


# Goles

de inspiração para  
o RH em 2026



Entrevistas,  
pesquisas e insights  
para o futuro do RH

 **caju cajuína**

2026 | 4ª edição



# Sobre Cajuína

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

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

Entre nossos assuntos favoritos estão atração, gestão a base de dados, tecnologia, futuro do trabalho, cultura, engajamento de colaboradores, entre tantos outros. Estamos sempre em busca de boas histórias, pensatas interessantes, práticas inovadoras de cultura e gestão, cases de sucesso e, claro, goles de inspiração de quem tem feito trabalhos incríveis aqui no Brasil.

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

**Agora fique à vontade para matar a sua sede.**

Quer falar com a gente?  
É só mandar um alô em [oi@cajuina.org](mailto:oi@cajuina.org)



## Expediente

**EDITORIA-CHEFE**  
Luiza Terpins

**CO-EDITOR**  
Lucas Fernandes

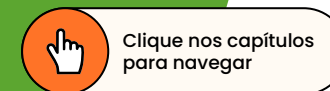
**JORNALISTA**  
Bruno Capelas

**REDAÇÃO CAJUÍNA**  
Eduarda Ferreira  
Jonatan Rodrigues  
Pedro Cruz

**DESIGN GRÁFICO**  
Estúdio Irá

**COLABORADORES**  
Alana Della Nina  
Caroline Marino  
Gabriela Sá Pessoa  
Karina Sérgio Gomes  
Maria Clara Dias  
Marília Mamprin  
Michele Loureiro  
Vanessa Fajardo  
Verônica Nunes

# sumário



**04** Editorial  
**06** Modo de usar

**08** Entrevista com  
Kasley Killam

**16** Pesquisa sobre  
Personalização  
no RH

**28** Pesquisa sobre  
Impacto da Inteligência  
Artificial no RH

**46** Entrevistas

**48** Fábio Sant'anna – Arcos Dorados  
**54** Lívia Moraes – Panvel  
**60** Rafael Arroyo – Amazon  
**66** Renato Luzzi – SulAmérica  
**72** Priscilla Mônaco – Visa  
**78** Ronaldo Ribeiro – Farmax  
**84** Patrick Tuchschnajder – Globo  
**90** Afrânio Haag – Fleury  
**96** Ana Clara Silva Pinto – Dengo  
**102** Charles Lukower – Kenvue  
**108** Aspen Andersen – Vibra  
**114** Raquel Zagui – Heineken  
**120** Daniel Arouca – Colgate-Palmolive

**126** Análise dos Dados de  
Remuneração no RH

**132** Entrevista com  
Jan-Emmanuel  
de Neve

**138** Dando as Cartas  
**142** Biblioteca Cajuína

# Editorial



Vivemos um tempo em que tudo acontece ao mesmo tempo agora. A cada semana, uma nova tecnologia, ferramenta, tendência ou termo em inglês promete mudar a forma como trabalhamos. Entre todas elas, nenhuma desperta tanto fascínio ou apreensão quanto a inteligência artificial – que se torna cada vez mais ubíqua a cada dia que passa. Ela já está nos sistemas de recrutamento, nas rotinas de comunicação, nas conversas sobre cultura e desempenho.

Ao mesmo tempo, ainda parece que estamos apenas arranhando a superfície do que ela pode (e deve!) fazer. É claro que ainda há mais perguntas do que respostas. Muitos profissionais não sabem por onde começar, enquanto outros temem ser substituídos pela tecnologia. E é natural que seja assim: toda revolução começa com um misto de encantamento e insegurança. No caso da IA, o desafio é ainda maior, porque ela mexe justamente com aquilo que nos torna humanos: a capacidade de pensar, criar e decidir.

Nenhuma área sente tanto o peso de humanizar a tecnologia quanto o RH. Cabe a quem trabalha com gente entender como equilibrar eficiência e empatia, dados e propósito, automação e cuidado. É nessa encruzilhada que o papel estratégico da área se reforça: garantir que a inovação amplifique o trabalho, sem desumanizá-lo.

Desde sua criação, **Cajuína** nasceu para ser um espaço de diálogo sobre o futuro das pessoas e das organizações. Este **Goles de Inspiração para o RH** que você lê agora, no papel ou numa tela, é a expressão mais viva desse propósito: uma pausa anual para ouvir quem está experimentando novos caminhos, repensando modelos e construindo pontes entre o humano e o tecnológico.

Em 2025, seguimos crescendo, consolidando parcerias e lançando pesquisas que ajudam a entender como o RH brasileiro está se transformando. Mais do que números, o que realmente nos move é a vontade de seguir aprendendo juntos sobre o impacto que as mudanças têm nas pessoas e nas empresas.

Entre o medo e a curiosidade, escolhemos o aprendizado. Que este Goles nos ajude a olhar para a tecnologia – e para nós mesmos – com mais humanidade.



**Luiza Terpins,**  
editora-chefe de  
Cajuína e gerente de  
marketing da Caju

Em sua última edição, **Cajuína** trouxe no especial Goles uma reflexão sobre os cinco anos mais importantes da história do RH. Desde 2020, com o início da pandemia do coronavírus, a área de Pessoas nunca teve um papel tão necessário, nem um protagonismo tão relevante dentro das organizações. Ao longo de 2025, tais características ficaram ainda mais evidentes com a ascensão de temas como inteligência artificial, saúde mental e uso de dados, que impõem uma velocidade cada vez maior às mudanças.

Em meio a tantas transformações, porém, é fácil perder o contato com o aspecto humano. É por isso que todas as 13 entrevistas feitas com profissionais de RH ao longo deste especial passam por duas perguntas simples: como você começou a trabalhar na área? E por que permanece nela?

Relembrar o começo dessa trajetória e o propósito que sustenta o trabalho todos os dias é uma forma de valorizar a humanidade por trás dessa jornada. Em meio a prompts, algoritmos e novas regulações, está cada vez mais claro que será o contato próximo que fará a diferença no bom trabalho.

Ao longo dos quatro anos de **Cajuína**, acreditamos também que o futuro do trabalho é coletivo e colaborativo. Por isso, questionamos grandes lideranças do RH no Brasil e no mundo sobre os desafios do dia a dia e as preocupações com o futuro. Nem sempre as respostas trouxeram soluções – mas acreditamos que juntos podemos chegar mais perto delas, inspirando os leitores.

Este material, porém, não se esgota apenas nas conversas. Ao longo da temporada, **Cajuína** expandiu ainda mais seu propósito de ser uma frente de inteligência, contando com as colunas da Fundação Dom Cabral e da Comp. Realizamos pesquisas, eventos e inauguramos o **Data Cajuína**, seção que desbrava grandes bancos de dados para extrair insights sobre o trabalho.

Neste especial, trazemos ainda dois levantamentos inéditos. Um, feito em casa, trata da personalização – tema cada vez mais importante para os profissionais de RH. Outro, em parceria com a Fundação Dom Cabral, destaca como a inteligência artificial tem impactado o dia a dia das áreas de Gente e Gestão. São dois temas, entre outros tantos, que convidam à reflexão sobre a forma como queremos trabalhar num futuro próximo.

Ao final, ainda agregamos uma análise sobre a pesquisa da Comp e da Distrito sobre remuneração no RH, uma série de indicações de leitura e duas entrevistas com especialistas internacionais – a psicóloga canadense Kasley Killam, pioneira no tema da saúde social, e o economista belga Jan-Emmanuel De Neve, especialista em bem-estar no trabalho. São discussões que podem fazer a conversa continuar por muito tempo – e servem como nossa contribuição para inspirar e conectar profissionais que, assim como a gente, trabalham com gente.

**Boa leitura!**

# Goles 2026: Modo de Usar

# // Trabalho presencial e saúde social não são sinônimos //

Pioneira em divulgar dimensão do bem-estar que surge das relações sociais, autora canadense defende que conexão no trabalho é vital para gerar colaboração, resiliência, crescimento profissional e inovação



**Kasley Killam,**  
escritora e psicóloga



urante muito tempo, acreditou-se que apenas o aspecto físico era importante para a saúde. Ao longo das últimas décadas, e especialmente após a pandemia, a saúde mental ganhou espaço – e hoje, os cuidados com o corpo rivalizam com os da mente. Mas, na visão da psicóloga canadense **Kasley Killam**, há uma dimensão do bem-estar sendo negligenciada: as relações sociais. “Se você come bem, vai à academia ou faz terapia, também deveria investir na sua saúde social”, diz ela, que passou recentemente pelo Brasil para lançar o livro *Saúde Social* pela editora Amarilys.

Mais do que apenas uma questão individual, porém, a escritora defende que a saúde social é um tema que precisa estar na pauta de todas as empresas. “Há estatísticas que mostram isso: um colaborador que tem um melhor amigo no trabalho é até sete vezes mais engajado, além de produzir um trabalho de melhor qualidade e estar mais satisfeito com o que faz”, diz. “Além disso, passamos mais tempo com nossos colegas do que com amigos ou com a família. O trabalho pode ser uma fonte valiosa da saúde social, mas também pode afetá-la dramaticamente.”

Na entrevista a seguir, realizada dias após sua vinda ao Brasil, Kasley fala sobre como as empresas, o RH e os líderes podem criar ambientes seguros para a criação de conexões significativas. Spoiler: “é muito fácil fazer as pessoas ficarem entediadas quando a empresa propõe ‘mais um happy hour’”, diz ela. Temas como o uso de IA, pressão por resultados, diferenças culturais e a volta ao presencial também aparecem na pauta. “Antes da pandemia, já havia uma prevalência de trabalhadores que se sentiam solitários”, ressalta. “É algo que ilustra que trabalho presencial e saúde social não são necessariamente sinônimos.”



**CAJUÍNA** *O principal conceito por trás da sua obra é a saúde social. Como você o define?*

**KILLAM** A saúde social é a dimensão da nossa saúde e do bem-estar que surge das conexões que fazemos com outras pessoas. Não só as empresas, mas todos nós, humanos, precisamos começar a reconhecer que a nossa saúde não tem só uma divisão entre físico e mental – ela deve ser priorizada da mesma forma. Se você come bem ou vai à academia, se faz terapia, você também deveria investir na sua saúde social, um fator importante não só na saúde, mas também quanto à felicidade e à longevidade.



**CAJUÍNA** *E por que esse tema deve estar na pauta de qualquer empresa?*

**KILLAM** Há cada vez mais dados que mostram que colaboradores conectados são colaboradores mais efetivos. Pesquisas dizem que alguém que tem um melhor amigo no trabalho é até sete vezes mais engajado, além de produzir um trabalho de melhor qualidade e estar mais satisfeito com o que faz. Também vemos uma performance melhor, na entrega e na inovação, das pessoas que têm boas relações com seus times. São pessoas mais colaborativas, resilientes, com maior crescimento profissional e menos propensas a buscarem um novo emprego. Além disso, já há análises sobre o custo da solidão nos Estados Unidos. Hoje, a economia americana perde US\$ 406 bilhões por ano graças à solidão e seu impacto na perda de produtividade, no absenteísmo, na busca por novos empregos. Acredito que estão claros os benefícios que a saúde social pode trazer para as organizações – e os líderes inovadores e que buscam avançar serão os primeiros a reconhecer seu valor e priorizar esse tema.

**CAJUÍNA** *Como criar o ambiente correto para promover conexões genuínas, sem que a interação no mundo corporativo pareça forçada?*

**KILLAM** É muito fácil fazer as pessoas ficarem entediadas quando a empresa propõe “mais um happy hour”. Encorajo as pessoas a pensar em dois caminhos. O primeiro fala sobre criar oportunidades estruturadas, mas que sejam significativas para os colaboradores. Em alguns casos, isso significa investir na co-criação de eventos, ouvindo as pessoas. Outro ponto importante é entender que quem trabalha – e especialmente que não está numa posição de liderança – passa muito tempo das suas horas ativas no trabalho. Às vezes, passamos mais tempo com nossos colegas do que com amigos ou com a família. O trabalho pode ser uma fonte valiosa da nossa saúde social, mas também pode afetá-la dramaticamente. Assim, é importante pensar no tipo de ambiente de trabalho que temos e como ele oferece oportunidades para criação de comunidades. Isso dá trabalho. Algumas das pesquisas mais interessantes que saíram este ano mostraram que os times que têm mais rituais são aqueles que são mais conectados. Isso começa no onboarding: desde o primeiro dia, um colaborador constrói relações para se tornar parte do time. Mas os rituais podem ser variados: uma retrospectiva depois do lançamento de um produto ou acontecer dentro das reuniões que já existem. Uma das minhas dicas favoritas é bem simples, mas poderosa: programar um aviso semanal de gratidão. Seja você o CEO ou um colaborador jovem, separe cinco minutos da sua semana para mandar uma mensagem de agradecimento a alguém com quem você trabalha. Não é um retiro de uma semana para fazer team building. É algo simples como dizer “obrigado” e que pode ajudar mais que um happy hour cheio de sorrisos amarelos.

**“O trabalho pode ser uma fonte valiosa da saúde social, mas também pode afetá-la dramaticamente.”**

**CAJUÍNA** *O cotidiano de muitos trabalhadores é cada vez mais marcado pela pressão. Muita gente não se engaja nos rituais porque está preocupada com os resultados. Como criar um ambiente propício quando o dia a dia é tão estressante?*

**KILLAM** A verdade é que muitos de nós somos mesmo ocupados e não achamos que temos tempo para nada. Sei que no Brasil, o burnout tem sido um problema sério e comum, como é aqui nos EUA e no Canadá. É por isso que uma das recomendações que dou aos líderes é a ideia de “desconectar para reconectar”. Isso significa que precisamos nos desligar do trabalho para nos conectarmos com nós mesmos, com quem amamos, com a família ou os amigos. É preciso ter limites saudáveis. Parece fácil falar, sabe? Mas gosto de citar algo que aconteceu com o Brian Chesky, o CEO do Airbnb: ele trabalhava muitas horas por muitos anos, até que se percebeu ineficiente – e a razão era porque não tirava tempo para estar com amigos e família. Está na hora dos líderes reconhecerem que esse equilíbrio é necessário. Talvez seja necessário fazer horas extras? Sim. Mas será que é preciso enviar um email aos sábados às 15h, em vez de agendá-lo para segunda-feira? São pequenas coisas, mas que influenciam muito na criação de uma cultura saudável.

**CAJUÍNA** *Desde o fim da pandemia, temos visto muitas empresas voltarem ao presencial – e usando a necessidade de conexão como desculpa. A volta ao presencial é realmente necessária para a saúde social?*

**KILLAM** Antes da pandemia, o trabalho era basicamente presencial. E naquela época, já havia uma prevalência de trabalhadores que se sentiam solitários, antes mesmo que o trabalho remoto se tornasse uma possibilidade. É algo que ilustra que trabalho presencial e saúde social não são necessariamente sinônimos, porque nem sempre as pessoas estavam conectadas de forma significativa. Ou seja: não basta colocar as pessoas no mesmo teto. O que importa é como usar o tempo de forma produtiva. Odeio quando ouço que as pessoas estão voltando para cubículos em que passam o dia todo fazendo chamadas no Zoom. É uma grande perda de tempo! É preciso voltar à intencionalidade. Quando as pessoas estão juntas no mesmo local, é preciso aproveitar esse tempo em conexões profundas. Meu cenário ideal de trabalho é um modelo híbrido no qual os colaboradores têm autonomia para decidir como se sentem melhor, com o RH e os líderes estruturando ações presenciais de alta qualidade.

**CAJUÍNA** *Que tipo de atividades podem criar senso de pertencimento quando as pessoas estão distribuídas geograficamente?*

**KILLAM** É preciso pensar no que faz as pessoas serem parte de uma comunidade, como ter um propósito em comum ou ter uma voz que seja ouvida e valorizada. Cabe aos líderes abrirem espaço e terem uma escuta ativa – e isso vale no cafezinho ou no Zoom. São táticas que podem ser aplicadas em qualquer canal de comunicação. Também vale a pena pensar na criatividade sobre o motivo de uma reunião existir. Na Microsoft, certos times têm encontros dedicados a falar sobre erros ou fracassos – e o que aprenderam com eles. Nessas reuniões, sempre quem fala primeiro é a pessoa mais sênior, a fim de permitir que todos entendam que estão num ambiente psicologicamente seguro. É algo que mostra uma mentalidade de crescimento e de união, criando uma camaradagem entre as pessoas. Claro que nem toda reunião precisa disso – algumas reuniões podem ser táticas, mas às vezes vale a pena dar um passo atrás e fazer um esforço para repensar esse espaço.

**CAJUÍNA** *Como medir a saúde social de uma empresa?*

**KILLAM** Há pesquisas já validadas que podem ajudar, mas imagino que cada empresa precise customizar o trabalho existente, até para identificar o pulso ou o ponteiro de cada ambiente. É preciso entender também o que se quer medir: uma coisa é compreender a relação de confiança. Outra é o pertencimento, ou a desconexão que as pessoas sentem com seu trabalho. Adoraria dizer que há uma ferramenta universal, mas há muita especificidade nesse processo.

**CAJUÍNA** *Você esteve no Brasil recentemente para lançar seu livro em português. Imagino que tenha percebido o quanto somos sociais, mas que nem sempre há conexões significativas. O quanto as nuances culturais transformam a saúde social?*

**KILLAM** É um aspecto fascinante, sobre o qual quero me debruçar no futuro. Pude estar no Brasil, no Japão, no Butão e em Singapura nos últimos tempos e explorar essas diferenças. O Brasil tem essa reputação global de ser um país social, comunitário, mas ao mesmo tempo há pesquisas que mostram que um em cada dois brasileiros se sentem solitários. É possível ser social e ao mesmo tempo não se sentir conectado com as pessoas de forma profunda – o que é uma amostra importante de que a saúde social depende muito do contexto. Além disso, há aspectos comunitários e regras sociais que afetam esse tema, como a segurança de uma vizinhança. Se você se sente seguro para sair de casa e encontrar amigos, isso ajuda na sua saúde social. A violência ou o urbanismo das cidades é algo que afeta muito a nossa experiência.

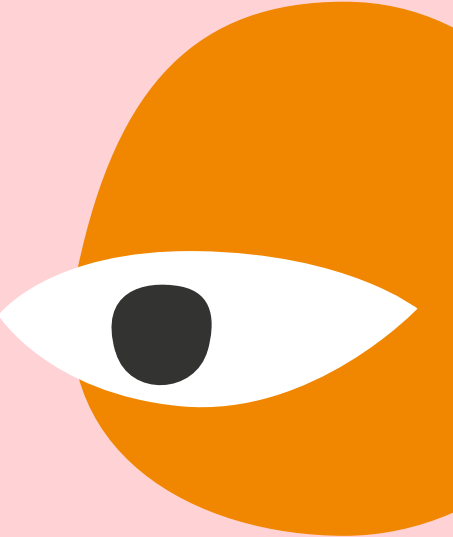
# “A pergunta é: por que criamos um mundo em que as pessoas se sentem tão desconectadas a ponto de buscar apoio na IA?”

**CAJUÍNA** *Nossa interação com a tecnologia é cada vez mais conversacional. Hoje, falamos não só com nossos chefes e colegas, mas também com agentes e assistentes digitais. Pode haver um declínio na saúde social por conta do trabalho com IA?*

**KILLAM** Há três anos, quando comecei a pesquisa para meu livro, já havia centenas de milhões de usuários de IA. Muita gente buscava companhia ou relacionamentos em assistentes digitais. Parece distópico, mas é um futuro que está cada vez mais entre nós. Gosto de pensar no uso de inteligência artificial como um espectro, ou usando a analogia de um semáforo. A luz verde aparece quando usamos a IA para reforçar a conexão humana – ao traduzir uma conversa em diferentes idiomas, por exemplo. A luz amarela surge quando usamos a IA para algum tipo de conexão emocional – e acho pouco realista pensar que ela não fará parte da nossa vida social. Pode haver casos de uso, mas é preciso tomar cuidado. Já a luz vermelha acende quando a IA é a única ou a principal fonte de saúde social de uma pessoa. Isso já está acontecendo, infelizmente. Dito isso, a questão não deve ser se a inteligência artificial é má ou se ela precisa ser diferente. A pergunta é: por que criamos um mundo em que as pessoas se sentem tão desconectadas uma das outras, a ponto de precisar buscar apoio na tecnologia?

**CAJUÍNA** *Para fechar, que conselho você daria a um profissional de RH que quer olhar para a saúde social? Qual é a primeira coisa que deveria ser feita?*

**KILLAM** Um bom primeiro passo é ouvir as pessoas, uma vez que cada colaborador contribui com a cultura de uma empresa. O ideal é que as opiniões sejam coletadas anonimamente, para que cada pessoa possa ser franca. A partir desse pulso da organização, muitos líderes podem começar a reparar no que está funcionando ou não e avaliar a experiência completa dos colaboradores. Se alguém está chegando agora à empresa, como será que essa pessoa vai se sentir daqui a um ano, em termos de conexão e engajamento? Fazer um exercício desses pode inspirar as empresas a avançarem. Mais do que tudo, minha mensagem é que precisamos ser intencionais sobre a saúde social, entendendo que ela é uma prioridade.



## Personalização no RH: dados e impacto nas pessoas



Nos últimos anos, o conceito de personalização atravessou áreas como marketing, tecnologia e educação, mas agora chega com força também ao universo do trabalho. Dentro do RH, ele representa uma virada cultural: deixar de tratar colaboradores como grupos homogêneos para reconhecer necessidades, jornadas e expectativas distintas.

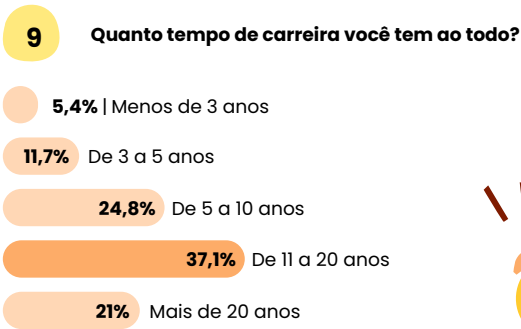
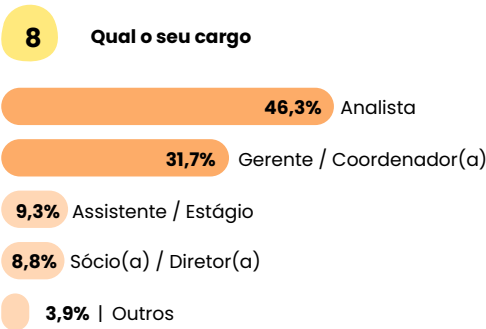
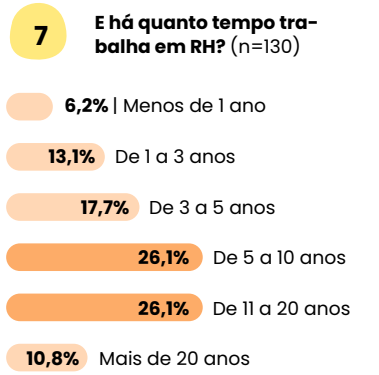
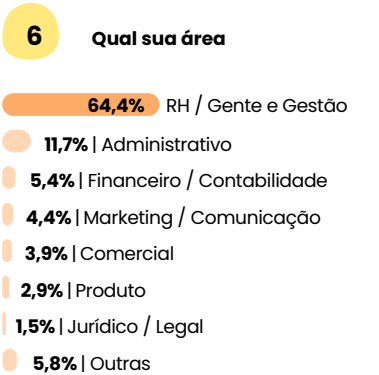
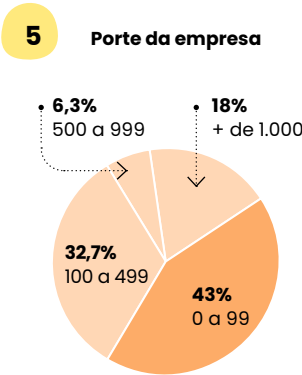
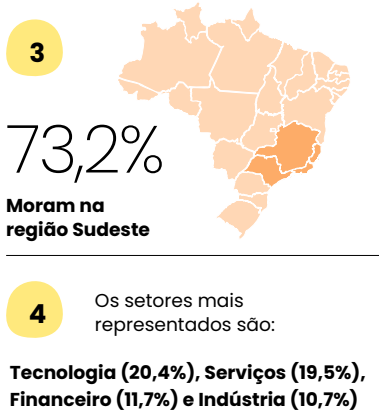
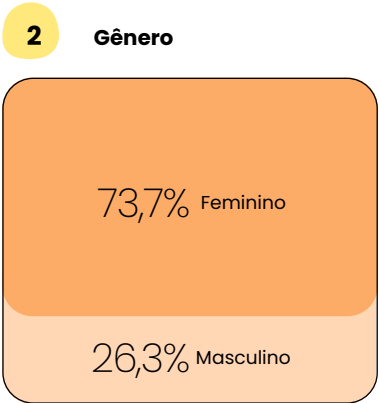
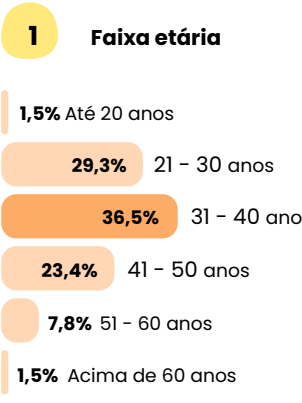
O tema chegou como resposta à necessidade de atender pessoas de forma mais humana e estratégica. No lugar de práticas padronizadas, cresce a busca por modelos que reconhecem as diferenças, equilibrando experiência, equidade e resultados.

Para entender como esse movimento se consolida no Brasil, **Cajuína** conduziu uma pesquisa com 205 profissionais, entre os dias 25 de setembro e 20 de outubro de 2025. O estudo revela um cenário ainda em amadurecimento: **47,3% das empresas personalizam ou estão em fase de piloto, enquanto 52,7% ainda não iniciaram o processo.**

Os dados a seguir trazem um panorama inédito sobre como o RH brasileiro aplica a personalização, seus impactos nas pessoas e os desafios que ainda precisam ser superados para transformar essa prática em cultura organizacional.

1

Perfil



2

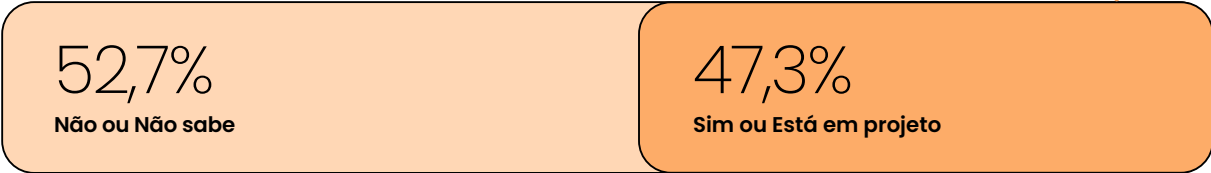
Adoção e práticas de personalização

A personalização ainda não é realidade para a maioria dos RHs

Apenas 47,3% das empresas já personaliza ou está em fase piloto da personalização da experiência dos colaboradores. O dado reforça que ainda há um caminho de evolução que a maioria das empresas precisam percorrer para que essa seja uma prática recorrente.

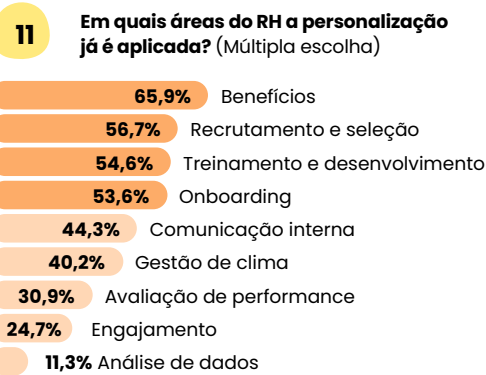
10

Sua empresa já personaliza ou está em fase de personalização da experiência dos colaboradores no RH?

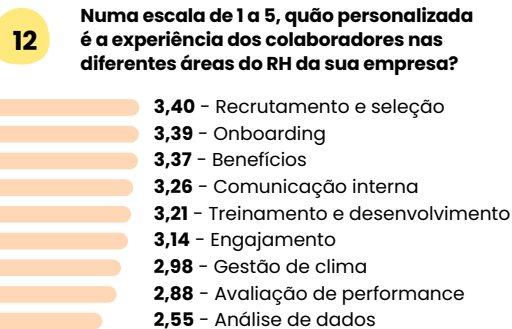


Onde a personalização já acontece dentro do RH

Entre as empresas que já personalizam, o movimento se espalha por diferentes frentes, mas **a maioria (65,9%) faz isso por meio de Benefícios**, mostrando que essa área representa um dos primeiros passos dessa jornada. Mais da metade também personaliza experiências como *Recrutamento e seleção* (56,7%), *Treinamento e desenvolvimento* (54,6%) e *Onboarding* (53,6%).

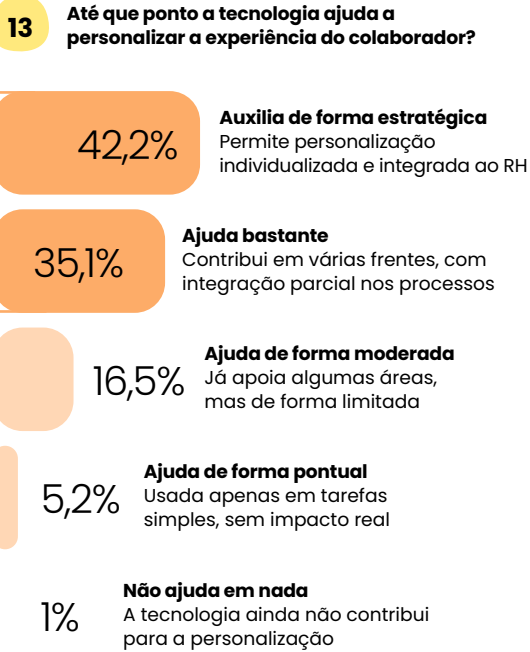
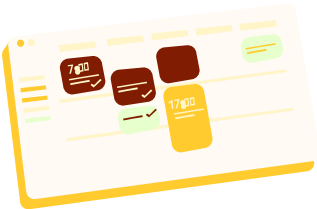


Ao perguntar sobre o quão personalizada é cada experiência, o **Recrutamento e seleção** lidera o ranking. A maioria das áreas analisadas possuem uma avaliação média entre o nível Médio (personalização presente em algumas áreas) e Alto (boa adaptação a preferências, consistente e integrada)



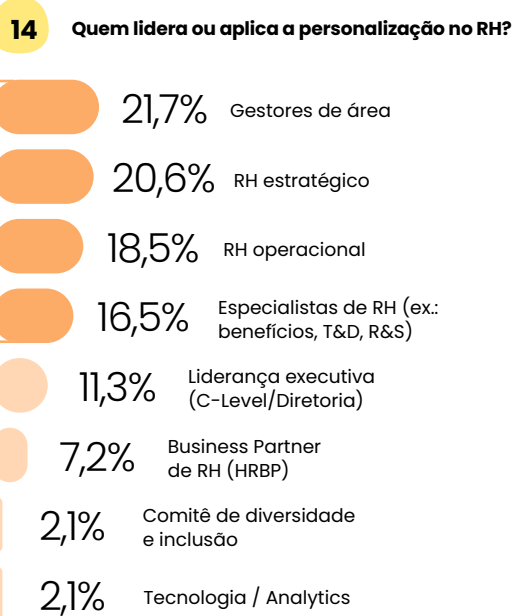
A tecnologia é vista como fator central para escalar a personalização

Hoje **77,3% dos profissionais reconhecem o papel de alto impacto das soluções digitais para tornar a experiência do colaborador mais individualizada e integrada.** Apenas 1% indicou que a tecnologia não ajuda nesse processo.



Quem lidera o movimento de personalização nas empresas

O protagonismo está com as lideranças de RH (21,7%) e com o RH estratégico (20,6%), mas há sinais de colaboração com o RH operacional (18,5%) e Especialistas (16,5%). Somadas, essas frentes que conduzem as iniciativas de personalização representam 77,3%. O percentual ainda baixo de influência das Lideranças Executivas reforçam que a decisão de fazer tal movimento é de fato do RH.



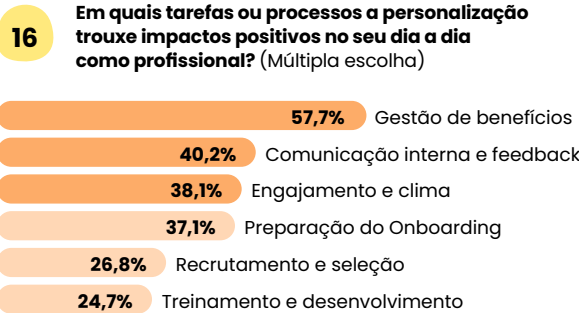
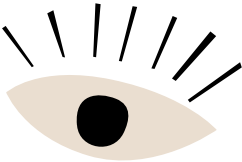
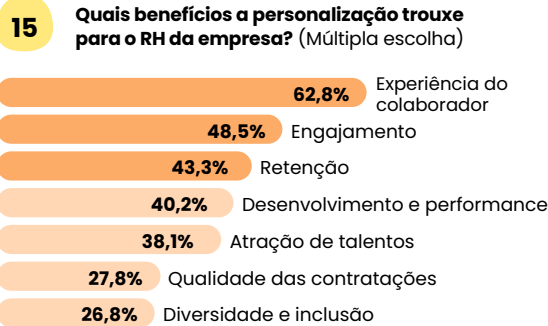
Benefícios percebidos da personalização para o RH

Os dados mostram que, quando aplicada com propósito, a personalização reforça o papel estratégico do RH e funciona como um instrumento importante de cultura organizacional.

3 Impactos e benefícios

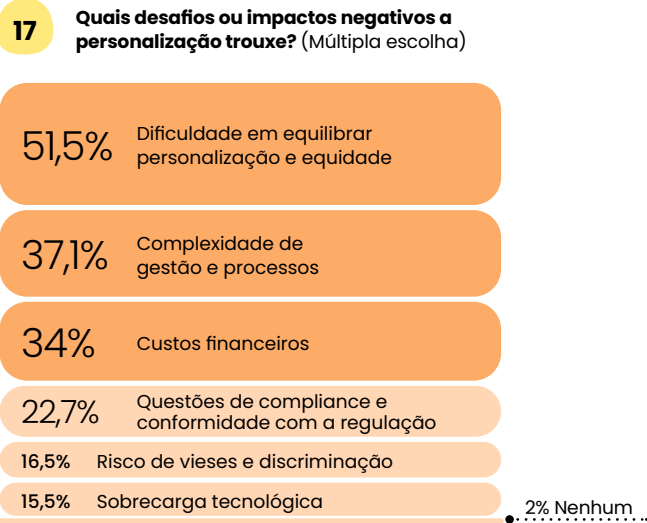
Onde a personalização faz diferença no dia a dia

Na prática, os impactos positivos aparecem com força em atividades ligadas à gestão de benefícios (57,7%), comunicação (40,2%) e engajamento (38,1%). Ou seja, esses resultados mostram que o RH percebe a personalização como um ponto de apoio nos processos recorrentes da área.



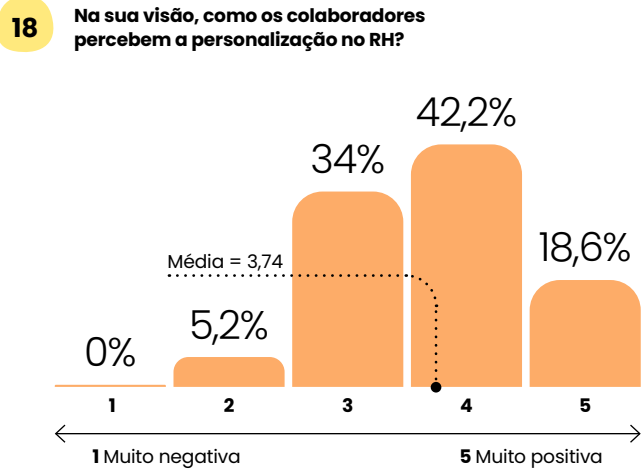
Desafios e efeitos colaterais da personalização

Para a maioria das empresas, a personalização trouxe desafios, com destaque para a Dificuldade em equilibrar personalização e equidade (51,5%). Na sequência aparecem itens como Complexidade de gestão e processos (37,1%) e os Custos financeiros (34%).



## Como os colaboradores percebem a personalização

A percepção dos colaboradores para o tema é positiva, mas com espaço para evolução. **A maioria dos participantes da pesquisa avalia a personalização como algo “moderadamente positivo”,** sugerindo que pode haver ajustes finos na transformação de ações iniciais em experiências contínuas.



## Motivos que fazem uma empresa não personalizar o RH

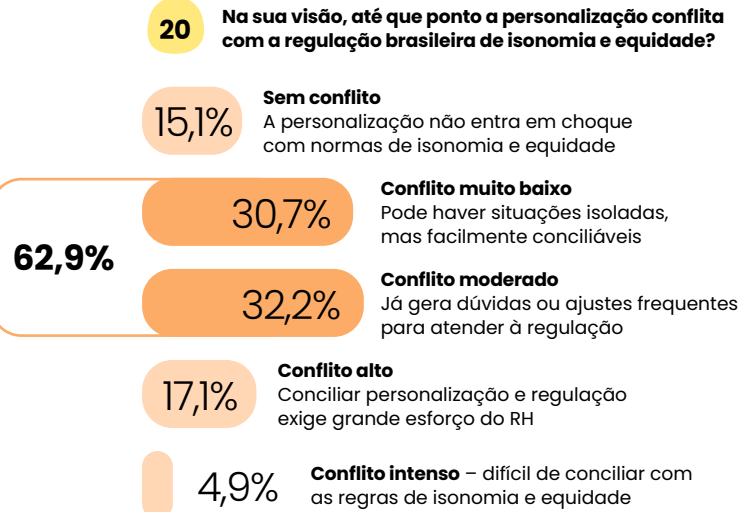
Entre as dificuldades para não avançar com a personalização, **a barreira mais citada, para 45,4%, é a Cultura organizacional mais padronizada.** Outros motivos comuns são *Falta de recursos financeiros* e *Falta de capacitação dos profissionais de RH*, ambos com 41%. Os dados apontam que o desafio da personalização é tanto estrutural quanto cultural – e não apenas tecnológico.



## 4 Desafios e preocupações

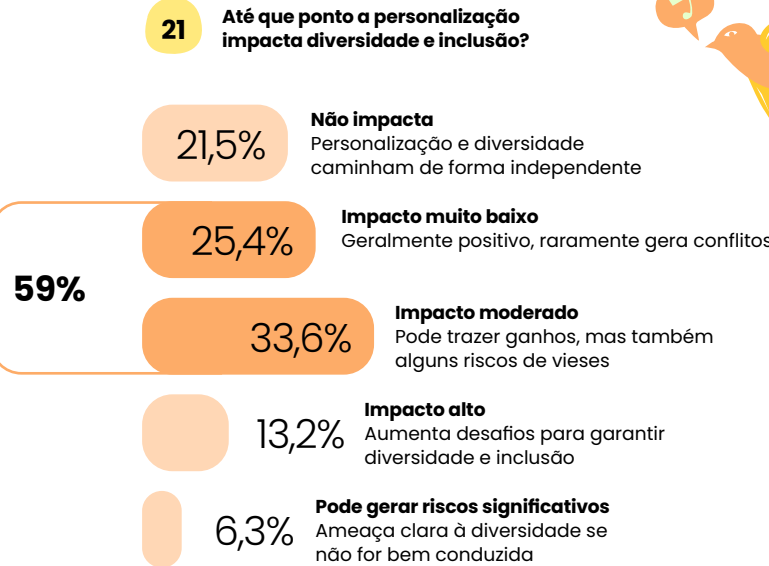
### Personalização e regulação: um equilíbrio delicado

O RH reconhece que a personalização precisa andar de mãos dadas com a isonomia e a equidade. **A maioria dos respondentes vê um conflito moderado ou baixo com a regulação brasileira.** Isso indica que, embora o tema gere dúvidas, não é percebido como uma ameaça à justiça interna.



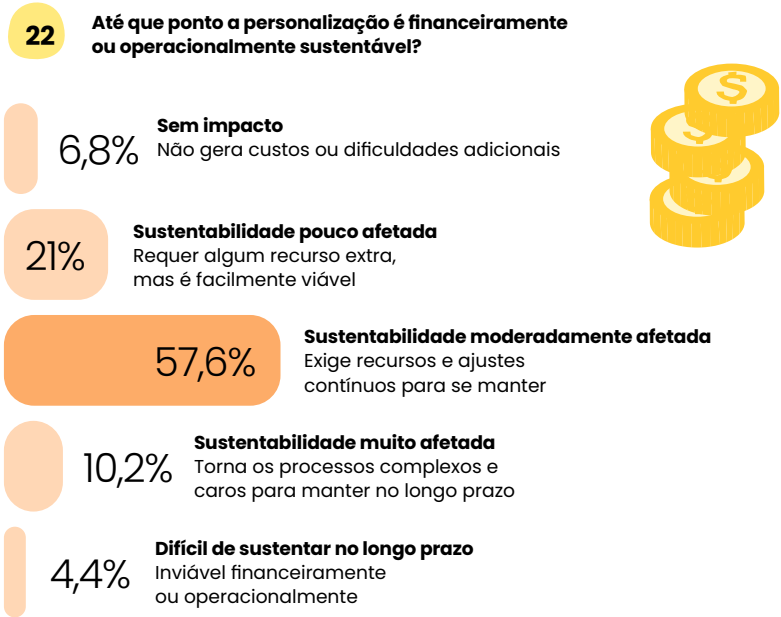
### Personalização, diversidade e inclusão: baixo impacto, mas com atenção

Quando o tema é diversidade, o olhar é otimista. Apenas 19,5% dos respondentes acreditam que a personalização aumenta desafios para garantir diversidade e inclusão ou pode gerar algum tipo de risco. **A maioria, 59%, indica que o impacto é moderado ou muito baixo.** O dado reflete uma visão madura: personalizar não é excluir, e sim reconhecer as diferenças.



### Sustentabilidade operacional da personalização

Em termos de custo e viabilidade, a percepção é equilibrada. **Mais da metade (57,6%) acredita que a personalização exige recursos e ajustes contínuos para se manter**, o que mostra que o tema já cabe dentro da estrutura das empresas, mas precisa ser feito de forma planejada.



## 5 O futuro da personalização

### O papel estratégico da personalização nos próximos anos

**A visão de curto prazo é clara: o RH entende que a personalização será um diferencial estratégico.** Quase metade dos respondentes enxergam o tema como algo que transformará a forma de atuar do RH; outros 39% creem que impulsionará o uso crescente de tecnologia para decisões e processos individuais.



### Habilidades que o RH precisará desenvolver

Com a personalização, mudam também as competências exigidas. **A maioria dos profissionais (54,6%) apontam a Gestão de tecnologia e IA como a habilidade mais importante para os próximos cinco anos.** Esse é um reflexo direto do avanço da inteligência artificial, que aparece ainda conectada com a *Análise de dados e métricas* (37,6%) e a *Tomada de decisão estratégica* (37,1%).



### Áreas do RH mais transformadas pela personalização

Ao olhar para o futuro, **os profissionais (47,8%) acreditam que a área que lida com Engajamento e Experiência do Colaborador será a mais transformada**, com destaque também para *Treinamento e Desenvolvimento* (36,6%) e *Gestão de Benefícios e Administração* (35,6%). É um sinal claro de que o foco do RH não está só na eficiência operacional: ele também está no bem-estar, no aprendizado contínuo e na individualização das jornadas.



## Da tendência à transformação cultural: o desafio de tornar o cuidado uma prática organizacional

Os resultados da pesquisa “Personalização no RH” indicam que ainda há um caminho de evolução que a maioria das empresas precisam percorrer para a personalização se tornar uma prática recorrente.



**Lucas Fernandes,**  
CHRO da Caju



e a personalização chegou ao RH como uma tendência, os resultados desta pesquisa apontam uma transformação em andamento. O estudo conduzido pela Cajuína revela um movimento ainda em amadurecimento: apenas 47,3% das empresas já personalizam ou estão em fase de piloto. Mesmo assim, o impacto nas pessoas é perceptível, uma vez que a personalização vem elevando a experiência do colaborador (62,3%), fortalecendo o engajamento (48,5%) e impulsionando a retenção de talentos (43,3%).

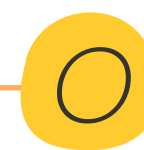
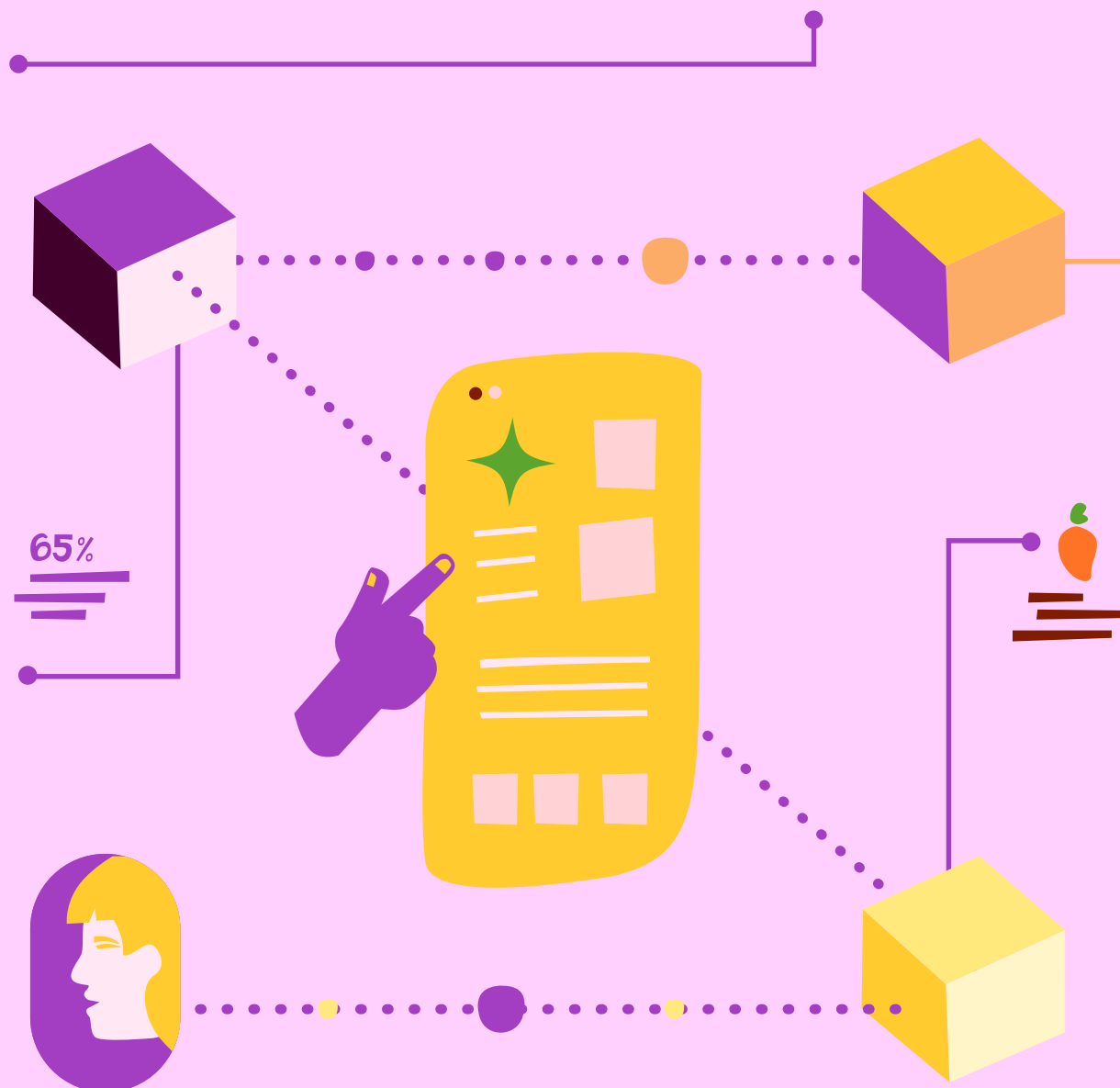
Entre as empresas que já adotam o modelo, duas a cada três empresas dão o primeiro passo através dos benefícios corporativos, um campo que reflete a busca por mais individualização, autonomia e flexibilidade no cotidiano. A partir daí, o movimento se espalha por recrutamento e seleção (56,7%), treinamento (54,6%) e onboarding (53,6%), consolidando uma nova lógica: a de que os talentos não são todos iguais e necessitam de experiências diferentes.

A tecnologia surge como grande aliada dessa transformação. Para 77,3% dos profissionais, as soluções digitais têm papel estratégico ao permitir que o RH ofereça jornadas personalizadas sem perder consistência e equidade. Esse equilíbrio, aliás, é um dos maiores desafios apontados pela metade dos respondentes que vê dificuldade em conciliar personalização e equidade.

Olhando adiante, metade dos profissionais acreditam que a personalização será um diferencial estratégico nos próximos anos, impulsionada por novas competências em IA, gestão de tecnologia e análise de dados.

Em essência, a personalização não é o oposto da eficiência – é a sua evolução para maior eficácia. Quando o RH combina escuta efetiva com inteligência de dados, o cuidado se transforma em estratégia e a cultura é impulsionada como diferencial competitivo. Esse é o próximo passo das organizações que desejam ser humanas com consistência, não apenas em discurso: entender que o futuro do trabalho se constrói a partir de experiências singulares, mas com impacto coletivo.

# Impacto da Inteligência Artificial no RH



s resultados do estudo “Impacto da Inteligência Artificial no RH”, conduzido pela Cajuína e pela Fundação Dom Cabral, evidenciam que o RH brasileiro vive um ponto de inflexão histórico. A Inteligência Artificial já não é um tema periférico — ela começa a redefinir competências, fluxos e a própria lógica de gestão de pessoas.

De acordo com nossos dados de 2025, 68% das empresas já utilizam ou estão testando soluções de IA. Observa-se que, embora a adoção tecnológica esteja em expansão, há uma assimetria relevante entre entusiasmo e preparo: os executivos reconhecem o potencial estratégico da IA, mas enfrentam um déficit de capacitação técnica e ética para integrá-la de forma sustentável. Afinal, 41,4% falam que a IA trouxe desafios legais ou regulatórios.

A pesquisa mostra que o papel dos executivos passa a ser não apenas o de patrocinadores de inovação, mas de curadores de sentido organizacional. Em meio à automação de tarefas e análises preditivas, o RH é convocado a cultivar discernimento humano — especialmente em temas como segurança psicológica, vieses algorítmico e gestão da confiança. Veja-se que 55,3% enfrentam uma preocupação com os vieses trazidos pela IA.

Como tive a oportunidade de escrever na minha Coluna FDC em **Cajuína**, intitulada Como a IA vai reposicionar a gestão de gente, a próxima fronteira não será apenas dominar ferramentas, mas liderar ecossistemas de aprendizagem contínua, onde pessoas e máquinas evoluem para gerar prosperidade compartilhada. O futuro da gestão de pessoas será moldado por uma nova lógica: a da inteligência híbrida e ampliada — a combinação de tecnologia avançada e sensibilidade humana.

A IA generativa, por exemplo, já começa a ser usada para criar roteiros de conversas de feedback, conteúdos de aprendizagem adaptativos e simulações de cenários de liderança. Nossos dados, nesse estudo pioneiro, apontam para um otimismo e confiança do RH no uso da IA, com 75,7% de respostas nesse sentido. Nestes cenários, em vez de reações tardias a crises de engajamento, o RH passa a agir proativamente, antecipando problemas e redesenhando políticas internas com base em dados reais.

No horizonte de 2030, o RH não será apenas o guardião da cultura, mas o principal designer de experiências humanas assistidas por tecnologia. Será assim que a IA vai reposicionar a Gestão de Gente nas empresas!

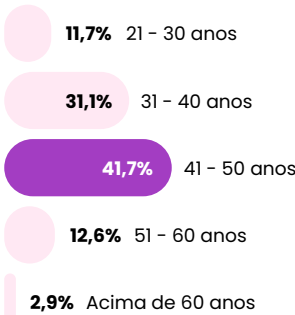
**Paulo Almeida,**

Professor Titular da Fundação Dom Cabral e Diretor do Núcleo de Liderança

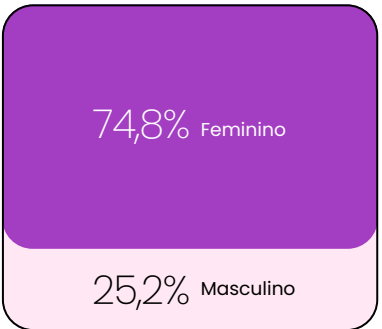
## 1 Perfil

A pesquisa coletou **respostas de 103 profissionais**, entre 08 e 23 de outubro de 2025, com predominância de companhias de grande porte e foco em setores dinâmicos, o que sugere um contexto propício à adoção de novas tecnologias.

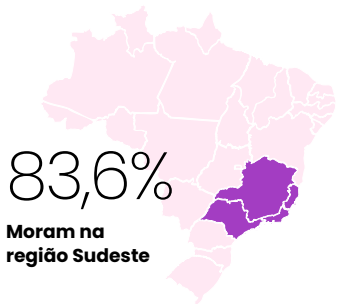
### 1 Faixa etária



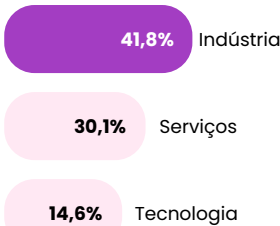
### 2 Gênero



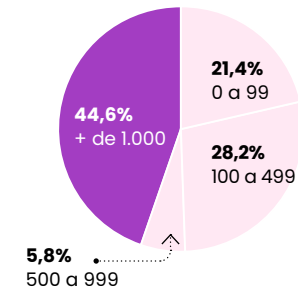
### 3 Localidade



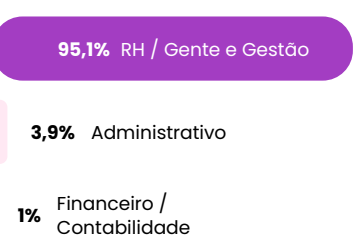
### 4 Os setores mais representados são:



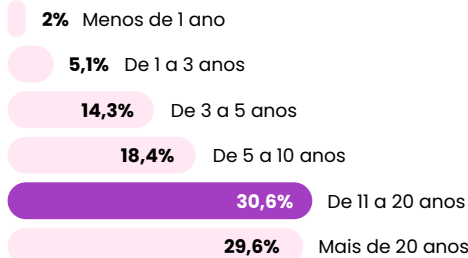
### 5 Porte da empresa



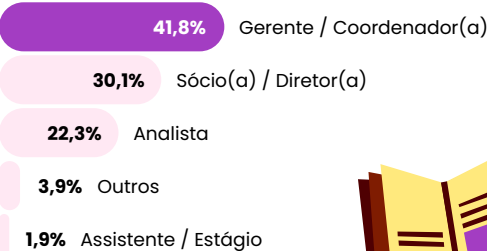
### 6 Qual sua área?



### 7 E há quanto tempo trabalha em RH? (n=98)



### 8 Qual o seu cargo?



## 2 Adoção e impacto da IA no RH

### A maioria das empresas já utiliza ou testa a IA em processos de RH

Dos 103 respondentes, 68% afirmaram que suas empresas já usam IA ou estão em fase de projeto. O resultado indica um **cenário de expansão e experimentação gradual da tecnologia dentro das organizações**, ainda que em diferentes estágios de maturidade. Em empresas com mais de 1 mil colaboradores, o percentual de quem já usa IA salta para 82,6%.

### 9 Sua empresa já utiliza IA no RH?



### O RH participa ativamente das decisões sobre IA

Entre as empresas que já utilizam ou testam a IA, 80% dos respondentes afirmam participar ativamente dos processos decisórios, o que indica um **posicionamento do RH como agente estratégico de inovação**, a partir da sua capacidade de influenciar na adoção de soluções tecnológicas.

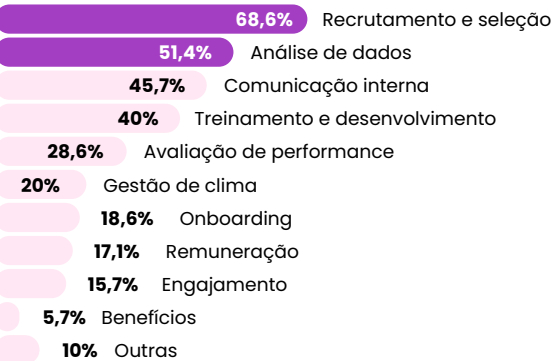
### 10 Você participa das decisões sobre o uso de IA?



### A aplicação da IA se espalha por diferentes frentes do RH

Quando observadas a aplicação da IA por área do RH as atividades mais impactadas são **Recrutamento e Seleção** (68,6%) e **Análise de dados** (51,4%). O uso ainda avança para áreas como **Comunicação interna** (45,7%) e **Treinamento e Desenvolvimento** (40%). O resultado reforça a ideia de que **a adoção da IA segue uma lógica de maturidade incremental**: começa por processos com resultados imediatos e mensuráveis, depois avança para dimensões mais subjetivas.

### 11 Em quais áreas do RH a IA já é aplicada? (Múltipla escolha)



### O protagonismo do RH se equilibra com diretrizes de outras áreas

Há uma percepção de protagonismo do RH na adoção da IA: 61,4% dos participantes afirmam que o RH é o principal responsável por conduzir as iniciativas, enquanto 38,6% relatam que ainda seguem diretrizes definidas por outras áreas, como TI ou Compliance. Esse dado evidencia um movimento de consolidação da autonomia técnica e decisória do RH, ao mesmo tempo em que revela a necessidade de integração para que as estratégias digitais sejam sustentáveis e alinhadas à governança corporativa.

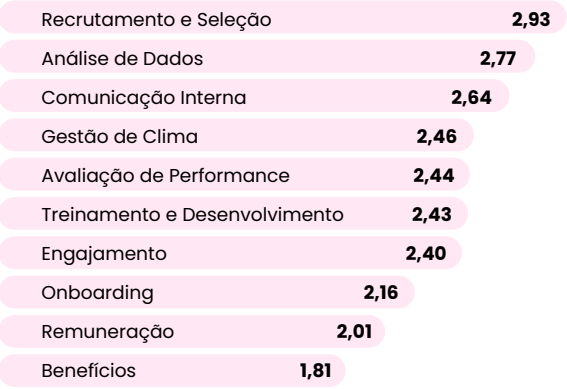
12 Quem conduz as decisões sobre IA no RH?



### O nível de maturidade em IA ainda é baixo em boa parte das áreas

A maioria dos respondentes avalia a maturidade de uso de IA entre “2 – Baixo” e “3 – Médio” em uma escala de 1 a 5, indicando um uso pontual, experimental ou parcialmente integrado aos processos de gestão de pessoas. As áreas com maior grau de maturidade são *Recrutamento e Seleção*, *Análise de Dados* e *Comunicação Interna*. Esse resultado indica que **o uso da IA ainda se concentra em processos estruturados e mensuráveis**, nos quais o volume de dados e a possibilidade de automatização favorecem a aplicação de tecnologias inteligentes.

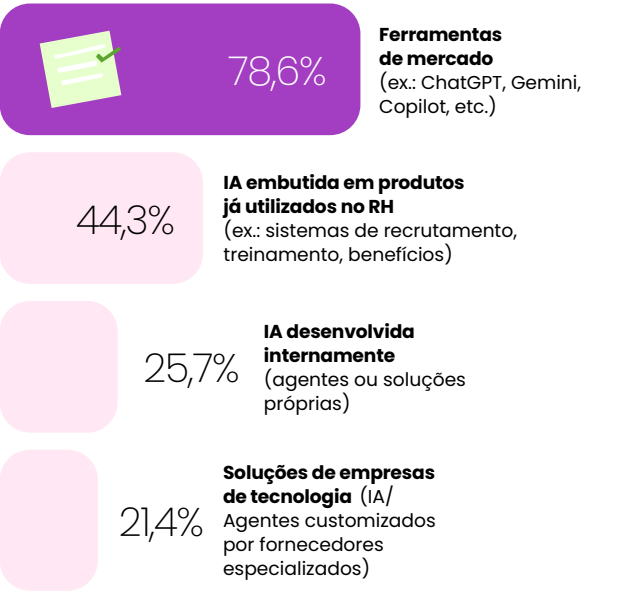
14 Numa escala de 1 a 5, qual o nível de maturidade da sua empresa no uso da IA nas áreas abaixo? (Nota média de 1 a 5)



### A adoção de IA pelo RH vem acontecendo através de ferramentas de mercado

As soluções de mercado, como ChatGPT e Gemini, são as mais utilizadas (78,6%), seguidas por soluções com IA embutida em sistemas já existentes de RH, como plataformas de recrutamento e aprendizagem (44,3%). Esses dados sugerem que **a maior parte das organizações ainda depende de tecnologias disponíveis comercialmente**, de rápida aplicação e menor custo de desenvolvimento, o que caracteriza uma fase inicial de experimentação e adaptação.

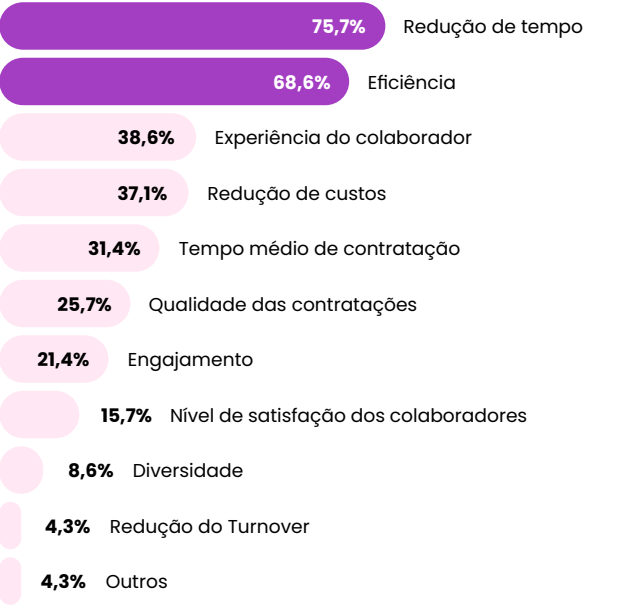
13 Quais ferramentas de IA são utilizadas? (Múltipla escolha)



### Redução de tempo e Eficiência concentram os principais ganhos com IA

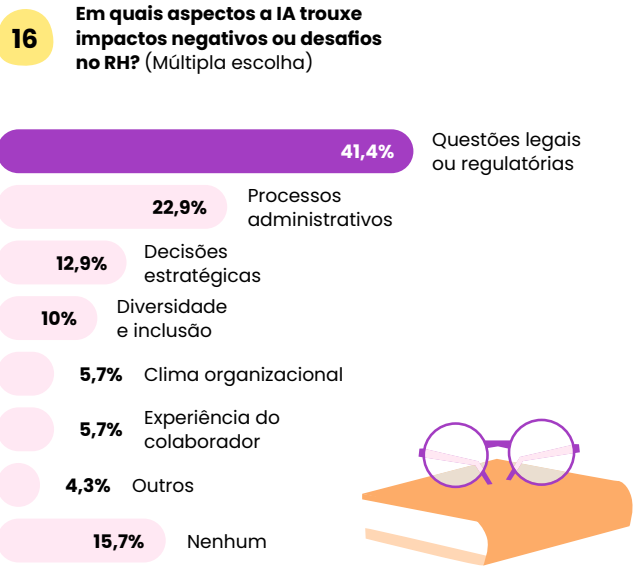
Entre as melhorias mais citadas nas rotinas de RH, destaca-se a *Redução de tempo* (75,7%), seguida da *Eficiência operacional* (68,6%). Esses resultados indicam que a IA vem sendo utilizada prioritariamente como ferramenta de automação de processos repetitivos e suporte à produtividade. Ao assumir atividades de alto volume e baixo valor agregado, a tecnologia libera tempo para que os profissionais possam direcionar seus esforços a tarefas mais analíticas e estratégicas.

15 O uso de IA trouxe melhorias em quais aspectos? (Múltipla escolha)



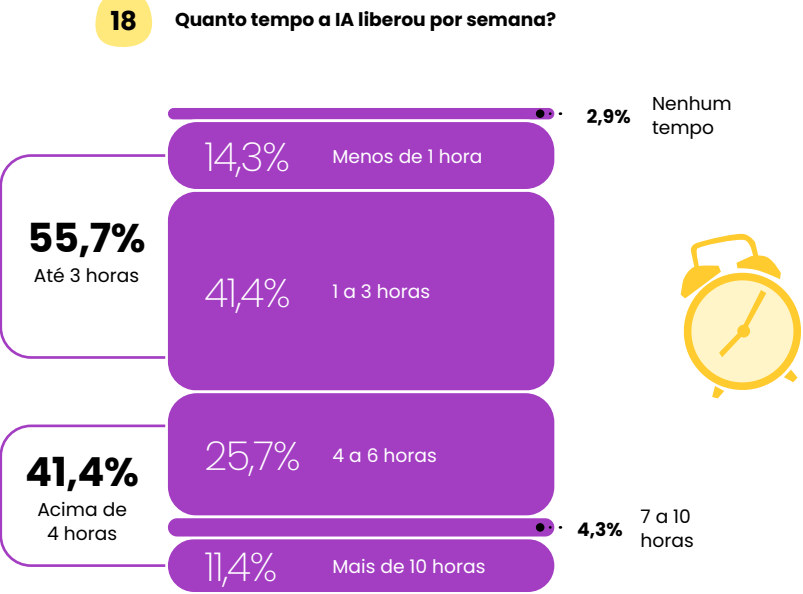
Os principais desafios envolvem a conformidade

Apesar dos avanços, as *Questões legais ou regulatórias* (41,4%) e *Processos administrativos* (22,9%) são as barreiras que os profissionais enxergam para ter plena integração da IA, exigindo governança sólida e alinhamento ético para sustentar o uso responsável e sustentável da tecnologia no RH. É relevante notar que 15,7% dos respondentes afirmam não perceber impactos negativos, o que pode sinalizar uma visão positiva sobre os benefícios obtidos ou um estágio inicial de implementação, em que os desafios ainda não se tornaram evidentes.



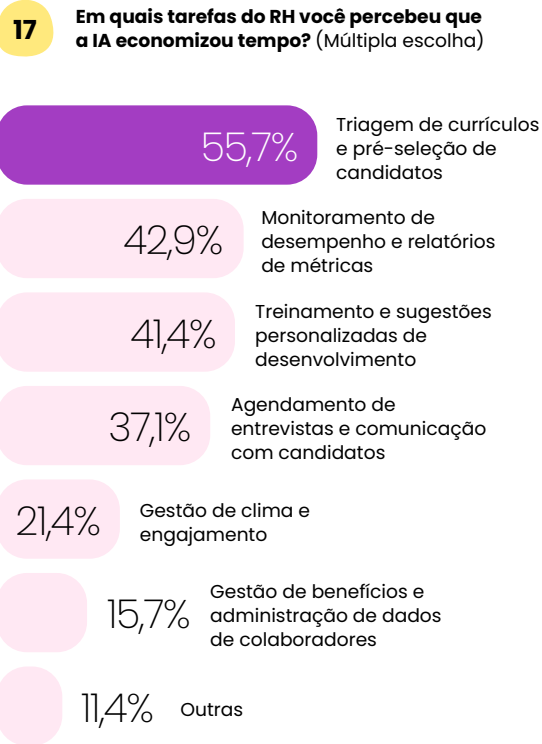
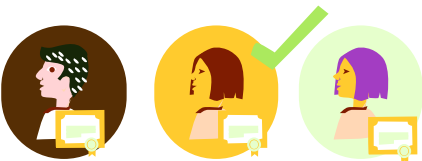
A economia de tempo já é perceptível para os profissionais

Quanto à quantificação do tempo efetivamente liberado pela IA nas atividades, **41,4% dos respondentes afirmam ter ganho entre 1 e 3 horas semanais, e 25,7% entre 4 e 6 horas.** Há ainda um grupo expressivo (11,4%) que relata economia superior a 10 horas por semana, indicando que, em algumas organizações, a automação promove ganhos operacionais. Esse ganho de tempo representa uma reconfiguração do papel do RH, que se torna mais estratégico.



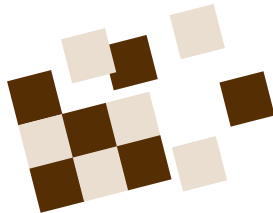
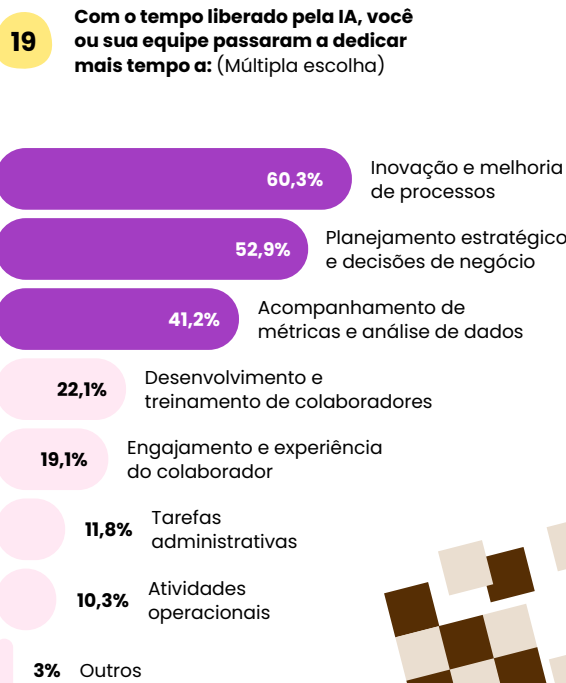
A IA gera economia de tempo principalmente em recrutamento

No que se refere às tarefas nas quais a IA proporcionou maior economia de tempo, destacam-se aquelas relacionadas a *Triagem de currículos e pré-seleção de candidatos* (55,7%). Esse resultado confirma que o uso **amplia a capacidade das equipes de RH para processar um alto volume de informações** e diminui o tempo dedicado às etapas repetitivas.



O tempo ganho é redirecionado a atividades estratégicas

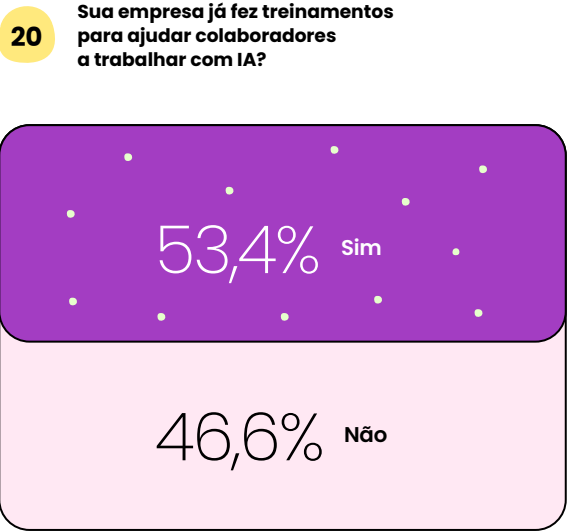
Os dados relativos ao uso desse tempo liberado confirmam essa tendência: 60,3% dos profissionais afirmam dedicar mais tempo à *Inovação e melhoria de processos*, seguidos por 52,9% que direcionam esforços ao *Planejamento estratégico e decisões de negócio*. Outros 41,2% apontam o *Acompanhamento de métricas e análises de dados* como nova prioridade, consolidando um movimento de **fortalecimento da função analítica do RH.**



### 3 Treinamento e preparo

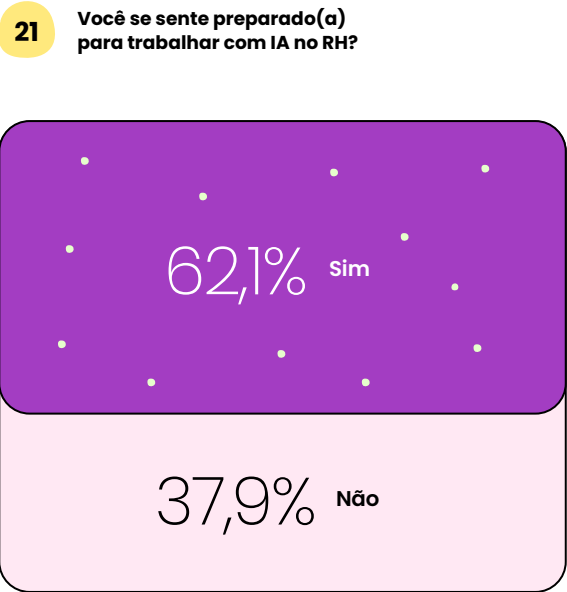
#### Ainda há um percentual alto de empresas que não capacitaram seus profissionais para o uso da IA

Apesar do avanço rápido da tecnologia, **apenas 53,4% das empresas já realizaram treinamentos formais sobre o uso da Inteligência Artificial na rotina de trabalho.** Ou seja: a abrangência desses programas ainda é limitada, uma vez que quase metade das organizações (46,6%) não promoveu iniciativas estruturadas de aprendizagem sobre o tema. Em empresas com + de 1.000 colaboradores esse percentual de quem já fez treinamentos sobe para 65,2%



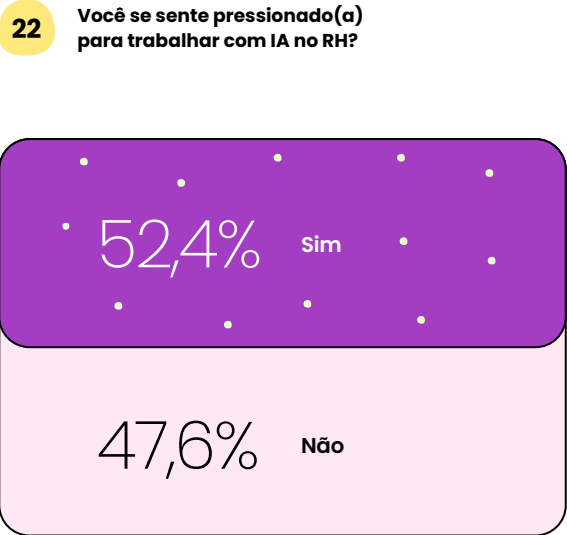
#### Grande parte dos profissionais indicam que estão preparados para trabalhar com IA

Quando se analisa a percepção individual dos profissionais, observa-se que 62,1% afirmam estar preparados para trabalhar com IA no RH, enquanto 37,9% ainda não se consideram prontos. O nível moderado de confiança é possivelmente justificado pela familiaridade com ferramentas de uso cotidiano, mas não necessariamente pelo domínio aprofundado dos conceitos e aplicações da IA.



### A pressão por trabalhar usando IA já impacta a maioria dos profissionais

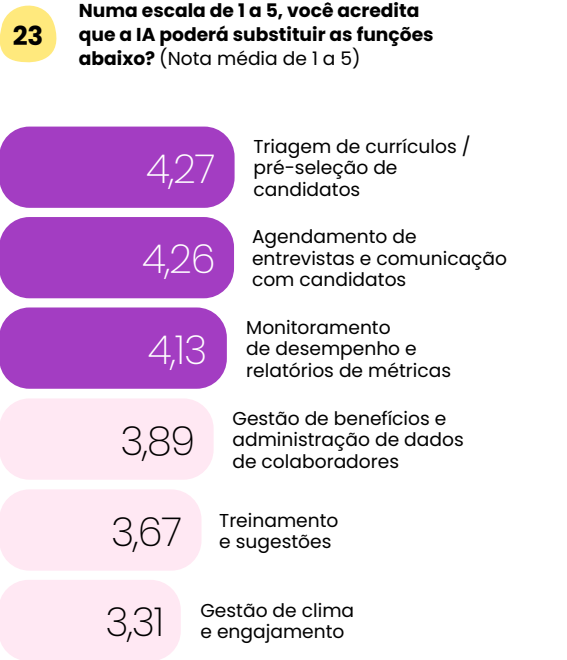
O estudo evidencia que 52,4% dos participantes se sentem pressionados a trabalhar com IA, o que revela um elemento subjetivo importante do processo de adoção tecnológica: **a tensão entre adaptação e exigência.** A pressão relatada pode derivar de fatores como a velocidade da inovação, o aumento das expectativas por resultados rápidos e a percepção de que o domínio das novas ferramentas passou a ser um requisito essencial na área de RH.



### 4 Preocupações e desafios

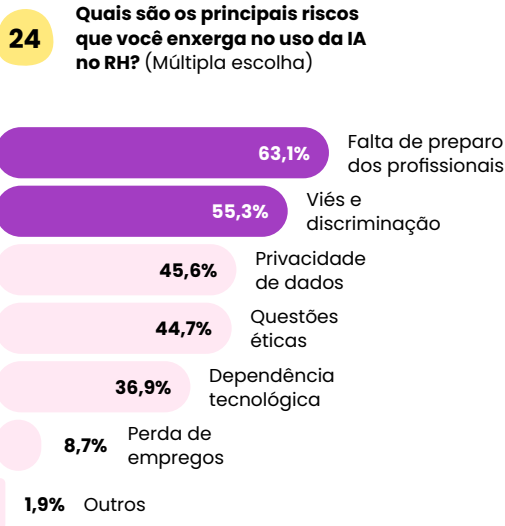
#### A IA tem alto potencial de substituir tarefas operacionais

Os profissionais concordam que sim, a IA consegue substituir várias funções, com 90,3% dos respondentes atribuindo notas entre 4 e 5 em uma escala de avaliação, principalmente nas atividades repetitivas, como triagem de currículos e agendamento de entrevistas. Esse resultado reflete um consenso sobre o valor agregado da tecnologia às práticas de gestão de pessoas, especialmente em termos de agilidade, precisão e suporte operacional.



A falta de preparo dos profissionais é o maior risco no uso de IA no RH

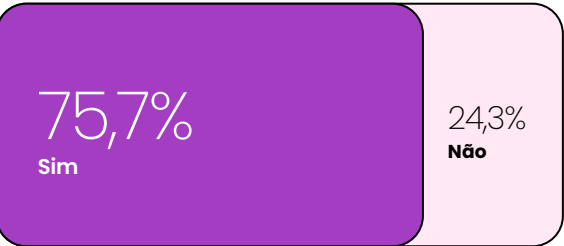
Dois em cada três profissionais entendem que a falta de preparo representa o maior risco no uso da IA para as organizações. Embora as ferramentas estejam disponíveis, ainda há lacunas significativas na formação técnica e crítica das equipes. Essa percepção reforça a necessidade de programas contínuos de capacitação, capazes de garantir o uso responsável da tecnologia. Mais da metade dos respondentes (55,3%) também citam riscos de viés e discriminação como uma preocupação.



A confiança existe nas respostas e recomendações feitas pela IA

A percepção positiva é reforçada pelo fato de que **três em cada quatro profissionais afirmam confiar nas decisões e recomendações geradas pela IA**, demonstrando um alto nível de aceitação quanto à credibilidade das ferramentas digitais aplicadas à área.

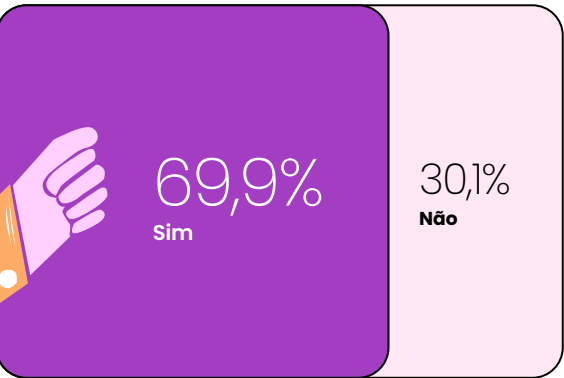
26 Você confia nas decisões ou recomendações geradas por IA no contexto do RH?



A IA redefine o papel humano dentro do RH

A pesquisa mostra que 69,9% dos respondentes afirmam ter mudado a forma como enxergam o papel do ser humano no RH após o avanço da IA. O resultado sugere uma redefinição de identidade profissional, marcada pela **transição da atuação predominantemente operacional para um papel mais analítico, interpretativo e relacional**. Essa mudança consolida uma nova lógica de atuação, em que o humano não é substituído pela tecnologia: ele atua como agente de equilíbrio, ética e significado dentro dos processos digitais.

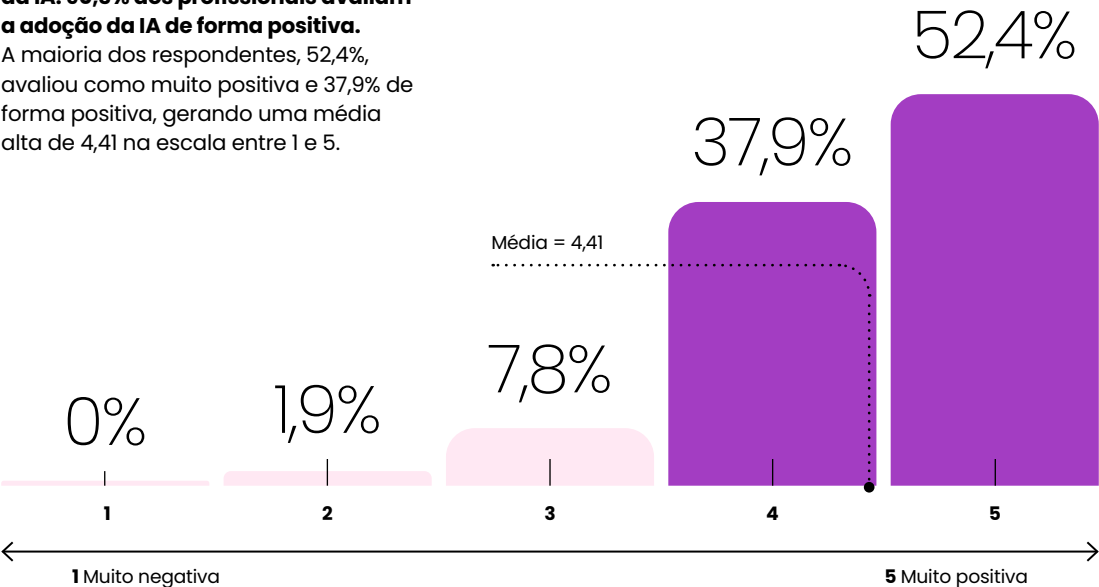
27 O uso de IA tem mudado a forma como você enxerga o papel humano no RH?



A visão sobre a IA é majoritariamente positiva

A percepção geral é favorável ao uso da IA: **90,3% dos profissionais avaliam a adoção da IA de forma positiva**. A maioria dos respondentes, 52,4%, avaliou como muito positiva e 37,9% de forma positiva, gerando uma média alta de 4,41 na escala entre 1 e 5.

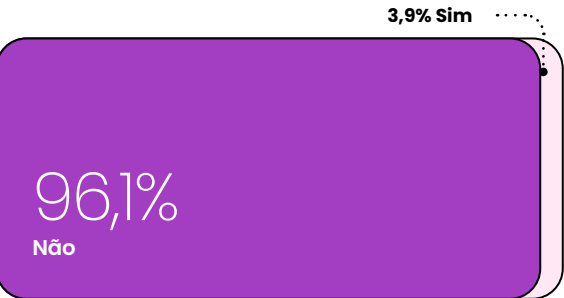
25 Numa escala de 1 a 5, qual é a sua percepção geral sobre a IA no RH?



O RH não teme perder o emprego para a IA

Os dados também revelam níveis muito baixos de insegurança laboral: apenas 3,9% dos participantes afirmam ter medo de perder o emprego para uma IA.

28 Você tem medo de perder o emprego para uma IA?



O RH ainda não teme perder relevância

Apenas 10,7% temem que o RH perca relevância diante da automação de funções. Esses percentuais indicam que a maior parte dos profissionais enxerga a IA como aliada do trabalho humano, e não como substituta. Essa visão **consolida um ambiente de otimismo cauteloso**, no qual a tecnologia é vista como um meio de ampliação da capacidade humana e não de sua obsolescência.

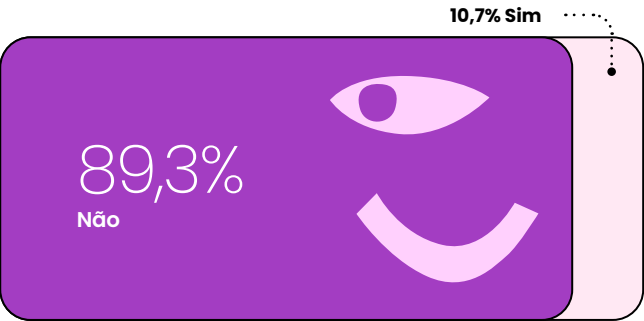
5 Futuro

Suporte geral para a área e o olhar para os dados serão os principais papéis da IA

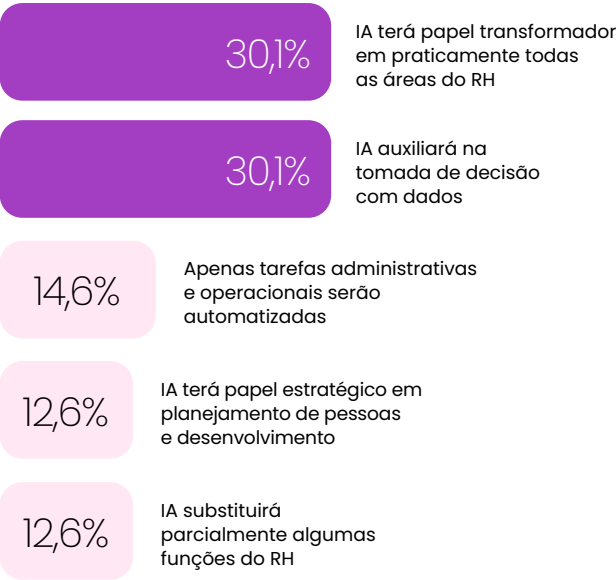
Quando questionados sobre o papel da IA no horizonte de dois anos, os respondentes se dividiram entre duas percepções predominantes: 30,1% acreditam que a IA terá um papel transformador em praticamente todas as áreas do RH, enquanto outros 30,1% a veem como suporte essencial à tomada de decisão baseada em dados. Essas respostas convergem para a percepção de que a tecnologia deixará de ocupar um espaço periférico para tornar-se componente central na estrutura analítica e estratégica do RH.



29 Você tem medo que o RH perca relevância com a redução de empregos por conta da IA?



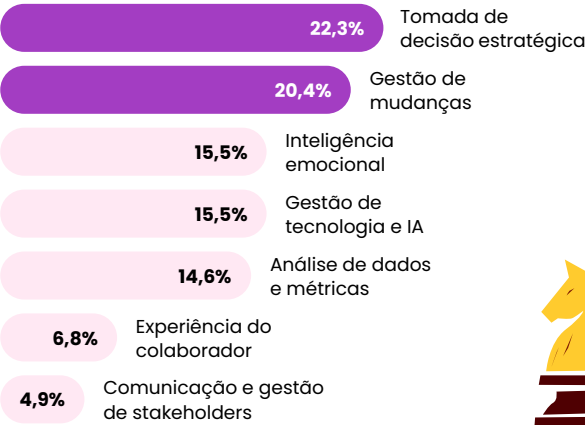
30 Em 2 anos, qual será o principal papel da IA no RH?



A tomada de decisão estratégica será a habilidade mais importante

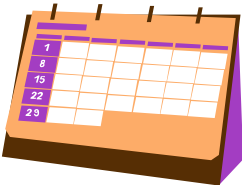
No que se refere às habilidades consideradas mais relevantes para os próximos cinco anos, as respostas apontam para uma combinação entre competências estratégicas e competências humanas. As mais citadas foram *Tomada de decisão estratégica* (22,3%) e *Gestão de mudanças* (20,4%). Embora a automação avance, as capacidades interpretativas, relacionais e adaptativas permanecem centrais para o futuro da profissão.

31 Qual habilidade será mais importante para os profissionais de RH nos próximos 5 anos devido à IA?

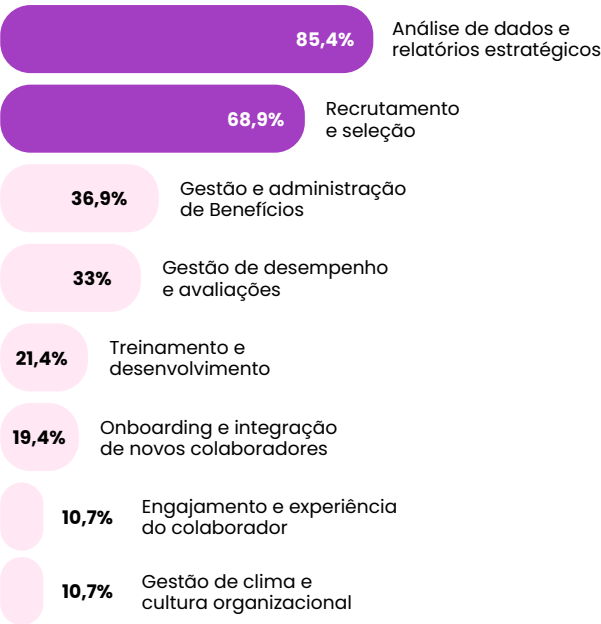


Análise de dados e Recrutamento serão as áreas mais transformadas pela IA

A IA deve consolidar o uso de dados como eixo central do RH. Para 85,4% dos profissionais, *Análise de dados e relatórios estratégicos* será a área mais impactada, seguida por *Recrutamento e Seleção* (68,9%), que já vive um processo acelerado de automação. O dado mostra que o futuro do RH será marcado pela integração entre dados e decisões humanas, em que a tecnologia funcionará como amplificadora da capacidade cognitiva e sensorial dos profissionais, e não como substituta de seu julgamento.



32 Em 5 anos, quais são as três áreas do RH que você acredita que serão mais transformadas pela IA? (Múltipla escolha)



# Com IA, os resultados apontam para uma mudança estrutural na lógica de trabalho do RH

A análise integrada dos resultados evidencia que a Inteligência Artificial vem avançando como força estruturante na transformação das práticas de Recursos Humanos no Brasil.



## Sobre o Núcleo de Pesquisa em Liderança da FDC

Entendemos que o fenômeno da liderança e suas respectivas teorias são respostas dadas a um contexto histórico, social e econômico. Assim, o Modelo de Liderança FDC assume uma perspectiva de que as diversas teorias de liderança podem trazer insights valiosos para indivíduos e organizações, a partir de seu momento e contexto. Conjugando as ideias de nível de complexidade de atuação do líder e estágio de maturidade organizacional, propomos diversos enquadramentos teóricos de liderança que ajudam a compreender e desenvolver indivíduos e organizações em diferentes momentos.

Para isso, a FDC se assume como um centro de excelência de classe mundial para formar líderes responsáveis, globais, de todas as gerações, que irão conduzir as transformações dos próximos 50 anos.

**Blenda Rodrigues,**  
Professora da Fundação Dom Cabral e Pesquisadora do Núcleo de Liderança

**Iuan Souza,**  
Professor da Fundação Dom Cabral e Pesquisador do Núcleo de Liderança

**Paulo Almeida,**  
Professor Titular da Fundação Dom Cabral e Diretor do Núcleo de Liderança



Com 68% das empresas participantes já utilizando ou testando soluções de IA, observa-se um movimento de expansão tecnológica acompanhado pela compreensão de que será necessária uma redefinição profunda do papel do RH.

A IA tem se mostrado capaz de elevar a eficiência e liberar tempo para tarefas de maior valor estratégico, especialmente em áreas como Recrutamento e Seleção, Análise de Dados e Comunicação Interna.

O uso da IA em áreas de natureza quantitativa e operacional indica que o estágio atual ainda privilegia ganhos de eficiência e padronização de processos, em detrimento de aplicações mais complexas voltadas à análise comportamental, cultura e desenvolvimento de pessoas.

A análise também revela uma combinação de ganhos operacionais significativos com desafios institucionais ainda em consolidação. De modo geral, as percepções apontam que a tecnologia tem produzido efeitos concretos sobre a eficiência e a qualidade das entregas, ao mesmo tempo em que o avanço tecnológico impõe novos desafios éticos, legais e culturais.

Ainda que 90,3% dos profissionais avaliem positivamente a adoção da IA e 75,7% confiem em suas decisões, persiste a necessidade de fortalecer o preparo técnico e emocional das equipes, dado que mais da metade relata sentir pressão para acompanhar o ritmo da transformação.

O futuro projetado é de complementaridade: a IA amplia o alcance e a inteligência do RH, mas não substitui seu papel humano. Ao contrário, reforça a centralidade do profissional como mediador entre tecnologia e pessoas, garantindo que a inovação continue a serviço do desenvolvimento humano e organizacional.

**Benefícios, Despesas  
e Gestão de Pessoas**  
em uma única  
plataforma,  
tudo integrado  
e simples de usar.

**Faça a gestão completa da jornada  
do colaborador com a Caju.**



Acesse o site:  
[caju.com.br](https://caju.com.br)



**+1 milhão** de colaboradores com  
benefícios de verdade

**+55 mil** de empresas usam Caju  
no dia a dia

**80%** dos clientes afirmam que a Caju  
ajuda a atrair e reter talentos

**30%** menos tempo gasto em  
tarefas operacionais



# entrevistas

O RH nunca teve tanto acesso a dados, tecnologia e influência dentro das organizações — e, ao mesmo tempo, nunca teve tantos desafios para manter o olhar humano em meio à automação. Em 2026, ouvir quem está na linha de frente dessas transformações é essencial para entender o que vem pela frente. Nesta série de entrevistas, executivos de grandes empresas compartilham aprendizados sobre temas como IA, cultura, engajamento e bem-estar, apontando caminhos para um futuro de trabalho mais inteligente e conectado.

Boa leitura!

# “A personalização é mais uma filosofia do que uma prática”

Há quatro anos na empresa responsável por gerir o McDonald's no Brasil, executivo lidera agenda de inclusão e está cada vez mais interessado em atender os interesses de cada indivíduo – inclusive testando novos formatos de jornadas de trabalho

**C**onciliar o interesse do negócio com o da sociedade é uma das ambições que movem **Fábio Sant'Anna**, diretor de Gente, Diversidade e Inclusão da Arcos Dorados. “Precisamos entender que o contexto brasileiro demanda que as organizações atuem como atores sociais”, afirma o executivo, que está há quatro anos na empresa responsável pelo McDonald's no Brasil. À frente de uma operação com mais de 1,2 mil restaurantes e mais de 50 mil colaboradores, ele acredita não só que o papel das companhias mudou, mas também que as relações de trabalho precisam refletir essa transformação.

Nos últimos anos, Sant'Anna tem conduzido debates sobre diversidade geracional, personalização e flexibilidade de jornadas. “É um caminho sem volta identificar as necessidades de cada indivíduo e compor soluções que atendam a essas necessidades”, diz. Na entrevista a seguir, o executivo conta um pouco mais de como aplica essa visão em um dos maiores empregadores do País, além de falar sobre temas como ESG e escala 6x1.



**Fábio Sant'Anna**,  
diretor de Gente,  
Diversidade e Inclusão  
da Arcos Dorados

**CAJUÍNA** *Fábio, sua formação passa pela Engenharia Química e pela Química. Como você foi parar no RH?*

**SANT'ANNA** Sou filho de uma professora de Matemática e sempre fui estimulado pelas Exatas. Fiz dois anos de Engenharia Química, mas não concluí o curso porque precisava trabalhar. Ao mesmo tempo, fiz o curso técnico em Química, o que me deu acesso ao mercado de trabalho – e ali, fui exposto a diversas disciplinas, acessando a área de Gente e Gestão. Foi um ponto de virada: o trabalho deixou de sair das minhas mãos e começou a sair da minha capacidade de convencer as pessoas. Mas, ao ganhar maturidade, me deparei com o fato de que a Química tem semelhanças com a gestão de pessoas. A Química exige a conciliação de uma perspectiva concreta, pragmática, mas também exige a abstração para entender conceitos como entropia. Já a gestão de pessoas exige a capacidade de conciliar o pragmatismo do negócio com a subjetividade do ser humano.

**CAJUÍNA** *Quando você chegou à Arcos Dorados, em 2021, estávamos na pandemia. Quais eram os seus desafios naquele momento?*

**SANT'ANNA** A pandemia deixou um lastro de questões envolvendo incertezas, preocupações e estresse para as pessoas. Meu primeiro desafio foi acolher as pessoas. Uma das primeiras decisões que tomamos foi mudar o título da área, de RH para Gente, Diversidade e Inclusão. Era uma forma de demarcar para os colaboradores e para o mercado o que já fazíamos. Hoje, sigo olhando para nossa evolução cultural. Além dos princípios de inclusão, buscamos fortalecer o princípio de vocação de serviço, criando um ambiente com humildade e agilidade para responder aos desafios de um mundo cada vez mais volátil. Também estamos olhando para macrotendências sociais. Hoje, existem marcadores de diversidade na sociedade brasileira que carecem de acessibilidade a uma vida digna.



**“O Brasil demanda que as empresas sejam atores sociais. Já se foi o tempo em que a função da empresa era só lucrar.”**

**CAJUÍNA** *2025 foi um ano em que a pauta de DEI foi bastante criticada. Seu cargo é um raro posto que inclui “diversidade e inclusão” no nome. Não é algo à toa. Como foi reforçar essa pauta ao longo desse ano, ainda mais em uma empresa de raízes globais?*

**SANT'ANNA** Do ponto de vista pragmático, o McDonald's tem sim a sua base nos EUA, mas está presente em diversas nações. O Brasil, assim como cada um dos 21 mercados em que a Arcos Dorados atua, tem um contexto sociocultural, econômico e político que não segue a o que os EUA estão vivendo hoje. Estamos em outro estágio. Considero a questão da nomenclatura um tema secundário, até porque já superamos internamente vários indicadores sociais, do ponto de vista da representatividade da população. Nossas pesquisas de engajamento e nossos resultados provam que, se formos resilientes e oferecermos oportunidades de progressão, conseguimos ratificar um ambiente inclusivo, respeitoso e livre de qualquer tipo de violência. É algo tão presente na companhia que a inclusão se tornou um valor da empresa, que vale para cada indivíduo dentro da organização – e isso é muito mais forte do que o título de um departamento.

**CAJUÍNA** *A Arcos Dorados, como parte do varejo, é um dos primeiros empregadores de muitos brasileiros. Ao mesmo tempo, a população brasileira está envelhecendo e se tornando mais longeva. Como vocês olham para a diversidade geracional?*

**SANT'ANNA** Uma das dimensões mais importantes da nossa estratégia de ESG é a diversidade geracional, buscando a convivência de diferentes gerações no mesmo espaço. Fico feliz por sermos reconhecidos como uma organização capaz de gerar empregos e desenvolvimento de carreira para jovens. Eles nos procuram porque sabem que, mesmo sem experiência, podem conseguir uma colocação, ajudar a família, mas sobretudo aprender. E para acompanhar essa diversidade, investimos muito em pesquisas. Uma pesquisa recente que fizemos foi voltada para a personalização, entendendo a nossa população e possíveis populações que possam ser atraídas para a nossa operação. Hoje, 80% da nossa população tem até 27 anos de idade, mas temos outras gerações nos 20% restantes, incluindo os baby boomers. Esses dados vão servir de base para as oportunidades que vamos oferecer.

**CAJUÍNA** *Um grande tema de 2025 foi a discussão pelo fim da escala 6x1. Como a Arcos Dorados acompanha a pauta?*

**SANT'ANNA** Somos uma companhia muito responsável e gostamos de participar desses debates que refletem demandas da sociedade. Como se trata de um tema novo, precisamos ser responsáveis. Qualquer decisão tomada da noite para o dia pode gerar efeitos colaterais nocivos. Paralelamente, por necessidades do negócio, temos investido em estudos sobre flexibilização de jornada. Um dos problemas que temos é que muitas pessoas que nos procuram buscam flexibilidade de agenda para estudar, por exemplo. Um exemplo de teste que temos feito é voltado para a escala de trabalho intermitente. Vemos que algumas gerações se sentem entusiasmadas com a possibilidade de autonomia e flexibilidade de horários. Já estamos pilotando esse modelo em algumas regiões, respeitando as regras vigentes aprovadas pelo STF. Também temos olhado para outros modelos de escala: em alguns restaurantes, estamos com sistemas mais flexíveis do que a escala 6x1, ainda predominante nessa indústria.

**“A gestão de pessoas exige a capacidade de conciliar o pragmatismo do negócio com a subjetividade do ser humano.”**

**CAJUÍNA** *A pauta de personalização abrange a jornada, mas também temas como remuneração, benefícios e desenvolvimento de carreira. Como atender a essa necessidade individual, sem abrir mão da praticidade que o RH precisa ter para se organizar?*

**SANT'ANNA** É um grande desafio, que se torna maior por conta da nossa capilaridade. Hoje, a Arcos Dorados têm mais de 1,2 mil restaurantes em todo o Brasil. Para as organizações, é um caminho sem volta identificar as necessidades de cada indivíduo e compor soluções que atendam a essas necessidades. Dito isso, a personalização é mais uma filosofia do que uma prática. Hoje, por exemplo, nosso quadro tem mais de 5% de representatividade de pessoas portadoras de deficiência. Quando fazemos uma pesquisa de clima, precisamos prover maneiras das pessoas participarem dessa pesquisa de maneira adequada. Quando oferecemos um programa de capacitação, preciso flexibilizá-lo para que as pessoas absorvam o máximo daquele conteúdo. O mesmo vale para quando gero um processo de promoção interna ou mesmo para que a sociedade possa acessar os nossos restaurantes.

**CAJUÍNA** *Para fechar, Fábio: pensando nos próximos cinco anos, quais são os desafios que você vê para o RH?*

**SANT'ANNA** Boa parte dessa conversa envolve a tecnologia. Quem não estiver atualizado com o digital poderá encontrar muita dificuldade. Também temos olhado para demandas sociais como flexibilidade e mobilidade, buscando refleti-las como pautas da gestão de pessoas. Queremos promover uma segmentação para agrupar categorias de pessoas que desejam as mesmas coisas, provendo soluções que atendam a essas necessidades de forma mais efetiva. Quando penso no futuro, meu desafio é conciliar o interesse do negócio com o interesse da sociedade. O contexto brasileiro demanda que as organizações atuem como atores sociais. Já se foi o tempo em que a função da empresa era só lucrar. Mais do que lucro para os acionistas, precisamos gerar impacto para todos os stakeholders.

# “O RH precisa trazer humanidade para algo que aparentemente só serve para gerar lucro”

Formada em Psicologia, paulistana encontrou na empresa gaúcha uma cultura para chamar de sua; entusiasta da inteligência artificial, executiva defende tecnologia para produtividade, mas vê caráter humano do RH como algo inegociável

**P**sicóloga de formação, **Livia Moraes** acredita que o primeiro passo para transformar o RH é saber escutar. “Para mudar, é preciso entender as dificuldades e conversar com as pessoas”, afirma a diretora de Recursos Humanos da rede de farmácias Panvel. À frente de uma empresa com 12 mil colaboradores, ela tem buscado inverter a lógica tradicional: em vez de o RH ser apenas demandado, passou a ouvir e cocriar soluções com as áreas de negócio. “Minha missão é melhorar a vida das áreas, para que elas entreguem mais para os clientes”, diz a paulistana, há 14 anos morando no Rio Grande do Sul.

Entusiasta da inteligência artificial, Livia vê na tecnologia uma aliada para dar mais tempo ao que realmente importa: as pessoas. “A IA está aqui para nos acelerar, mas também é preciso ter respeito com o tempo de cada um de nós”, diz. Em suas palavras, o segredo está em equilibrar produtividade e sensibilidade. Na entrevista a seguir, ela fala mais sobre sua trajetória, sua paixão pela cultura e por questões como longevidade e diversidade geracional, que se ligam diretamente ao propósito da companhia.

**Livia Moraes,**  
diretora de Recursos  
Humanos da Panvel



**CAJUÍNA** *Ao longo da sua carreira, você passou por diferentes setores, como construção, bebidas e moda. Como essas experiências moldaram a profissional que você é hoje?*

**MORAES** Trabalhei em empresas de cultura muito forte, até mesmo duras em alguns momentos. Isso me ensinou muito, porque sou uma pessoa que gosta de estabelecer relações de confiança. Ter chefes muito duros foi algo que me trouxe uma referência do que não fazer. Às vezes, um ambiente pode não ser tão conectado com o que você acredita, mas ele pode oferecer muito conhecimento, até para a gente saber como mudar o status quo. Além disso, minha trajetória me fez ser apaixonada pela cultura. Tudo o que faço dentro do RH é para fortalecer a cultura da empresa. A cultura é a cola que une as pessoas – e meu trabalho é fortalecer essa cola.

**CAJUÍNA** *Quais eram os desafios quando você assumiu a diretoria da Panvel? E os de agora?*

**MORAES** Minha antecessora no cargo foi a primeira líder de RH que respondeu diretamente para a presidência. Antes, o RH respondia para a vice-presidência de operações. Foi uma mudança estratégica, um divisor de águas, mas um trabalho em desenvolvimento. Encontrei um cenário de um RH encolhido, com pouca escuta e pouco espaço. Todas as atividades de treinamento e desenvolvimento, por exemplo, eram lideradas pelo time do varejo. O RH só oferecia uma plataforma, mas era algo bem distante. E eu sempre falo que é preciso mergulhar no negócio, entender o que o negócio precisa. Não dá para achar que uma solução de prateleira, que está no hype, ia ser a melhor escolha. Tínhamos uma plataforma incrível de treinamento, que dava cambalhota e estrelinha, mas que não funcionava nas lojas. Fomos viver o contexto e entendemos o que poderia ser feito. Acredito muito na escuta, porque o primeiro passo para mudar é escutar as pessoas, entender as dificuldades, conversar com os clientes. Hoje, abri vários canais de escuta – da pesquisa de engajamento a grupo focal. E o que eu faço? Coloco tudo num caldeirão e uso muita inteligência artificial para usar todo esse conteúdo, porque é muito conteúdo. Começamos a ouvir mais as áreas e ajudar nas entregas, porque minha missão é melhorar a vida das áreas, para que elas entreguem mais para os clientes. Invertemos a lógica: em vez do RH ser demandado, agora estamos ouvindo e demandando junto com as áreas de negócios.

**CAJUÍNA** *A inteligência artificial tem causado grandes impactos no RH. Além do que você já mencionou, como ela tem sido usada dentro do RH da Panvel?*

**MORAES** É importante dizer que a IA vai acontecer dentro da empresa se ela tiver heavy users – e o nosso CEO, Júlio Mottin Neto, é um grande heavy user, que instiga e dá liberdade para as áreas trabalharem a pauta. Hoje, treinamos agentes de IA dentro do RH. Um dos mais robustos até agora nos ajuda a construir planos de desenvolvimento personalizados para as pessoas. Fazemos o assessment da pessoa, olhamos para características e tendências comportamentais, para os inputs do cargo, a avaliação de desempenho, e o agente nos ajuda a construir um plano de desenvolvimento individual, anual, com objetivos trimestrais. Isso ajuda não só o colaborador, mas também o gestor a acompanhar o desenvolvimento do time. Também estamos usando agentes para criar treinamentos e para recrutamento e seleção. Além disso, temos um ChatGPT interno, a Sofia, que responde às perguntas de todos os colaboradores – e dá impulsos para que as pessoas utilizem mais a IA na organização. Mais do que tudo, temos buscado usar IA de uma forma barata, fazendo muita coisa dentro de casa.



**“Não é possível que a gente vá trocar o olho no olho por uma máquina.”**

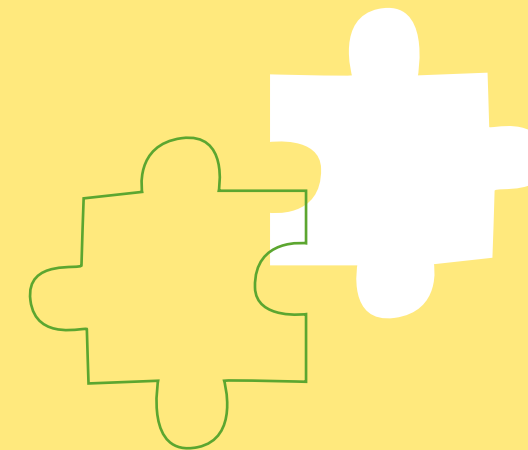
**“Minha missão é melhorar a vida das áreas, para que elas entreguem mais para os clientes.”**

**CAJUÍNA** *As transformações que acontecem hoje são exponenciais, mas o tempo do ser humano é biológico. Mesmo com toda a tecnologia, precisamos de tempo para nos desenvolver ou assimilar uma mudança. Como lidar com essa dinâmica?*

**MORAES** É difícil. Recentemente, li os resultados de um estudo que havia acompanhado casais com mais de 30 anos de casamento, buscando descobrir o segredo do “sucesso”. Não foi amor, paixão, amizade ou dinheiro que fez as pessoas ficarem juntas. Foi a capacidade de ceder em meio a um conflito, a habilidade de saber superar e seguir em frente, a questão de entender o tempo de cada um. É importante ter essa sabedoria. A maior contribuição que podemos dar é sermos humanos. Já estive em muitas reuniões em que questionaram o desenvolvimento de um coordenador, por exemplo. É claro que há urgência de resultados, mas não basta estalar o dedo para que a pessoa esteja pronta após um treinamento. Viver exige tempo. É preciso passar pelas experiências, cair, levantar. O tempo biológico não vai deixar de existir só por conta da IA. É claro que ela nos ajuda, mas existe o tempo da vida. E o segredo para lidar com essa dinâmica é entender que a IA está aqui para nos acelerar, mas também ter o respeito com o tempo de cada um de nós. É isso que fará a diferença.

**CAJUÍNA** *Tradicionalmente, o varejo é um lugar de primeiros empregos. Ao mesmo tempo, a população brasileira está ficando cada vez mais longeva – e trabalhando até mais tarde. Olhando para o médio e para o longo prazo, como essas duas questões se cruzam?*

**MORAES** Hoje, 50% do nosso quadro de colaboradores pertence à geração Z. Escutá-los nos trouxe muita clareza de que o que faz diferença para eles é ter um ambiente de trabalho acolhedor. Eles querem não só que o gestor, mas o time todo os acolha e os ajude a se desenvolver. Isso passa pelo respeito. Nossos gestores sempre pedem muita ajuda para lidar com a geração Z, damos muita informação, mas no final, a questão está sempre em entender que cada um é uma pessoa diferente, com características diferentes. Ao mesmo tempo, em paralelo, o público da geração 50+ é o mais estável no nosso quadro de colaboradores. É algo muito importante para nós, a ponto de termos estabelecido uma meta de ter 20% dos colaboradores acima de 50 anos. É uma galera que tem muito gás e muita bagagem para entregar. – e é uma mudança que o RH precisa acompanhar. É um grande desafio, mas tem sido muito enriquecedor.



**CAJUÍNA** *Para fechar: Lívia, para os próximos cinco anos, qual é o grande desafio do RH?*

**MORAES** O grande desafio é ocupar um espaço de relevância. Vejo muitas empresas defendendo que, com a IA, não será mais preciso ter a consultoria interna dentro do RH. Isso é um disparate: não é possível que a gente vá trocar o olho no olho por uma máquina. Mas para isso não acontecer, existe o desafio de estarmos juntos como parceiros de negócios, com interações relevantes e trazendo valor. Outro desafio de curtíssimo prazo é entender que tarefas devem ser feitas por humanos ou máquinas. Ao mesmo tempo, o papel do RH também é o de deixar com que a relação não fique fria, transacional. Trabalhar não é só uma venda ou uma entrega: é um resultado, com propósito, com impacto, com valor, com sustentabilidade, com comunidade. O RH precisa continuar fazendo o que se propôs desde o começo: trazer humanidade para algo que aparentemente só serve para gerar lucro.

# “É preciso se desafiar diante da IA”

Com mais de 20 anos de carreira e passagens pelos EUA e Europa, executivo vê RH com o papel de tradutor, seja entre diferenças culturais ou entre áreas do negócio; para Arroyo, maior desafio da área está na atração de talentos

Um dos conceitos mais debatidos no RH na atualidade é o de centralidade no colaborador – surgido a partir da idéia de centralidade no cliente. Uma das empresas que mais contribuiu para a popularização dessa ideia, desde os anos 1990, foi a Amazon. “Para conseguirmos ter essa obsessão pelo cliente, é preciso entender que o colaborador também é um cliente”, defende **Rafael Arroyo**, head de RH da companhia de tecnologia no Brasil. Dentro desse contexto, ele defende a criação de uma jornada de experiência para a equipe, servindo como um “um casamento entre as expectativas e interesses do colaborador com a cultura da empresa”.

Com mais de 20 anos de carreira e passagens por EUA e Europa, o executivo vê o RH como um tradutor não só de diferentes culturas, mas também das áreas de negócio. Na entrevista a seguir, Arroyo fala sobre sua trajetória, conta um pouco da cultura da Amazon e como ela se desdobra em diferentes aspectos – na IA, na estratégia e na captação de talentos, desafio que ele considera o principal do RH hoje em dia. “O Brasil tem muitas oportunidades, mas tem sido cada vez mais difícil encontrar talentos com as competências necessárias para o que está por vir”, diz.



**Rafael Arroyo,**  
head de RH da Amazon  
no Brasil

**CAJUÍNA** *Ao longo da sua carreira, você trabalhou nos EUA e na Europa. Como essas experiências moldaram sua visão do que é o RH?*

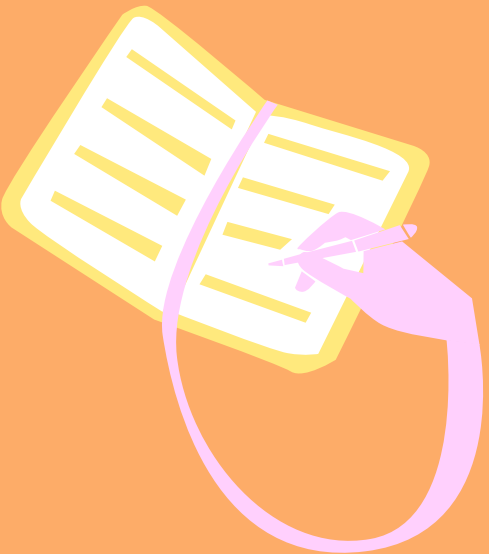
**ARROYO** Esse período me ajudou a ser um interlocutor. O RH é, muitas vezes, um tradutor ou um intérprete – seja das diferenças culturais do Brasil para outros países, seja do negócio. Para ser um bom intérprete, você precisa ter vivido outras culturas, entender o jeito de pensar, a economia, o estilo de relação de trabalho. Ter vivido isso na Alemanha, na Argentina, nos EUA e no México me ajudou a entender o ser humano. Muitas vezes, ficamos na concepção cultural por países; “ah, o americano é assim, o mexicano é assado...”. Não é. O ser humano tem uma diversidade enorme – e você pode ter um brasileiro com características que lembrem os americanos, ou vice-versa. Trabalhar com diversas culturas fez com que eu conhecesse melhor o ser humano, e isso ajuda na hora de atuar como RH.

**CAJUÍNA** *Cada vez mais, o RH tem olhado para os interesses de cada indivíduo. Para você, o que é “personalizar” a atuação do RH?*

**ARROYO** Prefiro usar o termo jornada de experiência do colaborador. Personalização me remete a customização de produtos, entra muito no aspecto econômico. Já a jornada de experiência traz a oportunidade de que cada colaborador tenha uma jornada apropriada, adaptada e escolhida por ele. É claro que a jornada não vai atender a 100% do que a pessoa espera ou precisa, mas ela será adaptada. Com IA e outras tecnologias, é até possível fazer essa personalização, mas ela também pode se tornar superficial em alguns momentos, porque a pessoa não consegue sentir a autenticidade do trabalho. E a jornada de experiência precisa ser um casamento entre as expectativas e interesses do colaborador com a cultura da empresa. Por exemplo: quando alguém começa a trabalhar conosco, como é o embarque dela na empresa? Se a personalização for feita por completo, é provável que a pessoa só saiba o que ela tem interesse no primeiro momento – e ela pode perder algo que fará a experiência num segundo momento. A adaptação precisa ser feita de ambos os lados. Em outros campos, existe certa flexibilidade – como em benefícios, por exemplo. Mas mesmo ali as adaptações não chegam a uma nuance milimétrica, pois senão não seria possível seguir adiante no trabalho.

**CAJUÍNA** *O conceito de centralidade do colaborador parte da ideia de centralidade no usuário, que é um ponto-chave da história da Amazon. Como é vivê-lo na pele todos os dias?*

**ARROYO** Dentro da nossa cultura, o princípio de liderança mais importante é a obsessão pelo cliente. E para conseguir ter essa obsessão pelo cliente, é preciso entender que o colaborador também é um cliente. Outro princípio nosso é o conceito de “working backwards”, ou trabalhar de trás para frente: na prática, significa entender as necessidades da pessoa antes de desenvolver ou fazer algo. É ouvir, pesquisar, elaborar, reiterar, discutir, corrigir. É algo que é desgastante, mas que evita um dispêndio de energia maior quando você não leva em conta as necessidades do cliente. Se um plano de saúde não funciona para a população, ela vai para o concorrente, por exemplo. Assim, embora a Amazon preze muito pela eficiência operacional e pela rapidez, só conseguimos nossa inovação por abraçar esse princípio que eu mencionei.



**“Fazemos pesquisa de clima todo dia – e com todas as pessoas – para saber como as áreas estão e como podemos melhorar.”**

**CAJUÍNA** *Já que você tocou no tema: o que vocês têm feito de inovador no RH na Amazon?*

**ARROYO** O RH da Amazon está sempre inovando e se regenerando. Um processo que eu gostaria de citar é a gestão de clima organizacional. A maioria das empresas olha para um parâmetro semestral ou anual: faz uma pesquisa e roda o plano de ação. Aqui, fazemos pesquisas diárias com todos os colaboradores. Na hora em que a pessoa abre o computador, ela responde a uma ou duas perguntas, de forma anônima. Assim, entendemos como estão as áreas e como podemos melhorar. Com ajuda da estatística, sem olhar dados individuais, conseguimos analisar os resultados e intervir em situações de gestão organizacional. Conseguimos perceber por um dashboard, por exemplo, se as pessoas estão satisfeitas com o valor do vale-refeição. E com dados diários, é possível entender uma tendência, e a partir dela, construir um business case para fazer uma transformação.

**“O Brasil tem oportunidades, mas está difícil achar talentos com as competências necessárias para o que está por vir.”**

**CAJUÍNA** *Rafael, na sua visão, qual é o maior desafio do RH hoje?*

**ARROYO** Talento. Tenho 25 anos de carreira, e nesses 25 anos, a economia do Brasil cresceu. Ainda existem muitos problemas no País, especialmente do ponto de vista econômico, mas também existe muita oferta de emprego. O Brasil tem muitas oportunidades bonitas, mas tem sido cada vez mais difícil encontrar talentos com as competências necessárias para o que está por vir. Empresas em franco crescimento como a Amazon precisam de pessoas que já estejam prontas para o que vai acontecer daqui a três anos. Achar essas pessoas tem sido bastante complexo.

**CAJUÍNA** *O mercado está em franca transformação – e a IA tem um papel fundamental nesse processo. Ela gera mudanças em velocidade exponencial, enquanto o ser humano absorve mudanças em velocidade biológica. Como é dar conta do aspecto humano da transformação em uma empresa de tecnologia?*

**ARROYO** Ainda estamos aprendendo. Não há uma resposta pronta, é um desafio usar a IA como ferramenta de desenvolvimento nosso. Vejo essa pauta em fases. A primeira etapa, que talvez esteja acontecendo em alguns lugares, é o medo da IA nos substituir. A segunda vem no sentido de utilizar a IA para ajudar o trabalho. E a terceira, que é onde nos encontramos agora, está baseada em usar a IA para se desenvolver e se tornar um profissional tão ou mais inteligente. É preciso se desafiar diante da IA. Hoje, ela tem ajudado muito no ponto de vista de otimização de processos operacionais, especialmente nas divisões de tecnologia da Amazon. Mas a ideia é que a IA seja um instrumento para o crescimento exponencial do desenvolvimento humano, tornando a inteligência humana exponencialmente maior. Aqui na Amazon, temos a cultura de que qualquer projeto deve ser apresentado de forma escrita. Muitas vezes, eu levava uma semana para escrever uma proposta. Hoje, levo duas horas – ou seja, a IA elevou exponencialmente o meu potencial de inteligência, ainda que com compensações. Antes, o que eu escrevia era nota 9. Hoje é nota 7. Mas consigo entregar 20 vezes mais.

**CAJUÍNA** *Para fechar: o que o RH ainda não tem e você gostaria que tivesse no futuro?*

**ARROYO** A presença estratégica no negócio e a tomada de decisão estratégica. O RH não pode ser uma área solicitada de vez em quando. Ele tem que discutir de igual para igual as decisões do negócio, falando sobre mercado, economia, produto, design, canal... e tem que ser respeitado por isso. Para chegarmos lá, os profissionais de RH também precisam se impor e se desenvolver bastante ainda. O RH precisa sair da caixinha que a gente chama de RH, departamento pessoal ou “área de People” para se tornar realmente um ator estratégico.



# “Meu sonho de consumo é um RH que seja efetivo na estratégia”

Com duas décadas de experiência em Pessoas e há 11 anos na SulAmérica, executivo está preocupado com a entrega de valor agregado que a área pode fazer para o board; para ele, IA será pedra de toque para fim do trabalho transacional e operacional

Com larga experiência na gestão de pessoas, **Renato Luzzi** acredita que um dos maiores ativos do RH contemporâneo está nas diferenças. “A diversidade geracional é uma vantagem competitiva que o RH precisa saber aproveitar”, afirma o executivo, que está há uma década na SulAmérica – e, desde 2024, comanda a diretoria de Pessoas, Mobilidade e Logística. Segundo ele, compreender o que cada geração tem a oferecer – da experiência e resiliência dos mais velhos ao inconformismo e senso de propósito dos mais jovens – é o que permite ao RH desenhar times mais equilibrados e produtivos.

Na SulAmérica, cujo propósito está diretamente ligado à saúde e à longevidade, essa visão se traduz também em dados e decisões. “Fazemos o mapeamento do perfil de sucesso de cada área. Em alguns casos, já vimos aparecer não só skills técnicos, mas também comportamentais ligados às gerações”, explica. Para Luzzi, o papel do RH é justamente transformar essa leitura em vantagem competitiva, conectando pessoas, tecnologia e propósito em uma mesma estratégia.



**Renato Luzzi,**  
diretor de Pessoas, Mobilidade e  
Logística da SulAmérica

**CAJUÍNA** Renato, como começou sua trajetória profissional no RH?

**LUZZI** Quando criança, eu queria trabalhar com tecnologia ou mecatrônica. Na faculdade, fiz Administração com ênfase em Processamento de Dados. Entrei no RH de forma pouco tradicional: fui ser consultor de desenvolvimento de sistemas na Mercer, uma consultoria de RH. Para saber o que desenvolver, tive de trabalhar na área de negócios – na consultoria, isso significava vender e implementar projetos de RH. Ali, peguei gosto pelo RH e nunca mais saí. Além disso, a base de consultoria me deu uma visão aguçada do negócio, sempre buscando eficiência e resultados altos – e, ao longo da carreira, busquei trazer isso para o lado de cá do balcão. Também busquei evoluir o papel do RH. O RH não é uma área de suporte. Ela é o parceiro estratégico que vai viabilizar que a organização atinja seus resultados. A SulAmérica é uma empresa de prestação de serviços – ou seja, a sua base são as pessoas. Assim, o papel do RH é garantir que as pessoas com o potencial correto estejam nas posições corretas, com salários corretos e se sentindo engajadas, alinhadas com o propósito da organização.



**CAJUÍNA** Você está há mais de 10 anos na SulAmérica. Quais são os principais desafios que o RH da empresa enfrenta hoje?

**LUZZI** O momento é muito interessante. Hoje, temos acesso a diferentes tecnologias, sejam elas já conhecidas, ou a IA, que chega de forma avassaladora. A tecnologia ajuda o RH a ser menos transacional e mais analítico, mais estratégico. Ela libera tempo para o RH ser mais proativo no negócio, fazendo as perguntas corretas, tirando a essência das diretorias e fazendo a conexão das áreas. Além disso, o RH tem a responsabilidade de fazer a mudança de perfil dentro da organização. Hoje, o onboarding vai muito além dos documentos, por exemplo, uma vez que isso a tecnologia garante. O RH tem o papel de agregar valor no processo do onboarding, ajudando o colaborador a chegar engajado, animado, de maneira que ele já começa a render desde o primeiro dia.

**CAJUÍNA** E como a IA tem auxiliado o RH?

**LUZZI** Ainda estamos engatinhando, de forma pragmática. A IA ainda é uma ferramenta, da mesma forma que o Excel também foi um dia. O grande desafio é entender como a tecnologia pode melhorar os processos. Hoje, em recrutamento e seleção, ela ajuda na triagem inicial de currículos. A IA nos ajuda a responder perguntas do dia a dia do colaborador. Mas a IA pode ser mais profunda que isso. Primeiro, porém, é preciso passar por essa fase transacional, em folha de pagamentos, atendimento, retirando trabalho do time e liberando potencial para que as pessoas façam um trabalho diferenciado.

**“A diversidade geracional é uma vantagem que o RH precisa aproveitar.”**

**CAJUÍNA** Parte da atividade da SulAmérica está diretamente ligada à saúde. É um dos propósitos da empresa. Ao mesmo tempo, muito se discute a importância da saúde dentro do trabalho – a física, a mental, a social. Como evitar o “casa de ferreiro, espeto de pau”?

**LUZZI** Costumo dizer que sou o cliente mais chato da operadora de saúde SulAmérica. O benefício de seguro saúde é muito importante para nós. Primeiro, porque ele é um dos itens mais desejados pela população, e, no mercado de trabalho, pelo colaborador. Segundo, porque é um dos itens mais caros que temos na companhia – depois da folha, normalmente. No nosso caso, ainda optamos, em vez de ter uma amplitude grande de benefícios, fazer muito bem feito o seguro saúde. Afinal, é o nosso negócio e também o propósito da organização. Além disso, tenho a oportunidade de testar nosso produto e fazer melhor, não só para o colaborador, mas para todos os beneficiários. Para evitar esse efeito de “casa de ferreiro, espeto de pau”, o segredo é ser inconformado, exigindo da operadora como se fôssemos um cliente.

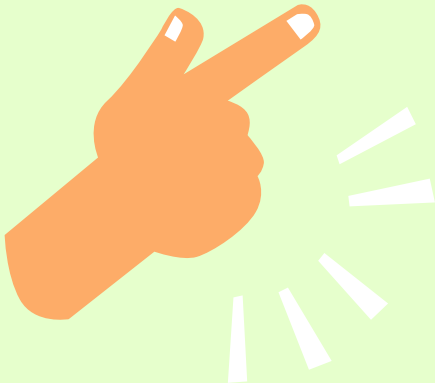
“Dois princípios inegociáveis são o respeito integral à legislação trabalhista e à equidade.”

**CAJUÍNA** *Outro tema bastante popular no RH hoje é o aumento da longevidade e a presença de diferentes gerações no mercado de trabalho. Como a SulAmérica vê essa pauta?*

**LUZZI** A diversidade geracional é uma vantagem competitiva que o RH precisa saber aproveitar. Cada geração tem uma forma de pensar e agir. É preciso tirar o proveito da experiência e da resiliência dos mais velhos, do inconformismo e do foco em propósito dos mais jovens. Para isso, o RH tem que comunicar e desenvolver bem a liderança. Quanto à longevidade, ela traz dois impactos para nós. Um é o de haver mais gente para trabalhar. Outra é a forma como ela se relaciona com o nosso negócio – afinal, se as pessoas vivem mais, elas vão precisar de nós para se manterem saudáveis por mais tempo. Dito isso, tem sido interessante acompanhar pelos dados a maneira como as gerações se comportam em diferentes áreas. Fazemos o mapeamento do perfil de sucesso de cada área. Quais pessoas foram promovidas? E que fatores ajudaram nisso? Em alguns casos, já vimos aparecer não só skills técnicos, mas também skills comportamentais ligados às gerações. Hoje, temos áreas em que os 50+ se destacam, porque são resilientes e pacientes, dando o seu melhor para atender nosso cliente. Ultimamente, temos conseguido acertar bastante nesse tipo de análise e compreender que perfil de colaborador queremos atrair.

**CAJUÍNA** *Há uma demanda crescente para que o RH atenda às necessidades de cada colaborador. Como fazer isso, sem ir contra os limites do que é justo, necessário ou permitido pela lei?*

**LUZZI** Hoje, usamos dados e analytics para customizar a experiência dos nossos colaboradores ao maior nível possível, mas respeitando limites claros. Dois princípios inegociáveis são o respeito integral à legislação trabalhista e a equidade. Depois, vamos personalizar tudo o que for possível, entendendo qual a ferramenta mais adequada. Hoje, por exemplo, temos personalização no desenvolvimento de carreira, dando acesso para o colaborador customizar o que ele quer aprender. Mas, sem a devida mensuração, não há como atestar a importância dessa abordagem. Por isso, usamos alguns controles – como um quiz no fim de cada atividade de desenvolvimento, por exemplo. Mais do que saber as respostas, é possível ver a volumetria das atividades e receber um feedback. Se um curso não funcionou, não teve acesso ou teve baixo índice de acertos, é sinal de que algo deve ser feito.



**CAJUÍNA** *Daqui a cinco anos, que desafio do RH você gostaria que não existisse mais?*

**LUZZI** Em cinco anos, quero que o RH seja um verdadeiro direcionador de valor e estratégia para a companhia. Muita gente diz que o RH é estratégico, mas em muitos casos ele é apenas o guardião da cultura. Não é pouca responsabilidade, mas o RH pode ser mais. Podemos usar IA e people analytics para ser mais preditivo, atuando de forma proativa sobre pautas como rotatividade, engajamento e gaps de competências. Podemos usar a tecnologia para fazer uma avaliação melhor dos talentos. Em 2030, gostaria de ver o RH trazendo mais valor agregado para o board. Até lá, meu desejo é que consigamos ter um trabalho menos transacional e operacional, sem amassar barro. Vai dar 100% certo? Não, mas se chegarmos a 70% dessa meta já será uma grande mudança. Meu sonho de consumo para 2030 é um RH que seja mais efetivo na estratégia, que traga resultados mais claros e diretos para o board.

# “Os desafios são sempre necessários para que o RH evolua”

Na multinacional americana há mais de uma década, executiva chama a atenção para temas como tropicalização, flexibilidade e uso de People Analytics dentro do futuro do RH

**N**a Visa há mais de dez anos, **Priscila Mônaco** acredita que o segredo para acompanhar as transformações do mercado é abraçar os desafios — literalmente e metaforicamente. “Sou até famosa por ser a pessoa dos abraços”, brinca a diretora sênior de recursos humanos, que começou a carreira por acaso em remuneração e benefícios e nunca mais deixou a área. Hoje, ela lidera discussões sobre inteligência artificial, tropicalização de processos e flexibilidade, em uma empresa que opera em dezenas de países e precisa equilibrar diretrizes globais com culturas locais.

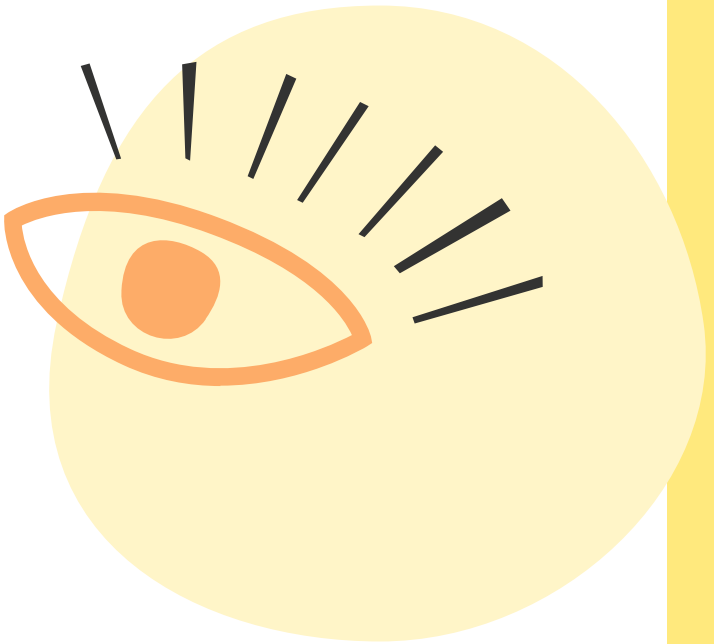
“Os desafios são sempre necessários para que o RH evolua”, resume Priscila. Para ela, o papel do setor tem se expandido, indo muito além do recrutamento, dos benefícios e das metas de engajamento, em uma jornada contínua de valorização. “Ainda há um desafio para que o RH seja visto genuinamente como uma área estratégica”, afirma. Na sua visão, é por meio da escuta ativa, do uso inteligente de dados e da valorização das diferenças que a área conseguirá se posicionar no centro das decisões — e não apenas ao redor delas.

**Priscila Mônaco,**  
diretora sênior de Recursos Humanos da Visa



**CAJUÍNA** *Priscila, como você foi parar no RH?*

**MÔNACO** Não foi nada premeditado. Sou formada em Administração e meu primeiro estágio foi na HP, numa área de pré-vendas. Fiquei três meses e odiei, eu tinha de lidar com precificação de hardware e mal entendia o que era um hardware. Conversando com uma amiga, ela disse que havia começado um estágio em RH, que estava adorando e havia surgido uma vaga. Ela mandou meu currículo e entrei na área de remuneração e benefícios – até ali, eu achava que RH era só recrutamento. Foi amor à primeira vista. Fiquei quatro anos como especialista em remuneração e benefícios, e depois comecei a atuar como people business partner, em uma função mais generalista. Nesse momento é que encontrei meu propósito, pois pude estar mais perto das pessoas. Nunca mais mudei de carreira.



**CAJUÍNA** *Você está há mais de dez anos na Visa, com muitas fases diferentes. Mas quais são os desafios para o RH da Visa agora?*

**MÔNACO** Estamos num momento de extrema transformação. O primeiro desafio é justamente a questão da transformação digital, investindo em ferramentas e no uso da inteligência artificial. Outro grande desafio é a questão da cultura e da colaboração entre os nossos mercados, algo comum em multinacionais. Hoje, o Brasil faz parte da divisão de América Latina e Caribe da Visa, precisamos estar alinhados com o global porque as estruturas estão cada vez mais verticalizadas. Não consigo fazer meu trabalho sem ajuda dos especialistas alocados nas regiões. Também estamos preocupados com a flexibilidade – e não só no âmbito da jornada de trabalho, mas também na questão de saúde mental e na adaptabilidade frente às mudanças. Estamos mapeando skills e habilidades que precisamos para esse novo mundo que está sempre mudando. E claro, trabalhamos também em tecnologia para fortalecer ainda mais o papel dos gestores, ajudando-os a apoiar os colaboradores de forma assertiva, com escuta ativa e planos de desenvolvimento adequados.

**“Estar perto das pessoas, ouvindo e escutando, é algo que me realiza.”**

**CAJUÍNA** *O que te faz permanecer no RH?*

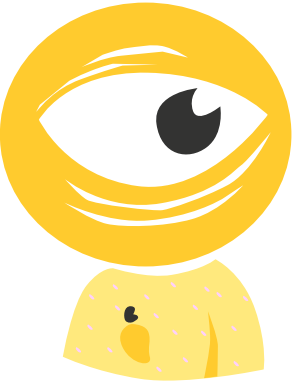
**MÔNACO** O contato e a proximidade com as pessoas. Aqui na Visa, sou até famosa por ser a pessoa dos abraços. Estar perto das pessoas, ouvindo e escutando, é algo que me realiza. Claro que é importante manter os critérios de confidencialidade, usando o chapéu de RH e sem dar palpites, pois não sou psicóloga. Mas fazer isso alimenta essa paixão.

**CAJUÍNA** *A Visa tem passado por um momento de verticalização forte por ser multinacional. Ao mesmo tempo, há uma demanda por um trabalho horizontalizado, com maior autonomia. Como equilibrar esses dois fatores?*

**MÔNACO** Não é uma integração fácil, por uma série de fatores. O primeiro é a cultura – e aqui não falo da cultura da Visa, mas sim da cultura de diferentes países. Uma empresa multinacional sempre tende a ter um DNA da matriz, que no nosso caso, está nos EUA. Ao mesmo tempo, batemos na mesma tecla de que não adianta receber todos os processos já definidos da matriz, porque não é fácil adaptar um mindset americano à cultura brasileira ou latina. É preciso ter certa flexibilidade: manter o mesmo critério e objetivo, mas com a permissão de tropicalizar a linguagem, a comunicação e os processos. Isso para não falar na adequação à legislação, que têm suas particularidades em cada país. Só na América Latina, muitos dos nossos países têm regras que não se conversam, pois as leis específicas não permitem que um programa seja igual em todos os lugares. Não dá para cascatear tudo diretamente. Para lidar com isso, é preciso ter bastante resiliência. Mas a vantagem é que, cada vez mais, as áreas de RH têm ganho protagonismo dentro das organizações.

**CAJUÍNA** *Essa pauta se conecta com outra questão: a demanda por tratar cada pessoa dentro do seu perfil e das suas necessidades. É algo que não havia no RH há algumas décadas. Como olhar para os indivíduos? E até onde vai esse olhar?*

**MÔNACO** É um projeto que vamos lançar em breve. Estamos implantando ferramentas para determinar quais são as habilidades necessárias para cada um dos pilares e das estruturas que temos na Visa. Não vai ser fácil, porque provavelmente iniciaremos de forma globalizada e depois tropicalizaremos para cada um dos países, buscando não perder a cultura da empresa e os nossos princípios de liderança – que, inevitavelmente, têm de ser os mesmos para todos os colaboradores. Queremos ter um mapeamento de perfil individualizado para saber quais pessoas já têm fit com o que imaginamos para o futuro, quais precisam mudar e o que elas precisam mudar. A partir disso, poderemos saber quais as ferramentas e qual o timing necessário para a adaptação. Por isso, como eu disse, vamos precisar buscar perfis de profissionais que sejam mais maleáveis, mais adaptáveis. Cada vez mais, vamos ter de saber como ter jogo de cintura.



**CAJUÍNA** *Desenvolver as pessoas leva tempo – e um tempo mais longo do que a própria mudança que acontece hoje. Como alinhar essa dinâmica?*

**MÔNACO** Hoje, trabalhamos com um plano de metas definido para 2030. É claro que já demos a largada, mas sabemos que é preciso ter cautela porque as pessoas não mudam da noite para o dia. Até lá, vamos orquestrar as ferramentas para tentarmos nos antecipar, claro, mas sempre respeitando a velocidade e o ritmo de cada um. Não adianta querer correr, senão o castelo desaba. Senão, as pessoas não estarão motivadas, ninguém vai querer ficar aqui, a empresa perde recursos, perde o know-how e está pronto o insucesso.

**CAJUÍNA** *Muitas das mudanças que vêm aí estão sendo geradas por conta do impacto da inteligência artificial. O que vocês já estão usando de IA no RH da Visa?*

**MÔNACO** Temos investido muito em ferramentas para otimizar nossos processos internos. Temos um time que chamamos de People Solutions, que atende às dúvidas e demandas dos colaboradores. Durante muito tempo, o time era responsável por dar um pronto atendimento às respostas, mas hoje já desenvolvemos um chatbot para dar respostas padronizadas e assertivas aos colaboradores. Além disso, também temos um conjunto de dashboards para os gestores, permitindo que eles olhem para admissões, demissões, frequência e turnovers dentro de recortes específicos – como diversidade, por exemplo. É uma ferramenta com análise muito fácil para obter diferentes dados. Também temos incentivado a utilização de ferramentas como ChatGPT e Copilot, inclusive nos processos de autoavaliação e definição de OKRs. São algumas pilulas do que temos feito, buscando ganhar tempo e eficiência.

**“Não adianta querer correr para desenvolver as pessoas, senão o castelo desaba.”**

**CAJUÍNA** *Para fechar: em cinco anos, qual desafio do RH você gostaria que não existisse mais?*

**MÔNACO** O RH sempre terá desafios – até porque eles são necessários para que a gente evolua. Acredito que já percorremos um caminho muito positivo do RH não ser visto só como uma área de suporte. Mas ainda há um desafio para que o RH seja visto genuinamente como uma área estratégica. Se você perguntar para as áreas estratégicas ou para a liderança, o RH nunca está no pilar de receita. Mas ele é uma infraestrutura muito importante para qualquer empresa.

# “Os maiores desafios da cadeira de CEO são gestão e liderança”

Egresso da indústria, CEO vê alta liderança com papel de criar ambiente para que pessoas exerçam o máximo de seu potencial e aposta que entendimento humano seguirá importante na era da IA

**F**ilho de um pai “muito bravo” e de uma mãe “muito doce”, **Ronaldo Ribeiro** aprendeu cedo que autoridade sem escuta tem prazo de validade. “Convivi com uma geração de comando e controle, mas minha maneira de liderar sempre foi pela persuasão”, conta o CEO da Farmax. Há sete anos à frente da farmacêutica mineira, ele acredita que a principal missão de um líder é criar o ambiente para que as pessoas alcancem sua melhor versão. “A descrição de um cargo é o mínimo suficiente para permanecer numa posição; o máximo é a pessoa quem escolhe dar”, afirma.

Com longa trajetória em empresas como Unilever e Boticário, Ronaldo levou para a Farmax a visão de que o RH deve estar no centro das decisões. “O RH era a pessoa com quem o presidente pensava em voz alta – e eu trouxe isso para cá”, diz o executivo, que acredita que a liderança precisa dividir responsabilidades e cultivar confiança. Na entrevista a seguir, Ronaldo explica essa visão e fala sobre a ligação entre o CEO e o CHRO, IA e os impactos das empresas na sociedade.

**Ronaldo Ribeiro,**  
CEO da Farmax



**CAJUÍNA** *Ronaldo, sua carreira foi construída na área de operações e indústria. Quando você vira CEO da Farmax, porém, a natureza da sua função muda sua forma de atuar quanto à gestão de pessoas. Como foi essa virada?*

**RIBEIRO** Brinco que sou filho de um pai muito bravo e uma mãe muito doce. Meu pai me dava bronca e eu fazia o que ele pedia enquanto ele estava por perto. Minha mãe, por sua vez, me orientava, e eu fazia o que ela dizia mesmo quando ela estava distante. Ao entrar no mundo corporativo, no final dos anos 1990, isso seguiu comigo. Convivi como uma geração de comando e controle, mas, nas fábricas, minha maneira de liderar sempre foi pela persuasão. Na evolução da carreira, ocupando a cadeira de CEO há sete anos, passei a olhar para um negócio como um todo, com a perspectiva ampla de que as pessoas precisam alcançar o máximo do seu potencial. Entendi que o que posso fazer nessa cadeira é só criar um ambiente ou influenciar para que o ambiente seja bom para as pessoas. A melhor versão de cada pessoa é um ato voluntário. A descrição de um cargo é o mínimo suficiente para a pessoa permanecer numa posição, mas o máximo é ela quem escolhe dar. Além disso, tenho a obrigação de fazer com que a minha companhia impacte positivamente a sociedade.

**“O RH é a pessoa com quem o presidente pensa em voz alta. É o ombudsman, a voz da consciência, com quem divido tudo.”**

**CAJUÍNA** *Como foi o convite para virar CEO da Farmax?*

**RIBEIRO** Trabalhei 18 anos na Unilever, oito deles fora do Brasil. Fiz minha carreira em supply chain, já tinha assumido o comando da área, mas tinha a ambição de fazer a transição da área para o negócio como um todo. Fui para o Boticário pensando nisso e estava lá quando recebi o convite dos três fundadores da Farmax para sucedê-los no comando. Veio um frio na barriga: qualquer que seja a área da qual você venha, sempre há várias outras que você nunca liderou. O que me ajudou foi dizer que a única coisa que eu sabia é que eu era a pessoa que menos sabia da empresa. Pedi para as pessoas me dizerem o que estava bom, o que precisava ser mudado e como elas achavam que eu poderia ajudar. Elas não falaram de temas como tributos ou folha de pagamento. Elas disseram que a cultura da Farmax celebrava pouco ou tinha mentalidade de silos. Eu esperava que meu maior desafio fosse técnico, mas os maiores desafios da cadeira de CEO são de gestão e liderança.

**CAJUÍNA** *É comum se dizer que o RH é visto como área suporte – que fica no canto, que não entra na reunião do conselho. Como era a Farmax antes de você chegar? E como você trabalha com o RH hoje em dia?*

**RIBEIRO** A Farmax era bastante tradicional, como são muitas empresas de médio porte, com um RH transacional. Minha escola foi a Unilever, em que o RH sempre foi bastante estratégico. O RH era a pessoa com quem o presidente pensava em voz alta – e eu trouxe isso para cá. Agora, discutindo o orçamento de 2026, eu conversei mais com o CHRO do que com o CFO, falando de tendências, planos, cultura. O RH é o meu ombudsman, a minha voz da consciência, é com quem eu divido tudo. É um risco enorme da nossa sociedade atual reduzir as pessoas apenas a serem consumidores. Todos têm opiniões, valores, complexidades – e quando queremos vender para uma pessoa, queremos vender mais do que só um produto. Queremos vender quem somos e os valores nos quais acreditamos. Sempre digo que uma companhia não cresce: quem cresce são as pessoas que pertencem a ela – e são elas que transformam a sociedade. Já vi muitos gestores, nesse processo, terceirizarem a responsabilidade da gestão e do engajamento para o RH. Não pode ser assim: o RH acompanha os processos, mas a responsabilidade é da liderança. Senão, além de ter uma função “coadjuvante”, o RH corre o risco de ficar só com a pior parte do trabalho.

**CAJUÍNA** *Nossa sociedade têm passado por muitas transformações. Como gestor, qual é o seu maior desafio para lidar com as pessoas?*

**RIBEIRO** Muitas empresas costumam dizer que impactam positivamente a sociedade como se fosse um ato de benevolência. Não é: sem se transformar, elas não sobrevivem. A sociedade continuará mudando e exigirá novas demandas. Dito isso, tem um ponto que me deixa alerta: o encontro geracional. Como CEO, minha responsabilidade é fazer com que a Farmax seja melhor no futuro – e por uma questão de finitude, o futuro pertence às novas gerações.

**CAJUÍNA** *Como você vê o impacto da inteligência artificial?*

**RIBEIRO** Com olhar de mineiro: um olhar que avança, mas sempre com moderação. A IA vai transformar muito a nossa vida, mas sigo acreditando que ela será uma ferramenta. É importante que a gente gerencie a transformação digital – e não o contrário. Já vivi a bolha da internet e sinto que às vezes as pessoas confundem os meios com os processos. É um grande risco. É importante conhecer as metodologias e dominar as técnicas, mas como diria [Carl Gustav] Jung, “para se conectar com uma alma humana, seja outra alma humana”. E isso faz parte da essência brasileira.

**CAJUÍNA** *Como uma empresa ligada à saúde e ao bem-estar, como a Farmax olha para as mudanças exponenciais provocadas pela tecnologia?*

**RIBEIRO** A transformação é exponencial, de fato. Em breve, a restrição de se fazer algo ou não não será mais tecnológica, mas ética. É algo que eu tento ensinar para as minhas filhas: o fato de ser possível fazer algo não quer dizer que se deva fazer algo. Nesse sentido, é preciso preservar o humano. É preciso criar um espaço para que as pessoas possam viver algo mais importante do que um número no trabalho, com toda a complexidade que isso traz. É preciso ter espaço de descanso, é preciso que o descanso aconteça não só no final de semana ou nas férias.

**“Como CEO, minha responsabilidade é fazer que a empresa seja melhor no futuro – e o futuro pertence às novas gerações.”**

**CAJUÍNA** *Durante muito tempo, as empresas tratavam todos os colaboradores com o mesmo padrão. Para lembrar a frase do Jung que você citou, é preciso olhar para cada colaborador de maneira individual. Como fazer isso?*

**RIBEIRO** É um ótimo desafio. A Farmax tem 1,2 mil pessoas. Não somos uma companhia gigantesca, mas somos uma empresa grande. Para mim, como CEO, isso começa no dia a dia: não tenho sala, lidero e gerencio a empresa pelos corredores e na estrada. Em cada cidade do Brasil em que temos mais de oito pessoas, temos um escritório. Acreditamos que as pessoas devem trabalhar e ser felizes onde elas escolhem – sem que todo mundo precise mobilizar suas famílias e vir para São Paulo só porque tem um escritório gigante na Faria Lima. Ao visitar cada fábrica ou escritório, eu circulo e converso com as pessoas, busco saber o nome delas. Elas sabem o meu, por que eu não deveria saber delas? São cuidados simples, mas que revelam a nossa cultura – que se baseia em conectar pessoas, não cadeiras. Não é uma questão de humildade. É de inteligência. Não sei o que um vendedor do Pará está vivendo agora – mas meu papel é criar uma relação de confiança para que ele compartilhe o que precisa.

**CAJUÍNA** *Para fechar, Ronaldo: que debate você gostaria de ver superado em 2030?*

**RIBEIRO** A discussão sobre qual sistema de trabalho é melhor: presencial, híbrido ou remoto. Espero que a gente evolua e entenda que as pessoas têm escolha. Uma empresa não deveria impor como outra pessoa deveria trabalhar.

## “Como pode alguém ser genial se não é um líder que inspira?”

Responsável por cuidar das pessoas que fazem uma das marcas mais conhecidas do Brasil, diretor está preocupado com a formação de quem vai comandar a transformação das empresas na era da IA

**N**ão é todo RH que pode dizer que faz reuniões sobre o BBB ou o apresentador do Jornal Nacional. Mas, desde outubro de 2020, este é o caso de **Patrick Tuchsznajder**, diretor de recursos humanos da Globo. “É uma companhia muito dinâmica, muito divertida, porque parte do trabalho é justamente aquilo que a gente assiste na TV depois do trabalho. Às vezes tenho reuniões em que o foco é o elenco da novela ou do BBB, e vejo o resultado acontecendo na ponta depois”, conta o executivo, formado em Psicologia e com 25 anos de experiência não só no RH, mas também no comercial e no marketing.

“Cheguei até a sair, mas voltei por conta da paixão por pessoas.”, explica o executivo, que vê na formação de líderes o maior desafio da área na atualidade. “Hoje, um bom líder é um profissional humano, que sabe compor com tecnologia, que faz a gestão de verdade da equipe, que entende a importância do exemplo e serve como exemplo de negócios. É muito difícil”, ressaltava Tuchsznajder, que também “dá uma espiadinha” nesta entrevista em temas como IA e criação de repertório.

**Patrick Tuchsznajder**,  
diretor de Recursos Humanos da Globo



**CAJUÍNA** *Patrick, como você foi parar no RH?*

**TUCHSZNAJDER** Na hora de escolher o curso de faculdade, eu tinha muitas dúvidas do que eu faria. Muitos amigos disseram que eu era bom em dar conselhos, mas minha mãe dizia que Psicologia não ia dar dinheiro. Retruquei, achei que era legal e acabei indo estudar na PUC-SP. Passei o curso todo achando que ia atender em consultório, como analista freudiano, até que fiz um estágio no RH da editora Abril – só para ter certeza de que não era aquilo mesmo. Era uma época de auge da empresa, com revistas fortes como Playboy, Veja, Exame. E o RH da empresa também era muito forte: em 1998, já falávamos de remuneração por competência, de cultura, de clima. Acabei gostando muito, até porque, ao contrário da clínica, o trabalho em RH é amplo, profundo e atinge mais pessoas. Cheguei até a sair para o comercial, mas voltei por conta da paixão por pessoas.

**CAJUÍNA** *A Globo é uma empresa muito conhecida, mas cheia de bastidores pouco exibidos. Como é trabalhar lá?*

**TUCHSZNAJDER** A Globo é uma empresa muito conhecida, sobre a qual todas as pessoas têm uma interpretação própria, uma opinião formada. Ao longo do tempo, aprendi que é preciso ser mais discreto. Por outro lado, é uma companhia muito dinâmica, muito divertida, porque parte do trabalho é justamente aquilo que a gente assiste na TV depois do trabalho. Às vezes tenho reuniões em que o foco é o elenco da novela ou do BBB, e vejo o resultado acontecendo na ponta depois. É um aprendizado muito puro, que pode ser aplicado em qualquer contexto.

**“A IA pode fazer o trabalho repetitivo, mas é preciso desenvolver o pensamento crítico em torno dessa tarefa repetitiva.”**

**CAJUÍNA** *A tecnologia traz muito impacto no ramo da mídia e do entretenimento. Mas como tem sido implementar a tecnologia no RH da Globo?*

**TUCHSZNAJDER** O ponto inicial é pensar, obviamente, no sistema e na organização dos dados. É o que nos permite tirar insights para fazer a melhor gestão de pessoas possível, articulando as coisas de uma forma mais holística. Hoje, por exemplo, nós cruzamos as ferramentas de desenvolvimento com a nossa base de dados de pessoas, com planos de desenvolvimento e avaliação de desempenho. É uma forma de ter uma visão diferente da empresa. Outro ponto é o uso de agentes de IA para serem assistentes de RH, fazendo um atendimento bem mais interessante do que um chatbot – além de gerarem insights para o trabalho do RH. E é um agente que vai servir tanto para quem trabalha no Projac, quanto para o desenvolvedor do app do Globoplay ou para o William Bonner. Para cada colaborador, a gente aplica diversas tecnologias, compreendendo os diferentes aspectos do RH. Em cultura, por exemplo, temos utilizado ferramentas de social listening para captar o fluxo das conversas sobre determinados temas, sabendo para qual temática devemos olhar. Outra ferramenta nos ajuda a compreender o nível de colaboração e intersecção que as áreas têm. Ter esses dados na mão é ouro puro. Dá trabalho, mas é algo que eu não faria sem tecnologia.

**CAJUÍNA** *Patrick, na sua visão, qual é o grande desafio do RH nos próximos anos?*

**TUCHSZNAJDER** Temos um desafio muito grande em criar líderes. Por incrível que pareça, talvez seja o mesmo desafio que nós tínhamos quando eu era estagiário, embora a profundidade seja diferente. O que é criar um líder forte hoje? É diferente do líder de 2000. Hoje, um bom líder é um profissional humano, que sabe compor com tecnologia, que faz a gestão de verdade da equipe, que entende a importância do exemplo e serve como exemplo de negócios. É alguém que estimula o time e ajuda a mentorar a carreira. É muito difícil fazer isso. Há muitos líderes executores que não têm estratégia. Há líderes estratégicos que não conseguem executar. E há líderes que não conseguem formar sucessores, porque não se preocuparam com isso. É um problema: o pipeline de sucessão pode travar a companhia. E sempre me questiono o que mais podemos fazer para treinar líderes de um novo tempo.

**“Um bom líder hoje tem que ser exemplo de diversidade, de inclusão e também de negócios.”**



**CAJUÍNA** *Seja no jornalismo, no entretenimento ou nos negócios, a história da Globo é repleta de histórias de pessoas que criaram coisas geniais, mas que talvez não tenham tido o melhor comportamento enquanto líderes. Como é olhar para esse legado, e, ao mesmo tempo, avançar com a pauta de liderança?*

**TUCHSZNAJDER** Olha que maluquice: como pode alguém criar algo genial se não é um líder que inspira? Não estou dizendo que somos perfeitos, mas isso é algo inadmissível. Um líder ser exemplo como ser humano é fundamental para o negócio. Não só na Globo, mas de forma geral, é preciso ir além do conceito de homem-máquina. Um bom líder hoje tem que ser exemplo de diversidade, de inclusão e também de negócios. E se essas coisas não caminharem juntas, precisamos ter um processo de avaliação que capte isso assim que for possível. Mas conseguir unir todos esses aspectos é um quebra-cabeça. E nosso papel, como RH, é mirar na Lua. É importante ter clareza do que se quer e ter bons processos – como o processo de avaliação, o processo de discussão sobre as avaliações. Cada ser humano tem necessidades e desejos, anseios, objetivos, mas no fim das contas, precisamos que todo mundo evolua. E para fazer isso, é preciso sempre aprimorar processos e encarar a discussão.

**CAJUÍNA** *Formar líderes é complexo, como já falamos. Mas como formar pessoas para tempos de inteligência artificial, em que as tarefas estão sendo repensadas?*

**TUCHSZNAJDER** A IA já deixou de ser um modismo, mas ela precisa ser integrada de maneira suave e séria ao cotidiano das empresas. Ainda vemos muita gente se divertindo: usando para resumir um e-mail, gravar uma reunião. Isso é bacana, mas como de fato isso é usado a favor das pessoas? Tem gente utilizando para fazer triagem de currículos. Bacana, mas você está fazendo isso retirando os vieses? A IA precisa ser uma aliada, para que as pessoas tenham tempo de se aprofundar em tarefas que não conseguiam antes. Mas para isso, é preciso mais conceito, mais desenvolvimento, mais conhecimento, mais repertório. E isso é uma questão para formar os colaboradores mais jovens. Criar uma descrição de cargo no ChatGPT é fácil, mas criticar é só para quem tem repertório. Não dá para o estagiário só fazer o prompt e achar que está tudo OK, ele precisa criticar aquilo. Nosso desafio é criar repertórios para a tecnologia servir como aliada.

**CAJUÍNA** *Repertório é algo que vem com o tempo, com a repetição de uma tarefa. Como criá-lo na era da IA?*

**TUCHSZNAJDER** Estudando. A IA pode fazer o trabalho repetitivo, mas é preciso desenvolver o pensamento crítico em torno dessa tarefa repetitiva. É uma habilidade que é sutil, mas fundamental. Não tem ChatGPT que ajude alguém a aprender leitura de cenários, criatividade, pensamento crítico, mentoria. Não é algo que vai se aprender num curso de três meses por EAD, mas sim com vivências. A vivência é o grande diferencial das pessoas. Quem não entender isso terá dificuldade de ir para frente.

# “Sem intencionalidade, a atuação do RH fica vazia”

Responsável por mais de 23 mil colaboradores em todo o Brasil, diretor de RH destaca importância dos ‘porquês’ no dia a dia das organizações e defende que deve a área ter habilidade de gestão de projetos

**H**á quase cinco anos como diretor de Pessoas do Grupo Fleury, **Afrânio Haag** acredita que o futuro do trabalho será implacável com quem resistir às transformações correntes. “Quem não souber ser flexível ou gerir a mudança vai sofrer bastante”, afirma o executivo, responsável por uma equipe que atende mais de 23 mil colaboradores em todo o Brasil. Em um contexto de transformações tecnológicas, demográficas e culturais, ele vê o papel do RH como o de ajudar as pessoas a se prepararem – e, mais do que isso, a se adaptarem rapidamente.

Para o engenheiro e contador de formação, o segredo está em combinar técnica e sensibilidade. “O RH precisa aprender a lidar com projetos e portfólios, mas sem perder de vista os porquês de cada ação”, diz. Entre a pressão por resultados e a necessidade de cuidado, Afrânio aposta na intencionalidade e na gestão de mudanças como pilares para o futuro da área. Afinal, se a transformação é inevitável, o que faz a diferença é como as pessoas – e as empresas – escolhem enfrentá-la.



**Afrânio Haag,**  
diretor de Pessoas do Grupo Fleury

**CAJUÍNA** *Afrânio, você é formado em Ciências Contábeis e teve uma longa carreira em negócios. Como é que você foi parar no RH?*

**HAAG** Venho de uma família de Exatas: minha mãe é professora de matemática, meu pai é da área de finanças. Fiz Ciências Contábeis e Engenharia de Produção, atuei em supply chain e também em finanças, além de gerenciar equipes de campo quando trabalhei na indústria automotiva. Isso moldou o meu perfil. Estou no Fleury há 18 anos, iniciando minha carreira com suporte a operações. Acumulei diversas experiências no grupo em áreas como regulatório, facilities, utilities, e isso me levou também a estudar um pouco de liderança e desenvolvimento de equipes ao longo do tempo. No final de 2020, depois de um ano de pandemia liderando supply chain, fui convidado para fazer esse movimento para a área de pessoas. Não foi uma mudança simples sair de uma área de domínio técnico para uma nova abordagem. O desafio se tornou ainda maior porque, desde a pandemia, a área de pessoas passou por uma mudança de exigências, de competências e de posição dentro das empresas. Mas acho que tive sorte de vir para o RH nesse momento bastante transformacional.



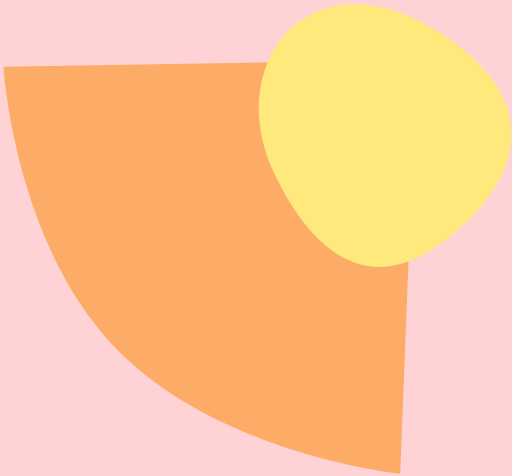
**CAJUÍNA** *Uma coisa é ser líder de uma equipe ou líder de líderes dentro do negócio. Outra é estar no RH. Como foi esse primeiro impacto, ainda mais considerando o contexto da pandemia em uma empresa de saúde?*

**HAAG** A amplitude da liderança é diferente. Quem não está dentro do RH não tem a percepção da quantidade de políticas, normas e processos que existem nela. Além disso, é preciso entender as necessidades do negócio, as necessidades regionais, as necessidades de cada indivíduo. É preciso entender que nem sempre uma política única vai atender a todos. Hoje, nós temos 23 mil colaboradores. Mesmo que por áudio ou vídeo, não é possível conversar com todos ao mesmo tempo. Então, é preciso se comunicar de maneira formal, ao mesmo tempo em que é preciso ter empatia e escuta com quem está na operação. No meu caso, ter vivido a operação me ajuda muito.

**CAJUÍNA** *Nos cinco anos que você está no RH, o setor mudou muito. Como você vê o momento atual?*

**HAAG** Estamos vivendo um momento atípico. Socialmente, nós temos historicamente o menor índice de desemprego já registrado, segundo o IBGE. É um momento em que a nossa população ativa está produtiva. Ao mesmo tempo, temos muitos desafios. Há um aumento no turnover e na rotatividade no mercado. Muitas empresas relatam questões com saúde mental. E o RH precisa entender como as pessoas se desenvolvem, e como ele mesmo propicia esse desenvolvimento para que as pessoas também devolvam uma máxima contribuição para o negócio. São pautas que vão do aspecto tático-operacional até o aspecto mais estratégico, pensando na cultura, por exemplo. Trabalhando com saúde, temos uma questão forte sobre o propósito do cuidado – e um dos nossos desafios hoje é justamente como incorporar o cuidado e o acolhimento dentro da cultura.

**“Trazer a questão da intencionalidade, colocando o colaborador no centro, é sempre importante.”**



**CAJUÍNA** *Além de ter muitos colaboradores, o Fleury também é uma empresa complexa, com diferentes negócios, uma variedade de carreiras e uma amplitude geográfica nacional. Como vocês conseguem olhar para os interesses de cada indivíduo, em meio a tanta diversidade?*

**HAAG** É uma questão que faz parte da beleza do desafio que temos todos os dias. Para começar, vamos falar de remuneração. Hoje, existem muitas pesquisas de mercado, considerando o posicionamento da remuneração dentro dos quartis. Buscamos ser competitivos em cada proposta de posicionamento – mas, para isso, as empresas precisam ter uma política de remuneração clara e bem discutida antes de ser implementada. Outra discussão está presente nos benefícios flexíveis, que é uma pauta presente no nosso dia a dia. É uma pauta delicada, porque também envolve a cultura. Imagine se um colaborador pede para trocar o plano de saúde por um vale-combustível. É preciso ter cuidado com o que se vai flexibilizar – até porque, para nós, saúde é um valor, então não é algo que colocaríamos dentro de uma ‘cesta’. É só um exemplo, mas serve para ilustrar como a discussão é difícil.

**CAJUÍNA** *Mais do que apenas oferecer flexibilidade, é preciso ter intencionalidade no trabalho do RH. Como você vê esse valor dentro do trabalho no Fleury?*

**HAAG** Toda vez que vamos fazer um programa novo, antes de iniciar o desenvolvimento, sempre nós perguntamos os porquês. “Por que isso é importante?”. “Por que nós vamos fazer?”. Trazer a questão da intencionalidade, colocando o colaborador no centro, é sempre importante. Senão, não seremos um RH que busca o equilíbrio – e sigo uma teoria de que o papel do RH é gerenciar as agendas dos múltiplos stakeholders que existem. Parece discurso, mas é uma batalha de todos os dias. Sem intencionalidade, a atuação do RH fica vazia. Sem um propósito ou uma intenção, nenhum programa perdura. Ao mesmo tempo, não dá para filosofar indefinidamente. Antes de começar um projeto, não temos a certeza do resultado. Assim, é importante ter a certeza do que se busca. Para mim, que venho da área de operações, todo projeto tem de ter início, meio e fim. Por isso, acredito que uma das competências que o RH precisa ter no presente e no futuro é o de gestão de portfólio de projetos.

**“Quem não está dentro do RH não tem a percepção da quantidade de políticas, normas e processos que existem nele.”**

**CAJUÍNA** *Na sua visão, qual é o grande desafio do RH nos próximos anos?*

**HAAG** O perfil demográfico do Brasil está mudando. Além da questão geracional, possivelmente nós todos vamos trabalhar por mais tempo. E acredito que as empresas precisam discutir qual vai ser o nosso papel, enquanto seres humanos, dentro das instituições. Há o desafio de letrar e capacitar as pessoas para a inteligência artificial, que vai nos trazer mais qualidade, velocidade e produtividade. Outro desafio é a disciplina de People Analytics, trazendo cruzamento de dados que permitam capturar, por meio de ferramentas, pontos e ideias que hoje são inalcançáveis. Em meio a isso, há ainda dois desafios em termos de competências que precisam ser desenvolvidas: liderança e gestão de mudanças. Já estamos vivendo muitas mudanças, mas elas se tornarão ainda mais dramáticas nos próximos anos. Quem não tiver a habilidade de ser flexível ou saber gerir a mudança vai sofrer bastante.

**CAJUÍNA** *Preparar lideranças sempre foi uma missão do RH. O que muda agora?*

**HAAG** Durante muito tempo, o desenvolvimento foi pensado como sinônimo de educação. Isso vem mudando radicalmente. Hoje, o paradigma de desenvolvimento está no tripé 70-20-10: 70% do aprendizado é feito no próprio trabalho, 20% em trocas com colegas e 10% só vem do aspecto formal. Outra mudança importante é que, dentro desses 10% do treinamento formal, é preciso cada vez mais pensar em desenvolver competências comportamentais – e isso vale para qualquer colaborador, mas especialmente para a liderança. Vamos ter de desenvolver o acolhimento, a empatia, a comunicação, o pensamento crítico, a capacidade analítica, a solução de problemas, a antecipação de questões. Não dá para dizer que, do âmbito técnico, a questão está resolvida, mas ele tem um peso menor frente aos desafios comportamentais.



## “O desafio é garantir que o negócio evolua com as pessoas – e não apesar delas”

Com mais de 18 anos de carreira no RH, executiva fala sobre a combinação entre a teoria e a prática da sustentabilidade e disserta sobre o papel estratégico da diversidade como alavanca de negócios

“M

inha missão é ajudar as pessoas a sonharem mais alto e a romperem limites.” A frase resume o norte de **Ana Clara Silva Pinto**, head de Pessoas e Cultura da Dengo Chocolates. Com mais de 18 anos no RH, ela se define como alguém movida pelo desejo de construir

pontes – entre negócios e pessoas, estratégia e propósito, performance e impacto social. À frente de uma companhia em que o ESG é essência e não pauta, Ana Clara conduz uma agenda que alia sustentabilidade, diversidade e resultado. “Na Dengo, 47% do quadro é formado por pessoas pretas, e um em cada três líderes é negro. Isso muda tudo, porque representatividade gera pertencimento e inspiração”, explica.

Para ela, diversidade não é um discurso – é uma decisão estratégica que se traduz em cultura e prática. Na entrevista a seguir, a executiva também reforça o papel do RH em um mundo orientado por dados, mas movido por propósito. “Algumas ações de RH são difíceis de mensurar, mas precisamos criar indicadores que mostrem o impacto humano das decisões. Isso garante credibilidade e avanço.” E complementa: “O grande desafio é fortalecer a conexão entre pessoas e negócios. O RH existe para que o crescimento da empresa e o das pessoas aconteçam juntos.”

**Ana Clara Silva Pinto**,  
head de Pessoas e Cultura  
da Dengo Chocolates



**“Personalizar não significa individualizar. O limite surge quando atender ao individual comprometer o coletivo.”**

**CAJUÍNA** *Com mais de 18 anos de trajetória em RH, incluindo uma sólida passagem pelo Itaú, você demonstra uma forte conexão entre gestão de pessoas, foco em resultados e veia empreendedora. De que forma essa combinação a trouxe até aqui?*

**SILVA PINTO** Minha trajetória profissional começou antes mesmo do estágio formal, vendendo produtos com a minha mãe – uma vivência que moldou meu olhar para o varejo e fortaleceu minha orientação para resultados e negócios. Quando trabalhei em empresas públicas, lidei com muitos indicadores, o que me fez notar o valor de usar dados para desenhar planos de ação e melhorar a experiência dos funcionários. Essa conexão entre o negócio e o desenvolvimento humano fez muito sentido para mim e me move até hoje. A transição do Itaú para a Dengo veio do desejo de estar mais próxima do negócio e atuar como “dona da lojinha”, entendendo de perto as alavancas para mobilizar as pessoas e atingir os objetivos estratégicos. A mudança ampliou minha visão holística do negócio e permitiu reforçar meu papel como parceira na entrega de resultados e na condução das transformações. Além disso, muito movida pela minha história, entendi que a grande missão da minha vida é ajudar as pessoas a sonharem mais alto e a romperem limites.

**CAJUÍNA** *Você atua com diversidade e inclusão desde 2011, uma pauta que hoje está intrinsecamente ligada à saúde mental no trabalho. Como foi seu despertar para essa agenda e como ela se tornou central na sua atuação?*

**SILVA PINTO** Meu envolvimento com diversidade vem de longa data. Ao longo do tempo, percebi o papel transformador que as empresas podem ter nessa agenda tão complexa no Brasil e o quanto é fundamental que governo, companhias e indivíduos atuem juntos. O grande despertar veio no âmbito pessoal, ao notar que olhares de depreciação me perseguiram em diversas situações, independentemente da minha condição financeira. Percebi que a cor da minha pele definia os espaços que eu “poderia” ou “não poderia” ocupar. Isso me impulsionou a construir pontes e deixar um legado, como tantas mulheres negras que abriram caminhos antes de mim. Como mulher negra que ascendeu profissionalmente, tenho o privilégio do meu lugar de fala e preciso usá-lo para abrir caminhos para outras pessoas. Mas acredito que, nos temas de diversidade, todos têm lugar de fala. É crucial que cada indivíduo assuma seu lugar e se posicione para rompermos a realidade atual. Se queremos potencializar as mulheres, precisamos dos homens como aliados, pois muitas posições de decisão ainda são ocupadas por eles. O mesmo vale para a questão racial: as pessoas brancas em posições de poder são fundamentais para mover o ponteiro e promover mudanças reais. A construção de pontes e a atuação em conjunto, com intencionalidade e compromisso, são essenciais para avançarmos em direção a uma sociedade mais justa e equitativa.

**CAJUÍNA** *Na Dengo, a diversidade é parte da essência e do modelo de negócios, o que permeia todas as áreas. Como essa abordagem se traduz em ações concretas para garantir um ambiente inclusivo e representativo?*

**SILVA PINTO** Na Dengo, o tema ESG não é só uma pauta; é a forma como a empresa se posiciona no mundo. Isso muda tudo. Nossos olhares são direcionados pela materialidade de cada tema para o negócio. A questão racial, por exemplo, é crucial porque o negócio nasceu no sul da Bahia, onde 80% da população é negra. Temos um trabalho contínuo de equalizar ações de desenvolvimento e entrada na empresa. Hoje, um em cada três líderes é uma pessoa negra. Além disso, 47% do nosso quadro geral é composto por pessoas pretas. A questão de gênero também é uma prioridade. Temos uma agenda bem estruturada para atrair, desenvolver e criar espaço para as mulheres, que já representam 55% do nosso quadro e mais da metade das posições de liderança. Além disso, a diversidade na Dengo tem uma conexão muito grande com a saúde mental. Para que as pessoas sejam sua melhor versão, elas precisam ter espaço para ser quem são, sem máscaras. Lideranças inclusivas são fundamentais para abrir esse espaço de fala e acolhimento. Como disse uma amiga, “você precisa ser a materialização física dos seus sonhos”.

**CAJUÍNA** *Na sua visão, qual é o maior desafio do RH hoje em dia?*

**SILVA PINTO** Um dos maiores desafios do RH hoje é fortalecer a conexão entre pessoas e negócios. Vivemos um momento em que o mundo do trabalho muda rápido, com novas tecnologias, expectativas e modelos de trabalho. Nesse cenário, o papel do RH é desenvolver lideranças capazes de inspirar e conduzir times em meio à complexidade, equilibrando empatia, propósito e resultados. O desafio está justamente em manter essa conexão viva: garantir que o negócio evolua com as pessoas, e não apesar delas. Ou seja, assegurar que, enquanto o negócio cresce, as pessoas também possam crescer e encontrar significado no que fazem.



**CAJUÍNA** *A popularização da inteligência artificial foi um grande tema em 2025. Como vê essa pauta?*

**SILVA PINTO** A Dengo é uma empresa essencialmente humana. Nosso propósito é criar experiências memoráveis para todos – e a IA é uma grande aliada, pois nos ajuda a simplificar e automatizar tarefas operacionais. Já usamos tecnologia para potencializar a personalização. Mas o que encanta, no fim, continua sendo o sorriso, a escuta verdadeira e a hospitalidade, que são a essência da Dengo. Estamos adotando a IA de forma gradual e consciente, sempre com o entendimento de que a tecnologia deve ampliar nossa capacidade de cuidar, não substituí-la. Quanto ao uso de dados, é verdade que algumas ações de RH são mais difíceis de mensurar em resultados tangíveis. No entanto, é fundamental definir uma boa base de indicadores para mostrar a evolução, a transformação e o impacto das iniciativas. Com dados, é possível defender a importância dessas ações e comprovar seu valor para o negócio. Embora nem tudo em RH seja facilmente quantificável, buscar formas de medir e apresentar resultados é crucial para a credibilidade e o avanço da área.

**CAJUÍNA** *O que é personalizar o RH para você? E quais são os limites dessa abordagem?*

**SILVA PINTO** Personalizar o RH é reconhecer que há uma pessoa inteira do outro lado com história, sonhos e contextos únicos. Na prática, isso significa oferecer flexibilidade e autonomia: permitir que cada um personalize seus benefícios conforme suas prioridades, tenha ajustes de jornada ou escolha dias de trabalho remoto. Mas personalizar não significa individualizar. O limite aparece quando o atendimento às necessidades individuais compromete o equilíbrio coletivo ou os objetivos do negócio. O papel do RH é harmonizar o individual e o coletivo, para que ambos coexistam de forma saudável.

**“Com tanta mudança, o papel do RH é desenvolver lideranças capazes de inspirar e conduzir times em meio à complexidade.”**

**CAJUÍNA** *Até 2030, que desafio do RH você gostaria de ver superado?*

**SILVA PINTO** Até 2030, espero que possamos consolidar de forma madura dois pilares de cultura fundamentais: propósito e resultado. Nosso objetivo é ser um exemplo de marca que demonstra, na prática, que é possível trabalhar com um propósito claro e, ao mesmo tempo, resultados. Quando esses dois pilares caminham de forma integrada, criamos um ambiente sustentável, inspirador e capaz de gerar valor real para as pessoas e para o negócio.

# “A personalização faz sentido quando amplia oportunidades”

Com quase três décadas de experiência, executivo aposta no equilíbrio para lidar com questões complexas como cultura, uso de dados, IA e personalização

Com quase trinta anos de experiência no RH, **Charles Lukower** entende bem a responsabilidade em trabalhar com pessoas. “Cada decisão tomada no RH pode mudar a trajetória da vida de um indivíduo, ao mesmo tempo em que transforma o futuro da empresa”, diz o vice-presidente de Pessoas da Kenvue na América Latina. Não à toa, para ele, equilíbrio é a palavra-chave para navegar um cenário em que novas tecnologias, expectativas em transformação e mudanças culturais exigem que a área combine estratégia, sensibilidade e propósito.

Esse mesmo equilíbrio foi essencial para a Kenvue construir uma cultura própria: criada em 2023, a marca herdou mais de um século de história da Johnson & Johnson, ao mesmo tempo em que precisava ter coragem para se reinventar. “Precisávamos preservar o que nos trouxe até aqui, adicionando uma energia ágil e empreendedora”, conta Charles. Essa lógica também orienta o uso de dados, IA e personalização na empresa: ferramentas que, segundo ele, devem sempre ampliar oportunidades — e nunca restringi-las. Na conversa a seguir, Charles aprofunda como esse paradigma molda o presente e o futuro do RH.



**Charles Lukower,**  
vice-presidente de  
Pessoas da Kenvue  
na América Latina

**CAJUÍNA** *Criança nenhuma diz para os pais que quer ser RH quando crescer. Como você começou a trabalhar na área? E o que te faz ficar nela todos os dias?*

**LUKOWER** De fato, ninguém cresce dizendo que quer trabalhar em Recursos Humanos – e isso também foi verdade para mim. O que me mantém neste campo todos os dias é o impacto que podemos criar. Cada decisão tomada no RH pode mudar a trajetória da vida de uma pessoa, ao mesmo tempo em que transforma o futuro da empresa. Trabalhamos incansavelmente para cuidar de nossa gente porque sabemos que, quando eles prosperam, nossa cultura se fortalece e nosso propósito se torna realidade.

**CAJUÍNA** *O que mais te desafia hoje, como líder de pessoas, em um momento em que o papel do RH está sendo reinventado?*

**LUKOWER** O mundo está mudando em um ritmo sem precedentes, com novas tecnologias, novas expectativas dos funcionários e novas formas de trabalho. Como líderes de RH, precisamos acompanhar essa velocidade sem perder a essência do cuidado genuíno com as pessoas. Isso significa ser estratégico para traduzir dados e tendências em decisões de negócios – e ser humano para garantir que, por trás de cada métrica, há uma pessoa com sonhos, desafios e necessidades únicas.

**CAJUÍNA** *A Kenvue surgiu em 2023, mas ela nasce de uma marca histórica como a Johnson & Johnson. Como foi criar uma empresa do zero, com uma cultura própria, mas que ao mesmo tempo respeitasse essa trajetória? E que aspectos do legado da J&J vocês quiseram preservar?*

**LUKOWER** Foi uma oportunidade rara e emocionante. Criar a Kenvue significou construir uma nova identidade, sem perder o que nos trouxe até aqui. Preservamos nosso compromisso com a ciência, a qualidade e o cuidado, e adicionamos uma energia empreendedora – mais ágil e focada no futuro. Ouvimos colaboradores de todas as regiões, aprendemos o que eles valorizavam do passado e o que queriam para o futuro. Com base nesses insights, definimos nossos pilares culturais e nosso propósito: realizar o poder extraordinário do cuidado diário. O resultado é uma cultura que honra nosso legado, ao mesmo tempo em que tem a coragem de inovar e se reinventar.

**CAJUÍNA** *A personalização é um dos grandes temas no RH hoje em dia. O que ela significa para você, na prática?*

**LUKOWER** Personalização significa reconhecer que cada colaborador é único. Na prática, isso se traduz em oferecer trilhas de carreira flexíveis, benefícios adaptáveis e experiências de desenvolvimento que façam sentido para cada pessoa. Na Kenvue, usamos dados para entender quais habilidades cada colaborador deseja desenvolver e oferecemos jornadas de aprendizado personalizadas. Temos programas de desenvolvimento customizados para equipes de produção e equipes administrativas – cada um com sua própria abordagem. Também adaptamos benefícios para diferentes fases da vida, desde programas parentais até apoio para quem cuida de familiares idosos. Reconhecemos e recompensamos com base no impacto, porque acreditamos que o desenvolvimento deve estar atrelado ao valor que cada pessoa gera para o coletivo.

**“Quando cuidamos bem de nossa gente, eles cuidam melhor de nossos consumidores.”**

**CAJUÍNA** *Em muitos casos, a pauta de personalização está ligada à ideia de “centralidade no colaborador”. algo que tem muito a ver com a ideia de “cuidado”, um valor forte na marca da Kenvue. Como a sua percepção do tema se une à cultura da empresa?*

**LUKOWER** Para nós, cuidado não é apenas um valor. É parte da nossa identidade. A centralidade no colaborador significa ouvir ativamente, entender suas necessidades e criar soluções que realmente melhorem sua experiência. Quando cuidamos bem de nossa gente, eles cuidam melhor de nossos consumidores.

**CAJUÍNA** *Quais são, para você, os limites éticos e práticos da personalização? Até onde vale individualizar experiências – e quando isso deixa de fazer sentido?*

**LUKOWER** A personalização faz sentido quando agrega valor real tanto para o colaborador quanto para a organização. O limite é atingido quando a individualização gera complexidade excessiva ou desigualdade. Trata-se de equilibrar relevância e equidade. Não podemos perder de vista que fazemos parte de um coletivo – e que a cultura organizacional também precisa de elementos comuns que unam a todos.

**CAJUÍNA** *Como a Kenvue tem usado dados e IA para compreender melhor o que cada pessoa precisa – seja em aprendizado, benefícios ou oportunidades de carreira?*

**LUKOWER** Usamos dados para identificar padrões, mapear necessidades e antecipar tendências. Por exemplo, conseguimos detectar quais habilidades estão em alta demanda e oferecer treinamentos direcionados. Um exemplo claro é a nossa plataforma de treinamento, o Learning at Kenvue. Ela usa inteligência artificial para personalizar a trilha de aprendizado de cada pessoa de acordo com seu perfil, objetivos e estágio de carreira. Também analisamos dados de engajamento para ajustar benefícios e programas de bem-estar, o que nos permite agir proativamente em vez de apenas reagir a problemas. Além da personalização, usamos IA para acelerar processos, aprimorar análises e apoiar a tomada de decisões. Ela nos ajuda a prever necessidades de contratação, identificar riscos de turnover e sugerir planos de desenvolvimento mais precisos. Vejo a IA como uma ferramenta poderosa que deve ser usada com responsabilidade. O objetivo é aprimorar o humano, mas não substituí-lo.



**CAJUÍNA** *A personalização pode ser uma força de inclusão, mas também um risco de exclusão. O que garante que o uso de dados e IA amplie – e não restrinja – a diversidade?*

**LUKOWER** O fator crítico é a intencionalidade e a ética. Usamos dados para expandir oportunidades, não para restringi-las. Isso significa revisar constantemente nossos algoritmos, garantindo que não haja vieses, e envolver um amplo espectro de pessoas na construção das soluções. No caso do Learning at Kenvue, por exemplo, a personalização das trilhas de aprendizado é desenhada para garantir que todos tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento, respeitando diferentes ritmos, estilos de aprendizado e contextos.

**CAJUÍNA** *Em meio a tantas mudanças tecnológicas, o que continua sendo essencial e humano no trabalho do RH?*

**LUKOWER** Escuta ativa, empatia e propósito. Podemos ter as melhores ferramentas, mas é a conexão humana que constrói confiança e engajamento. No fim das contas, as pessoas se lembram de como você as fez sentir – e nenhuma tecnologia pode substituir isso.

**CAJUÍNA** *Para fechar: que habilidades você acredita que serão indispensáveis para os líderes de RH nos próximos cinco anos?*

**LUKOWER** Pensamento estratégico, fluência digital, adaptabilidade, liderança inclusiva e inteligência emocional. O líder de RH do futuro deve ser um tradutor entre pessoas e negócios – alguém capaz de usar dados para tomar decisões, enquanto inspira e engaja equipes em torno de um propósito comum.

**“O líder de RH do futuro deve ser capaz de usar dados para tomar decisões, enquanto inspira equipes em torno de um propósito.”**

**CAJUÍNA** *E, olhando para a sua própria trajetória: o que você ainda quer aprender ou construir daqui para frente?*

**LUKOWER** Quero continuar aprendendo sobre novas tecnologias aplicadas à gestão de pessoas e sobre como construir culturas que sejam ao mesmo tempo inclusivas e altamente inovadoras. Também quero deixar um legado de líderes preparados para cuidar das pessoas com propósito, coragem e impacto.

# “Precisamos cuidar da inteligência natural dos talentos”

Responsável por cuidar tanto de pessoas quanto de tecnologia, vice-presidente da empresa de combustíveis e energia defende sinergia entre as áreas, entre uso de dados e preservação do aspecto humano da transformação

**P**ara **Aspen Andersen**, falar de cultura é falar de continuidade. “Aqui dentro, a palavra-chave quando falamos de cultura não é transformação. É evolução”, afirma o vice-presidente de Gente, Tecnologia e ESG da Vibra. À frente de uma das maiores empresas de energia do país, fundada como BR Distribuidora nos anos 1970, o executivo defende que o desafio das organizações está em preservar os valores que as trouxeram até aqui, sem deixar de olhar para o futuro.

Com formação em engenharia e carreira voltada à tecnologia, Andersen acredita que o sucesso dessa evolução depende do equilíbrio entre pessoas e sistemas. “Vivemos na pele a discussão sobre a incorporação da IA, mas precisamos cuidar da inteligência natural dos talentos”, diz. Na sua visão, a combinação entre propósito, dados e diálogo é o que permite à Vibra continuar inovando, sem perder de vista o que a define: a energia.



**Aspen Andersen**,  
vice-presidente de Gente,  
Tecnologia e ESG da Vibra

**CAJUÍNA** *Aspen, sua carreira esteve sempre ligada à tecnologia, até assumir o posto de vice-presidente de Gente e Tecnologia em 2023. Como foi passar de gestor de pessoas para líder da área de pessoas?*

**ANDERSEN** O RH traz uma enorme oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, porque o tempo todo você está pensando e entendendo de que forma suas decisões afetam as pessoas. Até entrar no cargo, em julho de 2023, meu olhar sobre gestão de pessoas era o de um gestor de equipes. Uma coisa é pensar na gestão de um time. É muito diferente ficar responsável por uma área que desenha e constrói um ferramental para a dinâmica da companhia acontecer. É uma grande responsabilidade ter esse olhar abrangente.



**CAJUÍNA** *A junção da área de Gente com a de Tecnologia não é inédita no mercado, mas ainda é rara. Por que ela faz sentido para a Vibra?*

**ANDERSEN** Após dois anos, essa é uma pergunta mais fácil de responder. No início, muita gente acreditou que era uma questão de corte de custos, o que nunca foi o plano. Nosso objetivo sempre foi olhar para a agilidade organizacional. De forma simbólica, juntamos duas áreas que não existem por si sós, mas que existem porque a companhia precisa da ajuda de pessoas e de tecnologia para operar e entregar os resultados que seus clientes esperam. Hoje, essa conexão faz muito mais sentido, porque vivemos na pele a discussão sobre a incorporação da IA. Ao mesmo tempo, também precisamos cuidar da inteligência natural dos talentos – as pessoas que fazem e continuarão fazendo a empresa acontecer. Mas acredito que existe um equilíbrio entre esses pontos.

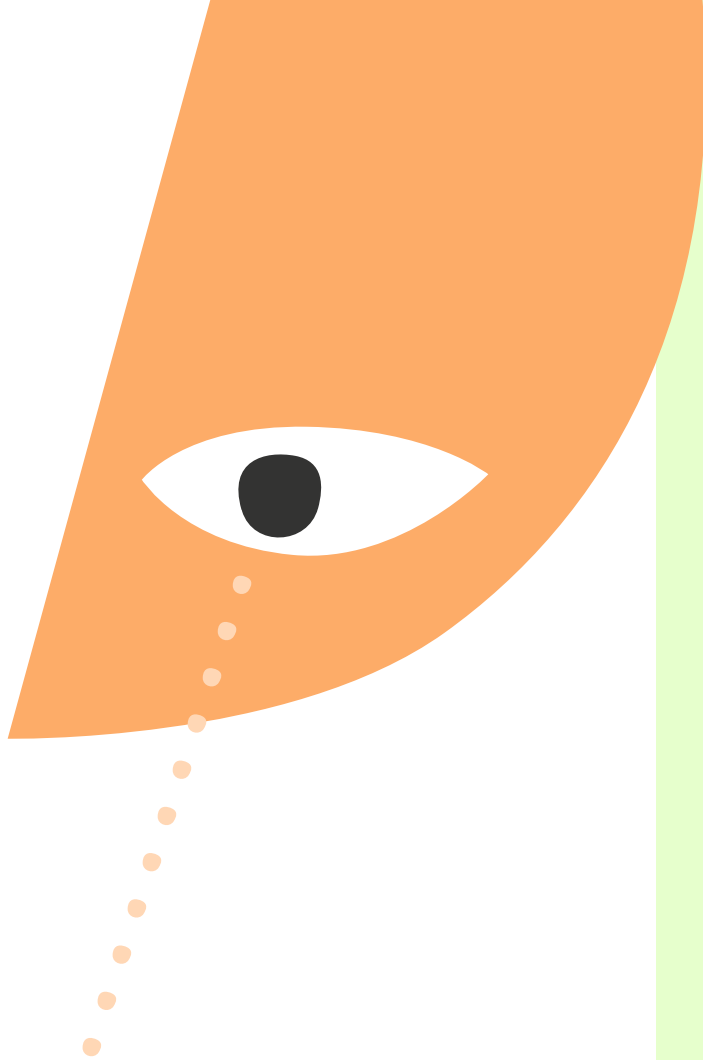
**“São as pessoas que vão capturar os ventos da sociedade e buscar soluções e ferramentas para alcançar nossa visão.”**

**CAJUÍNA** *Como a Vibra usa tecnologia dentro do RH?*

**ANDERSEN** Qual é o grande ponto que ajuda na aproximação das áreas de tecnologia e gente? A compreensão da melhor utilização dos dados. A grande questão está em como organizamos, estruturamos e processamos os dados de tudo o que somos capazes de ler, para suportar a melhor tomada de decisão. Um bom exemplo está no turnover. Sempre fez parte da dinâmica do RH acompanhar as saídas da empresa. Hoje, com a quantidade de dados que temos, é possível ter um olhar muito mais avançado e não só obter uma justificativa do passado, mas prever o que pode vir a acontecer. A partir da disciplina de People Analytics, conseguimos disponibilizar para os gestores não só essa visualização sobre o turnover, como também podemos ajudar as pessoas que trabalham na empresa a serem mais produtivas. A produtividade, obviamente, vem da satisfação do ambiente no qual elas estão inseridas. E o que traz essa satisfação? É a compensação adequada, o equilíbrio das atividades, os benefícios, tudo conversando com a realidade na qual a empresa está inserida. Nosso negócio é complexo: temos 8 mil postos, 90 bases de operação e mais de 90 aeroportos. Cada local tem uma realidade que precisa ser cruzada com a necessidade do negócio. Sem a tecnologia para nos ajudar a compreender de forma rápida o que está acontecendo, corremos o risco de ter conclusões sempre atrasadas.

**CAJUÍNA** Atender os interesses de cada indivíduo é uma demanda crescente para o RH. Mas quais são os limites da personalização? O quanto é factível ou prático fazer isso?

**ANDERSEN** Pela complexidade, acredito que não conseguimos trazer personalização no nível individual, mas ao menos pensar em momentos de vida similares, mesmo em grupos que não sejam similares. Hoje, duas colaboradoras que estejam próximas à maternidade terão muito mais similaridade do que duas colaboradoras que moram na mesma cidade. Entender essa segmentação complexa é fundamental para desenvolver nossa proposta de valor para os nossos colaboradores. Para isso, é preciso de escuta ágil e organizada, na junção de tecnologia com gente. Além disso, diante da personalização, é importante pensar que o momento em que um colaborador entra na empresa é diferente do que ele vive após 5 ou 15 anos na empresa. Hoje, um jovem pode não achar que previdência privada é um benefício que funcione para ele. Daqui a 10 anos, ele pode correr o risco de achar que perdeu 10 anos de contribuição – e culpar a empresa por isso. É preciso achar o ponto de equilíbrio entre a flexibilidade dada ao colaborador e o apoio que ele mesmo demanda da empresa. Para terminar, ainda há como ter um conjunto de serviços bem estruturado para que as pessoas queiram vir e continuar na empresa? outro ponto. Hoje, é muito bacana ver o quanto evoluímos em termos de diversidade. Mas essa heterogeneidade traz outro desafio: como abarcar as necessidades de um público cada vez mais diverso? É por isso que digo ser difícil imaginar que vamos encontrar a viabilidade de personalizar a oferta para cada indivíduo. Prefiro acreditar que há condições de sermos mais eficientes, compreendendo grupos que compartilham necessidades próximas.



**“É preciso achar um ponto de equilíbrio entre a flexibilidade dada ao colaborador e o apoio que ele mesmo demanda da empresa.”**

**CAJUÍNA** A Vibra existe há muito tempo, mas tem uma marca recente. Como é participar dessa transformação e dar sentido a uma nova cultura, mas respeitando o legado?

**ANDERSEN** Aqui, a palavra chave quando falamos de cultura não é transformação. É evolução. Falar em transformação da cultura trazia para as pessoas um sentimento de ruptura com o que foi construído no passado. Muita gente achava que queríamos fazer algo completamente novo. Não: há elementos da cultura que não só queremos manter, como a segurança ou o cuidado com a capacitação técnica, como também são inegociáveis para nós. Ao mesmo tempo, quando olhamos para um mundo cada vez mais incerto, precisávamos trazer traços de cultura empreendedora, de uma cultura que saiba navegar em meio ao desconforto e aceite tomar mais riscos. Antigamente, a tomada de decisão para nós era mais controlada: era praticamente o resultado óbvio de uma equação. Hoje, não só a equação se tornou mais difícil, como também às vezes nem sabemos todas as variáveis. Não há cultura certa ou errada, pois cada empresa precisa encontrar a sua soma de elementos. Estamos em várias esquinas do Brasil, em todos os Estados, e o nosso produto requer justamente a confiabilidade e a segurança, mas também ter a cabeça aberta para pensar o futuro da transição energética – e por isso, a área de ESG está ligada à nossa área de gestão de mudança de cultura. Somos uma empresa de mais de 50 anos de vida e temos por obrigação fazê-la existir por pelo menos outros 50. A sociedade vai sempre precisar de energia. Podemos discutir qual fonte energética prevalecerá no futuro, mas a energia sempre será necessária. Hoje, temos um movimento para uma plataforma multi-energia, pensando em biocombustíveis e energias renováveis. Ela precisa estar muito próxima dos projetos mais estratégicos da companhia, logo, próxima de Gente.

**CAJUÍNA** Para fechar, Aspen: na sua visão, qual é o grande desafio da área de Pessoas hoje?

**ANDERSEN** O principal desafio, para mim, é entender como colocamos os serviços da companhia a serviço das pessoas mais eficientes. São as pessoas que vão capturar os ventos da sociedade, que vão buscar as melhores soluções e ferramentas, usando a tecnologia e o nosso feramental para alcançar a nossa visão. Então, como ter um conjunto de serviços bem estruturado para que as pessoas queiram vir e continuar na empresa? O principal desafio da área é essa busca contínua para encontrar a melhor forma de se organizar para entregar a estratégia da companhia.

“ **Saber que diversidade gera negócio é algo que devia estar na agenda de todos** ”

Líder global de diversidade, equidade e inclusão da Heineken, executiva destaca importância da área em meio a ano difícil; também VP de Pessoas da empresa no Brasil, ela reforça o peso do aspecto humano em meio à revolução da IA e pressão por resultados

**N**o final de 2024, a brasileira **Raquel Zagui** assumiu uma missão rara: liderar globalmente a área de diversidade, equidade e inclusão da Heineken — uma empresa europeia com mais de 150 anos de história e operação em mais de 80 países. “Tem um fator muito simbólico de eu ser mulher, latina, mãe e de não estar sentada em Amsterdã, mas aqui no Brasil”, diz a executiva. A chegada ao cargo coincidiu com um ano turbulento para a pauta, mas ela faz questão de marcar posição: “Vou me permitir comemorar que a Heineken se manteve fiel à agenda e aos seus compromissos de diversidade.”

Além de comandar a agenda global de DEI, Raquel segue à frente da vice-presidência de Pessoas no Brasil — uma combinação que a coloca diante dos debates mais urgentes do RH, do uso de IA ao que ela chama de risco de “desumanização” das empresas. “Muitas companhias têm sofrido pressão no mercado e me chama atenção a forma como as mudanças têm sido executadas. É possível ter cuidado e trazer resultados ao mesmo tempo, sem perder o respeito”, afirma. Na conversa a seguir, ela revisita sua trajetória, comenta o impacto simbólico e prático de ser uma brasileira em um cargo global e discute os caminhos possíveis para um RH que equilibre tecnologia, diversidade e humanidade.



**Raquel Zagui,**  
líder global de diversidade,  
equidade e inclusão da  
Heineken e vice-presidente  
de Pessoas da Heineken Brasil

**CAJUÍNA** *Raquel, como você foi parar no RH?*

**ZAGUI** Fui fazer Engenharia porque gostava de Exatas e não queria ser professora. Mas conforme fui avançando na faculdade, descobri que não queria trabalhar “na prancheta”. Quando me formei, o grito da moda eram os programas de trainee – e acabei indo trabalhar na Ambev, em uma posição generalista. Um dos gestores, que era do RH, teve a sensibilidade de olhar minha curiosidade da época e enxergar meu potencial naquele momento. Tive a abertura de experimentar e nunca mais saí. Hoje, sou muito feliz fazendo o que faço, porque pude encontrar um espaço não só gosto de trabalhar, mas também alcancei sucesso e crescimento.

**“Na liderança global, minha figura traz símbolos que ajudam com que as pessoas saibam que o que elas almejam é possível.”**

**CAJUÍNA** *Você foi uma das primeiras entrevistadas de Cajuína, em 2022. De lá para cá, você segue como VP de Pessoas no Brasil, mas também assumiu, em tempo parcial, a liderança global de diversidade, equidade e inclusão da Heineken. Como foi esse convite e como é sua rotina hoje?*

**ZAGUI** É um caminho de construção. Hoje, estou há oito anos na Heineken – e junto ao Maurício [Giamellaro, CEO da empresa no Brasil] e ao time global, construímos um caminho flexível, porque não posso sair do Brasil por agora, por questões pessoais. Já tínhamos feito um bom trabalho de diversidade aqui e isso me abriu portas. Hoje, dedico 20% do meu tempo à posição global. É claro que há semanas e semanas – recentemente, inauguramos uma fábrica em Passos (MG) e tive de focar só no Brasil; em temporadas como Mês do Orgulho ou Dia da Mulher, fico mais dedicada para o global.

**CAJUÍNA** *Qual é a importância de ter uma executiva do Brasil num cargo global de diversidade e inclusão, com uma empresa que nasceu na Europa mas tem presença global?*

**ZAGUI** Fico super honrada de estar nesse lugar. Há um ano na posição, o que recebo de feedback é que trouxe senioridade para a cadeira, além de saber exatamente quais são as dores para implementar o que queremos na operação. Quando proponho algo, as pessoas sabem que não estou só desenhando um PowerPoint – até porque o Brasil é um dos maiores mercados da Heineken no mundo. Além disso, tem um fator muito simbólico de eu ser mulher, latina, mãe e de não estar sentada em Amsterdã, mas aqui. Na liderança global, minha figura traz simbolismos que ajudam com que outras pessoas olhem e saibam que o que elas almejam é possível.

**CAJUÍNA** *Você está há um ano no cargo – e justamente em um ano em que a pauta de diversidade foi bastante questionada. Que balanço você faz da temporada?*

**ZAGUI** Vou me permitir comemorar que a Heineken se manteve fiel à sua agenda e aos seus compromissos de diversidade, enquanto muitas empresas aproveitaram a onda para “pular fora”. Nossa operação nos EUA é relevante, mas também somos uma empresa europeia com uma visão global e uma agenda própria. Discutimos muito e sabíamos que precisávamos nos manter na agenda – não só porque nascemos em Amsterdã ou porque a diversidade faz parte dos nossos produtos, mas porque é um compromisso que nós assumimos. Ao mesmo tempo, queremos continuar vendendo cerveja e não entrar em nenhuma batalha política. Só queremos ser fiéis e consistentes com o público e com o time. Foi um ano turbulento, mas nós conseguimos: não tivemos crises, tivemos progresso nas métricas e avançamos com a pauta. É claro que, em alguns momentos, foi frustrante reduzir a velocidade de transformação para adequar ao equilíbrio do mercado, mas foi importante fazer isso em prol da consistência. Acreditamos que diversidade gera negócio e que se somos diversos, representamos melhor os países onde estamos, além de atrair mais talentos. Para uma empresa de consumo, isso deveria ser parte da agenda de qualquer executivo, mas nem sempre é simples operacionalizar isso em momentos turbulentos. E para o ano que vem, vamos entrar ainda mais fortes.

**CAJUÍNA** *Quais são os desafios que você enxerga no RH hoje em dia?*

**ZAGUI** O que mais vem se falando agora é a questão da inteligência artificial. Sei que é o tema que todo mundo fala porque quer estar no hype, mas é preciso entender muitas questões ao falar de IA. É preciso pensar qual o nível de investimento que a companhia vai fazer, como preparar a força de trabalho para a tecnologia e até mesmo o foco do investimento – que pode ser na inovação, na eficiência operacional ou até mesmo na redução de custos. Outro desafio é entender o que é transformação cultural e o que vai ser só uma ferramenta para o negócio, sem pesar a mão demais ou de menos. É um dos grandes desafios que temos, não só na Heineken mas no mercado como um todo.



**“Acreditamos que diversidade gera negócio. Sendo diversos, representamos melhor onde estamos e atraímos mais talentos.”**

**CAJUÍNA** *Como vocês estão usando IA no RH hoje?*

**ZAGUI** Nessas horas, meu lado engenheiro volta à tona. Desde que vim para a Heineken, tenho tentado implementar uma cultura analítica aqui. Hoje, já temos uma parceria com o time de tecnologia para fazer análises preditivas de turnover, por exemplo. Mais do que entender só quem tem propensão a sair, esse modelo nos ajuda a saber em quem vale a pena investir – em alguns casos, a pessoa já tem substituto definido e acaba saindo mesmo, o que mostra que o modelo está bem fundamentado. Também temos modelos para absenteísmo ou afastamento por doenças do trabalho. Agora, estamos trabalhando com as áreas de legal para fazer análises preditivas de risco sobre processos trabalhistas, por exemplo. Outro tema surge em treinamento e desenvolvimento: com os orçamentos estressados nessa área, temos utilizado IA para gerar alternativas interessantes e que engajem os colaboradores. Isso para não falar, claro, no uso para facilitar o dia a dia do trabalho – seja na organização de dados de uma pesquisa de clima ou no uso do Copilot para reduzir o tempo gasto escrevendo um email. Outra questão importante é que não adianta querer contratar alguém que tenha esse conhecimento, porque ele ainda está se desenvolvendo. É mais produtivo desenvolver as competências internamente, atuando perto do negócio.

**CAJUÍNA** *A receita da cerveja não muda, mas as pessoas sim. O que você gostaria que mudasse no RH nos próximos cinco anos?*

**ZAGUI** A polarização em torno da agenda de diversidade é uma pauta que eu gostaria de ver superada, com todos compreendendo os benefícios diretos. Ao mesmo tempo, tenho começado a me preocupar com o olhar da desumanização. Desde a pandemia, temos aprendido muito com um olhar mais humano. Hoje, porém, muitas empresas têm sofrido pressão no mercado, têm se reestruturado – e tem me chamado a atenção a forma como as mudanças tem sido executadas. É possível ter cuidado e trazer resultados ao mesmo tempo, sem perder o respeito. Nos próximos anos, espero não só que a gente não vá por esse caminho, mas também que entendamos que relações humanas fortes vão nos levar a melhores resultados. 2025 não foi um ano fácil, mas não é hora de retornar a comportamentos passados. E de maneira aspiracional, quero que o RH utilize IA de uma forma que dê orgulho – usando o tempo livre, por exemplo, para inovar mais e ter mais contato com as pessoas.

## “Uma empresa não sobrevive mais só com líderes de capacidade técnica”

Há quase 25 anos dentro da multinacional de bens de consumo, executivo defende competências sociais, inclusão e experimentação como caminhos para o futuro do RH, sem esquecer do dia a dia



Com quase 25 anos de trajetória dentro da Colgate-Palmolive, **Daniel Arouca** viu o RH se transformar de uma área burocrática em um agente de transformação dentro das empresas. Hoje, ele acredita que o verdadeiro diferencial competitivo está nas pessoas – e em líderes preparados para lidar com elas. “Sem habilidade para lidar com pessoas ou entender o contexto atual, o líder não vai trazer a sustentabilidade que a empresa precisa no seu resultado”, diz o executivo.

Ao mesmo tempo, Arouca defende que temas como diversidade e tecnologia não podem afastar o RH da sua base. “Seguimos nessa causa porque ela é importante para nós e para os nossos consumidores”, diz. “Diversidade não é uma pauta de curto prazo.” Mesmo olhando para o futuro, o executivo lembra que nenhuma transformação se sustenta sem estrutura e consistência. “Não existe futuro se não houver o básico bem feito”, diz o executivo.

**Daniel Arouca,**  
diretor sênior de Recursos Humanos da  
Colgate-Palmolive no Brasil

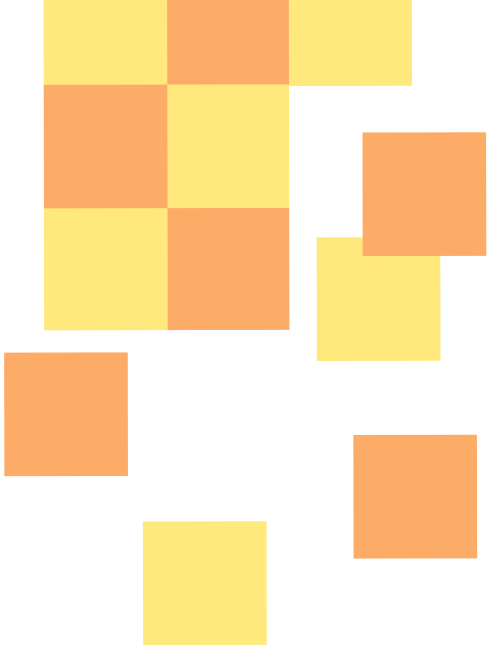


**CAJUÍNA** *Daniel, como você foi parar no RH?*

**AROUCA** Vim parar no RH por acaso. Eu fazia Marketing na ESPM e fiquei sabendo que a Colgate precisava de dois estagiários – havia uma vaga para marketing e outra para o RH. Mandei meu currículo e me ligaram com uma boa notícia e outra má. A boa é que tinham gostado de mim. A má é que queriam que eu fosse para o RH. Topei. Fui efetivado após nove meses, antes de me formar e nunca pensei em sair. O que me faz ficar no RH é a possibilidade de impactar positivamente a vida das pessoas. Todas as funções têm essa condição, mas o RH é o coração da empresa, é quem traz a identidade, a empatia, a escuta ativa. Mesmo por gestos simples, o RH pode impactar a vida das pessoas de forma única.

**CAJUÍNA** *Ao longo de duas décadas, você viu muitas transformações no RH. O que você destaca?*

**AROUCA** Entrei numa época em que o RH tinha um papel extremamente operacional e burocrático. É curioso: meu crescimento na área aconteceu em paralelo ao RH começar a agregar valor para o negócio, ganhando espaço em conselhos. Após da pandemia, o RH passou a ter um valor ainda mais estratégico. Hoje, ele tem uma voz tão forte que as empresas não conseguem se mover sem falar com o RH, porque são as pessoas que dão resultado para a organização. Da mesma forma, há um novo perfil de líder. Uma empresa não sobrevive mais só com líderes com capacidade técnica. Sem habilidade para lidar com pessoas ou para entender o contexto atual, o líder não vai trazer a sustentabilidade que a empresa precisa no seu resultado.



**“O RH não pode deixar de ser bem-sucedido: não existe futuro se não houver o básico bem feito.”**

**CAJUÍNA** *Como o RH pode atuar para transformar o comportamento dos líderes para esse novo perfil?*

**AROUCA** Buscamos trabalhar com conscientização e capacitação. Temos na Colgate um portfólio riquíssimo de treinamentos internos, além de buscar a sensibilização. Temos um grupo de cerca de 90 líderes e trabalhamos muito com eles sobre o perfil que buscamos, criando o entendimento de quais são os benefícios que vamos conseguir se eles agirem de tal forma. Costumo dizer para minha equipe que, sem efetividade e eficiência, um bom RH pode fazer uma gerência fraca. Se fizermos o trabalho que os gerentes têm de fazer, ocupando um espaço que não é nosso, não faremos com que os líderes sejam fortes.

**CAJUÍNA** *Você está há mais de duas décadas na Colgate, incluindo experiências no exterior. Como foi essa vivência global – e como foi voltar ao Brasil com ela na bagagem?*

**AROUCA** Em 2014, fui para Nova York e fiquei quatro anos fora. Inicialmente, trabalhei na divisão da América Latina; depois de dois anos, fui alocado para a América do Norte, o que me ajudou a pensar de forma diferente. Ao mudar de divisão, tive que me adaptar a uma nova cultura, um novo sistema de gestão e de reuniões. Também trabalhei no México. Construí uma nova visão relacionada a diversidade, equidade e inclusão, até porque pude vivê-la de maneira diferente, sendo latino dentro dos EUA. Lá, aprendi a remover vieses inconscientes, a lidar com diferentes culturas. Percebi que temos uma grande oportunidade no Brasil de estabelecer essa visão e respeitar melhor o nosso consumidor se soubermos fazer uma empresa mais inclusiva e equitativa.

**CAJUÍNA** *Que resultados você colheu na área de diversidade após esse retorno?*

**AROUCA** Voltei em 2019 com o sonho de potencializar a diversidade. Na mesma época, criamos uma visão para fortalecer o que já era bom dentro da empresa, que está em mais de 200 países, tem mais de 200 anos de história e está há 98 anos aqui no Brasil. Essa visão era baseada em dois pilares. Um era trabalhar a contratação, olhando para o celeiro de talentos que consideramos nos processos seletivos. Outro era a conscientização interna: com os líderes, buscamos explicar porque a diversidade era importante, não só para respeitar nossos consumidores, mas para adquirir novas perspectivas dentro da empresa. Hoje, temos paridade de gênero na liderança e no conselho administrativo, bem como na área administrativa – que compreende 800 dos 3 mil funcionários. Além disso, avançamos na paridade racial e já somamos 15 anos de parceria com o Instituto Jô Clemente, que nos ajuda a inserir colaboradores portadores de deficiência mental.

**CAJUÍNA** *Em 2025, a pauta de DEI foi bastante atacada. Como foi defender essa bandeira numa empresa global, sediada nos EUA?*

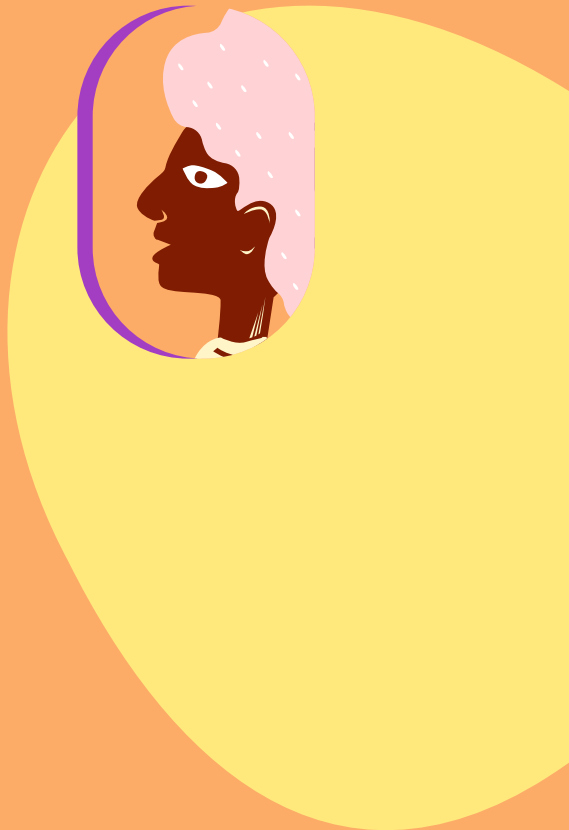
**AROUCA** Uma empresa precisa ser fiel à sua visão. Quando estabelecemos esse compromisso lá atrás, sabíamos que tinha de ser a longo prazo. Ao mesmo tempo, precisamos ser muito sensíveis aos ambientes onde estamos – e estamos no Brasil, um país de diversidade imensa. Seguimos neste caminho e nessa causa porque ela é importante para nós e para os nossos consumidores. Diversidade não é uma pauta de curto prazo, pois é no longo prazo que se fortalecerá o valor da inclusão.

**CAJUÍNA** *Outro tema do ano foi a IA, que traz transformações exponenciais. Já o ser humano funciona num tempo biológico, precisa de tempo para processar a mudança. Como navegar nessa busca por produtividade, sem perder o aspecto humano – ainda mais numa empresa ligada à saúde e ao bem estar?*

**AROUCA** Estamos aprendendo com a evolução do assunto. O primeiro passo é gerar a experimentação, para que as pessoas se sintam confortáveis em utilizar a tecnologia. Depois, é preciso gerar uma cadência de evolução, ao mesmo tempo em que não pode haver uma dependência brutal sobre o uso da inteligência artificial. É preciso tomar cuidado para que a velocidade não esteja fora do padrão, mas também seguir buscando outro patamar de produtividade. Nesse sentido, o RH tem de entender o momento de cada colaborador, de cada área, sabendo se é preciso focar num letramento específico, em técnicas mais avançadas ou se é preciso dar um passo atrás, fortalecendo os fundamentos. Acredito que cada RH, em diferentes empresas, terá níveis diferentes de descoberta.

**CAJUÍNA** *Quais são os desafios que você enxerga no futuro do RH?*

**AROUCA** O maior desafio é seguir com essa agenda de transformação. A pandemia foi horrível, mas deu um empurrão muito grande para o RH ter o protagonismo das pessoas. Após quatro anos, é importante não só não perder esse protagonismo, como avançar. O RH precisa estar sentado junto ao CEO e aos gestores, liderando as transformações. Acredito que fomos bem sucedidos na transformação digital e espero que façamos o mesmo agora com a IA. Ao mesmo tempo, sempre brinco com meu time que o RH não pode deixar de ser bem-sucedido. Falamos muito de perspectivas futuristas, mas não podemos esquecer do básico, como as relações trabalhistas. As fábricas da Colgate trabalham em três turnos e isso nos traz uma série de desafios básicos – das autorizações para funcionar ao restaurante que serve a refeição dos colaboradores. Não existe futuro se não houver o básico bem feito.



**“É preciso gerar uma cadência de evolução, mas não pode haver uma dependência brutal sobre o uso da IA.”**

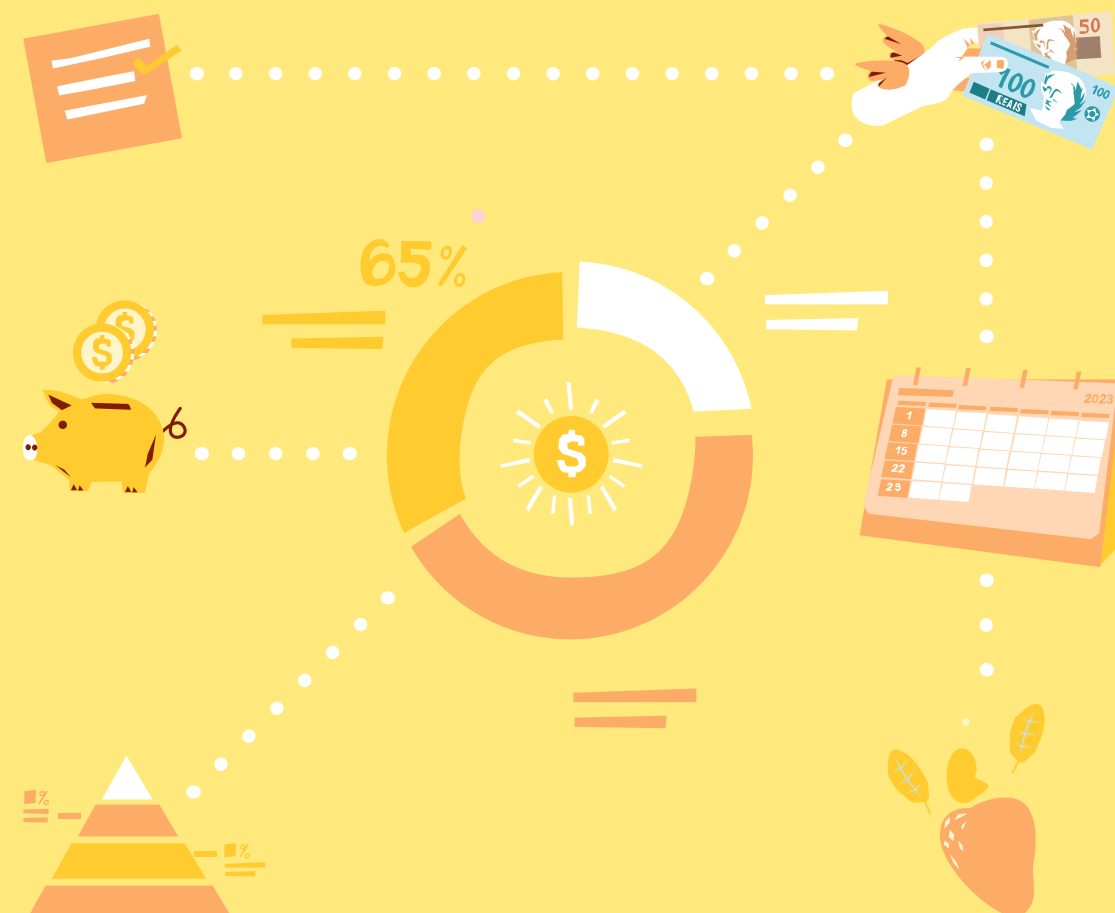
**CAJUÍNA** *Dito isso, quais são as habilidades que você busca desenvolver no seu time hoje, para que ele esteja pronto para o amanhã?*

**AROUCA** O conhecimento do negócio. O RH tem que entender o lado financeiro da empresa, tem que conhecer o time de vendas, as metas, o gerenciamento da receita, o mecanismo de precificação. Se o RH entender o que o negócio busca, mais fácil será levar suas soluções adiante. O conhecimento técnico é importante, mas entender o negócio no qual estamos imersos é a chave para que consigamos levar soluções assertivas para o futuro.



# Análise dos Dados de Remuneração no RH

O valor do RH em evolução: o que os dados de remuneração revelam



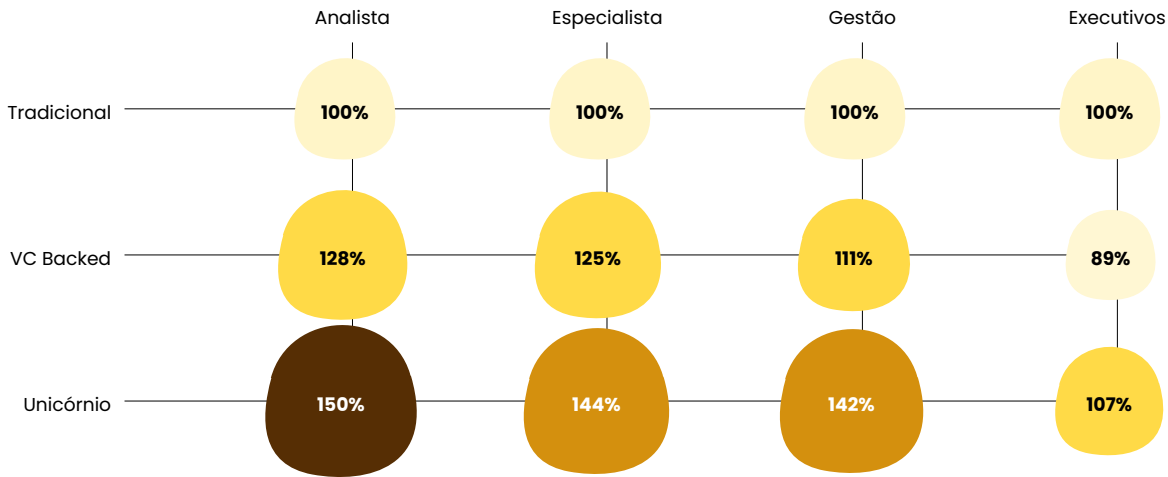
O debate sobre o papel estratégico do RH tem ganhado cada vez mais destaque no mercado. Mas, quando olhamos para os números, ainda há uma pergunta que merece ser feita: o mercado valoriza o RH na mesma proporção em que espera dele inovação e impacto? Para entender essa relação, nós, da Cajuína, analisamos os dados do *State of Compensation in Tech 2025*, estudo conduzido pela Comp em parceria com o Distrito. Embora o relatório tenha foco principal no setor de tecnologia, ele traz um recorte robusto sobre as áreas de Recursos Humanos e Customer Experience. Por isso o estudo funciona como um verdadeiro termômetro sobre como as empresas de ponta remuneram e estruturam seus times de pessoas.

# Crescimento de remuneração acompanha maturidade organizacional

Os dados mostram que a média salarial em RH cresce de forma consistente conforme o porte da empresa aumenta. Startups em estágios iniciais remuneram, em média, até 35% menos os seus especialistas comparado com companhias consolidadas acima de 1.000 pessoas.



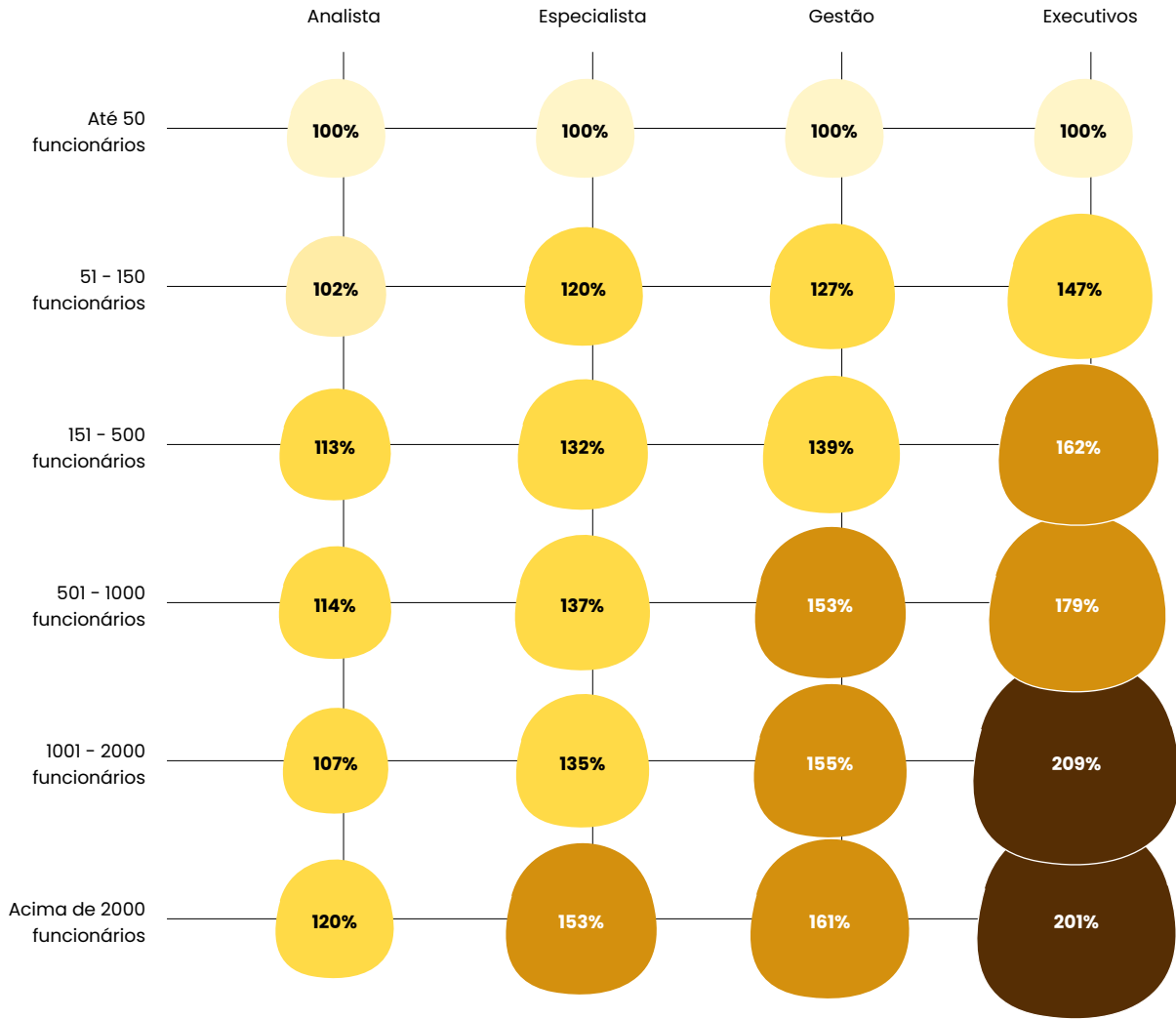
## 1 Comparação de salários por tipo de empresa



Esse padrão reflete uma relação direta entre maturidade de gestão e valorização do capital humano: quanto mais sofisticada a operação, maior a percepção de que o RH é estratégico e não apenas operacional.

Nos Unicórnios do setor tech, funções como a de **Analista na área de RH já recebem até 50% acima** da mediana de empresas Tradicionais.

## 2 Comparação de salários por tamanho da empresa



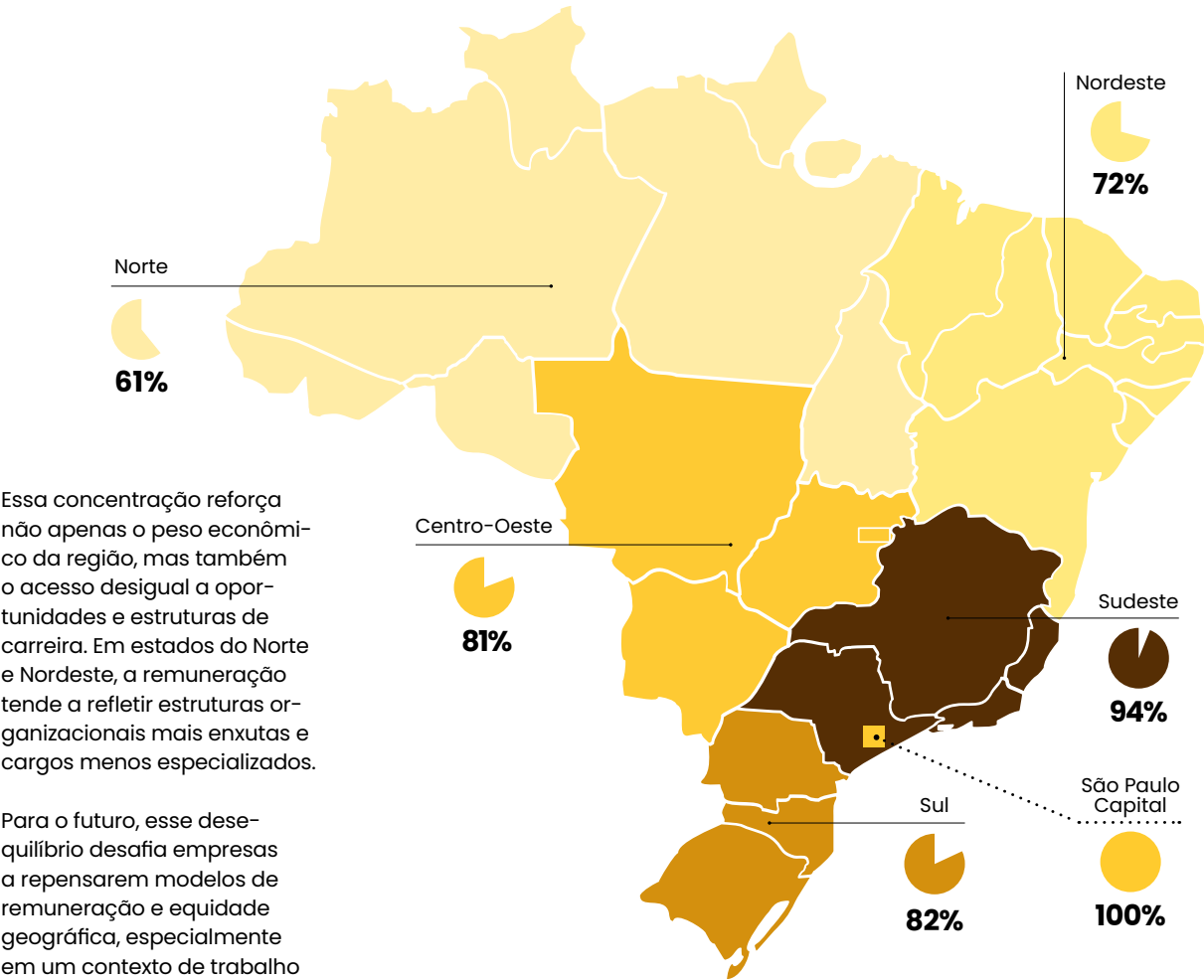
**Tabela mostrando variação de salários médios entre pequenas, médias e grandes empresas.**

## Desigualdade regional ainda define o mercado de RH

Outro ponto crítico é a centralização salarial no Sudeste. **A pesquisa mostra que profissionais de RH localizados na região Norte do país podem receber até 39% abaixo da média de São Paulo. Na região Nordeste, os salários são 28% menores na comparação com a capital paulista.**



### 3 Distribuição de remuneração por região



## RH especializado é sinônimo de RH valorizado

O estudo mostrou de forma clara a expansão dos cargos especializados no RH conforme o porte da empresa aumenta. Nos estágios mais maduros das organizações, surgem áreas como Diversidade e Inclusão (D&I) e Relações de Trabalho, além de se tornarem mais frequentes os papéis de Compensação e Benefícios e Aprendizagem e Desenvolvimento, indicando que a valorização não é apenas financeira, mas estrutural.

Estrutura de cargos e especialização no RH	4					
	Até 50 funcionários	51-150 funcionários	151-500 funcionários	501-1000 funcionários	1001-2000 funcionários	Acima de 2000 funcionários
Generalista de RH	48%	39%	29%	26%	28%	21%
Operações e folha de pagamento	30%	26%	34%	21%	27%	26%
RH Business Partner (HRPB)	8%	8%	9%	13%	8%	10%
Aquisição de talentos	6%	13%	13%	18%	14%	24%
Aprendizagem e desenvolvimento	4%	7%	8%	12%	12%	14%
Compensação e benefícios	2%	2%	4%	4%	7%	4%
Comunicação interna e marca empregadora	2%	5%	4%	5%	5%	2%
Diversidade e inclusão (D&I)	0%	0%	0%	0,1%	0,3%	0,2%
Relações de trabalho	0%	0%	0%	0,2%	0,1%	0,3%

A especialização crescente demonstra que a complexidade organizacional exige um RH com funções claras, mensuráveis e interdependentes. O mercado de tecnologia, mais acostumado a medir impacto e produtividade, entendeu esse comportamento antes de outros setores.

É um movimento semelhante ao que vimos acontecer em áreas como Engenharia e Produto há uma década. Esse é um sinal claro de que a especialização dentro do RH é sim um marcador de evolução organizacional e o mercado responde com valorização. O que aprendemos com isso?

Olhando para esses dados, estamos diante de uma virada importante: a maturidade do RH brasileiro será medida não só pela sua cultura, mas também pelo quanto o mercado está disposto a criar cargos especializados e a pagar bem para eles. Para nós, da Cajuína, remuneração é um espelho da maturidade e acompanhar sua evolução é essencial para entender o verdadeiro lugar que o RH ocupa nas organizações.



# // O bem-estar e a saúde mental no trabalho são uma responsabilidade compartilhada //

Pioneiro nos estudos que relacionam bem-estar de colaboradores ao desempenho financeiro de empresas, professor de Oxford acredita que a felicidade corporativa deve casar busca pelo bem-estar individual com políticas bem estruturadas



**Jan-Emmanuel de Neve,**  
professor da Universidade de Oxford



Desde a pandemia, o bem-estar se tornou a nova coqueluche corporativa. Investimentos de empresas em programas de incentivo à saúde mental e física e em ações robustas de apoio psicológico têm pautado uma nova ordem em favor da chamada “felicidade corporativa”. Mas, para o economista belga **Jan-Emmanuel De Neve**, professor da Universidade de Oxford, a realidade é uma só: esforços isolados têm pouca validade se não houver uma movimentação estrutural dentro das empresas.

Atuante na área há 15 anos, De Neve tem sido pioneiro nos estudos que relacionam o bem-estar ao desempenho organizacional e produtividade – o resultado das pesquisas virou o livro *Why Workplace Wellbeing Matters* (“Porque o bem estar no trabalho importa”, em tradução literal), lançado pela Harvard Business Review Press no início de 2025. No trabalho, ele defende que gerar colaboradores mais felizes depende, indiscutivelmente, de olhar para aspectos sociais, como inclusão, senso de pertencimento e reconhecimento.

“O bem-estar e a saúde mental no trabalho são uma responsabilidade compartilhada. Não se trata apenas de dar ferramentas às pessoas para que elas melhorem sozinhas”, afirma ele em entrevista exclusiva a Cajuína, realizada durante breve passagem ao Brasil. “É preciso investir bastante em políticas de flexibilidade e pagamento justo, mas o segredo está realmente em melhorar o ambiente de trabalho.”

Na entrevista a seguir, De Neve fala sobre a relação direta entre desenvolvimento econômico, produtividade e felicidade corporativa, além de analisar a popularização da IA – vista por ele como a “quinta revolução industrial”. Para o economista, todo ganho econômico obtido pelo aumento da produtividade em função da tecnologia só virá a partir de uma mudança na distribuição de renda. “Sabemos que os ganhos de produtividade não serão distribuídos de forma igualitária pela sociedade. Quem ganha mais, ganhará ainda mais. É preciso discutir isso como sociedade”, diz.

**CAJUÍNA** *No Brasil, tivemos uma mudança recente na regulação sobre a importância da saúde mental no trabalho. É algo que pode responsabilizar juridicamente as empresas. Mas como ir além dessa preocupação? Que outras medidas as empresas devem tomar?*

**DE NEVE** A primeira coisa a se notar é que há, obviamente, muitas iniciativas governamentais voltadas para a saúde mental e o bem-estar sob uma perspectiva regulatória. Enquanto algumas empresas e líderes realmente se importam e investem no bem-estar de seus colaboradores, outros talvez precisem de regulamentações para garantir que as pessoas sejam cuidadas e bem tratadas. Em vários países, como a Austrália, já existem leis relacionadas a riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Mas não basta: é importante combinar esses avanços com a conscientização dos líderes, para que eles entendam que cuidar das pessoas não é apenas a coisa certa a se fazer, mas também algo que melhora o desempenho das organizações. É algo intuitivo para muitos, mas nem todos colocam isso em prática. Ainda há muito trabalho a fazer – e muito além do espaço disponível numa só entrevista – mas há algo importante a destacar: quando as pessoas pensam em saúde mental e bem-estar, elas geralmente focam em intervenções individuais como mindfulness, exames de saúde, atividades físicas e outros benefícios pessoais. O que realmente funciona, porém, parte de uma ideia de coletividade.

**CAJUÍNA** *Quais são essas “intervenções que realmente funcionam”? Onde entra o coletivo nisso?*

**DE NEVE** Nossa pesquisa mostrou com muita clareza que o coletivo importa mais do que apenas ações individuais. Na verdade, cerca de dois terços das melhorias ligadas ao bem-estar no trabalho não são causadas por fatores individuais, mas sim pelo contexto e pelo ambiente em que as pessoas trabalham. É preciso investir bastante em políticas de flexibilidade, pagamento justo e realmente melhorar o ambiente de trabalho. O bem-estar e a saúde mental no trabalho são uma responsabilidade compartilhada. Não se trata apenas de dar ferramentas às pessoas para que elas melhorem sozinhas. Há muitas coisas que estão fora do alcance individual quando o assunto é melhorar o bem-estar mental – algo que muitas organizações ainda precisam compreender. Estamos falando de mudanças estruturais, que podem incluir transformações culturais gigantes. Além disso, é preciso repensar o foco das políticas e intervenções: não se trata de pegar alguém que já seria um “nota 9” em bem-estar e levar para o 10. Trata-se de focar nas pessoas que estão no nível 2, 3 ou 4 e tentar levá-las para 6 ou 7. Aí é que surge o verdadeiro impacto.

**CAJUÍNA** *Quem é o principal responsável pelo bem-estar nas empresas? É o RH, o CEO, o gestor direto ou alguma área específica?*

**DE NEVE** O verdadeiro “chief wellbeing officer” é o próprio CEO. É ele quem precisa dar o exemplo como líder que se importa e investe no bem-estar das pessoas, entendendo tanto os aspectos estruturais e ambientais quanto os individuais. Ou seja, não dá para terceirizar o bem-estar: ele precisa estar presente em toda a organização. Se o bem-estar não for uma filosofia que permeia tudo, ele está fadado ao fracasso.

**CAJUÍNA** *Na sua opinião, quais motivadores de bem-estar continuarão impactando a percepção dos colaboradores? E do lado das empresas, quais serão os principais indicadores de sucesso das ações de bem-estar?*

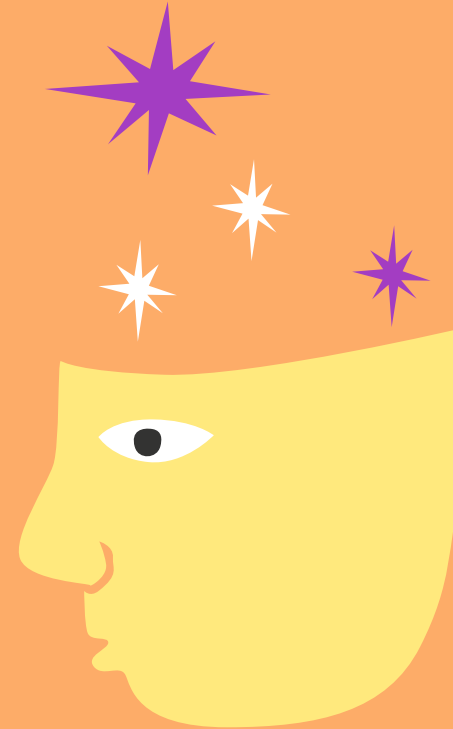
**DE NEVE** Para os colaboradores, os fatores sociais principais serão senso de pertencimento, confiança e inclusão seguirão cruciais. Esses elementos realmente têm mais peso do que as pessoas imaginam. Outras coisas, como flexibilidade ou políticas salariais, também importam, mas os aspectos sociais são frequentemente subestimados na explicação de como as pessoas se sentem e por que permanecem nas empresas. Já do ponto de vista empresarial, não há como fugir: é preciso ter indicadores de desempenho – como produtividade, vendas, engajamento ou NPS. No fim das contas, porém, o mais relevante é o desempenho financeiro das unidades e divisões. Fico muito animado em dizer, em várias empresas, que há uma ligação positiva entre como as pessoas se sentem no trabalho e o desempenho financeiro das companhias. O próximo passo é fazer essa mesma conexão dentro das unidades de negócio e o bem-estar dentro delas. Em alguns grandes parceiros, já fizemos isso e os dados mostram essa correlação de forma clara.

**“Os ganhos de produtividade com a IA não serão distribuídos de forma igualitária – e a sociedade precisa discutir isso.”**

**“Em várias empresas, há uma ligação positiva entre como as pessoas se sentem no trabalho e o desempenho financeiro.”**

**CAJUÍNA** *Você já afirmou que a IA tem liderado a nova revolução industrial da atualidade, com ganhos reais de produtividade e escala na força de trabalho. Mas também chamou a atenção para a repartição desses ganhos e para o aumento da desigualdade social. Como olhar para essa realidade – e qual a responsabilidade das empresas nesse cenário?*

**DE NEVE** Novamente, é mais uma questão social do que individual. São as grandes transformações tecnológicas que mudam a forma como trabalhamos. Com elas, as pessoas se tornam mais eficientes e produtivas. Mas quem se beneficia desses ganhos? A forma como esses ganhos são distribuídos ou redistribuídos é crucial e depende de decisões sociais. Ou você está do lado dos empregadores e acionistas, que geralmente ficam com a maior parte dos ganhos, ou é um trabalhador cujo conjunto de habilidades é valorizado por essas novas tecnologias – mas isso é uma minoria. O que vemos, na prática, é uma polarização salarial: as novas tecnologias ajudam alguns, mas deixam outros para trás. Cada ciclo industrial traz consigo uma revolução e um aumento de disparidades. Sabemos que os ganhos de produtividade não serão distribuídos de forma igualitária pela sociedade. Quem ganha mais, ganhará ainda mais. É preciso discutir isso como sociedade – e não apenas entre as empresas.





## Dando as Cartas: aprendizados reais sobre liderança, carreira e cultura

**"D**ando as Cartas" é um podcast de entrevistas apresentado pela jornalista Letícia Toledo, que ouve empresários e executivos sobre as melhores jogadas para construir uma carreira de sucesso. O programa é uma produção original da Caju, em parceria com o Estúdio Novelo.

Ao longo da primeira temporada, o podcast reuniu oito nomes que moldam o mercado brasileiro. São líderes de diferentes setores que compartilharam seus erros, viradas de rota e decisões que mudaram o rumo de suas trajetórias.

Mais do que histórias inspiradoras, o "Dando as Cartas" é um espaço para refletir como se constrói uma liderança humana e consciente em meio às transformações do trabalho. Confira quem participou da primeira temporada:



**“Eu sempre falo que mais importante do que o conteúdo é a forma como você passa a mensagem. Isso eu tive que aprender ao longo do tempo.”**

Marco Stefanini, CEO do Grupo Stefanini



**“Tenho a impressão de que a vida funciona de uma forma muito mais contingencial. Acho que trata-se de você estar atento às portas que estão em volta e quais você vai abrir ou não vai abrir.”**

Alexandre Ostrowiecki, Presidente do Conselho de Administração do Grupo Multilaser

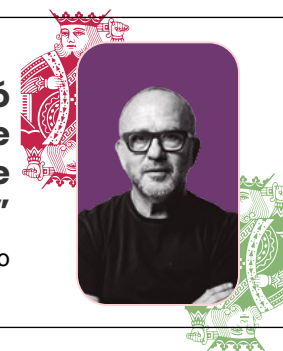
**“A fórmula é: um líder, um time com todo o conhecimento que você precisa, e uma missão concreta. Uma coisa que você tem que fazer no lugar de debater.”**

Barbara Soalheiro, Fundadora da MESA



**“Não me sinto só fotógrafo de moda, só retratista, só de estúdio. Sou todos esses e só posso ser aquele que estou sendo porque todos me habitam o tempo todo.”**

Bob Wolfenson, Fotógrafo



**“Os dados dizem muito a respeito de questões já vividas (...) e para construir um futuro diferente você tem que ousar.”**

Artur Grynbaum, Vice-presidente do Conselho do Grupo Boticário



**“O mundo corporativo tem, sim, emoção. Se você está do lado da empresa quando ela precisa, ela também vai estar do seu.”**

Sofia Esteves, Fundadora da Cia de Talentos



**“Você não faz uma empresa de trimestre a trimestre, não vai construir nada assim. Com o tempo você aprende a ter uma certa serenidade e não fica refém do que o mercado tá dizendo.”**

Ana McLaren, Cofundadora do Enjoei



**“O que fez a diferença foi a paixão que ele (Marcos Galperin, co-fundador e CEO do Mercado Livre) tinha por aquele negócio.”**

Stelleo Tolda, Membro do Conselho do Mercado Livre



**Ouçá agora os episódios:**



# Biblioteca Cajuína

## livros para inspirar o futuro do RH



Depois de tantas ideias e reflexões que marcaram este 2025, é hora de virar a página. Antes, porém, reunimos uma seleção de indicações culturais feitas pelos entrevistados que participaram desta edição do **Goles**. Entre livros de negócios, relatos de viagem, podcasts e tratados de psicologia, estão aqui obras que podem ajudar a imaginar o futuro do trabalho e das relações humanas. Que elas sejam boa companhia para seus próximos goles de inspiração. Saúde!



### **The New Science of Momentum, Don Yaeger**

“Sou engenheiro de formação e este livro me atraiu desde o instante em que vi a capa. Ele parte do conceito de momento, uma grandeza vetorial no universo da Física – ou seja, em que a direção e o sentido do movimento importam. Se você tem dois corpos em velocidades iguais, mas em sentidos opostos, o momento deles se anula. Se estiverem no sentido igual, porém, o resultado é positivo. No mundo do trabalho, isso também pode acontecer. O livro traz esse olhar sobre como construir o momento dentro das organizações. É uma dimensão fundamental para as empresas e para as lideranças, ou para qualquer pessoa que queira se inspirar.”

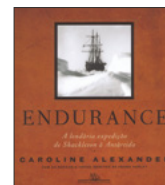
**Aspen Andersen, Vibra**



### **A Coragem de Ser Imperfeito, Brené Brown**

“Quando se está em uma posição de liderança, muitas pessoas falam sobre o que conquistaram, o que fizeram, o que entregaram. Poucas são aquelas que falam sobre seus equívocos e sobre as suas jornadas – que muitas vezes, têm muitos erros e aprendizados. Nesse livro, a Brené fala sobre a importância de ser vulnerável. Para ela não existe perfeição – e o que importa não é como você cai, mas como você se levanta. Como líder, acredito que é importante pensar dessa maneira positiva.”

**Daniel Arouca, Colgate-Palmolive**



### **Endurance: A Lendária Expedição de Shackleton à Antártida,**

Caroline Alexander

“Sempre gostei muito de livros de aventura e de biografias, e li esse livro há mais de 20 anos. Ele conta a história da expedição do Ernest Shackleton ao Pólo Sul, na Antártida. A expedição fracassou, mas dentro desse contexto, o Shackleton conseguiu salvar toda a equipe dele. Recentemente, fui fazer um curso em São Paulo e esse livro voltou a ser citado, mas dentro do contexto de liderança – sobre o qual eu nunca havia pensado antes. Não vou dar spoilers para não afetar a experiência, mas acredito que é um livro que vale a leitura como modelo de liderança.”

**Afrânio Haag, Fleury**



### **O Homem e Seus Símbolos, Carl Gustav Jung**

“Eu me interessava muito por entender a simbologia nas ações, nos sonhos e na comunicação humana. Quando o ser humano fala ou age, não necessariamente o que ele está fazendo é diretamente o que ele está pensando, há algo muito maior por trás. Aquilo que o homem projeta é só uma pequena porção de todo o universo que está por trás de suas ações – e o trabalho do Jung é uma forma muito interessante de entender a natureza do ser humano.”

**Rafael Arroyo, Amazon**



### **Os Cinco Desafios das Equipes,**

Patrick Lencioni

“Tenho uma crença muito grande de que ninguém faz nada absolutamente sozinho, todo mundo só faz algo em conjunto. Esse livro é uma leitura maravilhosa nesse sentido. Ele conta a história de uma gestora que chega a uma empresa totalmente desestruturada. Ao longo do livro, ele vai contando como foi a reconstrução daquele time, estabelecendo relações de confiança, sem melindre, lidando com conflitos, entendendo a visão da empresa. Nosso trabalho, como RHs, é de fazer construção com as outras áreas – e acredito que esse livro tem um ótimo passo a passo para construir boas relações e gerar grandes entregas de resultados.”

**Livia Moraes, Panvel**



### **O Livro do Desassossego, Fernando Pessoa**

“É o meu livro de cabeceira. Ele traz muitas reflexões humanas que levam ao autoconhecimento, à autopercepção, e, portanto, à evolução, seja no âmbito profissional ou pessoal. Gosto dos questionamentos do Fernando Pessoa, que é o maior autor de língua portuguesa. Costumo brincar que estou CEO, mas isso é só uma cadeira. Falar só de gestão ou de negócios pode ser muito estreito. Atrás da cadeira, somos pessoas.”

**Ronaldo Ribeiro, Farmax**



Essas são só algumas das leituras indicadas pelos nossos entrevistados. Quer conhecer todas as recomendações? Preparamos uma edição especial da Biblioteca Cajuína. Aponte a câmera para o QR Code e confira:





## Assine a newsletter gratuita da Cajuína

Não é apenas mais uma newsletter de RH. É um espaço pensado para quem acredita que gente é o centro de qualquer negócio.



### Entrevistas exclusivas

com executivos e especialistas que compartilham bastidores, aprendizados e estratégias que fazem a diferença.



### Dados e pesquisas inéditas

que revelam como as empresas lidam com temas como produtividade, diversidade, cultura e tecnologia.



### Reportagens aprofundadas

que explicam os grandes desafios e tendências do mercado de trabalho contemporâneo.



### Curadoria de conteúdos inteligentes

que conectam notícias, análises e histórias inspiradoras.

Tudo isso de forma gratuita, especialmente pensado para profissionais que querem transformar a gestão de pessoas.

Inscriva-se  
agora mesmo!





🍏caju cojuína