



A PRIMEIRA CARTEIRA DE BENEFÍCIOS DO RH

CONARH 2022:

conheça as principais **tendências do RH** e os temas que foram destaque no evento



ÍNDICE:

PÁG. 03

Introdução

PÁG. 04

Pense como um futurista: como transformar tendências em resultados tangíveis

PÁG. 11

Liderança com propósito para transformar o mundo

PÁG. 16

People Analytics na prática: como utilizar dados para melhorar a gestão das pessoas?

PÁG. 19

LGPD e os impactos nas relações do trabalho: aspectos da gestão das pessoas no dia a dia

PÁG. 22

Empresas Humanizadas: como transformar as empresas com ênfase no humano

PÁG. 26

Upskilling, Reskilling e Lifelong learning

PÁG. 29

ESG Como Base da Estratégia de Negócios

PÁG. 31

RH nos Conselhos

PÁG. 32

E agora? “Cutucar” o mundo é sua responsabilidade

PÁG. 36

Futuro da remuneração

PÁG. 39

Agora é hora de colocar em prática!



Introdução

A **48ª edição do CONARH**, evento promovido pela ABRH, marcou a retomada presencial de um dos maiores eventos da área de Recursos Humanos da América Latina. O evento veio para promover um verdadeiro reencontro entre profissionais da área, **acolhendo as pessoas** nesse tão esperado momento de retorno e **ampliando horizontes**.

Foram três dias de exposição, 7 palestras magnas e 24 palestras simultâneas. Para você ficar por dentro dos principais conteúdos apresentados, **a Creditas preparou esse e-book exclusivo.**

Boa leitura ;)



Pense como um futurista:

como transformar tendências em resultados tangíveis

- Elatia Abate

“Precisamos estar dispostos a nos livrar da vida que temos pela vida que nos espera”,

a frase do escritor americano **Joseph Campbell**, criador da jornada do herói, abre a **primeira palestra do CONARH 2022**.

É com essa reflexão que somos convidados a pensar sobre como personagens que se tornaram referências do cinema, como Luke Skywalker, de Star Wars, ou Frodo, de O Senhor dos Anéis, abdicaram de uma ideia de mundo sólida - vivenciada no presente - pelas possibilidades que o futuro guardava.

E aplicando esse mesmo exemplo à realidade, somos levados à palestrante **Elatia Abate**, uma das lideranças futuristas mais relevantes do mundo, e sua transformadora jornada. Durante o conteúdo apresentado, Elatia nos conta como tudo começou: em Detroit, sua cidade de nascimento, durante uma conferência na qual o desenvolvimento da sociedade e as previsões para o futuro despertaram nela um questionamento.

Como podemos nos **empoderar** frente às **grandes mudanças** que estão por vir?

Para responder a essa pergunta, ela nos convida para dar uma espiada na chamada “toca do coelho” onde estão guardados os principais pilares para uma compreensão clara sobre o que o futuro guarda e como nos preparamos para lidar com isso.

O primeiro pilar destacado por Elatia é a **tecnologia**, ela compartilha que a previsão é de que **47% dos trabalhos sejam robotizados ou informatizados até 2030**, reforçando a ascensão do digital ao observar que temos mais de 4 bilhões de usuários ativos na internet.

Considerando que **o Brasil é o quinto país em número de pessoas online**, entendemos que a digitalização é uma forte tendência por aqui e que para continuar competitivo é preciso usar a tecnologia como principal ferramenta daqui para o futuro.

Em seguida, temos o segundo pilar: **a força de trabalho**. Nesse sentido, a futurista destaca um movimento de “uberização” nos modelos trabalhistas, já que, cada vez mais, contratos pontuais de trabalho despontam em relação ao tradicional modelo CLT. Pensando nisso, ela aponta **a importância de que as corporações estejam prontas para atender às novas necessidades de seus colaboradores**, equilibrando a vida pessoal e corporativa para se adequar à ideia de trabalho cada vez mais flexível que vem ganhando espaço quando falamos de futuro.

Como terceiro pilar, é apontada a **economia**. E nesse ponto, sabemos que a situação é bastante delicada, Elatia fala sobre o ciclo de dívidas crescente - não apenas no Brasil, onde temos mais de 62 milhões de endividados - mas como uma inclinação mundial. Mas ela alerta: não estamos falando de uma quebra econômica, não há motivo para pânico, mas é necessário observar o cenário e planejar a ação.

É assim que somos apresentados à resposta que Elatia encontrou ao analisar esses três pilares, ela afirma que **é a convergência que conta**.

Quando falamos de futuro, todos os fatores devem ser analisados como um conjunto, uma soma, já que, individualmente, nos apresentam um panorama limitado. E a convergência entre as previsões para a tecnologia, força de trabalho e economia nos fazem chegar aos três temas que os RHs mais enfrentarão nos próximos anos, provenientes da junção entre os pilares citados anteriormente.



01.

O grande paradigma

Tradicionalmente, o mercado tem enfrentado alguns padrões de negócios e, convergindo as tendências econômicas, tecnológicas e de trabalho que vimos há pouco, entendemos que dois fatores principais já estão mudando (e devem se transformar ainda mais).

Saindo do mundo de OU e indo para o mundo de E

Se antes os profissionais precisavam escolher entre o mundo corporativo ou o empreendedorismo, a tendência é que esse comportamento fique, cada vez mais, no passado. O futuro aponta para a convergência. Outro exemplo disso é a escolha entre intervenções locais ou virtuais, a própria Nikeland, por exemplo, mostra que é possível estar em ambos ao mesmo tempo, com um espaço no qual os usuários podem interagir com jogo esportivos gratuitos e usar artigos da Nike em suas versões digitais.

Centralização vs democratização

Com o acesso crescente à internet e a ascensão tecnológica, a tendência é que a relação entre cenários de escassez e cenários opostos, de abundância, seja, gradativamente, substituída pela autonomia. Assim, a informação estará, cada vez mais, disponível para mais pessoas encontrarem por conta própria, com facilidade.

02.

A estratégia de trabalho



Além da convergência, outra ferramenta importante apontada por Elatia quando falamos na análise de acontecimentos futuros é a **curiosidade**. Assim, ela nos convida para pensar em quais são as nossas possibilidades de criar algo do zero e aprender convergindo conhecimentos de outras áreas, que não aquela em que atuamos diretamente.

Nesse sentido, outra previsão é adicionada à lista do que podemos esperar para o futuro: antes, tínhamos uma estratégia linear, na qual traçávamos um plano e o seguíamos à risca. Essa estratégia virou exponencial em muitas empresas, se estendendo para além do plano e exigindo mudanças de perspectiva conforme os avanços aconteciam. Em breve, **a estratégia será quântica**.

Uma estratégia quântica depende do que você pode aprender agora e transformar em ação, se antecipando aos cenários. Assim, não é sobre resgatar conhecimentos do passado (que naturalmente, estarão com você durante a jornada), é sobre absorver o máximo de informações no presente. Uma estratégia quântica é aquela na qual não apenas nos informamos por meio de dados, por exemplo, mas **criamos uma cultura receptiva** a eles, mapeando as fontes e garantindo que cheguem até nós. Em essência, **é uma estratégia viva e proativa**.



03.

A nova liderança

Convergência e curiosidade são ferramentas de análise futurista que já citamos aqui. Para completar, Elatia adiciona um último elemento: a experimentação.

Ao falar em tendências de liderança, ela menciona um experimento que realizou há alguns anos. Nessa ocasião, ela convidou mais de 4 mil pessoas (entre diretores, investidores e colaboradores) via LinkedIn, para uma conversa. 161 aceitaram o encontro.

Durante as reuniões aceitas, Elatia fez alguns questionamentos, entre eles:

Como as pessoas **estão conectadas?**

Com o que **você atua hoje?**

O que você vê como **seu maior desafio?**

O que você vê como a **maior força nesse cenário?**

Da sua posição, **qual conselho você daria para lideranças?**

Após o experimento, ela obteve a resposta de que 85% das conversas foram marcadas pelo tema da saúde mental e da resiliência. Ou seja, precisamos de líderes capazes de encarar e trabalhar ativamente nesses temas, criando experiências que mapeiem o contexto no qual suas equipes estão inseridas, qual o impacto desse contexto e quais ações devem ser tomadas para reduzir a incidência de problemas.

A partir de todas essas descobertas sobre o grande paradigma, a estratégia de trabalho e as novas lideranças, ela deixa duas dicas para o RH.

Aprendam resiliência regenerativa

É sobre deixar as antigas práticas, que não servem mais, realmente para trás. Nos desapegarmos de velhos hábitos para aprendermos novas práticas. Para isso, é preciso ter clareza de visão - o que você sabe, o que ainda é válido entre o que você sabe, e o que você precisa saber para chegar ao seu objetivo.

E mais do que isso, é preciso ter destemor, e não coragem. Elatia esclarece que, para ela, destemor é mais do que não ter medo, é reconhecer o medo e aprender verdadeiramente a lidar com ele. É sobre acreditar em uma cultura que incentiva a capacidade de reconhecer os medos, as vulnerabilidades e praticar o aprendizado, estimulando a evolução.



Dominem a autodestruição criativa

Esse processo, que pode ser aplicado em uma área ou em toda a empresa, consiste em três passos:

- 1. Entender qual é a meta a ser atingida;**
- 2. Realizar uma autoavaliação para entender se você será, em médio prazo, útil para alcançar aquela meta;**
- 3. Reinventar a si mesmo para ser a pessoa certa a ocupar a posição ou escolher um caminho alternativo.**

Com isso, **a empresa diminui o turnover e melhora o engajamento**, por exemplo, antecipando possíveis dificuldades e garantindo que as pessoas estejam sempre em movimento, de forma voluntária, para contribuir com os objetivos do negócio.





Liderança

com propósito para transformar o mundo

- Maitê Leite | Marcelo Araújo | Ruben Fernandes

Em uma conversa entre a COO do Santander, Maitê Leite, o diretor executivo do Ultra, Marcelo Araújo e Ruben Fernandes, da Anglo Mineração, entendemos como o **ESG** (questões ambientais, sociais e de governança corporativa) **se transformou** ao longo dos anos e pode ser estratégico para empresas.

Para começar o bate-papo, Maitê reforça que o ESG, antes chamado de responsabilidade social e corporativa, é um conceito que existe há muito tempo nas corporações, porém, **foi adaptado às novas necessidades e mudanças ao redor do mundo**. Para ela, existem duas contribuições primordiais para alavancar essa proposta em corporações.

Liderança visionária: um líder que realmente acredite na importância de ações sociais, ambientais e de governança para os resultados da empresa, um ponto que Maitê percebe não ser tão simples de encontrar em empresas, mas ressalta que, em sua primeira experiência com ESG, foi o grande diferencial.

Cultura estimulante: mais do que falar sobre o tema, é preciso ser filosófico e estratégico, incluir o conceito nas ações da empresa e nos rituais de cultura, para que os colaboradores sejam porta-vozes do assunto.

Ainda, destaca que, hoje, as motivações não se resumem a isso, já que existem fatores econômicos que possuem influência direta nos processos que envolvem ESG, como a pressão de investidores, por exemplo. E nesse sentido, Marcelo Araújo a complementa, mostrando que, pela experiência da Ultra, **é possível unir liderança visionária, cultura estimulante e necessidades do cenário econômico.**

De acordo com Marcelo, o que os RHs precisam fazer, essencialmente, **é entender de que forma o ESG se relaciona com o propósito da empresa e estar disposto a realizar mudanças verdadeiras**, como a revisão de produtos e modelos de negócio que, sabemos, é uma decisão difícil, mas necessária para quem quer ser ativo na transformação.

E para incentivar ainda mais quem está começando nesse assunto, Rubens acrescenta que um processo parecido aconteceu na Anglo Mineração. Na ocasião, a empresa estudou o quanto seu produto impacta na vida humana e de quais formas, a partir disso, assumiu a responsabilidade de reduzir efeitos negativos, aumentando investimentos, realizando mudanças e questionando constantemente:

como ajudamos a **transformar mais rápido a realidade do Brasil?**

Respondendo a pergunta, na Anglo, foram selecionados dois temas principais de trabalho em ESG, **o empreendedorismo feminino e a evasão escolar**. Para isso, a empresa revisitou as políticas de apoio social nos dois pilares, mapeou grupos e regiões vulneráveis, e determinou planos de ação faseados. É essa mentalidade na qual existe uma preocupação genuína, um olhar cuidadoso sobre o todo e a tomada de decisões, definindo planos para curto, médio e longo prazo, que tem transformado as práticas sociais, ambientais e de governança na empresa de Rubens.

Dando sequência à conversa, é proposto que os convidados pensem em **quais conselhos dariam para RHs que estão começando a pensar em ESG.** Nesse ponto, Maitê é categórica:

Para começar, **você precisa estar exposto à realidade que quer impactar**

Isso significa que só somos capazes de gerar uma verdadeira mudança se vivermos aquele contexto, se encontrarmos formas de nos inserirmos temporariamente e, dentro das limitações, sentirmos, de fato, o que precisa ser melhorado.

Depois, **encontre tradutores para que a sua linguagem seja entendida**

É importante entender que para obter respostas é preciso fazer as perguntas certas, com a linguagem adequada e, para isso, encontrar interlocutores que se comuniquem bem com o seu público e possam, é claro, te ajudar a fazer o mesmo.

Por fim, entenda como seu público pode, na prática, **se sentir pertencente e ter progressões de carreira adequadas**



É preciso descobrir como criar uma estrutura favorável ao sucesso, não apenas ajudar no primeiro passo, mas durante toda a jornada.

E não é apenas Maitê quem deixa suas contribuições, Marcelo Araújo também registra o seu recado ao RH:

Independente do tamanho da empresa, **precisamos trabalhar por uma sociedade melhor**

Ainda que você não tenha os recursos ideais ou a equipe mais completa, abrace as causas nas quais a empresa acredita e comece por onde é possível.

Não é apenas o que a empresa faz, **é como ela estimula a sociedade a fazer diferente**

Isso quer dizer que a sua cultura voltada para o ESG precisa ultrapassar as portas da empresa e ser levada, junto aos colaboradores, para o dia a dia. Ou seja, é parte da responsabilidade da empresa ajudar seus colaboradores a entender e refletir sobre quais ações podem melhorar em suas vidas pessoais para contribuir com causas ambientais e sociais.



Junto aos companheiros de painel, Rubens aproveita para pontuar que é importante saber quais são os objetivos da empresa, como irá se responsabilizar e, principalmente, quais são as metas intermediárias.

No tema de **gestão de desempenho**, o trio deixa claro que é necessário ter qualificadores atrelados às metas de ESG e, no Santander, esse processo é feito de forma bastante transparente.

A empresa mede a contribuição das áreas em novos negócios e diversidade, de acordo com as metas estabelecidas previamente. Em paralelo, também é verificado como cada colaborador tem protagonizado mudanças ativas e proposto novas ideias voltadas para o tema. Assim, entendem quais ações são necessárias para engajar e reconhecer o time nesse sentido.

Essas definições são importantes para que a pauta não fique apenas no papel, é preciso comprovar que a agenda está avançando nas estratégias do negócio, **garantindo que seja desafiante mas, também, factível.**

Por fim, destacam que por mais importantes que sejam as metas e indicadores, o projeto só começa quando damos o pontapé inicial. E se é relevante para o propósito da empresa, então, precisamos nos desafiar a partir das ferramentas disponíveis e nos aprimorar pelo caminho.



People Analytics na prática:

como utilizar dados para melhorar a gestão das pessoas?

- Danilo Garbazza

Quando falamos em People Analytics estamos tratando da **aplicação dos conceitos de ciência de dados** para tomada de decisões em recursos humanos. Esse tema decolou no Brasil em 2016, embora já seja uma tendência lá fora há pelo menos 10 anos antes disso.

E se você tem dúvidas sobre os motivos para tomar decisões com base em dados, a palestra de Danilo Garbazza traz as respostas. Para começar, ele apresenta o conceito de **racionalidade limitada**, que significa que, geralmente, acessamos informações incompletas, ainda que as fontes sejam confiáveis (afinal, se não experienciamos, não temos o contexto inteiro), além disso, como seres humanos, raramente processamos uma informação como um todo, para atingir o 100% é preciso um nível de atenção e precisão digno de máquinas.

Com essa primeira provocação, ele nos convida para questionar se realmente podemos apurar e analisar informações com exatidão (ou, ao menos, com erros mínimos).

Depois, Danilo traz a ideia de **vieses cognitivos**, reforçando que todo ser humano está sujeito a vieses, e apresenta um exemplo prático:

Nos Estados Unidos, foi realizada uma pesquisa para entender se o momento do dia - manhã, tarde, noite - tinha influência nas decisões judiciais. Como resultado, apurou-se que, normalmente, as pessoas julgadas pouco antes do almoço ou no final da tarde, horário em que o responsável judicial está com fome ou cansado, costumam não conseguir a liberação condicional.

Daí, vem o questionamento:

se o ser humano é enviesado tão facilmente, **imagina quantas decisões pouco assertivas podemos tomar?**

E se em RH não podemos tomar decisões enviesadas, os dados são o melhor caminho para garantir respostas corretas e aplicáveis ao negócio.

Nesse sentido, aposto que você já deve ter pensado que esse é um tema novo em recursos humanos, mas a verdade é que já aplicamos dados e estatísticas na área há muito tempo. Afinal, na sua empresa, vocês já mensuraram custos, produtividade ou engajamento, certo?

Nos últimos anos, o que aconteceu, é que expandimos as possibilidades para além do descritivo, não é só “o que aconteceu” é “por que aconteceu?”. E assim, pode ser não apenas analítico, mas preditivo e prescritivo (prescrevendo as decisões a tomar).

Na prática, os processos de People Analytics são utilizados em diversas frentes, sendo algumas delas:

- 1. Melhorar o processo de recrutamento e seleção:** matching entre necessidades da empresa e qualificações de candidatos;
- 2. Treinamento e desenvolvimento:** recomendação de conteúdos de acordo com aquilo que é consumido por cada usuário;
- 3. Avaliação de ações:** correlacionando dados para ter insights sobre o que tem funcionado ou pode melhorar;
- 4. Retenção e turnover:** compreendendo o perfil de pessoas que saíram da empresa e os fatores que levaram a isso.

E para você, que está começando agora, ele deixa algumas dicas importantes sobre como estabelecer um processo de People Analytics:



Quick win

Comece pequeno e gere valor



Método ágil

Traga a essência de metodologias ágeis e gere eficiência



Equipe matricial

Tenha uma equipe focada e permita que interaja com todas as áreas



Clareza sobre o problema

Saiba o que perguntar e por qual motivo



LGPD e os impactos nas relações do trabalho:

aspectos da gestão das pessoas no dia a dia

- Célio Pereira Oliveira Neto | Heloisa Macari

Em um bate-papo sobre a Lei Geral de Proteção de Dados e o impacto nas relações de trabalho, Célio Neto, Doutor em Direito do Trabalho, e Heloísa Macari, Diretora Executiva na Protiviti, apontaram a importância de preparar ações que minimizem os danos devido aos vazamentos, bem como a necessidade de nos adiantarmos a fim de evitá-los.

Com o objetivo de proteger os direitos de liberdade, privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural, **a LGPD define o que são dados pessoais** e explica que alguns deles estão sujeitos a mais cuidados, sendo entendidos como dados sensíveis.

Nesse sentido, os especialistas iniciam a conversa esclarecendo que é preciso não apenas reunir dados de forma correta mas, também, **coletá-los com uma finalidade estabelecida.**

Você deve saber por qual motivo está solicitando determinada informação, formalizando-o e, acima de tudo, obtendo consentimento da pessoa em questão. Ou seja, se você utilizará a imagem do seu colaborador, por exemplo, para publicidade (mesmo que interna) é necessário avisá-lo e obter autorização formalizada, na qual é preciso **especificar não apenas a razão do uso, mas até quando pretende fazê-lo.**

Aqui, é preciso que o RH se atente às definições em **três períodos principais:**

- O que será armazenado durante **o recrutamento?**
- O que será armazenado durante **o contrato de trabalho?**
- O que será armazenado após **o contrato de trabalho?**

Depois de definir o que será coletado e com qual finalidade em cada um dos momentos, garanta que isso esteja claro entre todas as equipes envolvidas. Nesse sentido, é importante que o RH ande lado a lado e esteja sempre em alinhamento com as áreas de tecnologia e segurança da informação.

Mas por que a união com essas áreas **é tão importante?**

Enquanto o RH pode mapear o cenário, as ações necessárias e oferecer insights, as áreas de tecnologia e segurança da informação podem, de forma prática, realizar ações no ambiente digital para reforçar a segurança dos dados dos colaboradores. Um exemplo:

Segmentando dados para promover mais segurança

Se você ainda não realiza a segmentação de informações, é hora de levar essa proposta ao time de tecnologia. Guardar diferentes dados em diferentes repositórios te ajuda a reforçar a proteção, garantindo que não estejam centralizados no mesmo ambiente.

Ainda pensando em resguardar a empresa diante de possíveis problemas, a indicação é que o ROPA (Record Of Processing Activities) seja revisitado de tempos em tempos, verificando os processos estabelecidos e identificando possíveis vulnerabilidades.

Mas o que o **trabalho remoto representa** em relação à **Lei Geral de Proteção de Dados?**

Sim, ficou mais desafiador. As pessoas não têm um tempo determinado para se desconectar (ou não podem ser monitoradas nesse ponto), enquanto antes, as empresas acompanhavam e aplicavam políticas de LGPD dentro de um determinado período, assim, era mais controlável.

Hoje é mais flexível e descentralizado. Mas as regras continuam as mesmas: os colaboradores precisam aceitar todos os termos relativos aos seus dados.

O que muda é que o RH precisa entender quais são os limites da vigilância em home office, deixando claro o que pode ou não. Os aplicativos de monitoramento, por exemplo, podem invadir a vida pessoal e o tempo das pessoas, gerando pressão, o que impacta na saúde mental. Dessa forma, aumentar os mecanismos de controle sobre a sua equipe pode não ser o melhor caminho para ter um time saudável e engajado. O melhor é informá-los sobre as políticas de proteção em relação aos dados, e sobre as expectativas gerais da empresa.

Quando falamos no novo cenário de trabalho, que envolve home office e trabalho híbrido, a recomendação é clara: **precisamos monitorar dados, e não comportamentos.**



Empresas Humanizadas:

como transformar as empresas com ênfase no humano

- Estevan Sartoreli | Mafoane Odara | Pedro Paro

Para falar de humanização é preciso olhar para a realidade, e aqui temos um fato: o Brasil é um país extremamente desigual.

Com essa afirmação, Mafoane Odara, líder de recursos humanos do Grupo Meta, introduz a conversa e os desafios que permeiam esse contexto tão delicado.

Ativista desde os 10 anos de idade, Mafoane fala sobre a importância de **reconhecemos o cenário** com o qual estamos lidando, por mais complexo que seja, considerando que, a partir disso, existem **duas ações principais** que podemos realizar:

1. Ampliação dos espaços de poder:

a diversidade precisa estar em todo lugar

2. Criação de ambientes autênticos e seguros:

você pode ser quem você é e receber apoio da empresa para isso

Ainda sobre essa análise transparente de contexto, é a vez de Pedro Paro, CEO da Humanizadas, contribuir com a sua visão sobre o tema. Para ele, **é preciso carregar um incômodo para provocar a mudança.**

Pedro comenta que ao ver seu pai, ex-bancário, exausto pela rotina de trabalho, ele entendeu que é preciso encontrar uma forma de fazer dinheiro com consciência. E garante: isso é possível, **basta que as metas estejam alinhadas à saúde mental.**

Mas não para por aí. As empresas que não acompanharem esse movimento devem se tornar menos competitivas nos próximos anos. Afinal, ainda na fala de Pedro, entendemos que **61% dos colaboradores de uma corporação, hoje, são millennials.**

Essa nova geração traz um senso de propósito e de valor mais elevados, portanto, é preciso que as empresas estejam, cada vez mais, prontas para dialogar com esses colaboradores. Essas pessoas querem saúde, querem diversidade, e quem não se adapta ao que os melhores talentos procuram, perde em atratividade e, conseqüentemente, em resultados.

Para entendermos um pouco mais desse movimento, precisamos falar sobre a evolução da cultura. Ainda durante o começo da industrialização, conhecemos uma cultura utilitarista, lá atrás, quando o RH ainda era chamado de departamento pessoal. Depois, avançamos para uma cultura de engajamento, na qual as pessoas querem trabalhar para alcançar um ideal de felicidade.

Com os millennials e as novas gerações, ganha força a **cultura do significado,** baseada no princípio walk the talk, ou seja, ande de acordo com o que diz. Empresas que se importam com causas sociais e humanas se posicionam e lideram transformações.

Essas empresas se preocupam em ter ambientes seguros para todos, respeitando a individualidade, e começam a aplicar importantes conceitos:

1.

A **hierarquia é apenas influência**, a ideia de quem manda e quem obedece não existe mais;

2.

A **armadilha do conhecimento é real**, você precisa saber que não sabe de tudo;

3.

O **senso de controle precisa ser comedido**, as pessoas têm necessidade de autonomia, de viver em dimensões nas quais possam ser autênticas.

A partir disso, o propósito passa a ser vivido e não apenas repetido, gerando pertencimento, e deixando claro quais são os valores e competências esperadas por aquela corporação.

Antes de finalizar o conteúdo, os convidados nos trazem um bônus e falam sobre o metaverso.

Para eles, o metaverso é uma evolução imersiva das experiências que temos com o relacionamento interpessoal.

Demoramos dois anos para lidar com a pandemia e o trabalho remoto, hoje, estamos fortalecidos mas, ainda assim, existe um grande desafio: como lidar com o híbrido?

O metaverso se propõe a construir uma experiência de imersão que vem para suprir a necessidade humana de se conectar. E isso também se aplica em outros âmbitos.

Com o metaverso você não lê conteúdos, por exemplo, você vive. Você não aprende história em livros, você “volta” e vivencia.

Essa é uma grande ferramenta para criar inclusão, para que as pessoas não percam suas experiências independente de quem são e de onde vem. Mas para alcançar esse nível de inserção na sociedade, ainda há muito a fazer. Estamos no início de uma jornada longa, desconhecida e que promete ser muito benéfica.

E para finalizar, fica uma reflexão: **como serão as relações humanas em um ambiente de interação ampliada?**

Anote os seus palpites, em alguns anos (talvez antes do que imaginamos) tenhamos essa resposta.



Upskilling, Reskilling e Lifelong Learning

- Lisiane Lemos | Luciano Macaferri Rodrigues

Moderação: Danielle Arraes

Danielle Arraes, VP de RH da Puratos, recebeu no palco do CONARH 2022 Lisiane Lemos, Gerente de Programas de Recrutamento de Diversidade, Equidade e Inclusão do Google América Latina e Luciano Macaferri, Diretor Geral da Thales no Brasil.

A palestra sobre Upskilling, Reskilling e Lifelong Learning trouxe como pauta duas vertentes: como o profissional de RH pode alavancar sua carreira com o aprendizado contínuo e como usar essas estratégias para atração, treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Mas, antes de entrar a fundo nesses dois assuntos, vamos entender melhor a definição desses termos. Acompanhe!

Conheça Upskilling, Reskilling e Lifelong Learning

Upskilling

é quando um profissional aprende novas competências e aprimora seus conhecimentos dentro da sua própria área, tornando-o mais especialista e ágil nas execuções de suas tarefas.

Reskilling

já o reskilling é uma espécie de “reciclagem profissional”. Vivemos em um mundo onde surge a necessidade de novas profissões quase que diariamente. Por isso, o profissional que identifica a possibilidade de atuar em novas posições e busca conhecimento para isso, pratica o reskilling.

Lifelong learning

já o conceito de lifelong learning unifica o upskilling e o reskilling. Nos traz a premissa do aprendizado contínuo, da atualização constante, de que nunca é tarde para aprender algo novo.

Como esses conceitos podem ser aplicados à carreira do profissional de RH?

Lisiane é Bacharel em Direito, com MBA em Tecnologia da Informação e Administração de Negócios. Ela conta que resolveu estudar outras áreas ao observar o mercado de trabalho e sentir necessidade de novas visões e conceitos para agregar valor no seu dia a dia como profissional.

Luciano é Engenheiro Mecânico e tem MBA em Administração, aprendeu inglês, francês e italiano, isso mesmo depois de casado, com filhos e já trabalhando em grandes empresas.

Ambos são adeptos do upskilling, reskilling e lifelong learning e levantam a bandeira de que cada um é responsável por sua própria carreira, exaltam a importância de criar e acompanhar PDIs (Plano de desenvolvimento individual) e de se desafiar permanentemente.

Luciano ainda levanta o ponto de que o RH não é mais, há muito tempo, uma área operacional. Mas sim, uma área que participa das decisões de negócios, que possui membros nos conselhos e que traz conceitos de inovação para dentro das empresas.

Tudo isso, graças ao estudo e ao aprendizado contínuo.

Upskilling, Reskilling e Lifelong learning como ferramentas para o RH

Os convidados trouxeram a reflexão sobre como os três conceitos tornam-se ferramentas poderosas de atração e desenvolvimento de talentos.

Danielle ainda frisa que, nos dias atuais, não devemos tentar reter talentos, mas sim, manter a longevidade de um colaborador feliz e produtivo, outro ponto onde as ferramentas de aprendizagem podem atuar.

A Gerente do Google ainda fez uma provocação ao público da plenária e perguntou se cada um sabia qual era sua forma de aprendizado. O que acendeu um alerta, principalmente, para a área de Treinamento e Desenvolvimento.

Afinal, nem todo mundo aprende da mesma forma, o modelo 70/20/10 (70% de aprendizagem no dia a dia, 20% em mentorias e 10% em sala de aula) já não funciona tão bem assim. Por isso, é preciso oferecer diversidade na hora de treinar e desenvolver um colaborador, utilizando outras ferramentas de aprendizado. A gamificação, por exemplo, pode ser um excelente recurso para desenvolver e treinar habilidades de forma mais lúdica e aplicada no dia a dia.

Por fim, a palestra trouxe insights importantes sobre o papel do RH no desenvolvimento do colaborador:

- É preciso acompanhar o **movimento do mercado** e ficar atento às **mudanças e tendências**;
- A **cultura** de aprendizado deve ser **inserida dentro das empresas**;
- A área de Recursos Humanos **se transformou e tornou-se uma área de Gente e Gestão** que participa de conselhos e de tomada de decisões estratégicas. Tudo isso, **graças ao aprendizado contínuo**.



ESG Como Base da Estratégia de Negócios

- Clarissa Sadock, CEO da AES Brasil | Malu Nachreiner, CEO da Bayer Brasil

ESG foi um dos assuntos mais abordados durante o CONARH 2022. O mundo todo está de olho nas práticas empresariais quando os assuntos são os significados da sigla em inglês para Meio Ambiente, Social e Governança (Environmental, Social and Governance).

Clarissa Sadock, CEO da AES Brasil e Malu Nachreiner, CEO da Bayer Brasil foram convidadas para falar sobre o papel do RH em relação ao ESG.

A pauta já começou quente, mostrando que as práticas trazem um viés de negócios e geração de valor para as organizações. Afinal, investidores e candidatos avaliam as empresas de acordo com o que elas estão fazendo em relação ao assunto.

Nesse sentido, a dica é ficar de olho em como isso impacta na estratégia de Employer Branding e atração de talentos, não se esquecendo, é claro, de alinhar a cultura com as práticas – hoje em dia, o candidato também “entrevista a empresa”.

Clarissa e Malu listaram algumas iniciativas que devem vir do RH. **Acompanhe!**

Papel do RH em relação ao ESG

As convidadas trouxeram exemplos claros de como o RH pode ser ativo na hora de transformação da companhia para se adaptar ao ESG.

Junto com a liderança, tornar o ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo é um dos papéis do RH em relação às práticas de ESG. Isso envolve realizar um censo dentro da empresa, mapear áreas, vagas e oportunidades. Depois, estruturar um recrutamento e seleção que englobe as necessidades que foram mapeadas e criar um ambiente de segurança para a diversidade.

O RH também é responsável por trazer uma transformação cultural de acordo com os temas abordados nas diretrizes do ESG. Desafiando o colaborador a pensar de forma diferente, mudando a mentalidade da equipe, além de promover um ambiente de segurança para que os funcionários sintam-se à vontade para trazer novas ideias.

Outro ponto importante é ajudar o time a estabelecer metas de acordo com o ESG e passar a remunerar essas práticas, para elevar a percepção de valor.

E, por não ter mais um papel funcional, a área também deve participar de forma ativa das decisões estratégicas referentes ao assunto.

Inclusive, recentemente, fizemos um material aqui na Creditas abordando sobre como Benefícios Flexíveis estão diretamente relacionados ao ESG. [Confere aqui.](#)





RH nos Conselhos

- Pedro Melo | Sérgio Chaia | Ana Lúcia Caltabiano

Muitos dizem que o RH é o próximo CEO e que é preciso ter representantes de Gente e Gestão dentro dos conselhos empresariais. Esse foi o tema da palestra dada por Pedro Melo, Diretor Geral do IBGC, Sérgio Chaia, Coach e mentor de CEOs e empreendedores e Ana Lúcia Caltabiano, Executiva Sênior de RH e Conselheira de Administração.

O assunto começa com a provocação de que o RH não será RH dentro do Conselho, mas sim uma pessoa estratégica com olhar de gente. Alguém que vai entender as profissões do futuro, as competências necessárias para atingir os objetivos da empresa e traduzir essas tendências para as diretorias e para o Conselho.

Para isso, é preciso embalar o conteúdo da forma certa. Nesse sentido, os palestrantes deixam a dica de empacotar as decisões e sugestões de forma educativa para o conselho, trazendo dados do mercado e de dentro da própria empresa, além de informações de benchmarking.

Outro ponto fundamental do RH nessa nova posição é não ter medo de trazer aspectos humanos para a discussão, como saúde mental e bem-estar, que também foram assuntos muito comentados ao longo do CONARH e precisam estar presentes nos centros de decisão.



E agora?

“Cutucar” o mundo é sua responsabilidade

- Betania Tanure | Joe Santos

Nos trazendo uma reflexão sobre as **mudanças que podemos provocar no mundo diante de momentos de crise**, Betania Tanure, Doutora em Comportamento Organizacional, e Joe Santos, Professor de Prática em Gestão Global, protagonizaram um bate-papo repleto de interação com o público e novas ideias.

Ao iniciar a conversa, Betania nos apresenta as **cinco situações de crise** mais comuns no cenário global, sendo as duas primeiras já bastante conhecidas: **as dificuldades econômicas** e **as urgências sanitárias** (das quais estamos nos recuperando diante dos efeitos da pandemia).

Em seguida, ela introduz conceitos menos populares, como a **crise antropológica**, visto que, especialmente nos últimos dois anos, mudamos o jeito como interagimos e consumimos, exigindo mudanças e adaptações das corporações na forma como lidam com stakeholders, e nos próprios planos de negócio.

E por último, **a crise afetiva**, muito presente no Brasil por conta dos valores culturais que nutrimos. Falando sobre esse cenário da afetividade, a doutora nos conta que, em pesquisa feita pela consultoria Betania Tanure Associados, descobriu-se que **88% dos executivos estão vivendo o momento mais adverso de suas vidas**.

Ao compartilhar essa informação, somos convidados a pensar a respeito do treinamento de líderes capacitados para entender momentos de crise na vida de seus liderados. **O seu time se sente confortável para falar sobre vulnerabilidades, quando necessário?** Sabemos que as dores que surgem no âmbito pessoal também se tornam fragilidades no trabalho, e criar um ambiente seguro e aberto ao diálogo é uma forma efetiva de reduzir essas consequências.

Ainda, Betania nos conta que, em uma pesquisa feita na consultoria na qual atua, 42% dos entrevistados passaram por separações recentes em seus relacionamentos ou relataram que percebem uma conexão insustentável com seus parceiros. O que reforça, ainda mais, **a necessidade de se antecipar** diante de determinados problemas enfrentados por colaboradores, **proporcionando acolhimento**.

Para finalizar o ranking de principais crises, ela menciona **o cenário institucional**, já que todos esses fatores afetam o ambiente corporativo e exigem que as empresas façam a si mesmas a seguinte pergunta:

como assumo meu **papel nessas mudanças** e a minha **responsabilidade** em “cutucar” o mundo?

Para responder a questão, Joe Santos nos conta o significado de cutucar. Ele deixa claro que o uso da palavra não acontece por acaso, estamos falando em gerar um movimento que desperte a necessidade de ação, **cutucar é sobre chamar atenção, sobre influenciar o seu setor, a sua empresa e, até mesmo, o seu país**. Para ele, empresas multinacionais têm essa característica, mas a atitude é possível independente do tamanho da corporação. Você é capaz de causar movimento e mudança dentro do seu alcance, basta ser estratégico.

Nos dando exemplos tangíveis sobre como isso acontece, Joe cita a Ford, que fez parte de grandes mudanças no setor automobilístico, gerando transformações econômicas e culturais nos Estados Unidos do século XX.

Para ele, essas transformações estão diretamente ligadas com a emergência. Sim, **momentos emergenciais nos despertam para a necessidade de mudar, de cutucar**, e historicamente fomos marcados por esse comportamento.

Em países que enfrentaram crises no período pós-guerra, por exemplo, podemos observar o movimento de empresas que realmente contribuíram para a recuperação de suas nações, como é o caso da Toyota, que trabalhou arduamente para tornar sua produção mais eficiente e provar ao mundo que era possível criar uma indústria mais funcional, mesmo enxuta, com excelência produtiva, ajudando o Japão a evoluir.

O Google, a Netflix e a IBM são outros exemplos que podemos citar quando o assunto é a reinvenção, por meio da tecnologia, em um momento pós-revolução digital.

Hoje, também estamos em um contexto de emergência, segundo Joe, experimentamos o pós-pandemia, onde novas necessidades estão surgindo. Diante de períodos emergenciais, temos dois fatores importantes a considerar: **a incerteza e o risco**. Para Joe, a incerteza é tudo aquilo que sabemos que não sabemos, ou seja, ela é necessária para o crescimento, para a descoberta e, para alcançá-la, precisamos nos dispor a lidar com o desconhecido.

Ao falar sobre incerteza, o professor aconselha as lideranças a garantirem que seus times estejam “em campo”, em contato com novas experiências, interagindo com profissionais de outros mercados para que, assim, possam provar do incerto, entender o que ainda não sabem e retornar à corporação com novos insights.

Em complemento, Betania diz que **o líder, em momentos de crise, precisa estar no mirante**, isso quer dizer que é essencial olhar a situação como um todo, de maneira ampla, dando um passo para trás e analisando o problema com racionalidade.

Já sobre os riscos, não tem segredo, são as ameaças ao negócio como já conhecemos. O ponto dos especialistas é voltado para a importância de conectá-los com as incertezas, de forma positiva, percebendo que, ao identificar aquilo que não sabemos e as nossas inseguranças, podemos trabalhar nisso a tempo de evitar que um risco se torne, de fato, um perigo iminente.

Para concluir o bate-papo, Joe e Betania afirmam que é preciso utilizar uma lógica não primitiva ao “cutucar” o mundo. Assim, precisamos deixar de lado os fatores mutáveis que formam a corporação e lidar com os valores inegociáveis, ter clareza sobre quais são os princípios e sobre como, através deles, podemos transformar uma área da empresa ou um espaço no mundo.

[< voltar para o índice](#)

Essa é uma atitude que algumas organizações já tinham há 30 anos atrás. A Natura, por exemplo, mudou a forma como o brasileiro vê a sustentabilidade porque esse era um princípio da empresa. E esse mesmo comportamento pode ser replicado, em diferentes alcances, dentro de qualquer corporação.

Para realmente “cutucar” o mundo é preciso descobrir as incertezas, identificar os riscos e estar aberto às surpresas pelo caminho para que, assim, estejamos verdadeiramente assumindo o papel que nos cabe na mudança.



Futuro da remuneração

- Antonio Linhares | Bárbara Dinalli | Olavo Chiaradia

No último dia de CONARH, a conversa começa com uma afirmação simples e que tem ganhado força ao longo dos últimos anos: **quando falamos em remuneração, dinheiro já não é tudo.**

Sim, dinheiro é essencial mas, hoje, não é o único fator (e em muitos casos, nem mesmo o principal) quando falamos na atração e no engajamento de talentos dentro de empresas. Neste sentido, Bárbara Dinalli, Membro do Conselho do Comitê de Pessoas e Remuneração da Eletromidia, compartilha que o conceito de **remuneração por experiência é uma inovação** que vem se destacando por ser um benefício vivo, criando conexões atemporais.

Um exemplo de como a experiência tem sido, cada vez mais, vista como uma bonificação, é a emissão de vistos de nômade digital, que já é comum em mais de 10 países pelo mundo, nos quais é possível ter uma base de trabalho enquanto se experimenta uma nova cultura, um novo jeito de viver.

Ainda sobre essa forma disruptiva de remunerar colaboradores, Antonio Linhares, Gerente Global de Remuneração e Performance na Vale, comenta que, pensando em engajar colaboradores da área de tecnologia, a empresa criou o conceito de “Flex Office Internacional”, no qual é possível avaliar o desejo de um membro da equipe em se mudar para outro país, buscando viabilizá-lo da melhor e mais rápida forma possível.

Isso cria, além de uma nova possibilidade na vida do colaborador, o sentimento de cuidado e pertencimento em relação à empresa, que passa a fazer parte da história desse indivíduo para além do corporativo.

Olavio Chiaradia, Gerente de Remuneração e Benefícios na Duratex, reforça que, geralmente, as empresas mais desejadas pelos colaboradores não apresentam salários maiores, mas benefícios e um desafio mais atrativo. É preciso entender o que os colaboradores de determinado setor estão buscando e, dentro do propósito da empresa, descobrir como é possível criar estímulos o suficiente para atrair os melhores talentos do mercado.

Ao abrir para perguntas do público, somos surpreendidos por uma questão bastante relevante dentro do tema: **como desmistificar o salário e torná-lo algo não confidencial?**

Para Bárbara, esse é um exercício fundamental que ajuda o colaborador a aprender a monetizar toda a remuneração, isso significa que, ao desmistificar o salário, existe um incentivo para que a equipe comece a considerar, também, todos os outros ganhos como parte do pacote.

Por outro lado, essa mudança só pode ser feita de forma cuidadosa e gradativa, pois trata-se de uma novidade cultural e, por isso, envolve uma jornada de maturidade.

Ela comenta que algumas empresas já permitem que o próprio time tome decisões de remuneração, o que é uma possibilidade muito pertinente em startups, por exemplo, que nascem sem uma forte cultura hierárquica. Em empresas de perfil tradicional, é interessante propor que a equipe faça parte dessa decisão apenas quando trata-se de um bônus. Com remunerações oficiais e fixas, sabemos que existem legislações e obstáculos de transparência que dificultam o processo.

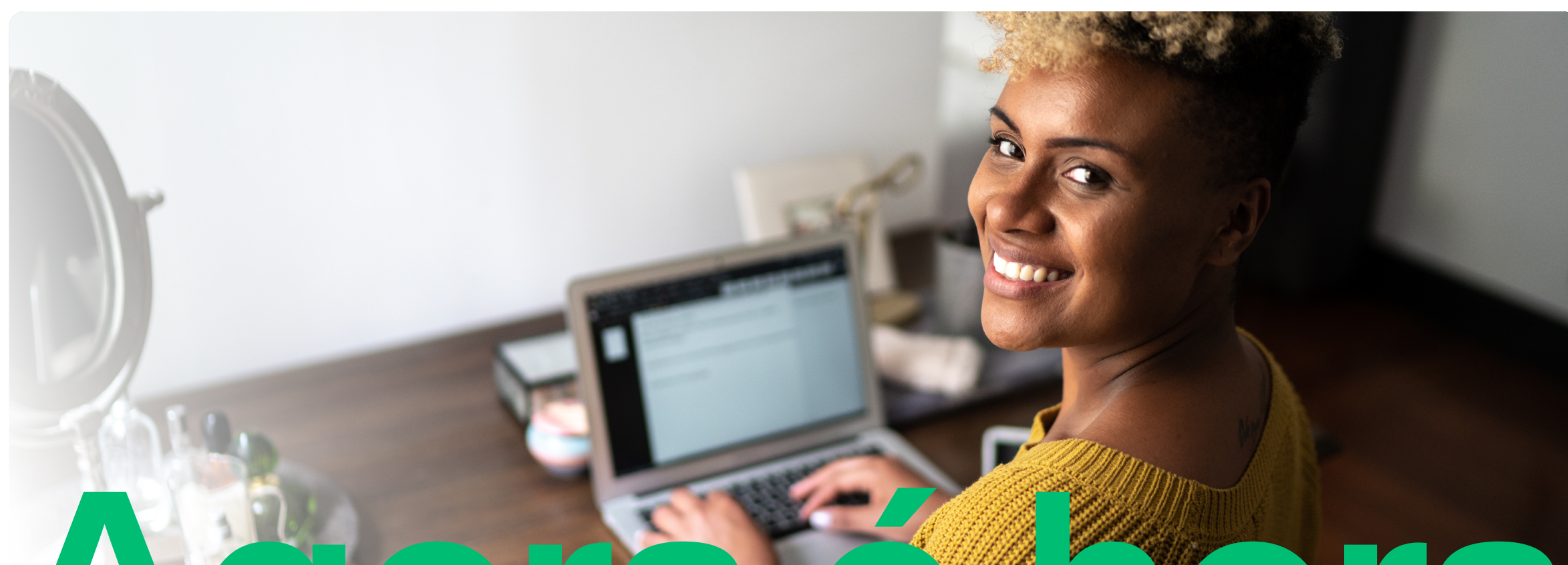
Agora, quando falamos de um ganho extra que a equipe recebeu ao atingir uma meta, e deve ser entregue de acordo com a participação de cada membro dentro do projeto, a decisão sobre como distribuir o valor pode ser do próprio time, **estimulando um exercício de autonomia e empatia.**

Antes de encerrar o painel, a audiência questiona, também, como é possível equilibrar diversidade, inclusão e performance.

E essa pergunta Antonio faz questão de começar respondendo, ele esclarece que os dois pilares só podem andar juntos, já que **uma boa avaliação de performance, que seja justa, demanda a consideração da diversidade**, respeitando as particularidades dos colaboradores e preparando líderes para lidar com isso.

Ele ressalta que diversidade e inclusão não são um bônus, são assuntos que precisam ser institucionalizados e, portanto, as pessoas não devem ser contratadas apenas para cumprir uma meta, é preciso incluí-las nos planos da empresa e entender por quais qualidades profissionais foram contratadas para que, assim, tenham uma jornada de aprendizado e crescimento dentro da corporação.

Para fechar, Olavo adiciona que diversidade é essencial para a performance da empresa, já que pessoas diferentes apontam caminhos variados com soluções inovadoras e plurais.



Agora é hora de colocar em prática!

Nessa edição histórica que marcou o retorno aos eventos presenciais após dois anos de isolamento social, **o CONARH 2022 trouxe insights importantes** para que as empresas possam se inserir e se desenvolver nesse novo mercado – e novo mundo – que se desenhou após incertezas, evoluções e novas perspectivas.

Esperamos que este material possa inspirar ações factíveis e significativas para sua empresa e ajude a prepará-la para se destacar em meio a um mercado com tantas transformações.

Até o próximo evento :)

Veja como a Creditas Benefícios **pode ajudar sua empresa**



Entenda como a primeira carteira de benefícios do RH tem ajudado o grupo Ri Happy a gerenciar o capital humano de mais de 3 mil colaboradores. Leia o case e inspire-se.

[Ver case completo](#)



Conheça o programa de bem-estar financeiro da Creditas Benefícios

Possibilite o desenvolvimento financeiro de seus colaboradores com a parceria da Creditas Benefícios e sua equipe de RH.

[Saiba mais](#)



A PRIMEIRA CARTEIRA DE BENEFÍCIOS DO RH