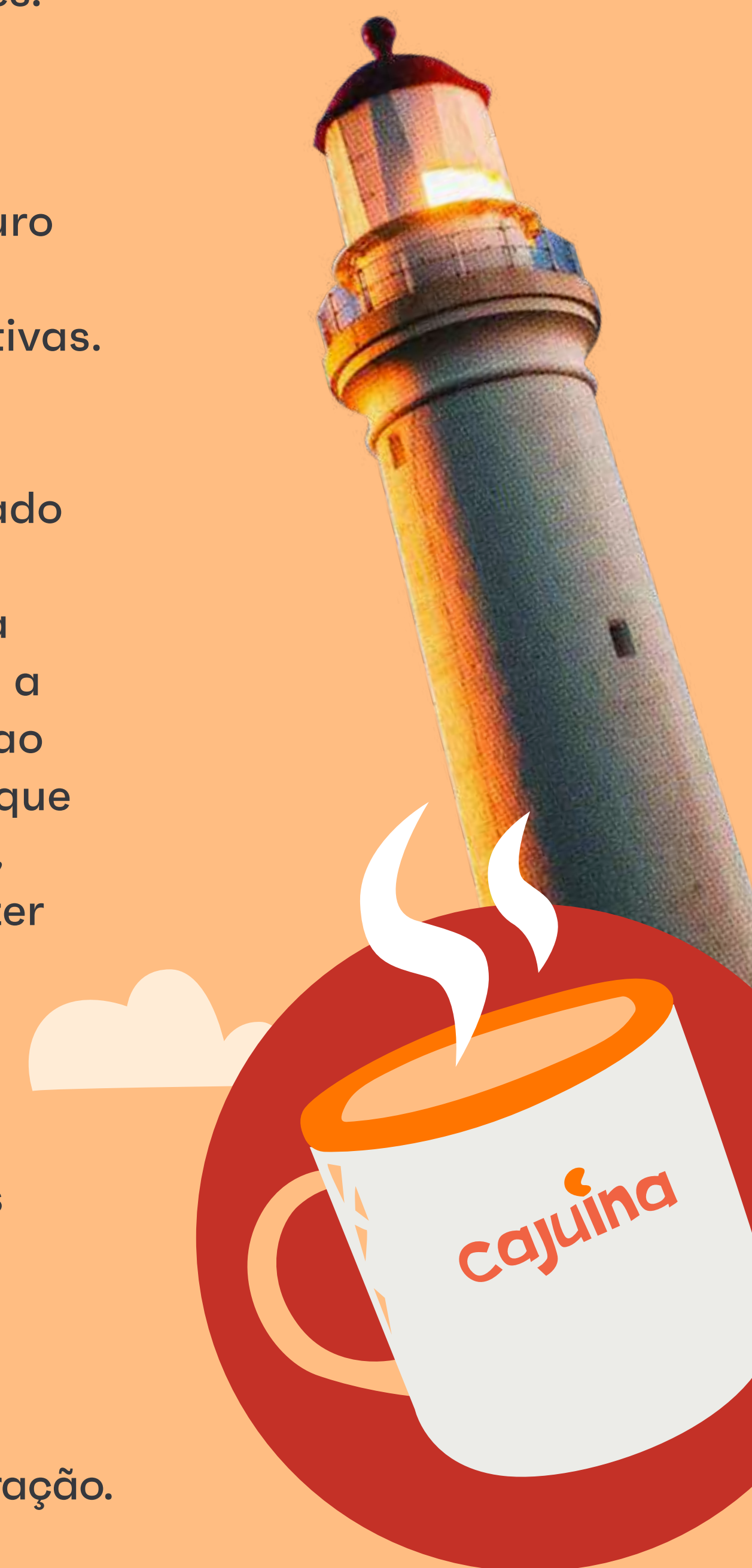
Vimos, por exemplo, empresas tirarem do papel estratégias para combater o 'quem não é visto não é lembrado'; criarem posições como a de 'Head de Futuro do Trabalho', desenvolverem programas focados em saúde mental e bem-estar; entre outras tantas iniciativas.

A própria Cajuína, aliás, nasceu este ano dentro da Caju com a missão de não só investigar como o mercado corporativo reagiria à nova realidade, mas também aprofundar em assuntos que trazem sabor para a vida profissional. Grandes lideranças compartilharam com a gente os feedbacks mais importantes que receberam ao longo de suas carreiras, deram dicas sobre temas em que mandam bem – o que aqui chamamos de Borogodó –, contaram o que os inspiram e até o que gostam de fazer quando não estão trabalhando.

Para fechar o ano e começar 2023, reunimos neste especial alguns dos conteúdos e temas que achamos que ainda vão reverberar na pauta das empresas nos próximos meses. People Analytics, diversidade (em um papo muito legal com o ator e empresário Lázaro Ramos) e divulgação salarial são só alguns deles.

Agora é só virar a página para curtir bons goles de inspiração.

Boa leitura!





2023 e o novo normal com o qual poderia me acostumar

.....
Lucas Fernandes
CHRO da Caju

Como muitas outras pessoas, durante longos meses me chateei em ouvir a expressão “novo normal”. Porque o normal deveria mudar? Por mim, tão logo a situação do Covid estabilizasse, deveríamos retomar a vida como ela era, e ponto. Mas o novo sempre vem.

Três anos adiante, vivendo a realidade de uma empresa nascida no início da pandemia – a Caju –, consigo ter uma perspectiva renovada sobre o novo normal do mundo

corporativo. Na minha visão como líder de área de Gestão de Pessoas, esse novo normal possibilita uma realidade muito mais diversa, inclusiva e até colaborativa:

1

As paredes dos escritórios deram lugar aos fundos de telas, choros de bebês e latidos de cachorros. Ok, estranhamos no início, mas no novo normal mais estruturado, isso permitiu humanizarmos um pouco mais as relações com o trabalho: pequenas quebras de rotina para buscar ou receber as crianças voltando da escola, atender uma chamada do café da esquina, resolver pequenas pendências do dia a dia. Tudo isso sem ter que responder perguntas invasivas ou incômodas;

2

Distâncias reduziram-se apenas àquelas que definirmos como necessárias. A Caju tem pessoas trabalhando em 18 estados brasileiros, e apenas um terço dos mais de 200 colaboradores vivem em São Paulo, onde fica a nossa sede. Fazem parte do nosso quadro profissionais de pequenas cidades do interior de estados do Sul ao Norte, que sequer teriam oportunidade de vivenciar o ambiente corporativo sem fazer grandes mudanças



de vida. Hoje, eles entregam resultados consistentes, interagem com clientes e equipes multifuncionais de diversas localidades, na cidade que escolheram viver;

3 Ainda sobre diversidade, tivemos um ano de muitos aprendizados e avanços. De janeiro a dezembro, praticamente dobramos o número de lideranças femininas, saindo de 27% à 48%, e aumentamos em 200% a representatividade de pessoas pretas e pardas em nosso quadro de colaboradores. Hoje, um a cada três cajuenses (como chamamos quem trabalha na Caju) se autodeclara uma pessoa negra. A possibilidade de contratarmos em todo o país tem um papel claro nesse avanço: enquanto em São Paulo apenas 37% da população é considerada negra, esse número salta para 82% em Salvador – outro efeito considerável da inclusão de pessoas fora do eixo principal;

4 Menos tangível, mas não menos perceptível na minha visão, é como os ambientes corporativos virtuais facilitam a integração de perfis menos ativos nos contextos interpessoais. Com

ferramentas virtuais, não apenas os mais extrovertidos podem se destacar, pois é possível encontrar várias maneiras alternativas de interação e construção de cultura.

Portanto, apesar de não ignorar os desafios do engajamento em ambientes virtuais, a Caju me abriu os olhos para como uma cultura pode surgir e tornar-se uma marca forte nesse novo normal, se nos atentarmos para rituais, rotinas e ferramentas, claro.

A velocidade da mudança é cada vez maior e, como líderes, temos que nos abrir e adaptar a esse modelo de teste contínuo, com planejamentos mais curtos e mais ação, menos “como faremos” e mais “fazemos e monitoramos para atuar rapidamente”. Foi sobre isso, entre tantos assuntos, que nos aprofundamos em Cajuína ao longo do ano e é dessa forma que estou entrando em 2023: com um novo normal que me tira da zona de conforto, mas me anima com o que está por vir e por ser construído no campo de gente e gestão.

A seguir, você lê alguns dos temas que abordamos e que devem reverberar durante 2023. Espero que esses goles de Cajuína te inspirem e deixem a sua vida profissional ainda mais saborosa.

Boa leitura!



48%



1

Remuneração



INTRODUÇÃO

Remuneração além do salário

Instabilidade econômica e competitividade por talentos mostram que, em 2023, para atrair e reter bons profissionais vai ser preciso investir em outros tipos de compensação.



Com o avanço da vacinação para Covid-19, as empresas retomaram suas atividades e as equipes voltaram aos escritórios ainda que alguns dias por semana. A economia recuperou força, mas enfrenta novos entraves: inflação e juros elevados, troca de governo, desaceleração global e guerra na Ucrânia.

Não surpreende, então, que atrair e reter talentos se tornaram desafios para líderes e RHs em meio à instabilidade. Insatisfeitos com a própria remuneração e com a volta do trabalho presencial e vítimas de estafa, muitos profissionais estão buscando novas oportunidades no mercado — aumentando o índice de turnover das empresas.

Para reverter esse cenário, as companhias estão negociando aumentos de salário individualmente, criando estratégias de bonificação por desempenho e, principalmente, apostando em um pacote de benefícios mais flexível e diversificado.

Um estudo recente da **Gartner** realizado com mais de 200 CFOs constatou que 57% dos entrevistados pretendem aumentar os gastos com compensação, que já é a segunda categoria com mais custos, atrás apenas de tecnologia. Mas vale o alerta: sua empresa está pagando mais para novos talentos do que para os atuais?

A questão da transparência salarial vem crescendo e, ao que tudo indica, ganhará mais espaço em 2023. Em algumas regiões dos Estados Unidos, como Nova York, por exemplo, já é obrigatório divulgar a faixa salarial em vagas de emprego. No Brasil, um projeto de lei que traz a mesma exigência está em análise na Câmara dos Deputados.



'A gente não quer só comida...'

Feita pela consultoria organizacional Mercer com 862 empresas brasileiras, a Pesquisa de Remuneração Total 2022 apontou que, para compensar a inflação, 30% delas ofereceram novos tipos de recompensas e remuneração, como bônus, cartões de presente e folgas. Já 26% das companhias aumentaram a cobertura de custos dos benefícios para ampliar o pagamento líquido dos funcionários, ofereceram pacotes de remuneração mais personalizados e aprimoraram os planos executivos de remuneração e recompensas.

O levantamento mostrou também que, das empresas que ainda não oferecem benefícios flexíveis, 48% passaram a se interessar pelos programas diante do aumento do turnover e dos desafios econômicos do país.

De acordo com Rafael Ricarte, líder da área de produtos de carreira da **Mercer Brasil**, a remuneração variável também está sendo bastante utilizada nas empresas para reconhecer colaboradores com bom desempenho sem a necessidade de esperar o fechamento anual. “Os profissionais recebem a premiação equivalente à entrega recente que fizeram em ciclos mais curtos”, explicou.

Já os incentivos de longo prazo, disse ele, são adotados com cada vez mais relevância entre cargos de liderança e entre startups, que “têm usado amplamente modelos de compras de ações e participação como mecanismo para atrair e reter seus talentos”.

Flexibilidade estimula qualidade de vida

O que este primeiro ano pós-pandemia mostrou também é que compensação não é necessariamente sinônimo de remuneração financeira. Além do dinheiro que cai na conta todo mês, o colaborador está buscando cada vez mais incentivos que melhorem sua qualidade de vida. Entre os exemplos, estão as férias flexíveis, em que a pessoa escolhe quando e quantas vezes ao ano se afastará do trabalho – suplantando os 30 dias que são previstos pela CLT – semanas de quatro dias ou sexta-feira curta; e a possibilidade de trabalhar de onde quiser.

Uma pesquisa realizada pelo **WeWork** com a **Page Outsourcing** constatou que, entre os brasileiros, a informação sobre a modalidade do trabalho é a segunda mais importante para

quem está buscando emprego, atrás apenas do salário. Para 81% dos entrevistados, a opção do híbrido, que combina dias em casa e outros no escritório, é a mais atraente. Já na área de tecnologia, o trabalho remoto é o favorito. Segundo estudo da Revelo, 79,1% dos profissionais considerariam trocar de emprego caso a empresa em que trabalham exigisse a volta ao modelo presencial.

Não à toa, o auxílio home-office foi um dos que mais cresceram em 2022 em comparação ao ano anterior. A **Caju** registrou um aumento de 231% na quantidade de empresas oferecendo a categoria a seus colaboradores – o número de usuários saltou de 13 mil para 35 mil. Em média, as empresas pagam R\$ 206 por mês que podem ser gastos com contas de consumo como luz e internet e compras de acessórios para melhorar a estrutura do trabalho em casa.





Maneiras de atrair profissionais sem prejudicar o caixa ou criar desigualdade salarial na empresa, segundo o **Gartner**:



- Invista em opções como bônus de adesão e retenção, e possibilidade de compra de ações pelos funcionários;
- Limite os pacotes de novas contratações para garantir remunerações em uma faixa premium de mercado, mas de acordo com a equidade interna;
- Ofereça bons arranjos de trabalho remoto ou híbrido;
- Estenda as políticas de licença e férias para que os novos contratados tenham mais opções e flexibilidade;
- Aposte em opções inovadoras de flexibilidade, como semanas de 4 dias ou 'trabalhe de onde quiser';
- Deixe claro as oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal na empresa.

Menos é mais?

Enquanto muitos profissionais viram na semana de 4 dias uma possibilidade de ter mais tempo para fazer o que gostam, outros olharam o copo menos cheio: um dia a menos na semana significaria menos tempo para realizar as tarefas do trabalho. No entanto, quem adotou a prática parece apreciá-la: o estudo **4 Day Week Global** realizado com 33 empresas dos EUA, Irlanda e Austrália durante 6 meses constatou que nenhuma delas pretende voltar ao modelo original. Alguns dos motivos você encontra abaixo:

+8%	-0,2	+12%
Aumento na receita (38% em relação ao ano anterior)	De faltas por mês (Caíram de 0,6 dia por mês para 0,4);	De crescimento nas contratações.

Mas um detalhe chamou atenção: os colaboradores disseram que para voltar ao modelo de 5 dias, só com aumento no salário. 🗣️



NÃO DEIXE DE OUVIR:



Papo Cajuína | Semana de 4 dias e o futuro do trabalho, com Gian Martinez, fundador da **Winnin**; e Andrea Janér, fundadora da **Oxygen**.



Para sua empresa ficar leve, leve Caju



Acesse o site
e conheça
nossas soluções
multibenefícios
caju.com.br

— PUBLICADA EM NOVEMBRO DE 2022

Divulgação de salário em anúncio de vaga: transparência ou exposição?

Menção de remuneração no processo seletivo beneficia candidato, mas pode prejudicar empresas e gerar conflitos na equipe; entenda debate

Buscar uma nova oportunidade de trabalho é sempre um desafio para os profissionais. Preencher cadastros, realizar provas on-line e participar de entrevistas envolve não só tempo, mas também equilíbrio emocional. Além de a maioria dos processos seletivos ter longa duração, poucas empresas no Brasil divulgam o salário da vaga — informação considerada relevante para a continuidade no recrutamento por 76% dos candidatos, segundo levantamento realizado pelo site Indeed em maio, com 858 brasileiros.

Nos Estados Unidos, houve avanços na transparência dos processos de recrutamento. Diversos estados criaram leis específicas para exigir que as empresas divulguem, pelo menos, uma faixa salarial nas vagas, como Califórnia, Colorado, Washington e, desde o final de 2022, Nova York. Pesquisa realizada pela consultoria Willis Towers Watson (WTW) mostrou que 17% das companhias já fornecem a faixa salarial nas vagas em cidades norte-americanas que não possuem uma legislação específica. O levantamento foi realizado com 388 executivos de empresas que empregam 7,5 milhões de trabalhadores entre junho e julho deste ano.

Profissionais nova-iorquinos, no entanto, têm relatado que, diante da recente obrigatoriedade de divulgar a remuneração em suas vagas, algumas empresas estão “boicotando” a regra, anunciando faixas salariais muito amplas que dificultam o acesso ao valor exato do salário — em anúncios na internet, por exemplo, é possível encontrar vagas com salários que variam entre US\$ 50 mil e US\$ 150 mil ao ano.

Cenário nacional

No Brasil, um projeto de lei que também pretende exigir a divulgação da remuneração em vagas de trabalho está em análise na Câmara dos Deputados. Pelo texto, a regra terá de ser cumprida por empresas públicas ou privadas, com possibilidade de multa de cinco salários-mínimos (R\$ 6.060) em caso de descumprimento – o valor é por autuação e não se multiplica pelo número de vagas irregulares. Caso não adeque seus processos, pode ser autuada novamente. Como tramita em caráter conclusivo, o projeto poderá ser aprovado sem

necessidade de passar pelo Plenário da Câmara se não houver mudanças no texto ou pedido especial para levar em votação ao colegiado.

Na **Gupy**, uma das principais plataformas tecnológicas de recrutamento do país, com mais de 10 milhões de candidatos inscritos, as companhias têm liberdade para divulgar ou não os salários oferecidos em suas vagas. No entanto, a maioria não menciona esses valores, afirmou Gianpiero Sperati, Chief Human Resources Officer (Líder de Recursos Humanos) da startup de recrutamento.

“Informar a faixa salarial e os benefícios são formas de atrair potenciais profissionais, uma vez que eles irão avaliar se vale a pena ou não passar pelo processo de recrutamento. Esse mecanismo também funciona como um termômetro para verificar se o que a empresa está propondo atrai, de fato, talentos para a vaga”, explicou.

Gianpiero Sperati

Chief Human
Resources Officer

Gupy





O mesmo acontece na **Vagas.com**, plataforma com mais de 22 milhões de currículos cadastrados. Segundo Ludmila Seki, especialista da empresa, entre janeiro e outubro deste ano, apenas 26% das vagas publicadas na plataforma informaram a remuneração ou um intervalo de remuneração. Um dos possíveis motivos, disse ela, está no nível de flexibilidade para negociação com o candidato que cada cargo oferece.

“De modo geral, o RH costuma divulgar a faixa salarial quando se tratam de posições com valores de remuneração com pouca flexibilidade para negociação. Ao omitir essa informação, é possível que o recrutador esteja aberto a conhecer profissionais com diferentes expectativas salariais. Esse cenário é mais frequente em cargos em que há uma grande variação no mercado ou em que seja possível a negociação do salário”, explicou Ludmila.

Para Juliana França, executive manager da multinacional britânica de recrutamento **PageGroup**, na maioria das vezes, as empresas estabelecem apenas uma faixa salarial para as vagas disponíveis porque não têm um valor exato definido para elas. Mesmo assim, não podem divulgar esse intervalo aos candidatos porque, inevitavelmente, a remuneração máxima seria sempre escolhida. A solução? “Questionar a expectativa salarial do candidato e deixar claro desde o início se a pretensão dele está alinhada à faixa proposta pela empresa”, afirmou a executiva.

A especialista afirma também que, na maioria das vezes, os salários ou as faixas salariais costumam ser anunciadas em vagas cuja exigência de qualificação é menor. Em oportunidades para cargos mais especializados e elevados, a remuneração dificilmente é explicitada. “Em C-Levels, por exemplo, é mais



Juliana França

Executive
Manager
PageGroup



complicado divulgar detalhes porque o salário é alto e há uma variedade de benefícios exclusivos, como ações, previdência privada e convênio médico diferenciado”, explicou.

De qualquer forma, segundo Juliana, é importante manter a transparência nos processos seletivos para que o candidato confie na empresa que está se candidatando. “Uma falha do processo seletivo é não amarrar bem a oportunidade com a expectativa do candidato. Se ele tem a expectativa de ganhar R\$ 17 mil e a vaga paga até R\$ 10 mil, não faz sentido continuar com ele no processo seletivo”, exemplificou.

Informação concorrencial

Na **Heineken**, o salário não é divulgado nos processos seletivos, exceto em programas de estágio e trainee. Giuliano Neri Belculfine, diretor de planejamento de recursos humanos da cervejaria no Brasil, afirma que o valor só é passado aos candidatos durante as conversas individuais. “É uma informação concorrencial. Apesar do alto nível de desemprego no Brasil, a mão de obra pela qual as multinacionais competem é restrita”, explicou o executivo.

Belculfine admite que uma maior transparência beneficiaria os candidatos, mas justifica que as empresas, como a própria **Heineken**, acabariam expondo suas estratégias de remuneração e os próprios profissionais da equipe, com os que ocupam o mesmo cargo que o da vaga anunciada. “As companhias têm estruturas diferentes e competem em mercados distintos. As empresas de varejo, por exemplo, têm uma margem muito baixa. Por isso, é natural que paguem menos”, comparou.

Juliana e Belculfine destacam também a importância dos candidatos avaliarem a compatibilidade com o perfil da vaga como um todo, não apenas com a remuneração.

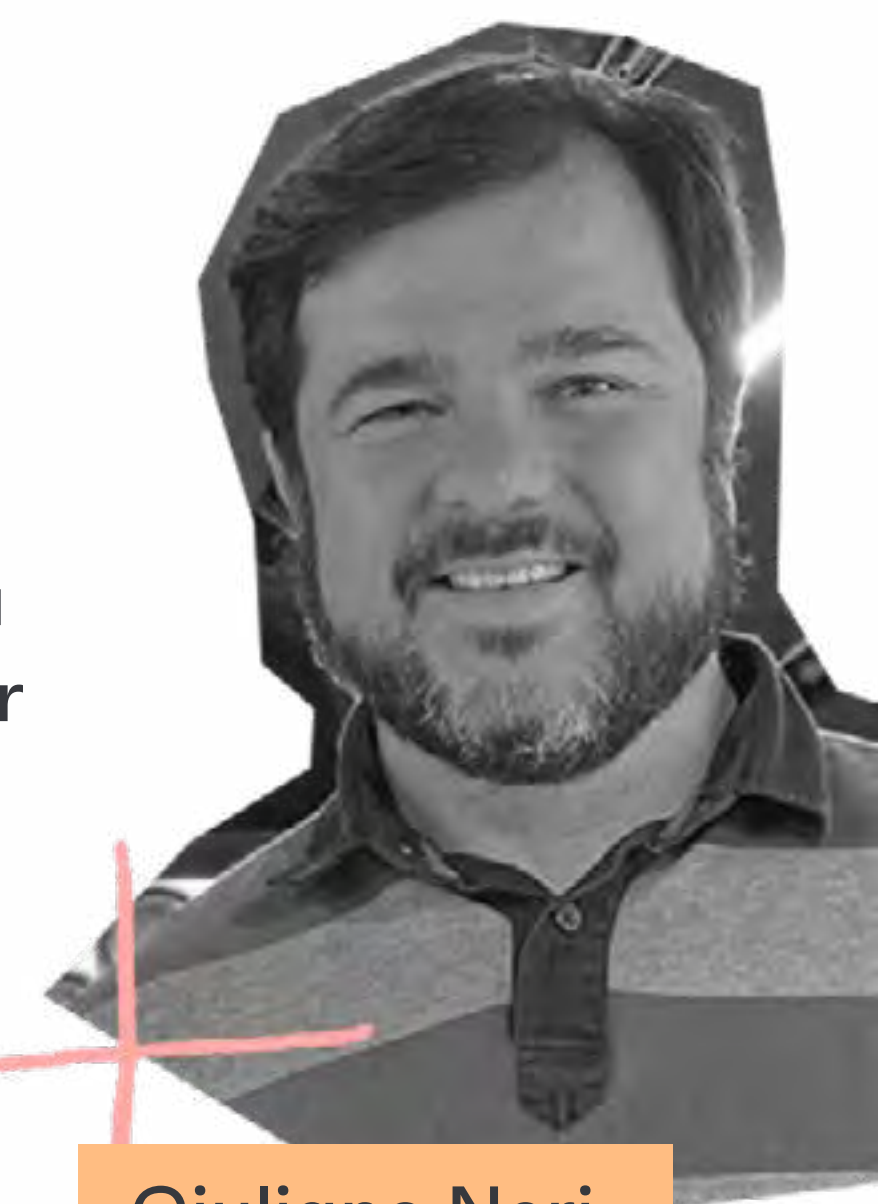
“O salário é o mais importante, mas não é tudo. O pacote de benefícios, por exemplo, também precisa ser considerado”, aconselhou a executiva do PageGroup.

Antes de ser contratada em uma grande empresa brasileira de cosméticos, a designer Daiana Zorzin participou de diversos processos seletivos cuja descrição informava apenas que o salário “seria compatível com a vaga”. Em uma das oportunidades, inclusive, ela chegou à etapa final e descobriu que a remuneração era inferior à sua pretensão, o que inviabilizou a contratação.

“O profissional de recursos humanos ainda insistiu e falou que eu não acharia nada melhor no mercado. A empresa sabe qual valor vai pagar. Não precisa enrolar até a etapa final. Nosso tempo é valioso”, afirmou.

Valor de mercado das carreiras

Há quem acredite que o tema vá ganhar ainda mais importância no Brasil. Este é o caso de Pedro Bobrow, que co-fundou a **Comp**, startup do setor de recursos humanos, e lançou no mês passado a “Pesquisa de remuneração das empresas de tech do Brasil”, em



Giuliano Neri

Diretor de Planejamento de Recursos Humanos
Heineken



Divulgação de salário em anúncio de vaga: transparência ou exposição?

parceria com a Endeavor Brasil, Google for Startups, AWS, entre outras instituições. O objetivo do levantamento é criar um banco de dados atualizado com faixas salariais de diversas carreiras no ecossistema de inovação.

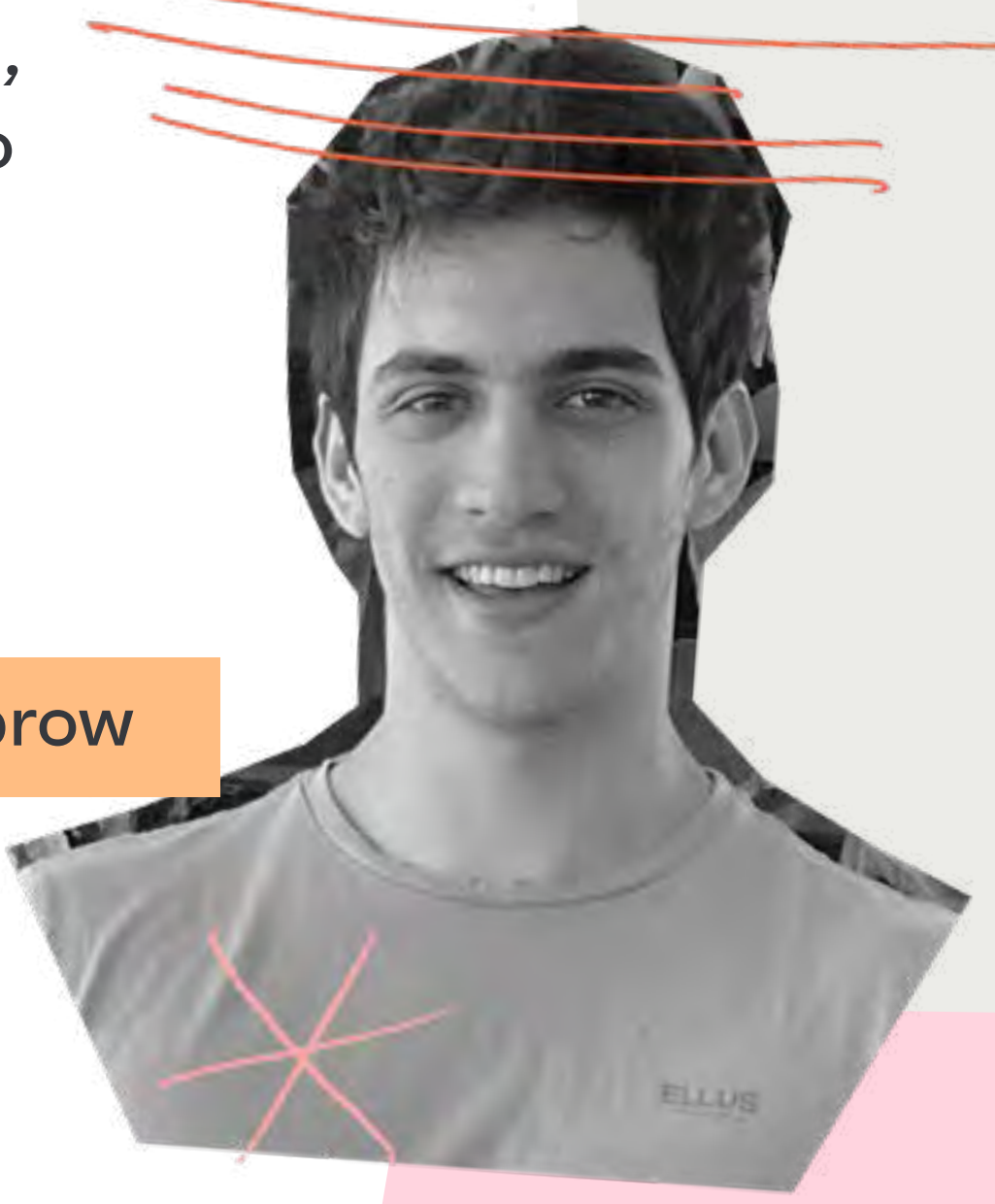
Segundo Bobrow, um dos motivos pelos quais as empresas não divulgam o salário é a falta de conhecimento sobre o valor de mercado das carreiras. Esse problema, acrescenta, “também pode criar conflitos internos na equipe, como pessoas recebendo remunerações diferentes em um mesmo cargo”.

Na avaliação dele, a contratação de profissionais por empresas estrangeiras e a velocidade com que o mercado muda dificultam a precisão dos valores e demandam um benchmark cada vez melhor. “O RH quer tomar a melhor decisão de mercado, mas, muitas vezes, não tem nem ideia do que é uma proposta de remuneração competitiva e saudável para a empresa no longo prazo”, afirmou o empreendedor.

“Se a companhia tivesse confiança no intervalo de remuneração, certamente divulgaria a informação porque isso só atrai o colaborador. Na minha opinião, as empresas querem, sim, oferecer a melhor opção para os profissionais porque não querem que ele saia”, analisou Bobrow. ☞

Pedro Bobrow

Co-founder
Comp



Quer divulgar o salário nas vagas de sua empresa?

Confira algumas dicas abaixo:

- Pesquise o valor de mercado das carreiras que pretende contratar;
- Faça uma pesquisa de mercado entre seus principais concorrentes;
- Conheça o salário de todos os profissionais da empresa;
- Consulte a opinião de especialistas em recrutamento e seleção;
- Avalie a contratação de plataformas para triagem inicial de candidatos.





Como a Sankhya aboliu a remuneração variável de vendas e **aumentou a performance em 100%**

Time comercial da empresa de softwares de gestão empresarial agora tem remuneração fixa; mudança reduziu pressão, turnover voluntário e alinhou cultura da companhia mineira

Quem trabalha na área de vendas sabe: parte da renda de todos os meses costuma vir não do salário, mas da comissão sobre o desempenho daquele período. Não é o que acontece na **Sankhya**, empresa de tecnologia voltada a softwares de gestão empresarial: desde 2021, os times comercial e de implantação de projetos passaram a ter uma remuneração fixa mensal. Um ano depois, o resultado é de aumento na performance de 100% nas vendas da empresa.



"A pressão por um bom resultado pode fazer você ser menos produtivo; o modelo de remuneração variável, por sua vez, pode incentivar comportamentos prejudiciais. Às vezes, um vendedor dava um desconto gigante só para fazer uma venda, bater a meta e ganhar o variável – algo bem descolado da nossa cultura de gerar valor para os clientes”, explica Mariá Menezes, diretora de pessoas e cultura da companhia mineira.

Formada em Administração, ela migrou para a área de RH há cinco anos, trazendo a visão de negócios para o setor. Além do aumento na performance, a empresa também viu o turnover voluntário cair em 30% no período e os clientes ficarem mais satisfeitos. “A sensação deles é que a venda não está sendo empurrada, nem de que ele está perdendo tempo na implantação. Isso é muito bom”, afirma.

A seguir, Mariá fala mais sobre como a proposta surgiu e dá detalhes de sua implementação – incluindo a criação de um bônus coletivo para o time quando a meta é batida, incentivando a colaboração. A executiva também explica os efeitos da mudança no dia a dia da Sankhya – segundo ela, cerca de 500 colaboradores foram afetados pela política. “Hoje, as 1,9 mil pessoas da empresa têm remuneração fixa”, diz.

A Sankhya aboliu a remuneração variável individual para os times de vendas. De onde veio essa ideia?

O Breno Gomes, nosso diretor de crescimento, assistiu a uma palestra do Luiz Gaziri, que escreveu um livro chamado A Ciência da Felicidade. E uma das coisas que ele trouxe dessa palestra foi mostrar o quanto dar uma recompensa a alguém por uma atividade pode trazer benefícios ou malefícios. Em trabalho

industrial, repetitivo, essa curva é direta: quanto mais você produz, mais você ganha. Mas no mundo do trabalho cognitivo, essa relação pode ser invertida depois de certo ponto: a pressão por um bom resultado pode fazer você ser menos produtivo, mais lento e ficar longe do resultado ideal. Além disso, com o modelo de remuneração variável, você pode incentivar comportamentos prejudiciais, até antiéticos, dependendo da forma como as coisas são mensuradas. Na Sankhya, nossas vendas são consultivas, nosso trabalho é muito voltado para a cognição, para entender o cliente e ajudá-lo com um problema. Até a mudança, a gente vivia comportamentos perniciosos, como um vendedor dar um desconto gigante só para fazer a venda, bater a meta e ganhar o variável. Era algo descolado da nossa cultura de gerar valor para o cliente.

Quando foi a mudança? E como foi anunciar esse passo para o time?

Fizemos a mudança entre o final de 2020 e o início de 2021, em algumas ondas, até para conseguirmos aprender com o processo. Quando anunciamos para o time, foi interessante. As reações foram muito positivas, no geral, porque nós mostramos o embasamento científico por trás da decisão. No entanto, teve muita gente que ficou com receio de não ter um avanço na remuneração, mas nós não deixamos de lado os bônus, e o mérito. Reconhecemos quem vai bem e mostramos o quanto isso ia potencializar a performance do time. Na remuneração variável, a gente tinha executivos comerciais que bombavam, e uma cauda longa de performance depois deles. Com a mudança, aumentou a quantidade de executivos que estavam numa zona boa de performance. Isso não quer dizer que as metas



Mariá Menezes

Diretora de
Pessoas e Cultura

Sankhya



Como a Sankhya aboliu a remuneração variável de vendas e aumentou a performance em 100%

de vendas deixaram de existir. Elas existem, não são negociáveis, mas não ter uma pressão financeira para gerar o resultado ajudou muito.

Houve colaboradores que não aceitaram o modelo?

Nós perdemos duas pessoas que não se adequaram, queriam mesmo vender mais e ganhar mais. Achamos que tudo bem: isso não estava mais alinhado com a nossa cultura. Sabemos que não é todo mundo que vai se adaptar a esse formato. Na contratação, muita gente acha estranho não ter remuneração variável individual – mas a nossa remuneração fixa é competitiva, dentro dos parâmetros do mercado. E nós temos um bônus coletivo: se o time todo bater as metas semestrais, todo mundo ganha o bônus. Isso estimula a colaboração. Além disso, também temos prêmios surpresa, baseados em experiências – é algo que sai da esfera monetária, que os líderes das pessoas trazem, mas podem ser um jantar com a família, por exemplo. E isso motiva o time. Na média, tivemos uma redução de 30% do turnover voluntário – isto é, quando as pessoas decidem sair da empresa.

Como vocês fizeram para calcular o valor da remuneração fixa? Como fazer justiça?

Nós olhamos as médias de remuneração de cada pessoa no passado, especialmente para quem tinha mais tempo de casa. Olhamos para os intervalos de 12, 24 e 36 meses e cruzamos essa média com a análise de cada equipe. Em média, os executivos comerciais tinham 30% da compensação vinda da remuneração fixa e 70% da variável. Para quem já tinha uma carteira de clientes e estava construindo resultado, foi fácil, mas para os



contratados mais recentes, acabamos tendo um aumento de custos. No entanto, a gente teve aumento de 100% nas vendas depois de um ano. Além disso, a gente reduziu um custo que estava oculto: o do executivo comercial que performa mal. Quando se trabalha com o modelo variável, o gestor deixava um colaborador que performava mal quieto um tempão. A mudança levou os líderes a ficarem mais críticos: quem fica parado não custa pouco, então o gestor toma decisões mais rápido com quem não está performando bem.

Um ano depois da mudança, como vocês acompanham essa virada de chave na Sankhya?

Foi uma mudança que trouxe uma insegurança para as pessoas, como toda mudança. A gente acolheu isso e até hoje rodamos pesquisas sobre o modelo de remuneração, acompanhamos os resultados e monitoramos. É um processo complexo: nós trabalhamos o tema com os líderes, reunimos o time todo ano pelo menos uma vez para falar sobre o assunto. O mercado trabalha de forma muito diferente, então é um aprendizado – especialmente em um momento em que estamos crescendo, trazendo novas unidades, e incorporando essa cultura em times que trabalhavam de forma diferente.

Como a Sankhya aboliu a remuneração variável de vendas e **aumentou a performance em 100%**

Além do time comercial, o time de implantação também passou da remuneração variável para a fixa. Como foi essa adaptação?

No caso do time de implantação dos sistemas, a remuneração era por hora produtiva, feita por meio de ordens de serviço assinadas pelos clientes. Foi uma mudança mais desafiadora, uma vez que a cultura de metas e resultados não era tão bem estabelecida. Além disso, a operação sentiu: vários colaboradores pararam de registrar as coisas na ordem de serviço, porque pararam de receber pelas horas. E não é que a gente parou de registrar (e cobrar os clientes), a gente só parou de remunerar por hora. Tivemos de bater firme com o pessoal, mas funcionou. Agora, quando o consultor de implantação termina uma atividade, ele sabe que tem que encerrar e ir para outro cliente, não fica ali fazendo hora para gerar a remuneração.

Os clientes também ficaram mais satisfeitos? Qual é o impacto que vocês sentiram desse lado?

Nós medimos o NPS e temos visto números muito bons. É um resultado da sugestão que fizemos para o executivo comercial: ele tem que saber que não está ali para vender a qualquer custo. Ele precisa gerar valor para o cliente. E a sensação do cliente é que a venda não está sendo empurrada, nem de que ele está perdendo tempo na implantação. Isso é muito bom. ☛



2 Produtividade e Bem-estar



INTRODUÇÃO

E fora do trabalho, como você está?

Quatro entre cinco líderes de RH no mundo consideram a pauta de bem-estar uma de suas prioridades; em 2023, apostar em iniciativas que olhem para a saúde mental do colaborador será ainda mais essencial



E fora do trabalho, como você está?

cajuina.org

22

O Brasil pode não ter erguido a taça de campeão da Copa do Mundo, mas tem um título que, se a gente não se cuidar, vai ganhar logo mais: o de campeão em burnout. Segundo o International Stress Management Association (ISMA), já figuramos até em segundo lugar em número de casos. Pois é, tem muita gente esgotada por aí.

É fato que os últimos anos contribuíram para que a gente chegasse a essa situação. Se antes a maioria de nós tinha uma rotina que minimamente traçava um limite entre vida profissional e pessoal, ela começou a sumir a partir do momento em que passamos a trabalhar em novos modelos, como o de home-office, por exemplo.

O que a princípio parecia positivo, já que teríamos mais flexibilidade para controlar coisas simples como almoçar em casa e passar mais tempo com pets e família, de repente ficou nebuloso. Afinal, toda hora era hora de responder e-mail, participar de call e ser uma pessoa produtiva. Não à toa, o assunto bem-estar entrou de vez na pauta do RH e demais lideranças.



A empresa está proporcionando uma cultura saudável? Os colaboradores estão...bem?

Grandes chances de perguntas como essas estarem sendo feitas neste exato momento em alguma companhia do mundo. Isso porque, em uma pesquisa global da consultoria **McKinsey** com quase 1.400 líderes de RH, constatou-se que saúde mental e bem-estar estão entre as principais prioridades de quatro entre cinco lideranças. E que bom, porque faz total sentido. Para produzir melhor, uma pessoa não precisa apenas das melhores ferramentas e um ambiente propício. Acima de tudo, ela precisa estar com saúde e feliz.



E fora do trabalho, como você está?

Segundo um estudo da **Gympass** realizado com mais de 9 mil pessoas, 83% acreditam que o bem-estar é tão importante quanto o salário. A mesma pesquisa ainda aponta que 77% dos entrevistados pensam em deixar uma empresa que não prioriza este tema – temos certeza de que você não quer que isso impacte a sua taxa de turnover em 2023. E tem mais: de acordo com a **Gallup**, colaboradores que sentem que suas empresas se importam com seu bem-estar têm três vezes mais chances de serem engajados com o trabalho.

Entre as soluções encontradas pelas organizações, vemos desde empresas que oferecem benefícios relacionados à saúde (por exemplo, a procura de empresas por essa categoria do cartão **Caju** cresceu 215% comparado à 2021), a iniciativas que deixem a rotina mais leve, como a diminuição da quantidade de reuniões marcadas.

Nas próximas páginas, você poderá se inspirar em interessantes práticas de algumas empresas sobre o tema. C

Bem-estar
está entre as
prioridades
de
4 entre 5
lideranças

Clique e leia também:

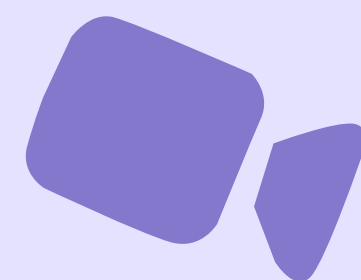
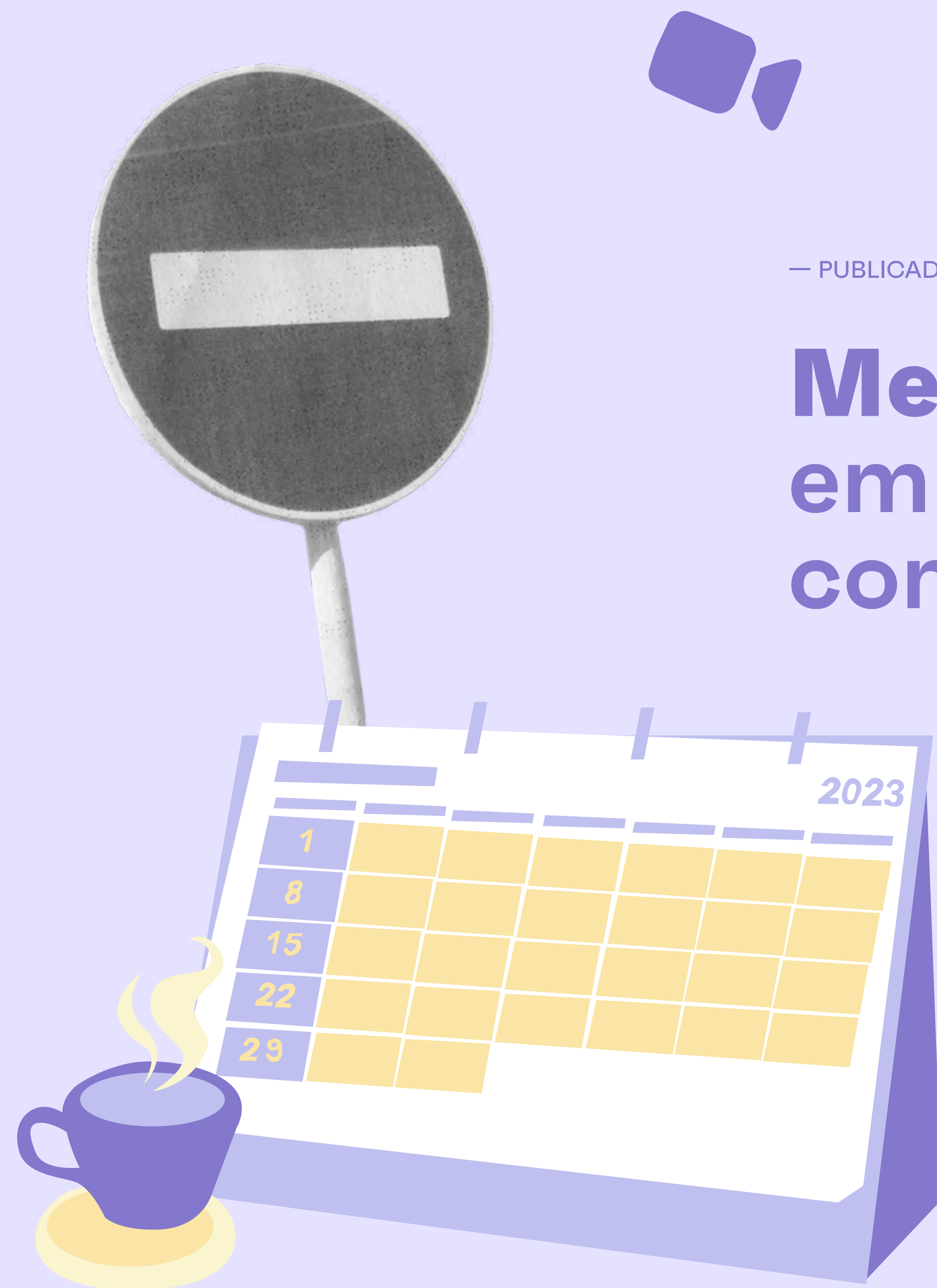
- Bem-estar no trabalho: profissionais da **Dengo Chocolates**, **Nomad** e **Conexa Saúde** falam sobre o tema.
- Combatendo o estresse no trabalho: 3 profissionais falam sobre o tema.
- Liderança, gestão, impacto e saúde mental: um papo com o chef Rodrigo Oliveira, do **Mocotó**.



NÃO DEIXE DE OUVIR:



Papo Cajuína | Produtividade tóxica e burnout, com Daniel Wara, Employee Relations; e Rafaela Frankenthal, co-fundadora da **SafeSpace**.



— PUBLICADA EM NOVEMBRO DE 2022

Menos reuniões, por favor: empresas liberam agenda com foco em produtividade

Gestores começam a aplicar novas rotinas e iniciativas para fazer com que reuniões não prejudiquem a rotina de colaboradores

Reunião, meeting, call, papo, alinhamento. Pode chamar como quiser: esses compromissos que enchem as agendas de colaboradores estão passando por um processo de transformação nas empresas. Afinal, o mercado começa a perceber que, muitas vezes, agenda vazia pode ser sinônimo de mais qualidade de vida e produtividade acima da média.

Quem diz isso não são apenas os gestores, mas os estudos que buscam compreender melhor os impactos das reuniões. De acordo com o Massachusetts Institute of Technology (MIT), empresas que reduziram as reuniões em 40% (o equivalente a dois dias por semana) tiveram ganhos de até 71% na produtividade. Com isso, os funcionários não ficam presos em uma agenda e organizam suas tarefas da melhor maneira. A satisfação aumentou em 52%.



Já a remoção de 60% das reuniões (equivalente a três dias por semana) aumentou a cooperação em 55%, com os funcionários substituindo as reuniões por formas melhores de se conectarem individualmente, em um ritmo adequado para cada um. Com isso, o risco de estresse diminuiu em 57%, melhorando o bem-estar psicológico, físico e mental da equipe. Hoje, esse movimento já tem até mesmo um nome para chamar de seu: “fadiga do Zoom”.

“Muitas reuniões são feitas de forma inadequada. Poderiam ser um e-mail, uma mensagem. E, muitas que deveriam acontecer, não acontecem. Reuniões fazem parte da maior parte da jornada de trabalho de uma pessoa em uma organização. Representam entre 60% e 70% do tempo de gestores, coordenadores e executivos”, contextualiza Thais Reali, cofundadora da [Reuniões Produtivas](#), iniciativa que faz consultoria sobre reuniões para empresas.

De acordo com números de Reali, reuniões semanais com oito pessoas, pensando apenas em salários diretos, podem custar entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil ao ano. “Muitas empresas não percebem o custo de uma reunião desnecessária”, explica a especialista. “Imagine [o gasto] exponenciado a todo o negócio. Quanto dinheiro a empresa perde com reuniões mal desenhadas ou que nem deveriam acontecer. Por isso, estão em transformação”.

Reuniões longas? Não, obrigado

Dentre as empresas que estão se movimentando para acabar com os excessos, a [Sanofi](#) apostou em papos curtos, de no máximo uma hora. Sem excessos. Para isso, estabeleceram



critérios a se considerar em toda reunião, como definir o propósito com antecedência, esclarecendo os objetivos desejados; procurar fazer reuniões dentro do horário em que todos estão no escritório; e fazer encontros curtos e evitar aquelas que podem ser resolvidas com apenas um e-mail.

“Esses critérios vieram acompanhados de uma solução usando o nosso sistema de agendamento de reuniões no Outlook, que automaticamente desconta 5 minutos nas reuniões de meia hora e 10 minutos nas de 1 hora, criando essa cultura de encontros mais curtos e objetivos”, contextualiza Pedro Pittella, head de recursos humanos da **Sanofi Brasil**.

“Hoje, com reuniões mais curtas, também nos obrigamos a ser mais objetivos e focados em tomar as decisões esperadas no período com todos juntos.”

Algumas outras empresas resolveram ir além: as reuniões são tão curtas que até sumiram. Afinal, colaboradores não precisam mais sentar na frente de uma câmera em um mesmo horário. No **Twitter**, antes da aquisição por Elon Musk, tudo podia ser resolvido em um documento do Google Docs. Um dos fundadores da empresa, Jack Dorsey, explicou como a prática funcionava em um tuíte: a reunião começava com o preenchimento do documento, 10 minutos de leitura e comentários direto no texto.

Pode parecer estranho, mas é uma maneira de deixar o colaborador mais livre, leve e solto. Ao invés de passar uma hora

em frente à uma câmera, tudo que precisa ser falado é colocado e registrado nesse documento. E chegar ao limite da agenda liberada pode ser muito benéfico, segundo o estudo do MIT: cinco dias sem reunião na semana, de acordo com o levantamento, dá 88% mais autonomia para o colaborador, 68% mais comunicação, 64% mais produtividade e, no dia a dia da vida do funcionário, reduz o estresse em 75%.

Hora marcada. E nada mais

Algumas outras empresas, enquanto isso, estão tomando ações menos radicais, mas mudando a cultura ao redor da reunião. É o caso da **BASF**, que tem falado abertamente sobre o tema e incentivado as lideranças a reduzirem os encontros. A empresa recomenda que os colaboradores não realizem reuniões antes das 9h e depois das 16h. É uma maneira de dar certeza de horários livres – e acabar com aquela velha piada de que o dia só pode começar depois das reuniões.

“Em busca de melhorar ainda mais esse aspecto, transformamos a cultura dos nossos escritórios”, explica Camilla Bonelli, gerente de bem-estar e experiência do colaborador na **BASF**. “Todos estão focados no que chamamos de 4 C’s: Conexão, Cocriação, Colaboração e Celebração. Nossas salas estão mais colaborativas e aptas para reuniões híbridas, pois queremos que nossos colaboradores possam participar de um ambiente que incentive momentos de colaboração e cocriação, além de estarem juntos para celebrar conquistas”.



Mariana Cersosimo

Head de
Desenvolvimento
e Cultura

Loggi

Também pensando em mais horários livres, a **Loggi** criou a quarta-feira sem reuniões. É um dia inteiro destinado ao foco. Uma pessoa que precisa produzir algo longo, que exige atenção sem interrupções, pode se valer da quarta-feira para ficar totalmente mergulhado nisso. A empresa, assim como a **BASF**, também colocou limites nos horários das calls (9h às 18h), tentando evitar ao máximo os extremos da manhã e da tarde, respeitando as diversas rotinas das pessoas, e também sugeriram um horário comum de almoço.

“Desenvolvemos também um material completo de capacitação para que as pessoas conheçam boas práticas de trabalho assíncrono. A partir da implementação desse novo modelo, diagnosticamos qual era a percepção dos times em relação ao tempo de foco quando comparado com o tempo investido em reuniões. Os resultados têm sido super positivos”, explica Mariana Cersosimo, head de cultura e engajamento da **Loggi**.

Por fim, com isso tudo, a empresa sugere que os gestores façam questionamentos sobre a necessidade daquela reunião. “Reuniões desnecessárias ocupam o tempo e desgastam a rotina das pessoas participantes. Por isso, antes de marcar uma agenda

com alguém ou aceitar um convite, encorajamos que se avalie se o encontro é realmente necessário ou se a situação pode ser resolvida em um e-mail ou em uma mensagem”, explica Mariana.

Qual o futuro das reuniões?

Reunião assíncrona, conversas diárias e curtas, limitação de horários, reuniões mais bem planejadas? Qual o modelo certo? Qual o melhor caminho a ser seguido? Pensando pragmaticamente, em cima de números, o MIT tem uma resposta certa. Para eles, o número ideal de dias livres de reuniões é três, deixando dois dias por semana disponíveis para reuniões, por dois motivos: manter conexões sociais e gerenciar agendas semanais. Além disso, os especialistas do instituto não veem com bons olhos a reunião assíncrona.





Pedro Pittella

Head de
Recursos
Humanos

Sanofi Brasil

“As reuniões oferecem uma oportunidade de socializar. Um período sem reuniões é uma remoção implícita de oportunidades de conexão, mesmo que as reuniões não sejam a maneira orgânica pela qual os humanos interagem uns com os outros. Em ambientes de trabalho remoto, o risco de isolamento é excepcionalmente alto e, portanto, os gerentes devem criar deliberadamente oportunidades de socialização. Reuniões informais e sem agenda podem efetivamente satisfazer a necessidade humana de contato social”, dizem os especialistas por trás do estudo, Ben Laker, Vijay Pereira, Pawan Budhwar e Ashish Malik.

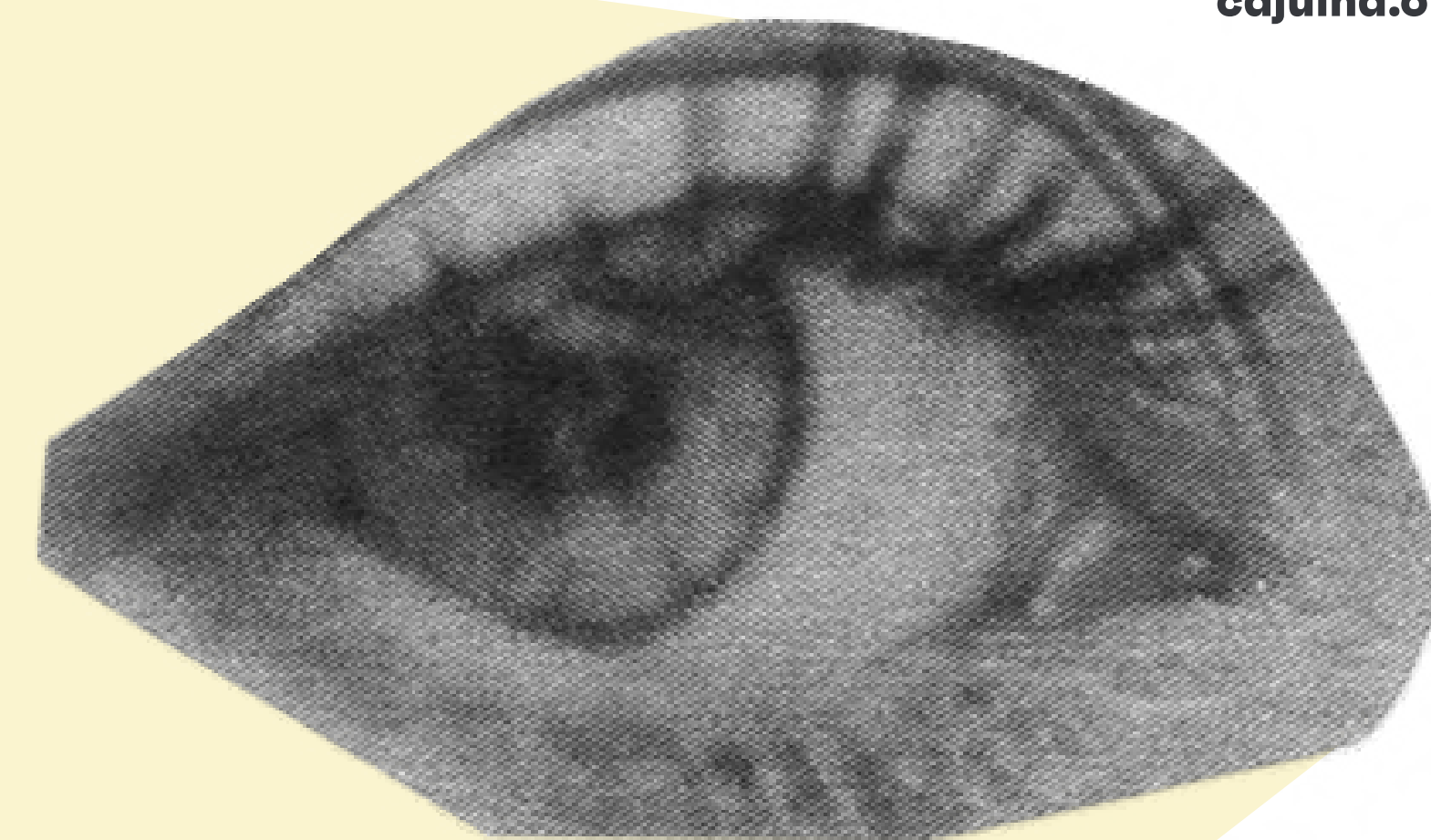
Thaís Reali, do **Reuniões Produtivas**, destaca que não existe uma fórmula mágica, mas a importância de compreender a importância de cada reunião. “Mais do que simplesmente derrubar reuniões, é importante que as empresas por trás desse chamado da reunião entendam a clareza do objetivo”, diz. “Algumas reuniões podem não existir, como aquelas que tem o objetivo de informar. Podem usar os canais oficiais, um vídeo. Agora, se quero engajar, não consigo engajar meu time com um documento assíncrono. Aí sim faço uma reunião, trazendo um pouco de informação e com dinâmicas para o time se conectar”.

Pedro Pittella, head de recursos humanos da **Sanofi Brasil**, recorre aos textos de Heráclito para falar sobre o futuro das reuniões. “A única constante é a mudança”, diz, citando a célebre frase do filósofo pré-socrático. “É natural que surjam aprimoramentos conforme testamos essas ferramentas. Já a orientação para se buscar reuniões mais objetivas e envolvendo apenas as pessoas necessárias seguramente vai seguir, pois representa uma economia de tempo que se traduz em mais qualidade de vida para o colaborador”. ☞



— PUBLICADA EM AGOSTO DE 2022

De olho na saúde: como o RH pode ajudar nas questões mentais e físicas dos colaboradores



Pesquisa feita por healthtech mostra que metade da força de trabalho na nova economia tem problemas de sobrepeso e um terço alega ter questões de saúde mental; em contrapartida, startups já apostam em programas especiais para melhorar a vida dos colaboradores

Acena é comum e já faz parte da ficção: o paciente vai ao médico e descobre que, apesar de parecer tudo bem, está com uma questão de saúde. Sai do consultório disposto a mudar de vida – e a partir daí, os letreros de abertura começam a rodar e a narrativa se desembaraça. Agora, imagine que essa mesma

situação está acontecendo na sua empresa e você descobre que uma boa parte do time está doente ou pode ter problemas graves em breve?

Pois é essa uma situação mais próxima do cotidiano das startups brasileiras do que se imagina – ao menos, é o que indica uma pesquisa recente da healthtech **Salú**, realizada com 4,2 mil colaboradores de 150 empresas em sua base de clientes, formada majoritariamente por companhias inovadoras.

Os dados foram retirados de fichas médicas e questionários preenchidos pelos usuários da **Salú**, que ajuda startups e empresas de diferentes tamanhos a organizar seus exames ocupacionais e, a partir deles, extrair insights para melhorar seus programas de saúde – respeitando a LGPD. E os números chamam bastante a atenção: 52% dos colaboradores participantes da pesquisa hoje têm sobrepeso ou obesidade, 25% alegam ter problemas de sono e pelo menos 35% dizem ter problemas na qualidade de sua saúde mental. Além de poderem estar ligadas a diversas doenças graves, são questões que podem afetar diretamente a produtividade, a eficiência e a qualidade de vida dos colaboradores.

Não foi só: pelo menos 20% dos entrevistados disseram não ter tempo de praticar algum hobby recentemente – uma amostra de que entre família, trabalho e outras questões, não tem sobrado muito tempo para as pessoas. São respostas que deveriam acender um sinal amarelo em qualquer RH, uma vez que evidenciam sinais de desgaste que podem levar, por exemplo, a um burnout.

“É preciso ajudar as pessoas, elas têm uma vida fora do trabalho. Se a empresa não se preocupar com as pessoas, como é que o negócio vai prosperar?”, questiona Lívia Lourenço, diretora de Growth da **Salú**.

Para ela, no entanto, não basta a empresa só oferecer um benefício – como plano de saúde ou vale-academia – para resolver o problema. “É preciso entender o perfil do colaborador e saber o que vai funcionar ou não. É complexo criar esse engajamento de saúde, mas tem que ter esse olhar.”

O peso da pandemia

Na **Olist**, o gatilho para que esse novo olhar aparecesse foi – como em muitas empresas – o período de isolamento social causado pela pandemia. “Quando as pessoas foram para casa, muita gente achou que ia ser uma maravilha trabalhar de pijama. Mas depois de algumas semanas, o isolamento e o trabalho no quarto o dia todo acabaram despertando uma série de gatilhos”, conta Danilo Penteado, gerente de relações de trabalho, remuneração e benefícios da startup paranaense.

Vendo reflexos tanto na saúde física quanto mental dos colaboradores, a empresa passou, pouco a pouco, a implementar programas que focam em algumas das questões mais presentes no time – um olha para saúde mental, e o outro, para o sobrepeso. “A participação



Lívia Lourenço

Diretora de
Growth

Salú

nos programas é totalmente voluntária, mas sentimos que é importante dar visibilidade para o colaborador, o que implica a sua decisão de cuidar ou não do assunto”, diz o executivo.

Além de ajudar a companhia a ganhar em produtividade e até em pesquisas de clima internas, os programas acabaram ajudando a empresa também a economizar: por conta das iniciativas (e dos dados que a justificam), a startup conseguiu reduzir o reajuste no plano de saúde (seu segundo maior custo com pessoal, só atrás do salário) de 50% para 16%. “E essa é uma semente que tem uma curva de rampagem para colher ainda outros efeitos práticos”, afirma Penteado. Para André Boff, co-fundador da **Salú**, ter dados pode ajudar as empresas a inverter o jogo de poder na hora de negociar planos de saúde: “O RH mostra que conhece sua base e passa a ter poder de barganha”, afirma.

Mente sã, corpo...

Já na **Buser**, o foco na saúde física segue a máxima “mente sã, corpo são, dinheiro no bolso”: no programa Bônus Esporte, a empresa dá um acréscimo de 5% a 10% do salário para os colaboradores que praticarem uma determinada quantidade de horas de atividade física todos os meses. “Sempre acreditamos na importância de criar um ambiente de trabalho em que as pessoas tenham energia, intensidade e alto astral. Decidimos incentivar a atividade física, até para que as pessoas tenham tempo para isso”, explica Cesar Barboza, CHRO da empresa de mobilidade, sobre o programa, que existe desde 2018. No entanto, nos últimos meses, a adesão subiu radicalmente, chegando a 92% de adesão dos funcionários – e vale para todo mundo, “do estagiário ao CEO”, diz o executivo.

Os dados são preenchidos pelos próprios funcionários em uma declaração no início de cada mês – se alguém mentir e for pego, é desligado. Segundo o CHRO da **Buser**, o programa ajuda na redução dos gastos com saúde. Além disso, a flexibilidade dada para cada colaborador definir sua rotina (e incluir a atividade física nela) também impacta diretamente na saúde mental. “É interessante para a empresa entender o que faz sentido abrir mão, para que o funcionário esteja engajado e tenha qualidade de vida ao mesmo tempo”, diz Barboza.

Nesse sentido, um dos aspectos fundamentais é cuidar da comunicação, afirma o executivo: afinal, se cada um vai trabalhar em um horário, é preciso tomar cuidado para que uma mensagem escrita não seja interpretada de forma agressiva, por exemplo.



César Barboza

CHRO da **Buser**

“Não basta só dar um benefício de academia, por exemplo, se a gente não estimular que as pessoas tenham seu momento para isso.”

Primeiros passos

Para muita gente, pode parecer que se preocupar com benefícios é algo que só empresas em estágios mais avançados de desenvolvimento, como **Olist** e **Buser**, podem fazer. Mas não é o que pensa Aline Toretto, líder de Pessoas e Cultura da **180°**, insurtech fundada há dois anos em São Paulo. “A gente está no early stage, mas se não mostrarmos na largada que nos preocupamos com as pessoas, isso não vai funcionar no futuro”, afirma a executiva, que ressalta que a incerteza é uma característica das startups. “Todo dia vivemos um desafio, que é trabalhar tentando validar uma hipótese, e há perfis que não vão conseguir navegar bem nesse ambiente. Nossa preocupação com saúde mental já começa dentro do nosso processo seletivo”, afirma.

Além dos benefícios “usuais” ligados à saúde mental e física, a **180°** também tem parceria com a **E-moving**, oferecendo uma bicicleta elétrica aos colaboradores, em regime de coparticipação. “Sabemos que é difícil conciliar exercício físico com o resto da rotina e São Paulo tem desenvolvido uma infraestrutura boa para isso. Tentamos achar a melhor solução para ajudar na mobilidade e também dar uma ajuda para o exercício do dia a dia”, explica Toretto.

No entanto, ela mesma reconhece que mais do que um benefício ou outro, é importante focar na cultura para que essas ações deem certo. “Se as lideranças não reconhecerem e entenderem a importância da saúde mental nos dias de hoje, se um chefe ficar cobrando entregas de madrugada e não respeitar os horários, não tem benefício que vá ajudar o colaborador”, diz a executiva, também reafirmando a importância da flexibilidade

e da comunicação assíncrona como ferramentas para ajudar nessa caminhada todos os dias. Caminhada? É: é sempre preciso começar de algum lugar. 🐾



Aline Toretto

Líder de
Pessoas e
Cultura

180°



Cultura

e Ritual



INTRODUÇÃO

Do cafezinho às reuniões, tudo é cultura

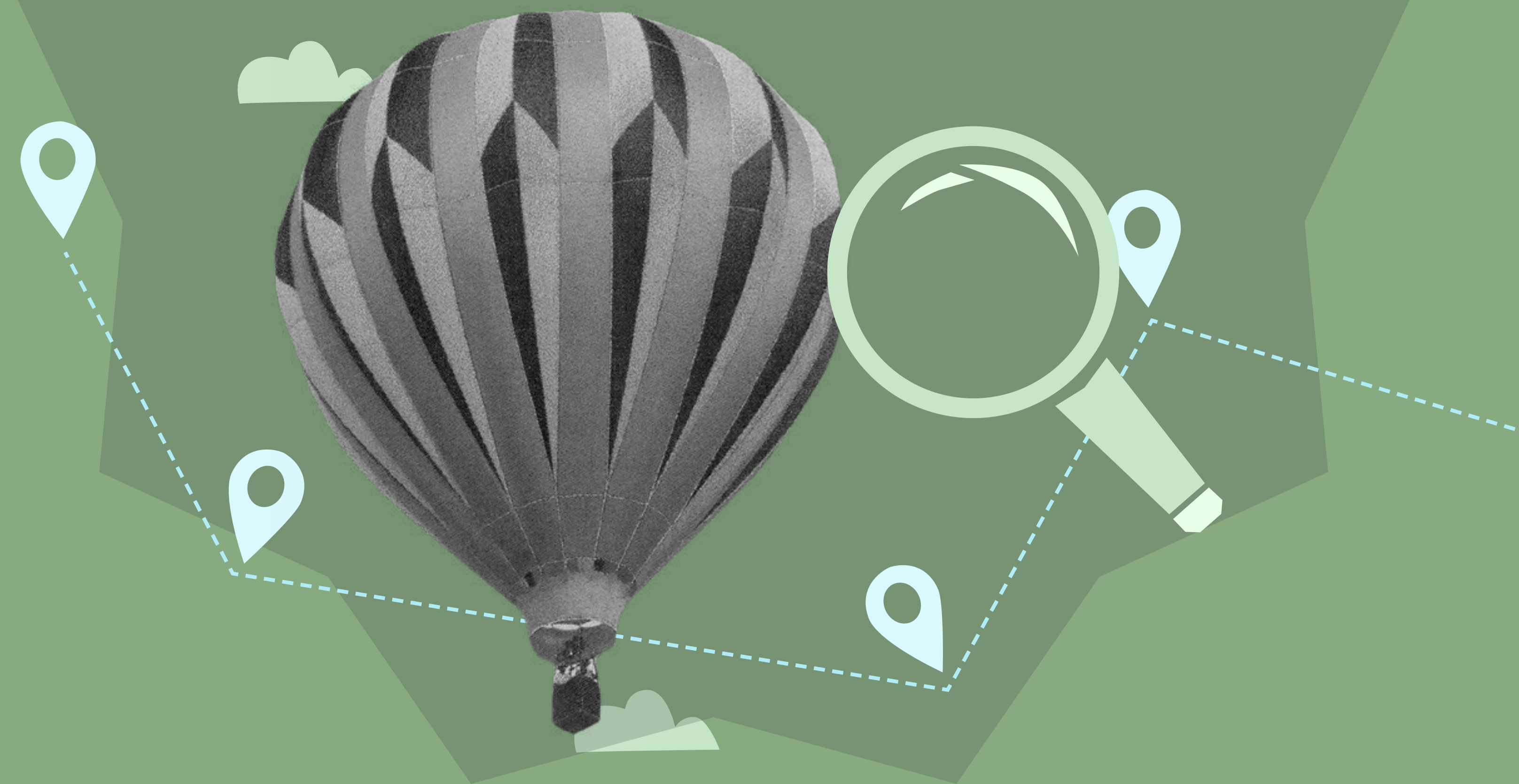
Depois de três anos que mudaram tudo que a gente sabia sobre trabalhar, é hora de conversar e entender novos hábitos e jeitos de viver em sociedade.



Está lá no dicionário: cultura é o “conjunto de conhecimentos, costumes, crenças, padrões de comportamento, adquiridos e transmitidos socialmente, que caracterizam um grupo social.” Parece bem com a ideia de se trabalhar dentro de uma empresa, mas também vale para quem trabalha remoto, bem longe do escritório. Há até quem diga que tudo o que fazemos é cultura: dos pequenos rituais, como a hora que você faz uma pausa para o cafezinho até a maneira como as pessoas se relacionam dentro e fora da companhia, como fazem reuniões, como se unem em desafios ou se dividem em grupos para superar inúmeras tarefas.

A verdade é que cultura sempre esteve na pauta das organizações – e também na cabeça dos talentos na hora de escolher uma ou outra companhia. Mas talvez nunca tenha se discutido tanto sobre essa palavrinha quanto nos últimos três anos. Primeiro, porque havia um desafio enorme de como manter a cultura quando todos nós passamos a trabalhar de casa, mudando todos os nossos hábitos. Para empresas que estavam crescendo ou mesmo dando seus primeiros passos, o problema era ainda maior: como transmitir essa cultura pela internet ou mesmo moldá-la à distância?

Aos trancos e barrancos, uns mais fundos, outros menos, atravessamos os dias mais difíceis da pandemia. Mas não deixamos de lado essas perguntas: com o avanço da vacinação e a diminuição de casos de covid-19, embora todo cuidado seja pouco, foi possível voltar aos escritórios. Mas para quê mesmo? **Num universo em que cada empresa tenta descobrir seu melhor jeito de trabalhar, a cultura se torna multifacetada, um verdadeiro caleidoscópio de tentativas, erros, promessas e acertos.**



Afinal de contas, velhas barreiras foram derrubadas: dá pra trabalhar de qualquer lugar? Será que tudo bem trabalhar de pijama? Como fazer uma reunião híbrida? Perguntas como essas não estão só na sua cabeça, mas provavelmente nas dos seus colegas e amigos.

Com essas barreiras, novas exigências também surgem – segundo pesquisa da **Gartner**, 75% da força de trabalho híbrido já têm altas expectativas no que diz respeito à sua rotina. De acordo com a mesma pesquisa, **52% dos trabalhadores dizem que o modelo de trabalho vai afetar sua decisão de ficar ou não numa empresa.** Por outro lado, também surgem questões: como garantir que todos são iguais, seja trabalhando em carne e osso ou à distância? E o que fazer com o escritório, hein?

Ao longo deste primeiro ano de **Cajuína**, não foram poucas as vezes em que discutimos cultura com nossos entrevistados. Há até quem possa dizer que tudo que publicamos teve um pouco de cultura – talvez porque, tal como está lá no dicionário, cultura é um conjunto de ideias que são transmitidas socialmente.

Nada foi à toa: numa época em que há muito mais perguntas do que respostas, olhar para os lados e trocar figurinhas (**às vezes literalmente, se você embarcou no álbum da Copa**) sobre o que diferentes organizações estão fazendo – de startups que não existiam antes da pandemia até empresas centenárias – foi a nossa forma de ajudar os leitores (e a nós mesmos) a navegar esse momento. Esperamos que essa seja uma conversa que continue por muito tempo. ☺



Clique e leia também:

- Daniela Catalan, CHRO da **Amaro**: "Uma cultura forte é elemento chave para o negócio"
- Distantes, porém próximos: ações para manter a cultura de alta performance mesmo em remote-first
- Cultura Organizacional: 3 profissionais comentam os desafios da área



NÃO DEIXE DE OUVIR:



Papo Cajuína | Cultura em startup: como foi criar a da **Alice**, com Gui Azevedo, founder, e Grazi Ballico, People Ops

O papel dos escritórios no mundo pós-pandemia

Colocando em xeque a profecia de que ‘o presencial acabou’, empresas abrem e renovam escritórios em prol de cultura, rituais e integração; espaços, porém, têm de lidar com novas demandas e seguirem se adaptando dentro da flexibilidade exigida pelo 'novo normal'

No princípio, era o escritório. Antes da pandemia, ele era tudo: o lugar de trabalho e, ao mesmo tempo, o centro da cultura da empresa, onde todos os rituais começavam, aconteciam e terminavam. Durante a pandemia, isso mudou: após décadas de dogmas, muita gente descobriu que podia trabalhar de casa ou de qualquer canto, enquanto as organizações reformularam seus rituais. Houve até quem decretasse que a era dos escritórios tinha acabado.



Três anos depois, é interessante ver como essa profecia se desfaz. Não só porque muitas empresas decidiram voltar ao presencial, mas também pela abertura de novos escritórios, até mesmo por companhias que nasceram na pandemia decididas a serem para sempre “remote-first”. No entanto, voltar apenas para sentar numa baia individual ou se deslocar pela cidade só para fazer reuniões na frente de uma tela não faz muito sentido, não é mesmo? É o que pensa Sarita Vollnhofer, head de People da **Alice**, healthtech que abriu um novo escritório em São Paulo no final de outubro.

“Para quem trabalha dentro de casa, é melhor gastar tempo com o que traz felicidade e saúde. Por outro lado, apesar de toda a flexibilidade, acreditamos que faz diferença ter um lugar onde as pessoas podem se encontrar, fazer conexões, conhecer seu time, ter um brainstorm em conjunto. Remote first não tem que ser remote only”, defende a executiva, que participou da concepção do novo espaço, em Pinheiros, na zona oeste da capital paulista. Segundo ela, a principal premissa para o novo escritório foi ser um símbolo da cultura da empresa.

Isso vai além de paredes pintadas de magenta (a cor da **Alice**) ou frases motivacionais espalhadas pelo espaço. Um dos valores da empresa, inspirado num discurso do presidente americano Theodore Roosevelt, é “vamos pra Arena”, buscando incentivar os colaboradores a não ter medo de arriscar. A simbologia é tão forte que o All Hands – encontro regular semanal da empresa – se chama Alice na Arena e o novo escritório tem uma grande sala em formato de arena. Tal como um coliseu romano, o espaço tem capacidade para 200 pessoas e equipamentos como câmeras e instalação acústica preparados para eventos híbridos.

Outras características do espaço, típicas deste “novo normal”, são espaços abertos e colaborativos, sem divisões, em prol da união das pessoas e da inovação. Faz sentido: segundo pesquisa recente do **WeWork** na América Latina com 8 mil pessoas, por exemplo, 97% dos entrevistados – entre líderes e colaboradores – afirmam que “os escritórios estão intimamente ligados às questões de integração e desenvolvimento humano devido à troca de ideias, convivência e conexões geradas pela interação presencial.”

Não é à toa, portanto, que o novo escritório da **Alice** tem inúmeras salas de reunião, de diferentes tipos e tamanhos. Todas, porém, contam com uma particularidade em comum: são envidraçadas, para enfatizar o poder da “transparência”, outro valor da cultura da startup de saúde. Ao mesmo tempo, para quem precisar fazer calls, a empresa conta com estações de trabalho individuais que lembram um pouco os antigos orelhões, com o isolamento necessário.

Acústica e tamanho

A preocupação com a acústica, inclusive, é uma das marcas dos escritórios no “novo normal”, diz a arquiteta Patrícia Akinaga, diretora do escritório **Studio-MLA**, de São Francisco. “As pessoas estão muito mais no telefone agora, mais em reuniões, e isso começa a incomodar muito mais na rotina de trabalho uns dos outros. Muitas empresas vão precisar rever materiais de paredes e tetos, por exemplo, além de adquirir equipamentos especiais de microfone e fones de ouvido com cancelamento de ruído”, afirma a especialista.



Sarita Vollnhofer

Head de
People
Alice

A acústica foi uma das principais preocupações do novo escritório da **Cobli**, aberto em dezembro de 2022, na Vila Olímpia. Antes da pandemia, a empresa ocupava dois andares na região da Avenida Paulista, mas se mudou para um galpão maior na zona sul a fim de acomodar seu crescimento. Antes da mudança, a empresa tentou fazer vários eventos transmitidos a partir de sua sede e os problemas técnicos foram inúmeros. “Vimos aos poucos o quanto era importante investir em microfones, câmeras, enquadramento, buscar tirar o ruído de quem está assistindo mas ao mesmo tempo transmitir a energia de quem está na plateia. No escritório novo, isso virou um pré-requisito”, conta Simone Lima, CHRO da startup de tecnologia para frotas de veículos.

Saber dimensionar o tamanho do escritório foi outro desafio para as empresas neste contexto. No caso da **Cobli**, foi preciso ponderar o crescimento que a empresa teve durante os dois anos e meio desde o início da pandemia: hoje, o time tem 400 pessoas, quatro vezes mais do que em março de 2020. Além disso, toda a área de supply precisava atender presencialmente ao público da empresa, instalando e resolvendo problemas com os rastreadores veiculares que são seu produto.

Por outro lado, 40% do time está fora da Grande São Paulo – e por algum tempo, a empresa fez eventos presenciais fora de sua sede.

“Aos poucos, percebemos duas coisas: que as pessoas queriam se encontrar mais, mas que era ruim ter que alugar espaços de

coworking ou salas que não eram nossas para fazer isso. Por isso e também para poder estocar nossos produtos, que são físicos, decidimos ter o escritório”, diz Simone sobre o espaço, capaz de abrigar 140 pessoas por dia.

Já no caso da farmacêutica **Roche**, que inaugurou um novo escritório de cinco andares na zona sul paulistana no início de 2022, a dimensão foi um pouco maior: “seguimos direcionais e estudos globais para termos entre 60% e 70% do time no escritório diariamente”, conta Regina Moura, líder de comunicação e digital da empresa no Brasil, que tem cerca de 1,5 mil colaboradores por aqui. Na organização, os funcionários hoje devem comparecer presencialmente em pelo menos dois dias por semana, com alguma liberdade para escolher em quais deles poderão “trabalhar de pijama”.



Simone Lima

CHRO na **Cobli**



Fronteiras borradas

O espaço da **Roche**, que atua há 90 anos no Brasil, foi também influenciado por outra tendência deste novo normal: o escritório com “cara de casa”. “Como uma empresa que pensa no bem-estar dos funcionários, temos de criar ambientes agradáveis de se atuar, com decks ao ar livre, muitos pufes e sofás, estruturados para que o dia a dia tenha movimento e conforto”, diz Regina.

A tendência não chega a ser uma surpresa: afinal de contas, o canto do cafezinho sempre foi uma espécie de “cozinha” dentro das empresas. Mas essa novidade na decoração corporativa vai um pouco além disso. “Muitas empresas têm apostado em áreas abertas, mas isso funciona bem para reuniões. Depois, as pessoas preferem ficar em áreas mais sociais, que tentam reproduzir ambientes da casa das pessoas, como cozinhas e copas bacaninhas ou um sofá de lounge com televisões – e quem vem com laptop trabalha direto do sofá”, afirma a arquiteta Patrícia Akinaga, que já vê a tendência se espalhar por escritórios na Califórnia.

É um movimento que encontra eco nas demandas dos funcionários: na mesma pesquisa já citada do **WeWork** na América Latina, 37% dos entrevistados diz considerar fundamentais as áreas “de descanso e recreativas” nos escritórios, desfazendo aquela máxima de que trata-se de “só um lugar para trabalhar”.

No espaço da **Alice**, essa característica se refletiu em “uma copa e um jardim super gostosos”, bem como “um rooftop bem bacana”, nas palavras de Sarita, além de locações que incentivem a saúde, o esporte e o bem-estar, valores oferecidos

aos clientes que também são inseridos na cultura da empresa. Já na **Cobli**, com escritório recém-aberto, há estudos para adaptar o local para comodidades que as pessoas eventualmente têm em casa, como “comida e bebida disponíveis ao longo dia, espaços para fazer as unhas ou que sejam pet-friendly”, afirma Simone.

Teste, teste, teste

Em todas as empresas ouvidas para essa reportagem, um sentimento é comum: o de que não há respostas definitivas e que tudo precisa ser testado. Na **Roche**, por exemplo, o escritório não tem nenhum tipo de divisão, sem mesas ou lugares fixos – mas esse sistema precisava de ajustes. “Com o tempo, percebemos que a equipe tinha dificuldades de encontrar pares dos setores. Por isso, criamos “vizinhanças”, em que equipes de áreas especialistas possam ser localizadas com facilidade”, diz Regina, cujo time de comunicação costuma se sentar em uma ala do 5º andar.

Além disso, pessoas diferentes podem ter necessidades diferentes. É inegável que muita gente goste de ter seu próprio cantinho na empresa, como uma mesa cativa para se sentar todos os dias. Segundo Patrícia, é uma demanda que parte das pessoas têm feito nos EUA. No entanto, é preciso que esse pedido tenha base na nova alocação dos escritórios – o que tem feito,



Regina Moura

Líder de
Comunicação
e Digital

Roche

de acordo com a arquiteta, que muitas empresas permitam que os colaboradores reservem suas mesas, desde que se comprometam a ir presencialmente pelo menos três vezes por semana. A adesão ainda está em testes, diz ela.

Outro teste na **Roche** para aproximar as pessoas foi a criação do Dia da Comunidade, que cria uma escala para diferentes equipes se encontrarem no escritório, a fim de que todos tenham pelo menos uma interação a cada três meses. O projeto, que visa destravar o potencial criativo e de inovação a partir dos diferentes encontros, foi baseado em um estudo da Harvard Business Review. Segundo Regina, porém, era preciso algo mais.

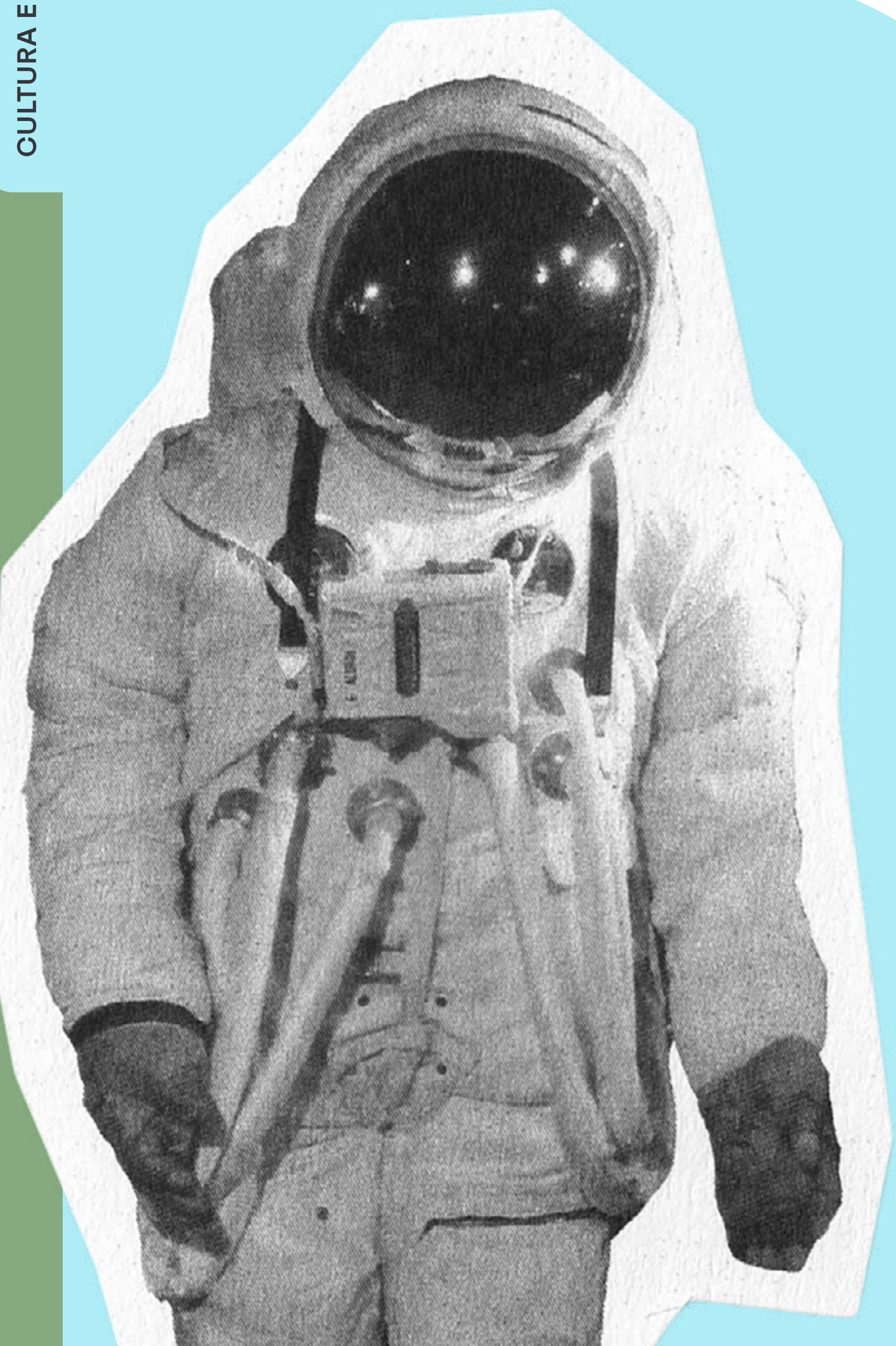
“Percebemos que era necessário um momento em que estivéssemos juntos para celebrar a cultura. É o Dia da Reconexão, em que todos os colaboradores são recebidos com café da manhã e podem trabalhar juntos na nossa sede”, diz a executiva.

No caso da **Alice**, o escritório teve um time de “beta testers” antes de ser aberto para a empresa toda, com pilotos de utilização das diferentes áreas do espaço. No entanto, a mentalidade iterativa segue dentro da empresa – e a head de People Sarita não refuta nem mesmo a possibilidade da startup ter outro espaço em São Paulo para dar ainda mais

flexibilidade ao time. “Tudo vai depender para o futuro”, diz ela, aberta para as possibilidades.

É uma expectativa que muita gente tem: no levantamento do **WeWork**, 78% dos funcionários das empresas e 89% dos executivos disseram que mudariam de emprego devido a questões de flexibilidade. É justamente nessa palavra que parece existir uma das poucas certezas sobre o futuro: enquanto não se sabe como ele vai ser, importante é seguir se adaptando – nem que para isso seja necessário espalhar umas cadeiras para o canto. ☛





Como a Neon combate o "quem não é visto não é lembrado" no modelo remote-first

Fundada no regime presencial, fintech migrou para sistema híbrido, opcional e flexível no começo de 2022; jornada de erros e acertos serve de exemplo para outras empresas

Talvez você já esteja cansado de ouvir falar no dilema entre trabalho presencial, híbrido ou remoto. Tudo bem: mais do que nunca, em 2022 a discussão sobre o “onde” foi super presente no cotidiano das empresas. No entanto, talvez muita gente tenha focado no pronome errado: mais importante do que o “onde”, é o “como” trabalhar que pode fazer a diferença no resultado das organizações.



Que o diga a **Neon**, fintech que nasceu no regime presencial, migrou para o remoto durante a pandemia e, desde janeiro de 2022, funciona num sistema híbrido, opcional e flexível – só vai ao escritório quem quer, e tá tudo bem inclusive se não quiser ir nunca. Mas para funcionar desse jeito, a empresa teve de fazer inúmeras adaptações. Apostou na colaboração assíncrona, mudou a cultura de reuniões e até mesmo buscou formas de evitar vieses nas promoções e nos aumentos entre quem se encontra presencialmente e quem se vê só pela telinha do Zoom, combatendo o “quem não é visto não é lembrado”. Não foi uma jornada fácil, diz Roberta Valezio, head de engajamento e experiência da Neon, mas entender que o erro faz parte do caminho é importante.

Na entrevista a seguir, ela conta mais sobre a decisão da **Neon** de mudar para o remote-first, conta o que deu errado nos primeiros meses e quais são os atuais desafios da empresa. Para Roberta, a cultura de questionamento e flexibilidade que a discussão sobre modelo de trabalho trouxe deve, no bom sentido, contagiar o RH. “Quando adotamos o modelo de trabalho flexível, criamos nos talentos uma expectativa de coerência dessa mesma abordagem em outros pontos da jornada”, afirma.

A Neon foi fundada como uma empresa de trabalho presencial e só na pandemia é que foi para o remoto. Como foi a decisão de manter o remote-first?

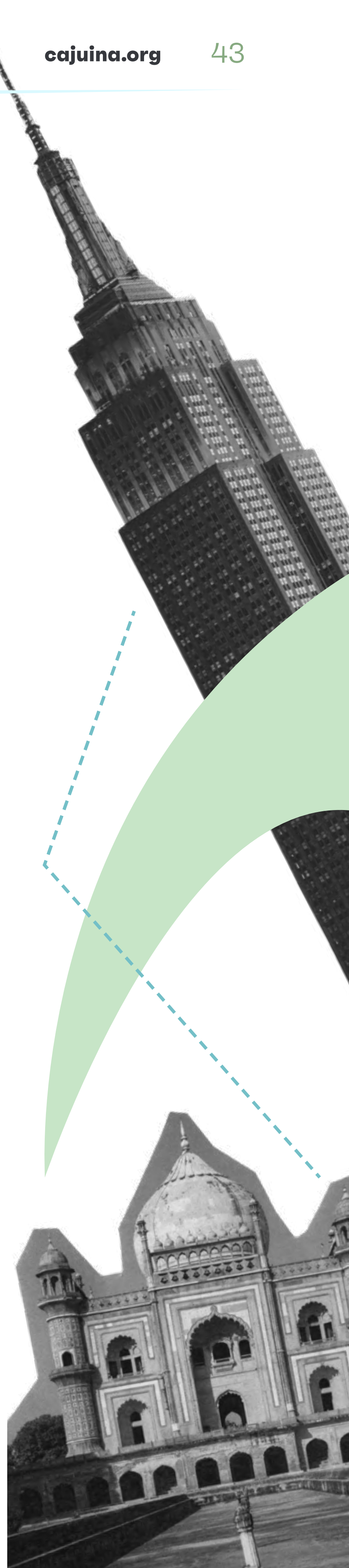
Nosso gatilho para ser uma empresa remota foi a pandemia, porque não era seguro estar no escritório. Quando as pessoas começaram a ser vacinadas, porém, nos perguntamos se valia a pena voltar. A maioria das pessoas não queria e aí decidimos construir um modelo de trabalho de forma colaborativa, fazendo

entrevistas e desenhando personas. Durante os últimos três meses de 2021, desenhamos o Neon em Todo Canto, nosso programa de trabalho remoto, e lançamos em janeiro, num sistema de beta constante.

Sabíamos que íamos quebrar bastante a cara e ajustar a rota, mas fomos usando a lógica de design thinking dentro do RH, colocando os talentos no centro e entendendo a jornada deles, mapeando necessidades, desejo, motivações e inseguranças. Ao mesmo tempo, também abrimos o escritório e pudemos observar os comportamentos. Um sinal para nós de que as coisas estão dando certo é que quando começamos, os funcionários davam 9.2 como nota para trabalhar aqui. Agora, estamos em 9.6.

Como funciona o Neon em Todo Canto, na prática?

Entendemos que gente feliz e com flexibilidade encontra mais sentido e motivação no trabalho, então damos autonomia para as pessoas, sem controlar se estão trabalhando de casa, num coworking ou no Himalaia. Quem quiser ir ao escritório, pode, e mais que isso: cuidamos para que ninguém se sinta preterido ou impactado por ir ou não ao escritório. Ao longo de 2022, só tivemos um evento presencial da empresa toda, e nem foi no escritório. Encontro de sócios, por exemplo, tem 80 pessoas que ficaram de casa, incluindo quem mora em São Paulo. Por outro lado, os motivos para ir ao escritório são sempre buscando diversão e integração, mas mesmo quem está remoto pode participar dessas ações. Nosso modelo é híbrido, flexível e opcional – flexível porque não determinamos que dias cada um vai, opcional porque é possível escolher nunca ir. Isso inclusive nos abriu portas para ter pessoas fora do Brasil, em países como EUA, Índia e Portugal.



Ao longo desses 11 meses, o que deu errado na implementação do programa? O que vocês aprenderam?

Em primeiro lugar, toda a parte de comunicação interna tem se mostrado um desafio maior do que a gente esperava. A colaboração assíncrona ainda é um desafio para a maioria das áreas, de maneira que as pessoas fazem muitas reuniões. Além disso, ainda estamos quebrando a cabeça para lidar com equipes em diferentes fusos horários – certas equipes tinham rituais coletivos online que, agora, com pessoas em outros fusos, não encaixam – especialmente quando aparecem horários de verão no hemisfério norte, por exemplo. Muita gente ainda prefere o olho no olho de uma reunião, mas a colaboração assíncrona demanda que você tenha uma cultura de documentação, de mandar algo para leitura em vez de discutir numa reunião. É um trabalho que é intencional, zero trivial.

E agora, com a chegada de pessoas de outros países, o idioma passa a ser um desafio, porque tem pessoas que não falam português. Para isso, estamos criando um programa de aulas de idiomas, até porque mesmo que as equipes se entendam, os estrangeiros precisam entender o nosso cliente de maneira plena.

Com a ideia de trabalho remoto, a colaboração assíncrona também surge de maneira intensa. No entanto, como você disse, ela sempre demanda documentação. Por outro lado, nem todas as pessoas têm facilidade para transmitir ou reter informações com um texto. Como equilibrar a necessidade de documentação com a diversidade cognitiva?

Temos estudado muito sobre fit cultural e adição cultural. No fit cultural, as pessoas têm que se encaixar no perfil da empresa. Na adição cultural, o que importa é o que você traz para a mesa. Os valores são compartilhados, mas os perfis podem ser diferentes. Pessoas colaboram de maneira diferente, o que temos feito é pensar em formas de registro que comportem isso. Um exemplo: nós fomos fazer o programa de sócios e, na candidatura, as pessoas precisavam contar a história delas com a Neon. Uma forma de lidar com a diversidade cognitiva foi permitir candidaturas em escrito ou por vídeo.

A mesma coisa vale para as reuniões. Alguns dos nossos comitês, por exemplo, que são reuniões com vários slides e apresentações, agora também acontecem de forma parcialmente assíncrona: ao invés de ficar todo mundo na sala por duas horas, a gente manda com antecedência 15 minutos de vídeos com resumo executivo, as pessoas sinalizam se têm dúvidas e a gente se reúne só para discutir as dúvidas e deliberações. Assim, cada um assiste no horário que for melhor e garante que na data todo mundo já tenha assistido. É muito produtivo porque às vezes a gente passava uma hora só apresentando PPT com um monte de gente na sala olhando com cara de paisagem pois já tinha visto aquele conteúdo. Agora, as reuniões ficaram muito mais eficientes. O que antes levava duas horas, hoje resolvemos em 35 minutos.

Nos rituais corporativos, fazemos as coisas de forma complementar: tem vídeo e tem texto. E para quem acha que isso deixa os processos mais lentos, eu digo que não deixa, porque força as pessoas a estruturarem melhor seu raciocínio. Além disso, uma das regras de ouro da Neon é valorizar nosso tempo e atenção. Temos ensinado o pessoal a se comunicar



Roberta Velazio

Head de
Engajamento e
Experiência

Neon

melhor de forma assíncrona – e aqui entram boas práticas até de comportamento no WhatsApp: é legal mandar mensagem por áudio? Isso é mais fácil para quem manda ou para quem recebe?

Lá fora, diversos estudos apontam que em modelos híbridos, quem trabalha presencialmente tem mais chances de ser promovido ou receber um aumento, na lógica de “quem não é visto, não é lembrado”. Como vocês combatem isso?

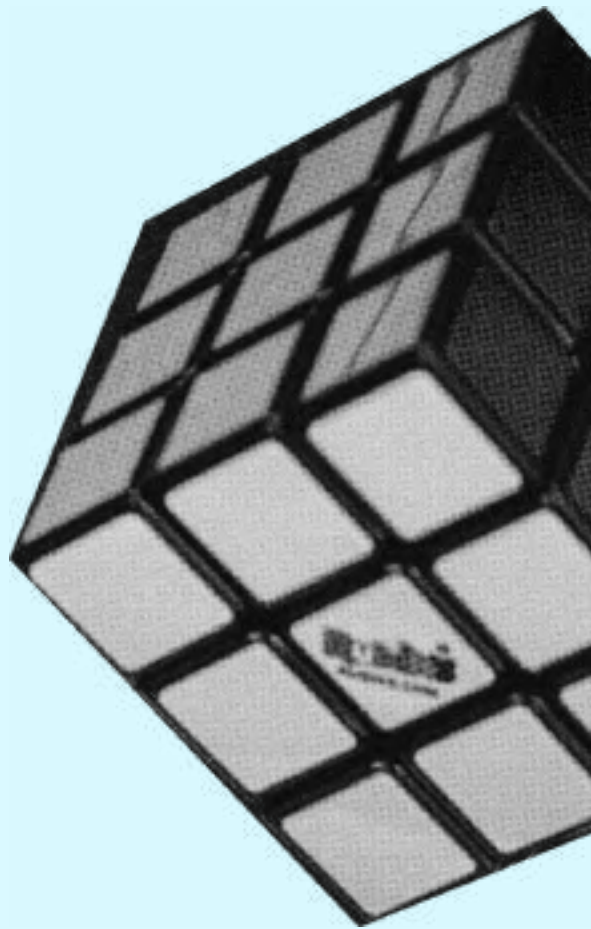
De fato, nós não queremos que haja prejuízo para quem não for ao escritório. Para isso, criamos uma pergunta anônima dentro da nossa pesquisa de clima: “você sente que tem oportunidades independentemente de seu regime de trabalho?”. E aí, nós passamos a mensurar se tem algum tipo de anomalia estatística dentro das áreas. Além disso, nós também evangelizamos uma mentalidade remote-first. Se vai acontecer uma reunião e alguns dos participantes estão juntos no escritório, mesmo assim todos precisam entrar com seus computadores, fones e ligar suas câmeras. Assim todo mundo, seja de casa ou do escritório, escuta e interage da mesma forma. Além disso, também aprendemos ao longo do tempo que é muito importante que as pessoas criem laços e se conectem para além de falar de trabalho. É importante fomentar momentos de encontro, seja entre lideranças e liderados ou entre os times. Hoje, a fórmula dos times mais bem sucedidos é ter esses momentos dentro da rotina.

Um ano talvez seja pouco para medir o sucesso dessa iniciativa, mas... vocês já têm indicadores que mostrem se a proposta está dando certo?

Não existem pessoas que estão sempre no escritório, mas tem pessoas que têm maior chance de vir – como é o caso de quem está na Grande São Paulo. Assim, o que fazemos é comparar o desempenho de quem está na região metropolitana e quem não está. E não houve diferença sensível no último ciclo de promoções, em uma comparação igual à que fazemos sobre gênero, idade e tempo de casa. Também comparamos turnover, taxa de contratação e tempo de carreira, e não houve prejuízo ou benefício para nenhum dos grupos.

Atividades de integração costumam ser chatas. Como a Neon faz para evitar que esse processo seja chato?

Durante a pandemia, muita gente deu uma ‘bodeada’ desse tipo de integração corporativa. O que fazemos aqui é ter um leque de artifícios culturais para fomentar a construção das equipes, tentamos não ser quadrados. Nós estimulamos o fomento orgânico das iniciativas das pessoas – há algumas semanas, tivemos um happy hour auto organizado que teve 500 pessoas. O que nós buscamos é criar comunidades em torno dos interesses, dentro do desenho de construção, de senso de equipe, e de como isso se conecta com o time e com a Neon. Hoje, temos uma comunidade de mil pessoas, auto gerenciada e orgânica, só para aprendizagem. Outra de 600 pessoas para discutir diversidade, equidade e inclusão. Tem comunidade de gamers, comunidade que joga futebol junta... e tudo com nosso apoio. Além disso, tem 30 comunidades locais espalhadas pelo Brasil. Muitas empresas inibem esse tipo de iniciativa dos funcionários, mas o pulo do gato está em dar recursos, luz e visibilidade para as iniciativas, incitando que as pessoas criem seus próprios rolês.



Atualmente, muita gente acha que home office é sinônimo de produtividade, enquanto escritório é sinônimo de cultura. Como tem sido a produtividade da Neon nesse novo sistema?

Nós subestimamos o quanto as pessoas não queriam ir para o escritório. São poucas as pessoas que gostam de uma rotina no escritório, quase ninguém vai todo dia. Se eu marco um evento no escritório, aquele dia lota, mas no dia seguinte, fica tudo vazio. Isso fez a gente repensar várias coisas. Antes, falávamos muito de engajamento com propósito, senso de reconhecimento, mas estamos cada vez mais falando sobre a importância do bem estar, olhando de forma integral para o colaborador. E isso é difícil: o work-life balance é um papo da década de 1960, enquanto hoje não tem separação. Na era digital, a pessoa é uma só, não tem os limites que havia antes. E por conta disso, precisamos impor esses limites, incentivar outras práticas: um dos movimentos recentes é o Saúde On, um programa que incentiva a prática de esportes, abrindo espaço na agenda para isso. Graças a esse programa, faz três meses que eu vou treinar cinco vezes por semana. É uma forma de dar sentido ao trabalho, tendo uma vida com bem estar, é uma discussão mais profunda que precisa estar na pauta das organizações.

Adotar um modelo de trabalho flexível é um ótimo passo para um RH mais contemporâneo. O que mais vem por aí?

Quando adotamos o modelo de trabalho flexível, criamos nos talentos uma expectativa de coerência dessa mesma abordagem em outros pontos da jornada. Gestão de talentos e trabalho remoto, de maneira tradicional, não conversam muito. Acho que

vem aí uma discussão sobre o futuro do RH: como fazer essa gestão de talentos de maneira fluida e conectada com o agora, dando protagonismo para as pessoas. Acho que um próximo passo da gente será conversar para entender como as pessoas podem ter trilhas de carreiras, quais os caminhos por onde elas vão crescer. Numa cultura que acolhe tanto a flexibilidade, espera-se essa mesma flexibilidade em outras frentes – e aquele modelo de feedback duas vezes ao ano não funciona mais. Também acho que a jornada de recrutamento precisa mudar: vamos ter que abrir a cabeça, pensando mais na adição cultural do que no fit cultural. Nos últimos anos, colocamos muita atenção no modelo de trabalho e vamos ter que fazer o mesmo em outras práticas. Afinal de contas, se faz sentido ouvir as pessoas aqui, faz em outros lugares. Eu mesma não estaria mais Neon se a gente tivesse voltado ao presencial, porque agora eu moro em Campinas e o escritório fica em São Paulo.

Roberta, o que dá sabor à sua vida profissional?

A possibilidade de ter encontrado um caminho para uma carreira ousada e inovadora na área de pessoas. Sinto que estamos num momento de intersecção entre oportunidade e capacidade: os desafios intelectuais que eu tenho dentro dessa área me atraem, eu gosto de pensar sobre o futuro do trabalho, sobre bem estar dos indivíduos. Gosto de pensar em novas formas de construir carreiras. Afinal de contas, já que todo mundo tem que trabalhar e pagar boletos, espero ajudar a vida das pessoas a ser massa, com significado. Podemos fazer isso por meio da inovação no RH. ☘

4 Tecnologia e dados



INTRODUÇÃO

O poder que vem dos números

Usar dados e inteligência de tecnologia é vital para o RH que deseja ir além dos processos e se tornar uma área estratégica dentro das organizações, mas é preciso paciência para lidar com os números



Há quem costume ver o RH como uma área que só toca processos. Recruta, seleciona, paga, contrata benefício, mede desempenho, demite, repete. Um setor de suporte para que o resto da empresa consiga funcionar de maneira azeitada. Há, no entanto, quem veja esse paradigma como um desperdício: afinal de contas, se há uma área da empresa com informações estratégicas sobre tudo que acontece dentro da organização, essa área é o RH – da remuneração e performance de cada indivíduo, até o turnover em diferentes equipes, passando pela carreira, desenvolvimento e engajamento de cada colaborador em sua jornada na empresa.

Durante muito tempo, esses dados ficaram armazenados em enormes arquivos de papel. Nas últimas décadas, começaram a migrar para planilhas tão gigantes quanto. Nelas, mora um gigante adormecido, pronto para despertar com a ajuda da tecnologia: o poder de transformar o RH em um setor de inteligência, capaz de não só executar seus processos com rapidez e eficiência, mas também permitir que ele traga cada vez mais ideias para os negócios.

Mais que isso: para muitos especialistas, quando os dados são bem aplicados, eles se tornam a melhor forma de ajudar empresas a se tornarem mais diversas, reduzindo vieses e decisões baseadas mais no feeling do que na lógica, entendendo padrões e tratando todos da mesma forma.

Não é só uma questão de melhoria, mas também de sobrevivência: com a flexibilidade trazida pelas mudanças causadas pelo isolamento social, o RH precisa conseguir ser mais ágil e mais estratégico no negócio. É algo vital para deixar qualquer organização ser competitiva nos dias de hoje em que,

a despeito de crises econômicas, a guerra de talentos segue em alta. E há até aí um círculo mais ou menos vicioso: para o RH seguir em frente, talvez seja preciso que até ele entre nessa guerra por talentos, contratando desenvolvedores, analistas de dados e profissionais de outras disciplinas, disputados a tapa no mercado.

Fazer essa transição, porém, demanda calma e paciência: não é do dia para a noite que as organizações vão usar os dados que já possuem para gerar algoritmos capazes de prever o futuro. Pelo contrário: é preciso entender os dados, limpá-los, fazer sua coleta de forma constante, até que os padrões a serem analisados apareçam de forma natural. Além disso, não adianta só olhar para os números de maneira fechada – é preciso lembrar que, por trás deles, estão pessoas (e são elas que fazem as empresas acontecerem, não é mesmo?).

Clique e leia também:

- Atração, retenção e tecnologia: 3 profissionais compartilham seus desafios
- Números amigos: 3 profissionais falam sobre People Analytics
- "O RH não tem que ser o pai ou a mãe da empresa": um papo com Luiz Felipe Massad, CHRO da Omie

— PUBLICADA EM JULHO DE 2022

People Analytics: a inteligência que vem dos dados, a serviço do RH

Com ajuda de códigos e algoritmos, a gestão de pessoas passa a ter embasamento em dados e modelo científico, mas sem deixar empatia de lado

Tradicionalmente, a área de Recursos Humanos costuma abrigar pessoas com formação na área de Ciências Humanas, de cursos como Psicologia e Ciências Sociais. Mas, há alguns anos, cada vez mais essa tradição vem sendo rompida, com engenheiros, matemáticos, cientistas da computação e outros profissionais egressos de cursos de Exatas. Mais do que apenas uma diversidade de pensamento, essa mudança

também traz frutos muito interessantes para o setor de Pessoas, dando origem inclusive a novas áreas. Uma delas, que tem sido cada vez mais abraçada por grandes empresas e startups aqui no Brasil, é a de People Analytics.

Calma que a gente explica: é uma “metodologia que usa análise de dados para criar insights com relação às pessoas”, como diz o Eduardo Corazzin, que já foi head de People Analytics no **iFood** e hoje comanda a área de People Future na empresa. Até aí, parece algo comum a qualquer área que faz análises de dados, seja com planilhas, códigos ou algoritmos complexos, dentro de uma organização. Mas segundo Eduardo, tem uma diferença importante. “Pessoas costumam gerar dados com mais fatores de ruído que outras áreas. Uma análise pode detectar que uma pessoa está com performance abaixo do esperado, mas será que ela está com um problema pessoal? **Aí é que entra People Analytics: é uma área que floresce quando você tem empatia e faz a junção da empatia com os dados**”, explica o executivo, que se formou em Sistemas de Informação pela **Unicamp**.

Ou seja: em vez de confiar apenas na intuição e na experiência prévia, People Analytics é uma disciplina que busca organizar grandes volumes de informação para ajudar os gestores a entender tendências e fenômenos e, a partir deles, mesclar o conhecimento dos dados com a vivência na prática. E isso pode valer para diferentes questões: para entender porque tanta gente está saindo da empresa, para prever quais são os colaboradores com maior probabilidade de pedir demissão, saber como reduzir os vieses em uma avaliação de desempenho, ou entender se as promoções estão acontecendo de maneira proporcional para grupos diversos... entre muitas outras.

Para quem trabalha na área, é possível aprender e mudar muita coisa de valor se você olhar direito para as informações. No **iFood**, por exemplo, um dos projetos mais recentes da área de People Analytics foi uma mudança na avaliação de desempenho dos 6 mil funcionários da empresa. Antigamente, cada colaborador tinha de indicar cinco colegas para avaliá-lo – em um processo que, obviamente, era cheio de vieses.

Com o novo processo, porém, foi implementada uma análise de rede organizacional (modelo mais conhecido pela sigla em inglês ONA), na qual o sistema montado pelo time de PA conseguiu perceber quem eram os colegas mais próximos de uma determinada pessoa, a partir de dados como frequência de reuniões, quantidade de trocas de email e até o tamanho das conversas pelo Slack, sem precisar olhar para o conteúdo das mensagens. Na etapa final do processo, conta Corazzin, a área de dados ainda ajudou a compensar o viés das avaliações: “nós detectamos que a nota média das mulheres era 0.3 menor que a dos homens na avaliação dos colegas, então fomos lá e zeramos essa diferença”, diz.

Um passo por vez

Montar grandes análises e resolver problemas complexos, porém, não é algo que se deva fazer da noite para o dia. Na visão de Bruna Alessio, gerente de dados na **Ambev Tech**, o primeiro passo é entender qual é a pergunta que se quer responder. “Nem todo problema precisa de uma solução complexa: às vezes, para fazer analytics precisa só de Excel e um pouco de boa vontade”, diz a executiva, que mistura em sua formação um pouco das Exatas e das Humanas – é formada



Bruna Alessio

Gerente
de Dados
Ambev Tech

em Sistemas de Informação e em Psicologia. “Pra mim, People Analytics é uma chance que a gente tem de letrar as pessoas com informações pesquisadas, coletadas e tratadas, para que elas tomem as melhores decisões”, afirma.

Ênfase na coleta e no tratamento: depois de formular bem a pergunta, é preciso ir atrás das informações que podem ajudar a respondê-la. E para isso, é importante ter certeza de que os dados que serão utilizados na análise têm boa qualidade. “Se você só coloca lixo na análise, só sai lixo”, explica Corazzin. Já Bruna chama atenção também para o tratamento dessas informações – vamos lembrar que estamos falando de pessoas, com dados sensíveis. **“É preciso tomar cuidado com o tipo de hipóteses que você usa numa análise pra não expor as pessoas ou tomar decisões apenas baseada nos dados”**, diz a executiva.

Além disso, vale a ressalva: se a quantidade de informações for pequena (como pode acontecer em startups de estágio inicial ou empresas de pequeno porte), talvez usar análise de dados seja como “usar uma metralhadora para matar uma formiga”. Afinal, “a magia” de analytics acontece quando a quantidade de informações se torna grande demais para ser interpretada “a olho nu”.

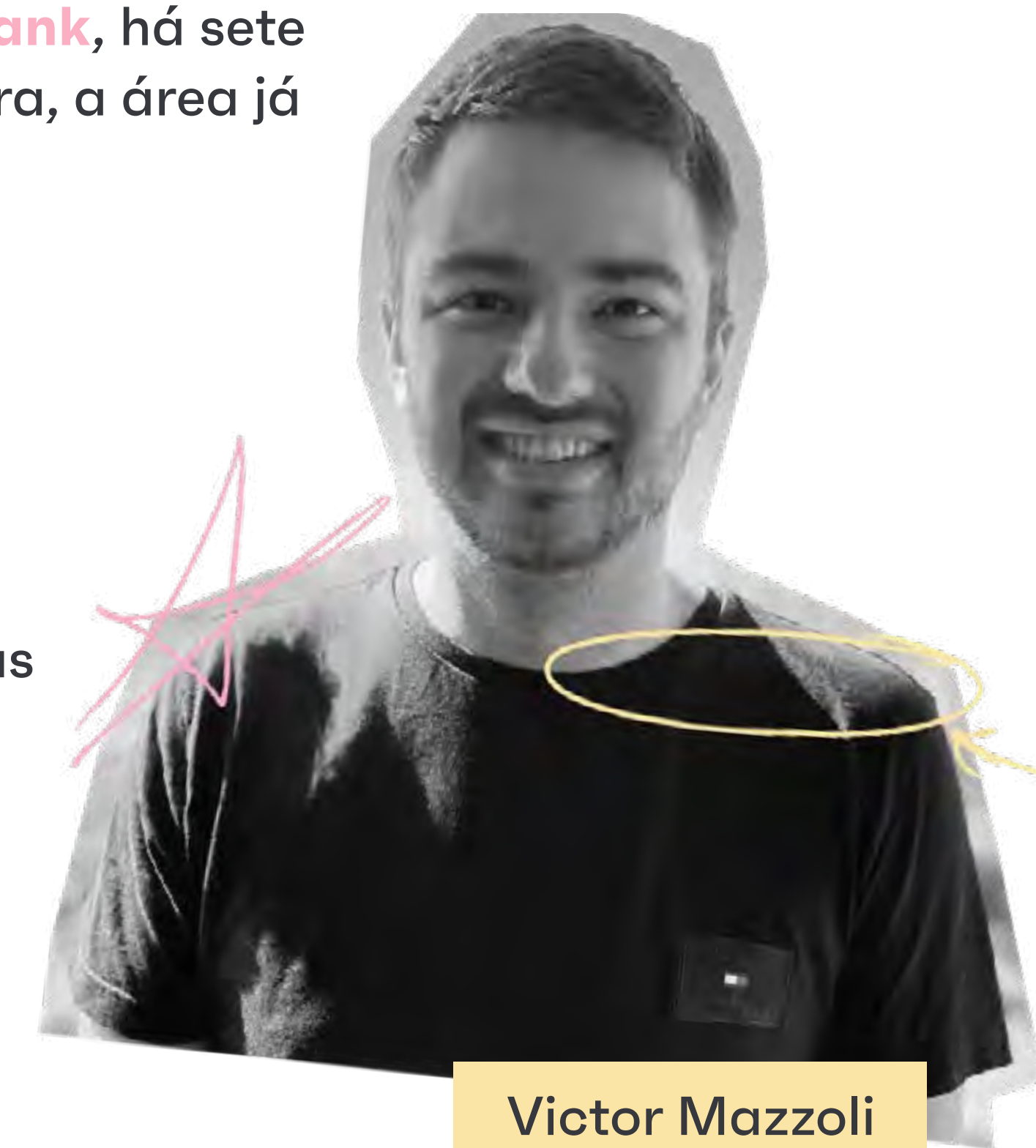
Para Victor Mazzoli, People Analytics Lead no **Nubank**, é importante também saber explicar as intenções e o resultado da área com calma. “Muitas vezes, quem está em People Analytics costuma fazer gráficos complexos, relatórios cheios de informações, coisas que são difíceis de serem absorvidas. Menos é mais: é melhor usar um gráfico simples para mostrar o impacto de uma análise”, afirma. Segundo ele, é importante também pensar em como a área de People Analytics não se torna um

mero suporte. “O RH costuma ser dependente de bons relatórios, então é importante pensar em como produtizar o acesso às análises, para que cada um possa achar o que quiser”, explica.

Formado em Administração, ele tem uma trajetória de carreira que mostra o quanto a metodologia ganhou em popularidade nos últimos anos: desde 2016, ele trabalha com People Analytics, já tendo passado pela **BASF** e pela **Johnson & Johnson**, antes de chegar ao **Nubank**. “Quando comecei, só tinha eu e mais uma pessoa no LinkedIn no Brasil que usavam esse título, não tinha ninguém para perguntar”, diz. Ao chegar no **Nubank**, há sete meses, o time cabia nos dedos de uma mão. Agora, a área já passa de 20 colaboradores.

Mas, para ele, mesmo com um time grande e já estabelecido, é importante não viciar na ideia de fazer grandes sistemas para resolver um problema. “Por mais que análises complexas sejam legais, às vezes fazer uma regressão estatística simples ou um teste A/B já gera muitas ideias”, diz Mazzoli, que também recomenda uma regra básica para qualquer empresa.

“Uma análise só deve ser feita se for gerar uma ação posterior. E quem receber essa análise precisa estar preparado para lidar com os resultados”, explica.



Victor Mazzoli

People
Analytics
Lead

Nubank

Dificuldades e futuros

Tanto Eduardo quanto Bruna e Victor são unânimes ao falar sobre o maior problema de People Analytics hoje em dia: é importante não confundir uma análise de dados com automatização de um sistema – o que pode ajudar uma empresa a continuar agindo da mesma forma que sempre agiu. “Todo algoritmo que automatiza uma decisão perpetua comportamentos passados, então é importante agir com cuidado”, diz o executivo do iFood. “Todos os algoritmos que usamos em People Analytics têm recortes raciais, por região, por gênero e até por origens de estudo para saber se não estamos carregando algum viés.”

Mais do que isso, vale lembrar que é importante educar as pessoas que vão utilizar essas análises a fazer as perguntas corretas e entender o contexto nos quais elas se encaixam. “Se um sistema identifica que metade dos funcionários da área está trabalhando abaixo do esperado, o gestor precisa entender como esse sistema foi criado – até para saber quem está com performance insatisfatória e quem está passando por um problema”, explica Bruna.

Outra dificuldade do setor, diz ela, é a competição por profissionais: ao lidar diretamente com dados, código e algoritmos, People Analytics entra na tão falada disputa por desenvolvedores, cientistas de dados e outros postos altamente requisitados. Para ela, quem quer começar uma área com a metodologia numa empresa precisa ter cabeça aberta. “Não existem profissionais prontos ainda: o ideal é trazer alguém que tenha uma cabeça mais analítica e ensinar o que for preciso, até porque Gente e Gestão é uma área com muitas especificidades”, afirma.

Em uma área acostumada a fazer previsões, talvez a primeira predição seja justamente essa: o mercado vai ficar ainda mais disputado, até porque cada vez mais empresas estão adotando People Analytics. A segunda também parece óbvia: com cada vez mais insights inteligentes nas mãos, a meta é de que o RH seja não só uma área operacional, mas também analítica, capaz de destravar valor e interferir diretamente nos negócios da empresa. Não é algo muito inesperado, dada a importância crescente dos talentos dentro das organizações.

Mas há quem se arrisque em um cenário ainda mais elaborado para o futuro – como é o caso de Eduardo Corazzin. Para ele, o caminho para People Analytics é se tornar uma ferramenta pessoal para qualquer colaborador, ajudando as pessoas a trabalharem melhor apoiando até mesmo em tarefas pequenas, como a gestão de agenda.

“Hoje, a gente sabe que uma agenda lotada de reuniões pode afetar bastante a produtividade. Um gestor não consegue olhar para a agenda de cada funcionário e checar isso, mas um robô pode estar ali e sugerir que o colaborador não marque tantas coisas num mesmo dia”, projeta. “Cuidar do bem estar das pessoas deveria ser uma prioridade de People Analytics, permitindo que cada um seja sua melhor versão.”



Eduardo Corazzin

Head de
People Future
iFood

Ficção científica?
Cenas dos próximos capítulos... ☛

“O maior inimigo do RH é achar que sabe o que as pessoas querem com base em crenças”, diz Frederico Lacerda, da Pin People

Criada para ajudar as organizações a resolverem problemas da área de pessoas com tecnologia e dados, startup aposta em pesquisas regulares para auxiliar grupos como Gerdau, Globo e Itaú e vê momento complexo no universo de gente e gestão

T Não é segredo para ninguém que trabalha com recursos humanos que o momento é cheio de desafios. Mas para Frederico Lacerda, CEO da **Pin People**, algumas questões são ainda mais complexas para o mundo de pessoas do que outras. De um lado, a necessidade do RH se transformar, apostando menos no feeling e mais no poder da tecnologia e dos dados. Do outro, uma pressão econômica forte e uma tendência a permanecer na inércia, olhando mais para os processos e menos para como fazê-los serem mais inteligentes.



No meio disso tudo, estão as organizações e os talentos, numa balança cujo poder está mudando de um lado para o outro.

“Acreditamos que a relação entre pessoas e organizações têm que trazer ganhos para os dois lados. Não era assim, mas essa brincadeira começou a mudar agora: tem guerra de talentos, tem gente que não quer engolir sapo para ficar num emprego ou almeja carreira de longo prazo, e isso é um desafio”, diz Fred, que acumulou experiências em projetos de RH dentro de consultorias e também esteve à frente da pioneira aceleradora **21212** antes de fundar a **Pin People**, em 2015.

Na entrevista a seguir, o executivo conta um pouco mais sobre a história de sua empresa e os desafios que ela ajuda organizações a superar. Também faz um diagnóstico da maturidade tecnológica dos RHs no Brasil e aponta alguns desafios e tendências para o setor em 2023.

“Em algumas empresas, haverá diversidade multigeracional, de gente que veio antes dos baby boomers até a geração Z, olhando para o trabalho com necessidades, desejos e expectativas diferentes. O maior inimigo do RH agora é achar que sabe o que as pessoas precisam com base em crenças que estão desatualizadas”, diz.

Fred, a Pin People é uma empresa que busca ajudar o RH a se transformar, com ajuda de tecnologia e dados. De onde veio essa inspiração?

A história da **Pin People** se mistura com as experiências anteriores dos fundadores: eu, a Isabella Botelho e o Caio Torres. A Isabella trabalhou no RH da Whirlpool, depois teve contato com empreendedorismo na **Endeavor**. Ali, ela entendeu que existe

muita oportunidade para melhorar a forma como as pessoas são geridas nas organizações. Eu trabalhei em consultoria e sempre fiz projetos de transformação para o RH, o que me fez conhecer os desafios de gestão de pessoas. Em 2011, fui convidado para operar a 21212, uma das primeiras aceleradoras de startups do Brasil, numa época em que começava a surgir capital para empresas brasileiras de tecnologia, mas quase não existiam startups para alocar o dinheiro. Além de ter visto o ecossistema de startups por cinco anos e investido em 42 empresas, também vi ali se abrir um mundo de possibilidades para resolver problemas grandes de forma moderna e escalável. A **Pin People** começou a tomar forma quando eu conheci a Isabella e nós combinamos nossa experiência, ao ter vivido desafios na área de pessoas. **Pessoas são intangíveis e complexas. Não tem como tomar uma decisão 100% correta sobre pessoas apenas usando o feeling. É o que fazemos, mas erramos muito, seja ao contratar, como contratar, como motivar e como reter pessoas. Achamos que existia um caminho para resolver esses problemas com dados e tecnologia.** E aí surgiram o Caio e o Cristiano, os outros dois sócios, que chegaram um pouco depois e complementam a Pin People em tecnologia e ciência de dados, respectivamente.

Nós começamos a empresa em 2015, usando IA para fazer recrutamento e seleção e em 2019 pivotamos o produto para employee experience, ajudando as organizações a entender a experiência dos colaboradores por meio de pesquisas e people analytics. O nosso propósito não mudou: acreditamos que as pessoas precisam ser felizes no trabalho para serem bem sucedidas e assim beneficiarem as organizações. Também acreditamos que a relação entre pessoas e organizações têm que trazer ganhos para os dois lados. Não era assim, mas essa brincadeira começou a mudar agora: tem guerra de talentos,

tem gente que não quer engolir sapo para ficar num emprego ou almeja carreira de longo prazo.

O que exatamente a Pin People faz?

Nosso trabalho é ajudar empresas a entender as pessoas de ponta a ponta: do dia que elas aplicam para uma vaga até quando deixam a empresa. Nossas pesquisas coletam dados sobre as pessoas, e conforme esses dados são coletados, as empresas tomam decisões sobre como aumentar o engajamento do time, como reter talentos de um certo tipo ou aumentar o número de mulheres na liderança. Podemos ir da pesquisa tradicional de clima e engajamento até questões mais avançadas. O primeiro aspecto da nossa solução é tentar fazer a pesquisa sem fricção, aumentando a adesão e a qualidade dos dados. É claro que isso depende da maturidade da empresa: tem organizações que nunca fizeram pesquisa, enquanto outras já têm grau de maturidade mais alto. Essa jornada começa já na seleção de candidato: se mil pessoas aplicam para uma vaga, 999 candidatos não vão passar, mas ainda assim vão ter uma experiência boa ou ruim com sua empresa e formarão uma impressão da sua empresa. Ao monitorar a experiência das pessoas no processo seletivo, eu consigo não só ajudar o RH, mas também ser uma ferramenta de marca empregadora. E ao mesmo tempo, esse processo pode ser feito no onboarding, para ajudar a integrar as pessoas, garantindo que elas ganhem velocidade rápido e não vão embora cedo.

Isso tem muito a ver com o conceito de experiência do cliente, não tem?

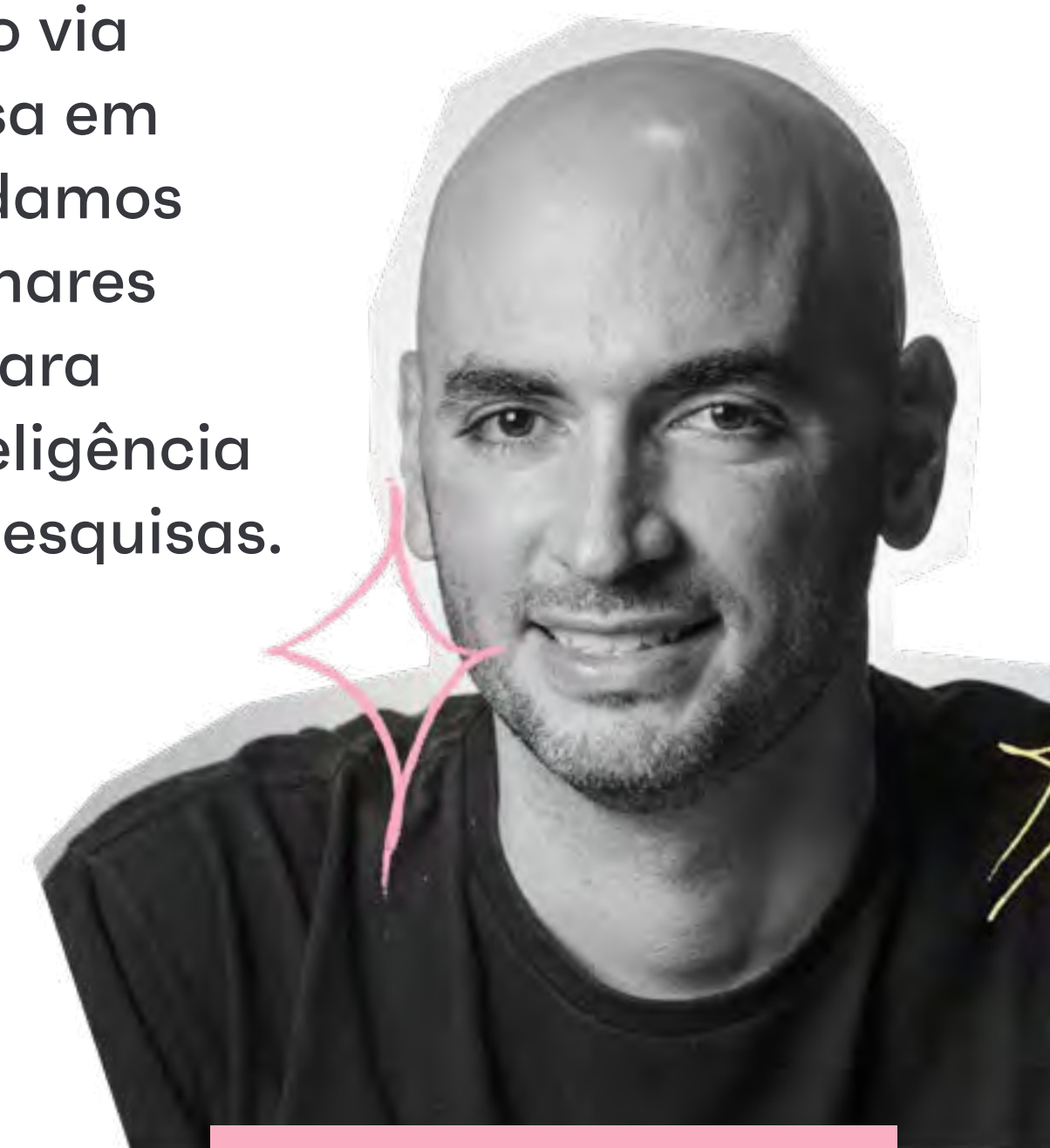
Sim. O conceito de CX foi construído porque as organizações entenderam que não competem mais por clientes só oferecendo

produtos ou serviços, mas sim experiências. É assim que você consegue atrair, engajar e reter clientes. E a gente ajuda as organizações a fazerem o mesmo com os colaboradores, lidando com a lógica da guerra de talentos, buscando melhorar a experiência deles e aumentando a chance das pessoas serem bem sucedidas. Além disso, também temos vários outros tipos de pesquisa, incluindo segurança psicológica, saúde emocional e mental, bem como diversidade, inclusão e equidade. É claro que qualquer empresa pode fazer pesquisas, até mesmo via Google Forms, mas quanto mais complexa for a empresa em termos de estrutura, mais conseguimos ajudar. E já ajudamos empresas como **Globo** ou **Itaú**, que tem dezenas de milhares de colaboradores e precisam de uma solução robusta para capturar e analisar os dados. É aí que entra a nossa inteligência artificial, que analisa os comentários das pessoas nas pesquisas.

Como está o nível de maturidade dos RHs de empresas brasileiras no que diz respeito ao uso de tecnologia e dados?

Quando penso em maturidade, sempre penso na escala de maturidade de data analytics, que também dá para aplicar ao RH. Nessa escala, tem quatro níveis.

No primeiro, a empresa consegue fazer uma análise descritiva, como acontece na pesquisa tradicional de clima e engajamento. É uma pesquisa que mostra performance de 12 meses, com dados do passado sobre turnover e absenteísmo. Eu diria que 80% das empresas do Brasil hoje estão nesse nível: elas coletam dados do passado e analisam, mas não passam disso, ou ainda tentam melhorar a forma como coletam esses dados.



Frederico Lacerda

CEO da **Pin People**

O segundo nível é o de diagnóstico, onde eu vejo que estão os outros 20% das empresas do Brasil. As empresas têm dados do passado, organizados e higienizados, e começam a cruzar esses dados com outros para tentar tirar conclusões, descobrindo, por exemplo, se existe um padrão nas pessoas que pediram demissão.

No terceiro nível, que tem poucas empresas e ainda nenhuma aplicação de uso real ou frequente, está a predição. É para quem consegue fazer boas análises de diagnósticos há 12 meses e consegue perceber padrões. Um exemplo: 90% das pessoas pedem demissão após ter experiência ruim com liderança direta nos seis meses anteriores. Se isso é um padrão após um-dois anos cruzando dados, dá para construir modelos preditivos – como uma pesquisa que pode ajudar a prever chances de turnover nas equipes. E tem o último nível, que é o prescritivo, no qual a empresa atua para fazer com que um futuro específico aconteça, construindo eventos e práticas que estimulam um comportamento.

É o que o **Waze** faz, por exemplo, distribuindo por ruas diferentes os carros que vão para uma mesma rota, evitando congestionamento. Acredito que ainda não tem análise preditiva em tempo real, ninguém está fazendo isso no mundo. Além disso, a realidade é que os RHs ainda estão muito concentrados no problema clássico, que é tocar processos. É uma área baseada em gerir processos, e essa maturidade tem a ver com a inteligência em torno do processo. A própria história da **Pin People** é isso: nós pivotamos em 2019 porque não dava para vender a inteligência: antes de ter inteligência, os RHs precisavam fechar a vaga. Além disso, o RH sofre muito em crise, com pressão econômica, porque costuma ter pouco budget em geral, poucas pessoas.

Como você vê o desafio dos RH em se modernizarem?

Existe uma pressão para o RH se modernizar, porque a balança do poder está mudando das organizações para os talentos. É um fenômeno que já acontece no mercado consumidor e está se replicando no mercado de trabalho. A pandemia foi um grande acelerador, quebrando barreiras de competição por talento, especialmente com trabalho remoto e/ou híbrido. A única forma das empresas atraírem, engajarem e reterem talentos é usando tecnologia para potencializar o trabalho do RH. É uma evolução que vai além de 2022 ou 2023, é um trabalho que vem desde 2017, com as organizações tentando digitalizar processos de gestão, indo dos maiores aos menores problemas. Começa na automatização de processos manuais, construindo base de dados para que você possa trabalhar com inteligência.

Em 2023, o cenário econômico promete desafiar as empresas. Como isso vai impactar esse desafio de transformação do RH?

O cenário econômico não vai frear essa transformação, porque as empresas vão seguir precisando de pessoas – e na crise, as pessoas talvez queiram arriscar menos. Mas na nova economia, ainda haverá guerra por talentos. Ainda haverá desafio de contratar pessoas boas, e com a pressão de não poder fazer isso pelo caminho da remuneração. A felicidade das pessoas costuma ser sustentada por dinheiro, mas já que vai ser preciso reduzir custos, é preciso construir oferta de valor. E aí entra parte de como ajudamos as organizações: às vezes, é possível ser mais efetivo fazendo boas ações de engajamento e liderança do que com salário. Além disso, em crise a tendência é todo mundo querer ficar no básico e reduzir a velocidade do RH na

transformação, mas essa postura joga contra os desafios que as organizações seguirão tendo no contexto de guerra por talentos e na balança de poder entre pessoas e empresas.

Que argumentos é possível usar em favor da implementação de tecnologia no RH?

É algo que exige muita coragem. Hoje, vemos profissionais e organizações tentando puxar a transformação e são profissionais corajosos, que sofrem riscos. O ser humano não gosta de sair da zona de conforto, ainda mais no RH, que costuma fazer o feijão com arroz. A inércia é um grande desafio: depois que você sai dela, é mais fácil seguir se movimentando. Uma forma de pensar é usando o impacto econômico. Um cliente nosso, a **Gerdau**, faz análise de riscos de turnover, com um argumento econômico: a cada ponto percentual que eles reduzem o turnover, eles economizam milhões de dólares. É o que justifica um projeto de people analytics para coletar esses dados. Ninguém faz people analytics da noite para o dia: primeiro vem a coleta, depois a organização, depois a análise, e dela você faz insights.

A primeira dica é essa: construir um case de um projeto que te ajude a economizar algo ou faturar mais. Outra dica é olhar para fora: se há pares de indústria ou empresas-referência fazendo algo, é possível se basear nessas boas práticas para convencer a sua organização.

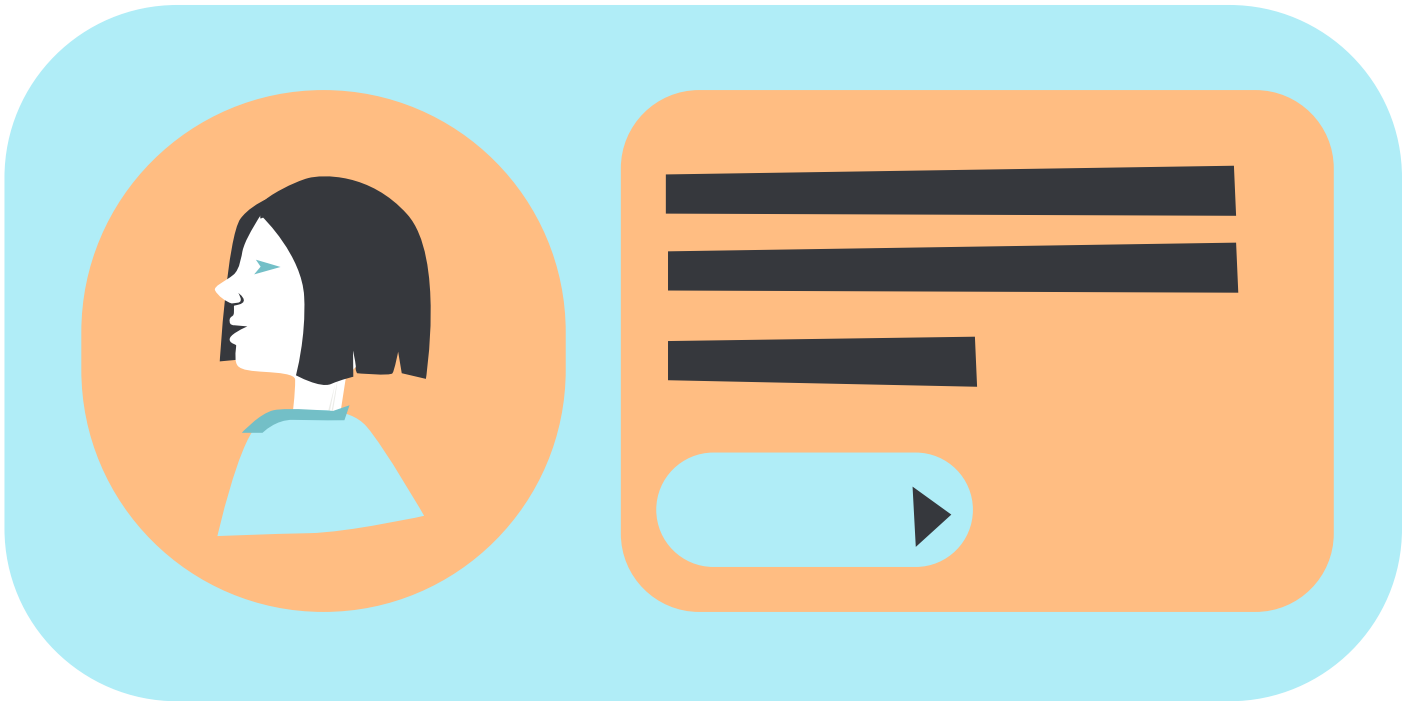
E a terceira dica tem a ver com patrocinadores internos: toda empresa tem uma área que sofre com problemas de gente ou lideranças que acreditam muito nos espaços de melhoria de processos de pessoas. Bons RHs conseguem mapear essas

oportunidades de patrocínio, construindo cases e aí expandindo para o restante da organização. Isso ajuda, inclusive, a reduzir o risco da mudança: só uma área muda, com um MVP ou uma POC, e depois a empresa pode mudar. Transformação deve simplificar, não criar complexidade!

Além da pressão econômica e dos desafios de guerra de talentos, que outras tendências você vê para o RH em 2023?

Acredito que as organizações vão se tornar cada vez mais plurais, em termos de diversidade. E existe um desafio enorme que é a diversidade multigeracional: em algumas empresas, veremos cinco gerações diferentes trabalhando: dos tradicionalistas, que vêm antes dos baby boomers, até a geração Z. São pessoas que olham para o trabalho com necessidades, desejos e expectativas diferentes. É complexo gerir uma empresa assim – e as pessoas tendem a achar que sabem o que todos querem. O maior inimigo do RH nesse momento é achar que sabe, pelo feeling, o que as pessoas precisam, com base em crenças que estão desatualizadas.

A única forma de entender essas problemáticas e resolvê-las é analisando dados: não há experiência na liderança ou no RH que consiga mapear ou entender o que acontece, a gente vive uma era que a gente talvez nunca tenha vivido antes. São mudanças complexas na forma que as pessoas se relacionam entre si ou com o trabalho, ainda não dá pra saber a herança da pandemia nas pessoas... e ter dados talvez seja a única forma de lidar com essa complexidade. ☞



5 Diversidade



INTRODUÇÃO

Não basta convidar para a festa; tem que tirar para dançar

Diversidade está na pauta de boa parte das empresas, mas colocar iniciativas em prática ainda é um desafio a ser trabalhado em 2023



"Na minha empresa existe diversidade, sim. Temos até vagas afirmativas abertas..."

Você provavelmente já leu, ouviu ou até mesmo falou frases parecidas com essa. Isso porque, felizmente, diversidade é um tema que está em pauta em grande parte das organizações e muitas delas começam justamente abrindo oportunidades de emprego para grupos minorizados. Só que... às vezes param por aí.

Uma pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), por exemplo, mostra que 87% dos entrevistados afirmaram que suas empresas desejam ser reconhecidas pela diversidade. Mas, como nem tudo é perfeito, o número cai para 60% quando perguntados se elas vão além das vagas inclusivas. Não precisa ir muito longe para imaginar o motivo: criar programas de inclusão ou planos de carreira e desenvolvimento de talentos de grupos minorizados exige tempo, recursos e planejamento.

Um levantamento da **Deloitte** com 374 empresas constatou que **94% das companhias consultadas reconhecem a contribuição da diversidade para inovação, mas apenas 22% investem de fato no tema.** Ou seja, ainda há muito a ser feito – e, não à toa, em um **papo recente com Cajuína, Silvana Bahia, fundadora da PretaLab**, cravou que "lidar com diversidade é o grande desafio das próximas décadas."

Os novos modelos de trabalho que surgiram pós-pandemia tendem a melhorar este cenário. A possibilidade de contratar profissionais de outras regiões e em modelos remotos ou



híbridos acaba esbarrando também na atração de talentos em contextos que antes talvez não fossem considerados. Mas, para dar certo, a intenção precisa estar alinhada com a cultura da empresa. É aquela história: não basta só convidar para a festa; tem que tirar para dançar.

Segundo um estudo da consultoria **Bain & Company** realizado com cinco mil profissionais de **diversas representatividades (gênero, orientação sexual, etnia e raça, por exemplo)**, **menos da metade (46%) se sente incluída em suas empresas.** Isso afeta tanto os colaboradores que aumenta em cerca de oito vezes a vontade de deixar o emprego. Além disso, eles têm 17 vezes mais chances de não recomendarem a empresa para outras pessoas. Outro ponto a se considerar: ambientes mais diversos e inclusivos incentivam quatro vezes mais a criatividade dos funcionários.



Não basta convidar para a festa; **tem que tirar para dançar**



Clique e leia também:

- "É cruel colocar quem trabalha com diversidade como a responsável por saber tudo": um papo com Maíra Andrade de Carvalho, gerente de D&I na **Adidas**
- "Investimento em diversidade deve ser tratado igual processos de inovação": Christiane Silva Pinto, Gerente de Marketing no **Google**
- Fora do armário – mas não durante o expediente
- Vice-presidente de RH na **Heineken**, Raquel Zagui faz questão de puxar "na unha" o tema mulheres na liderança **C**



NÃO DEIXE DE OUVIR:



Diversidade foi o tema do primeiro episódio do nosso podcast **Papo Cajuína**.

Para falar sobre o assunto, recebemos Glenda Moreira, Head de Diversidade da **Amazon** e fundadora da consultoria **Ikigai**; e Sophie Secaf, fundadora da fintech **Z1**.



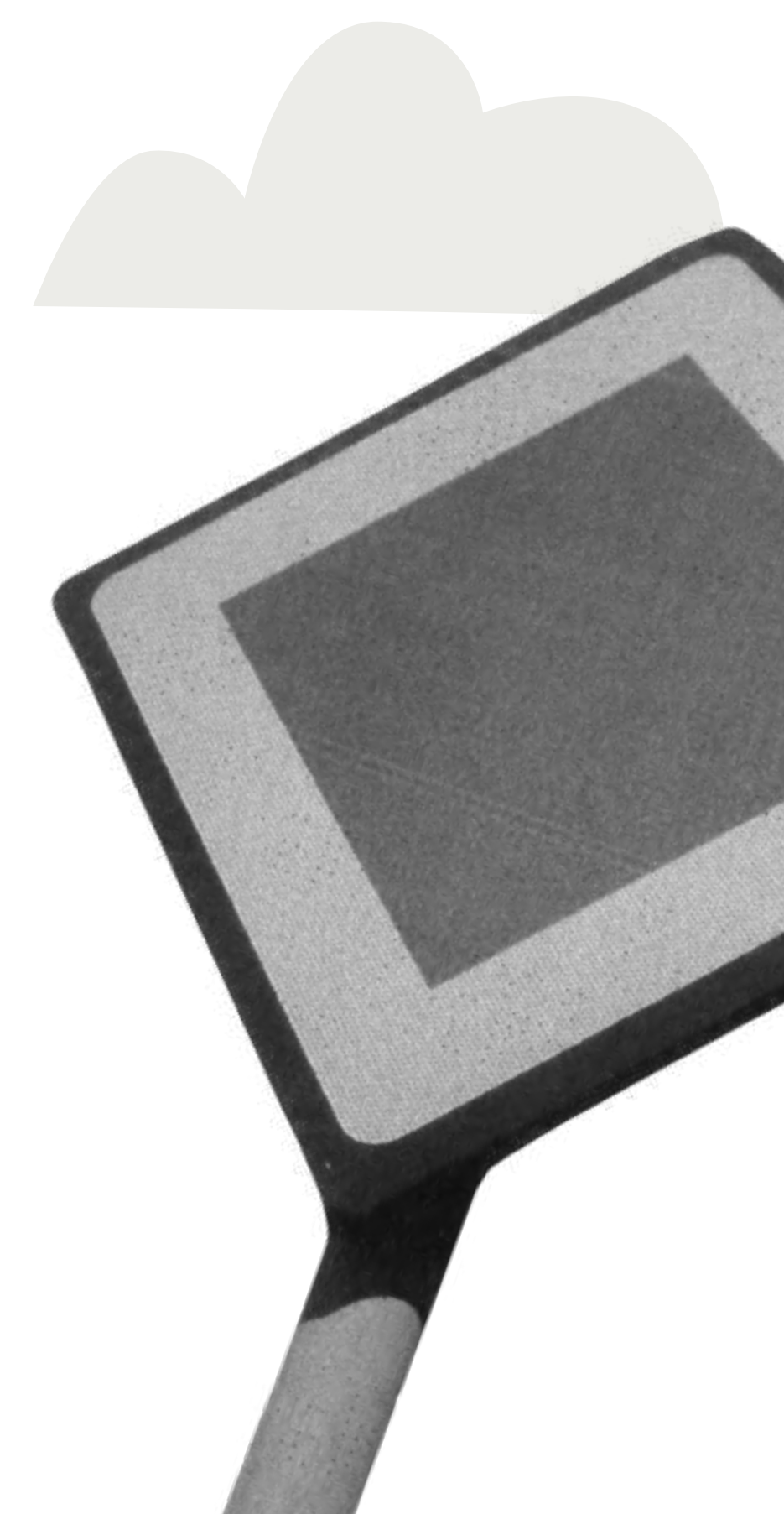
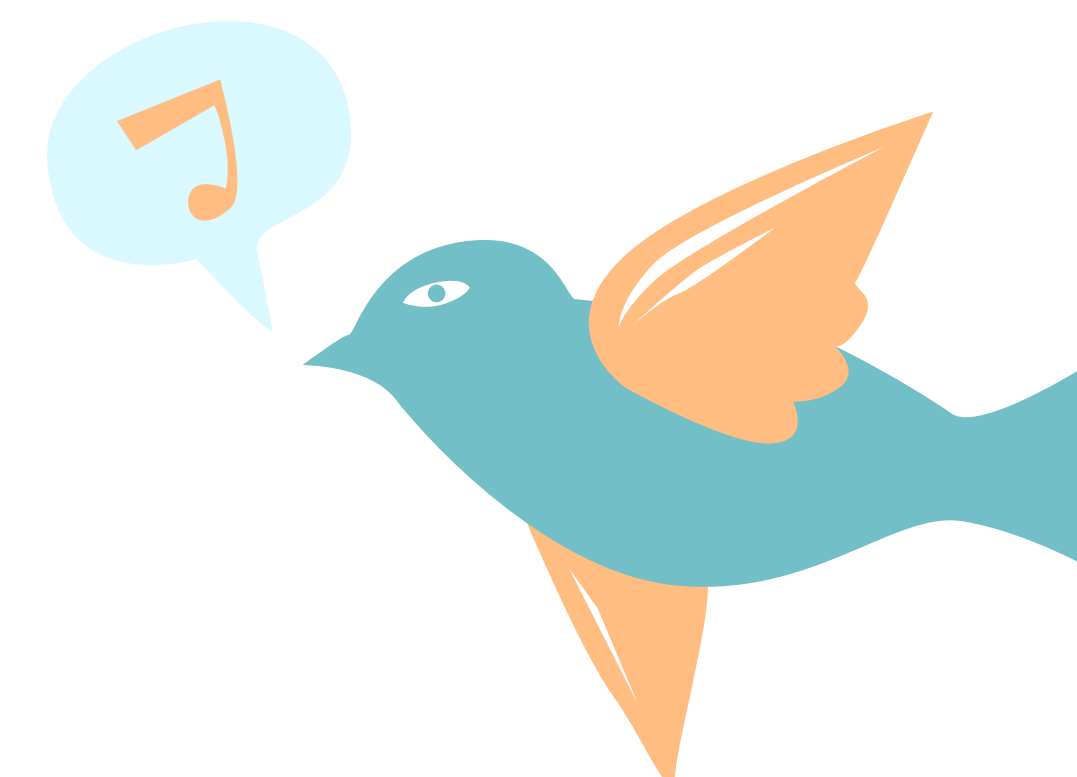
— PUBLICADA EM SETEMBRO DE 2022

PcD: desafios de inclusão e o que o RH tem a ver com isso

Conversamos com especialistas e empresas que têm buscado promover iniciativas para criar uma cultura genuinamente diversa e inclusiva



Imagine a cena: um jovem profissional vai a uma entrevista de emprego e, chegando lá, não consegue se comunicar com o recrutador. Pode parecer distante da realidade de muitas pessoas, mas para surdos essa é uma vivência comum – e apenas um exemplo das muitas barreiras que pessoas com deficiência (PcD) enfrentam ao tentar se inserir no mercado de trabalho, em um cenário que segue complexo e desafiador.



Segundo a última Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), com dados de 2019, 17,3 milhões de pessoas com mais de dois anos de idade tinham alguma deficiência no Brasil, o que corresponde a 8,4% dessa população. Das que tinham idade para trabalhar (mais de 14 anos), apenas 28,3% estavam no mercado de trabalho (ante 66,3% das sem deficiência).

Os dados, por si só, já mostram que há um longo caminho a ser percorrido. Se, de um lado, pessoas com deficiência ainda se deparam com diversos empecilhos para se sentirem verdadeiramente incluídos, do outro, empresas têm tido dificuldade de contratar.

Sobram vagas

Implementada há mais de 30 anos, em 1991, a Lei de Cotas (Lei 8.312/91) foi uma tentativa de garantir uma presença mais significativa das pessoas com deficiência na força de trabalho. Ela estabelece que empresas com cem ou mais empregados devem reservar um número determinado de vagas para pessoas com deficiência. Contudo, hoje, ainda sobram posições. De acordo com dados mais recentes do Portal da Inspeção do Trabalho, de 2020, apenas 49,5% das vagas reservadas para pessoas com deficiência estão ocupadas.

Do lado das organizações, preencher as vagas para PcD nem sempre é fácil. A consultoria **Alvarez & Marsal** tem tido dificuldade de ocupar 30 vagas dedicadas a este público, abertas desde abril. Até agora, só 6 foram preenchidas. O principal motivo? Faltam candidatos.

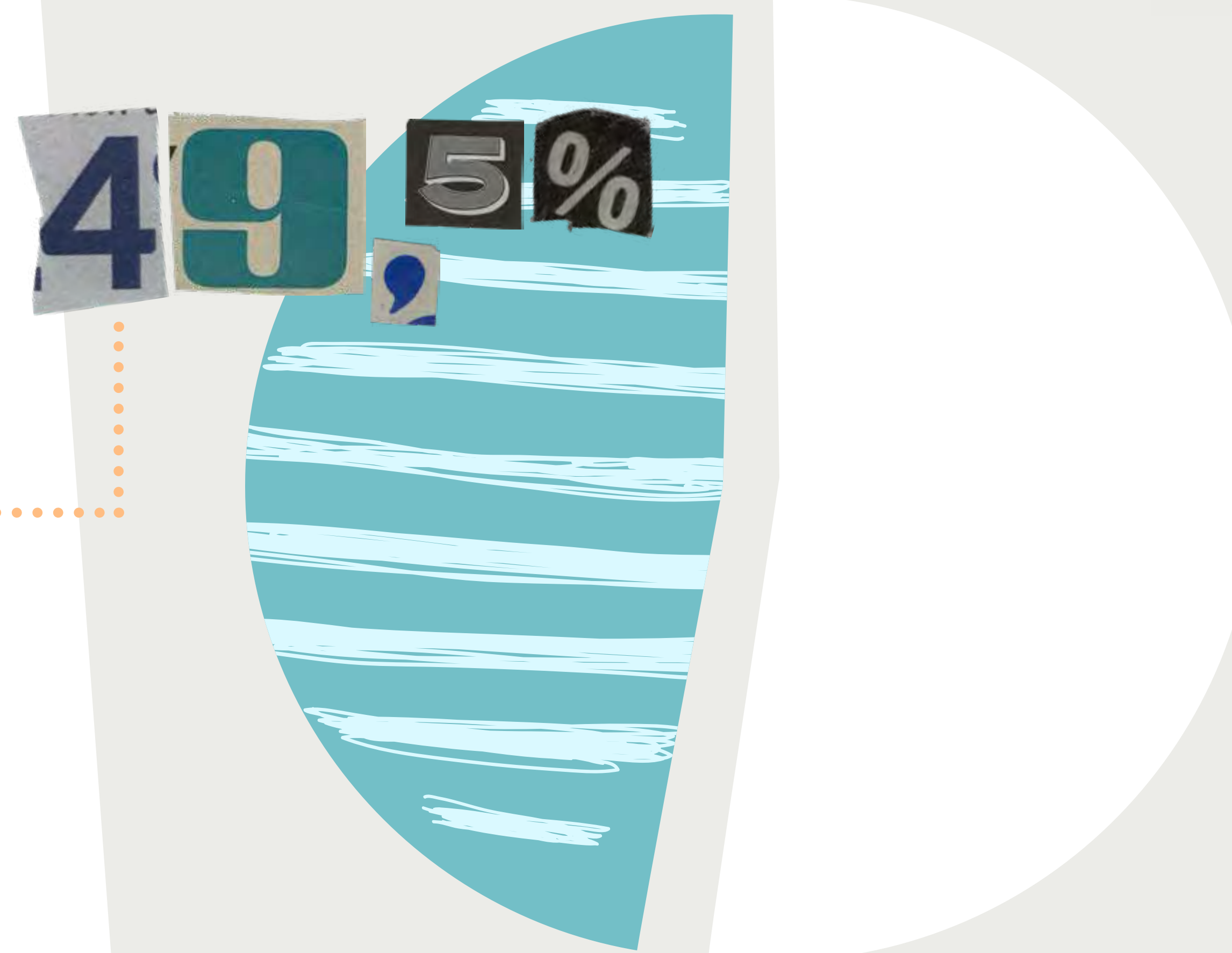
Para contornar esse problema, a empresa oferece incentivo financeiro para funcionários que indicam profissionais com deficiência para integrar o time, além de ter um banco de talentos exclusivo para PcD. Todas as pessoas que se inscrevem nesse banco de dados são entrevistadas.

Além disso, um recrutador especializado está à frente da iniciativa. "Não dá para ser qualquer recrutador. A pessoa precisa de um mínimo de letramento para fazer uma entrevista com atenção aos detalhes e acolhimento", explica Lilian Giorgi, diretora sênior de RH da **Alvarez & Marsal**.



Lilian Giorgi

Diretora
Sênior de RH
Alvarez & Marsal



Algumas empresas têm tentado contornar o problema por meio de programas de capacitação profissional. É o caso da **L'Oréal Brasil**, que este ano lançou o 2º DiversiFica, que, em parceria com a Talento Incluir, ofereceu 60 vagas para curso de capacitação na área comercial. A ideia é, após o final, reter alguns dos talentos.

O **Itaú Unibanco** também promoveu iniciativas para fomentar a contratação de PcD. No ano passado, por exemplo, uma edição exclusiva de um evento voltado para estagiários rendeu 26 novas contratações. Ainda em 2021, ofereceu um curso de capacitação em tecnologia para profissionais com deficiência, que resultou na contratação de mais de 150 novas pessoas."Recentemente, o Itaú anunciou um novo conjunto de valores corporativos, chamado de 'Cultura Itubers', e um deles é 'A gente quer diversidade'. Portanto, diversidade está ainda mais enraizada na cultura do banco, podemos esperar cada vez mais programas de recrutamento afirmativo para profissionais com deficiência", diz Maria Julia Azambuja, superintendente de Diversidade, Atração e Seleção.

Principais desafios para PcD no mundo do trabalho

Carolina Ignarra, CEO e fundadora da **Talento Incluir**, enumera três principais desafios que essas pessoas encontram para se inserir no mercado de trabalho. Em primeiro lugar, a inclusão é feita por obrigação. "A maior parte das empresas contrata por causa da Lei de Cotas. O caminho é fazer por convicção. As empresas precisam entender que é o certo a se fazer", defende.

Outro fator que influencia nesse contexto é o capacitismo, termo usado para descrever a discriminação sofrida por PcDs, que muitas vezes têm de lidar com estereótipos e são subestimadas. "As pessoas chegam muito impactadas por tudo o que passaram, desde a família desestruturada a escolas pouco acessíveis. A pessoa com deficiência que ingressa no mercado vem com questões comportamentais decorrentes desse processo. E o mercado espera pessoas muito prontas, então há esse desalinhamento de expectativas". Vale destacar que cerca de 67,6% da população com deficiência não tinham instrução ou tinham o ensino fundamental incompleto, segundo a PNS de 2019.

Por fim, a cultura das organizações pode ser outro complicador. Para Andrea Schwarz, CEO da **iigual**, – consultoria que auxilia na contratação de PcD – o principal desafio é cultural, além da falta de acessibilidade arquitetônica, digital, comunicacional e tecnológica. "Os líderes e gestores, em sua maioria, não são inclusivos e não possuem informações corretas e suficientes para enxergar pessoas com deficiência além das suas deficiências", afirma.

"Só buscar 'PCDs' em bancos de dados não funciona"

A frase de Schwarz evidencia que fazer processos seletivos mais inclusivos vai muito além de buscar pessoas para bater a cota. Em primeiro lugar, o ideal é que o site da empresa permita que todas as pessoas tenham acesso às informações e possam se



Carolina Ignarra

CEO e Fundadora
Talento Incluir

candidatar de forma independente nas vagas. "Me surpreendi ao saber que menos de 1% dos sites podem ser considerados acessíveis. A falta de acessibilidade na internet chega a ser pior do que nas calçadas das cidades", diz a profissional, também à frente da **EqualWeb**, tecnologia que trabalha para tornar qualquer site acessível para pessoas com deficiência.

Para além da tecnologia e da necessidade de promover mais acessibilidade digital, cada caso deve ser avaliado para que as entrevistas sejam também mais inclusivas. Pode ser necessário um intérprete de libras, por exemplo, ou um recrutador mais experiente no assunto.

Ignarra complementa que a metodologia dos processos seletivos deve levar em consideração também os impactos do capacitismo estrutural no comportamento. "Quando a gente pensa em mapear comportamento humano, ele foi desenvolvido com base em quais pessoas, diversas ou não?", pondera. "Quando a gente exclui para metodologia de um teste uma pessoa surda, ele não lê o comportamento daquela pessoa".

Convencendo as lideranças

Ter organizações efetivamente diversas e inclusivas passa necessariamente pela cultura. De acordo com as especialistas, é fundamental educar as lideranças e garantir, de cima para baixo, que todos estejam cientes de que a temática é crucial para o bem-estar da corporação.

"É importante entender que uma empresa acessível cria também produtos e serviços mais acessíveis. Acessibilidade,

além de ampliar o público consumidor, pode trazer soluções que atendam melhor todas as pessoas, mesmo aquelas que não precisam aparentemente", diz Schwarz. "As empresas que atingem esse mindset deixam de olhar inclusão como custo e passam a olhar como investimento".

Profissionais de RH estão atentos a essa questão e têm optado por diferentes estratégias para conscientizar as lideranças. O consenso é que comunicar o tema é o primeiro passo, e isso deve ser feito de diferentes formas: seja com comunicação interna, em convenções, encontro de lideranças ou treinamentos.

Na **L'Oréal Brasil**, todo novo funcionário, ao entrar, obrigatoriamente passa por um treinamento de diversidade. Além disso, ao longo do ano há uma série de iniciativas, como treinamentos, rodas de conversa e e-mail marketings. "Atualmente temos tido um forte trabalho na conscientização da liderança em prol dessas questões e hoje contamos com mais de 400 líderes já treinados no tema. Isso é essencial para que os gestores possam ser atores de mudança buscando por perfis mais diversos", conta Márcia Silveira, Head de Diversidade, Equidade e Inclusão.

O **Itaú Unibanco** também tem promovido capacitações de gestão inclusiva e vieses inconscientes para a liderança. Anualmente, promove as Semanas de Diversidade sobre pessoas com deficiência, que contam com lives de conscientização internas e externas.

Outra boa dica para engajar a liderança é valorizar e comunicar de forma eficiente sobre os cases de sucesso. "Ao longo da minha carreira, já acompanhei líderes que ainda tinham muitas crenças

limitantes sobre PcDs e dificuldade de trazer essas pessoas para o time. Quando eles começam a ver pessoas que estão avançando na carreira e contribuindo com o negócio, começam a se sentir também mais seguros em apostar no tema", diz Andréa Pereira, Senior HR Manager na **unico**.

Esse trabalho de convencimento, muitas vezes, precisa ser focado. Giorgi conta que, na **Alvarez & Marsal**, que possui 15 unidades de negócio, ela começa a convencer as pessoas mais estratégicas para a pauta e depois, já com esses exemplos bem-sucedidos, fica mais fácil ampliar sua atuação. "A gente vai permeando aos pouquinhos, é uma construção. Ter uma liderança que apoia, que se engaja e está junto nessas iniciativas faz toda diferença".

Inclusão no cotidiano

Para promover mais inclusão no dia a dia, as especialistas defendem que ações pontuais não bastam. O ideal é construir uma jornada de atuações, que abrace diferentes frentes. "A gente não muda a cultura com uma pitadinha de sal, a gente muda com muito tempero", afirma Ignarra. Além de palestras e cartilhas sobre o assunto, recomenda-se que os gestores tenham suporte no dia a dia para endereçar essa temática.

Grupos de afinidade também são apontados como uma forma eficiente de engajar pessoas. Tanto a **L'Oréal** quanto o **Itaú Unibanco** têm utilizado o recurso que acabam por traçar planos de ações e iniciativas que acabam impactando toda a cultura organizacional. "Eu, como RH e como PcD, acho muito enriquecedor porque dá um conforto e um sentimento de que estamos no mesmo

barco, passamos pelas mesmas dificuldades, mas superamos. Isso é super interessante para a vida, e é um aliado importante dentro da construção de uma cultura de diversidade real", afirma Pereira.

Outras medidas simples mas efetivas para facilitar a inclusão desse público no dia a dia são: estimular a criação e a prática do hábito de se autodescrever antes de ministrar um treinamento ou de iniciar uma apresentação; adotar o uso de legendas automáticas disponíveis pela plataforma da Microsoft Teams nas reuniões; trabalhar em conjunto com o time de facilities da empresa, garantindo que acessibilidade seja um ponto forte tanto nas espaços quanto nas ferramentas de trabalho.



É essencial dar voz e visibilidade a cada pessoa com deficiência e agir no one-on-one para a corporação ser mais acessível para todos. "Já que cada um tem uma vivência muito particular, o ideal é promover conversas semanais dos gestores com as pessoas, e não só com PcDs", diz Ignarra.



Andréa Pereira

Senior HR
Manager
unico

Schwarz ressalta que não tem outro jeito que não seja treinar a liderança de forma contínua e aprender com os próprios colaboradores com deficiência. "Existe uma frase muito verdadeira que foi cunhada na Convenção Internacional dos Direitos das Pessoas com Deficiência que diz: "Nada sobre nós, sem nós".

Modelo híbrido e trabalho remoto

A pandemia do Covid-19 trouxe diversos impactos para a forma como trabalhamos e para o universo corporativo (e já falamos sobre isso aqui e aqui). Para pessoas com deficiência, não foi diferente: o trabalho remoto e o modelo híbrido trouxeram uma série de novas dificuldades e possibilidades.

Para além da necessidade de adaptação ao trabalho remoto, as empresas tiveram de lidar com situações diversas. No Itaú Unibanco, por exemplo, foi preciso usar máscaras faciais transparentes em agências com funcionários surdos, para viabilizar a comunicação por leitura labial com colegas de trabalho e gestão.

Schwarz afirma que as pessoas com deficiência foram as mais prejudicadas com a pandemia. "Foram as primeiras a serem demitidas e as últimas a serem contratadas na média em comparação com outros grupos. Isso aconteceu por diversos fatores, entre eles capacitismo e também porque as pessoas com deficiência ocupam, em sua maioria, cargos operacionais e pouco estratégicos".

Entretanto, com a aceleração da transformação digital, muitas pessoas com deficiência foram beneficiadas. Sistemas como

o Google Meet, por exemplo, passaram a oferecer legendas ao vivo, e pessoas com dificuldade de locomoção também tiveram a sua rotina facilitada.

Hoje, as empresas têm como desafio pensar em inclusão também com o trabalho híbrido, remoto e flexível. Aqui, as especialistas afirmam que é preciso encontrar um equilíbrio: se cada caso deve ser olhado individualmente pelos gestores, as organizações também precisam tomar cuidado para não criar políticas diferenciadas dos demais colaboradores.

"O trabalho remoto não pode justificar a falta de acessibilidade, nem a falta de convivência", diz Schwarz. "Entretanto é importante entender a particularidade de cada caso e escutar a pessoa com deficiência. Ela deve poder participar da solução do seu caso, se for necessário, pois não podemos generalizar quando o tema envolve pessoas com deficiência, já que as necessidades específicas variam de caso a caso." ☛



Andrea Schwarz

CEO na **iigual**

Lázaro Ramos: “A representatividade, sozinha, pode fazer com que pessoas vivam solitárias”

Ator, diretor, escritor e apresentador, o multimídia Lázaro Ramos divide com Cajuína lições sobre liderança, gestão, diversidade e aprendizado ao longo da vida adulta.

Nas últimas duas décadas, Lázaro Ramos foi um nome inescapável do audiovisual brasileiro: seja em novelas, séries ou no cinema (isso para não falar em “Espelho”, programa que ele apresenta há 17 anos no Canal Brasil), o ator baiano de 44 anos sempre esteve à frente das câmeras fazendo papéis de destaque e contando histórias incríveis. Aos poucos, porém, essa carreira de ator foi se desdobrando em outros papéis, como diretor, escritor e executivo – desde o início do



ano, ele é contratado da **Amazon** para não só atuar e dirigir, mas também ajudar a varejista americana a produzir conteúdo com a cara do Brasil.

“A Amazon quer explorar gêneros pouco feitos no Brasil, mas com uma assinatura forte de brasilidade, como ficção científica, conteúdos infantis ou dramaturgia sobre esportes”, explica Ramos, que adicionou recentemente outra linha ao seu currículo – a partir deste mês de novembro, ele também é embaixador da Caju. E Cajuína não podia perder a chance de bater um papo com ele sobre diversos temas que perpassam seu dia a dia, como diversidade, liderança e gestão.

No papo a seguir, Lázaro fala um pouco mais sobre o desafio à frente da Amazon e nos ajuda a entender porque já não usa mais a palavra representatividade, mas sim representação positiva. “Muitas vezes, a representatividade sozinha faz com que as pessoas vivam solitárias em meios que são minoria. Isso traz pesos que não são justos, como ter que ter resposta para tudo que diz respeito à sua identidade. A identidade não pode ser uma prisão”, afirma o ator, que também admite ser um líder com dificuldade de dizer não e revela o que lhe faz continuar trabalhando. “O que dá sabor à minha vida profissional é me sentir desafiado ao fazer coisas que eu não sei fazer com tanta segurança.”

Como foi o convite da Amazon ? para esse contrato atual?

Esse convite surgiu em 2020 e ele contemplou muito um desejo que eu tinha de fazer mais do que além de ser ator. Na verdade, ele enfim deu um nome a uma coisa que eu já fazia. Já há muitos anos eu não me contentava apenas em atuar,

eu estava dirigindo, escrevendo, opinando, conceituando... e quando a Amazon me falou dessa possibilidade desse contrato, é um overall deal, em que todas as minhas habilidades artísticas são trabalhadas junto com eles. Hoje, eu chefo salas de roteiristas, escrevo roteiros, estou dirigindo, criando projetos, atuando, apresentando. Além disso, também estamos construindo coisas na parte literária e em podcasts. É algo super legal e acho que é uma tendência: as pessoas funcionam assim [de múltiplas formas], não é apenas uma profissão que define a pessoa. Estou muito feliz e acho que estou caminhando junto com o meu tempo.

Na época do anúncio do acordo, falou-se sobre a importância de trazer a visão local para a plataforma. Como tem sido o esforço para criar séries, filmes, produções que reflitam a diversidade da sociedade brasileira?

É muito legal, especialmente porque a Amazon está fazendo um projeto que é explorar gêneros pouco feitos no Brasil, mas com uma assinatura forte de brasilidade. É legal porque lá a gente tem ficção científica. Estamos trabalhando conteúdos infantis, estamos pensando como criar dramaturgia sobre esportes no Brasil, tudo isso é muito legal. Não tem formato, não tem regra, é um desafio. É um grande risco [o resultado final] ficar uma imitação ou ter qualidade inferior. Mas tem várias soluções criativas que vão aparecendo no processo e dá vontade de ver as coisas logo filmadas. O Brasil é um poço de possibilidades.

Diversidade é uma questão cheia de intersecções. Apesar da sua representatividade como homem negro ser muito importante, ela não perpassa outras

questões. Como é seu esforço para garantir que outras vozes sejam percebidas nesse sentido?

Na verdade, essa é uma coisa que eu já faço há muitos anos na minha produtora. Estamos fazendo há 17 anos o programa Espelho com inserção de diversidade na equipe. É simples assim. Lá na Amazon, eu continuo tendo essa mesma prática, já não estou mais usando o termo representatividade. **Eu falo muito em representação positiva e presença, porque isso muda as coisas.** Muitas vezes, a representatividade somente faz com que pessoas vivam solitárias num meio que elas são minoria e que tenham alguma voz, mas ela também alguns pesos que não são justos, como ter resposta para tudo que diz respeito à sua identidade. Muitas vezes, inclusive, se limitando a fazer algo ligado à sua identidade. Isso é positivo, mas não pode ser uma prisão. É importante estar atento a isso e ter equipes diversas. Minhas equipes são muito diversas e é muito legal, porque hoje em dia a gente tem vários exemplos, como o Medida Provisória. Ali, tudo que você possa imaginar tem: faixas etárias diversas, protagonismo de negros na equipe, mulheres em cargos de comando, a comunidade LGBT representada positivamente na história e na equipe... Para mim, é até difícil falar sobre diversidade porque eu já sei que isso é bom há muito tempo. Entende? Eu não faço porque é uma questão social, eu faço porque é bom. A gente no “Espelho” sempre se beneficiou muito disso. O jeito que o programa é feito é por conta dessa equipe diversa e não é à toa que o programa dura 17 anos.

Como é ser aliado de diferentes vozes, em meio a um mercado que ainda é majoritariamente formado por homens brancos, cis e heterossexuais. Tem alguma estratégia que você recomenda para quem quer fazer essa transformação?

Hoje em dia, tem uma primeira estratégia, que vem muito do negócio. Hoje em dia nós temos números para comprovar que diversidade traz resultados positivos. As pessoas que têm negócios gostam de escutar esse tipo de coisa. Durante muito tempo, eu falava sobre a importância de como o país era diverso e a gente não podia negar isso, de como a sociedade não avançaria se a gente não reconhecesse isso. Ao longo do tempo, eu entendi que isso não basta. **Então, recorri aos números que se têm sobre inserção de diversidade nas empresas e nos projetos.** Sou munido de muita informação sempre para falar nas ocasiões, porque às vezes as pessoas não têm sensibilidade para isso. Além da ativação da responsabilidade social, eu trago também a comprovação de que numericamente isso gera muitos frutos. Mas, ao mesmo tempo, às vezes eu nem conto isso para as pessoas porque isso é o segredo do meu negócio, tem pessoas que assistem... perguntam, sei lá, como eu fiz o Medida Provisória e o filme deu tanto público. Eu dou uma resposta meia boca, mas a verdade é que a diversidade ajudou, das pessoas que estavam juntas e criaram juntas, com paixão, com lealdade e com outras soluções que eu não encontrei em outros tipos de sala de roteiro.

Lázaro, Cajuína discute muito questões sobre gestão e liderança. Você começou a carreira como ator, mas gradualmente foi passando a postos de direção, seja no teatro, na TV, no cinema. Como foi se ver nessa nova função? E quanto as coisas são diferentes ao estar nessa posição de liderança?

Como ator, eu sempre tentei exercer liderança, no sentido de ter um bom clima de trabalho, ter saúde, ter um ambiente amistoso, acolhedor. Quando você é ator e é protagonista, você consegue



contaminar muito o ambiente. Ao passar para a liderança e ter outras obrigações, que são mais burocráticas, em muitos momentos a gente precisa saber dizer não. No geral, o ator fica protegido, sempre é alguém que fala não para ele. **Esse é o meu maior desafio ainda hoje: dizer não, tomar decisões que são impopulares mas necessárias para o processo.** Por enquanto, eu não consigo fazer sem ser carinhoso, mandar cartas, mandar flores, explicar muito... eu não sou prático nem por um segundo fazendo isso. Mas estou achando que vou entender a minha maneira de exercer isso. O que eu entendi também é que o foco é contar bem uma história. Esse é sempre o meu trabalho. Então o meu diálogo com quem trabalha comigo é sempre para favorecer a história, porque estamos ali a serviço dela. Mas acho que eu sou um líder em formação, com valores importantes, que eu trouxe da atuação, mas eu estou em formação.

O quanto é diferente liderar na TV, no cinema ou no teatro, e do entretenimento para a liderança como executivo?

É muito diferente mesmo. Primeiro, porque o audiovisual, é impressionante: se você se enganar que vai fazer alguma coisa bem sozinho, é aí que você morre. Audiovisual é um lugar em que você precisa valorizar cada pessoa da equipe, precisa escutar cada um, manter cada um estimulado, compreender os processos e tempos de execução de cada área. É muito legal, porque você não se sente sozinho. No teatro, em geral, eu me sinto muito solitário. Principalmente quando eu estou dirigindo, porque são muitas decisões a serem tomadas, em algum momento o papel do produtor e do diretor se confunde – porque às vezes a maneira de viabilizar uma obra de teatro é você trabalhar também como produtor, então não adianta só bater o

pé e dizer “eu quero”, porque talvez não tenha como. E são muitas responsabilidades, pelo menos nas peças que eu fiz. E tem uma coisa que me norteia muito, que é esse raciocínio do audiovisual, de tentar manter uma equipe estimulada e sempre fortalecer o coletivo. Acho que a palavra que me guia e que me define nesse lugar é coletividade, sempre.



Além do contrato da Amazon, você ainda é CEO da sua própria empresa. Como é se colocar nesse papel de executivo. Como é o Lázaro executivo e CEO?

Estou querendo fechar a produtora, porque não dá tempo de fazer isso... (risos). A verdade é que nos próximos anos, enquanto eu estiver com a Amazon, a produtora recua um pouco, porque as atribuições na Amazon são muitas. Além disso, tem uma coisa que eu faço muita questão de manter ao longo da minha carreira, mesmo trabalhando como contratado da Globo, e agora como contratado da Amazon. Sempre fiz muita questão de manter independência autoral de outros projetos. Eu tenho consciência de que o meu tempo tem que oferecer meu melhor para a Amazon, mas não posso parar de escrever meus livros, não posso abandonar meu trabalho com as músicas infantis que eu tenho com o Jarbas Bittencourt e a Heloísa Jorge. Isso me alimenta e me dá a sensação de que eu tenho algum lugar para voltar, é legal. O tempo que eu tenho fora da Amazon é para isso. Esse ano eu estou lançando dois livros, justamente por isso, é quase terapêutico ter esse lugar que é só meu, não tem chefe, não tem regra, não tem horário, não tem nada.

Tem alguma história sua de liderança que te marcou e possa servir como exemplo para quem está lendo essa conversa?

Tem um exemplo positivo bem recente. Entrei para um projeto na Amazon que já tinha uma equipe unida há um ano e meio, é bastante tempo. Essa equipe não estava conseguindo fazer o projeto andar. Dentro da Amazon, existe um método de quantas páginas você tem que entregar por vez, um número de episódios. Eu não fazia a menor ideia de como fazer as coisas

daquele jeito, com aquele método. Quis fazer as coisas de um jeito diferente. Em vez de entregar o roteiro de três episódios, pedi para ficar com eles duas semanas, num hotel e entregar oito escaletas [estruturas de roteiro]. Nessas duas semanas, usei muito das práticas de teatro, de atores, com um grupo de roteiristas. E nas duas semanas, a gente conseguiu as oito escaletas. Eu não sei como eu consegui, porque na verdade a gente tinha conseguido. Ao passar de uma função para outra, eu não queria perder as possibilidades que uma experiência me oferece. Foi muito legal entender que práticas de teatro em grupo possibilitaram uma libertação no processo de criação de roteiro com roteiristas. Isso foi uma coisa muito legal, esse retorno que eles me deram me fez entender como era importante manter o aprendizado constante.

Para fechar: Lázaro, o que dá sabor à sua vida profissional?

Primeiro, o que dá sabor à minha vida profissional é me sentir desafiado ao fazer coisas que eu não sei fazer com tanta segurança. **O desafio me mantém muito apaixonado ainda, e eu sempre me coloco nesse lugar, mesmo quando faço algo que eu já faço há muito tempo.** Eu fico buscando alguma coisa para aprender, para me manter estimulado. Segundo, me dá sabor conseguir manter a relevância em cada trabalho, mas juntar com o entretenimento. É um objetivo que eu tenho: como sou ativista, fico com vontade de mudar o mundo em tudo o que eu faço. E às vezes, somente falar de uma maneira, num formato que só sua bolha entende, não é eficiente. Hoje em dia tenho muito prazer de encontrar novas linguagens e narrativas que possibilitam entreter, mas trazer provocações, reflexões, transformações para as pessoas. 🐸

SAIDEIRA

Biblioteca Cajuína

O que nossos convidados
leram e ouviram no último ano

Em praticamente todas as entrevistas que fazemos, perguntamos quais são os livros e podcasts que inspiram nossos convidados. Não importa se são obras teóricas, de ficção ou não: a verdade é que dá para aprender e ter ideias a partir de diversos tipos de conteúdos.

A seguir, aproveite um compilado de referências para curtir ao longo de 2023!

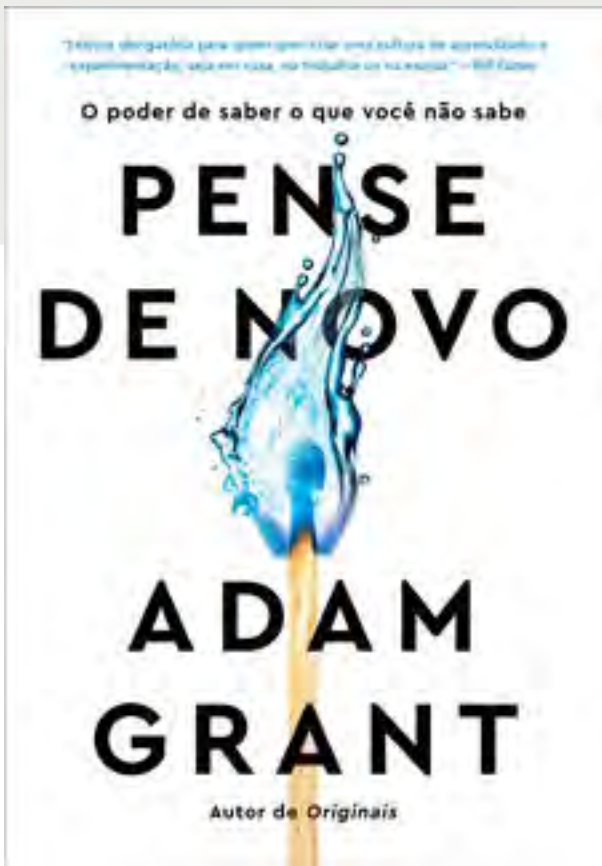




LIVRO: Quatro Mil Semanas: Gestão de Tempo Para Mortais, de Oliver Burkeman

DICA DE: Paula Bellizia, Presidente de Pagamentos Globais do Ebanx

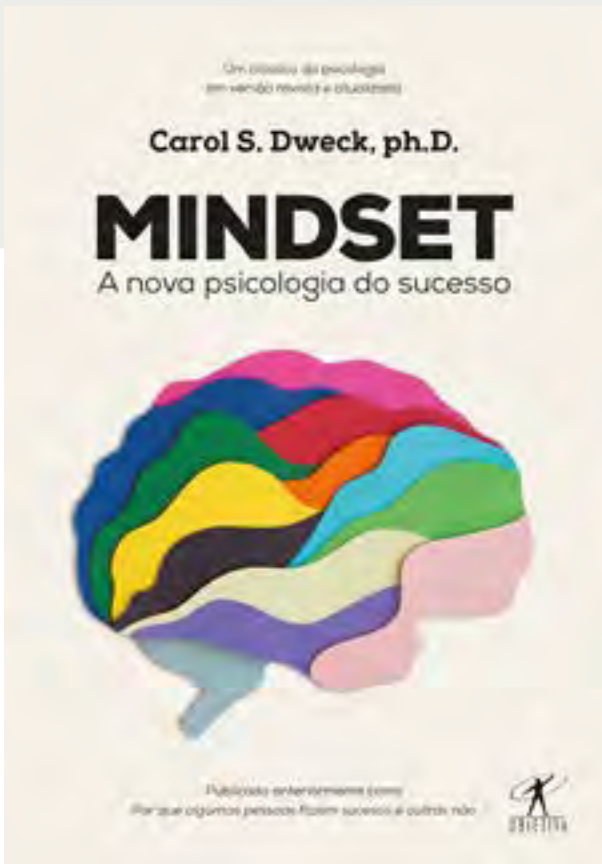
"O livro traz uma perspectiva muito humana da gestão de tempo. Muita gente fala desse assunto como se fosse possível produzir mais tempo. E ele traz esse aspecto humano: em média, nós temos quatro mil semanas de vida. Aonde você vai colocar essas semanas?"



LIVRO: Pense de novo, de Adam Grant

DICA DE: Andrea Janér, fundadora da Oxygen

"Adoro as ideias dele, é um psicólogo organizacional que está fazendo um trabalho incrível. É um cara brilhante. O livro fala que devemos nos questionar o tempo todo e nunca tomar nossas verdades como eternas."



LIVRO: Mindset, de Carol Dweck

DICA DE: Gian Martinez, fundador da Winnin

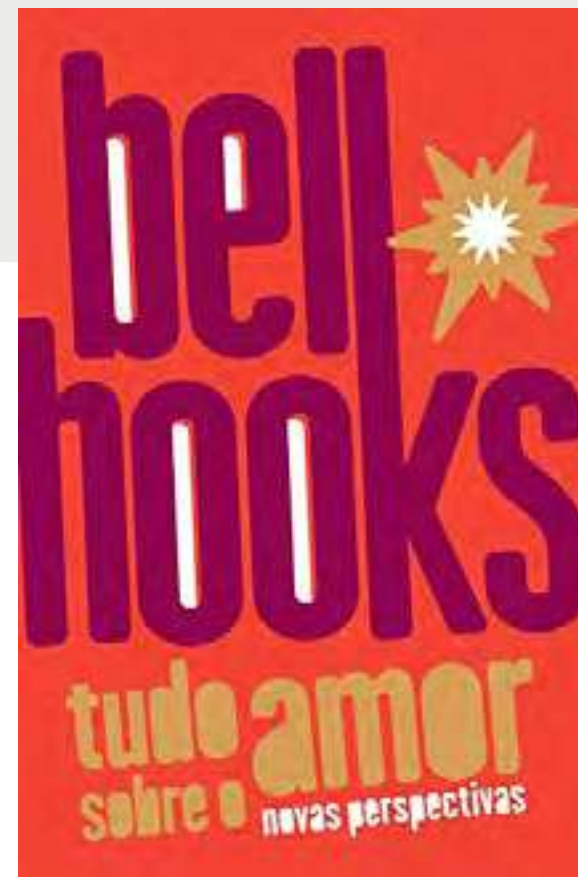
"É um livro que fala que na nossa vida a gente acaba criando algumas crenças limitantes por 'n' motivos. No mundo de hoje, os funcionários que tendem a ter maior sucesso são os que têm outro tipo de 'mindset', onde você está sempre aberto ao novo e à ideia de aprender algo novo."



LIVRO: Rework, de Jason Fried

DICA DE: Clara Ribeiro, Head de Futuro do Trabalho na Zup Innovation

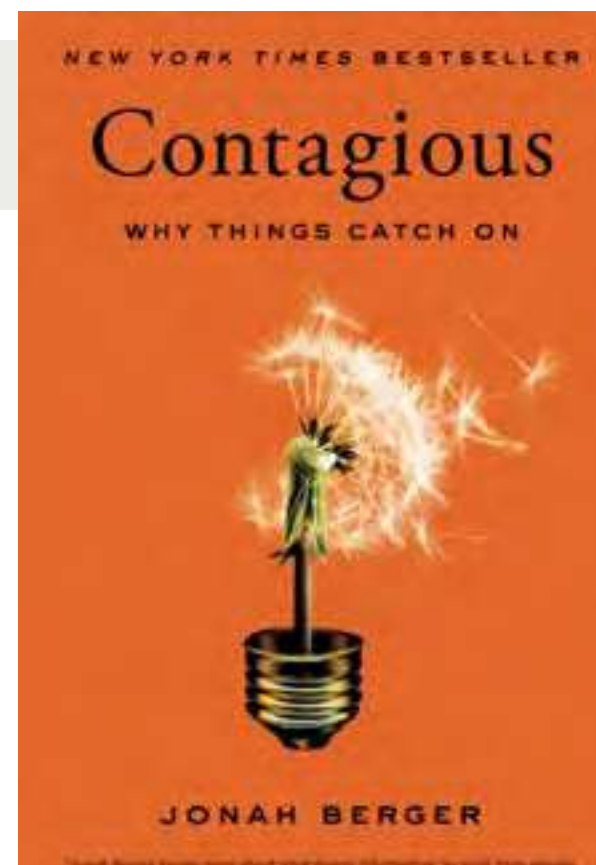
"Escrito pelo fundador do Basecamp, o livro vai para além do remoto. Ele traz uma proposta de repensar aquelas regras não ditas do trabalho, e de questionar mais do que partir de verdades absolutas."



LIVRO: Tudo Sobre o Amor,
de Bell Hooks

DICA DE: Sophie Secaf,
cofundadora e CMO da Z1

"É uma autora preta, feminista, mas esse é um livro mais lúdico, em que ela fala sobre formas de amar, como o amor significa coisas diferentes especialmente do ponto de vista de pessoas privilegiadas ou mulheres negras. Ela escreve de uma forma incrível."



LIVRO: Contagious: Why Things Catch on,
de Jonah Berger

DICA DE: Rafaela Frankenthal,
co-fundadora da SafeSpace

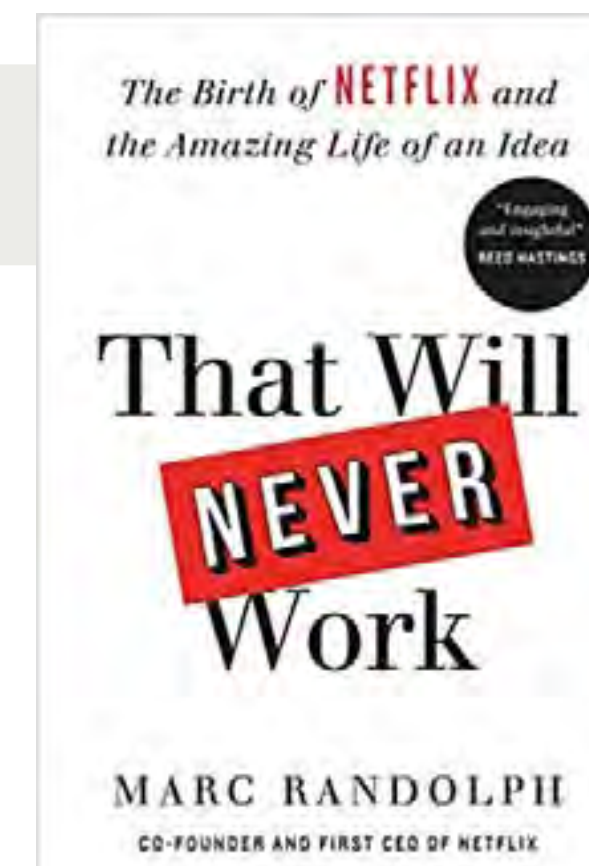
"É um livro de marketing, mas tem muito a ver com transformação, movimentos sociais, então foi uma leitura que me trouxe muita inspiração para entender como a gente consegue pegar essa transformação acontecendo na cultura e trazer isso para contaminar as outras pessoas."



LIVRO: Organização Sem Medo,
de Amy C. Edmondson

DICA DE: Daniel Wara,
Líder Global de Estratégia de
Relações Trabalhistas na Cargill

"É de uma autora de Harvard, que fala sobre segurança psicológica e como equipes que têm essa segurança produzem mais, inovam mais."



LIVRO: That Will Never Work,
de Marc Randolph

DICA DE: Luiz Felipe Massad,
CHRO da Omie

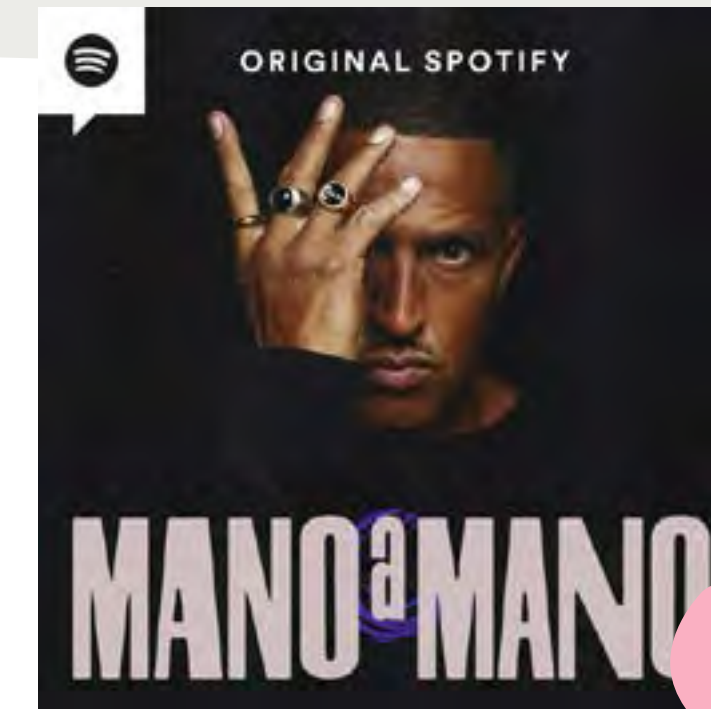
"Leio livros de muitos temas, mas gosto daqueles que contam histórias das empresas. Além deste, que fala sobre a Netflix, gostei também do Dedique-se de Coração, sobre o Starbucks."



**PODCAST: The Diary of a CEO**

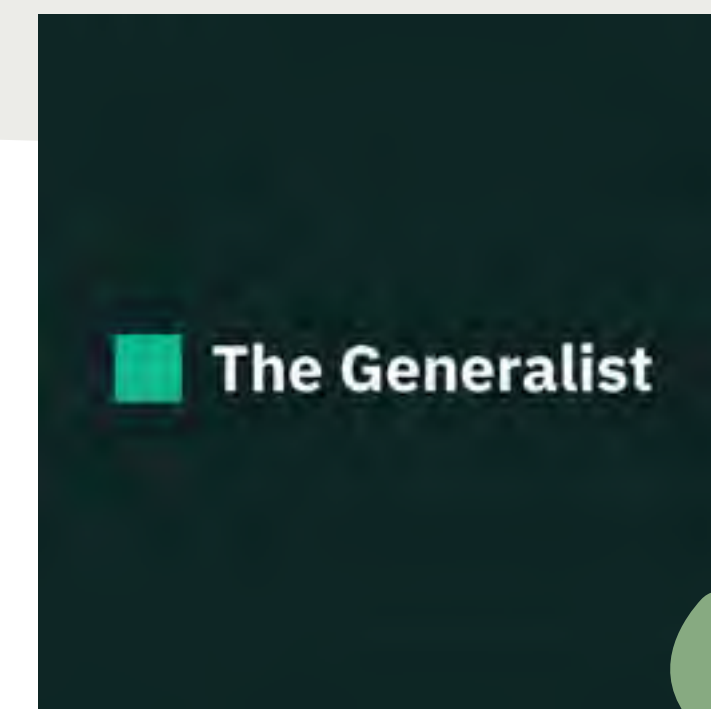
DICA DE: Raquel Zagui,
Vice-Presidente de RH
no grupo HEINEKEN

"Meu forte mesmo são os podcasts.
Adoro ouvir enquanto pratico exercícios.
Um dos últimos que gostei muito é o The Diary
of a CEO, em que vários líderes são entrevistados."

**PODCAST: Mano a Mano
e História Preta**

DICA DE: Silvana Bahia,
fundadora da PretaLab

"Mano Brown tem feito um trabalho incrível, em um lugar
de aprendizado e vulnerabilidade. O episódio com a Sueli
Carneiro é fantástico. Gosto também do História Preta,
apresentado pelo Thiago André. É um trabalho daqueles
que olho e penso: "gostaria demais de ter feito."

**PODCAST: The Generalist**

DICA DE: Guilherme Azevedo,
co-fundador da Alice

"É fenomenal. Eles fazem um deep dive em empresas,
mas de um jeito que poucas vezes eu vi. Eles escrevem,
muito bem escrito, e alguns desses textos o escritor narra.
Ele fala profundamente sobre a cultura de empresas de
tecnologia. Empresas jovens, série A, série B, às vezes até
pouco conhecidas."





Quer mais goles
de inspiração?

Acompanhe Cajuína
em outros canais:



Cajuína
www.cajuina.org

Linkedin
[/company/nacajuina](https://www.linkedin.com/company/nacajuina)

Instagram
[@nacajuina](https://www.instagram.com/nacajuina)

Spotify
[Papo Cajuína](https://open.spotify.com/track/Papo%20Caju%C3%ADna)

cajuina