

2023

PRÊMIO
**Think
Work**
flash

INN:VATIONS

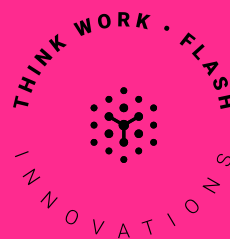
36

iniciativas
inovadoras
de RH

Think Work

flash

AGOSTO • 2023



Sumário

3

Expediente
Quem faz
o prêmio

5

Editorial
A maratona
da inovação
em RH

7

Metodologia
Conheça
o processo

11

Numerária
A inovação
do RH
em 2023

21

Destaques
RH mais
Inovador
Parceiro da
Inovação no RH

24

**Vencedores
e
Finalistas**

Vencedores e Finalistas

As melhores iniciativas nas 12 categorias

25

**Atração
e Seleção**

29

Carreira

33

**Cultura
Organiza-
cional**

37

**Desenvolvi-
mento
Profissional**

41

**Desenvol-
vimento
de Jovens**

45

Diversidade

49

**Employee
Experience**

53

Liderança

57

**People
Analytics**

61

**Remu-
neração e
Benefícios**

65

**Saúde e
Qualidade
de Vida**

69

**Transfor-
mação
Digital do RH**

73

As empresas certificadas

thinkworklab.com/innovations



Quem faz o prêmio

Quem faz o prêmio

Realização:

Think Work

A **Think Work** tem como missão ajudar o RH a lidar com desafios cada vez mais complexos nas suas empresas.

Tecnologia. Comportamento. Cultura. Sociedade. Tudo muda radicalmente, o tempo todo, e em velocidade sem precedentes. Como especialista em "pessoas", espera-se que o RH esteja à frente dessas tendências e lidere essa transformação nos negócios.

Ajudamos o RH a fazer essa transição e a ocupar um papel cada vez mais estratégico nas organizações, trazendo: ideias inovadoras, aplicações práticas, conexões relevantes e ferramentas úteis.

O **Think Work Innovations** é uma iniciativa da **Think Work** para reconhecer os melhores projetos de gestão de pessoas do país. Para saber mais, fale conosco pelo contato@thinkworklab.com

Patrocinador exclusivo:

flash

A **Flash** é uma plataforma de gestão de jornada de trabalho, que oferece soluções completas para gestão de benefícios, gestão de despesas corporativas e gestão de pessoas.

Pioneira no mercado de benefícios flexíveis, a *startup* ajuda a desburocratizar processos corporativos para que os profissionais possam aproveitar ao máximo o seu potencial.

Possui mais de 20 mil empresas clientes. Em 2022, levantou 100 milhões de dólares em uma rodada de investimento liderada pelos fundos Battery Ventures e Whale Rock.

Para saber mais, fale conosco:

Think Work



Tatiana Sendin,
founder e CEO
tatiana@thinkworklab.com



Daniela Moreira,
founder e COO
daniela@thinkworklab.com



Matthias Wegener,
Chief Knowledge Officer
matthias@thinkworklab.com

Sobre o e-book

Edição: Talita Abrantes,
Daniela Moreira e Tatiana Sendin

Textos: Camila Pati, Marina Dayrell,
Maria Carolina Maia, Thaíne Belissa
e Talita Abrantes

Tabelas e indicadores:

Matthias Wegener

Diagramação: Estúdio Cosmo



A maratona da inovação em RH

Editorial



Tudo que existe nasce pequeno, evolui e se transforma. Esse princípio do desenvolvimento da vida também vale para as empresas. E não seria diferente no processo de inovação em gestão de pessoas.

Inovar é um conceito recente na disciplina de recursos humanos. Não faz muito tempo que bastava o RH ser funcional: pagar em dia, contratar trabalhadores e evitar greves. Aos poucos, a área passou a ser cobrada a “falar a língua dos negócios”, “ser estratégica”. Teve de aperfeiçoar processos seletivos, estruturar uma grade eficiente de treinamentos e desenhar sistemas de avaliação que justificassem promoções e aumentos.

Em menos de uma década, surgiram as primeiras conversas sobre *people analytics* e sobre como a administração de pessoas poderia usar sistemas para extrair dados sobre suas políticas e práticas. A visão de um RH mais moderno e cheio de painéis de informações se espalhou rapidamente no mundo corporativo. O RH se viu diante do desafio de fazer diferente, ser criativo. Inovar.

Mas o que é inovação em gestão de pessoas? É isso o que estamos aprendendo com o prêmio **Think Work Flash Innovations**, que chega à sua segunda edição.

Apesar das cobranças internas, ninguém realmente falava como seria possível tornar os processos de gestão de pessoas diferentes e melhores. O Innovations levantou essa pauta. Ao incentivar a participação de empresas de qualquer setor, tamanho, tempo de

existência, convidou para a arena RHs de diferentes ambições e visões. As práticas começaram a ser compartilhadas. E a discussão sobre inovação no RH ganhou corpo.

Se na primeira edição, cerca de 270 iniciativas foram inscritas, este ano chegamos a 415, de 200 companhias. Entre elas, alguns dos maiores empregadores do Brasil e também negócios com 50 funcionários.

Descobrimos que inovar em recursos humanos pode ser algo como desenhar uma estrutura organizacional baseada nas moléculas do corpo, um modelo que permite conexões e desconexões conforme a necessidade do negócio. Pode ser um benefício que entende que algumas mulheres sofrem de cólicas menstruais e que, com dor, não são produtivas. E também pode ser um robô que conversa 24 horas por dia com candidatos, para não deixar ninguém sem resposta no processo seletivo.

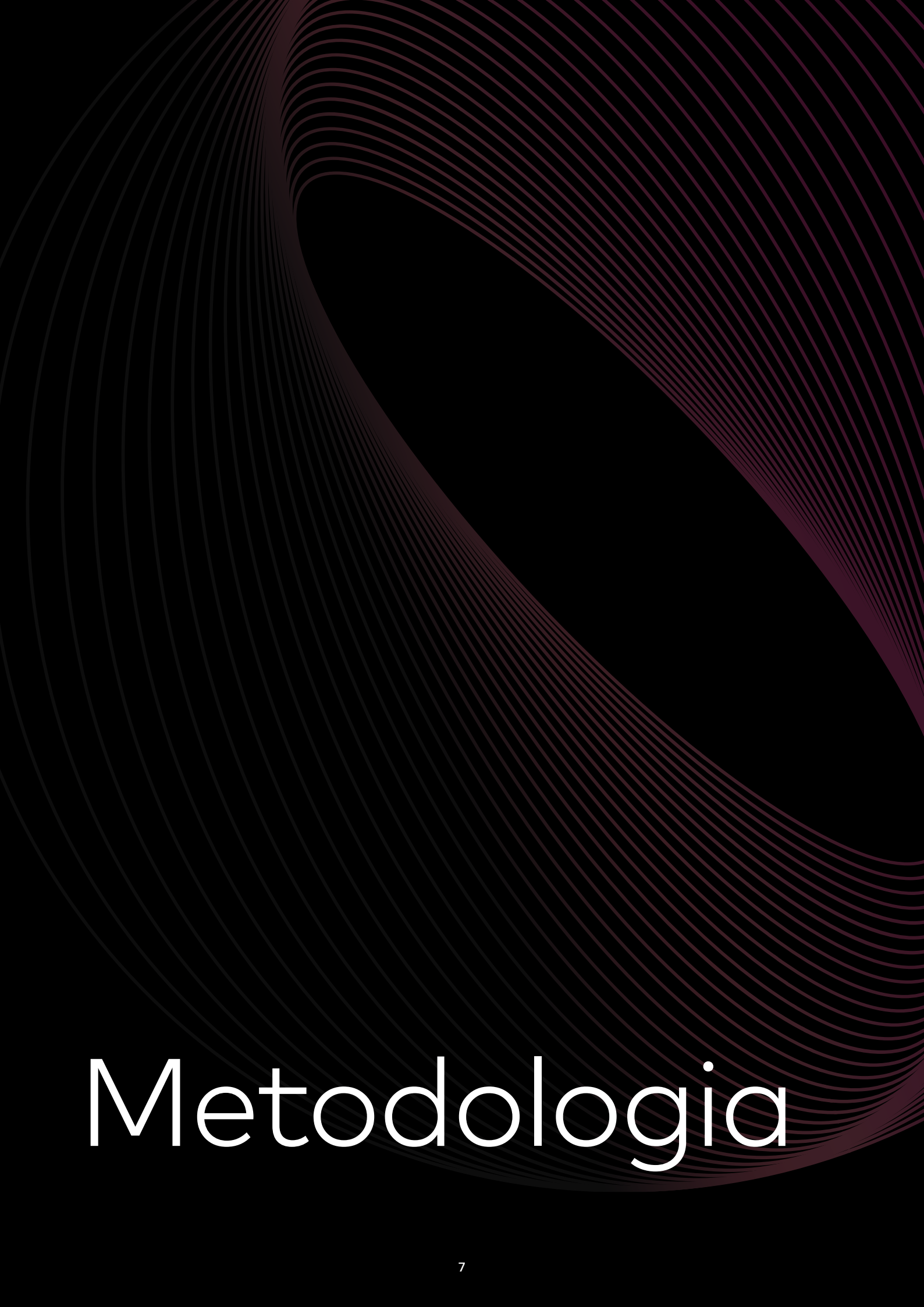
Estamos apenas no começo da jornada de transformação. Ainda há espaço — muito espaço — para melhorias. Contudo, nenhum atleta nasce medalhista. No caminho até o pódio, existe esforço, dedicação, erros e frustrações. E existe torcida.

Nós, da **Think Work**, estamos provocando essas conversas e torcendo pelo RH. Hoje, comemoramos as 415 ideias que participaram do Innovations 2023. Que elas puxem a evolução do RH e inspirem muitas outras iniciativas. Parabéns!

//
No caminho até o pódio, existe esforço, dedicação, erros e frustrações. E existe torcida.
//



Tatiana Sendin
Founder
e CEO da
Think Work



Metodologia

Desde 2022, o **Prêmio Think Work Flash Innovations** reconhece as melhores práticas e os projetos mais inovadores em gestão de pessoas do Brasil. Ao todo, as empresas podem se inscrever em 12 categorias e concorrer ao título Destaque do Ano, por meio de votação popular. Este ano, a premiação traz dois novos reconhecimentos: o prêmio RH mais Inovador e o destaque de Parceiro da Inovação (mais detalhes abaixo).

O diferencial do Innovations é dar visibilidade para as práticas em si e para as equipes que as executam. Empresas de qualquer tamanho, tempo de existência e setor de atuação podem participar. Cada companhia pode submeter seis inscrições, sendo no máximo duas por categoria. Projetos que foram cadastrados na edição passada podem ser inscritos novamente.

Nesta segunda edição, além da descrição do programa, as companhias também respondem a um questionário quantitativo sobre as práticas de RH adotadas na categoria em que a iniciativa foi inscrita e sobre a estratégia de inovação e gestão de pessoas da empresa. Os resultados dessa etapa correspondem a 20% da nota final dos projetos que concorrem ao prêmio e certificação. Os 80% restantes da pontuação são referentes às respostas qualitativas sobre o projeto em si.

Conheça as etapas

1.

A empresa escolhe as categorias para participar

As 12 categorias de 2023

- Atração e Seleção
- Carreira
- Cultura Organizacional
- Desenvolvimento Profissional
- Desenvolvimento de Jovens
- Diversidade
- Employee Experience
- Liderança
- People Analytics
- Remuneração e Benefícios
- Saúde e Qualidade de Vida
- Transformação Digital do RH

2.

As equipes cadastram os projetos

3.

Os participantes preenchem um questionário quantitativo de práticas para cada categoria escolhida

4.

A Think Work analisa os projetos e o questionário quantitativo

5.

São divulgados os três finalistas de cada uma das 12 categorias

6.

Os jurados avaliam os 36 projetos finalistas

Conheça os jurados de 2023:



Alessandra Morrison, board member, mentora e ex-líder de RH da Kimberly Clark



Angela Lucas, professora e pesquisadora na área de gestão de pessoas na Unicamp



Claudio Garcia, professor da New York University e presidente da The Outthinker Strategy Network



Danilca Galdini, head de pesquisa na Companhia de Talentos



Marcelo Nobrega, especialista em inovação e tecnologia em RH, investidor e conselheiro de *HR Techs*



Think Work: Tatiana Sendin (CEO), Daniela Moreira (COO) e Matthias Wegener (CKO)

7.

Os destaques do ano são selecionados

Como funciona a escolha para o destaque **RH mais Inovador**

- Todas as empresas que inscreveram 4 ou mais projetos são consideradas
- As notas de cada projeto são multiplicadas pelo peso da categoria em que foi inscrito:

Categoria	Peso
Diversidade, Desenvolvimento Profissional, Carreira e Cultura	1,0
Saúde e Qualidade de Vida, Atração e Seleção, Remuneração e Benefícios e Liderança	1,2
People Analytics, Employee Experience, Transformação Digital RH e Desenvolvimento de Jovens	1,4

- As notas dos 4 projetos com melhor avaliação são somadas, podendo chegar a 560 pontos. Vence a empresa com a melhor pontuação final.

Como funciona a escolha para o destaque **Parceiro da Inovação**

São considerados:

- Quantidade de menções sobre a empresa em diferentes projetos;
- A avaliação das organizações participantes sobre a parceria;
- Nível de envolvimento do fornecedor na iniciativa.

8.

As iniciativas mais inovadoras no RH são reveladas

9. Votação popular para a escolha do Destaque do Ano (no evento de premiação)

Acompanhe as notícias sobre o **Innovations** no nosso **hub de conhecimento**

Confira o regulamento completo do **Think Work Flash Innovations** [aqui](#)

A inovação do RH em 2023

Ao todo, 200 empresas de todos os portes e tempos de existência se inscreveram na segunda edição do **Prêmio Think Work Flash Innovations**. Os projetos sinalizam as áreas que já estão sendo transformadas pelo RH brasileiro e onde ainda há espaço para inovar

Numerária

O TAMANHO DO INNOVATIONS 2023



415
projetos



120
iniciativas certificadas



36
finalistas



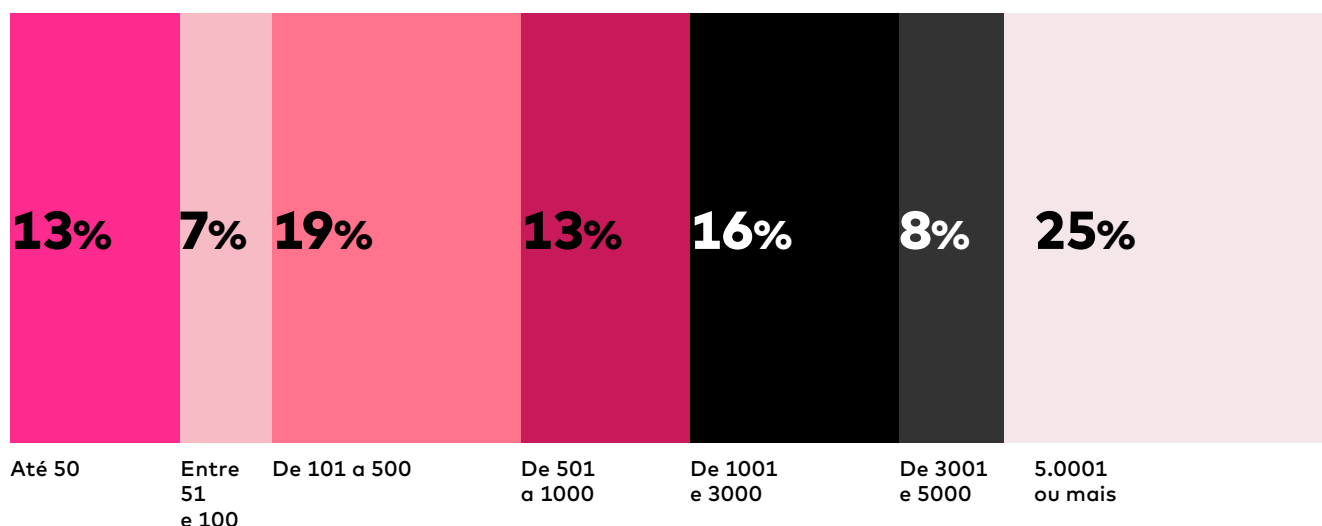
12 premiados
e **3** destaques

AS EMPRESAS

ONDE A INOVAÇÃO NO RH ACONTECE?

Em todos os lugares. Empresas dos mais variados perfis participam do Innovations

Nº de funcionários: Um quarto das inscritas tem mais de 5 mil funcionários



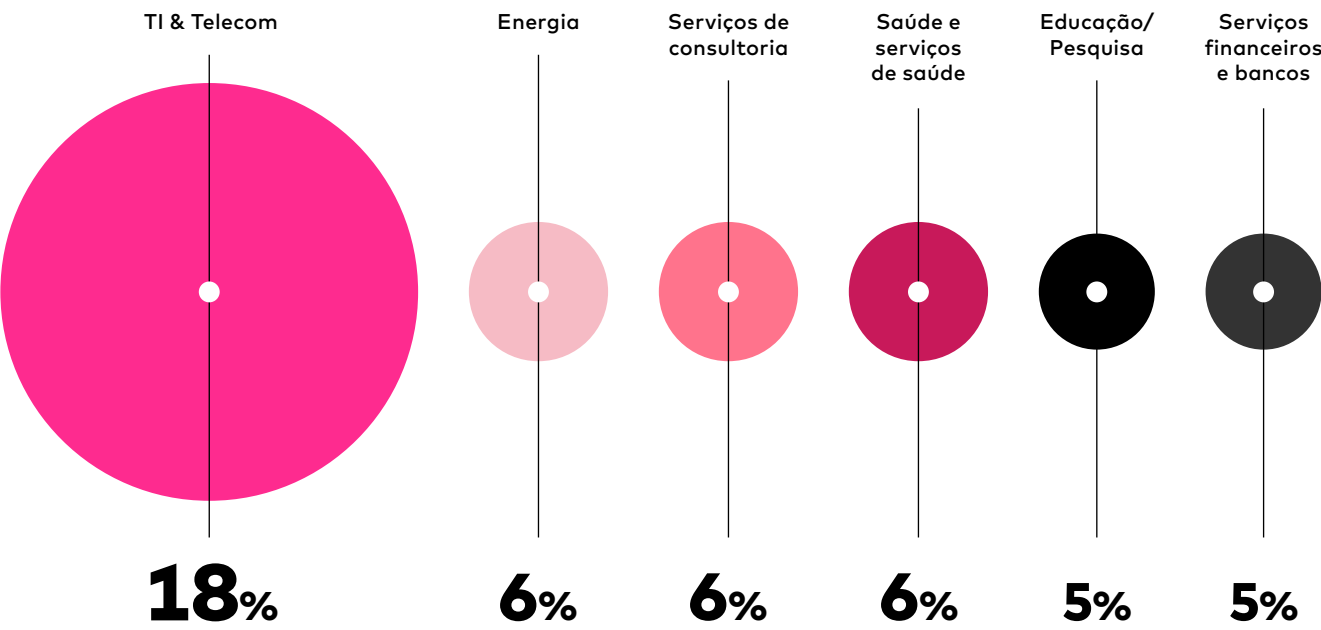
AS 3 MAIORES EMPRESAS (em número de empregados)



Numerária

PRINCIPAIS SETORES

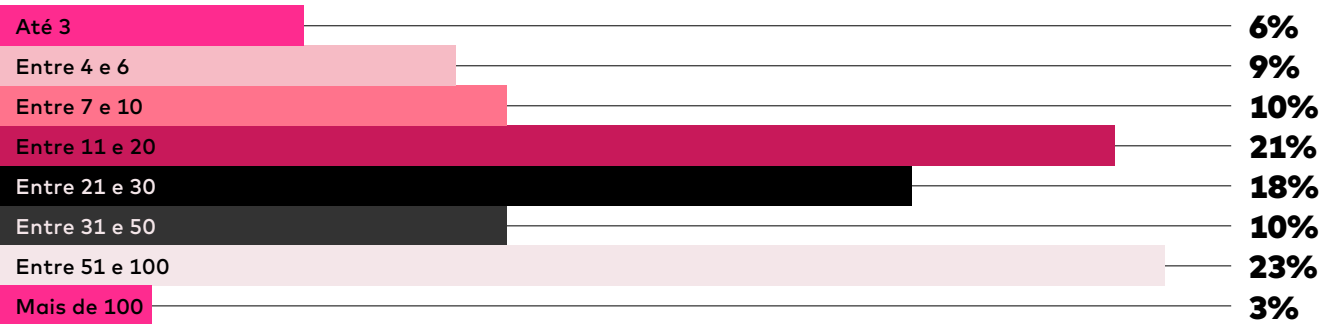
Mais de 30 setores estão representados nesta edição. *Tech* lidera



TEMPO DE OPERAÇÃO

Quem pensa que inovação só combina com *startups*, está enganado. Companhias centenárias também possuem projetos originais

Tempo de operação no Brasil, em anos



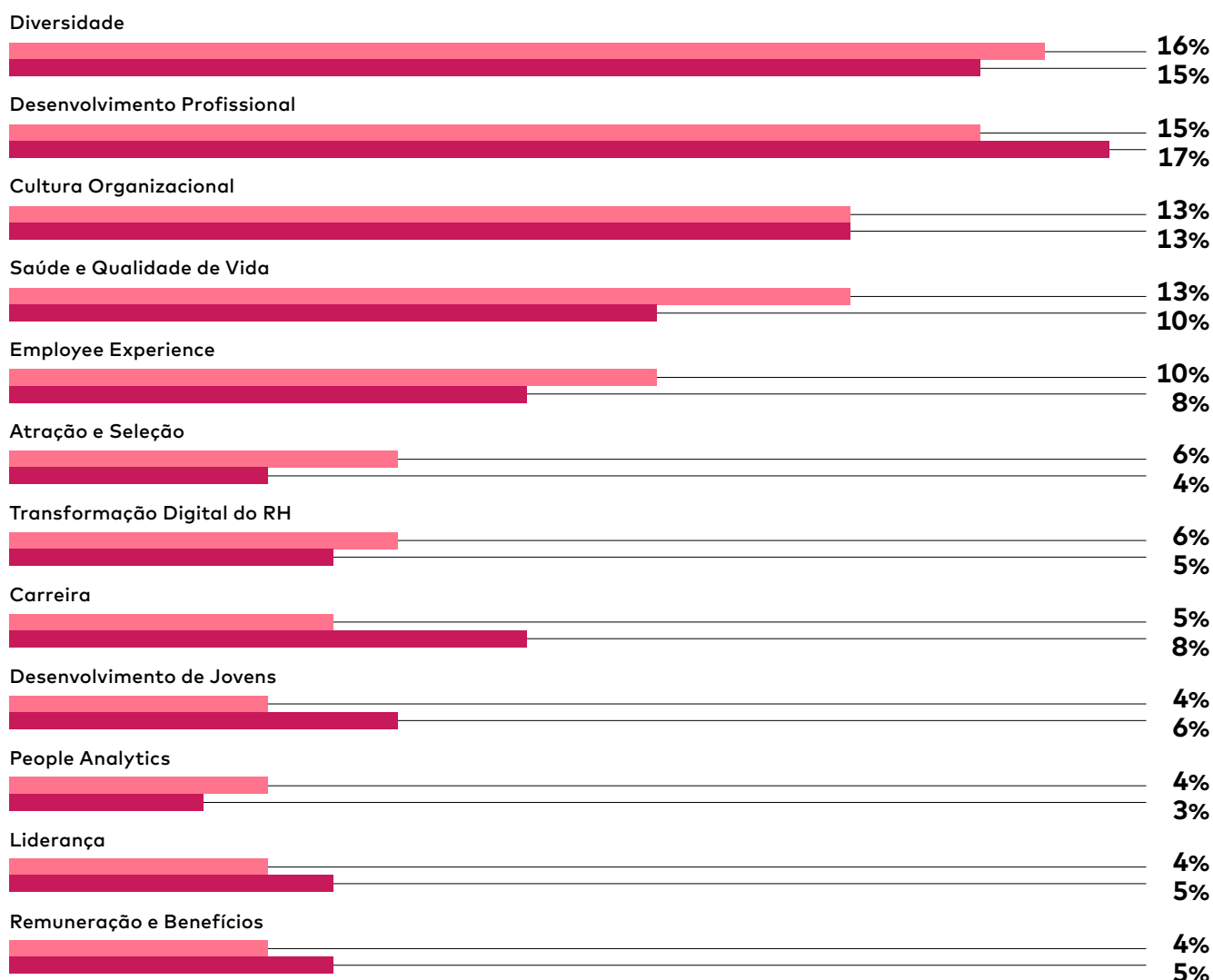
OS PROJETOS

OS TEMAS DE VANGUARDA

Mais de 30% das práticas enviadas estão nas categorias Diversidade e Desenvolvimento Profissional. Parece haver poucas iniciativas originais em Remuneração, Liderança, *People Analytics* e Desenvolvimento de Jovens

% de inscrições nas categorias

● 2023 ● 2022



Numerária

DE ONDE VÊM AS IDEIAS?

A maior parte das iniciativas apresentadas são concepções próprias e inéditas, segundo as participantes. Por outro lado, 10% foram desenvolvidas totalmente por fornecedores

De acordo as empresas

Projeto 100% original e pioneiro

40%

Projeto adaptado de outras práticas da empresa

26%

Inspiração de *benchmarks* externos

24%

Projeto 100% desenvolvido por fornecedor

10%

54%

dos projetos de Saúde e Qualidade de Vida são apontados como originais

43%

das iniciativas de *People Analytics* aproveitaram experiência de outras práticas da companhia

45%

das práticas de Atração e Seleção usaram *benchmarks* externos

O CAMINHO PARA A INOVAÇÃO

O RH é o principal agente de transformação da gestão de pessoas, seja por conhecimento próprio seja pelo RH de outras empresas

Como a sua empresa promove inovação no RH?

41% A partir do conhecimento do time de RH

28% Com o uso de *benchmarks* externos

16% RH tem suporte do time de tecnologia

11% Contratação de consultorias

4% Contratação de *HRTechs/Startups*

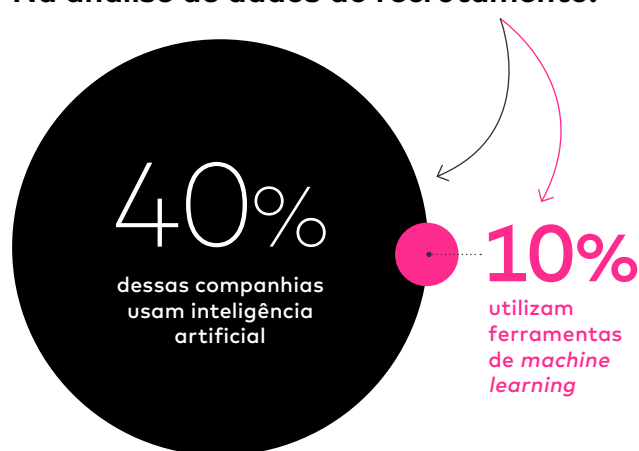
DESTAQUE DAS CATEGORIAS

ATRAÇÃO E SELEÇÃO

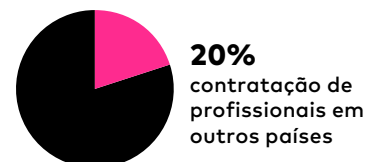
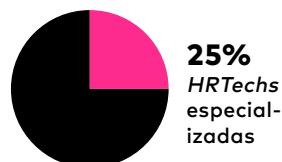
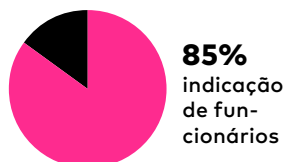
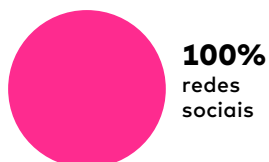
45

dias é o tempo médio de um processo seletivo nas empresas que inscreveram projetos nessa categoria

Na análise de dados do recrutamento:

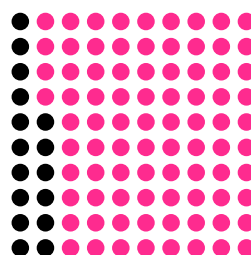
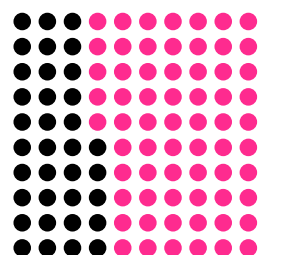
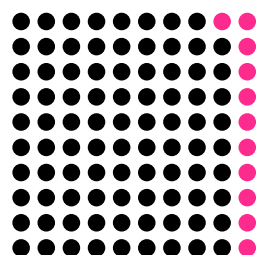


Para atrair talentos, elas usam:



CARREIRA

Em 2022, em média:



50%

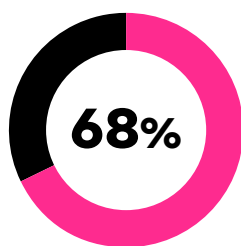
das empresas usam a **Matrix 9 Box** para avaliar a performance da equipe

CULTURA ORGANIZACIONAL

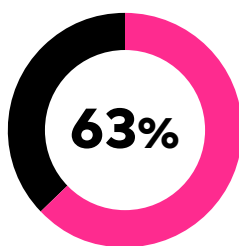
8,71

é a nota que as empresas inscritas na categoria dão para sua cultura organizacional

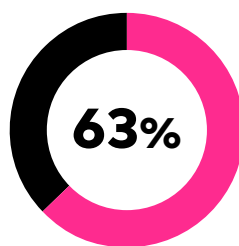
As características que as organizações mais atribuem à sua cultura:



inovação



confiança



propósito

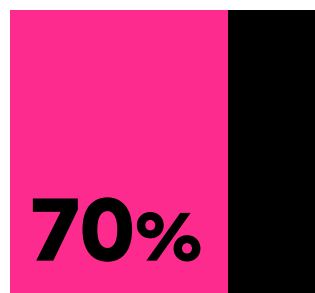
Nenhuma companhia cita "ganho financeiro" como atributo da cultura

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Em 2022,

28 horas

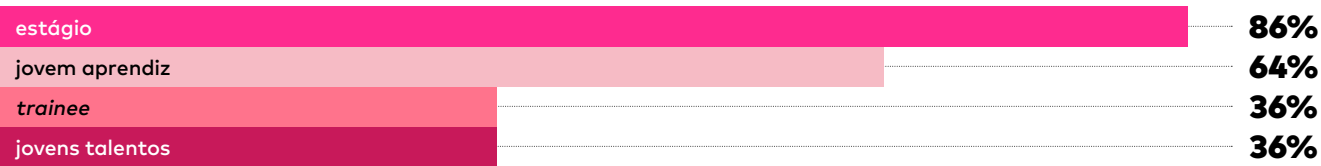
em média foram destinadas para treinar funcionários



dos empregados passaram por um plano de desenvolvimento individual

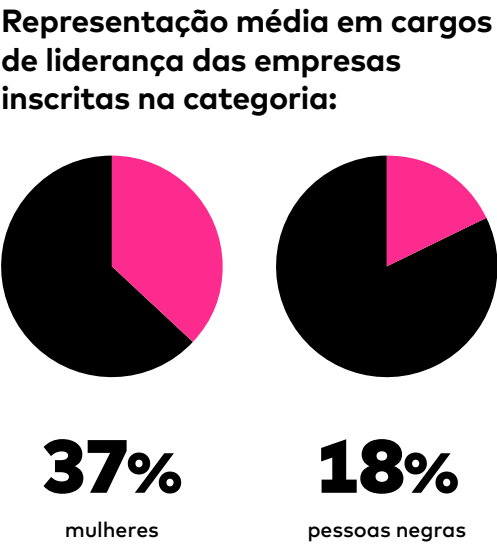
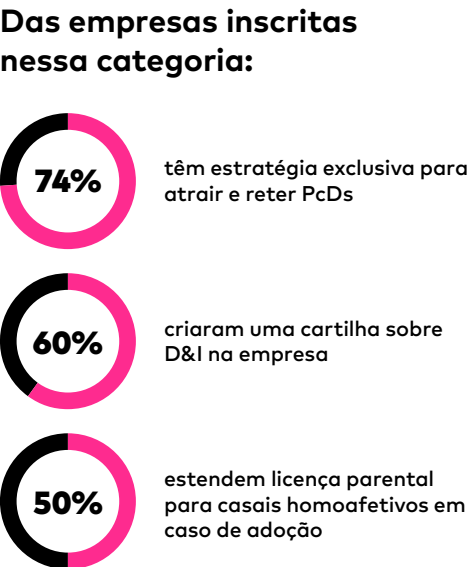
DESENVOLVIMENTO DE JOVENS

Programas usados pelas empresas para desenvolver os jovens:

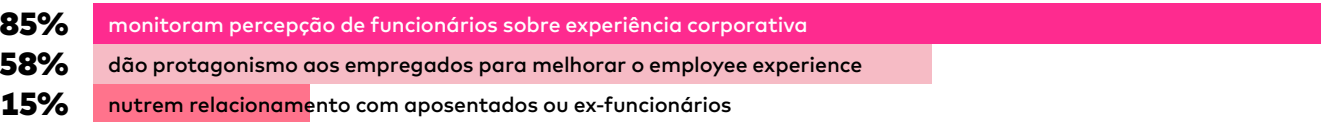


53% dos jovens foram efetivados em 2022 após um programa de desenvolvimento nas organizações que cadastraram projetos nesta categoria

DIVERSIDADE



EMPLOYEE EXPERIENCE



Numerária

LIDERANÇA

O que se espera de um gestor no Brasil, segundo metas ou contratos de trabalho:

77%

cuidar da saúde mental da equipe

69%

garantir a diversidade do time

46%

definir planos de ação para melhorar o clima

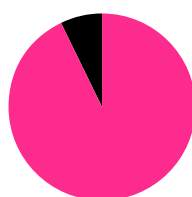
PEOPLE ANALYTICS

71%

das empresas inscritas na categoria usam *People Analytics* para traçar diagnósticos. Só 14% chegam a análises preditivas

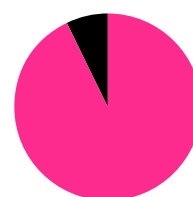
Os dados mais monitorados:

% de empresas que acompanham este indicador:



93%

cotas de funcionários

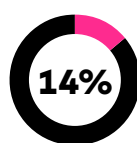


93%

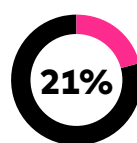
turnover

Os dados menos monitorados:

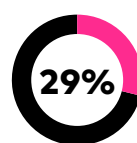
% de empresas que acompanham este indicador:



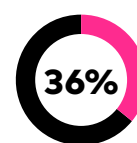
frequência de *feedbacks* dados aos funcionários



produtividade dos funcionários



evolução das causas trabalhistas



sinistralidade do plano de saúde

Numerária

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

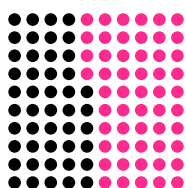
As formas mais comuns de remuneração variável:



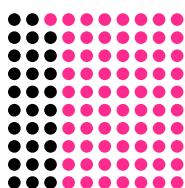
58% das organizações têm benefícios flexíveis

SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA

Em 2022:

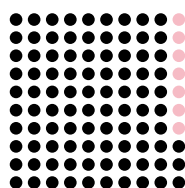


46%
das companhias tiveram casos de afastamentos por questões ligadas à saúde mental

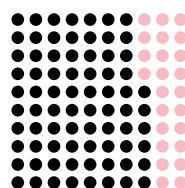


29%
tiveram afastamentos por acidentes de trabalho

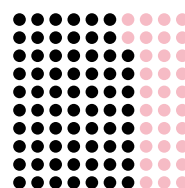
Como as empresas cuidam da saúde mental dos times:



93%
têm um canal formal para queixas sobre saúde mental



76%
pagam sessões de terapia para funcionários



68%
monitoram níveis de estresse do time

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO RH

Os temas que lideram a construção de uma gestão de pessoas mais *tech*:





Innovations 2023 Destiques

Destaques

RH mais Inovador: Zup Innovation

Pela primeira vez, o prêmio **Think Work Flash Innovations** reconhece as organizações que mais se destacaram na inovação do RH pelo conjunto dos projetos apresentados. Neste ano, o primeiro lugar do pódio vai para a empresa de tecnologia **Zup Innovation**. Com quase 3 mil funcionários espalhados por 430 cidades de todas as regiões do Brasil e 10 países, a companhia inscreveu quatro iniciativas na edição 2023 do Innovations. Todos os projetos receberam a certificação Inovação do RH e um — o programa Comunidades Zup — foi um dos finalistas na categoria Cultura Organizacional. Em comum, as práticas resolvem dores comuns à rotina de trabalho remoto e melhoram a experiência geral dos funcionários.

Os insights da Zup Innovation para o trabalho remoto

Comunidades Zup

Categoria:
Cultura Organizacional

Insight:
Para combater a solidão do remoto, a empresa criou comunidades nas cidades com mais funcionários. Interações extrapolam temas de trabalho

Onboarding | Zup Innovation

Categoria:
Employee experience

Insight:
Com 100% do time remoto, a Zup reformulou seu *onboarding* com técnicas de *storytelling* para engajar novatos — que viram até astronautas

Central de Atendimento Zupper

Categoria:
Employee experience

Insight:
O suporte aos funcionários no RH da Zup é feito de maneira ágil e humana, com treinamentos e processos que garantem satisfação média de 95%

ErgonoZup

Categoria:
Saúde e Qualidade de Vida

Insight:
Todos os funcionários passam por uma avaliação de ergonomia que considera rotinas e espaço de trabalho. A empresa paga pelas melhorias necessárias

Destaques

10 empresas mais inovadoras em gestão de pessoas

Participaram do ranking aquelas que inscreveram, no mínimo, quatro projetos

	Nome da empresa	Nota
1	Zup Innovation	416,0
2	Hospital Albert Einstein	412,0
3	YouX Group	403,3
4	Claro	383,7
5	Totvs	363,0
6	Gran	358,7
7	Grupo Sabin	348,9
8	Klabin	348,8
9	Gerdau	345,1
10	Grupo Boticário	344,6

Parceiro da Inovação no RH

Parceiro da Inovação do RH: **Ludos Pro**

Se “uma andorinha sozinha não faz verão”, como diz o antigo adágio popular, para inovação avançar, as empresas também precisam do apoio de parceiros externos. Nesse quesito, a **Ludos Pro**, de treinamentos corporativos, é o destaque da edição 2023 do prêmio **Think Work Flash Innovations**. A *startup* foi responsável pelo desenvolvimento da Univen Tech - Universidade de Vendas, do grupo Saint Gobain, que reúne empresas do setor abrasivo. Finalista na categoria Desenvolvimento Profissional, a Univen Tech é uma plataforma de *e-learning* que usa gamificação para engajar nos cursos a equipe de vendas.

4 em cada 10 projetos inscritos no Innovations 2023 tiveram apoio de um parceiro



Vencedores e Finalistas

As **melhores iniciativas**
nas 12 categorias



2/5

das empresas que inscreveram
projetos nesta categoria usam
inteligência artificial na análise
de dados do recrutamento

ATRAÇÃO E SELEÇÃO



BRF



Theo

BRF usa chatbot no WhatsApp para recrutar milhares

Adoção de inteligência artificial para tirar dúvidas e apoiar candidaturas elevou produtividade da equipe de recrutamento da empresa em 15%. Número de admissões cresceu 28%

Com mais de 90 mil funcionários no Brasil, a empresa do setor alimentício recrutou 25 mil pessoas em 2022. Dessas contratações, 19 mil foram para posições operacionais e de entrada. Até o início do ano, toda troca de mensagens durante o recrutamento era feita via e-mail — o que dificultava a comunicação, especialmente em seleções para níveis operacionais. Para ampliar o raio de atração e melhorar a experiência dos candidatos, a empresa automatizou o atendimento pelo WhatsApp com uma inteligência artificial que funciona em regime 24/7.

O chatbot **Theo** esclarece dúvidas de candidatos sobre o processo seletivo, apoia na candidatura e até ajuda na busca por vagas na BRF. A iniciativa reforça um movimento cultural da empresa que va-

loriza as atitudes de agilidade, simplicidade e eficiência.

Desde março de 2023, a inteligência artificial atingiu 10 mil candidatos e respondeu mais de 53 mil mensagens. Por mês, são 16 mil respostas e uma taxa de 80% em confiabilidade. A ajuda do robô também impactou a eficiência do time de recrutamento. Em relação ao ano anterior, a produtividade da equipe subiu 15% e o número de admissões cresceu 28%.

A empresa está trabalhando para que, em breve, o Theo seja capaz de sugerir proativamente vagas de acordo com o perfil dos cadastrados no banco de talentos da BRF. Os próximos passos também incluem a abertura de inscrições para processos seletivos pelo WhatsApp e a notificação de status de cada etapa do processo seletivo.

Nome da empresa:
BRF

Setor de atuação:
Alimentos

Nº de funcionários:
98.374

Nome da iniciativa:
Chatbot de
Recrutamento
e Seleção

Equipe da iniciativa:
Cristiane Costa, Lilian Bortesi (especialistas de talent acquisition), Debora Vicente (analista de employer branding), Isabelle Werner (analista de talento acquisition), Patrique Gonçalves (estagiário de talent acquisition), Bruno Sousa (desenvolvedor), Gabriela Pereira (analista de UX/UI), Manuella Paez (gerente aceleração de tecnologia)

Principal objetivo:
Otimizar comunicação com candidatos por meio de inteligência artificial

Principais resultados:
16 mil mensagens por mês, 10 mil candidatos atingidos e aumento de admissões em 28%

Embaixadores Claro

Claro transforma funcionários em influenciadores no LinkedIn

Em busca de atrair e reter mais talentos na área de tecnologia, companhia estimula funcionários para compartilhar sobre sua jornada na empresa na rede social

Um dos gargalos do desenvolvimento do Brasil na área de tecnologia é a falta de profissionais qualificados. Segundo pesquisa da Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e de Tecnologias Digitais (Brasscom), para abastecer o mercado nacional, será necessário contratar cerca de 797 mil novos profissionais de tecnologia até 2025. Mas o país só tem formado 53 mil pessoas com esse perfil por ano.

Na empresa de telefonia Claro, a solução encontrada para atrair e reter talentos *tech* foi transformar mais de 30 profissionais da organização que já são referência na área em embaixadores da marca empregadora no LinkedIn. Com inspiração nas campanhas de marketing que usam influencers digitais, a ideia é ampliar a capacidade de

atração por meio da conexão entre os funcionários e potenciais futuros colegas de trabalho.

Os participantes do programa foram indicados pelos seus gestores e passaram por um processo de capacitação para produzir conteúdo relevante e montar um perfil forte no LinkedIn. Os **Embaixadores Claro** são estimulados a divulgar vagas e a compartilhar sua jornada na empresa em posts na rede social profissional.

Segundo a companhia, o número de candidaturas cresceu desde a implantação do programa em maio de 2022. Além disso, a base de seguidores da área Tech & Digital no LinkedIn aumentou 10,55% em um ano e a *hashtag* #EmbaixadorClaro já contabiliza mais de 160 publicações e 22 mil interações, entre curtidas, comentários e compartilhamentos.

Nome da empresa:
Claro

Sector de atuação:
Telecomunicações

Nº de funcionários:
24.198

Nome da iniciativa:
Embaixadores Claro

Equipe da iniciativa:
Rodrigo André (diretor de recursos humanos), Daniely Gomiero (diretora de comunicação e responsabilidade social), Thiago Procópio (gerente de comunicação corporativa); Felícia Fábula (analista de comunicação corporativa), Eliane Zuin (coordenadora de recursos humanos), Rogério Santos (especialista em remuneração), Graziela Castro (especialista em desenvolvimento organizacional), Max Silva (especialista em recursos humanos), Carina Falcão (consultora em recursos humanos), Cinthia Marina (gerente de recursos humanos), Vanessa Fanchinelli Fonseca (gerente de atração e seleção), Andreia Duarte Rosa (coordenadora de desenvolvimento organizacional)

Principal objetivo:
Atrair e reter talentos da área de Tecnologia

Principais resultados:
Número de seguidores da área Tech & Digital no LinkedIn cresceu 10,55% e a hashtag #EmbaixadorClaro já tem mais de 160 publicações e 22 mil interações

Só Feras Plurais

Grupo Cataratas venda os olhos de líderes para recrutar às cegas

Para formar um time de *trainees* diverso, empresa responsável por atrações turísticas como as Cataratas do Iguaçu incluiu etapa final inusitada em processo de seleção

Mais concorridos do que os principais vestibulares, processos seletivos para *trainee* têm o desafio de atrair e recrutar pessoas com perfis e experiências de vida diversas. Para transpor essa barreira, o programa **Só Feras Plurais** do Grupo Cataratas até vendeu a liderança da empresa para eliminar vieses inconscientes.

Responsável por atrações turísticas como as Cataratas do Iguaçu e o Aquário do Rio de Janeiro, a empresa têm a pluralidade de perfis como um importante valor de negócio. Por isso, o foco do programa foi atrair todos os grupos de diversidade. No total, 25 mil pessoas se inscreveram, alcançando a marca de 6.250 candidatos por vaga.

Com testes *online*, a primeira triagem selecionou 80 pessoas para a

etapa de resolução de desafio do negócio. Desse grupo, 20 se classificaram para a fase final, em que a missão é encarar os líderes que estão às cegas, uma das grandes inovações da seleção.

Visando a eliminar vieses discriminatórios, diretores e o presidente ficam de olhos vendados e devem ser convencidos em dois minutos a tirar a venda, ou o candidato está fora. Quem atrai a atenção de metade ou mais da banca ganha cinco minutos extras de fala. Quatro pessoas foram aprovadas. Dessas, três são mulheres e duas pessoas pretas.

Para anunciar os vitoriosos, a empresa pediu ainda que os selecionados trouxessem um familiar ou amigo para defender sua candidatura perante o CEO. Ao chegar na reunião, todos foram surpreendidos com a notícia de que já estavam aprovados.

Nome da empresa:

Grupo Cataratas

Setor de atuação:
Turismo

Nº de funcionários:
1.020

Nome da iniciativa:
Só Feras Plurais

Equipe da iniciativa:
Isabela Militino

Principal objetivo:
Atração e recrutamento de candidatos com perfis diversos

Principais resultados:
25 mil candidatos e 4 aprovados



35%

dos funcionários das
empresas concorrentes nesta
categoria foram promovidos
horizontalmente, e 16%
subiram de cargo em 2022

CARREIRA



GERA



Jornada de Carreira

Gera reformulou avaliação de desempenho para valorizar impacto

Empresa mapeou papéis e nível de influência dos funcionários para garantir desenvolvimento de carreira personalizado e adequado para cada perfil

Com uma cultura que valoriza o protagonismo, a Gera incentiva que os funcionários tomem para si a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas carreiras. Mas, até 2022, a empresa tinha o desafio de dar mais clareza sobre as possibilidades de evolução para sua equipe. O projeto **Jornada de Carreira** veio justamente para resolver essa questão.

Uma das principais inovações da iniciativa é o redesenho das avaliações de desempenho. Agora, a despeito do grau de senioridade, o progresso na carreira de cada funcionário é analisado conforme o impacto que o profissional gera em quatro níveis: individual, time, área e companhia.

Em parceria com os próprios funcionários, a companhia mapeou ain-

da seis papéis de desenvolvimento possíveis: explorador, praticante, profissional, liderança de time, liderança tática e liderança executiva. Para cada um dos papéis e níveis, a Gera comunica de forma transparente o grau de relevância, influência e o que é esperado em termos de foco, desenvolvimento e valores.

Dessa forma, as avaliações de cultura, desempenho e técnica são estruturadas de acordo com o grau e impacto de cada funcionário. O programa Jornada de Carreira também se conecta às políticas de recrutamento interno e a planos de sucessão.

O projeto foi lançado em dezembro de 2022. Desde então, a nota da Gera no Glassdoor saltou de 3,9 para 4,5. Em um ano, o índice de satisfação medido internamente também evoluiu de 86,6 para 93,4.

Nome da empresa:
Gera

Sector de atuação:
Tecnologia da Informação

Nº de funcionários:
112

Nome da iniciativa:
Jornada de Carreira

Equipe da iniciativa:
Bruna Ribeiro (analista de DHO), Beatriz Giro (analista de educação corporativa), Carolina Baldrigher (analista de administração de pessoal), Pâmela Denanni, (business partner), Cintia Maldonado, (business partner), Gisele Marques (diretora de people & culture)

Principal objetivo:
Dar clareza sobre as possibilidades de evolução e desenvolvimento

Principais resultados:
A nota do Glassdoor saltou de 3,9 para 4,5. O índice de satisfação interno passou de 86,6 para 93,37

I'm Skeeler

Universo Star Wars inspira jornada de carreira na Skeelo

Com abordagem lúdica, plano de desenvolvimento prevê que funcionários evoluam na trilha de carreira ao estilo de um cavaleiro Jedi

A paixão pela cultura *geek* é uma marca do time de funcionários da Skeelo e foi a grande inspiração para o projeto **I'm Skeeler - Trilhando Carreiras**, que conecta o universo da franquia de cinema Star Wars à evolução de carreira na empresa. Crescendo rápido, a companhia sentiu a necessidade de criar um plano de desenvolvimento claro e personalizado para seus profissionais. Além de cativar a equipe, a abordagem lúdica foi a solução para reforçar o potencial criativo e estimular a autonomia e protagonismo, traços culturais valorizados na Skeelo.

Desde a chegada na empresa, cada funcionário (chamado de *skeeler*) recebe um mapa com o organograma detalhado de posições, escopo, senioridade e descrição de cargos. Como um cavaleiro Jedi, os trabalhadores

evoluem na empresa se movimentando nesse mapa. A cada mudança de posição, ganham *nuts* — pins no formato de uma noz que indicam a progressão na Ordem Jedi da Skeelo.

A evolução na carreira é tema desde o dia 1 na companhia. Logo após o *onboarding*, todos os funcionários recebem um treinamento para elaboração de um plano de desenvolvimento individual. Ao longo do percurso, eles também contam com *feedback* frequente da liderança.

Segundo a Skeelo, a iniciativa trouxe um impacto positivo para a sensação de pertencimento dos trabalhadores em relação à companhia, além de alavancar a performance da equipe. O projeto também contribuiu para a atração de talentos: mais de 200 candidatos se inscreveram em vagas da empresa motivados pelo programa.

Nome da empresa:
Skeelo

Setor de atuação:
Entretenimento

Nº de funcionários:
72

Nome da iniciativa:
I'm Skeeler - Trilhando Carreiras"

Equipe da iniciativa:
Lucas Rodrigues
Mariano (analista de remuneração e benefícios), Giovanna da Silva Bortoli (analista de gente) e Larissa de Mello Fabião (diretora de people, agile e CX)

Principal objetivo:
Criar um plano de desenvolvimento claro e criativo para os funcionários

Principais resultados:
Impacto positivo na sensação de pertencimento da equipe e atração de talentos

Acelerador de Carreira

Cielo foca em três frentes para acelerar carreiras

Com ações direcionadas para públicos específicos, a empresa driblou falta de profissionais qualificados, impulsionou carreiras femininas e preparou uma nova geração de líderes

Ciente de que as jornadas de progressão variam, o programa **Acelerador de Carreira**, da Cielo, atua em três frentes visando alavancar a carreira de profissionais com perfis e desafios diferentes. A iniciativa focou em três públicos: mulheres, analistas e especialistas júnior, além de gestores.

Para sanar a defasagem de especialistas sêniores disponíveis no mercado, o projeto Modo Turbo capacitou 30 analistas e especialistas júnior para darem o próximo passo dentro da empresa. Em cinco meses, esse grupo passou por 82 horas de treinamentos com foco em desenvolver habilidades técnicas e comportamentais.

Além disso, a empresa criou um programa de mentoria exclusivo para o desenvolvimento de carreiras femininas. Com metade das vagas

para pessoas negras e indígenas, 16 mulheres foram selecionadas.

A Cielo também investiu 1 milhão de reais em 32 horas de formação para líderes e profissionais com potencial para assumir um cargo de gestão. O desafio do projeto Líder lab era diminuir o turnover, aumentar a satisfação com a gestão e acelerar a carreira de talentos com inclinação para liderança.

Dos participantes do Modo Turbo, 43% já foram reconhecidos com promoções de cargo e/ou salário. Entre as mulheres mentoradas, quatro foram promovidas para cargos de liderança logo após o fim do programa. Depois do programa Líder lab, a empresa notou um aumento de 8 pontos em pesquisa interna que avalia se os profissionais recomendam seus gestores. Também houve uma queda de 33% no turnover da liderança.

Nome da empresa:
Cielo

Sector de atuação:
Serviços Financeiros

Nº de funcionários:
5.600

Nome da iniciativa:
Acelerador de Carreira

Equipe da iniciativa:
Karla Afonso Torres Woods (superintendente executiva de desenvolvimento organizacional), Tatiane Sinigaglia de Souza (analista de desenvolvimento organizacional I), Mariana Roscoe Vicopulos (analista desenvolvimento organizacional I), Janaina Joia da Silva Ramalho (especialista em desenvolvimento organizacional II), Gabriela Brollo Sartori (analista desenvolvimento organizacional I), Mariana Cupertino Pacheco (analista desenvolvimento organizacional II), Victoria Gonçalves Lima (analista desenvolvimento organizacional II), Livia Bernardes de Castro (estagiária mensal), Daniel de Freitas Poli (gerente de sustentabilidade e diversidade), Raissa Pessin Moura (coordenadora de desenvolvimento organizacional)

Principal objetivo:
Desenvolver carreiras de mulheres e acelerar crescimento de especialistas e líderes

Principais resultados:
43% dos especialistas e analistas foram promovidos; redução de turnover da liderança em 33%



89%

das empresas que mais
inovaram nessa categoria
fizeram uma análise
formal da sua cultura
organizacional

**CULTURA
ORGANIZACIONAL**



ELEPHANT SKIN



DNA

Elephant Skin se inspira na biologia para criar modelo de gestão

Gestão horizontal e organização descentralizada marcam a cultura da agência que usa estrutura molecular do DNA para explicar seu organograma

Com o objetivo de atrair, reter e garantir o crescimento profissional de seus talentos, a agência de design Elephant Skin aposta em uma estrutura de gestão de pessoas horizontal. Mas como explicar esse modelo de organograma fora do padrão hierárquico e piramidal? A resposta veio da biologia, mais precisamente da estrutura molecular do DNA.

Assim como o DNA é constituído por quatro bases nitrogenadas, a Elephant Skin possui quatro fundamentos em seu modelo de negócio: Inteligência Criativa, Pessoas, Processos e Clientes. Esses elementos são envolvidos pelo modelo de gestão, pelo trabalho remoto e pela cultura corporativa. Juntos, esses fatores formam o **DNA** da companhia. A dinâmica molecular está

na gestão e organização. Ligações covalentes representam as lideranças formadas por duplas de perfis diferentes. Em conjunto, gerenciam células de até 10 pessoas.

O sistema é vivo. Como na biologia, prevê a divisão celular, a meiose. Após a integração de novos profissionais, novos times se formam. Segundo a empresa, a estrutura celular horizontal dá mais velocidade de reação aos times, com alinhamentos e ajustes de rota mais rápidos, assertivos e eficazes. Também estimula o desenvolvimento de cada profissional. Se um funcionário se tornar maior do que a estrutura atual da companhia, basta criar novas posições e possibilidades no negócio para abarcar o crescimento individual. As pesquisas de clima mostram 90% de impacto positivo do modelo no relacionamento dos times.

Nome da empresa:
Elephant Skin

Sector de atuação:
Publicidade

Nº de funcionários:
113

Nome da iniciativa:
DNA

Equipe da iniciativa:
Giovana Driessen (CEO), Henrique Driessen (CGO), Felipe Diaz (head of strategy), Carlos Carbonar (global HOD manager)

Principal objetivo:
Comunicar o modelo de gestão e a cultura horizontal

Principais resultados:
Pesquisas de clima mostram mais de 90% de impacto positivo das políticas de gestão e cultura no relacionamento dos times

Comunidades Zup

Zup cria comunidades para fortalecer cultura e combater a solidão

Programa dispensa uso de escritório físico enquanto fortalece a cultura organizacional regionalmente por meio de redes de apoio para funcionários

O sentimento de solidão é um dos efeitos colaterais possíveis do trabalho remoto. Na *startup* de tecnologia Zup Innovation, essa era uma dor latente para metade do time, segundo pesquisas internas. Com 2,9 mil funcionários trabalhando remotamente em 430 cidades em todos os estados do Brasil, a lacuna estava justamente nas oportunidades de trocas presenciais entre os profissionais.

A solução foi criar as **Comunidades Zup**, pontos de encontro e troca entre os membros do time. O objetivo é facilitar as conexões e criar espaço para que elas evoluam em redes de apoio. Com vistas a atingir o maior número possível de pessoas, as comunidades foram construídas nas 10 cidades onde há mais funcionários residentes — hou-

ve o cuidado para que todas as regiões do país fossem representadas.

Geridas localmente por *community managers* voluntários, as comunidades se desenvolveram com grupos de chat locais, que estimulam a interação para além dos temas dedicados ao trabalho. Nas trocas, há indicações de restaurantes e passeios, além da organização de encontros e ações de apoio à comunidade local. A primeira reunião presencial institucional das Comunidades Zup foi o evento de fim de ano, realizado em nove cidades.

Mais de 1,5 mil funcionários já foram impactados pelo programa. Nos últimos meses, outras Comunidades Zup foram fundadas a partir da iniciativa das próprias equipes locais. Esse é o caso da comunidade de Salvador (BA). Em Joinville (SC), um grupo também está sendo formado.

Nome da empresa:

**Zup
Innovation**

Setor de atuação:
Tecnologia

Nº de funcionários:
2.899

Nome da iniciativa:
Comunidades Zup

Equipe da iniciativa:

Flávio Zago (fundador e VP de growth), Bruna Lacerda (diretora de experiência do colaborador), Clara Ribeiro (head de experiência do colaborador), Guilherme Yoshioka (analista de futuro do trabalho sênior).
Community Managers locais: Emanolly Munhoz e Adolfo Machado (São Paulo), Luiz Assis (Uberlândia), Tadeu Bezerra (Curitiba), Sherilyn Lopes (Rio de Janeiro), Pablo Moreno (Campinas), Felipe Oliveira (Belo Horizonte), Karynne Correia (Brasília), Izautino Oliveira (Recife), Rafael Salles (Belém)

Principal objetivo:
Fomentar trocas e conexões genuínas em um modelo de trabalho remoto

Principais resultados:
Mais da metade dos funcionários foram impactados pelo programa

Conectados

Iniciativa dá voz e visibilidade para equipes na Rodobens

Com uma pegada Tik Tok, programa de vídeo apresenta as novidades e ações da empresa e estimula a participação dos funcionários, rendendo pontos para a cultura corporativa

Para se aproximar dos funcionários e fortalecer sua cultura, a empresa de serviços financeiros Rodobens se inspirou nos formatos das redes sociais e criou o programa de vídeo **Conectados**, que traz as novidades da organização de maneira leve, divertida e acessível.

A empresa tinha o desafio de fazer chegar a sua comunicação de um jeito eficaz e interessante para seus 3 mil trabalhadores, sobretudo para aqueles que estão na linha de frente do negócio, nas áreas de vendas de automóveis. Além disso, quando o projeto-piloto foi criado, em meio à pandemia, eram 49% dos funcionários em *home office*. De periodicidade mensal, o programa apresenta as principais notícias, campanhas, boas práticas e resulta-

dos, além de entrevistas com convidados para falar sobre temas ligados à cultura e ao negócio.

O formato dos vídeos lembra as produções do TikTok e Instagram. O programa também conta com o engajamento dos times para sugestão de temas. Conectando diferentes áreas e unidades nas pautas, a empresa valoriza o senso de trabalho em equipe, um traço de sua cultura. Além disso, apresenta desafios e planos que reforçam seus valores e propósito como organização.

Lançado em fevereiro de 2022, o programa já contabiliza mais de 100 participações, 14 entrevistas e destaque de 29 cidades onde a Rodobens opera. O engajamento tem sido monitorado e os resultados são positivos: 8.600 visualizações, 96 comentários e 739 curtidas.

Nome da empresa:
Rodobens

Sector de atuação:
Serviços financeiros

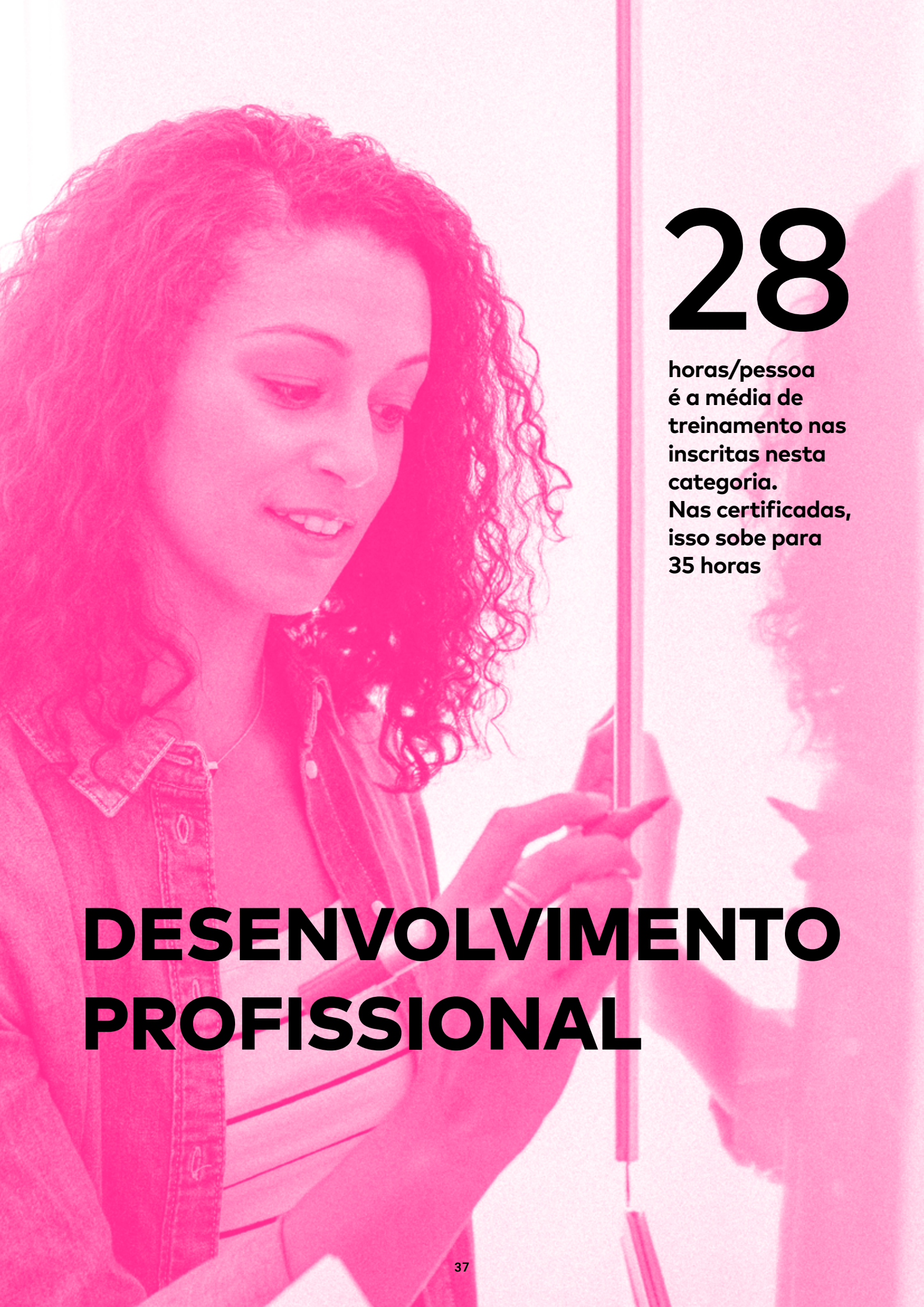
Nº de funcionários:
3.000

Nome da iniciativa:
Conectados

Equipe da iniciativa:
Laís Machado (coordenadora de comunicação interna e geral), Ricardo Magna Muraroto (analista de marketing, apresentador e coordenador), Ariane Teodoro Godoi (analista de comunicação, apresentadora e produtora), Amanda da Cunha Arroyo (analista de comunicação, apresentadora e produtora), Alessandra Bastos (coordenadora RCE Digital, apresentadora e produtora), Jéssica Garcia (analista de comunicação, apresentadora e produtora), Mila Bessa (editora)

Principal objetivo:
Dar voz e visibilidade aos funcionários e fortalecer a cultura

Principais resultados:
Em um ano, o programa soma 8.600 visualizações, 96 comentários e 739 curtidas

A woman with curly hair, wearing a denim shirt, is writing on a whiteboard with a marker. The image is overlaid with a semi-transparent pink filter.

28

horas/pessoa
é a média de
treinamento nas
inscricas nesta
categoria.
Nas certificadas,
isso sobe para
35 horas

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



GRUPO SINAGRO



Batalha do Cerrado

Grupo Sinagro cria jogo para trabalhar cultura organizacional

Em competição digital, funcionários fazem treinamentos, testam conhecimentos e mostram se prática e teoria estão alinhadas

Nos últimos cinco anos, o Grupo Sinagro, empresa de insumos para o agro-negócio, experimentou um período de expansão acelerada de seu negócio, com a inauguração de 54 lojas para além das 12 já existentes e aumento do time de vendas em mais de 400%. Mas o crescimento não veio sem desafios.

Além da contratação de novos profissionais, a expansão do negócio exigiu a implementação de novas ferramentas e sistemas. Com tantas mudanças ao mesmo tempo, algumas lojas começaram a adotar rotinas sem seguir um padrão.

Para resolver essa questão, a companhia criou a **Batalha do Cerrado**, uma competição digital entre os consultores de vendas e as equipes de cada loja com o obje-

tivo de alinhar a cultura, desenvolver habilidades e diagnosticar pontos de atenção.

O jogo é constituído por seis fases, incluindo missões semanais e um desafio. Disponíveis em versão *web* ou aplicativo, as tarefas da competição vão desde responder a testes sobre boas práticas na empresa, assistir treinamentos e mostrar evidências de que os processos estão sendo seguidos. Além disso, as equipes recebiam desafios mensais para serem aplicados no campo. A ideia era testar na prática os conhecimentos adquiridos.

Com um impacto direto em mais da metade da empresa, a iniciativa conquistou um engajamento superior a 80%. Além disso, a companhia atingiu seu maior objetivo: alinhar a cultura com a execução em campo.

Nome da empresa:
Grupo Sinagro

Setor de atuação:
Agronegócio

Nº de funcionários:
1.189

Nome da iniciativa:
Batalha do Cerrado

Equipe da iniciativa:
Alisson R. Gratão de Lima (diretor de RH), Camilla Rodovalho (gerente de DHO), Aline Berno (HRBP), Nádia Marquetti (HRBP)

Principal objetivo:
Alinhar a cultura da empresa e padronizar a adoção de processos

Principais resultados:
Engajamento superior a 80%, impacto direto em 50% dos trabalhadores e aumento significativo da ativação de clientes

Trilha Analytics

Projeto reforça tomada de decisões baseadas em dados na Klabin

Jornada de aprendizado forma profissionais em análise de dados e estimula a criação de projetos que geram benefícios financeiros para a empresa

A análise de dados é imprescindível para os negócios, mas faltam profissionais qualificados para essa missão. Pensando nisso, a Klabin, empresa do setor de celulose, criou a **Trilha Analytics**, um programa de treinamentos em análise de dados avançada para engenheiros e analistas que já atuam em projetos que usam essa disciplina na companhia.

Na primeira edição, 43 funcionários passaram por uma formação de seis meses que incluiu aulas de Power BI, Excel, estatística, Data Science, Machine Learning, VBA e *Storytelling*. Atualmente, outros 31 profissionais estão seguindo uma trilha com treinamentos em estatística, Power BI, Excel, VBA e *Storytelling*.

Além das aulas, cada aluno

cria um projeto, com o acompanhamento de um tutor, em que aplica o conhecimento teórico enquanto busca melhores resultados para o negócio. A ideia também é criar uma comunidade dedicada ao tema dentro da empresa. Para isso, os funcionários participam de uma série de eventos com o objetivo de compartilhar conhecimentos.

Além de fortalecer a cultura de tomada de decisões baseadas em dados dentro da Klabin, o programa também já trouxe benefícios financeiros para a empresa. Um dos projetos desenvolvidos, por exemplo, minimizou a ociosidade das áreas produtivas da companhia, gerando uma economia de cerca de 10,6 milhões de reais para os cofres da organização.

Nome da empresa:
Klabin

Setor de atuação:
Celulose

Nº de funcionários:
18.353

Nome da iniciativa:
Trilha Analytics

Equipe da iniciativa:
Jaqueline de Macedo Pizzitola (analista de gente & gestão júnior), Teresa Cristina Moreira Leite (coordenadora de gente e gestão), Arnaldo Satoru Gunzi (coordenador eng projetos analíticos), Juliano dos Santos (consultor eng projetos analíticos), Abdul Latif Ibrahim Junior (coordenador informações analíticas TI), Daniela Fonseca Leal (consultora de projetos de inovação) e Renata Friesz Pinto (gerente de projetos de inovação)

Principal objetivo:
Desenvolver profissionais capacitados em análise de dados

Principais resultados:
74 funcionários impactados e fortalecimento de uma cultura de dados na empresa

Univen Tech

Com gamificação, Saint Gobain engaja funcionários em treinamentos

Empresa driblou falta de engajamento com treinamentos de maneira lúdica. Iniciativa que nasceu no Brasil foi replicada em outros países onde o grupo atua

Desenvolver e treinar profissionais é um dos principais desafios das organizações hoje. Além de ser um método de gerar internamente as habilidades que o negócio precisa, as capacitações também contribuem para a atração e retenção de talentos. No entanto, engajar os trabalhadores nessas iniciativas não é nada fácil.

A Saint Gobain, grupo que reúne empresas do setor abrasivo, viveu esse desafio até 2020. Em levantamentos internos, a companhia descobriu que, para disseminar o conhecimento de forma mais rápida e abrangente, era preciso criar treinamentos interativos e que reconhecessem os melhores alunos.

Em parceria com a *startup* Ludos Pro, a empresa criou a **Univen Tech - Universidade de Vendas**, uma pla-

taforma de *e-learning* que utiliza gamificação para engajar os funcionários com o aprendizado.

À medida que fazem os cursos, os profissionais conquistam pontos e moedas, que podem ser trocados por prêmios. Os mimos vão desde acessórios com o avatar do funcionário na ferramenta, até ingressos para cinema e cupons de *delivery*. Ao gerar pontos, a empresa também consegue criar um ranking dos mais engajados e premiar quem se destacou.

O projeto deu tão certo que, em 2022, ele foi expandido para mais cinco países: Chile, Peru, Colômbia, Equador e Argentina. Com a Univen Tech, no último ano, a Saint Gobain conseguiu treinar 600 funcionários das áreas de vendas, produto e marketing. Em um ano, a carga horária de treinamento aumentou em 72%, totalizando mais de 7 mil horas.

Nome da empresa:
Saint Gobain

Setor de atuação:
Abrasivos

Nº de funcionários:
1.050

Nome da iniciativa:
**Univen Tech -
Universidade
de Vendas**

Equipe da iniciativa: Marcelo Yuti Sasaki (gerente de treinamento técnico); Tatiane Mayara Meei Lin Tung (co-ordenadora RH BP); Maria Izabel de Melo Silva (estagiária de performance e gestão); Ingrid Vitória Oliveira dos Santos (estagiária de logística); Rafaela de Almeida Freitas (estagiária conteudista); Anna Clara Torres Liberatoro (estagiária conteudista)

Principal objetivo:
**Melhorar
engajamento de
funcionários com
treinamentos**

Principais resultados:
**600 funcionários
impactados e
aumento de 72%
nas horas de
treinamento**



100%

das certificadas
nessa categoria têm
rotinas estruturadas
de treinamentos para
jovens. Entre as não-
certificadas, 70%
adotam essa prática

DESENVOLVIMENTO DE JOVENS



TOTVS



Start Tech

Ponte entre capacitação e emprego é foco de projeto da Totvs

Além de formação técnica, participantes podem acompanhar rotina real de funcionários da empresa. No total, 65% dos jovens da primeira edição já conseguiram um emprego

O caminho entre a capacitação e a empregabilidade pode ser longo, principalmente para pessoas em situação de vulnerabilidade social que não têm experiência no currículo. Para acelerar essa jornada, a Totvs criou o **Start Tech - Programa Social para Empregabilidade Tech**, com o intuito de construir uma ponte entre jovens e o mercado de trabalho.

A iniciativa é direcionada a ex-alunos do curso de Desenvolvimento Web do Instituto de Oportunidade Social, instituição sem fins lucrativos fundada pela Totvs e apoiada pela iniciativa privada, que oferece capacitação em tecnologia para jovens em situação de vulnerabilidade social e pessoas com deficiência.

No Start Tech, os jovens têm

aulas presenciais com conteúdos que abarcam o desenvolvimento de habilidades técnicas, como programação e bancos de dados, e comportamentais, com temas como carreira, agilidade e negócios. Eles também são apadrinhados por funcionários da empresa. Uma vez por semana, podem acompanhar seus padrinhos no ambiente de trabalho.

O projeto ainda oferece vale-refeição, vale-transporte e certificação. Ao final do programa, os alunos certificados são encaminhados para processos seletivos da Totvs ou recomendados para parceiros e clientes. No total, 65% dos participantes da primeira edição do programa, finalizada em abril de 2023, já estão empregados. Ao todo, 96% receberam a certificação.

Nome da empresa:
Totvs

Setor de atuação:
Tecnologia

Nº de funcionários:
8.883

Nome da iniciativa:
Start Tech
- Programa Social para Empregabilidade Tech

Equipe da iniciativa:
Rosane Mendes (coordenadora da Universidade TOTVS), Andressa Dos Santos Araujo Correia (analista da Universidade TOTVS) e Poliana Silva dos Santos (assistente da Universidade TOTVS)

Principal objetivo:
Preparar jovens para o mercado de trabalho em tecnologia e promover a empregabilidade

Principais resultados:
Na primeira turma, 96% dos alunos conseguiram uma certificação e 65%, um emprego

YouX Lab

YouX Group vai a escolas públicas para capacitar jovens em *tech*

Projeto prevê 600 horas de formação técnica e comportamental para estudantes do ensino médio, que tem chance de sair do curso com uma oferta de emprego nas mãos

No cerne do problema da falta de talentos qualificados no Brasil está o descompasso entre a formação do ensino básico e as necessidades do mercado de trabalho. As empresas têm um papel importante para construir pontes entre esses dois mundos. Foi com isso em mente que o YouX Group, de serviços de IT, criou o **YouX Lab**, um programa para capacitar jovens do ensino médio de escolas públicas para atuar no mercado de tecnologia.

A estrutura da iniciativa foi feita com base na metodologia de ensino PBL (sigla em inglês para *Problem-Based Learning*). O método concilia conhecimento teórico com a oportunidade de aprender a partir da aplicação prática. Ao longo de nove meses, os selecionados passam por três etapas de ensino

e desenvolvem habilidades técnicas, como programação e metodologias ágeis, e também *soft skills*, como comunicação, organização e gestão de tempo. A cada fase, os jovens passam por uma avaliação 360° e recebem *feedbacks*.

Na etapa final do programa, os alunos tem contato com um projeto real da empresa, no qual eles podem colocar em prática tudo que aprenderam. Além das aulas, os estudantes também recebem mentoria de um funcionário da área de tecnologia da companhia. Após a conclusão do curso, há ainda a possibilidade de ser contratado pelo YouX Group ou organizações parceiras.

A primeira edição selecionou cinco estudantes do ensino público. A previsão é de mais de 600 horas de formação.

Nome da empresa:
YouX Group

Setor de atuação:
Tecnologia da Informação

Nº de funcionários:
198

Nome da iniciativa:
YouX Lab

Equipe da iniciativa:
Rafaela Costa Brandão (business partner), Gabrielle Couto (tech recruiter), Gabriela Sant'ana (trainee de T&D), Luca Prieto (diretor de operações unidade tech), Ronan Mendes (diretor executivo unidade tech) e Rodrigo Gandia (diretor de pessoas e comunicação)

Principal objetivo:
Capacitar jovens do ensino médio público em tecnologia

Principais resultados:
Cinco estudantes impactados pelo projeto e mais de 600 horas de formação

Next Discovery Talent

Next Shipping cria recrutamento para profissional sem experiência

Para fugir das etapas de seleção tradicionais, empresa pede até que candidatos façam um "currículo de falhas" com principais erros e lições que tiveram na vida

A falta de experiência é um dos grandes obstáculos para o ingresso de jovens no mercado de trabalho. Para amenizar essa dor, a empresa de logística Next Shipping criou um processo de recrutamento feito sob medida para esse público, o **Next Discovery Talent**. Direcionado para pessoas sem qualquer experiência no currículo ou com uma carreira de até um ano, o programa foca na avaliação das competências e alinhamento de valores dos candidatos com a organização.

Para fugir do convencional, a companhia eliminou o envio de currículos na primeira etapa. Nas cinco edições que aconteceram desde 2018, as inscrições foram de formas diferentes, indo desde a gravação de vídeos por parte dos candidatos até o envio de um "currículo de falhas", em que eles listavam os erros que já

cometeram na vida e as lições que levaram dessas experiências.

A ideia também é oferecer um ambiente propício para o desenvolvimento mesmo durante a seleção. Na edição de 2021 do Next Discovery Talent, os candidatos foram separados em equipes com a missão de criar uma campanha de marketing para dois produtos. Pouco antes da apresentação, foram informados que o corpo de jurados teria entre 10 e 11 anos de idade. No processo, os recrutadores conseguiram avaliar aspectos como poder de adaptabilidade, planejamento e persuasão. Ao final, os participantes receberam *feedbacks* de como poderiam melhorar nesses pontos.

Em cinco anos, 24 pessoas foram contratadas pelo programa. Todas tiveram um desempenho acima de 80% nas avaliações de seus gestores após a contratação.

Nome da empresa:

**Next
Shipping**

Setor de atuação:
Logística

Nº de funcionários:
100

Nome da iniciativa:
**Next Discovery
Talent**

Equipe da
iniciativa:
Bruno Meurer de
Souza (cofundador
e diretor), Fabricia
Ballardin (gestora
de gente e gestão)
e Chayene Goetten
(analista de gente
e gestão)

Principal objetivo:
**Empregar pessoas
sem experiência
no mercado
de trabalho**

Principais
resultados:
**24 funcionários
contratados.
Todos tiveram
desempenho acima
de 80% após
contratação**

58%

das organizações que
mais inovam no RH
buscam atrair talentos
com mais de 50 anos

DIVERSIDADE



BRADESCO



Violência Contra a Mulher é da Nossa Conta

No combate à violência contra mulher, Bradesco foca em educação

Trilha de conteúdo ajuda a identificar e a denunciar situações de violência. Empresa também possui canal para denúncias com apoio psicológico, social e jurídico para vítimas

Cada vez mais, os limites entre vida profissional e pessoal estão estreitos e, em algumas situações, cabe às empresas atuar também em circunstâncias para além de seu contexto, mas que colocam em risco a integridade física e emocional de seu time. Pelo menos, esse é o entendimento do banco Bradesco, que, em 2019, criou o programa **Violência Contra a Mulher é Da Nossa Conta**, para auxiliar funcionárias e/ou seus familiares que passam por situações de violência em casa.

Um dos pontos principais do projeto é uma linha de contato direto com profissionais capacitados para dar orientações psicológicas, sociais e jurídicas às vítimas de violência doméstica. Em alguns casos, o apoio pode ser feito inclusive presencialmente.

Outra vertente é a da sensibiliza-

ção e letramento. Para isso, a empresa criou uma trilha de formação sobre o assunto, composta por cartilha, vídeo, podcast e outros conteúdos que falam sobre os tipos de violência, ajudam a identificar o ciclo, indica canais de denúncia e oferece apoio psicossocial. Outro treinamento criado pela organização é o Assédio é da Nossa Conta, que, em 2023, tornou-se obrigatório para todo o time.

Desde a sua criação, cerca de 24,8 mil funcionários já participaram de, ao menos, uma das iniciativas educacionais focadas no combate à violência contra a mulher. Em uma escala que vai até 5, os participantes deram uma nota média de 4,9 para esses cursos. Além disso, mais de 84 mil funcionários já completaram a trilha sobre assédio sexual e moral, conferindo uma nota média de 5 pontos ao programa.

Nome da empresa:
Bradesco

Setor de atuação:
Finanças

Nº de funcionários:
87.800

Nome da iniciativa:
Violência Contra a Mulher é Da Nossa Conta

Equipe da iniciativa:
Jackeline Busnello Vaz (gerente departamental de recursos humanos), Julia Carneiro de Castilho (analista de recursos humanos SR), Patricia Biasoli Roque (analista de educação corporativa SR), Beatriz Cardoso Perez (analista de suporte comunicação PL), Gabriela Azpeitia Rodrigues (analista de educação corporativa JR), Talita Franco Motta de Almeida (superintendente executiva de recursos humanos), Jacqueline Cassia Veiga de Freitas Camillo (gerente de capital humano), Antonio Carlos Napoleone Neto (analista de suporte comunicação JR), Juliana de Barros Novaes Oliveira (gerente de recursos humanos), Ana Paula Santos Silva Decamini (analista de educação corporativa JR), Heloiza dos Santos Errera Aires (coordenadora de recursos humanos), Bárbara Oliveira Omiya (analista de recursos humanos JR), Alice Correa da Silveira (analista de recursos humanos PL), Luis Carlos Alves de Oliveira (analista de recursos humanos PL), Maisa Cardoso Piza (analista de recursos humanos PL), Najara Alves Vian (analista de recursos humanos SR)

Principal objetivo:
Combater a violência contra a mulher e apoiar funcionários e seus familiares que passarem por essa situação

Principais resultados:
Mais de 24 mil funcionários capacitados no letramento sobre violência contra a mulher e mais de 84 mil sobre assédio moral e sexual

Speed to Hero

Totvs contrata e depois investe na formação tech de PcDs

Programa oferece formação teórica e prática para iniciantes ou para quem quer mudar de carreira, com salário incluso

A estratégia pela qual a empresa forma os profissionais e depois decide se irá contratá-los já ganhou tração no mercado de trabalho, mas há também a possibilidade de se fazer o contrário: contratar para, então, capacitar. É nesse caminho que a empresa de tecnologia Totvs tem trilhado para incluir pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários.

A organização criou o **Speed to Hero: Pessoas com Deficiência**, um programa de formação de profissionais de tecnologia com foco na aceleração de conhecimentos e carreiras. Os selecionados são contratados, começam a receber o salário integral e, durante os dois ou três primeiros meses de empresa, passam pela capacitação.

Podem participar pessoas que estejam no início da carreira ou que queiram migrar de área.

O programa é dividido em quatro frentes de trabalho. Primeiro, o foco é fortalecer a marca empregadora para atrair profissionais com deficiência. Para recrutar, a empresa também criou um time dedicado munido de ferramentas de acessibilidade. Já a fase de capacitação conta com padrinhos e madrinhas de dentro da Totvs. Há ainda uma etapa de formação de lideranças com sensibilização e letramento.

Em sua primeira edição, o programa contratou e formou 10 pessoas com deficiência nas cidades de São Paulo, Belo Horizonte e Joinville. Elas atuam nas áreas de Desenvolvimento de Software, Suporte e *Customer Service*, Totvs Labs e Cloud.

Nome da empresa:
Totvs

Sector de atuação:
Tecnologia

Nº de funcionários:
8.883

Nome da iniciativa:
Speed to Hero: Pessoas com Deficiência

Equipe da iniciativa:
Debora Martins Calderon de Moraes (gerente de employee experience), Desiree Ferreira do Nascimento (analista de employer branding), Maria Julia Janatacio Faria (analista de employer branding), Larissa Tega da Fonseca (especialista de diversidade e inclusão), Renata Pinel Cardozo (gerente de atração e seleção), Gabriel Gatto (líder de recrutamento e seleção), Danielle Gonçalves (recrutadora de talentos), Kelly do Valle Lopes (recrutadora de talentos), Gabriel Lessa (recrutador de talentos), Natasha Sultani (gerente de consultoria interna), Duane Santos de Oliveira (consultora interna), Ana Seara Serrano (consultoria interna), Caroline Campos Nogueira (consultora interna), Rosane Mendes Flores (coordenadora universidade Totvs), Andressa Dos Santos Araujo Correia (analista da universidade Totvs), Poliana Silva dos Santos (assistente da universidade Totvs), Rodrigo Vital de Souza Brito (analista da universidade), Rafael Franca Silveiro (analista da universidade), Lilian Lapchik (gerente executiva de talent), Daniela Faria (gerente executiva da universidade)

Principal objetivo:
Contratar e capacitar pessoas com deficiência para atuar na área de tecnologia

Principais resultados:
10 profissionais contratados e capacitados

Proteção à Parentalidade na Primeira Infância

Einstein estimula presença paterna na primeira infância

Com vistas a combater a desigualdade de gênero, organização estendeu licença paternidade e criou formação exclusiva para ajudar pais a serem protagonistas na criação dos filhos

A ciência prova que um ambiente e interações saudáveis na primeira infância são fundamentais para a formação cognitiva e emocional dos indivíduos no futuro. Essa é a premissa base para o programa **Proteção à Parentalidade na Primeira Infância**, do Hospital Albert Einstein.

A organização já possuía diversos benefícios voltados para as mães, mas entendeu que, para diminuir a lacuna de desigualdade de gênero no mercado e formar futuros cidadãos, um dos caminhos seria incentivar também a presença ativa dos pais na primeira infância.

O primeiro passo foi ampliar a licença paternidade para 30 dias — por lei, o benefício é de 5 dias corridos. O objetivo é propiciar aos pais a possibilidade de maior convívio com os seus filhos com vistas à

construção de vínculos mais fortes entre eles. Também foi criada uma formação em torno da paternidade e da primeira infância, que pode ser acessada por uma plataforma digital e conta com materiais sobre o protagonismo paterno e os seus impactos no desenvolvimento da criança. A nota dada pelos funcionários para a capacitação é de 9,9, em uma escala que vai até 10.

Ao todo, 75 pais já usufruíram da licença paternidade estendida e 42 licenças estão programadas para os próximos meses. Segundo a empresa, esses funcionários fazem parte de diversas áreas e níveis hierárquicos. Além disso, desde o começo da iniciativa, a assistente virtual interna do Einstein forneceu orientações para cerca de 100 usuários sobre a licença paternidade — o que sinaliza interesse no assunto.

Nome da empresa:

**Hospital
Albert
Einstein**

Sector de atuação:
Saúde

Nº de funcionários:
20.527

Nome da iniciativa:
**Proteção à
Parentalidade na
Primeira Infância**

Equipe da iniciativa:
Andrea Cristina Matos Gomes (gerente serviços RH), Artur Gomes de Sa Rodrigues (analista recursos humanos sênior), Caroline Cabral Kanaan (consultor inovação), Caroline Souza Carvalho (analista recursos humanos Pl), Elaine Silva do Nascimento Mendes (especialista RH), Gabriela Carvalho De Oliveira (analista recursos humanos sênior), Gabriella de Freitas Andrade (analista recursos humanos sênior), Ingrid Martinez Ferraz (analista recursos humanos júnior), Jessika Silva Paiva (consultor recursos humanos I), Marta Ilde Reis Rocha (coordenador folha de pagamento), Miriam do Carmo Branco da Cunha (diretor-executivo de recursos humanos), Priscila Aparecida Surita Sampaio (superintendente ASG), Santiago Narino (especialista projetos D&I), Silvana Figueiredo Pontes (diretor creche), Thais Fernanda Leite Zoghbi (especialista RH), Viviane Vasconcelos do Nascimento (coordenador administração RH)

Principal objetivo:
Incentivar a paternidade presente como forma de diminuir a desigualdade de gênero

Principais resultados:
75 funcionários já usufruíram da licença paternidade estendida e outras 42 estão programadas para os próximos meses

A photograph of three business professionals (two men and one woman) in a modern office setting, smiling and engaged in a discussion. They are standing around a table with papers and a coffee cup. The image is overlaid with a semi-transparent pink filter.

94%

das mais inovadoras nessa
categoria analisam as
sugestões do time para
aperfeiçoar as ações da área

EMPLOYEE EXPERIENCE



PETROBRAS



Onboarding de Novos Empregados

Programa de boas-vindas da Petrobras atrai e retém talentos

Com dimensões épicas, já que os novos contratados ultrapassam os 1.500, iniciativa conta com palestras e shows de pratos da casa e se renova a cada edição

A Petrobras pôs fim a um hiato de quatro anos sem concursos com um programa de acolhimento raro no mercado. A retomada aconteceu com a realização de um processo seletivo em 2021. Nos dois anos seguintes, quatro turmas de novos contratados, num total de 1.550 pessoas, tomaram parte do **Onboarding de Novos Empregados** da estatal.

Com uma taxa de aprovação também fora do comum – o chamado índice de favorabilidade é alto, na média de 96% –, a iniciativa tem engajado inclusive antigos funcionários. De acordo com a própria Petrobras, que afere resultados com pesquisas, nenhum outro programa da empresa gerou, em 2022, um sentimento positivo tão forte entre as equipes.

No *onboarding*, dezenas de fun-

cionários se mobilizam para receber os novatos, nas mais diferentes funções: como porta-vozes, palestrantes, tutores e até como protagonistas em atrações artísticas. A programação vai das visitas aos laboratórios da estatal ao coquetel de encerramento com banda formada por profissionais da casa, passando por imersão via realidade virtual. E desemboca em um curso de formação de até onze meses.

Estruturado a partir do mapeamento da jornada de um recém-chegado, o programa tem como linhas-mestras o negócio e a cultura organizacional da empresa. A ideia é encantar a quem chega. Uma boa recepção leva à retenção e à retribuição dos talentos. Mas o resultado, como a estatal tem percebido, engloba também quem já era parte da companhia.

Nome da empresa:
Petrobras

Setor de atuação:
Petróleo e gás

Nº de funcionários:
38.000

Nome da iniciativa:
Onboarding de Novos Empregados

Equipe da iniciativa:
Tiana Maciel Ellwanger (coordenadora de experiência e jornada de novos empregados), Renata Teixeira Figueira (gerente de recrutamento e seleção), Danilo Garbaza (gerente da Universidade Petrobras), Thiago Araujo Vale da Silva (gerente de Infraestrutura da Universidade Petrobras), Flavia Canellas (analista da Universidade Petrobras), Claudia Solange Ballão (analista da Universidade Petrobras), José Ivismário (coordenador na Universidade Petrobras), Ivonéa dos Santos (analista na área de cultura e diversidade), Dennis Russo (analista de pesquisas na área de clima e cultura organizacional), Carolina Rocha (gerente de cultura), Leandro Cardoso (analista na área de infraestrutura), Alessandra Teixeira (Universidade Petrobras), Adriano Gomes (analista na Universidade Petrobras), Gabriela Santos (consultora em comunicação interna), Augusto Tirre (analista de comunicação e atendimento), Roberto Luis Carneiro (analista de eventos e comunicação), Patricia Alves (analista de comunicação interna), Liza Albuquerque (gerente de comunicação interna), Lalita Muniz (analista de dados de recrutamento e seleção), Felipe Freitas (gerente executivo de recursos humanos), Lilian Soncin (gerente geral de efetivo, desenvolvimento e relacionamento com pessoas), Nicolas Lopes (analista de recrutamento e seleção)

Principal objetivo:
Conectar os novos funcionários ao negócio e à cultura organizacional da companhia

Principais resultados:
Com índice médio de aprovação de 96%, programa engaja novos e antigos funcionários, reduz turnover e leva à revisão e melhoria de processos

Eu Faço Parte

Iniciativa do Grupo Sabin integra times com diferentes jornadas

Ao acolher e escutar funcionários, projeto cria união e espírito de equipe, melhorando o clima da companhia e o emocional de todos

Manter as portas abertas é um dos lemas do Grupo Sabin, e visa não só clientes, mas também funcionários – sobretudo os que, distribuídos entre endereços e turnos diferentes, por vezes não se veem e não se entendem como parte de um mesmo time. Foi de olho nesse grupo que a empresa lançou em 2012 o programa **Eu Faço Parte**, dedicado a acolher e integrar equipes, reforçando o senso de pertencimento corporativo.

No início destinada a veicular informações da empresa entre plantonistas e funcionários noturnos, a iniciativa passou também a ser adotada em equipes em situação de conflito. O programa engloba a aplicação de uma pesquisa para medir o engajamento e ânimos do time. A partir dos dados cole-

tados, os funcionários participam de encontros feitos sob medida para cada situação. Após seis meses, nova pesquisa é aplicada para avaliar se houve evolução.

No caso da equipe de Citogenética, por exemplo, a liderança pediu à área de gestão de pessoas um trabalho especial para fortalecer o sentimento de pertencimento do seu time de 45 pessoas. Ao garantir um ambiente seguro, o programa permitiu que os funcionários se abrissem e se sentissem ouvidos e apoiados. E os levou a escutar uns aos outros, reforçando laços e empatia. Ao analisar em conjunto a situação, os próprios profissionais deram sugestões para melhorar o clima, resultando em um sentimento maior de pertencimento à companhia. Ao todo, o programa já atendeu mais de 450 funcionários do Grupo Sabin.

Nome da empresa:
Grupo Sabin

Setor de atuação:
Serviços de saúde e bem-estar

Nº de funcionários:
7.200

Nome da iniciativa:
Programa Eu Faço Parte

Equipe da iniciativa:
Mércia Soares
Borges Monteiro
(coordenadora de área), Melissa
Seppa Reiman,
Mariana Carvalho
Bittar, Marly Vidal
Silva Macedo

Principal objetivo:
Fortalecer e manter o senso de pertencimento e engajamento de todas as pessoas no Grupo Sabin

Principais resultados:
Participação de mais de 450 funcionários com criação de ambiente seguro para trocas

Lifecycle do Colaborador

Pmweb se inspira em jornada de marketing para engajar time

Depois de criar o método para desenvolver campanhas assertivas para seus clientes, empresa gaúcha adapta sua ideia para apoiar funcionários em suas jornadas

Muito se fala na jornada do consumidor: da etapa inicial de descoberta à compra e fidelização, passando pela visão do problema e pela solução. Esse é o ciclo pelo qual uma marca espera conduzir seu cliente. Cliente também é um termo muito usado internamente nas empresas: é como um profissional se refere ao colega a quem deve entregar algo. Uma vez cliente, não teria ele também uma jornada? Foi esse o insight que iluminou o RH da Pmweb, empresa especializada em soluções de marketing com forte lastro tecnológico.

Para criar campanhas sob medida para a clientela externa, a Pmweb já havia desenvolvido um método próprio. A partir da análise de dados e dos momen-

tos vividos por seus consumidores em suas jornadas, são feitas ações assertivas para fisgá-los. O projeto **Lifecycle do Colaborador** nasceu daí. O RH da empresa percebeu que o método poderia ser aplicado aos seus clientes internos, que têm um ciclo de vida de oito fases: atração e seleção, contratação, boas-vindas, compliance, desenvolvimento, engajamento, carreira e *offboarding*.

Com campanhas em cada etapa, seria possível difundir e aplicar as iniciativas de RH individualmente com precisão e alto aproveitamento. Para as boas-vindas, por exemplo, foi criada uma trilha institucional sobre a cultura e os processos da empresa. Bingo: a linguagem da empresa está cada vez mais unificada. E os funcionários mais satisfeitos.

Nome da empresa:
Pmweb

Setor de atuação:
Tecnologia,
informação
e internet

Nº de funcionários:
400

Nome da iniciativa:
Lifecycle do Colaborador

Equipe da iniciativa:
Manuela Barreto
(consultora
estratégica de
RH), Camila Dutra
(estagiária de RH),
Vanessa Urtassum
(gerente de RH)

Principal objetivo:
Criar campanhas específicas para cada momento da jornada do trabalhador

Principais resultados:
Aumento da
satisfação
interna, melhora
na relação líder-
liderado e avanço
no atendimento
ao cliente

A woman with dark hair tied back, wearing a red dress and large hoop earrings, is smiling and gesturing with her hands while holding a stack of papers. The background is a bright, out-of-focus indoor setting.

86%

das certificadas com projetos nessa categoria delegam aos gestores o cuidado com a saúde mental da equipe — e formalizam isso no contrato

LIDERANÇA



RAÍZEN



Líder LAB

Raízen convida e prepara seus líderes a embarcar para o futuro

De participação voluntária, projeto desenvolve as competências que a empresa espera de seus gestores para a expansão do portfólio

“Você sabe onde quer estar em 2030? A Raízen sabe, que tal vir junto?” Em outras palavras e ações, foi esse o desafio lançado pela companhia de energia aos seus 3 mil líderes em 2022. A empresa, apontada por analistas de mercado como promissora na transição de combustíveis fósseis para renováveis, ouviu seus gestores, cotejou suas expectativas com as do setor e criou um amplo programa para formar sua liderança do futuro.

Por meio de mentorias e gamificação, entre outras atividades, o **Líder LAB (Liderança e Aprendizagem sem Barreiras)** trabalha habilidades essenciais, avançadas e transversais (como ESG e Diversi-

dade e Inclusão). Para atender aos seus diferentes perfis de gestores, distribuídos do campo ao escritório, o ecossistema de aprendizagem foi customizado a partir de um mapeamento aprofundado, feito com apoio de uma consultoria externa, a NW2. Nessa etapa de descoberta, ouviu-se com atenção o público-alvo do projeto e criaram-se distintas jornadas de desenvolvimento.

No primeiro ano, a adesão foi grande e os resultados, idem: 1.498 líderes se inscreveram no programa. Desses, 20% obtiveram algum tipo de promoção. Também subiu, no período, a percepção positiva de comportamentos ligados à cultura da empresa. Aspectos como “Ampliar o melhor de cada um” tiveram variação positiva de 10% na pesquisa.

Nome da empresa:
Raízen

Sector de atuação:
Petróleo e gás

Nº de funcionários:
44.074

Nome da iniciativa:
Líder LAB - Liderança e Aprendizagem sem Barreiras

Equipe da iniciativa:
Gabriela Hazin (gerente de cultura e talent), Maria Beatriz Souza Barros Rezende (coordenadora de desenvolvimento e formação profissional), Luma Nunes (coordenadora de treinamento), Fernanda Torres (coordenadora de talentos), Eduarda da Costa Pinheiro (analista de PI), Daiara Rodrigues (analista de PI), Nicole Santesso (estagiária), Irina Fortes Catta Preta (diretora de cultura e desenvolvimento)

Principal objetivo:
Preparar os líderes da empresa para contribuir e sustentar seu plano de expansão

Principais resultados:
Metade da liderança impactada no primeiro ano do projeto. Desse grupo, um quinto recebeu promoção

Liderança Maluca por Pessoas

Como a fintech Neon transformou a dor em essência e brilho

Funcionários pediam direcionamento mais prático, que veio com a definição de três pontos-chave para um líder *neowner* fazer todos brilharem

Grandes ideias surgem a partir de problemas. A máxima, um guia para toda empresa que deseja inovar, foi seguida pela fintech Neon para dar um *boost* em sua liderança. Era preciso mudar uma percepção geral, por parte dos funcionários, de que faltava aos líderes um direcionamento exequível. Dessa dor captada pela área de gestão de pessoas, surgiu um projeto personalizado, em linha com a cultura interna, para inspirar, performar e fazer brilhar, o **Liderança Maluca por Pessoas**.

A partir de conversas em profundidade, verdadeiras entrevistas com *neowners*, como são chamados internamente os funcionários da *fintech*, e de workshops com grupos multidisciplinares de diag-

nóstico, chegou-se a um conjunto de três pontos essenciais a serem seguidos por um líder da Neon.

As três essências da liderança são: potencializar o brilho de cada *neowner*, performar com times que brilham juntos e inspirar um futuro brilhante para o mundo. Elas se coadunam com as três duplas de valores da fintech, que são “Divertida & Responsável”, “Incrível & de Alta Performance” e “Talentosa & Colaborativa”.

Implementado em 2022, o projeto Liderança Maluca por Pessoas já mostrou resultado. O principal impacto foi na métrica L-NPS, que mede a satisfação dos liderados com seus líderes. Com a introdução do programa, o índice subiu de 61 para 69, gerando frutos visíveis em toda a empresa.

Nome da empresa:
Neon

Sector de atuação:
Serviços financeiros

Nº de funcionários:
2.034 funcionários

Nome da iniciativa:
Liderança Maluca por Pessoas

Equipe da iniciativa:
Gabriela Elói do Amaral (coordenadora de engajamento e experiência), Roberta Valezio (head de engajamento e experiência), Juliana Junqueira (coordenadora de engajamento e experiência), Camila Costa (coordenadora de engajamento e experiência), Ligia Mayumi Hasimoto Shimizu (gerente de engajamento e experiência) e Fernando Freiria (coordenador de comunicação interna)

Principal objetivo:
Dar um direcionamento mais prático e executável para os líderes

Principais resultados:
Evolução da métrica que mede a satisfação dos liderados com seus líderes, de 61 para 69

Academia de Líderes

Em trilha de cultura, Gerdau refina liderança para próxima década

De olho nos objetivos dos próximos 10 anos, empresa conduz gestores por formação focada no desenvolvimento de habilidades e comportamentos que devem ser instigados em todo o time

Dialogar com respeito, superar-se todos os dias e ter atitude de dono. Esses são os três comportamentos que dão corpo à cultura da Gerdau. A liderança da empresa acredita que essa é a direção para consolidar a companhia como uma das mais relevantes na cadeia de aço nos próximos 10 anos. Por isso, a organização investiu na criação de uma trilha de cultura, dentro de um projeto maior chamado **Academia de Líderes e Evolução Cultural**, pela qual gestores são refinados para inspirar seus times.

A trilha é feita de dois cursos online e de um workshop de seis horas, em que a liderança, uma vez treinada, repassa conhecimento às suas equipes, junto com um profissional da área de recursos humanos. Ao discutir

e resolver situações práticas, o gestor tem a chance de vivenciar o que aprendeu.

Os cursos online, também chamados de pré-work, são Escalada Gerdau e Ferramentas que Alavançam a Cultura. O primeiro apresenta os objetivos e desafios que aguardam todos pela frente, além das ferramentas, atitudes e indicadores que nortearão o percurso.

O segundo instrumentaliza o líder para agir como “nativo” da Gerdau. No programa, estão técnicas para expor ideias, estratégias para formular as perguntas certas e para desenvolver um olhar sob múltiplas perspectivas. No total, 4.411 gestores distribuídos por 5 países estão participando das sessões. E a maioria dos participantes (82,8%) deu nota 9 ou 10 para o workshop que coroa a iniciativa.

Nome da empresa:
Gerdau

Setor de atuação:
Mineração

Nº de funcionários
Cerca de 22.000

Nome da iniciativa:
Academia de Líderes e Evolução Cultural

Equipe da iniciativa:
Tiago Carzetta (gerente de aprendizagem global), Mônica Morais (especialista sênior em desenvolvimento humano e organizacional), Roberta Vitolla (gerente de aprendizagem da América do Norte), Francine Santos (HR business partner), Douglas Froes (gerente técnico de excelência operacional), Renata de Vargas (gerente geral de pessoas), Germana Moura (especialista em aprendizagem), Camilla Morozini (gerente de treinamento), Lisia Simon (gerente geral de desenvolvimento humano e organizacional), Pedro Bento (HR business partner leader), Fernanda Oliveira (analista de treinamento sênior)

Principal objetivo:
Desdobrar os comportamentos da cultura Gerdau para 4.411 gestores

Principais resultados:
A maioria dos participantes (82,8%) deu nota 9 ou 10 para o workshop que coroa a iniciativa

43%

das iniciativas de People Analytics
são adaptações de práticas existentes
nas empresas, aprimoradas com
os conhecimentos de RH



PEOPLE ANALYTICS



ECOLAB



Talent Retention

Ecolab valoriza talentos com dados, transparência e meritocracia

Sistema desenvolvido dentro da empresa cruza informações sobre performance, histórico de aumentos, potencial e risco de turnover para recompensar e reter quem tem bom desempenho

Uma empresa não se faz sem pessoas. Da mesma maneira, uma companhia, para ser reconhecida por sua qualidade, precisa de gente de qualidade. Mas como identificar e manter na empresa, com acerto e justiça, talentos que se somem aos seus projetos? Na Ecolab, a equipe de RH Operações criou uma metodologia própria de análise da performance como resposta a essa questão.

O projeto **Talent Retention** utiliza dados para formar um panorama sobre todos os profissionais da empresa e apontar, com precisão, aqueles que apresentam alto desempenho. A ferramenta também indica se os salários desses funcionários condizem com a realidade do mercado ou se há risco de perdê-los para a concorrência.

Para isso, são cruzadas informações de performance, histórico de aumentos, potencial e risco de retenção (indicador criado a partir da comparação das faixas salariais oferecidas e a remuneração praticada no mercado para aquela função). A análise eleva a transparência e meritocracia no processo de promoção e evolução de carreira, antes baseado na intuição de cada gestor.

Com base nas conclusões feitas por essa metodologia, o time de RH Operações conseguiu um orçamento adicional de 1,2 milhão de reais para ações de retenção em 2023. Mapeados os trabalhadores de alto desempenho e salários defasados, foi dado início a uma série de ajustes salariais, que no momento já alcançaram 27% daqueles tidos como de alto risco de retenção – ou 13% do total de funcionários da Ecolab.

Nome da empresa:
Ecolab

Sector de atuação:
Indústria química

Nº de funcionários:
1.600 funcionários

Nome da iniciativa:
Talent Retention

Equipe da iniciativa:
Bruno Nascimento,
Lucy Yokoyama e
Mariana Gonçalves

Principal objetivo:
Reter talentos
na empresa

Principais resultados:
13% dos funcionários
tiveram reajuste
salarial

Painel Integrado de Dados do RH

Boticário unifica dados para decidir com visão sistêmica

Cultura de dados cresce e se torna essencial para a empresa, pautando processos e permitindo que indicadores estratégicos fiquem cada vez mais ao alcance de todos

Deixar tudo e todos na mesma página. Assim pode ser resumida a proposta do **Painel Integrado de Dados do RH**, do Grupo Boticário. O projeto reuniu em um mesmo lugar informações de bases diversas, propiciando uma visão sistêmica de toda a empresa, além da desburocratização do acesso a dados relevantes para a tomada de decisão.

Com a ferramenta, gestores podem facilmente acessar perfis de pessoas de sua equipe e consultar mais de 40 painéis com dados estratégicos ligados à diversidade, movimentações de carreira, e pesquisa de clima, entre outros. Além disso, também estão disponíveis cerca de 50 *dashboards* com informações sobre indicadores de negócio e detalhes sobre iniciativas para garantir alinhamentos es-

tratégicos. E o número de painéis segue em expansão.

Para a liderança, o Painel Integrado é útil para tomar decisões mais embasadas e assertivas. A partir da análise da composição da sua equipe, por exemplo, um gestor pode entender se está dentro da meta de diversidade do Grupo Boticário ou quanto falta para alcançá-la. Pode também planejar melhor promoções, capacitação de pessoas e a organização da equipe em prol de uma maior eficiência operacional.

Para os times, o ganho se traduz em engajamento. Como o acesso a esses dados proporciona uma maior transparência e melhor difusão das informações da empresa, todos conseguem se enxergar dentro do grupo, compreendendo o seu papel para o sucesso da companhia.

Nome da empresa:
Grupo Boticário

Setor de atuação:
Indústria de higiene e cuidados pessoais

Nº de funcionários:
16.000

Nome da iniciativa:
Painel Integrado de Dados do RH

Equipe da iniciativa:
Kerulyn Correa Kamogawa, Yngrid Ohana Pereira Silva (analista de dados pleno), Gisele Morilha Gonçalves (gerente), Aline Lima Alves (team leader), Hully Borges Lima (especialista de dados)

Principal objetivo:
Proporcionar uma visão sistêmica da empresa por meio de dados

Principais resultados:
Enquanto líderes e stakeholders tomam decisões mais seguras e assertivas, todos os funcionários, de modo geral, se sentem parte ativa das metas do grupo

Portal de People Analytics

Dados contra dores: como a Suzano turbinou a sua gestão de gente

Fusão com a Fibria, em 2018, elevou a demanda por um departamento de pessoas que fosse capaz de enxergar longe e criar soluções para um ambiente e dinâmica de trabalho mais fluidos

Diante das dores inerentes a qualquer processo de fusão, a área de Gente & Gestão da Suzano entendeu que, após a fusão com a Fibria, seria necessário reestruturar todo o RH da empresa. O objetivo era claro: ter capacidade para atender às demandas da organização de quase 20 mil funcionários. Para suportar o novo modelo, o time deu total protagonismo à área de dados com a criação do **Portal de People Analytics**.

De forma estruturada e acessível, o portal reúne informações e indicadores estratégicos que dão suporte tanto às operações internas da equipe de recursos humanos como àquelas realizadas entre a área e os departamentos mais ligados ao negócio da empresa. Os

dados, vistos como alavanca para o futuro, colaboram com os objetivos organizacionais.

Com apoio da área de tecnologia da informação da fabricante de papéis, a solução foi criada por um time montado exclusivamente para entregar com rapidez uma solução que fortalecesse a gestão de pessoas. Hoje, o projeto traz benefícios aos mais de 200 profissionais do departamento de RH e aos 1.200 líderes distribuídos por todas as áreas do negócio da Suzano.

A proposta da plataforma, segundo a própria Suzano, é repensar suas atividades de recursos humanos, deixando padrões antigos para trás em prol de uma visão que empodere o time de gestão de pessoas e situe os funcionários cada vez mais no centro de tudo.

Nome da empresa:
Suzano

Setor de atuação:
Fabricação de papel e produtos florestais

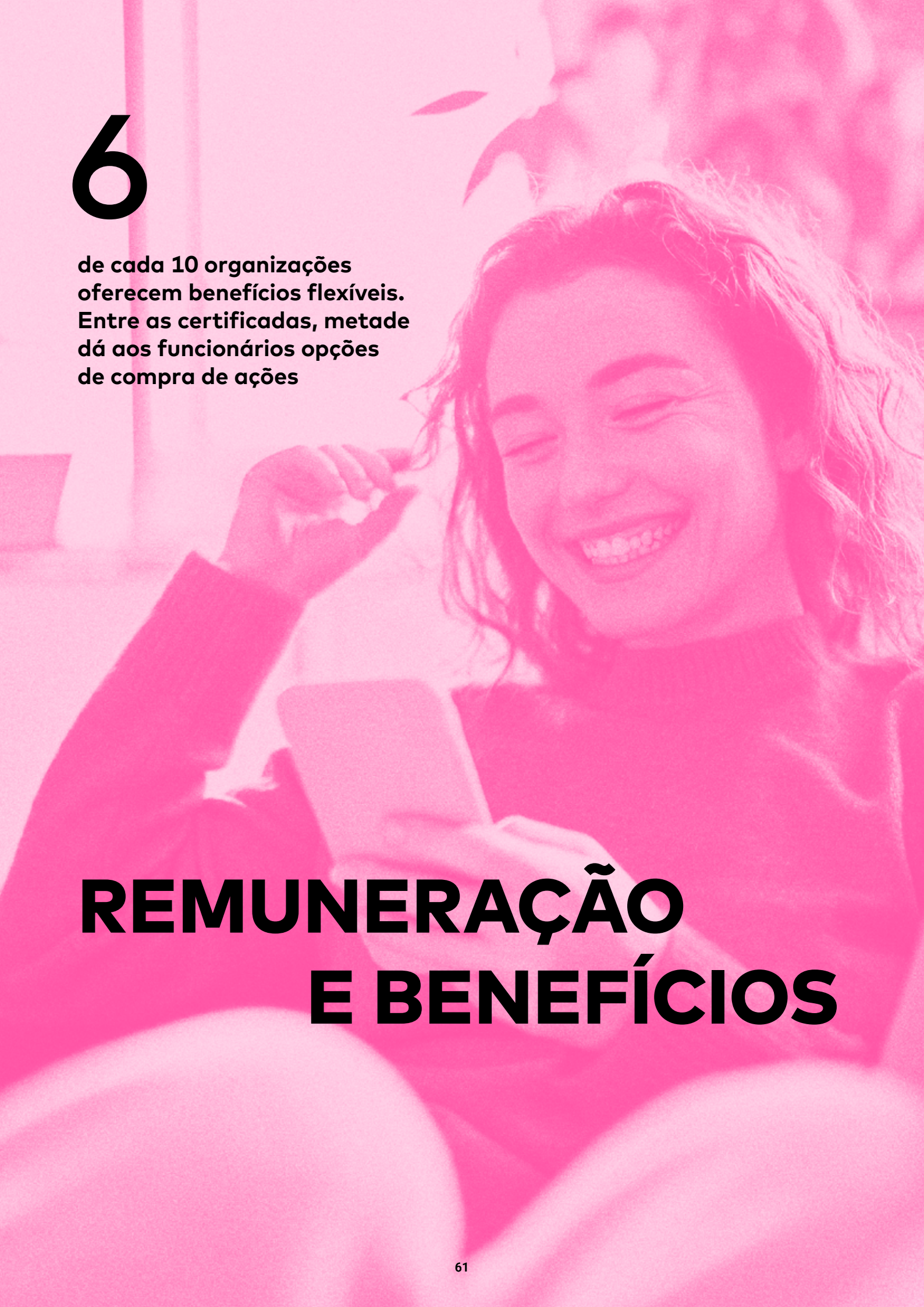
Nº de funcionários:
18.543

Nome da iniciativa:
Portal de People Analytics

Equipe da iniciativa:
Fernando Brait (gerente-executivo de Recursos Humanos), Henrique Junior Araujo Weick (gerente de Recursos Humanos), Willian Barbosa Barreto (líder de tema - analytics), Emerson Donizete Aparecido Campos (consultor de analytics), Regina Santos (consultora de recursos humanos - change management)

Principal objetivo:
Dar suporte a um novo modelo de recursos humanos, com apoio estratégico de dados

Principais resultados:
Plataforma que beneficia diretamente os 220 profissionais de RH e 1.200 líderes de todas as áreas do negócio



6

**de cada 10 organizações
oferecem benefícios flexíveis.
Entre as certificadas, metade
dá aos funcionários opções
de compra de ações**

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS



EDITORA MOL



Licença Menstrual

Editora MOL transforma "tabu" em benefício

Funcionárias que sofrem com dores do período menstrual podem solicitar dois dias de descanso por mês sem nenhum tipo de comprovação ou atestado médico

Com uma equipe formada majoritariamente por mulheres, a Editora MOL é uma das primeiras empresas no Brasil a adotar a **Licença Menstrual**. Pouco conhecido, até porque o tema da menstruação ainda é considerado tabu, o benefício responde a uma necessidade real das mulheres que sofrem com as dores e desconfortos do período menstrual.

Na Editora MOL, esse tipo de licença é oferecida a todas as mulheres, tem dois dias de duração e pode ser solicitada sem nenhum tipo de comprovação médica ou documentação. A empresa acredita que esse formato simples e sem burocracia é um diferencial, uma vez que há experiências negativas de licença menstrual em outros países que, por conta da exigência excessiva de comprovação, mais assusta e cons-

trange as mulheres do que de fato as acolhe. Com a iniciativa, o grupo reforçou internamente a cultura de que a produtividade não está relacionada a horas de trabalho, mas à capacidade de execução.

Em três meses de implementação da licença, nove pessoas utilizaram o benefício, o que significa 18% das funcionárias. Nesse período, o grupo já registrou um crescimento na adesão ao programa, indicador considerado positivo pela empresa já que sinaliza que as mulheres se sentem confortáveis em solicitar o benefício. Enquanto nos dois primeiros meses só duas pessoas utilizaram a licença, no terceiro mês esse número cresceu para cinco. Além disso, o anúncio da criação da licença menstrual gerou uma repercussão positiva na imprensa, contribuindo para a imagem da organização.

Nome da empresa:
Editora MOL

Setor de atuação:
Responsabilidade Social

Nº de funcionários:
49

Nome da iniciativa:
Licença Menstrual

Equipe da iniciativa:
Roberta Faria (CEO), Gisele Soares (gerente de gente e cultura), Gersiane Hosang (CFO), Rodrigo Pipponzi (Chairman), Claudia Inoue (Chief Creative Officer), Dilson Branco (Chief Content Officer), Raissa Pena (Chief Communications Officer), Christianne Toledo (Chief Operations Officer)

Principal objetivo:
Conceder tempo de descanso e recuperação às mulheres que sofrem com os desconfortos do período menstrual

Principais resultados:
Crescimento na adesão ao benefício e repercussão positiva para a imagem da empresa

Pacote de Experiências

Pacote de dias off aumenta engajamento na Conta Azul

Com benefícios que incentivam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, fintech colhe resultados em satisfação e engajamento

O trabalho é só uma parte da vida. Essa é uma das premissas que levou a fintech Conta Azul a criar o **Pacote de Experiências**, um conjunto de benefícios que incentiva os profissionais a equilibrarem melhor suas rotinas pessoal e profissional. A ideia é oferecer mais respiros e oportunidades às pessoas, permitindo que elas fiquem *off* por algumas horas, dias e até meses.

A flexibilidade oferecida por meio do Pacote de Experiências da Conta Azul é direcionada a toda a equipe. Entre os benefícios que compõem o pacote está o direito a pelo menos uma folga por trimestre, somando quatro folgas no ano para além do período de férias.

A empresa também oferece um sabático parcialmente remunerado e a possibilidade de que mães

e pais que acabaram de voltar da licença parental fiquem desconectados do trabalho ao menos uma hora por dia. A ideia é ir além do tempo previsto em lei para a amamentação e proporcionar aos novos pais e mães mais chances de conexão com seus bebês.

Com nove meses de adoção do programa, a empresa já sente os resultados em satisfação e engajamento. Na pesquisa de clima organizacional, realizada em abril de 2023, 82% dos funcionários participantes responderam que são encorajados a equilibrar a vida pessoal e profissional e 91% afirmaram que têm benefícios especiais e diferenciados na empresa. Além disso, houve uma redução de 51% de turnover voluntário nos primeiros cinco meses deste ano em relação ao mesmo período em 2022.

Nome da empresa:
Conta Azul

Sector de atuação:
Serviços Financeiros

Nº de funcionários:
512

Nome da iniciativa:
Pacote de Experiências

Equipe da iniciativa:
Wagner Rodrigues de Souza (coordenador de compensation e people analytics), Gêssica Lopes Pedott (analista de compensation e people analytics), Karin Segui Von Hartenthal Ramos (CHRO)

Principal objetivo:
Oferecer um pacote extra de dias off para incentivar equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Principais resultados:
Melhoria em satisfação e engajamento, além de redução de 51% de turnover voluntário de janeiro a maio de 2023 frente ao mesmo período em 2022

Beneflex

Unilever Brasil valoriza diversidade com benefícios flexíveis

Ciente de que uma força de trabalho diversa tem necessidades e preferências diferentes, empresa dá autonomia para funcionários personalizarem pacote de benefícios

Se alguém perguntar a qualquer funcionário da Unilever Brasil quais são os benefícios da empresa, a resposta provavelmente será: depende. É que, desde que a multinacional adotou o programa **Beneflex**, a configuração de benefícios oferecida aos profissionais passou a depender da escolha de cada funcionário.

A partir de uma plataforma interativa, cada trabalhador pode alocar pontos nos benefícios que mais fizerem sentido para ele. Essa definição e transferência de recursos acontece em janelas semestrais, anuais ou individuais, a partir de algumas regras estabelecidas. Entre os benefícios que são oferecidos pela Unilever Brasil hoje estão: assistência médica e

odontológica, vale-alimentação, vale-refeição, vale-Natal, auxílio home office, além de reembolso complementar ao auxílio-creche e despesas odontológicas.

Mais de 2 mil profissionais da Unilever Brasil são beneficiados pelo programa. Para a empresa, o ganho está não apenas em dar mais liberdade aos seus funcionários, mas principalmente em reconhecer a diversidade do seu time, respeitar as individualidades e oferecer uma experiência personalizada.

O resultado disso é mais engajamento e retenção de talentos, conforme pesquisas internas. Outra percepção da própria empresa é que o programa ressignificou a relação entre os funcionários e a política de benefícios na companhia.

Nome da empresa:
Unilever Brasil

Setor de atuação:
Bens de consumo

Nº de funcionários:
11.000

Nome da iniciativa:
Beneflex

Equipe da iniciativa:
Petr Hon (diretor de people experience), Ricardo Beznos (gerente de recursos humanos), Fabiana Nogueira (coordenadora de recursos humanos), Fabiana Martins (analista de recursos humanos), Beatriz Bertolossi (gerente de recursos humanos), Ieda Floriano (coordenadora de remuneração e benefícios), João Braga (analista de remuneração e benefícios), Mauricio Baroca (gerente de remuneração e benefícios)

Principal objetivo:
Permitir a customização do pacote de benefícios, de acordo com a necessidade do funcionário

Principais resultados:
Elevação do engajamento e retenção de talentos comprovados em pesquisas internas



54%

dos projetos de Saúde e Qualidade de Vida são apontados como originais, sendo as empresas pioneiras no desenvolvimento e aplicação

SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA



PIPO SAÚDE



Presença Parental

Pipo quer incentivar equidade de gênero com Presença Parental

Na empresa, pais e mães que acabaram de ter filhos ganham o mesmo tempo de afastamento e a chance de trabalhar meio período por dois meses com remuneração integral

Se é verdade o ditado “é preciso uma aldeia inteira para cuidar de uma criança quando nasce”, a *healthtech* Pipo Saúde dá sua parcela de contribuição. Lá, a tradicional licença maternidade e paternidade se transformaram em **Presença Parental**, benefício que permite o afastamento remunerado de quatro meses, mais dois meses flexíveis a todas as pessoas que acabaram de ter filhos, sejam biológicos ou adotados.

A empresa acredita que, ao oferecer o mesmo período para mulheres e homens se dedicarem à parentalidade, ela combate a cultura machista, que é influenciada pelo viés de gênero nas decisões de contratação e gestão. Para garantir a adesão masculina ao programa, a companhia o tornou obri-

gatório para todos os funcionários.

Hoje, a Pipo oferece o benefício de quatro meses de licença por período integral. No retorno, pais e mães têm a opção de trabalhar meio período por dois meses. A licença flexível pode ser tirada a qualquer momento até a criança completar um ano de idade, e pode ser usada em dias seguidos ou fracionados. A licença é remunerada, inclusive para quem tem salário variável.

Desde que foi implementado, o benefício foi utilizado por 13 pessoas, sendo oito mulheres e cinco homens. A iniciativa também teve impacto positivo nos indicadores de diversidade e inclusão da empresa. Hoje, 69% do time é composto por mulheres e algumas delas foram contratadas quando estavam grávidas.

Nome da empresa:
Pipo Saúde

Setor de atuação:
Saúde

Nº de funcionários:
213

Nome da iniciativa:
Presença Parental

Equipe da iniciativa:
Time de People da Pipo

Principal objetivo:
Incentivar a equidade de gênero ao oferecer o mesmo período de licença para mães e pais que acabaram de ter seus filhos

Principais resultados:
Aumento da diversidade de gênero em todos os níveis da empresa

Embaixadores do Viver Bem

Programa de saúde da Klabin gera economia de 1 milhão de reais

Companhia convidou funcionários a formarem uma comunidade em torno de uma vida mais saudável. Resultados chamaram atenção até do time de finanças

Cuidar da saúde dos funcionários é uma pauta do time de gestão de pessoas da Klabin, mas essa área tem ganhado destaque também na mesa do time de finanças. Em 2022, como resultado do seu programa Viver Bem, a companhia economizou mais de 1 milhão de reais no FAP (Fator Acidentário de Prevenção), tarifa que incide sobre a folha de salários para custear aposentadorias especiais e benefícios decorrentes de acidentes de trabalho.

O programa engloba ações para a promoção da saúde dos trabalhadores da Klabin e seus familiares. Para potencializar a iniciativa, a empresa criou uma rede de embaixadores formada por 60 funcionários com a missão de levar informações de forma mais próxima a toda a equipe. Os **Embaixadores do Viver Bem** passaram

por uma trilha de 15 horas de treinamento, além de encontros periódicos. Entre os projetos liderados pelo grupo estão campanhas de prevenção de saúde mental, de saúde da mulher e do homem, e de educação financeira.

Além do impacto financeiro, a iniciativa gerou mais engajamento em iniciativas de saúde. Por exemplo, o canal de suporte à saúde mental, financeira e social cresceu 36% e os atendimentos na plataforma de psicoterapia aumentaram em 62%, levando à redução de absenteísmo e de afastamentos.

No ano de 2022, a Klabin também atingiu a marca de 81% de favorabilidade na pesquisa de clima, se destacando pela primeira vez entre as organizações com 25% dos melhores resultados de clima organizacional, segundo a empresa responsável pelo diagnóstico.

Nome da empresa:
Klabin

Setor de atuação:
Embalagens

Nº de funcionários:
18.353

Nome da iniciativa:
Embaixadores do Viver Bem

Equipe da iniciativa:
Nathalia Costa Silva Lafuente (analista de gente e gestão pleno – educação), Beatriz Benevente Gomes (analista de gente e gestão pleno – saúde e bem-estar), Simone Perez Miquelin (consultor I – saúde e bem-estar) e Susana de Cassia Gonçalves Almeida (coordenadora de benefícios, saúde e bem-estar)

Principal objetivo:
Potencializar programa interno de saúde integral

Principais resultados:
Economia de R\$ 1 milhão no FAP e redução do absenteísmo e de afastamentos

Viva Bem

Programa da Danone gera redução de custos com plano de saúde

Só com estímulo à atividade física, empresa teve economia de gastos com operadoras em torno de 150 mil reais por mês. Número de afastamentos caiu em 16%

Quando a Danone resolveu criar o programa **Viva Bem**, o objetivo era ter funcionários mais saudáveis e felizes. Mas a iniciativa foi além e rendeu resultados fora da curva também em redução de custos.

O projeto se organiza em três pilares. No primeiro, o foco é mudança de cultura em saúde e são oferecidos mapeamentos de saúde física e emocional, além de treinamentos. Outro pilar é o de embasamento teórico consistente, que inclui ações de prevenção primária, secundária, terciária e quaternária.

Em prevenção primária, por exemplo, a equipe tem acesso a um aplicativo de autocuidado com opções de melhoria da saúde e do bem-estar. Na prevenção secundária é oferecido suporte financeiro, jurídico, social e psicológico. Já na prevenção terciária, as ações são voltadas para os

trabalhadores com doenças crônicas e inclui um programa de compras de medicamentos por um aplicativo. Na atenção quaternária, foram desenhados fluxos de cuidado e atenção aos funcionários em afastamento previdenciário ou reabilitação profissional.

Além disso, o cruzamento de dados dos funcionários com as informações do plano de saúde permite *insights* importantes para a adoção de ações preventivas. Toda essa estrutura trouxe resultados também em redução de custos. Por exemplo, a empresa apurou que o estímulo à atividade física por meio do benefício Gympass, que dá acesso a academias, gera uma economia nos gastos com plano de saúde em torno de 150 mil reais por mês. Já o programa focado no apoio às gestantes levou a uma economia de 350 mil reais no ano passado. A Danone registrou ainda diminuição em 16% do número de afastamentos.

Nome da empresa:
Danone

Sector de atuação:
Alimentos

Nº de funcionários:
3.176

Nome da iniciativa:
Programa Viva Bem

Equipe da iniciativa:
José Filho (gerente sênior de saúde e segurança), Giselly Viveiros (gerente sênior de remuneração e benefícios, international mobility e health & safety); Lívia Cagnain (gerente júnior de saúde corporativa), Filipi Passarelli (médico do trabalho), Ana Barjas (enfermeira do trabalho), Isabela Jacob (enfermeira do trabalho), Natália Matielo (ergonomista), Paula Ribeiro (assistente social), Luzia Silva (técnica de enfermagem do trabalho)

Principal objetivo:
Oferecer um programa que considera todos os momentos de saúde dos funcionários

Principais resultados:
Redução de custos com plano de saúde e diminuição em 16% do número de afastamentos

100%

das empresas
certificadas na
categoria digitalizaram
o atendimento
interno da área de
recursos humanos

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO RH



VIVO



Programa Instrutubers

Vivo faz treinamento dos funcionários com dancinha de Tik Tok

Empresa criou um programa de capacitação inspirado nos vídeos de *influencers* digitais e conquistou seus funcionários com uma linguagem divertida e próxima

Eles são animados, sabem prender a atenção do público e até fazem dancinha do Tik Tok. Os instrutores da gerência de treinamento e capacitação da Vivo são verdadeiros influenciadores. Com a missão de transformar as tradicionais capacitações corporativas em uma experiência muito mais satisfatória, eles fazem parte do **Programa Instrutubers** da Vivo.

A ideia surgiu a partir do entendimento de que os métodos convencionais de comunicação já não são tão eficazes para alcançar um público cada vez mais digital. Além disso, como alguns treinamentos têm conteúdos muito técnicos, o formato das aulas precisavam ser mais interessantes, a fim de despertar a atenção dos funcionários e engajá-los no processo de aprendizagem.

Para isso, a Vivo se inspirou no modelo dos *influencers* digitais. Os instrutores viraram “instrutubers”, a linguagem se aproximou das redes sociais e as aulas ganharam quadros divertidos. O programa é baseado na ideia de *social learning*, que propõe uma aprendizagem por meio do compartilhamento de experiências, e no *microlearning*, metodologia baseada em conteúdos em formatos mais curtos.

Os treinamentos acontecem em vídeos, *lives*, tutoriais e pílulas de conteúdo. Entre os quadros está o “Descomplica em 1 minuto”, que explica de forma clara e objetiva assuntos técnicos em 60 segundos. O Programa Instrutubers alcança cerca de 120 mil pessoas em todo o Brasil e está crescendo: no início eram nove instrutores, agora são 18 que, juntos, produzem cerca de 30 conteúdos a cada mês.

Nome da empresa:
Vivo

Sector de atuação:
Telecomunicações

Nº de funcionários:
33.000

Nome da iniciativa:
Programa Instrutubers

Equipe da iniciativa:
Marcelo De Lemos Martins (gerente de capacitação), Bruna Soares De Moura Vieira (coordenadora), Daniella Pestana (analista), Natalia Sayuri Lourenco Takimoto (analista), Roberta de Almeida Fernandes Guerra (analista)

Principal objetivo:
Engajar funcionários em treinamentos inspirados em conteúdos das redes sociais

Principais resultados:
Crescimento da equipe de instrutores e da produção de conteúdo, satisfação e engajamento dos funcionários

Capital Humano

Cogna transforma seu RH com sistema próprio de gestão

Empresa criou um portal de gestão de organograma e controle orçamentário que trouxe mais agilidade aos processos e melhoria nas decisões

Quem hoje entra no setor de recursos humanos da Cogna Educacional não imagina que, até recentemente, a equipe se debruçava sobre documentos de papel. A área passou por uma revolução digital com a criação do **Capital Humano**, um sistema de gestão de organograma, gerenciamento de time e controle orçamentário. Agora, todas as informações são organizadas digitalmente, os processos estão otimizados e as decisões são embasadas em dados, o que ajuda no crescimento da companhia.

Desenvolvida internamente, a solução tem um organograma digital integrado ao sistema de folha de pagamento, permitindo que cada posição dentro da empresa fique vinculada automaticamente ao orçamento. Dessa forma, todas as informações necessá-

rias para a contratação de um novo funcionário estão centralizadas, o que garante a precisão dos dados em toda a jornada do candidato, desde o recrutamento até a admissão.

Outra mudança trazida pelo Capital Humano foi o controle preciso dos custos de pessoal, pois cada posição passou a ter um valor definido no orçamento. Com o novo sistema também é possível gerenciar faixas salariais, definir limites para movimentações e cruzar dados de desempenho com promoções.

A ferramenta ainda trouxe automatização dos fluxos de admissão e movimentação de pessoal, além da possibilidade de gerir o organograma em tempo real. Como resultado, a empresa notou maior eficiência e agilidade nos processos, redução de custos e maior confiabilidade das informações.

Nome da empresa:

Cogna Educacional

Setor de atuação:
Educação

Nº de funcionários:
23.318

Nome da iniciativa:
Capital Humano

Equipe da iniciativa:
Alexandre Paes (gerente de produtos), Carolina Levy (gerente sênior de produtos digitais)

Principal objetivo:
Automatizar processos de gestão de organograma, gestão de time e controle orçamentário

Principais resultados:
Maior eficiência e agilidade nos processos, melhoria na tomada de decisões, redução de custos e maior confiabilidade das informações

Flow de Demissão

Vallourec digitaliza processos para melhorar jornada de demitidos

O processo de desligamento que era longo e desgastante ganhou automatização e trouxe economia de tempo e recursos, além de melhoria de experiência

Para tornar o processo de desligamento de funcionários mais eficiente, diminuindo o desgaste para o profissional demitido e para a equipe de RH, a Vallourec Soluções Tubulares do Brasil criou o **Flow de Demissão**, um fluxo automatizado de desligamentos que soluciona um então problema crítico na companhia: o longo processo presencial pelo qual os trabalhadores demitidos tinham que passar para formalizar o desligamento.

Após receber a notícia da demissão, eles precisavam se deslocar por diversos setores da empresa para devolver equipamentos de TI, realizar a manutenção do plano de saúde, verificar se possuíam algum valor na cooperativa de crédito, entre outras etapas. Essa jornada gerava desgaste para o ex-funcionário e sobrecarregava a equipe de RH.

O Flow de Demissão é um fluxo automatizado de *offboarding*. Com ele,

todas as etapas do processo após a comunicação do desligamento são digitais e o trabalhador consegue navegar por cada uma delas facilmente. Além disso, a plataforma garante o registro seguro de todas as demissões, incluindo a documentação relacionada. Isso elimina a necessidade de armazenamento físico de documentos e reduz o risco de extravio de informações.

Para não perder a essência humana nesse processo, que já é delicado, a Vallourec garantiu que o novo fluxo sempre comece pela comunicação humana, que é realizada pelo gestor imediato do empregado. Esse é o momento em que a pessoa demitida terá suas dúvidas e questões acolhidas.

A aplicação do Flow de Demissão trouxe mais agilidade para a jornada do funcionário demitido, gerando redução de custos operacionais no processo de demissão. Também reduziu erros e melhorou a experiência do empregado.

Nome da empresa:
Vallourec

Setor de atuação:
Soluções tubulares

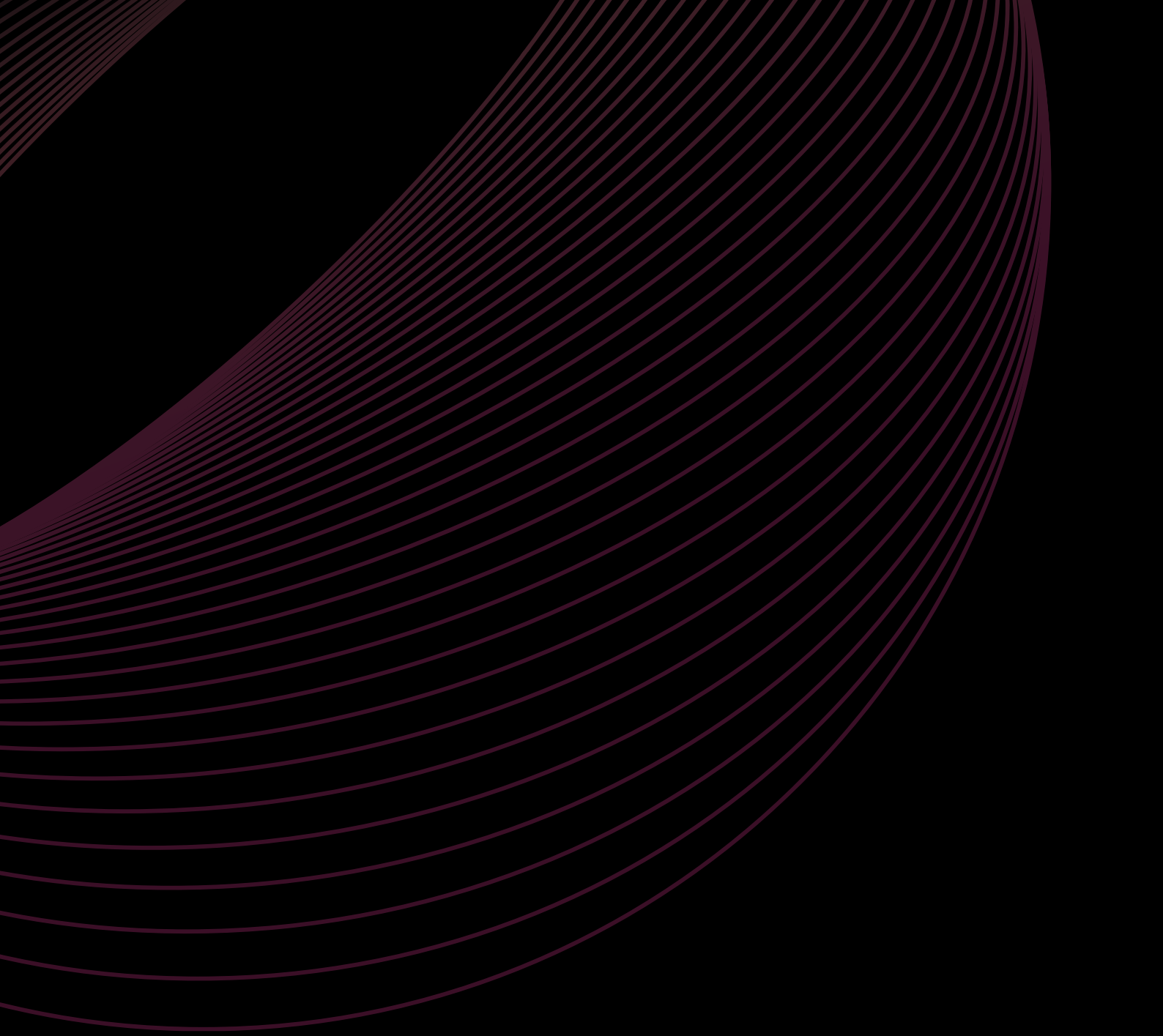
Nº de funcionários:
7.204

Nome da iniciativa:
Flow de Demissão

Equipe da iniciativa:
Aline Elba Moraes Russe (analista de people Analytics II), Erick Faria (área manager), Carlos Henrique Coelho Soares, Liliane Cerqueira De Carvalho Brandão, Ana Carolina Fonseca Viana, Milena Thais Rosa de Paula, José Arantes, Rafael Sander Soares de Souza, Aline Priscila de Souza Oliveira, Stephanie Santos da Silva, Luciene Gomes Correa, Matheus Henrique Santos de Souza, Vitória Huanna Souza da Silva, Yasmin Vasti Barbosa Neres, Fernanda de Oliveira, Lucas Daniel Silva Souza, Francielly Mariano de Figueiredo dos Santos, Victoria Carla Catarino Vieira, Ana Clara Furbino Dias Rufino, Selma Soares Domingos, Regiane Fernandes Vieira, Daiane de Souza Barbosa, Diácomo Isaías Heleno, Vanderson Pinho, Miriam Carvalho Brito de Mendonça, Isabel Campos Coelho, Marília Junia De Lima Miranda, Equipe de Transporte, Equipe Medicina do Trabalho, Segurança do Trabalho, Financeiro, Cooperativa de Crédito

Principal objetivo:
Simplificar processo de desligamento e diminuir desgaste de funcionários demitidos

Principais resultados:
Mais agilidade nos processos, redução de custos operacionais e erros, além de melhoria na experiência do demitido



As empresas certificadas

As empresas **certificadas**



As empresas e projetos certificados com **selo da inovação do RH**

**Junto com os 36 projetos finalistas, outras
84 iniciativas tiveram desempenho suficiente
para ganhar a **certificação de RH Inovador****

As empresas **certificadas**

Nome da empresa	Nome do projeto inscrito	Categoria de inscrição
3M do Brasil LTDA.	Juntos: um movimento pelo bem-estar	Saúde e Qualidade de Vida
Accenture do Brasil	Família Sem Barreiras	Diversidade
Accenture do Brasil	Soy Parte!	Diversidade
Accenture do Brasil	Campanha Líderes Inspiradores	Employee Experience
Bradesco	Violência Contra a Mulher É da Nossa Conta	Diversidade
Brain - Centro de Inovação em Negócios Digitais	Main Brain	Cultura Organizacional
BRF	Theo - Chatbot de Recrutamento e Seleção BRF	Atração e Seleção
Cielo S.A	Acelerador de Carreira	Carreira
Cielo S.A	Programa de integração SOU CIELO	Employee Experience
Claro	Embaixadores Claro	Atração e Seleção
Claro	Programa de Formação de Mentores Internos da Claro	Desenvolvimento
Claro	Do Dado à Ação: Utilizando People Analytics para Diminuir o Turnover de Lojas	People Analytics
Cogna Educacional	Meu Portal	Employee Experience
Cogna Educacional	People Radar	People Analytics
Cogna Educacional	Capital Humano	Transformação Digital do RH
Conta Azul	Pacote de Experiências Conta Azul - Benefícios que conectam os valores dos colaboradores com os da Conta Azul proporcionando bem-estar e desenvolvimento pessoal e profissional	Remuneração e Benefícios
Copel - Companhia Paranaense de Energia	Revitalização do Programa de Gestão de Desempenho "Nossa Energia"	Desenvolvimento
Copel - Companhia Paranaense de Energia	Programa de Liderança Feminina	Diversidade
Crescento Consultoria Financeira	Crescento Carreiras	Carreira
Crescento Consultoria Financeira	Programa de Liderança	Liderança
Crescento Consultoria Financeira	Acompanhamento Psicológico Mensal	Saúde e Qualidade de Vida
Danone	Ben Você	Remuneração e Benefícios
Danone	Viva Bem	Saúde e Qualidade de Vida
e-Core	e-Game da Cultura	Cultura Organizacional
e-Core	e-Corean Life Cycle	Employee Experience
Ecolab	Talent Retention - Ecolab (People Analytics – Ecolab C&B)	People Analytics
Editora MOL	Licença menstrual	Remuneração e Benefícios
Elanco Saúde Animal LTDA.	Elanco Analytics	People Analytics
Elephant Skin	DNA	Cultura Organizacional
Elephant Skin	Liderança descentralizada	Liderança
ENACOM Group	Calendário de Eventos de Employee Experience	Employee Experience
epharm PBM do Brasil	epharmarathon	Cultura Organizacional
epharm PBM do Brasil	Fabi no Teams	Transformação Digital do RH
EPPO Cidades Inteligentes	Você Merece!	Employee Experience

Assinantes **Think Work** têm acesso à Biblioteca de Cases que, ao longo dos próximos meses, trará detalhes sobre cada um dos programas certificados.

>> CONFIRA <<

As empresas **certificadas**

Nome da empresa	Nome do projeto inscrito	Categoria de inscrição
Escale Digital	Jornada de Onboarding	Employee Experience
Expresso Nepomuceno SA	Bate papo com nossos gerentes de segmento	Cultura Organizacional
FM Pneus LTDA.	+Autonomia	Diversidade
Fundação Pró-Rim	Programa Trainee para Enfermeiros	Desenvolvimento
Gera	Jornada de carreira - Gera	Carreira
Gerdau Aços Longos S/A	Academia de líderes e evolução cultural	Liderança
Gerdau Aços Longos S/A	Programa Respiro	Saúde e Qualidade de Vida
Gerdau Aços Longos S/A	Programa De Bem Com Seu Bolso	Saúde e Qualidade de Vida
Gran	Jornada de comunicação da pessoa candidata	Atração e Seleção
Gran	Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL)	Desenvolvimento
Gran	Gran Palooza	Desenvolvimento
Gran	Diversidade e Inclusão é 100%, não há meio-termo	Diversidade
Gran	Jornada on e off do GranLover	Employee Experience
Gran	Cuide-se: programa de saúde integral dos GranLovers	Saúde e Qualidade de Vida
Grupo Boticario	Painel integrado de dados de RH	People Analytics
Grupo Cataratas	Só Feras Plurais	Atração e Seleção
Grupo Sabin	Programa de Monitoria & Carreira	Carreira
Grupo Sabin	Programa Sabin de Diversidade e Inclusão	Diversidade
Grupo Sabin	Programa Eu Faço Parte	Employee Experience
Grupo Sabin	Programa Saúde e Prevenção 40+	Saúde e Qualidade de Vida
Grupo Sinagro	Batalha do Cerrado	Desenvolvimento
Hypera Pharma	Jornada Gestão de Contas VMR	Desenvolvimento
i2a Advogados	PDI i2a	Desenvolvimento
Klabin	Trilha Analytics	Desenvolvimento
Klabin	Embaixadores do Viver Bem	Saúde e Qualidade de Vida
Klabin	Bloqueio de Energias Perigosas	Saúde e Qualidade de Vida
Kyte Tecnologia	Do Bom ao Excepcional: Aperfeiçoando a Performance e o Crescimento Profissional	Desenvolvimento
Laboratório Bridge - UFSC	b_discovery	Atração e Seleção
Liberty Seguros S/A	Biblioteca Digital LiteraLiberty	Desenvolvimento
Liberty Seguros S/A	DElcast - Não sabia, agora sei	Diversidade
Liberty Seguros S/A	Programa Livrentemente	Saúde e Qualidade de Vida
Log-In Logística Intermodal	Revisão das competências e valores organizacionais com times multidisciplinares usando a metodologia squad	Cultura Organizacional
Lojas Renner S.A.	Hub de Carreira	Desenvolvimento
Natura & Co	Tempo de Relação	Remuneração e Benefícios
Neoenergia S.A	Escola de Eletricistas para Mulheres	Diversidade
Neon	Neon Em Todo Canto	Cultura Organizacional
Neon	Liderança Maluca Por Pessoas	Liderança

Assinantes **Think Work** têm acesso à Biblioteca de Cases que, ao longo dos próximos meses, trará detalhes sobre cada um dos programas certificados.

>> CONFIRA <<

As empresas **certificadas**

Nome da empresa	Nome do projeto inscrito	Categoria de inscrição
Next Shipping Logística Internacional LTDA.	Transformando o Comércio Exterior Através do Programa Next Discovery Talent	Desenvolvimento de Jovens
Nubank	Institucionalização dos grupos de afinidade	Diversidade
Parque Tecnológico de Itaipu	Parque Tecnológico de Itaipu (PTI-BR) cuida de seus colaboradores e aumenta flexibilidade na empresa	Saúde e Qualidade de Vida
Parque Tecnológico de Itaipu	Gestão de Pessoas - Conectando os colaboradores através da Tecnologia	Transformação Digital do RH
Petrobras	Onboarding de Novos Empregados na Petrobras	Employee Experience
Pipo Saúde	Presença Parental	Saúde e Qualidade de Vida
Pmweb	Lifecycle do Colaborador	Employee Experience
Pmweb	Instagram Marca Empregadora - Pmwebers	Employee Experience
Raizen	Comunicando Marca Empregadora em uma empresa com mais de 43 mil pessoas colaboradoras	Atração e Seleção
Raizen	Líder LAB Raizen (Liderança e Aprendizagem Sem Barreiras)	Liderança
Risotolândia Indústria e Comércio de Alimentos LTDA.	Universo Risotolândia	Desenvolvimento
Rodobens	Conectados	Cultura Organizacional
Saint Gobain	Univen Tech - Universidade de vendas	Desenvolvimento
Seguros Unimed	Programa Aprender+	Desenvolvimento
Seguros Unimed	Bate papo com a Diretoria	Employee Experience
Sensedia	Sensedier Way of Life	Employee Experience
Sensedia	Well Being	Saúde e Qualidade de Vida
Sesc Departamento Nacional	Programa Qualidade de Vida	Saúde e Qualidade de Vida
SKEELO	I'm Skeeler - Trilhando Carreiras	Carreira
Hospital Albert Einstein	ComuniDados: capacitação em ciências de dados para jovens da comunidade do Paraisópolis	Desenvolvimento de Jovens
Hospital Albert Einstein	Proteção à Parentalidade na Primeira Infância	Diversidade
Hospital Albert Einstein	Semana da Experiência do Paciente e Profissional da Saúde	Employee Experience
Hospital Albert Einstein	Gestão de Benefícios baseada em dados	People Analytics
Hospital Albert Einstein	Inovar e Crescer sempre com excelência - Gestantes	Saúde e Qualidade de Vida
Suzano S/A	Portal de People Analytics	People Analytics
Suzano S/A	Espaço Ecofuturo by Pólen	Saúde e Qualidade de Vida
Tecnored Desenvolvimento Tecnológico SA	Travessia - mentoria para grupos minorizados	Diversidade
TIVIT	Programa de High Potential	Liderança
TOTVS	Metodologia TOTVS de Aprendizagem em Rede - um jeito único de ensinar, aprender e fomentar o lifelong learning	Desenvolvimento
TOTVS	Start Tech - Programa Social para Empregabilidade Tech	Desenvolvimento de Jovens
TOTVS	Speed to Hero: Pessoas com Deficiência	Diversidade
TOTVS	+Equilíbrio (TOTVS)	Saúde e Qualidade de Vida
TSEA Energia	Intercâmbio no Japão	Desenvolvimento
Unilever Brasil	Beneflex	Remuneração e Benefícios

Assinantes **Think Work** têm acesso à Biblioteca de Cases que, ao longo dos próximos meses, trará detalhes sobre cada um dos programas certificados.

>> CONFIRA <<

As empresas **certificadas**

Nome da empresa	Nome do projeto inscrito	Categoria de inscrição
Vallourec Soluções Tubulares do Brasil SA	Flow de demissão: Automatizando Processos sem perder a Essência Humana	Transformação Digital do RH
Vallourec Soluções Tubulares do Brasil SA	Excelência operacional em movimentações de empregados	Transformação Digital do RH
VIVO	Programa Instrutubers - Capacitação Vivo	Transformação Digital do RH
W5 Agência de Publicidade	Cultura W.CincoConectada	Cultura Organizacional
Woba	Woba Wings e a Vida Nômade	Remuneração e Benefícios
Woba	Retreat da Woba	Remuneração e Benefícios
YouX Group	YouX Lab	Desenvolvimento de Jovens
YouX Group	Programa de Formação de Líderes YouXers	Liderança
YouX Group	People View	People Analytics
YouX Group	Índice de Qualidade de Vida YouX - I-QVY	Saúde e Qualidade de Vida
ZAMP	T.O.P Tecnologia orientando pessoas	Employee Experience
Zup Innovation	Comunidades Zup	Cultura Organizacional
Zup Innovation	Onboarding Zup Innovation	Employee Experience
Zup Innovation	Central de Atendimento Zupper (CAZ) Zup Innovation	Employee Experience
Zup Innovation	ErgonoZup	Saúde e Qualidade de Vida

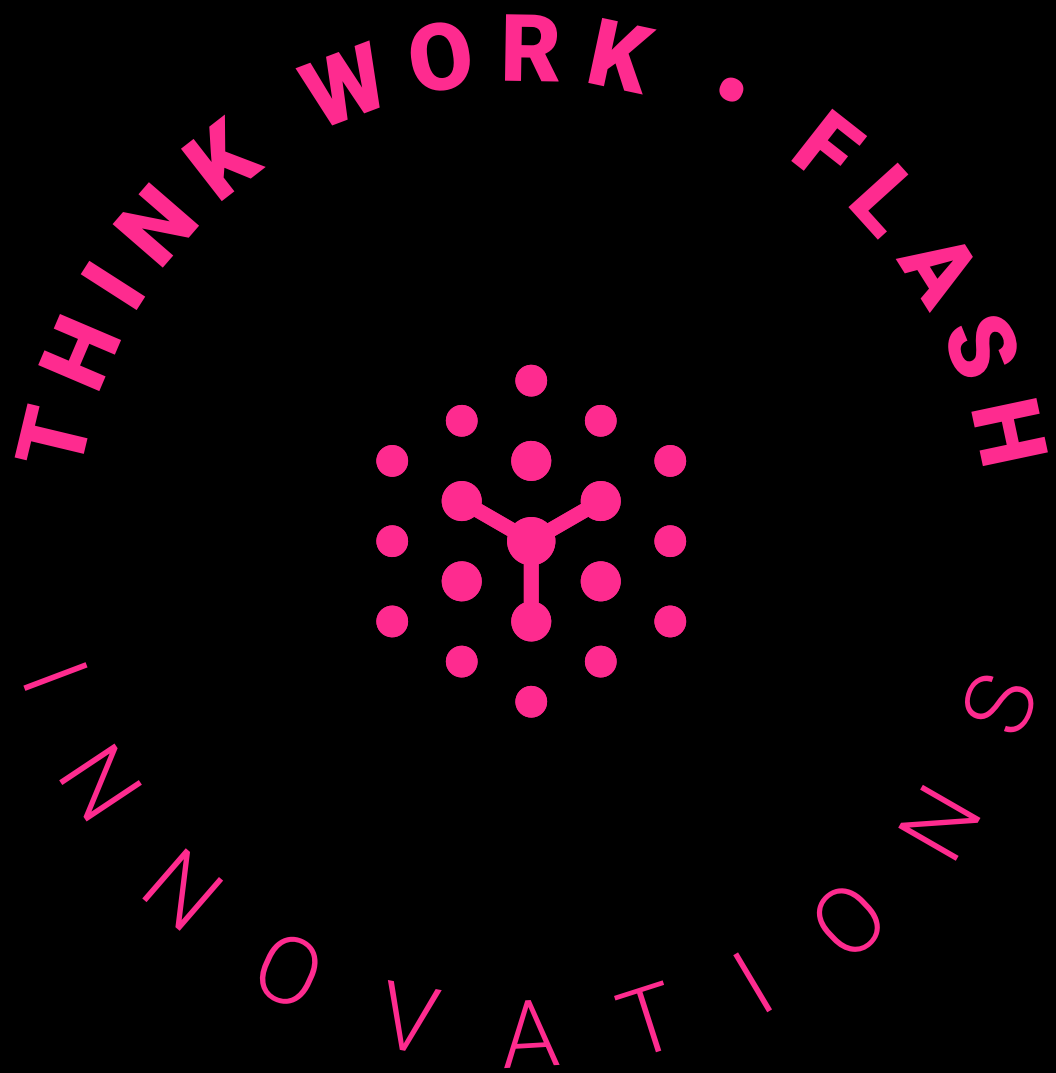
Certificadas versus não-certificadas

As empresas certificadas conseguiram nota 70 ou superior nas práticas de RH apresentadas no Innovations. Veja onde elas mais se diferem das demais participantes:

	Certificadas	Não Certificadas
ABORDAGEM DE INOVAÇÃO A iniciativa traz conceitos totalmente novos, sendo a empresa pioneira no seu desenvolvimento e aplicação	47%	35%
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS As ações de RH são guiadas por dados, utilizados tanto para promover uma experiência única para os funcionários quanto para criar um ambiente que os permita ter autonomia para administrar suas entregas e jornada de trabalho	30%	20%
APOIO DE TERCEIRO A empresa teve participação de algum fornecedor na criação ou aplicação da iniciativa? Sim	46%	37%

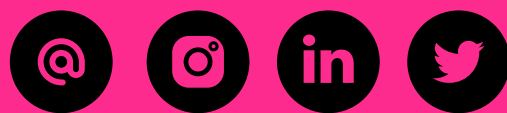
Assinantes **Think Work** têm acesso à Biblioteca de Cases que, ao longo dos próximos meses, trará detalhes sobre cada um dos programas certificados.

>> CONFIRA <<



Think Work

CONHEÇA
CURTA
COMPARTILHE



Diagramação: Estúdio Cosmo (estudiocosmo.criacao@gmail.com)

