

# 2017



## Sumário

Introdução .....	10
Agradecimentos.....	11
Empresas Participantes - 2017 .....	12
Empresas Participantes - Asset Management 2017 .....	15
A Felicidade e a Sustentabilidade Como Modelo de Negócio .....	16
A (INCERTA, mas DESAFIANTE) Jornada De RH ao Futuro .....	22
Relações Trabalhistas e Sindicais - Litigiosidade em Avanço .....	31
Perfil dos Participantes.....	41
Localização da Matriz .....	42
Origem de Capital .....	43
Faturamento Bruto.....	44
Número Total de Funcionários .....	45
Expectativas de Negócios .....	46
Expectativas de Negócios - Expansão .....	48
Percentual de Expansão nos Próximos 12 Meses.....	49
Expectativas de Negócios – Quadro de Pessoal .....	50
Expectativas para os Próximos 12 Meses .....	51
Percentuais de Ampliação para os Próximos 12 Meses .....	52

Percentuais de Redução para os Próximos 12 Meses .....	53
Políticas de Gestão de Pessoas .....	54
Programas de Estágio .....	55
Recrutamento Interno .....	56
Recrutamento Externo .....	57
Planos de Carreira e Sucessão .....	58
Desenvolvimento Executivo .....	59
Desenvolvimento de Lideranças .....	60
Treinamento Comportamental .....	61
Treinamento Técnico .....	62
Programa de Gestão do Desempenho .....	63
Coaching Executivo .....	64
Programas de Assessment .....	65
Programas de Qualidade de Vida .....	66
Programas de Disseminação de Cultura Organizacional .....	67
Monitoramento do Clima Organizacional .....	68
Programas de Comunicação Interna .....	69
Programas de Gestão do Conhecimento.....	70
Política de Responsabilidade Sócio-Ambiental .....	71
Política de Governança Corporativa .....	72

Projetos de Racionalização Organizacional de Estruturas .....	73
Projetos de Racionalização Organizacional de Processos .....	74
Definição de Diretrizes, Políticas e Procedimentos de Desenvolvimento Humano e Organizacional.....	75
Desenvolvimento de Times (Team Building) .....	76
Sistemas de Gestão da Qualidade .....	77
Programas de Inclusão de Portadores de Necessidades Especiais .....	78
Políticas de Gestão de Remuneração .....	79
Estrutura de Cargos e Remuneração para Executivos .....	80
Estrutura de Cargos e Remuneração para Não Executivos .....	81
Incentivos de Curto Prazo para Executivos .....	82
Incentivo de Curto Prazo para Não Executivos .....	83
Incentivos de Longo Prazo para Executivos .....	84
Incentivos de Longo Prazo para Não Executivos .....	85
Tabelas Salariais Regionais.....	86
Política de Mérito ou Aumentos Individuais .....	87
Políticas de Retenção para Pessoas / Cargos Chave .....	88
Remuneração Mensal Variável para Força de Vendas .....	89
Remuneração Baseada em Competências Comportamentais.....	90
Remuneração Baseada em Competências Funcionais .....	91
Remuneração Baseada em Competências Comportamentais e Funcionais .....	92

Pesquisas Salariais Específicas (além daquelas já utilizadas) .....	93
Política de Remuneração para Expatriados .....	94
Políticas de Transferência .....	95
Automóvel .....	97
Assistência Médica para Executivos .....	98
Assistência Médica para Não Executivos .....	99
Check-up para Executivos.....	100
Assistência Odontológica para Executivos .....	101
Assistência Odontológica para Não Executivos .....	102
Assistência Oftalmológica para Executivos .....	103
Assistência Oftalmológica para Não Executivos .....	104
Convênio Farmácia para Executivos .....	105
Convênio Farmácia para Não Executivos .....	106
Seguro de Vida para Executivos .....	107
Seguro de Vida para Não Executivos.....	108
Auxílio Refeição para Executivos.....	109
Auxílio Refeição para Não Executivos.....	110
Auxílio Alimentação para Executivos .....	111
Auxílio Alimentação para Não Executivos .....	112
Vale Cultura.....	113

Previdência Privada para Executivos .....	114
Previdência Privada para Não Executivos .....	115
Auxílio Educação / Idiomas para Executivos .....	116
Auxílio Educação / Idiomas para Não Executivos .....	117
Empréstimo Consignado .....	118
Benefícios Flexíveis .....	119
Acordo Coletivo .....	120
Mês da Principal Data-Base.....	121
O Reajuste Coletivo foi Aplicado de Forma Linear? .....	122
Como Foram Reajustados os Salários dos Executivos? .....	123
Qual Foi o Maior Reajuste Aplicado? .....	124
Qual Foi o Menor Reajuste Aplicado? .....	125
Qual a Expectativa de Reajuste para os Próximos 12 Meses? .....	126
Política de Mérito .....	127
Percentual de Empresas que Possuem Política de Mérito .....	128
Na Data-Base, Com o Mesmo Índice Aplicado aos Outros Empregados .....	129
Em Outro Mês, Com o Mesmo Índice Aplicado aos Outros Empregados .....	130
Conforme Pesquisa de Remuneração .....	131
Conforme Índice Oficial de Inflação .....	132
De Acordo Com Política de Mérito Individual .....	133

Incentivos de Curto Prazo .....	134
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017 .....	135
Percentual de Acréscimo .....	136
Percentual de Decréscimo .....	137
Incentivos de Curto Prazo - Presidência.....	138
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017 .....	138
Percentual de Acréscimo .....	139
Percentual de Decréscimo .....	140
Incentivos de Curto Prazo – Vice-Presidência.....	141
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017 .....	141
Percentual de Acréscimo .....	142
Percentual de Decréscimo .....	143
Incentivos de Curto Prazo - Diretoria .....	144
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017 .....	144
Percentual de Acréscimo .....	145
Percentual de Decréscimo .....	146
Incentivos de Curto Prazo - Gerência.....	147
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017 .....	147
Percentual de Acréscimo .....	148
Percentual de Decréscimo .....	149

Incentivos de Curto Prazo – Profissionais Especializados .....	150
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017 .....	150
Percentual de Acréscimo .....	151
Percentual de Decréscimo .....	152
Incentivos de Curto Prazo – Cargos Operacionais / Administrativos .....	153
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017 .....	153
Percentual de Acréscimo .....	154
Percentual de Decréscimo .....	155
Qual a Forma de Pagamento de Bônus de Executivos?.....	156
Praticou Luvas (Bônus de Contratação) em 2016? .....	157
Pretende Praticar Luvas nos Próximos 12 Meses? .....	158
Praticou Pacote Especial de Bônus para Desligamento em 2016? .....	159
Pretende Praticar Bônus de Desligamento para 2017? .....	160
Incentivo de Longo Prazo .....	161
Incentivo de Longo Prazo .....	162
Incentivo de Longo Prazo - Presidência .....	163
Tipos de Incentivo .....	163
Critérios para Concessão do Incentivo .....	164
Ações em Caso de Desligamento .....	165
Incentivo de Longo Prazo - Vice-Presidência .....	166



Tipos de Incentivo .....	166
Critérios para Concessão do Incentivo .....	167
Ações em Caso de Desligamento - Informação Setorizada .....	168
Incentivo de Longo Prazo - Diretoria .....	169
Tipos de Incentivo .....	169
Critérios para Concessão do Incentivo .....	170
Ações em Caso de Desligamento .....	171
Incentivo de Longo Prazo - Gerência .....	172
Tipos de Incentivo .....	172
Critérios para Concessão do Incentivo .....	173
Ações em Caso de Desligamento .....	174
Incentivo de Longo Prazo – Profissionais Especializados .....	175
Tipos de Incentivo .....	175
Critérios para Concessão do Incentivo .....	176
Ações em Caso de Desligamento .....	177
Incentivo de Longo Prazo – Profissionais Operacionais / Administrativos .....	178
Tipos de Incentivo .....	178
Critérios para Concessão do Incentivo .....	179
Ações em Caso de Desligamento .....	180
Rotatividade de Pessoal .....	181

Índice Geral de Turnover em 2016 .....	182
WISDOM Gestão Organizacional - Produtos e Serviços .....	183

## Introdução

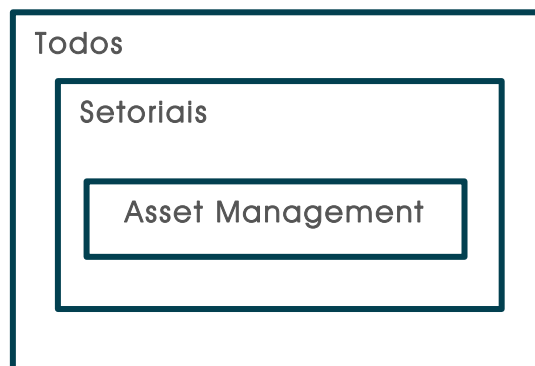
A WISDOM tem o prazer de apresentar a mais nova edição de seu **Inventário de Tendências em Gestão Organizacional e de Pessoas**. Ele é fruto da colaboração de **mais de 90 empresas** dos mais variados segmentos e de diversas regiões do Brasil.

Nossa intenção é que este material sirva como um **book para referência e consulta**. O conteúdo é abrangente e detalhado, visando oferecer aos usuários informações relevantes para **apoio na tomada de decisões** relacionadas aos temas aqui tratados, ou seja, não é necessário lê-lo por completo, porém é relevante consultá-lo para tomar decisões relacionadas aos temas que ele engloba.

As **informações** estão estratificadas em **setorial**, conforme especificado abaixo:

**Asset Management** – tabulação somente dos participantes deste setorial;

**Todos** – integralidade dos participantes da pesquisa, sem distinção de setor de atuação.



## Agradecimentos

A WISDOM e sua equipe agradecem aos analistas, gestores, executivos e responsáveis pelas áreas de RH das empresas participantes pela disposição em responder ao questionário de levantamento de dados, etapa fundamental para a conclusão dessa iniciativa.

Agradecemos também o importantíssimo apoio recebido das Diretorias e respectivas equipes das **Regionais** da ABRH abaixo mencionadas, especialmente a:

**Katla Vasconcelos** – Presidente ABRH ES

**Alessandra Zanotti** – Equipe ABRH ES

**Eliane Ramos** – Presidente ABRH MG

**Ângela Medeiros** – Presidente Executiva ABRH PB

**Breno Freitas** – Equipe ABRH PB

**Ana Karla Cantarelli** – Presidente Diretoria Executiva ABRH PE

**Fabiana Soares** – Assessora da Presidência ABRH PE

**Ana Patrícia Santana** – Equipe ABRH PE

## Empresas Participantes - 2017

- AB Consultores
- Agoracred
- Amata
- Associação Educativa do Brasil Soebras
- Avelândia
- Axxiom Soluções Tecnológicas
- Badaró Almeida e Advogados Associados
- Bahia Specialty Cellulose / Copener
- Baker Tilly Brasil - ES
- Biomedical Produtos Médicos e Hospitalares
- Cedisa
- Cera Ingleza
- Chenut Oliveira Santiago Sociedade de Advogados
- Cia de Transportes e Armazéns Gerais
- Citta Engenharia
- Claritas Administração De Recursos
- Comgás
- Coopmet
- Copel
- COPENOR - Companhia Petroquímica Do Nordeste
- Credit Brasil Fomento Mercantil
- Cremasco Laboratório
- Cristal Pigmentos do Brasil
- CS3 Mármore e Granitos
- D2D
- Design Gente Consultoria
- Deten Química S.A.
- Ducoco Alimentos
- DVF Educação Empresarial
- Engepack Embalagens
- Ernesto Borges Advogados
- Espro Escritório Contábil

- Eternit
- Ferreira e Chagas Advogados
- Fiscali Soluções Tributárias
- Fortes Recife
- Garé e Ortiz do Amaral Advogados
- Gás Natural Fenosa
- Grassi Soluções Contábeis
- Grupo Jaime Câmara
- Grupo Marista
- Grupo Monsertec
- Grupo Sifra
- Ibmecc Educacional
- IFPE
- Indústrias Anhembi
- Instituto da Criança
- Instituto Igarapé
- Instituto Phi
- Instituto Reação
- ITS Rio
- JMalucelli Investimentos
- JR Higienização
- JSL
- Juveniz Jr. Rolim Ferraz Advogados Associados
- Kijeme Travel Hotéis
- Levantina Natural Stone
- Mapal
- Mapfre Investimentos
- Mauá Capital
- Muhana, Souza & Dias Advocacia
- MZGroup
- NEO Gestão de Recursos
- Neoenergia
- Nova Era Silicon
- Padaria Vianney
- People On Time Consultoria
- Pessoa e Pessoa Advogados Associados
- Petrocoque
- Prefeitura

- Prodap
- Rádio Televisão De Sergipe
- Realtec
- Rede Gazeta
- Refinaria de Petróleo Riograndense
- Renta Gestão de Recursos
- Sada Transportes
- Sonda Ativas
- Squadra Tecnologia
- Sul Invest
- Televisão Bahia
- Tend Tudo Materiais para Construção
- Valora Gestão de Investimentos
- Valorem Securitizadora de Crédito
- Viação Pássaro Verde
- Victoire Investment Management
- Viv Contabilidade
- VMA Engenharia de Explosivos
- Vogler Ingredients

## Empresas Participantes - Asset Management 2017

- Agoracred
- Claritas Administração de Recursos
- Credit Brasil Fomento Mercantil
- Grupo Sifra
- JMalucelli Investimentos
- Mapfre Investimentos
- Mauá Capital
- NEO Gestão de Recursos
- Renta Gestão de Recursos
- Sul Invest
- Valora Gestão de Investimentos
- Valorem Securitizadora de Crédito
- Victoire Investment Management



## A Felicidade e a Sustentabilidade Como Modelo de Negócio

A felicidade do ser humano como objetivo de um modelo de negócio é algo que parece simplório e pouco sofisticado, mas a coragem de ter a nossa felicidade como o propósito da existência e a razão de ser de uma empresa pode ser um dos caminhos possíveis para o desenvolvimento do capitalismo.

Sabemos que a empresa é a grande ferramenta de transformação da sociedade, porém o seu papel ao longo da história tem se transformado de acordo com o contexto e valores de sua época. O papel do Estado e da sociedade civil é essencial, porém não são suficientes para enfrentar os principais desafios socioambientais globais.

Cada vez mais empresários buscam resolver problemas sociais e ambientais utilizando os mecanismos de mercado. Gerir uma empresa lucrativa que cumpre apenas as regras que se mantém desde a revolução industrial não é mais suficiente. A sociedade

e o consumidor contemporâneo querem mais, exigem mais.

A menos de 20 anos, nós assistíamos ao Jornal Nacional e toda vez que o apresentador noticiava o desmatamento de centenas de campos de futebol na Amazônia era uma comoção familiar, todos se revoltavam e em seguida, ainda abalados, juntos, sentávamos para jantar na mesa de madeira maciça, tradicional ícone da reunião diária da família. Nunca fazíamos a ponte entre o desmatamento e a madeira da nossa mesa, que provavelmente tinha em sua origem o desmatamento ilegal.

O consumidor contemporâneo não admite essa situação, tem a consciência cada vez maior do impacto de suas ações, é interconectado, se preocupa com a sua qualidade de vida, de seus amigos e de sua família. Nesse sentido, nossos avós não falavam sobre qualidade vida, nossos pais, ainda

com um pouco de culpa, tratavam como um tema de final de semana e férias. A geração de hoje tem a qualidade de vida como um valor e isso muda completamente a forma como nos relacionamos, vivemos e consumimos.

Não consumimos produtos com garantia de origem porque queremos salvar as borboletas, mas por senso de sobrevivência, queremos salvar a nossa própria espécie das mazelas de um mundo sem ar puro, água e comida fresca. Queremos qualidade de vida, agora e as empresas que não estiverem conectadas com esse consumidor, desaparecerão.

O grande desafio das lideranças empresariais é entender que a empresa e seus produtos e serviços devem responder aos principais problemas da nossa época e criar soluções que atendam a esse novo agente social, o consumidor. Este, além de ir para as ruas, já usa e usará, cada vez mais, o seu ato de compra como a sua ferramenta de ação social e, da mesma forma, os executivos devem entender suas

empresas e seu modelo de negócio como o principal motor dessa transformação.

As marcas não falam mais sobre o que querem fazer, mas relatam o que fazem e como fazem. Não apenas o produto e suas características como funcionalidade, design, qualidade e preço são importantes, mas, fundamentalmente, a forma como esse produto chegou até as mãos desse consumidor, como ele foi produzido e distribuído, qual foi o seu impacto, quem foi envolvido, etc.

O consumidor “antenado”, cobra, reconhece, prestigia ou pune. Aquelas marcas que são vanguarda no seu segmento de atuação também se conectam com as pessoas por sua causa e propósito, não mais pelo “o quê” e pelo “como”, mas pelo “porquê” de sua existência. Alguns exemplos são:

A Natura, empresa com mais de R\$ 8 bilhões de faturamento, cuja missão é promover o bem estar das pessoas, gerando positivo impacto econômico, social, ambiental e cultural.

A Tesla, empresa que se propõe a reduzir a dependência da sociedade no que tange a combustíveis fósseis, por energia renovável obtida a partir de suas baterias de alta eficiência.

A Guayaki que tem como propósito a regeneração da Mata Atlântica por meio do plantio da erva Mate e tem como seu produto chás gelados e energéticos, hoje amplamente comercializados nos Estados Unidos.

A Patagônia, que tem como causa a solução de problemas ambientais por meio de seus produtos e matérias primas.

Veja a seguir o anúncio veiculado, na Black Friday, pela Patagônia. Justo na contra mão de todas as outras empresas que estimulam o consumo nesse dia.

## DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a good long time – and leave a world inhabitable for our kids – we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands – all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astonishing. Consider the F2® Jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 60% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard: it is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to [patagonia.com/CommonThreads](http://patagonia.com/CommonThreads) or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the fifth "R," to reimagine a world where we take only what nature can replace.

**COMMON THREADS INITIATIVE**

**REDUCE**  
WE make useful gear that lasts a long time  
**YOU** don't buy what you don't need

**REPAIR**  
WE help you repair your Patagonia gear  
**YOU** pledge to fix what's broken

**REUSE**  
WE help find a home for Patagonia gear you no longer need  
**YOU** sell or pass it on\*

**RECYCLE**  
WE will take back your Patagonia gear that is worn out  
**YOU** pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator

**REIMAGINE**  
TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

**patagonia**  
patagonia.com

\*If you sell your used Patagonia product on eBay® and take the Common Threads Initiative pledge, we will co-sell your product on patagonia.com for no additional charge.

**TAKE THE PLEDGE**

Estamos na era da sustentabilidade na prática, cada vez mais atrelada ao modelo de negócio da empresa. Ela não é mais periférica, ela constrói a cultura via pequenas ações cotidianas, tijolo por tijolo, dia após dia e durante anos.

O resultado dessas ações, positivos ou negativos, devem ser compartilhados e, assim, num diálogo aberto e transparente com seus consumidores, acionistas e sociedade em geral, a sua marca se torna conhecida e reconhecida.

As empresas contemporâneas fazem de um problema da sociedade a sua razão de existir. Essa é a grande transformação que estamos vivenciando. Desafios socioambientais passam a representar uma oportunidade de negócio.

E por onde começar? Como fazer da minha empresa, um negócio que de fato gere impacto positivo para as pessoas? Foi nessa esteira que surgiram os movimentos mundiais da chamada “nova economia”, o Capitalismo Consciente, as B Corps, a

economia circular, dentre tantos outros, promovendo empresas cujo próprio modelo de negócio gera impacto positivo para o mundo.

Foi assim que se desenvolveram as ferramentas de avaliação de impacto positivo, como o B Impact Assessment e o relatório integrado da GRI, que apresenta uma metodologia para que a empresa reporte, num só relatório, não apenas o seu resultado financeiro, mas o impacto que seu negócio causa.

A empresa que diz o que faz e não o que quer fazer, que age de forma sustentável, que reporta seu impacto, que dialoga e co-constrói suas ações com esse consumidor e com a sociedade e, que tem um modelo de negócio bom para o mundo e para as pessoas, é a empresa de 2017.

Yuval Harari escreveu em Sapiens, seu penúltimo Best Seller, que a maior transformação na nossa história de 70 mil anos, aconteceu quando deixamos de ser caçadores e coletores e passamos a ser fazendeiros. Esta mudança nos permitiu conquistar o planeta e o

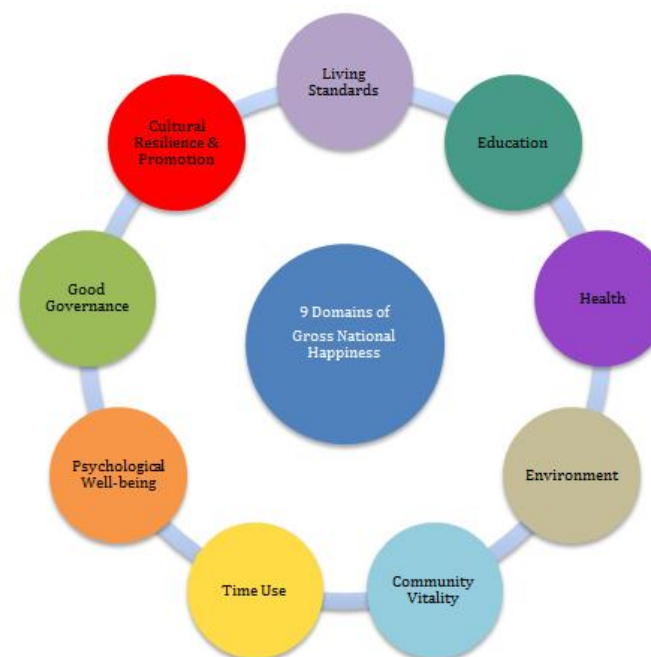
topo da cadeia alimentar, mas não se sabe ao certo se essa evolução no trouxe mais felicidade enquanto espécie. Tudo indica que não. Parece óbvio que os desafios agora, depois de conquistarmos o planeta, estejam centrados em nossa capacidade de nele viver com qualidade de vida e com felicidade.

Devemos estar atentos a isso que pode nos dar a direção do principal objetivo de uma empresa e do capitalismo: a felicidade das pessoas sejam elas consumidores, funcionários, acionistas e comunidades do entorno. E isso não deve ser considerado utópico.

Nesse sentido, temos um país que se destaca: o Butão. Este pequeno país é o pioneiro na mensuração do índice de felicidade do seu povo, o GNH (Gross National Happiness). Não só a economia do país, mas o grau e os indicadores de felicidade das pessoas são medidos e levados em conta no orçamento e no planejamento das ações de governo.

Isso não significa que as pessoas estejam felizes, mas indica a disposição de mensurar e gerir um país

tendo a felicidade do indivíduo como principal objetivo. Veja as dimensões por eles consideradas, no gráfico abaixo:



Quando será que as lideranças empresariais terão a coragem de trazer a felicidade das pessoas para o centro do seu modelo de negócio? Esse pode ser o principal desafio da sociedade contemporânea, o reconhecimento que a sustentabilidade está a serviço da nossa felicidade.

**Ana Sarkovas**, Bacharel em Ciências Sociais e Comunicação Social e atual Diretora Executiva do Sistema B Brasil.  
**Dario Guarita Neto**, Administrador, Sócio Fundador e Diretor Presidente da AMATA S/A.

## A (INCERTA, mas DESAFIANTE) Jornada De RH ao Futuro

Não é de hoje que no mundo corporativo fala-se sobre transformação. Talvez nas últimas duas ou três décadas esse seja o termo mais usado em organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes. Só que muitas vezes ele é aplicado livremente demais, para denominar qualquer tipo de mudança, mesmo que a mais simples.

Transformações acontecem quando negócios precisam mudar seus modelos por conta da chegada de novos competidores, como, por exemplo, a Netflix quando, originalmente, lançou a entrega de filmes pelo correio, acabando com a necessidade dos usuários se deslocarem até os vídeo clubes para alugarem e devolverem fitas. Acontecem quando os papéis e responsabilidades das pessoas mudam dentro das empresas ou funções deixam de existir. Os mais velhos lembrarão o telex e seus operadores, as telefonistas, etc.

O termo VUCA surgiu no vocabulário militar no final da década de 90 para denominar a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade dos ambientes e situações previstos para dominar o mundo ao final da guerra fria.

O mundo empresarial rapidamente apropriou-se do termo, já que ele expressa também a complexidade vivida pelas empresas. Situações que antes tinham impacto localizado agora têm impacto global. A catástrofe de Fukushima é um bom exemplo. Ela fez as montadoras japonesas no Brasil pararem suas linhas de produção em virtude da falta de peças que eram importadas do Japão!

O significado de cada elemento do acrônimo VUCA permite entender a importância desta abordagem para a estratégia das empresas, bem como para o comportamento de grupos e indivíduos.



V (Volatility) ou Volatilidade: nada será amanhã como era ontem. Esse item refere-se à natureza volúvel e dinâmica da mudança. Precisamos ser capazes de nos adaptar com agilidade, respondendo prontamente às mudanças em vez de simplesmente seguir um plano.

U (Uncertainty) ou Incerteza: nenhum plano resistirá ao seu primeiro contato com a realidade. Nossos planos de curto, médio e de longo prazo sofrerão mudanças constantes, pois o mundo lá fora está cada vez mais incerto.

As empresas precisarão aprender a trabalhar em colaboração com seus clientes e empregados, para entenderem o que eles realmente precisam, bem como para experimentar, de forma rápida, novas soluções.

C (Complexity) ou Complexidade: fazer simples não significa fazer menos. Em um mundo de relações cada vez mais complexas, com múltiplas forças

interagindo, as empresas precisam aprender a trabalhar e gerar soluções de forma simples, mesmo em um mundo complexo.

A (Ambiguity) ou Ambiguidade: não existe uma única resposta certa. Em um mundo ambíguo precisamos aprender a conviver com o erro, a testar hipóteses e a aprender com o que não deu certo. Existem diferentes leituras para os mesmos cenários e diferentes possibilidades para uma mesma oportunidade.

Para Greg Hutchins<sup>1</sup>, especialista americano em gestão da qualidade e gestão de risco, *estamos saindo de um mundo linear de saber a solução dos problemas e tomar uma decisão clara para um mundo dinâmico de entender o sentido e de tomar a decisão baseada no risco na terra do VUCA.*

Ainda segundo ele, existe uma nova visão em relação à avaliação das situações correntes, resumidas no quadro a seguir:



	Visão Passada	Nova Visão
<b>Volatilidade</b>	Focada internamente, aceita o “status quo”	Pensa nos riscos de amanhã antes que ocorram
	Cega para as relações de causa e efeito	Continuamente avalia os riscos olhando o “evento Cisne Negro”
<b>Incerteza</b>	Se apegar à segurança dos processos existentes mesmo quando eles são inadequados	Desenvolve novos processos, capazes e transformadores
	Utiliza soluções do passado para resolver os problemas atuais	Reconhece oportunidades para mudanças experimentais dos processos e procura adaptar-se
<b>Complexidade</b>	Vê a questão, mas ignora o ambiente, contexto e causas potenciais	Considera o contexto das questões e as relações do ambiente
	Esforça-se para entender toda a questão antes de avançar	Define o que está dentro e fora do escopo e vê claramente a questão
<b>Ambiguidade</b>	Desconforto com a ambiguidade, procura estrutura e direção	Utiliza a ambiguidade para inovar e achar vantagens competitivas
	Incapaz de identificar a questão certa ou o ponto de partida, pode até não reconhecer a questão	Percebe as questões pendentes e, uma vez identificadas, é capaz de enquadrar questões e cenários

\* Evento Cisne Negro, é um evento discrepante (*outlier*), raro e fora das expectativas comuns, mas que exerce um impacto tremendo. Até a descoberta da Austrália, a antiga civilização ocidental acreditava que todos os cisnes eram brancos. Isto ilustra a limitação do nosso conhecimento sobre os eventos, pois apesar de muitos anos e milhares de cisnes brancos, isto não foi suficiente para afirmar que todos os cisnes eram brancos, como se pensava até então.

Em um mundo onde a velocidade é cada dia maior, a necessidade de adaptação e a capacidade de antecipação são críticas para as organizações. Uma outra velha máxima das últimas três décadas do século XX, *as pessoas são os maiores ativos da empresa* torna-se, cada dia mais, uma realidade.

Nesse contexto, a função de Recursos Humanos vive um momento ímpar, pois ganhamos o papel central de arquitetos de novos processos de gestão de pessoas, que conduzam à empresa no sentido esperado.

Estamos sendo chamados a simplificar nossos processos atuais, a ajudar as pessoas a gerenciar o fluxo de informações no trabalho e a construir uma cultura de colaboração, empoderamento e inovação. Isso significa que teremos que repensar praticamente tudo o que fazemos hoje: do recrutamento, passando pela gestão de desempenho e integração de novos profissionais até os sistemas de remuneração e reconhecimento, entre outros.

A pressão por resultados eleva, mais do que nunca, a importância das pessoas nas organizações. Ter a pessoa certa, no local e tempo certos é, e continuará sendo, fator crítico para atingir os objetivos da organização.

Quando comecei a atuar em RH nos anos 1980 estávamos no início do movimento do modelo de competências para decisões sobre pessoas. Naquela época, a revolução tecnológica e a convergência industrial faziam o ambiente de negócios mais complexo e diferenciado, o que tornava a experiência

e o desempenho em posições anteriores por si só irrelevantes.

Então, a decomposição do trabalho em competências e a busca por profissionais com a combinação certa de inteligência, skills e outros atributos comportamentais tornaram-se imperativos. Para posições de liderança, começamos a buscar a inteligência emocional, em vez de simplesmente o QI.

Daqui para frente, a função de RH será cobrada a ajudar as empresas a buscar não mais competências nas pessoas, mas potencial, ou seja, a habilidade e abertura para aprender com experiências e aplicar esse aprendizado para um desempenho que gere sucesso rápido em situações novas ou nunca vividas.

Negócios, indústrias e o mundo do trabalho mudam tão rapidamente que não podemos prever as competências requeridas para o sucesso nem mesmo em curtíssimo prazo.

Portanto é crítico sermos capazes de orientar os líderes de nossas organizações para que eles

identifiquem e desenvolvam aquelas pessoas que têm motivação para darem o melhor de si e contribuam para algo maior que eles próprios; que tenham curiosidade tão aguçada que os impulse a explorar novos caminhos e ideias; perspicácia tão aguda que lhes permitam enxergar conexões onde outros não as vejam; nível de engajamento com seu trabalho e seus times altíssimo e determinação para superar retrocessos e obstáculos.

Definitivamente, não abriremos mão de fatores como inteligência, experiência, desempenho, nem tampouco de competências específicas, particularmente as aquelas relacionadas à liderança. O ponto é que potencial deverá ser a prioridade número um.

Se junta a essa prioridade um cenário onde a disruptura digital é uma nova realidade para a própria função de RH. Mais uma transformação. As organizações serão amplamente impactadas pelo *RH Digital*, pelas possibilidades da aplicação da *big data* na

gestão de pessoas (*people analytics*) e pela robótica, computação cognitiva e inteligência artificial. RH passará a ter um papel crucial nesse movimento que está tomando conta das empresas em três frentes:

- ▶ Ambiente digital: a busca por um ambiente de trabalho que fomente a produtividade pelo uso de ferramentas de comunicação da web (ex: workplace by facebook, microsoft teams e outras), o engajamento dos profissionais na empresa, o bem estar e o sentido de propósito;

- ▶ Força de trabalho digital: a busca por ferramentas de RH que facilitem a organização baseada em rede e em práticas gerenciais que fomentem a cultura de inovação e compartilhamento;

- ▶ RH Digital: a busca por um modelo de operação que use ferramentas e aplicativos para entregar soluções em gestão de pessoas, bem como para continuamente experimentar e inovar.

Como líderes de RH estamos sendo questionados para atuar proativamente, para mover nossas

organizações para “serem digitais” (*be digital*) e não somente para “fazerem as coisas de forma digital” (*do digital*).

Um bom exemplo dessa nova realidade é a mudança no modelo de gestão de desempenho feita pela GE. Em uma entrevista em outubro de 2015, o CEO da empresa, Jeff Immelt, afirmou que percebeu que sua indústria estava se movendo no sentido digital e redesenhou a organização nessa direção. *15 ou 20 por cento da avaliação S&P 500 é de ações de empresas da internet que não existiam 15 ou 20 anos atrás. As empresas de consumo perderam a vez. Se você olhar 10 a 15 anos à frente esse mesmo valor será criado por empresas da Internet industrial.*

Com base nessa percepção, a GE lançou a GE Digital, uma iniciativa global para “inventar a nova era industrial. E criar coisas que constroem, movem, energizam e curam nosso mundo”.

A partir dessa filosofia, a função de RH atuou para redefinir as crenças (beliefs) da organização. Eles

reviram a estratégia e as ferramentas de RH para adaptá-las ao momento do negócio. Lançaram um novo modelo de gestão de desempenho, totalmente digital e *mobile*, que permite a cada funcionário dar e receber *feedback*, chamados *insights*, em rede. Não mais somente na clássica visão chefe / subordinado, mas para pares, subordinados de outras pessoas, líderes em posições superiores na hierarquia da empresa, etc..

Uma revolução para a empresa que popularizou o modelo de gestão de desempenho com base na hierarquia tradicional, na diferenciação, na competição e na curva forçada, desligando todo ano os 10% dos empregados com menor desempenho. Modelo esse que, inclusive, serviu de inspiração para muitos dos processos de gestão de desempenho usados até hoje.

Outra grande força que mudará a forma como fazemos RH será o *people analytics*. As companhias estão investindo cada vez mais em programas que as

ajudem a usar informações para o planejamento de pessoal, gestão de pessoas e melhorias operacionais. Uma disciplina que começou com a análise de dados para engajamento e retenção tornou-se uma nova referência, por si só, pois permite melhorar a compreensão dos problemas e dá *insights* para planos de ação a partir da análise dos dados.

Nesse tema a maior parte das empresas ainda está engatinhando. A principal utilização hoje é para recrutamento e seleção. Estudos estão sendo feitos para melhorar o entendimento de questões referentes a medição de desempenho, remuneração, planejamento de pessoal e retenção. Percebemos um aumento das referências à utilização de análises de network organizacionais (ONA) e análises de interação (estudo do comportamento dos funcionários) para melhor entender as oportunidades de melhoria para o negócio.

O grande problema ainda é a qualidade da informação. Mas o tempo rapidamente trará novas

soluções para essa questão e, precisaremos estar preparados para também utilizar essa tecnologia em nosso dia a dia.

Por último, a natureza do trabalho mudará muito por conta dos sistemas de inteligência artificial, robótica e ferramentas cognitivas. Daqui para frente RH precisará trabalhar para ajudar as organizações a retrainar seus times para usar essas ferramentas e repensar o papel das pessoas, conforme o trabalho for sendo mais e mais automatizado.

Nada disso se concretizará em 2017. Estudos indicam que essas mudanças se tornarão mais aceleradas nos próximos cinco anos. A barreira é somente de tecnologia. Cinquenta anos depois da criação da lei de Moore, o poder de processamento dos computadores continua a crescer exponencialmente, alavancando avanços em robótica e aprendizagem das máquinas.

Os líderes empresariais percebem, de forma cada vez mais clara nesse início de século, que

precisam redesenhar a forma como suas organizações operam frente a desafios complexos e frequentemente sem precedentes enfrentados. E aí, concretiza-se o cenário onde as pessoas são determinantes para o sucesso das organizações e, porque não dizer, da sociedade como um todo.

Jeff Bezos, fundador da Amazon, em uma entrevista para a HBR em 2007 sintetizou essa linha de pensamento quando perguntado sobre como lidou com a transição de empreendedor para líder de negócio, quando tantos outros falharam. *"Quando você começa, o negócio é você. Você não só precisa descobrir o que fazer, mas efetivamente fazê-lo.... A companhia cresce, e .... você precisa começar a descobrir o que fazer, mas não como fazer. Há outras pessoas para isso.*

*Eventualmente, você chega a um ponto onde a maior parte do tempo você precisa descobrir quem fará o que tem que ser feito. Você nem pensa no que fazer.*

*Então, uma forma de pensar é que existe uma transição de perguntas. Do “como?” para “o que?” para o “quem?”. Conforme o negócio cresce, não acredito que um líder possa pensar de qualquer outra forma.”*

Não ache que trata-se de ficção científica. Ou discurso bonito. Ou ainda, que esse assunto não tem nada a ver com você e sua empresa. Todos nós, profissionais de RH, precisamos começar a pensar não só nas questões do dia a dia e nos desafios dessa semana, semana que vem, mês que vem, esse ano.... mas também no provável cenário cinco, dez, quinze

anos à frente. Provavelmente muita coisa não acontecerá da forma como previmos. Entretanto, estarmos com um olho no presente e outro no futuro será essencial, se quisermos ser uma função que, de fato, agrega valor ao negócio, garantindo o sucesso e a sustentabilidade das organizações onde trabalhamos, ao longo do tempo.

### **Bibliografia:**

1 - Hutchins, Greg (2011). Risk Management: The Future of Quality

**Celia Dutra**, Diretora de RH da Cosan S/A Indústria e Comércio

## Relações Trabalhistas e Sindicais - Litigiosidade em Avanço

Há muitos anos o Brasil figura na lista de países com maior número de reclamações trabalhistas.

Os dados estatísticos divulgados anualmente pelo Tribunal Superior do Trabalho mostram que apenas em 2016, os órgãos da Justiça do Trabalho, de primeira e segunda instância, receberam 2.995.979 novas demandas judiciais.

Tais números representam um aumento em relação ao ano de 2015. Se considerados apenas os processos iniciados nas Varas do Trabalho, onde estão concentrados os conflitos individuais entre empregado e empregador, é possível identificar um acréscimo de cerca de 100 mil ações - em 2015 foram distribuídas 2.659.007, enquanto em 2016 esse número totalizou 2.756.214.

Embora o aumento de um ano para outro pareça insignificante em relação ao número total de ações, o acréscimo tem sido constante ano a ano, fazendo o

Brasil se isolar cada vez mais como líder mundial em ações trabalhistas.

A robustez dos números acima se torna ainda mais evidente se observada a distância entre o Brasil e outros países. Segundo o sociólogo José Pastore, referência nas relações do trabalho, o país que ocupa o segundo lugar em ações trabalhistas são os Estados Unidos, seguidos de perto pela França.

Enquanto as cortes estadunidenses recebem em torno de 75 mil processos trabalhistas por ano, a França alcança o número médio de 70 mil novos casos.

Se comparados os números de 2016 com a média histórica de EUA e França, é possível concluir dentre estes líderes, que 95,17% dos litígios trabalhistas estão concentrados nas cortes brasileiras.

A concentração desses casos no Brasil causa prejuízos das mais diversas naturezas. Sejam prejuízos



estruturais, com o custo de manutenção de um ramo da Justiça de imensas proporções e custos, seja por afugentar investidores estrangeiros, que veem com desconfiança a viabilidade da instalação de seus negócios no país.

Estas dificuldades fazem com que se torne necessário voltar os olhos para as razões de números tão elevados de litigiosidade, os quais serão, sucintamente, abordados nos tópicos a seguir.

### **Inexistência de um Órgão de Conciliação Eficaz**

Analisando as estatísticas do Tribunal Superior do Trabalho, é possível verificar um número muito elevado de processos solucionados via conciliação.

Em todo o território nacional, o percentual de conciliação absoluto em 2016 foi de 38,8%. Nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Alagoas, por exemplo, o índice foi próximo de 50% (48%, 47,5% e 45,9%, respectivamente).

Tais informações permitem concluir que grande parte das questões submetidas ao judiciário trabalhista poderia ser solucionada em outras esferas, se empregados e empregadores tivessem opções eficazes para composição.

Não há hoje no Brasil um órgão capaz de homologar uma rescisão dando total quitação do contrato de trabalho, de forma viável e segura.

A legislação buscou criar ferramentas para isso. A mais conhecida são as Comissões de Conciliação Prévia, inseridas na CLT através do artigo 625-D. Referido dispositivo impunha a tentativa de conciliação na respectiva comissão antes do ajuizamento da reclamação trabalhista.

Embora o objetivo fosse nobre, pouco tempo levou para que três fatores fizessem com que as CCPs perdessem força e fossem praticamente excluídas do dia a dia de empregados e empregadores.

O primeiro fator foram as altas taxas cobradas. As comissões eram criadas e mantidas pelos

sindicatos, que normalmente impunham taxas de manutenção elevadas a serem cobradas sobre os valores dos acordos. Alguns sindicatos chegavam a cobrar até 10% do valor de cada acordo para manutenção.

Além disso, aos acordos firmados nas CCPs também eram acrescidos todos os tributos incidentes sobre as verbas pagas. Assim, para o empregador era inviável firmar um acordo nesta esfera, sendo menos onerosa a via judicial.

O segundo fator de contribuição foram as decisões da própria Justiça do Trabalho. Embora o texto legal fosse taxativo ao definir que o acordo na CCP desse total quitação do contrato de trabalho, a prática se mostrou diferente.

Muitos juízes preferiram decisões anulando acordos feitos na esfera sindical. A principal justificativa era que o trabalhador desempregado, por estar em dificuldades, ao levar suas demandas até a

CCP, acabava aceitando acordos que lhe suprimia direitos.

Tais decisões relativizaram o poder de quitação dos referidos órgãos, gerando insegurança nos empregadores.

Para retirar em definitivo a viabilidade dos acordos na CCP, o STF declarou inconstitucional a imposição da obrigatoriedade de propositura de ação perante à CCP, por entender que esta viola o princípio do livre acesso à Justiça.

Sendo a opção mais onerosa, menos segura e facultativa, os acordos perante às CCPs foram reduzidos a praticamente zero.

Embora as comissões ainda existam em alguns segmentos sindicais, estão em pleno desuso, fazendo com que inexista uma opção viável para acordos, com custo baixo e segurança jurídica.

Quem acaba, naturalmente, fazendo as vezes de conciliador são os próprios órgãos do Judiciário. Vários Tribunais Regionais do Trabalho, como o da 2ª Região

(grande São Paulo), possuem núcleos próprios de conciliação.

É lógico que estes núcleos existirem propicia solução mais célere em vários casos, mas não resolvem a questão do número de litígios abertos a cada ano.

### **Legislação “Engessada”**

A Constituição Federal de 1988 elevou quase que a totalidade dos direitos trabalhistas à condição de direitos constitucionais.

O artigo 7º tornou imperativo o pagamento de horas extras, férias, décimo terceiro salário, entre outras garantias, antes previstas apenas em lei ordinária.

Embora represente avanço histórico na luta pelos direitos dos trabalhadores, criou-se uma enorme dificuldade para que direitos trabalhistas sejam alterados.

Em um país cuja economia oscila de maneira significativa, a impossibilidade de reduzir custos com mão de obra deixa apenas duas hipóteses ao empregador: suprimir direitos e operar ilegalmente ou reduzir custos através de demissões.

Os dois caminhos impactam diretamente o número de reclamações.

Quando o empregador opta por trabalhar na ilegalidade, está naturalmente criando um passivo, que lhe será objeto de cobrança posterior. A alternativa ao trabalhador que se sente lesado é buscar a proteção dos órgãos da Justiça do Trabalho, impulsionando o número de litígios.

Quando o empregador opta por demitir para reduzir o custo da folha, ele também se vê diante de um problema: as despesas geradas pelas demissões.

Se o desligamento é consequência da falta de recursos para manter o pessoal, certamente também haverá dificuldades em honrar as obrigações legais.

Não sendo possível fazê-lo, a tendência é que novos conflitos surjam.

E há, ainda, um terceiro fator, mais de caráter social do que jurídico. Quando o desligamento decorre de um desaquecimento da economia, é natural que o trabalhador leve mais tempo para se recolocar no mercado de trabalho.

O caráter protecionista da Justiça do Trabalho faz com que, ao longo dos anos, o órgão fosse visto como um refúgio para trabalhadores em dificuldades, e não apenas como um órgão criado para sanar ilegalidades.

Assim, mesmo o trabalhador que não se sente lesado, busca o Judiciário trabalhista para identificar alguma possível forma de obter vantagem. Essa atitude é estimulada pela gratuidade quase absoluta do processo trabalhista.

Assim, as “aventuras jurídicas” se tornam comuns, contribuindo sobremaneira com o aumento da litigiosidade.

Neste contexto, é possível concluir que uma legislação rígida combinada com uma economia absolutamente instável, cria um cenário no qual é imposto ao empregador, uma convivência diária com os órgãos do Judiciário Trabalhista.

Fica assim evidente a necessidade de uma reforma da legislação trabalhista, com o intuito de flexibilizar as normas e adequá-las aos dias atuais, proporcionando alternativas, sobretudo em tempos de crise.

### **Flexibilização da Legislação Trabalhista e Atuação Sindical**

A flexibilização da legislação trabalhista tem sido objeto de amplo debate na sociedade, a qual vislumbra a necessidade imediata de propiciar alternativas para empresas em dificuldades.

Uma questão fundamental que deve ser trazida ao debate é a atuação dos sindicatos dos trabalhadores. Tais instituições serão figuras centrais ao

se discutir a flexibilização e, a atuação dos representantes das categorias profissionais será decisiva para que se tenha um avanço efetivo.

A dependência dos sindicatos, de certa forma, acaba sendo a grande barreira na busca por condições mais flexíveis nas relações de trabalho.

A legislação trabalhista vigente, de certa forma, prevê em casos excepcionais a possibilidade de flexibilização. O próprio texto do artigo 7º da Constituição Federal autoriza a negociação de parte das obrigações trabalhistas.

A irredutibilidade salarial, por exemplo, prevista no inciso VI do Artigo 7º, é relativizada, podendo ser objeto de negociação coletiva envolvendo o empregador e o sindicato da categoria.

O mesmo ocorre com o limite da jornada diária.

Em alguns pontos isolados, a previsão de flexibilização é autorizada pela Constituição Federal.

Depara-se, então, com um inevitável questionamento: na prática, por que razão se verifica

que tais dispositivos são subaproveitados por empregadores em dificuldades?

A resposta é bastante simples: a alteração, ainda que temporária, de parte dos direitos trabalhistas embarra na atuação dos sindicatos.

A expressa exigência de autorização por meio de acordo ou convenção coletiva faz com que se torne requisito para a validade de qualquer alteração, a aprovação em assembleia.

O procedimento para a formalização deste acordo é absolutamente moroso e a intervenção do sindicato, via de regra, causa mais prejuízos do que benefícios.

Na prática, é muito comum a recusa por parte de sindicatos em realizar a assembleia. Mesmo em tempos de crise, obter a colaboração dos sindicatos na tentativa de preservar empregos é tarefa árdua.

Mesmo quando as assembleias são realizadas, normalmente a postura do sindicato é no sentido de se posicionar veementemente contra qualquer

flexibilização, travando uma verdadeira batalha em sentido contrário aos interesses e necessidades do empregador.

Tais dificuldades se refletem de forma cristalina nas estatísticas da Justiça do Trabalho.

Em 2016, foram ajuizados 803 dissídios coletivos, ações estas endereçadas aos Tribunais Superiores, para sanar conflitos entre empregadores e sindicatos, ou sindicatos patronais contra sindicatos dos trabalhadores.

Mais expressivo do que o número de ações ajuizadas, é o número de acordos formalizados: 225 no total, ou seja, apenas 28,02% dos dissídios coletivos terminam em acordo. Índice 10 pontos de porcentagem menor que o volume de acordos firmados em conflitos individuais, com um agravante: os dissídios coletivos sempre surgem da impossibilidade de um acordo extrajudicial.

Ao contrário dos dissídios individuais, o que se busca nos dissídios coletivos não é a imposição de

uma obrigação, mas um entendimento. Considerando que o acordo é o fim dos dissídios coletivos, os números em questão se mostram muito mais preocupantes.

E esta dificuldade é histórica.

Nos anos de 2012, 2013 e 2014, os índices foram ainda piores, conforme se observa pelos números abaixo:

Ano	Ajuizados	Acordos	% de Acordos
2012	1050	88	8,38%
2013	1064	111	10,43%
2014	1089	181	16,62%

Os números acima mostram que a redução do número de litígios não pode depender apenas e tão somente da reforma trabalhista e da flexibilização das condições de trabalho.

Isso porque a flexibilização depende mais do que apenas da aprovação de um projeto de reforma no Congresso.

Dependerá também, para que tenha plena eficácia, de uma mudança na mentalidade dos dirigentes sindicais, ou seja, que estes passem a perceber os problemas dos empregadores como também sendo dos trabalhadores.

Somente assim será possível atribuir aos acordos coletivos um caráter de negociação de comum acordo, com capacidade de beneficiar ambas as partes.

Porém, dado o histórico acima, outras alternativas devem ser estudadas, além da possibilidade de flexibilização.

## **Alternativas Para a Redução da Litigiosidade**

Como exposto antes, a redução do número de reclamações trabalhistas não pode depender apenas da reforma trabalhista.

Aos empregadores cabe “olhar para dentro” e buscar adequar a gestão do negócio à legislação vigente, para amenizar os impactos e reduzir o passivo.

Essa adequação requer, necessariamente, investimentos na estrutura interna. Além de rígida, a legislação trabalhista é bastante ampla e complexa.

Investimentos internos são fundamentais. Esta mudança pode começar pela área de recursos humanos que responda por recrutar, selecionar, regular os contratos de trabalho, comunicar e desligar pessoas.

O conceito de administração de pessoal é facilmente confundido com as tarefas de recursos humanos. Embora não haja uma definição doutrinária sobre o assunto, o que se entende por administração de pessoal é a área onde se tratam as formalidades e procedimentos burocráticos dos contratos de trabalho.

Essa área, via de regra, é parte de uma estrutura mínima das empresas, focada em cumprir “tarefas do cotidiano”. É diferente da área de recursos humanos, a qual se dedica a outras questões como a definição de perfis profissionais, estudos de produtividade, qualificação de trabalhadores, comunicação, entre outras questões que fogem do dia a dia.

Empresas que possuem uma área de recursos humanos estruturada, estão invariavelmente sujeitas a um número menor de litígios judiciais. Além de analisar riscos de forma continuada, elas conseguem visualizar melhorias e prevenir, em tempo, eventuais passivos, evitando a judicialização de conflitos.

A atuação da área de recursos humanos também deve estar alinhada com a área jurídica e, ambas, devem estar familiarizadas com as dificuldades e desafios enfrentados pelos empregadores.

A atuação preventiva de uma área jurídica tende a ser mais eficaz e muito menos onerosa para as empresas. A redução de custos torna-se ainda mais

evidente se, ao invés de isolar cada custo para fins de cálculo, somar-se à redução das despesas com profissionais desta área (custeio de jurídico preventivo X jurídico contencioso), a economia decorrente da redução de condenações na Justiça do Trabalho.

Finalmente, o grande desafio é investir em prevenção e, ainda assim, estruturar e gerir um modelo que permita à empresa se preparar para tempos de crise.

A falta de reservas financeiras para períodos de dificuldades em uma economia instável pode desencadear problemas de diversas naturezas e magnitudes. Se a questão não for vista assim, nos momentos de dificuldade e de demissões é que serão descobertas as fragilidades na gestão.

Um estudo recente da PWC em parceria com a Faculdade Getúlio Vargas, mostrou que 87% dos entrevistados consideram que as empresas de grande porte tendem a se organizar melhor do que as pequenas no que tange a cumprir a legislação



trabalhista, na medida em que possuem maior capacidade para investir na prevenção. Para mais informações sobre o estudo, [acesse](#).

De fato, tal conclusão é incontestável.

Porém, também são essas empresas com mais recursos que possuem condições de superar as dificuldades impostas por processos trabalhistas.

Na prática, a questão é optar entre investir em prevenção e se estruturar para reduzir o número de

reclamatórias ou, se estruturar para adequar a sua gestão a uma rotina de convivência com desgastantes execuções trabalhistas.

Evidente que a primeira opção é a mais viável, sendo necessária uma mudança na mentalidade das empresas, inclusive de médio e pequeno porte, até que possíveis reformas sejam colocadas em prática, com eficácia, o que dificilmente ocorrerá num curto prazo.

**Joaquim Rolim Ferraz** (OAB-SP nº 251.482), um dos Sócios Fundadores de Juveniz Jr, Rolim Ferraz Advogados. É graduado em Direito pela Universidade Católica do Salvador em 2001 e pós-graduado em Direito Tributário - "Uma Visão Constitucional" - pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. É membro da International Bar Association - IBA, membro da International Law Association - ILA e membro da Associação dos Advogados do Estado de São Paulo.

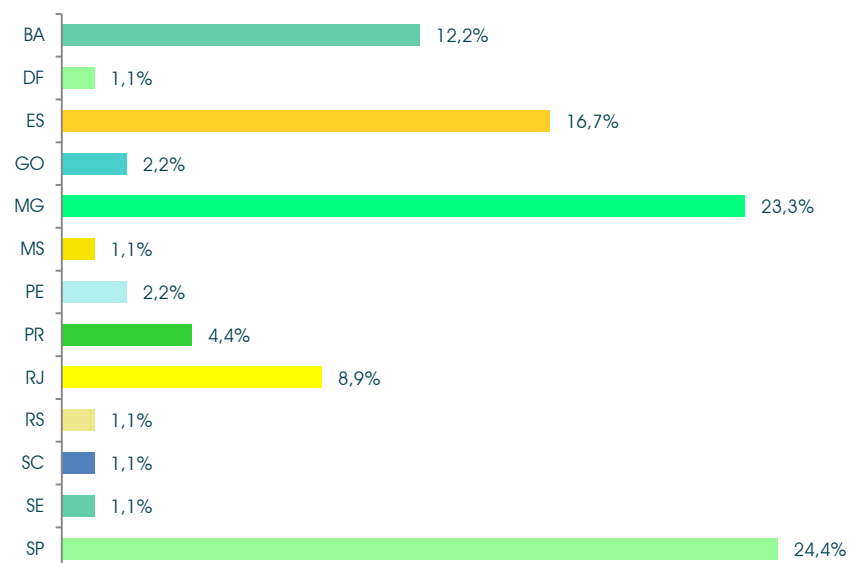
**Rafael Augusto Salomão** (OAB-SP nº 348.327), Coordenador de Contencioso e Preventivo Trabalhista de Juveniz Jr, Rolim Ferraz Advogados. É graduado em Direito pela Universidade Norte do Paraná - Londrina, e especialista em Direito do Trabalho pelo IELFG - PR.

# Perfil dos Participantes

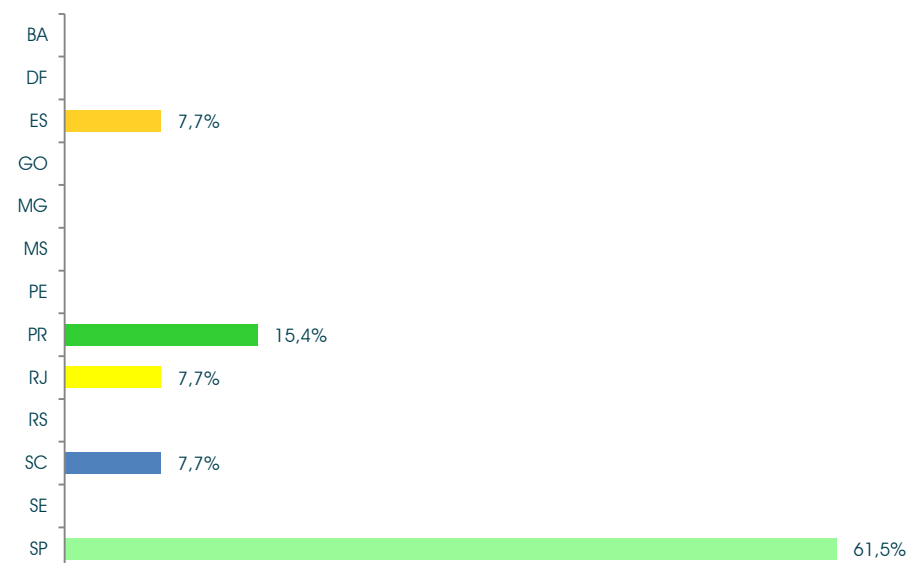


## Localização da Matriz

Todos

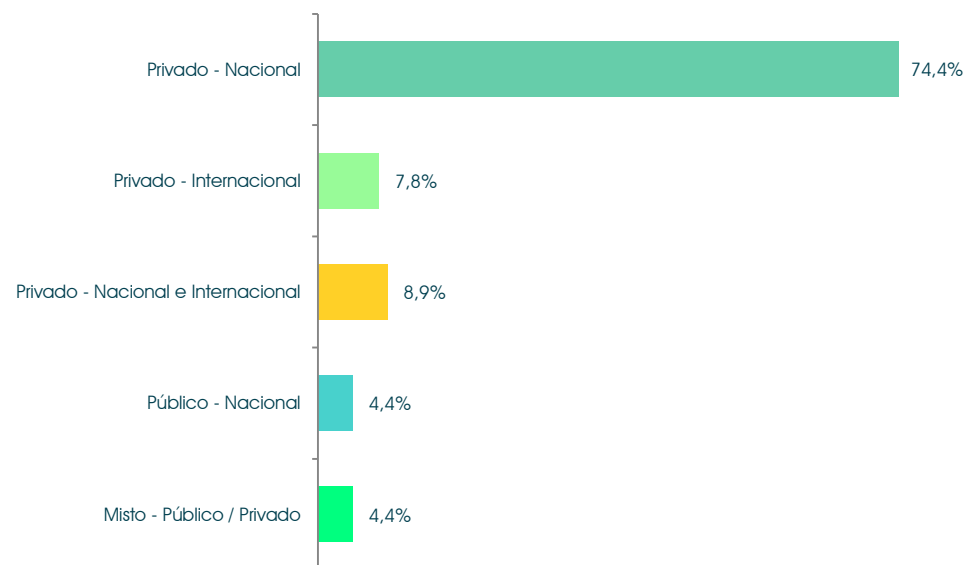


Asset Management

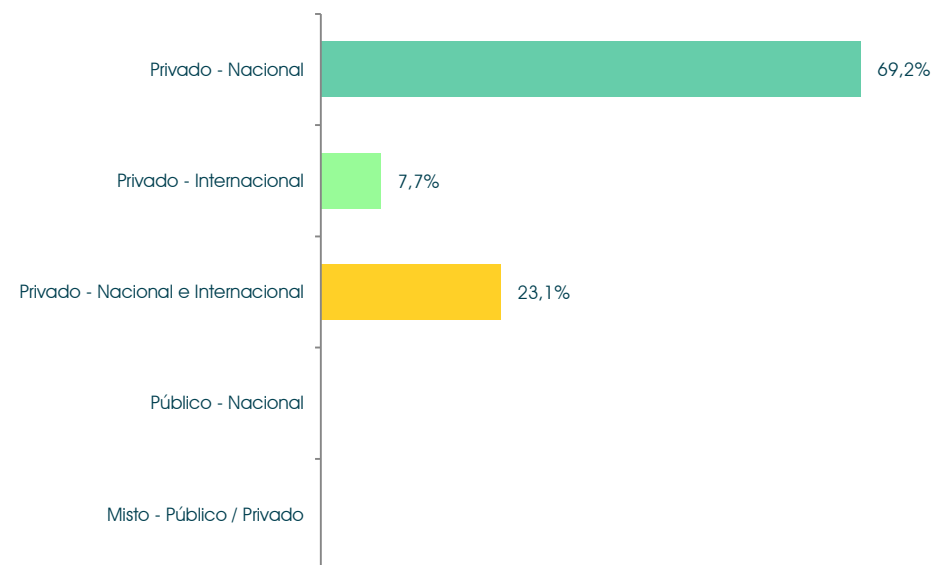


## Origem de Capital

Todos

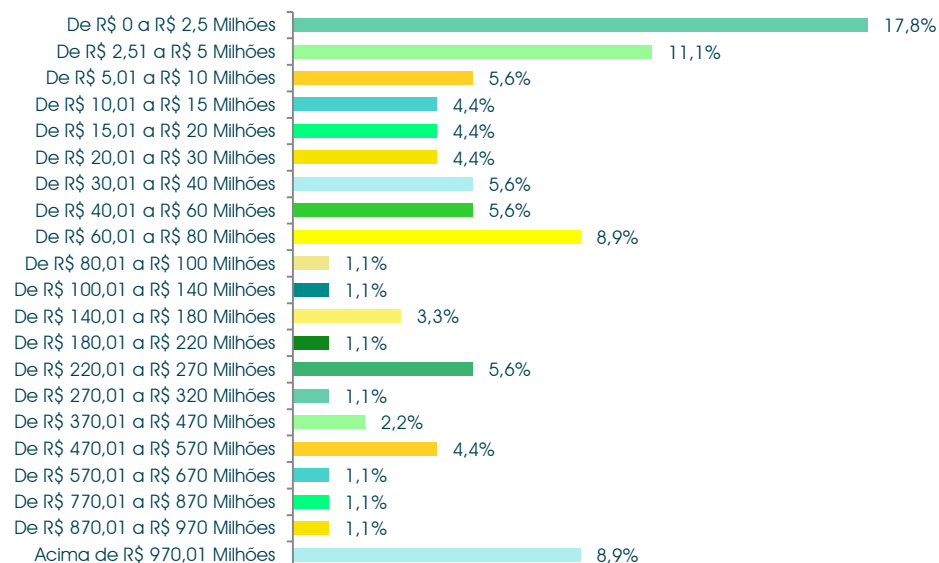


Asset Management

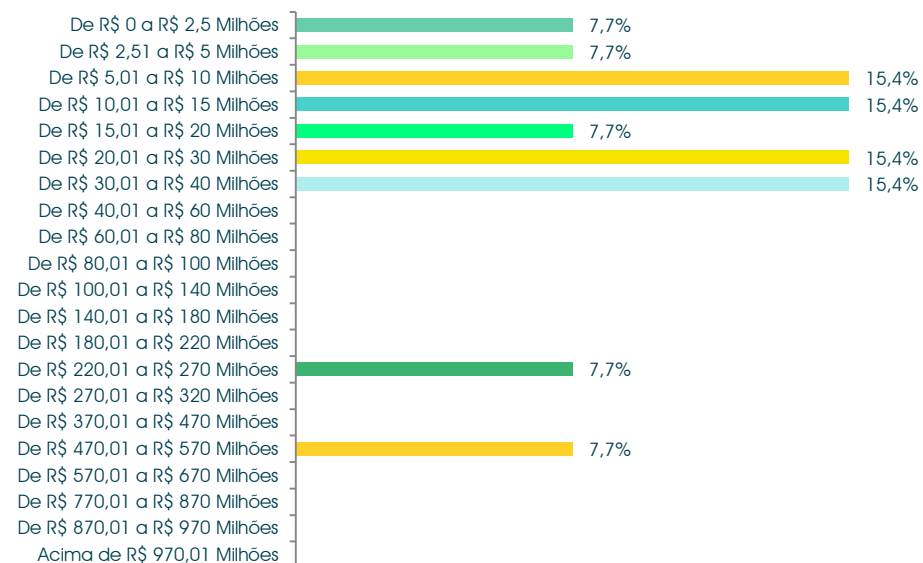


## Faturamento Bruto

### Todos

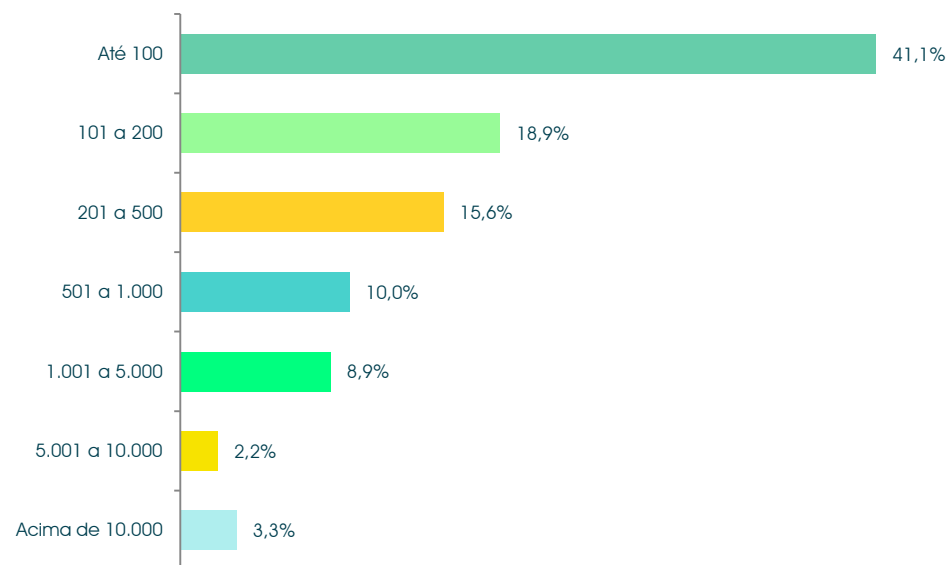


### Asset Management

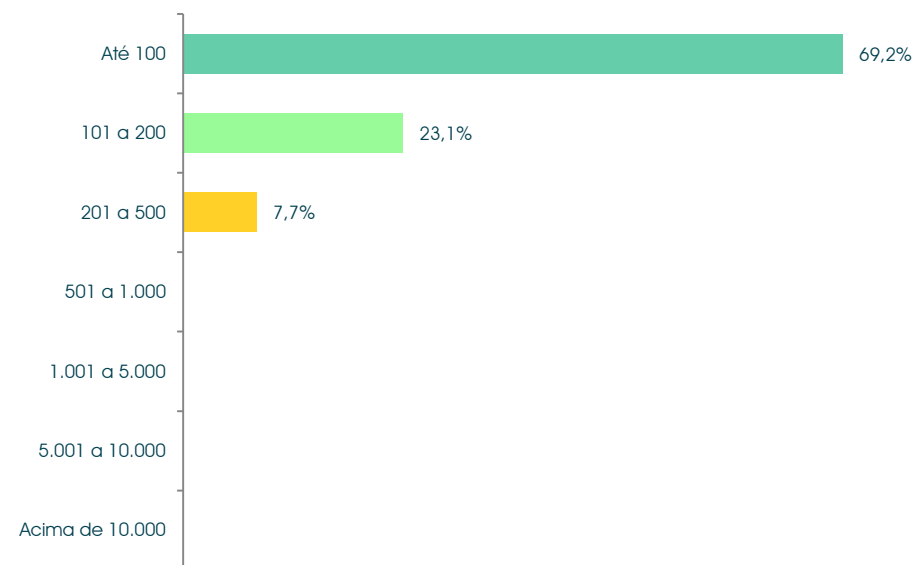


## Número Total de Funcionários

Todos



Asset Management

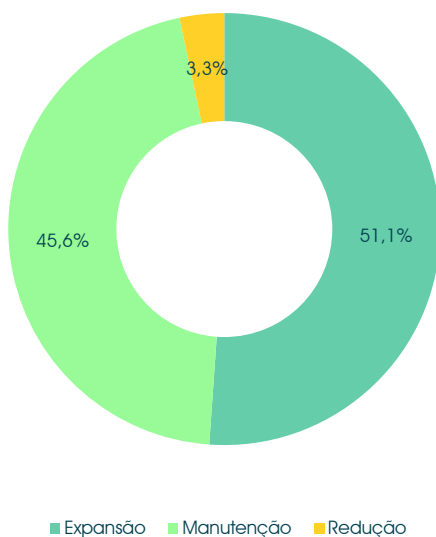


# Expectativas de Negócios

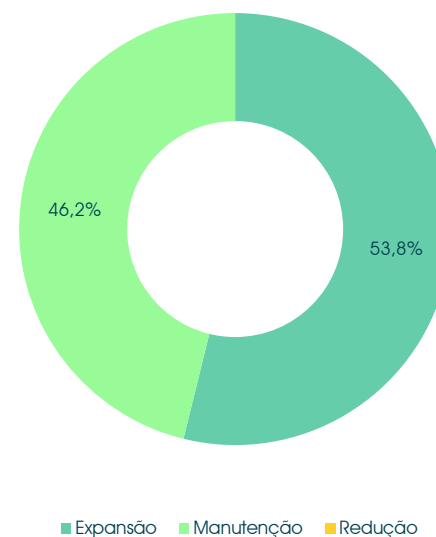


## Expectativas para os Próximos 12 Meses

Todos



Asset Management



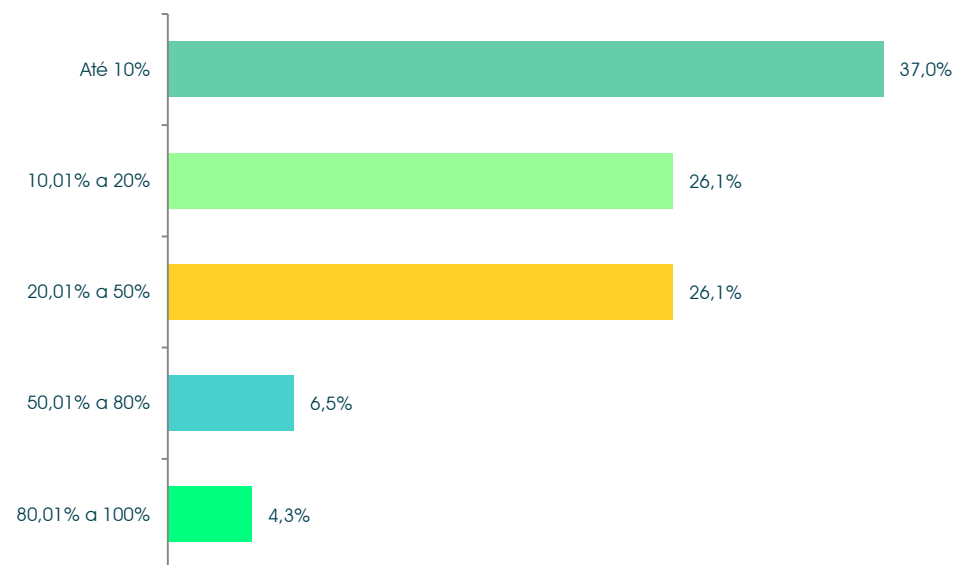


# Expectativas de Negócios - Expansão

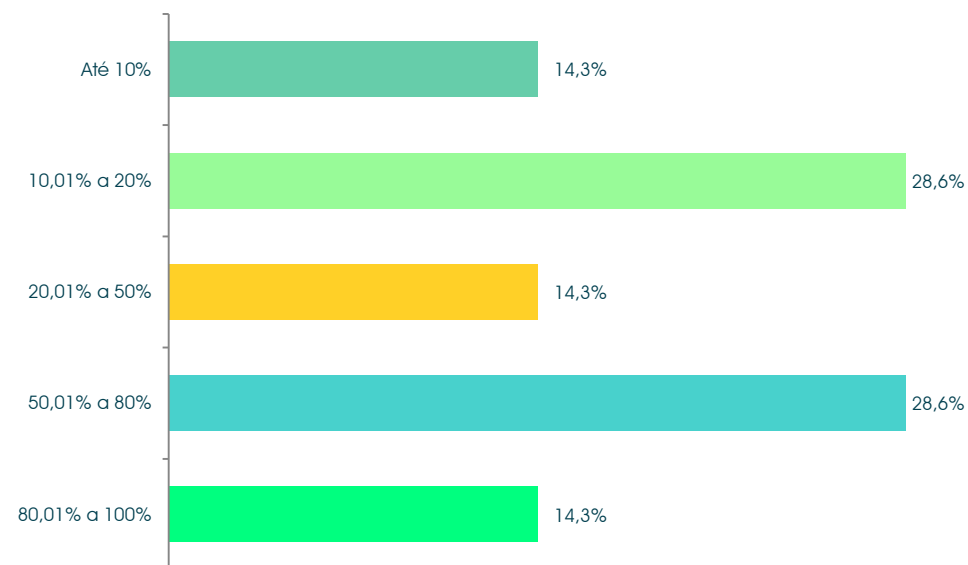


## Percentual de Expansão nos Próximos 12 Meses

Todos



Asset Management

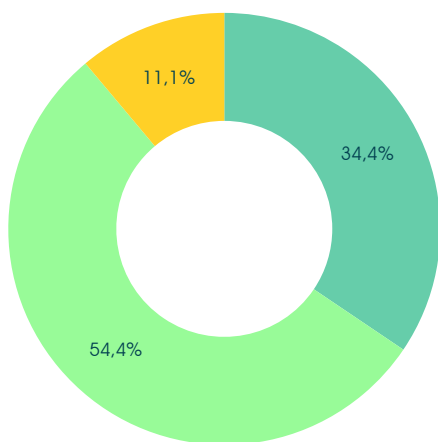


## Expectativas de Negócios - Quadro de Pessoal



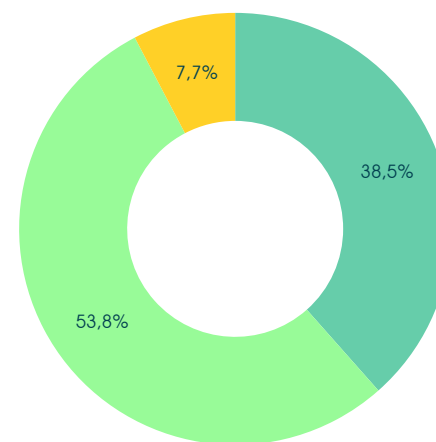
## Expectativas para os Próximos 12 Meses

Todos



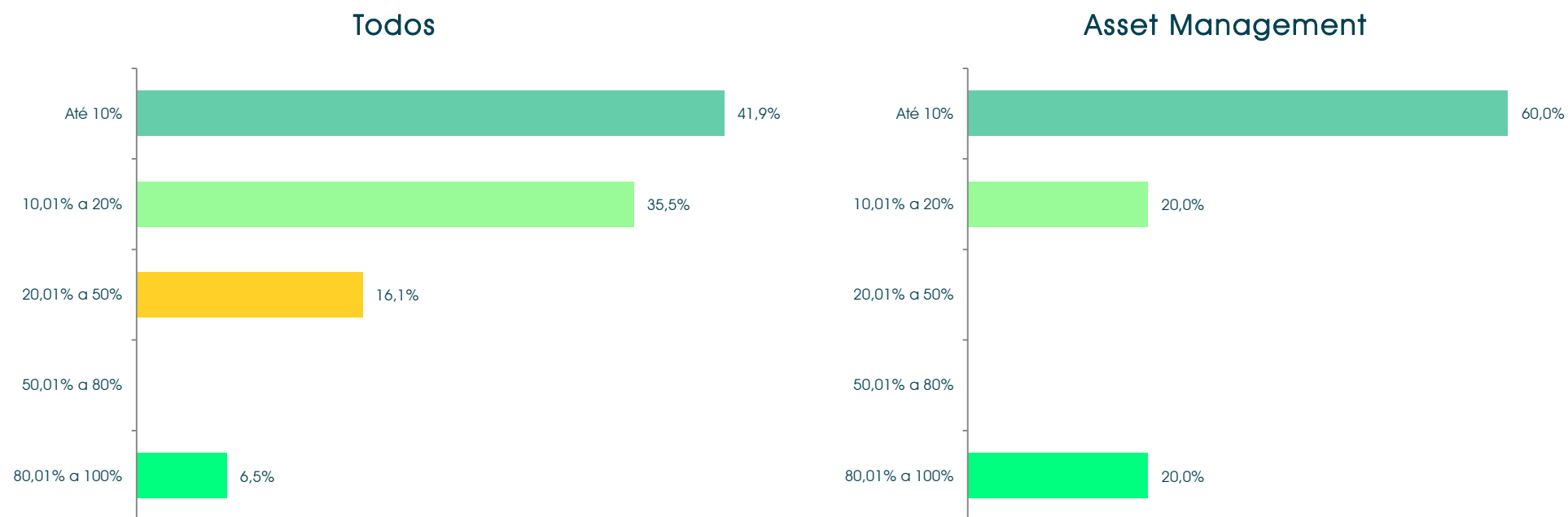
■ Ampliação ■ Manutenção ■ Redução

Asset Management

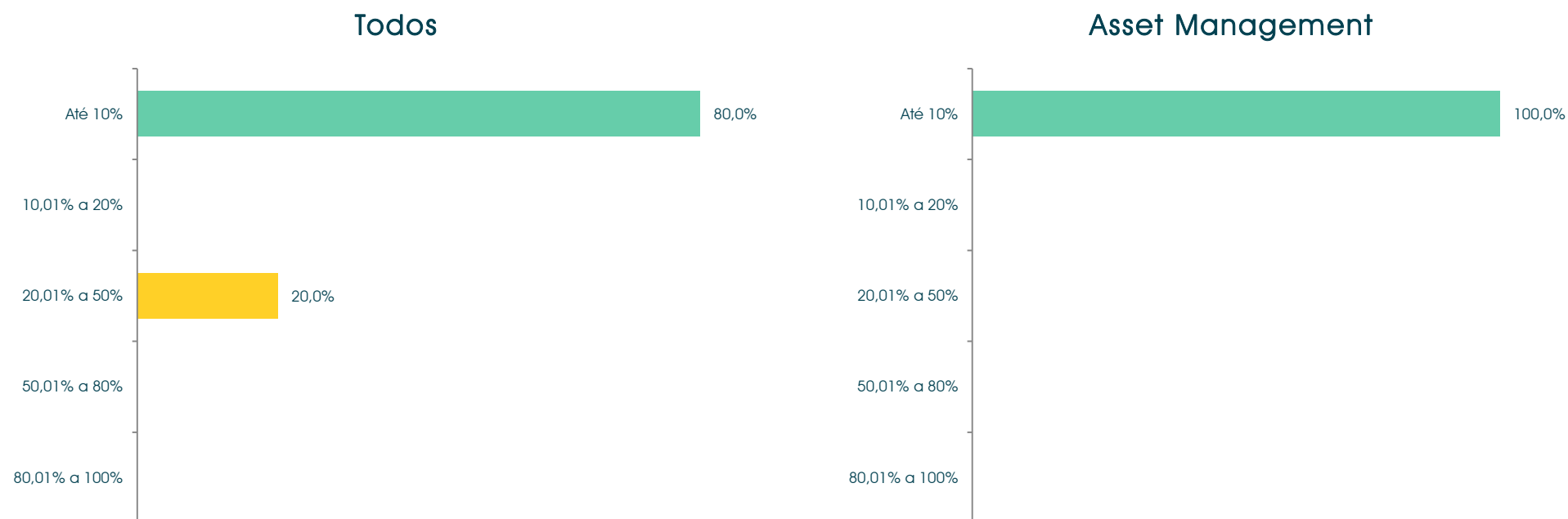


■ Ampliação ■ Manutenção ■ Redução

## Percentuais de Ampliação para os Próximos 12 Meses



## Percentuais de Redução para os Próximos 12 Meses

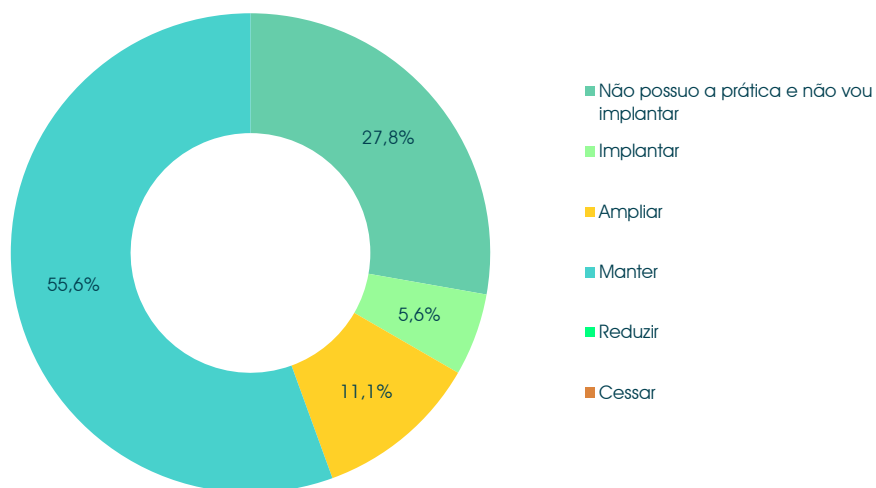


# Políticas de Gestão de Pessoas

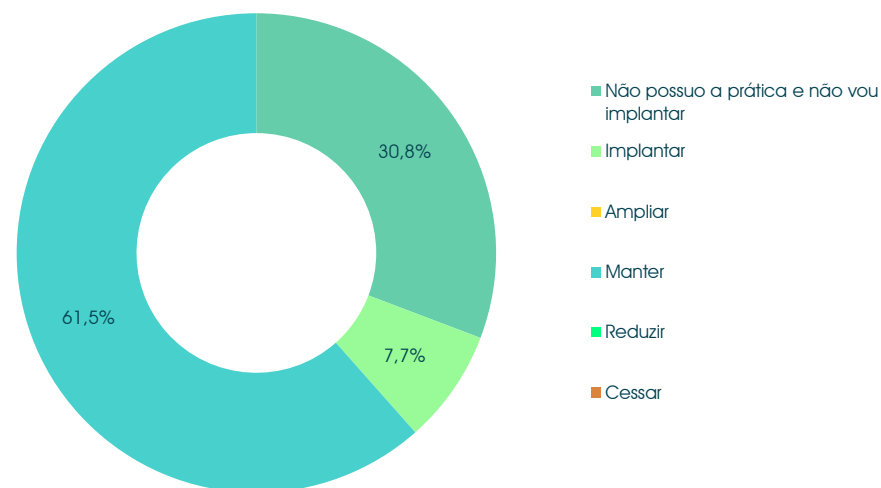


## Programas de Estágio

Todos



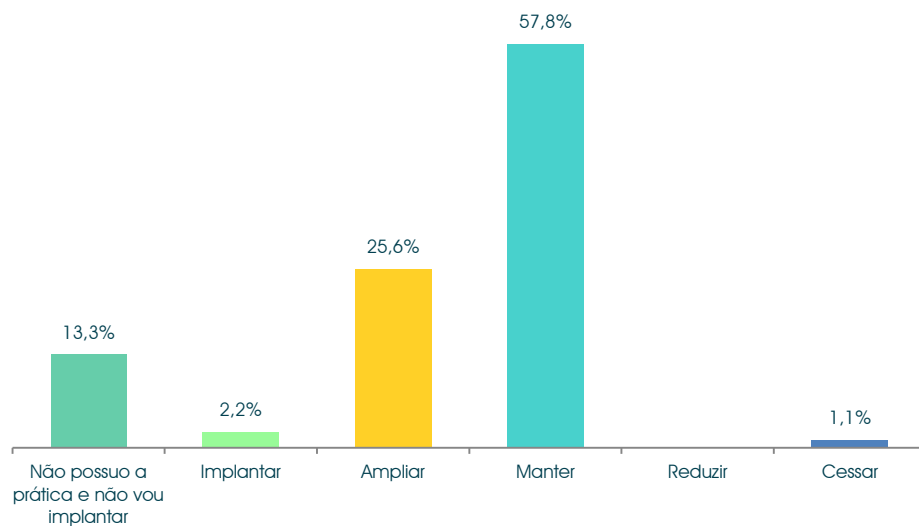
Asset Management



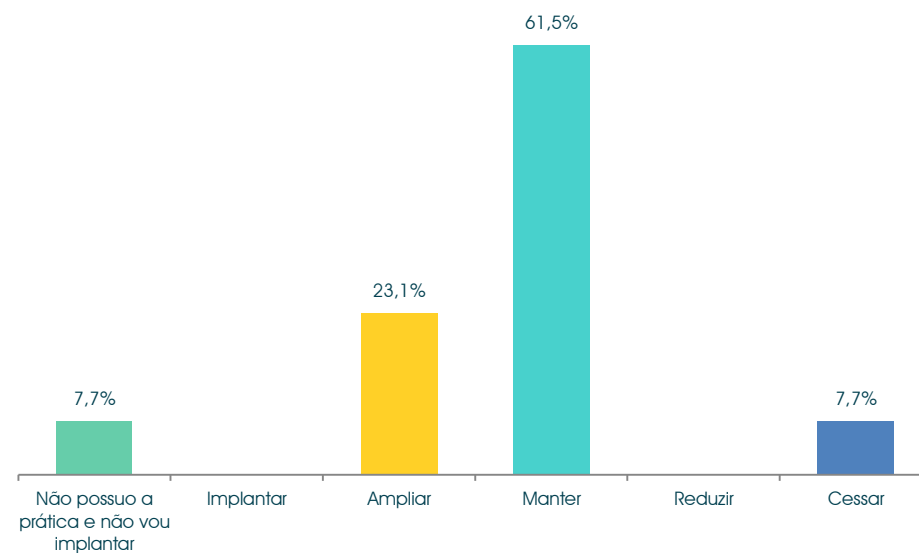


## Recrutamento Interno

Todos

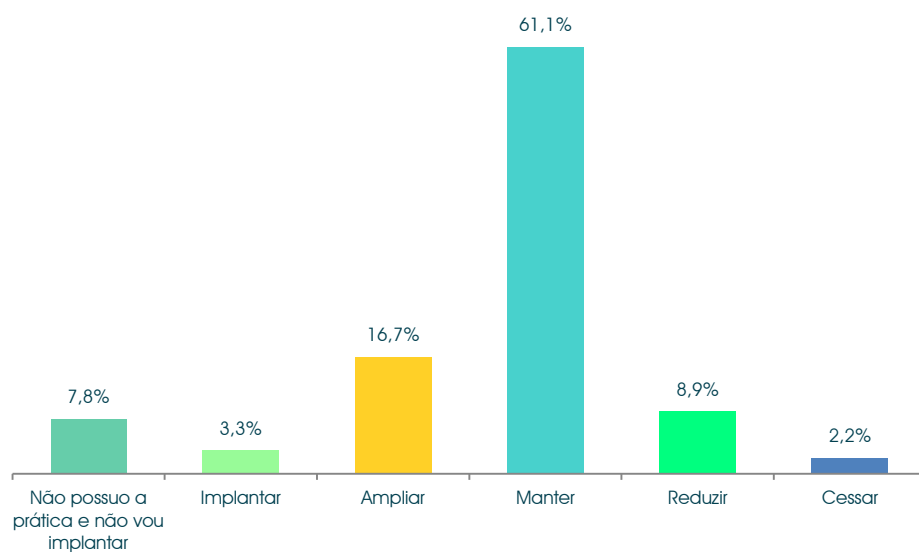


Asset Management

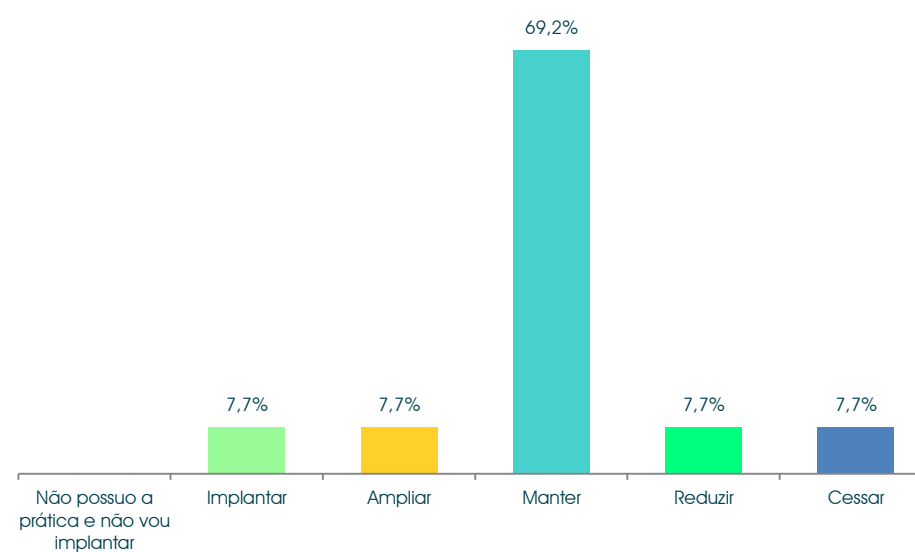


## Recrutamento Externo

Todos

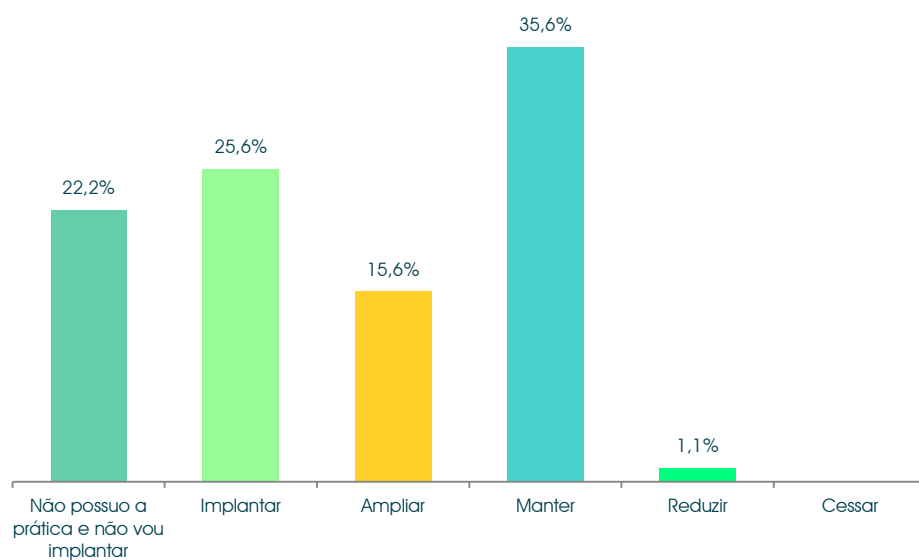


Asset Management

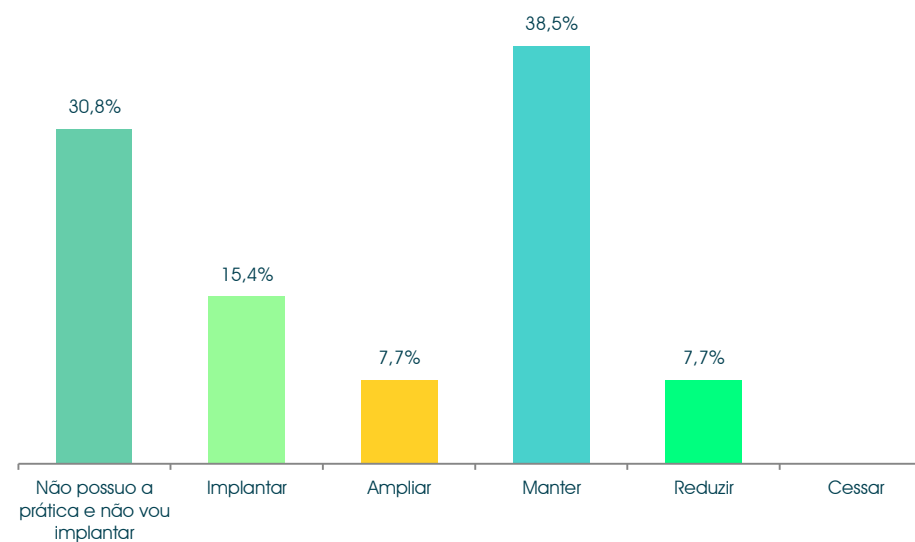


## Planos de Carreira e Sucessão

Todos

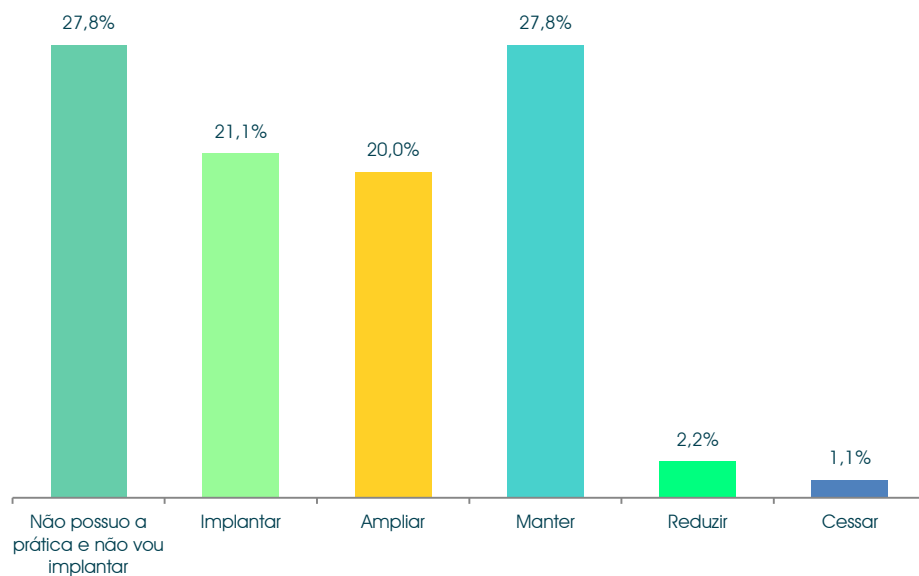


Asset Management

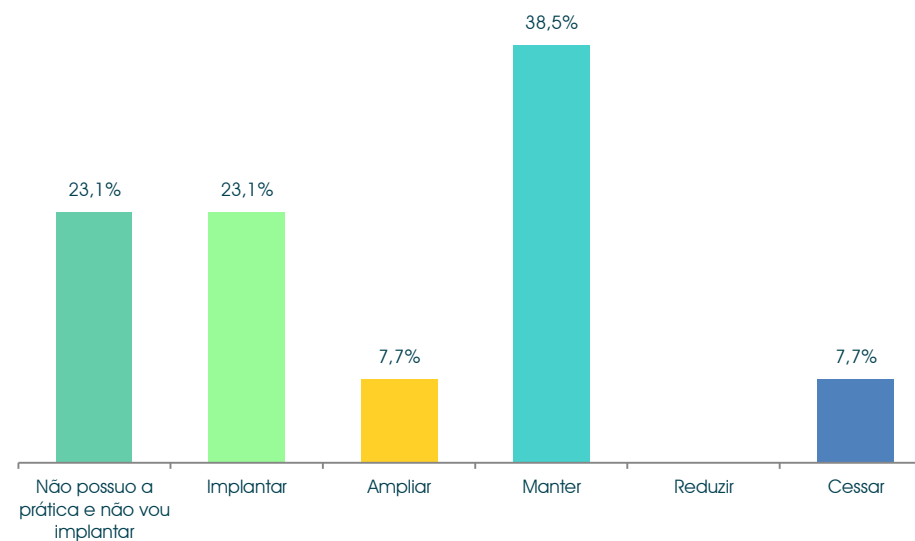


## Desenvolvimento Executivo

Todos

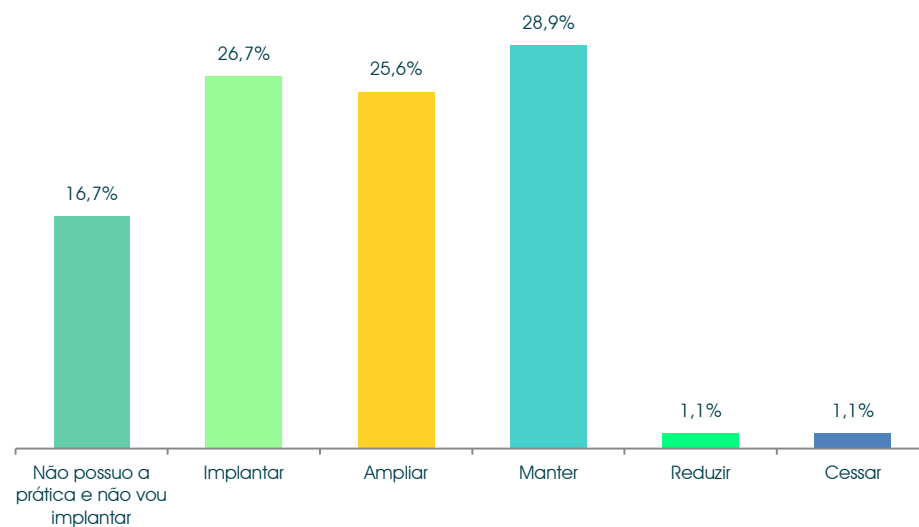


Asset Management

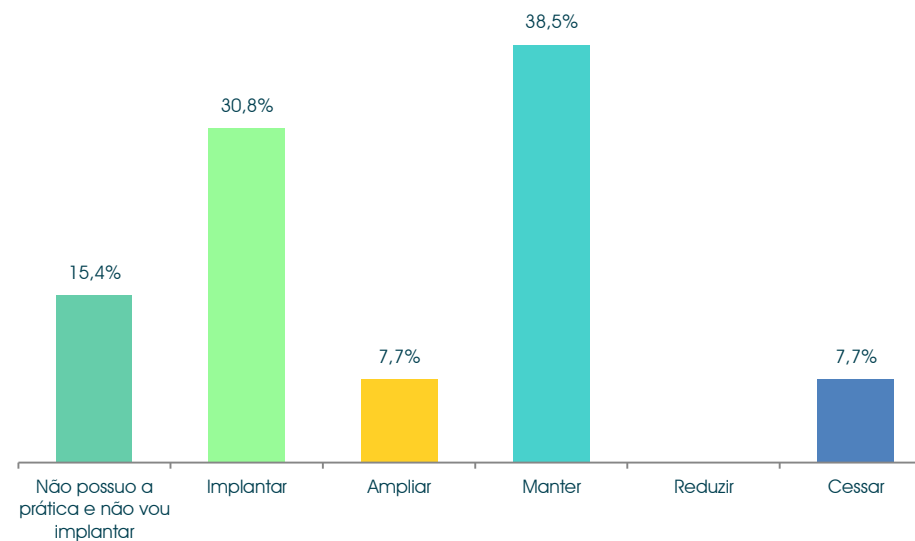


## Desenvolvimento de Lideranças

Todos

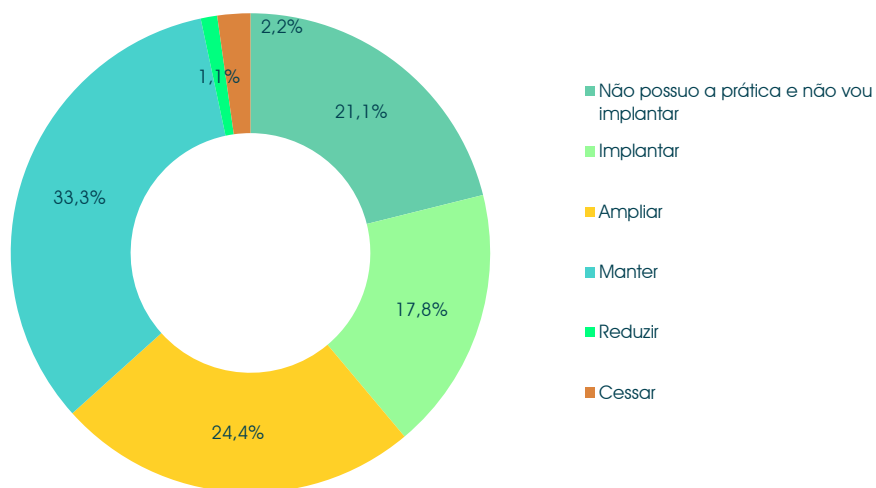


Asset Management

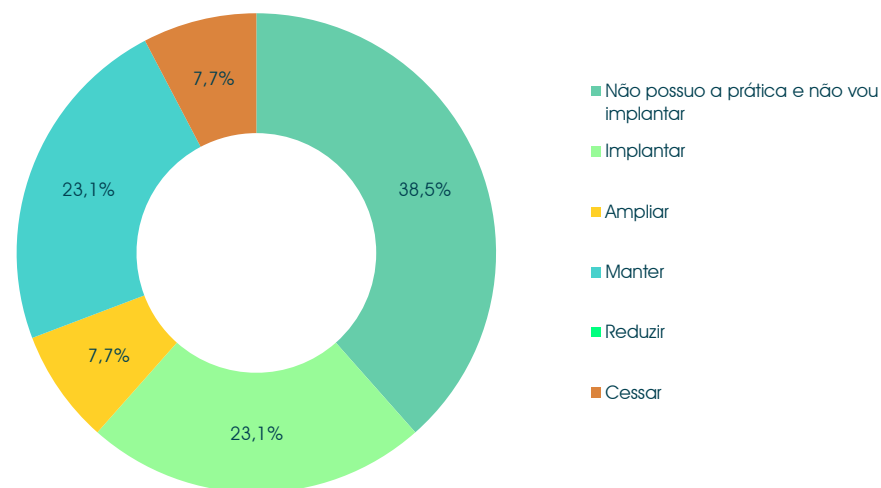


## Treinamento Comportamental

Todos

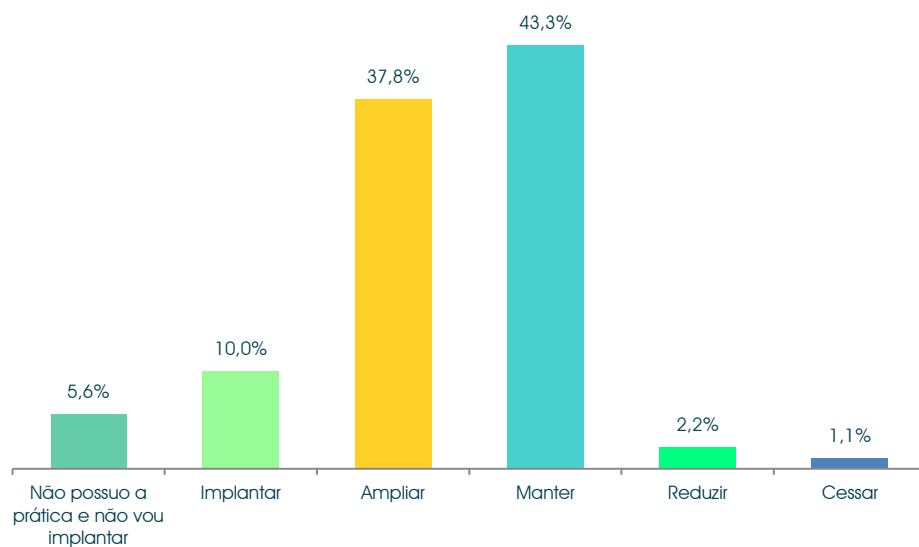


Asset Management

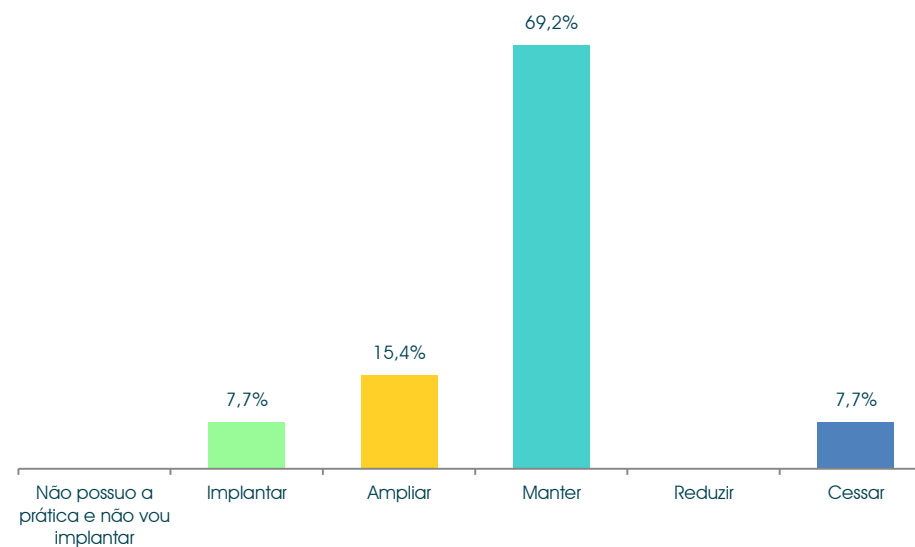


## Treinamento Técnico

Todos

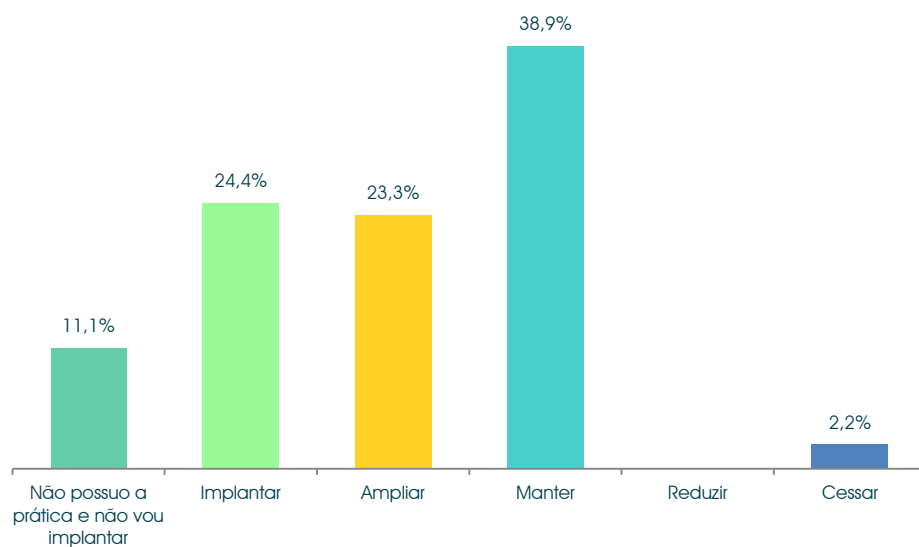


Asset Management

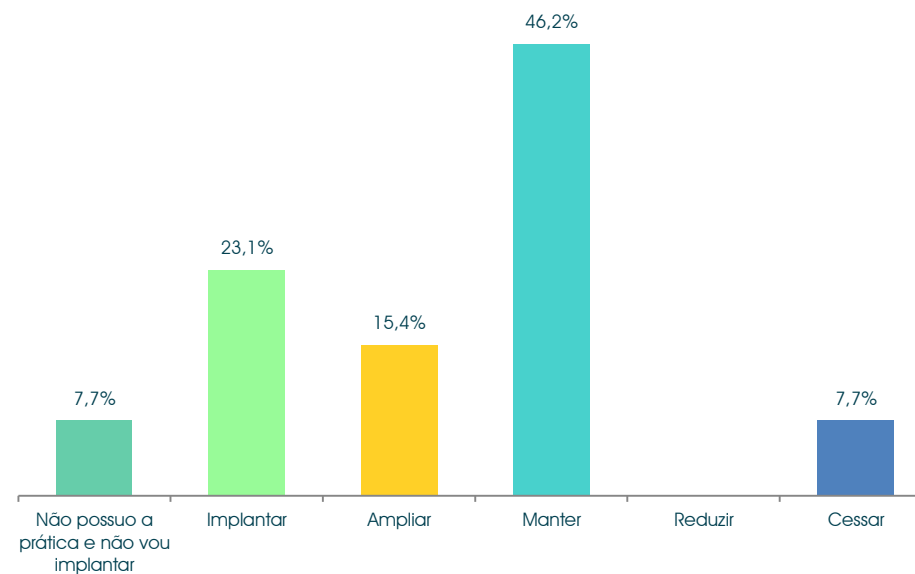


## Programa de Gestão do Desempenho

Todos



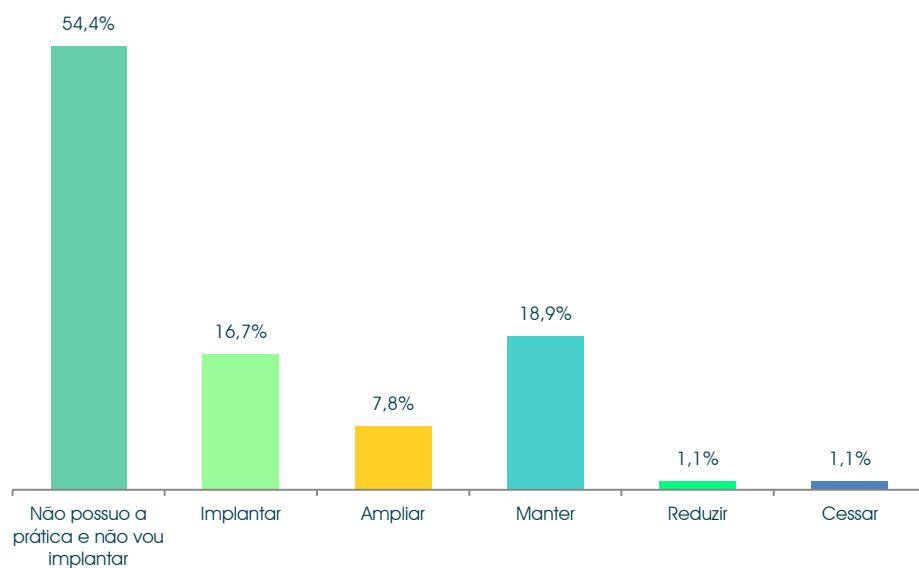
Asset Management



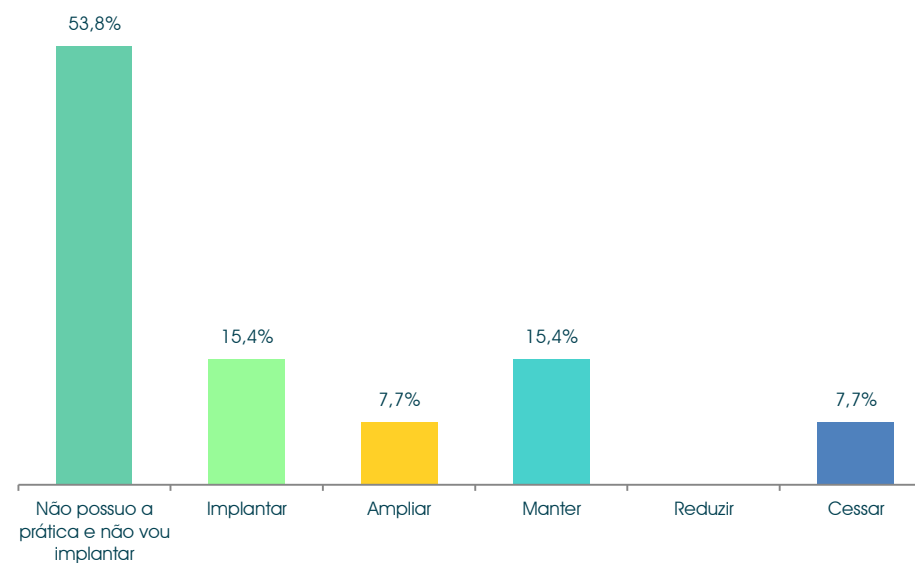


## Coaching Executivo

Todos

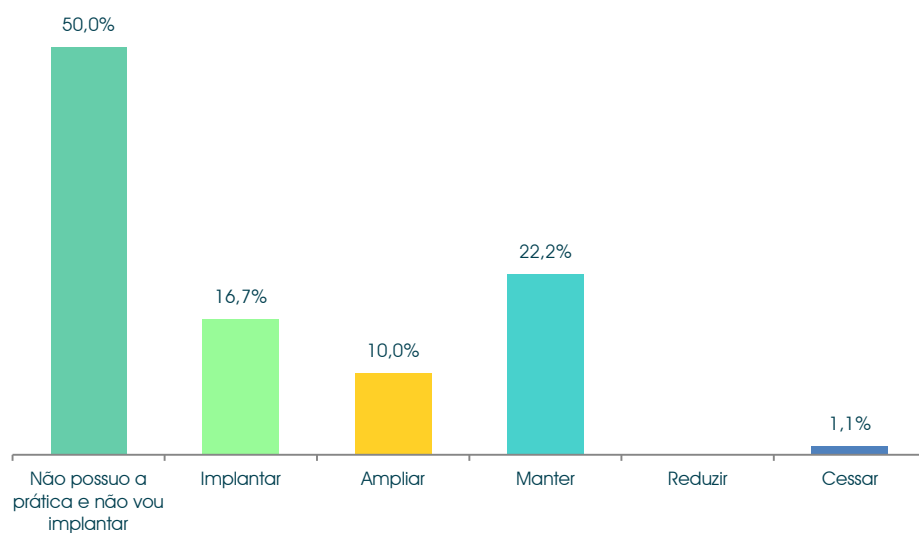


Asset Management

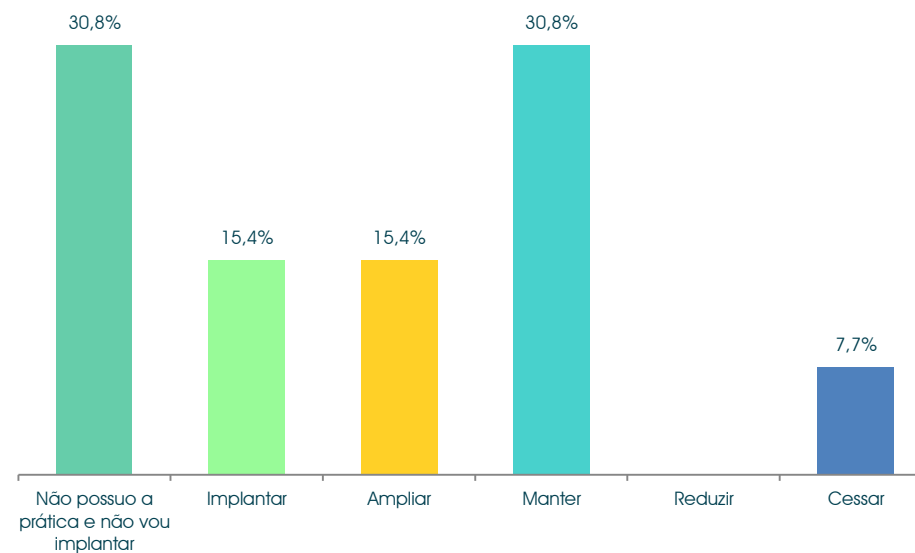


## Programas de Assessment

Todos

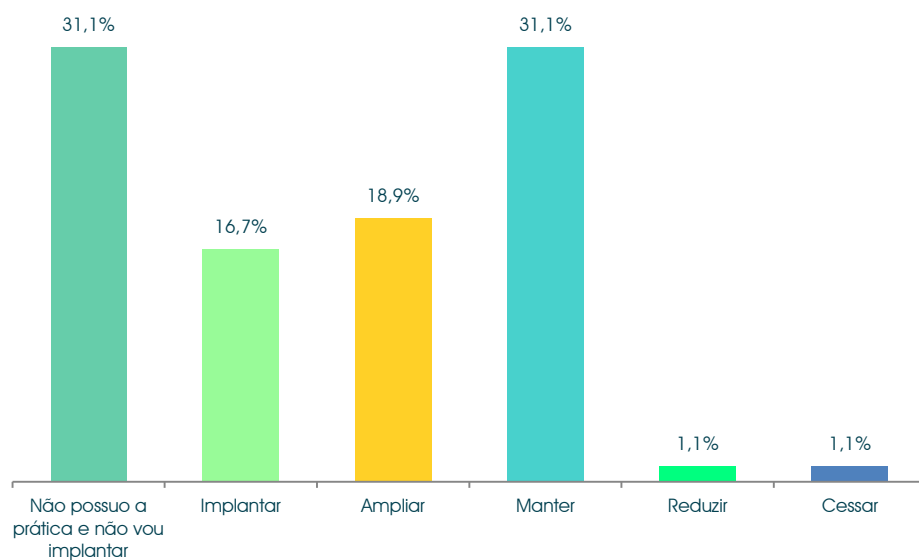


Asset Management

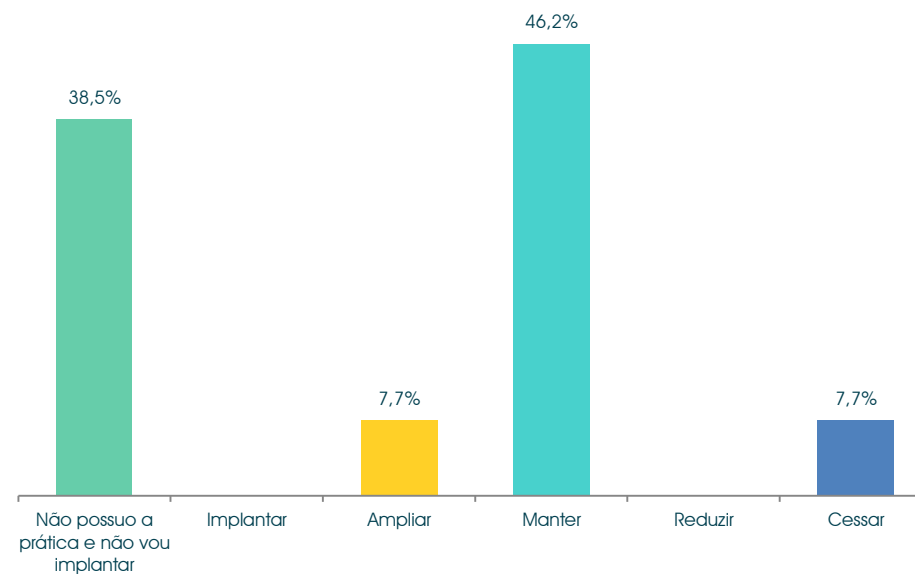


## Programas de Qualidade de Vida

Todos

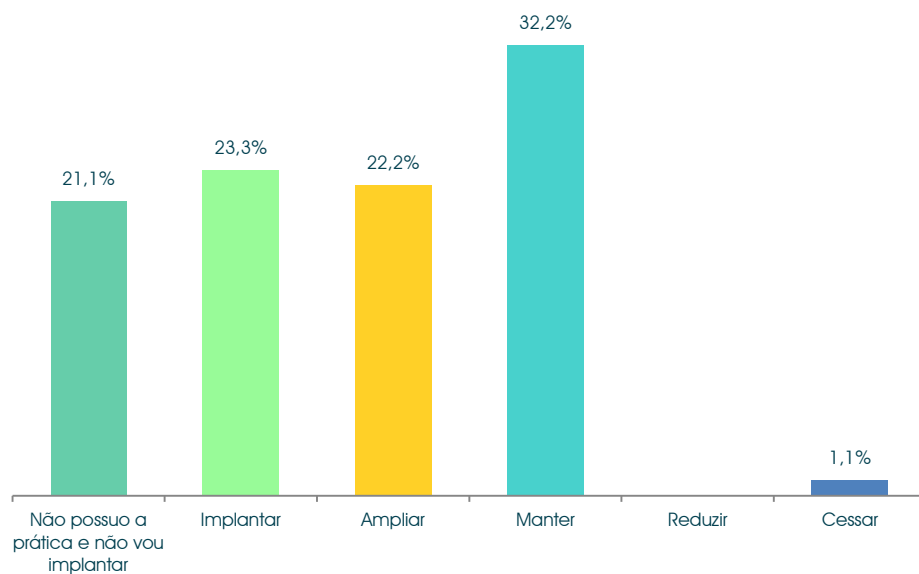


Asset Management

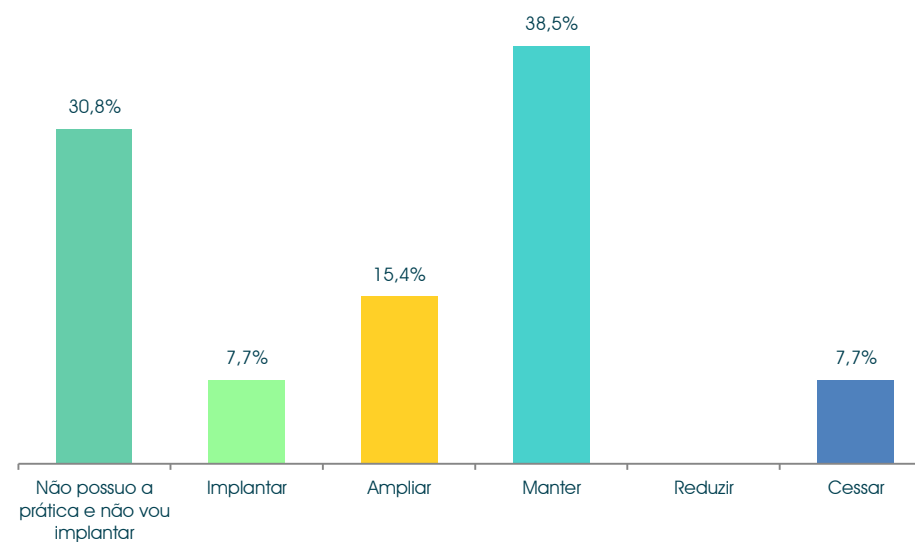


## Programas de Disseminação de Cultura Organizacional

Todos

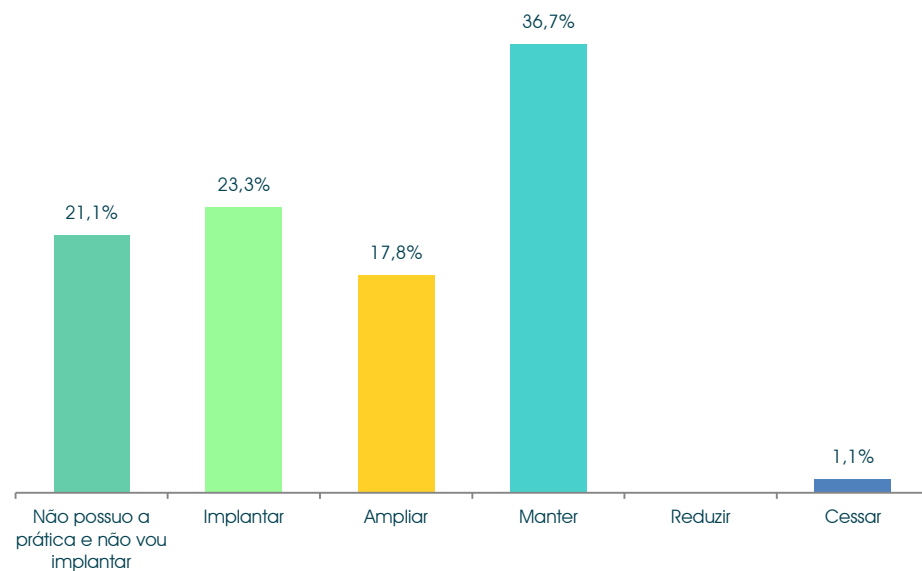


Asset Management

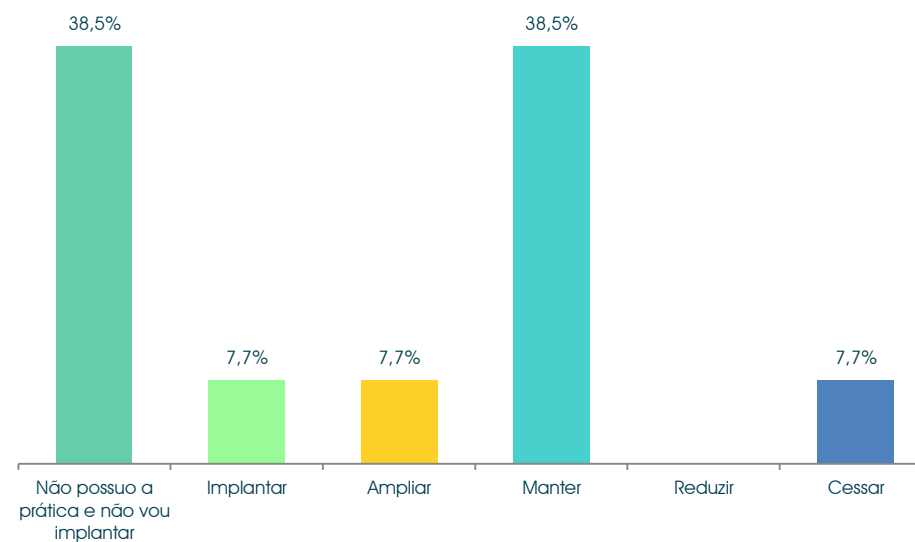


## Monitoramento do Clima Organizacional

Todos

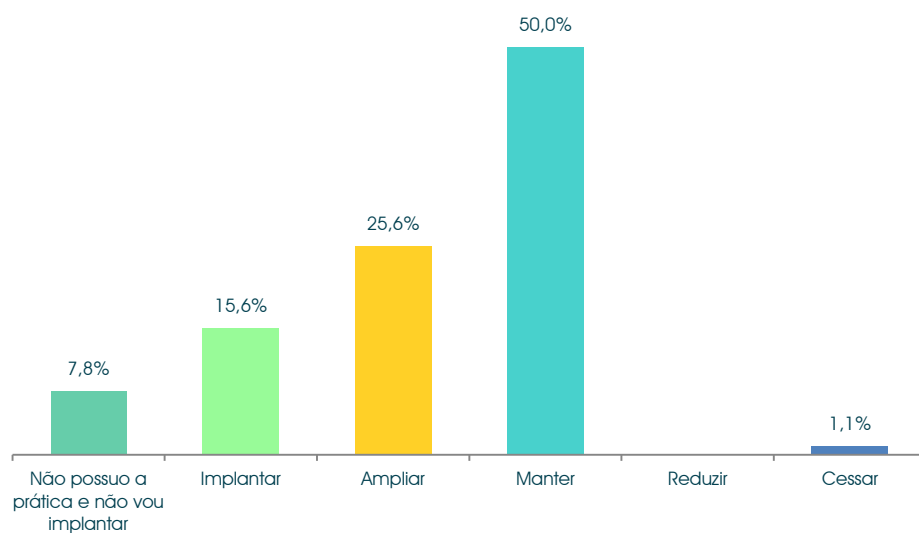


Asset Management

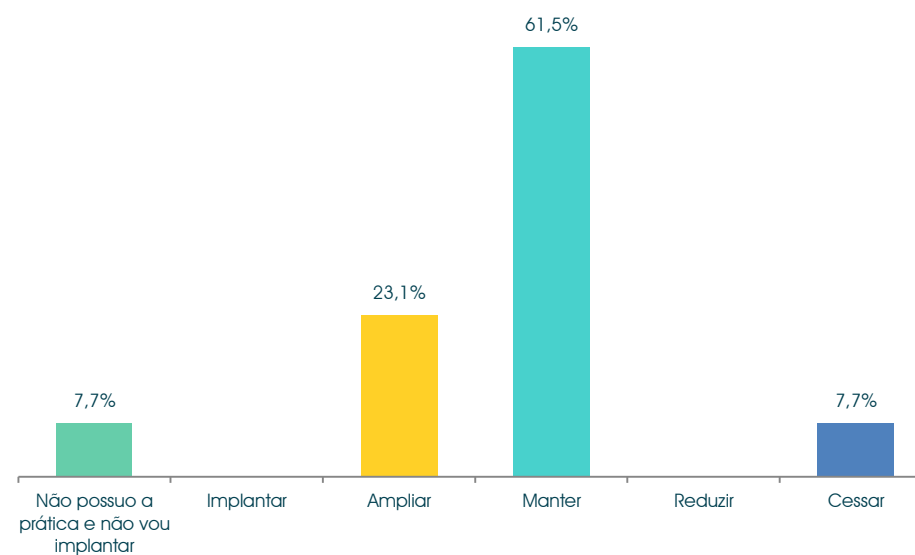


## Programas de Comunicação Interna

Todos

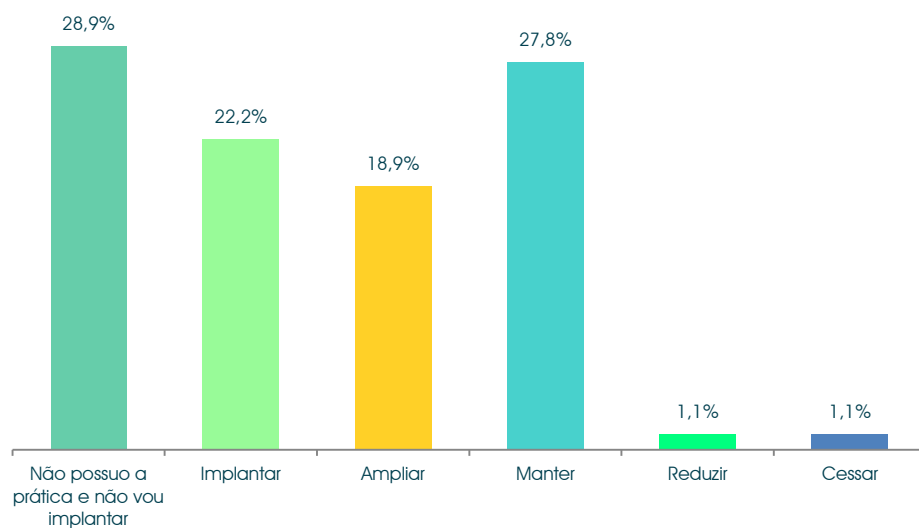


Asset Management

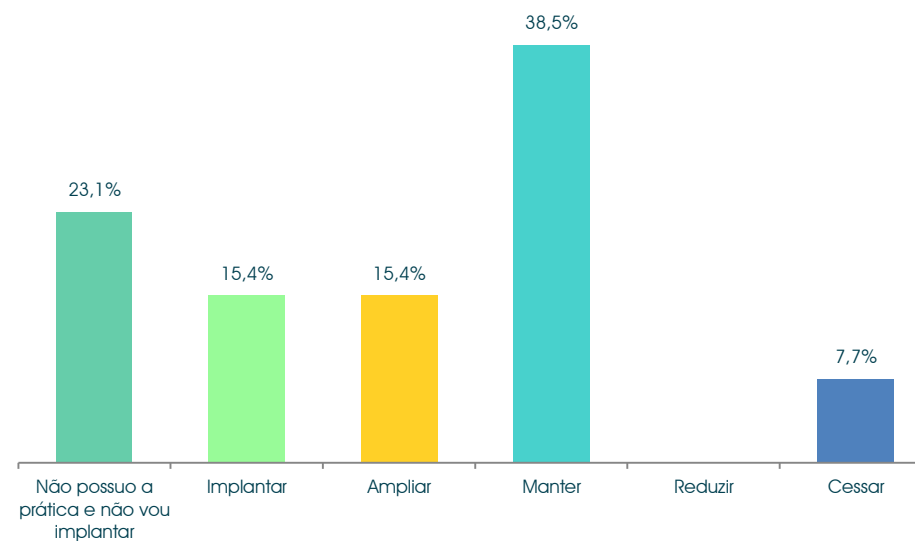


## Programas de Gestão do Conhecimento

Todos

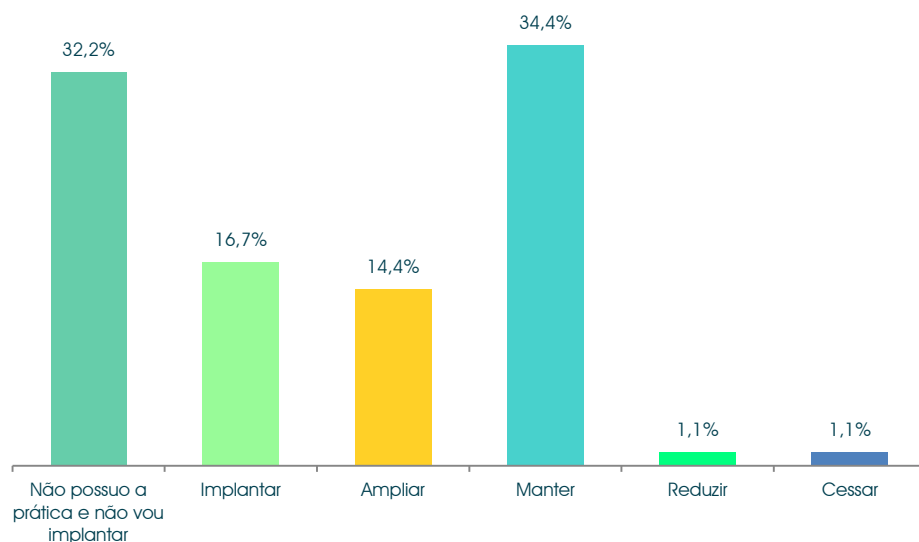


Asset Management

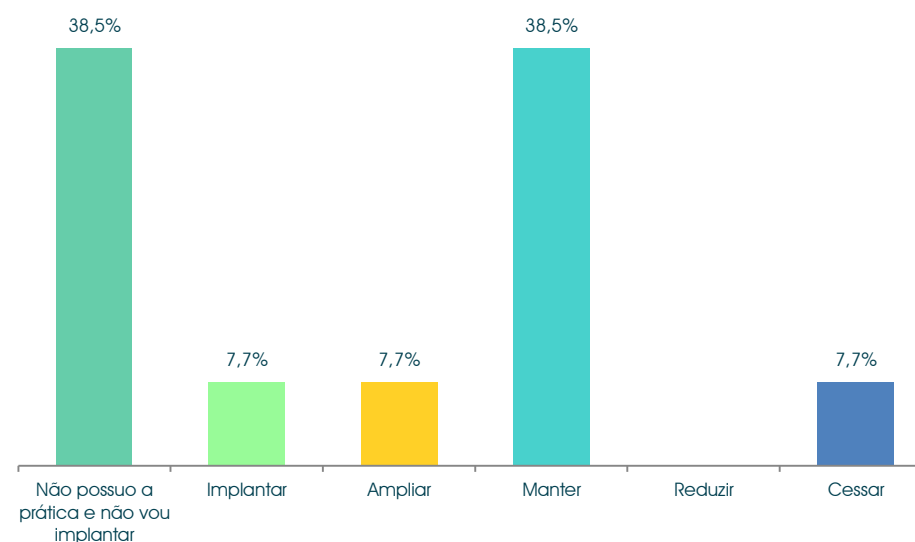


## Política de Responsabilidade Sócio-Ambiental

Todos



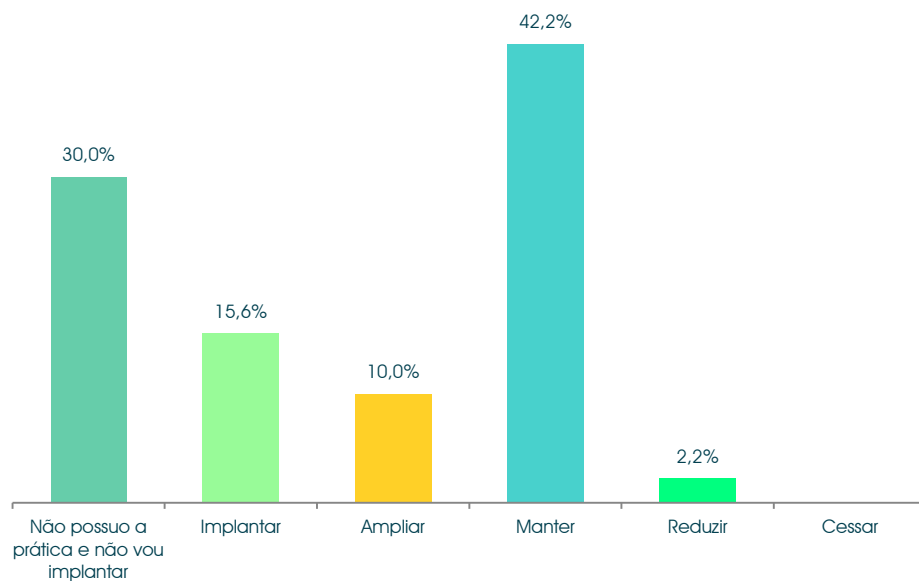
Asset Management



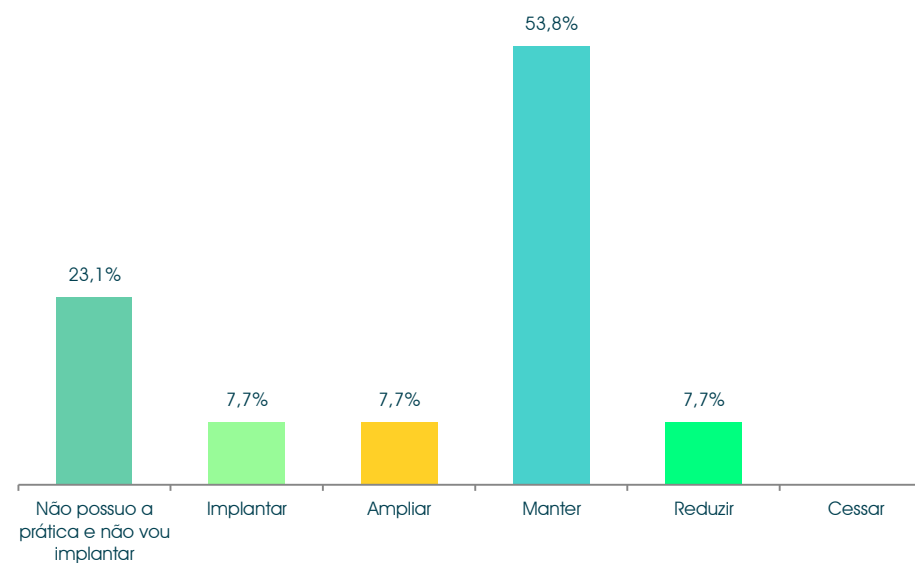


## Política de Governança Corporativa

Todos

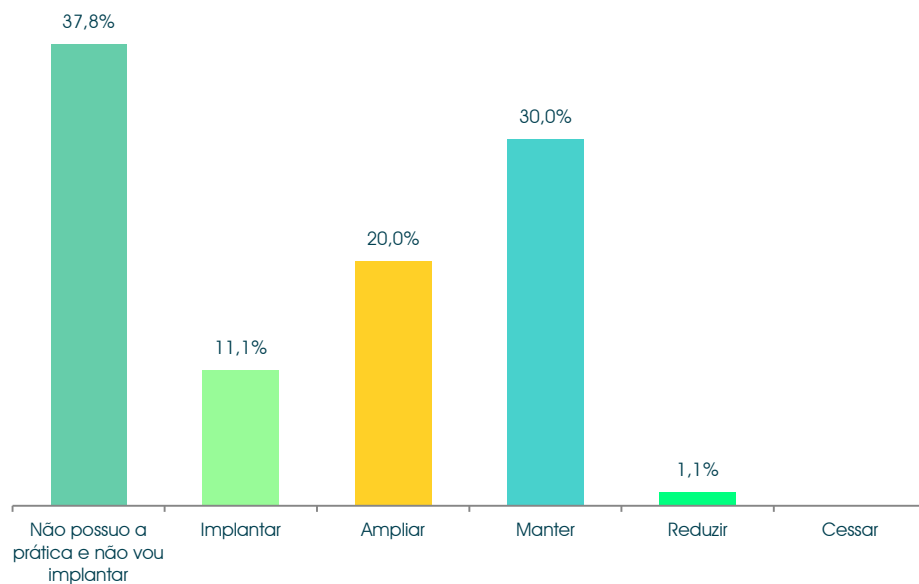


Asset Management

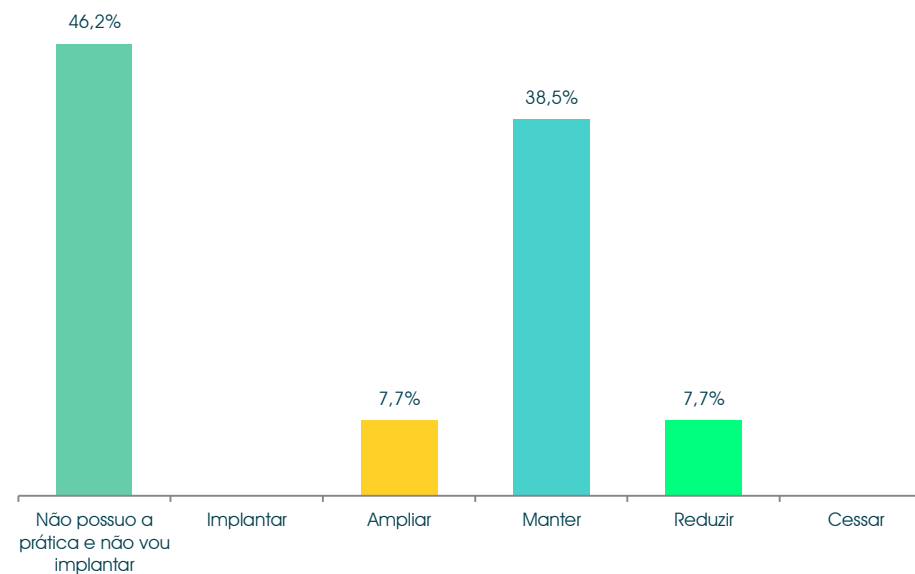


## Projetos de Racionalização Organizacional de Estruturas

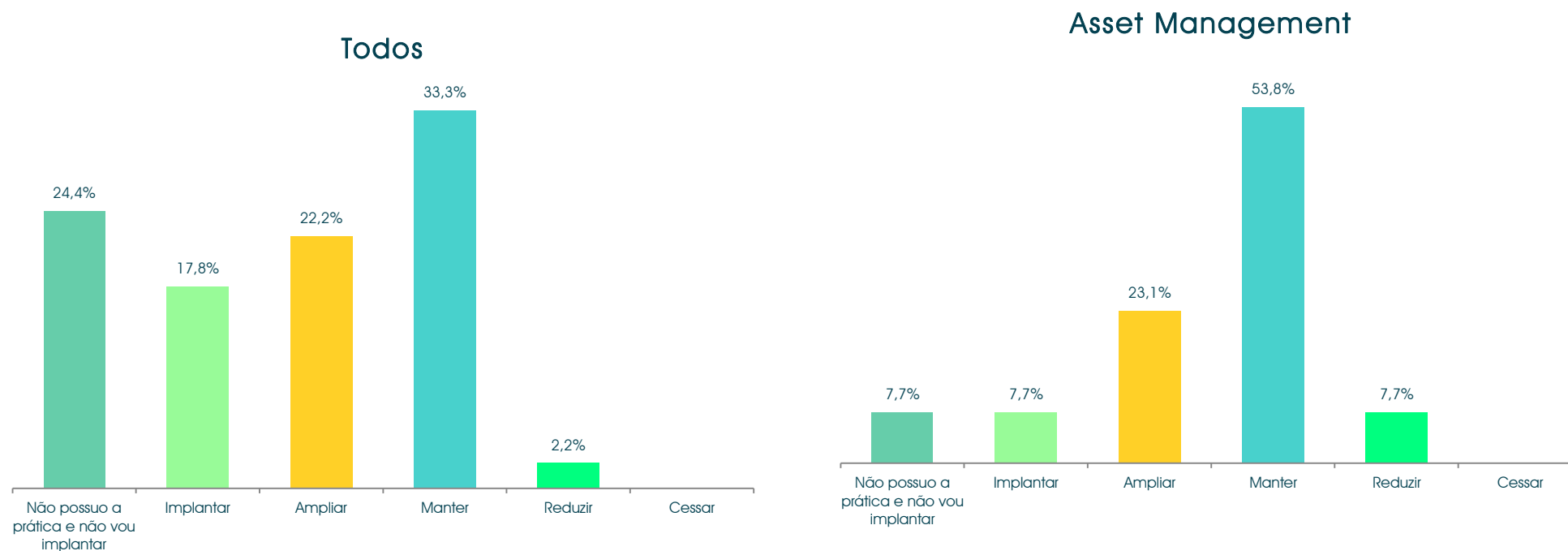
Todos



Asset Management

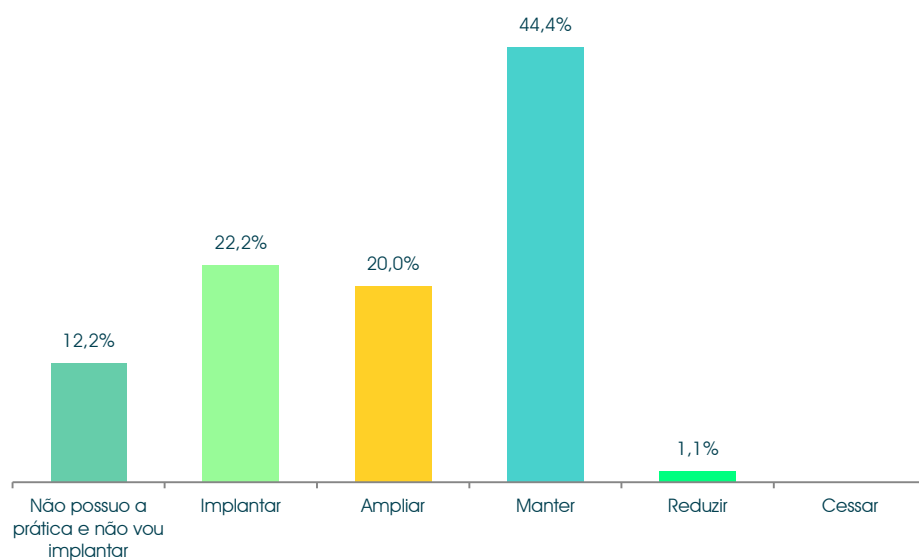


## Projetos de Racionalização Organizacional de Processos

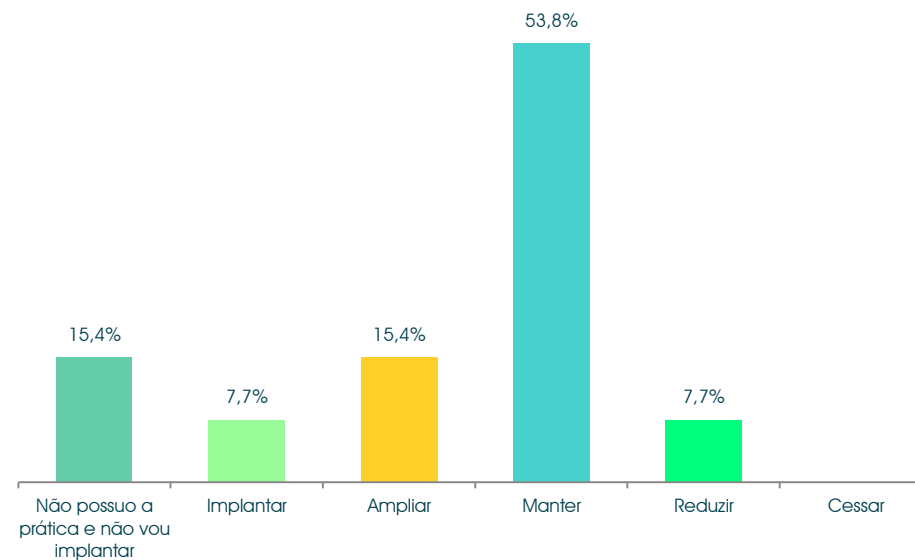


## Definição de Diretrizes, Políticas e Procedimentos de Desenvolvimento Humano e Organizacional

Todos

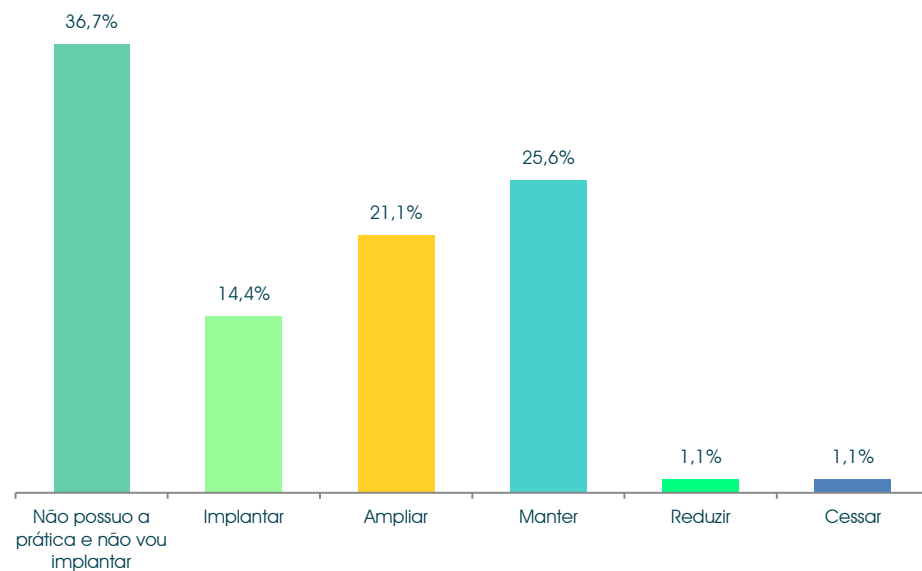


Asset Management

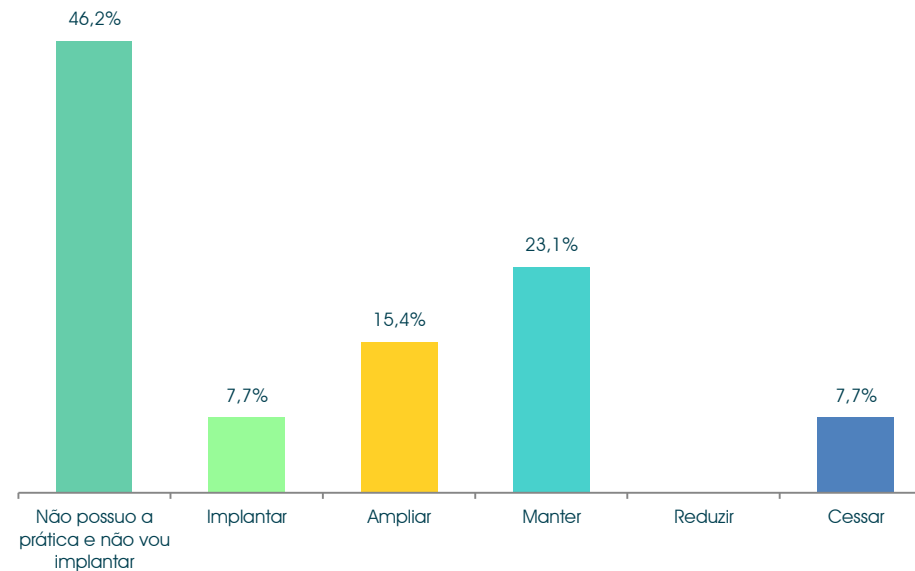


## Desenvolvimento de Times (Team Building)

Todos

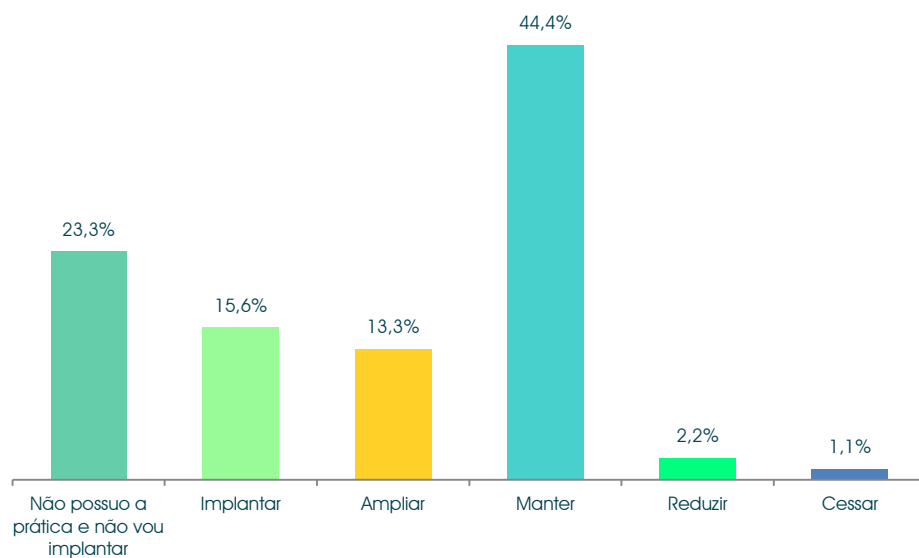


Asset Management

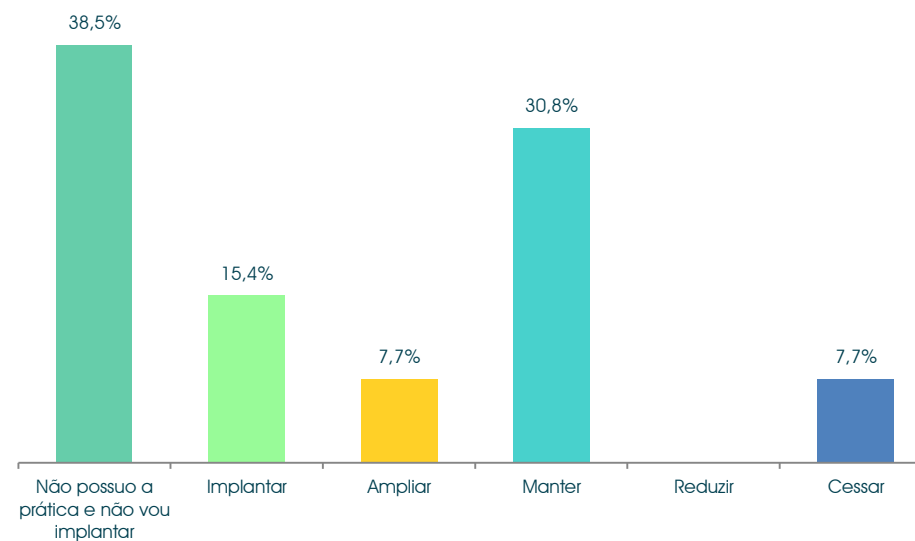


## Sistemas de Gestão da Qualidade

Todos

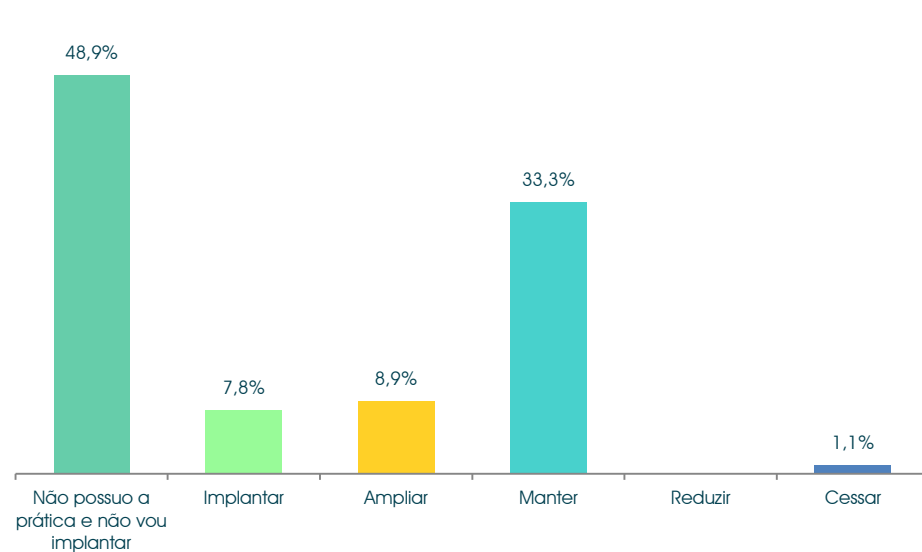


Asset Management

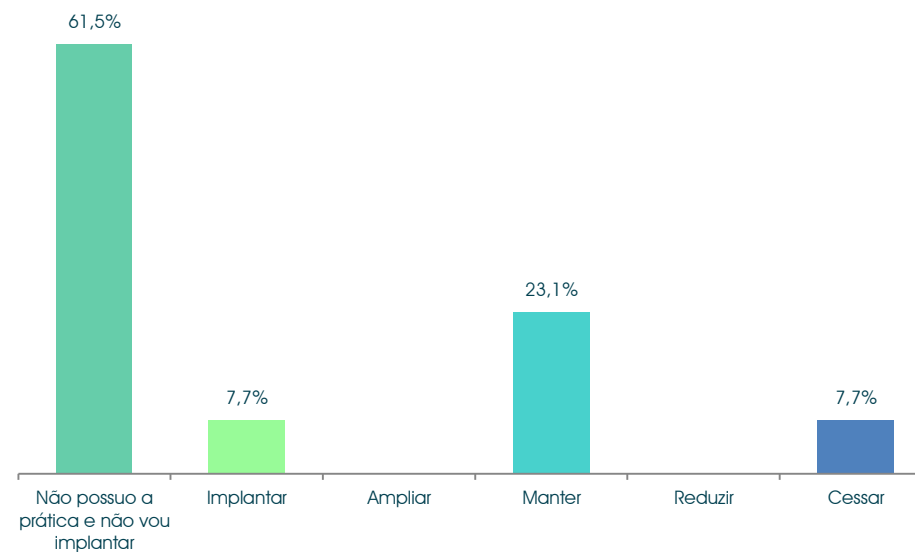


## Programas de Inclusão de Portadores de Necessidades Especiais

Todos



Asset Management



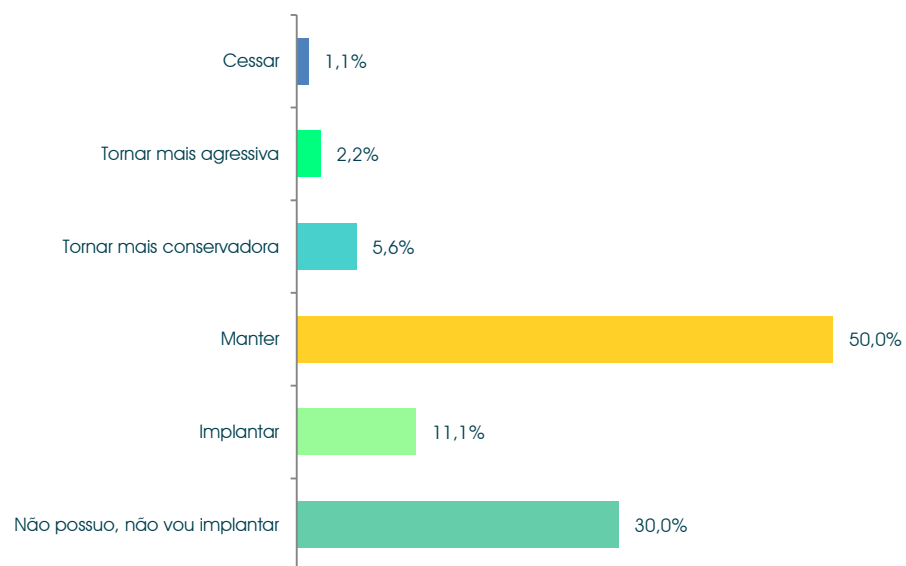
# Políticas de Gestão de Remuneração



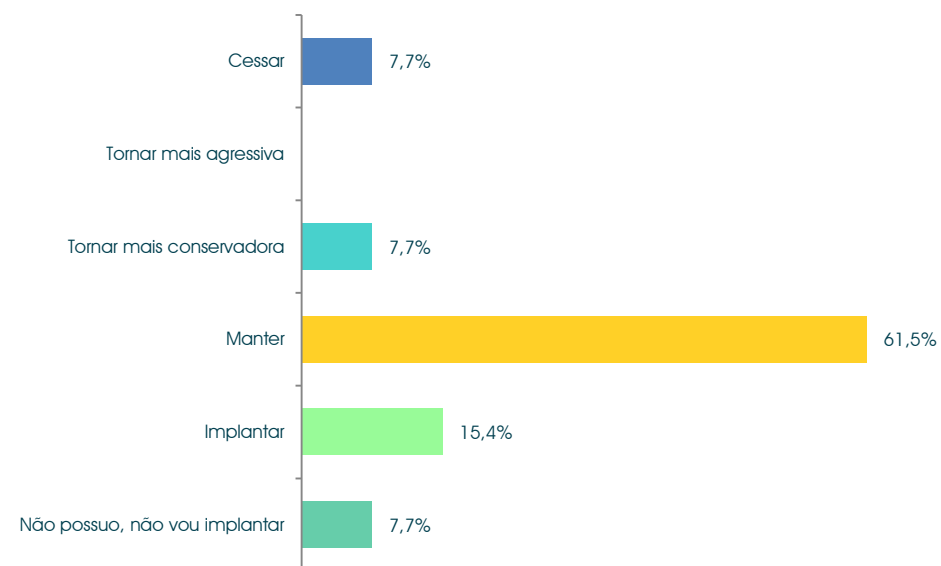


## Estrutura de Cargos e Remuneração para Executivos

Todos

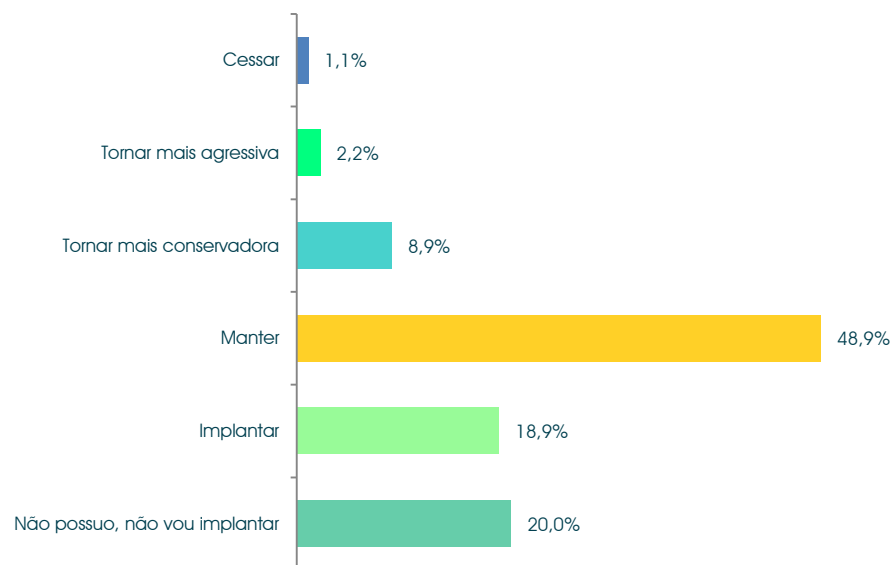


Asset Management

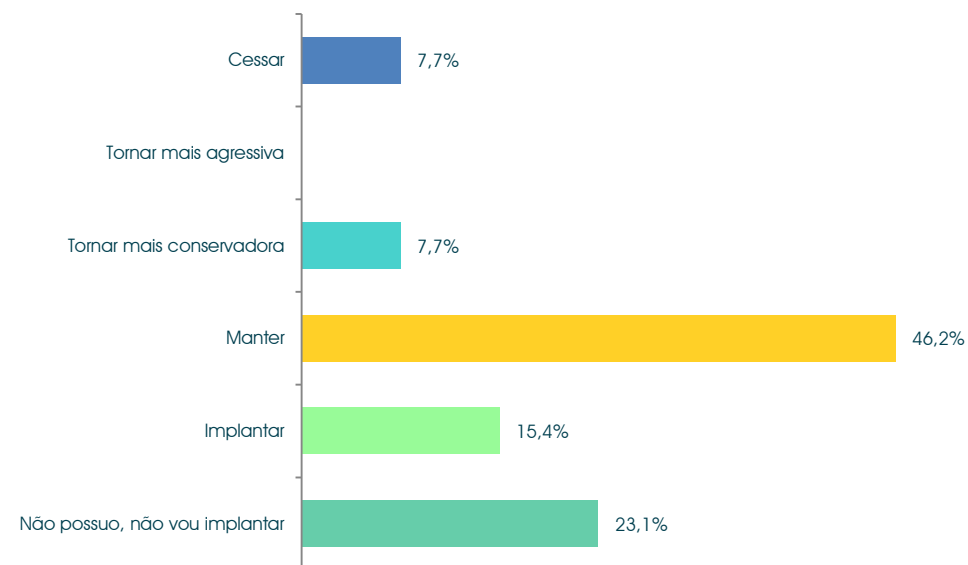


## Estrutura de Cargos e Remuneração para Não Executivos

Todos

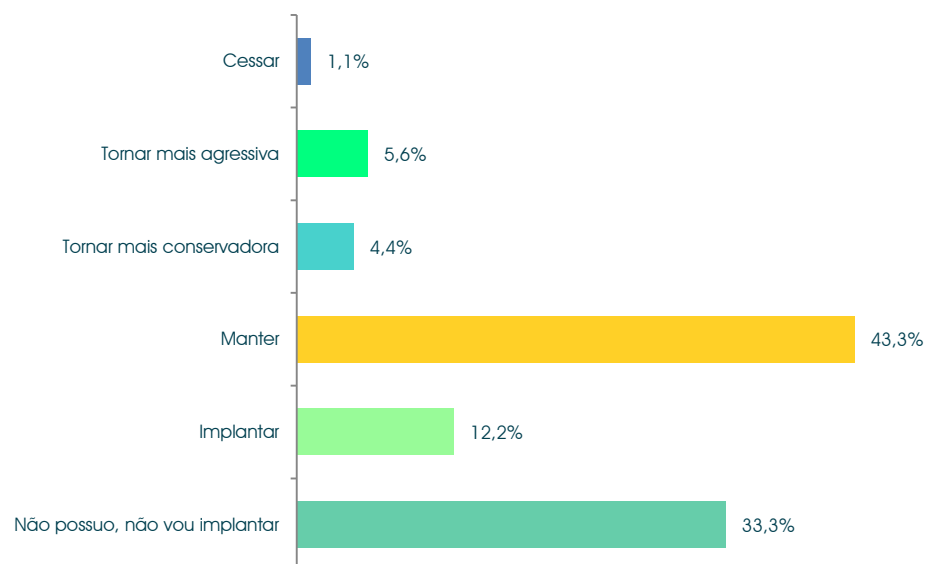


Asset Management

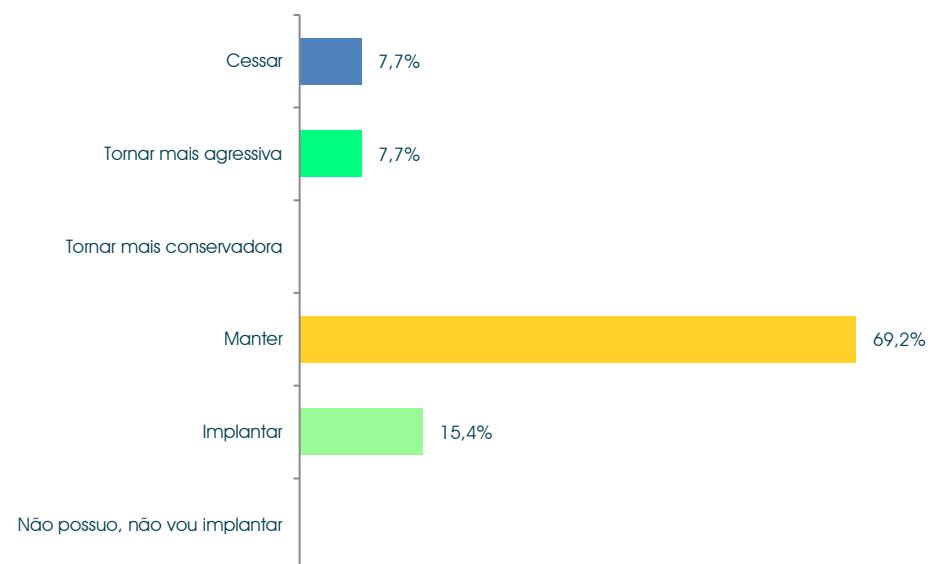


## Incentivos de Curto Prazo para Executivos

Todos

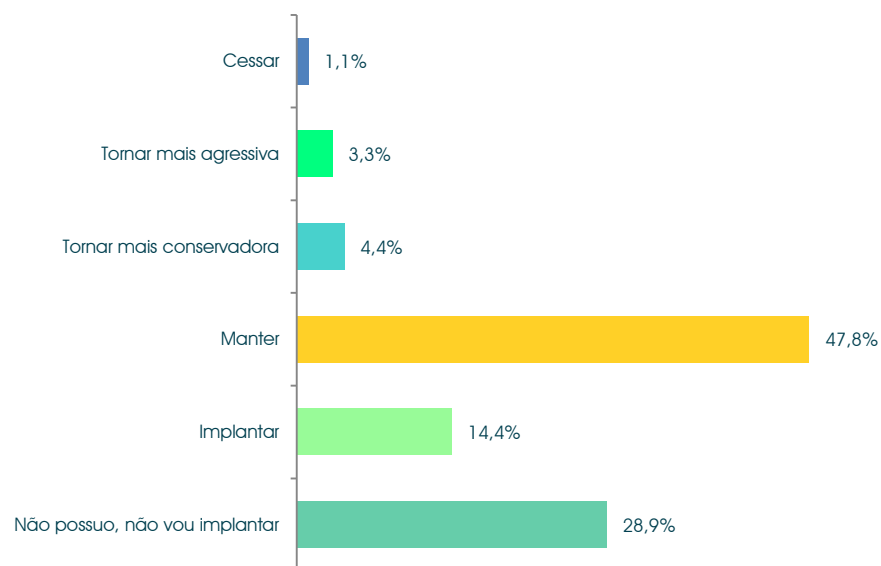


Asset Management

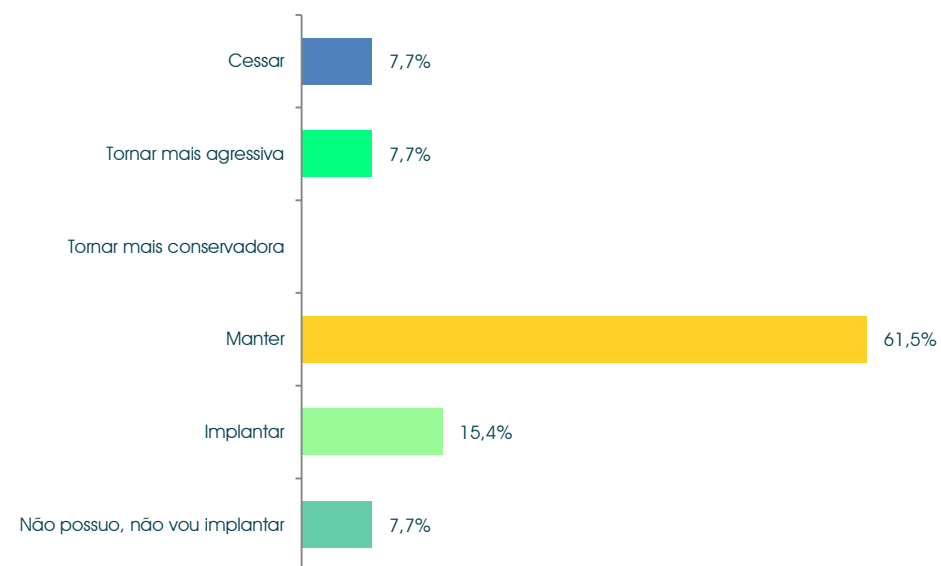


## Incentivo de Curto Prazo para Não Executivos

Todos

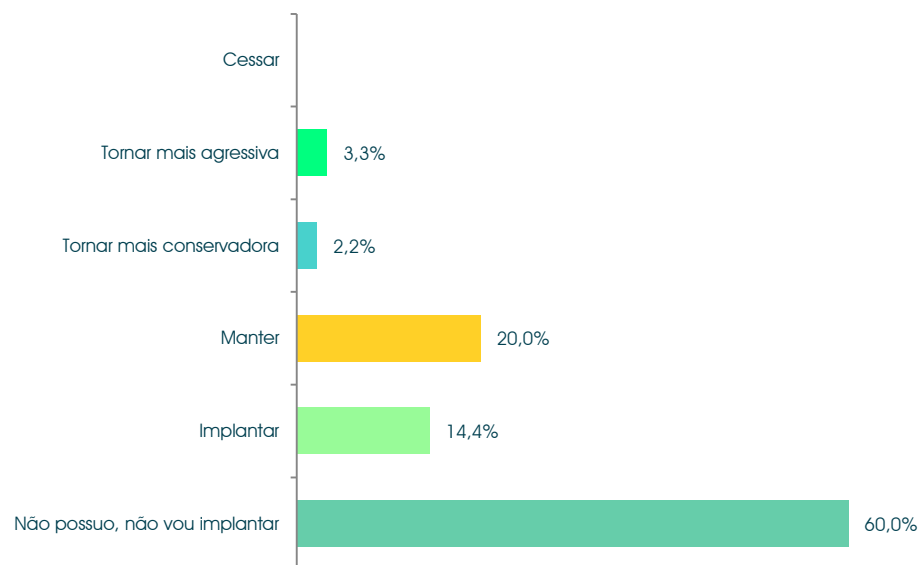


Asset Management

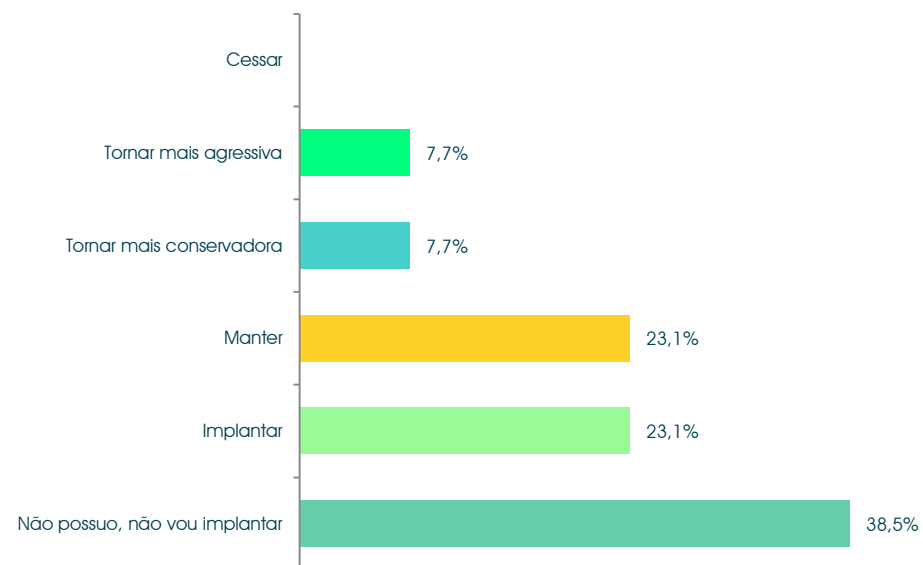


## Incentivos de Longo Prazo para Executivos

Todos

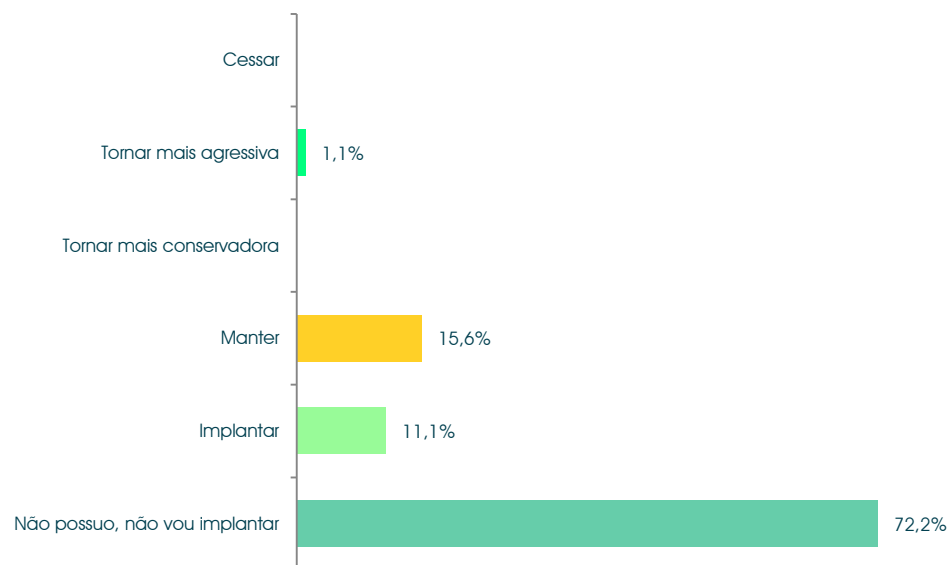


Asset Management

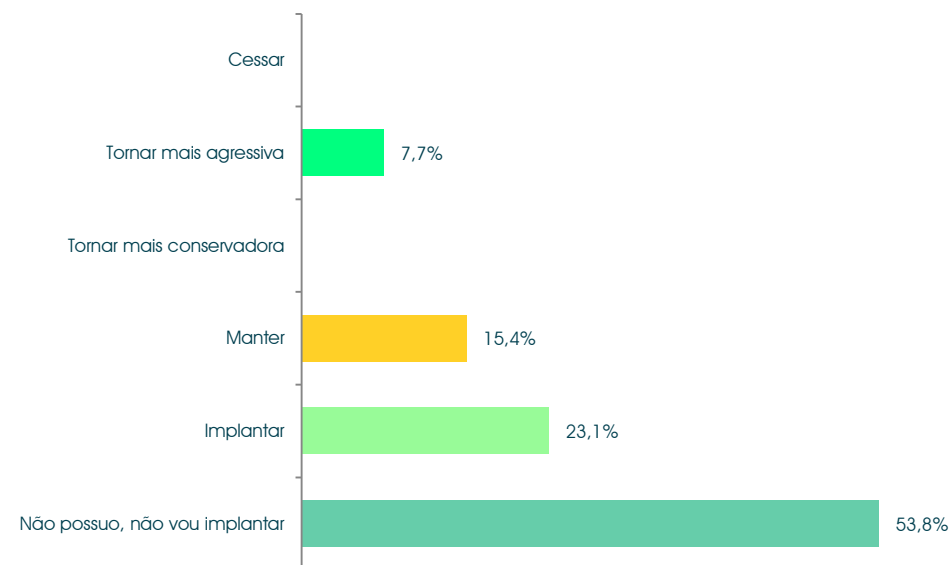


## Incentivos de Longo Prazo para Não Executivos

Todos

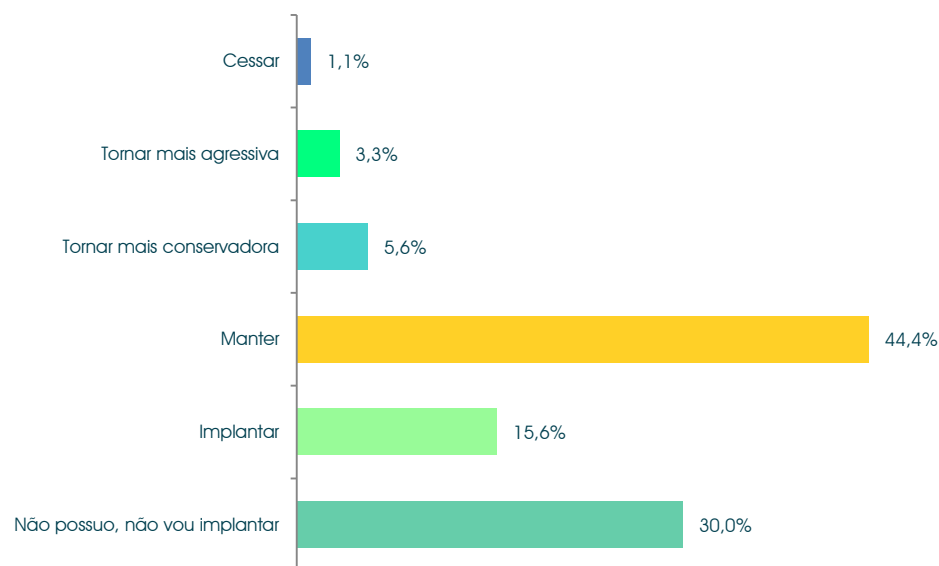


Asset Management

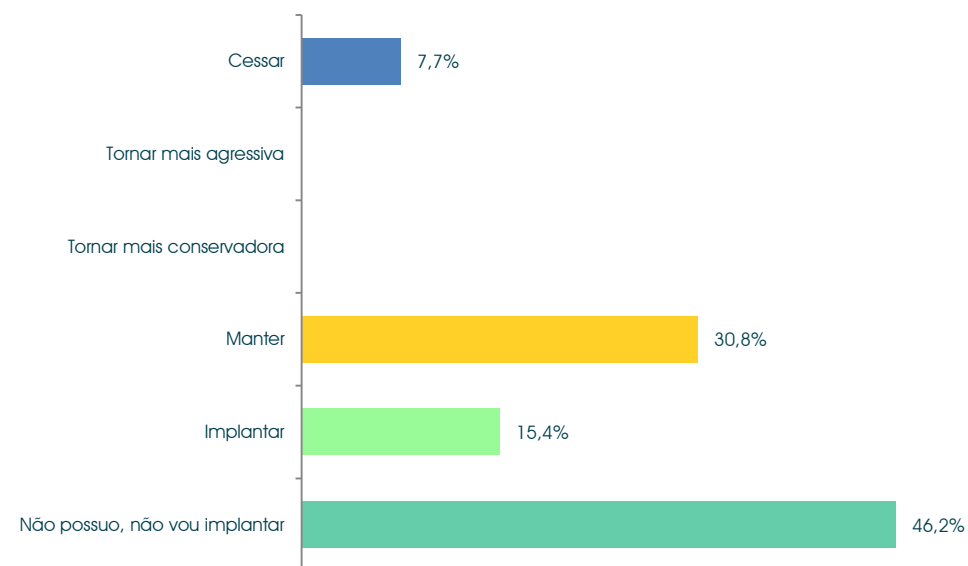


## Tabelas Salariais Regionais

Todos

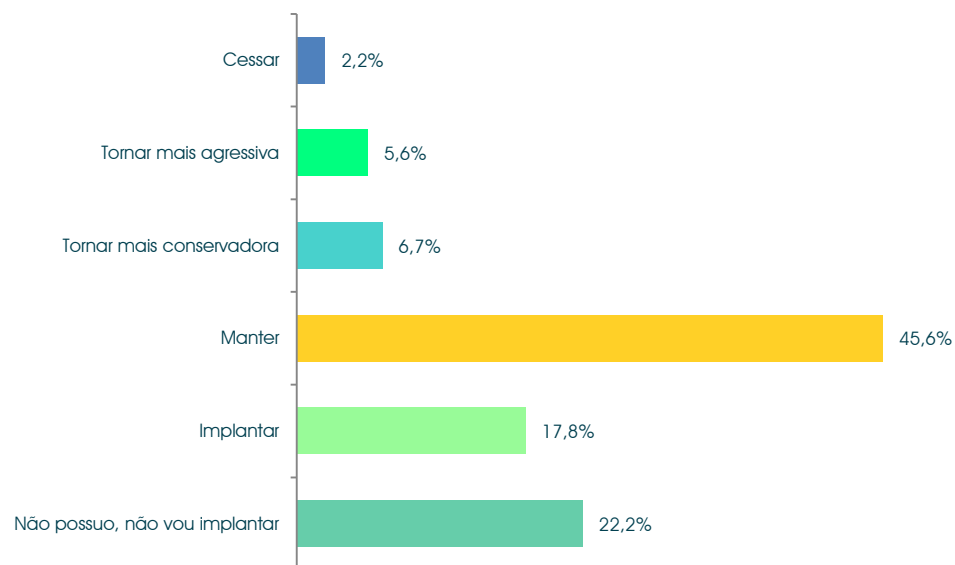


Asset Management

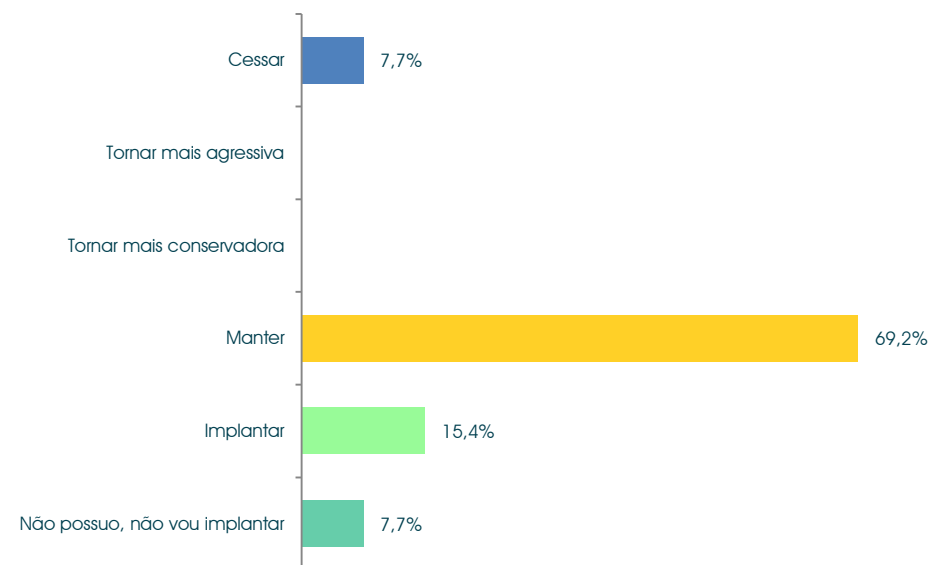


## Política de Mérito ou Aumentos Individuais

Todos



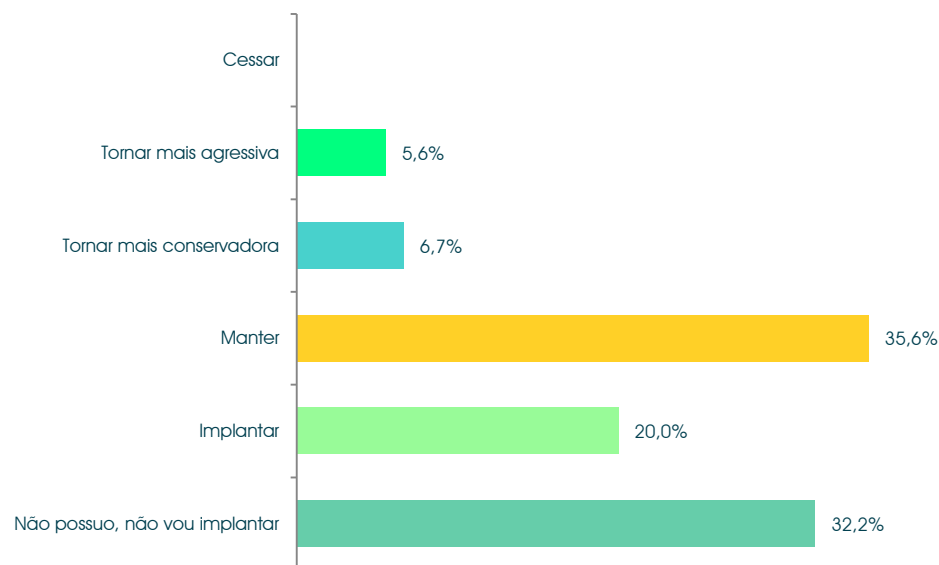
Asset Management



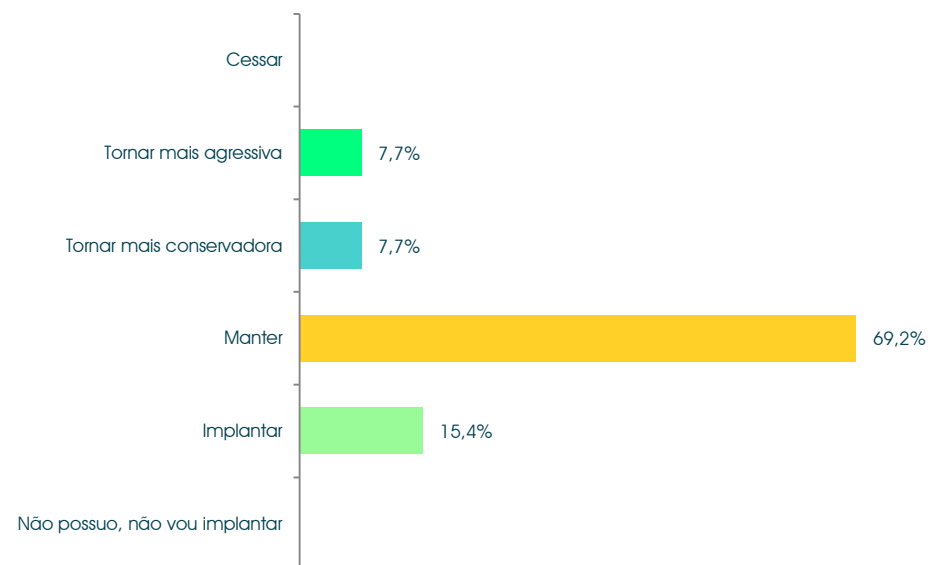


## Políticas de Retenção para Pessoas / Cargos Chave

Todos

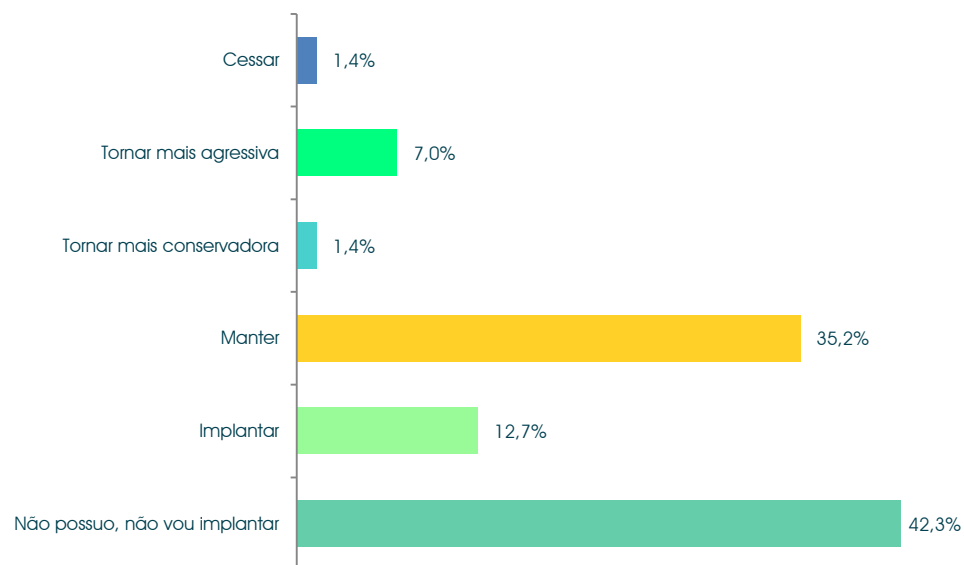


Asset Management

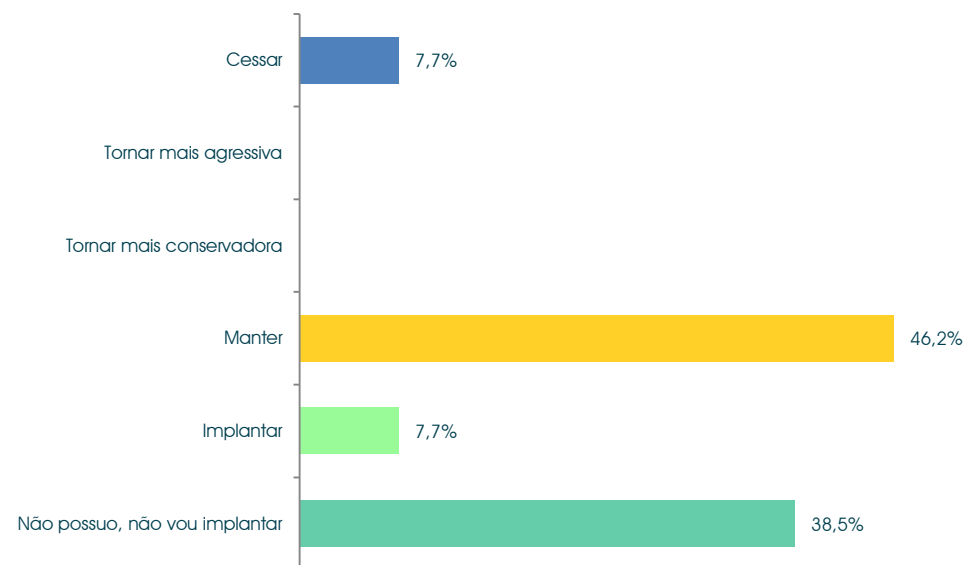


## Remuneração Mensal Variável para Força de Vendas

Todos

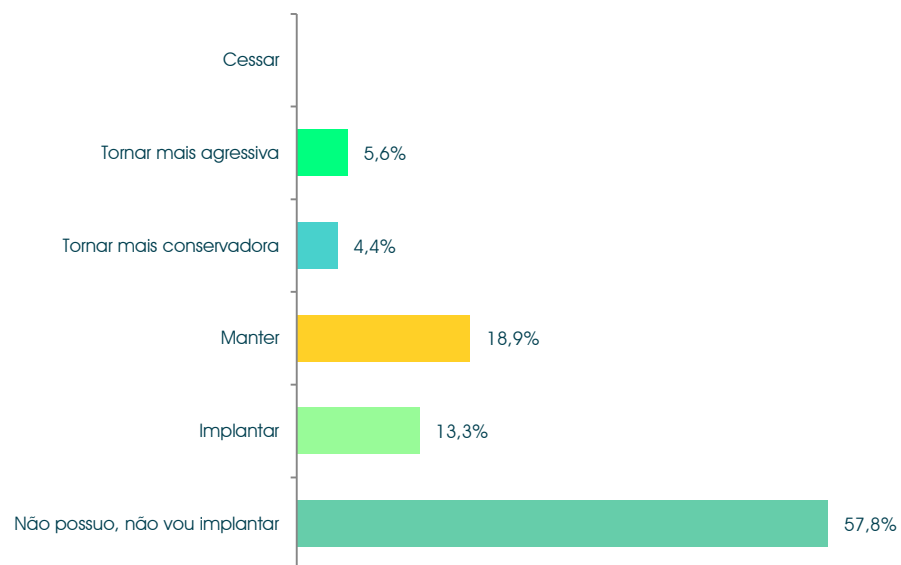


Asset Management

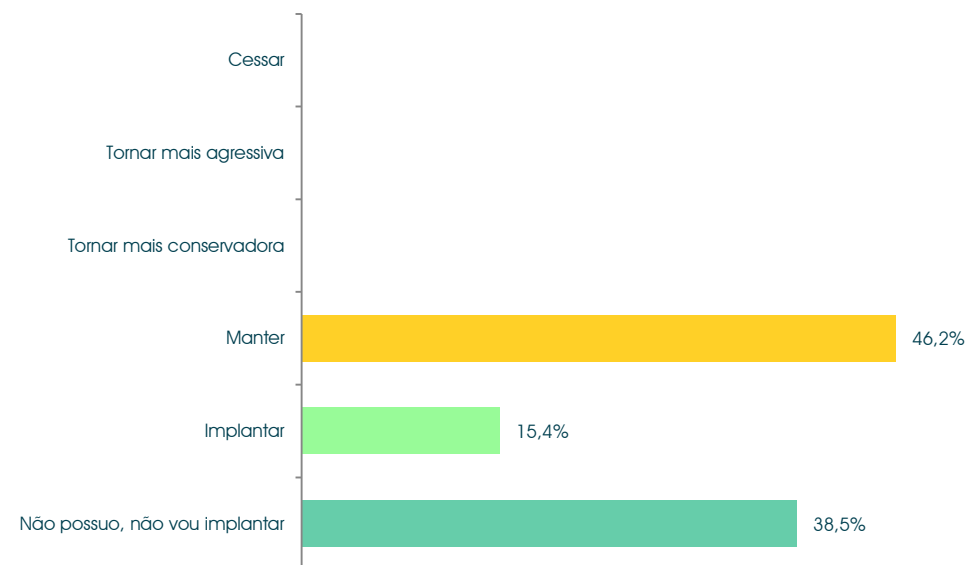


## Remuneração Baseada em Competências Comportamentais

Todos

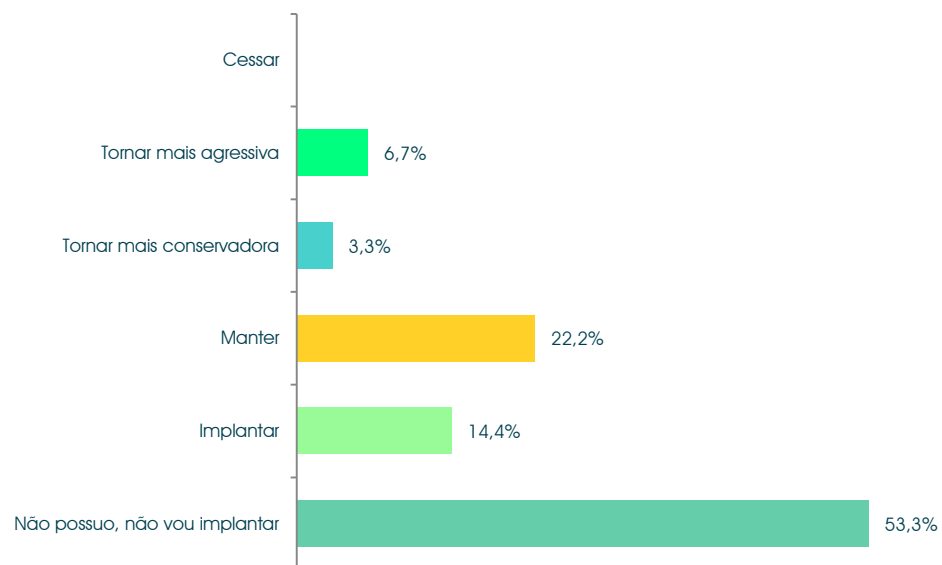


Asset Management

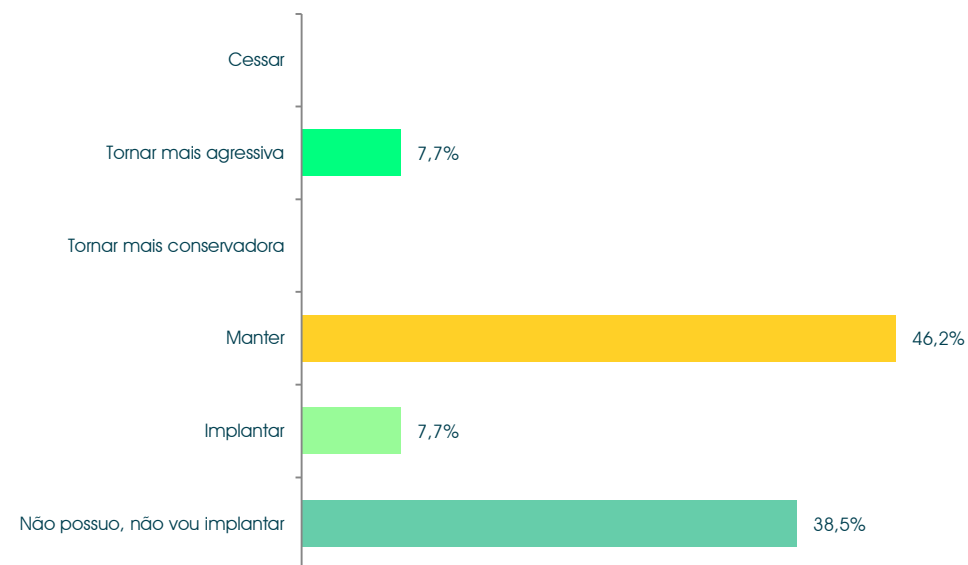


## Remuneração Baseada em Competências Funcionais

Todos

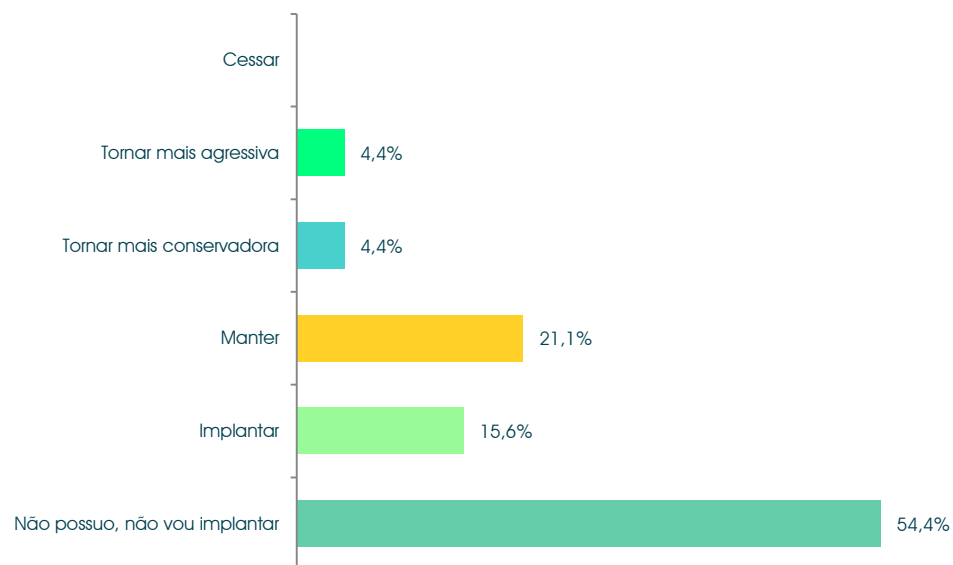


Asset Management

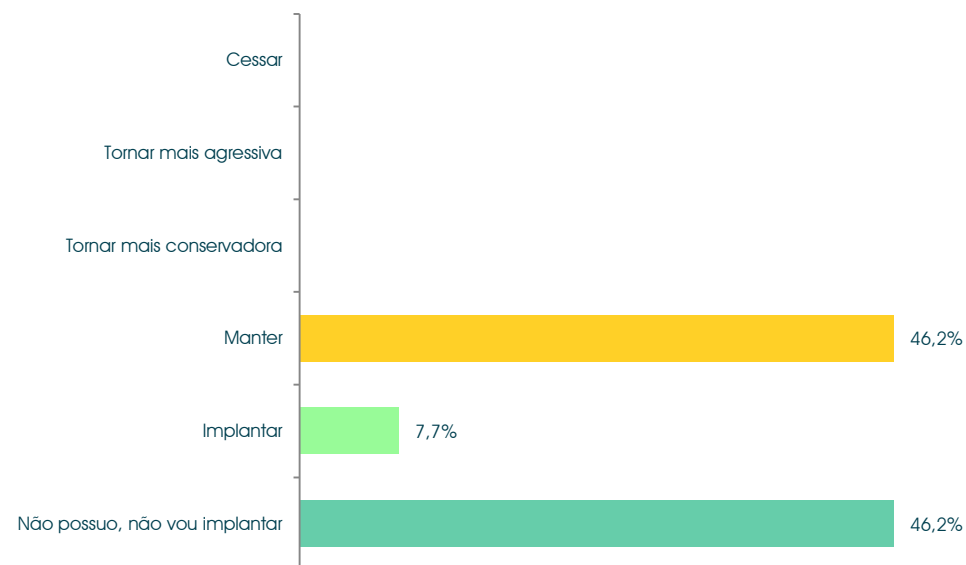


## Remuneração Baseada em Competências Comportamentais e Funcionais

Todos

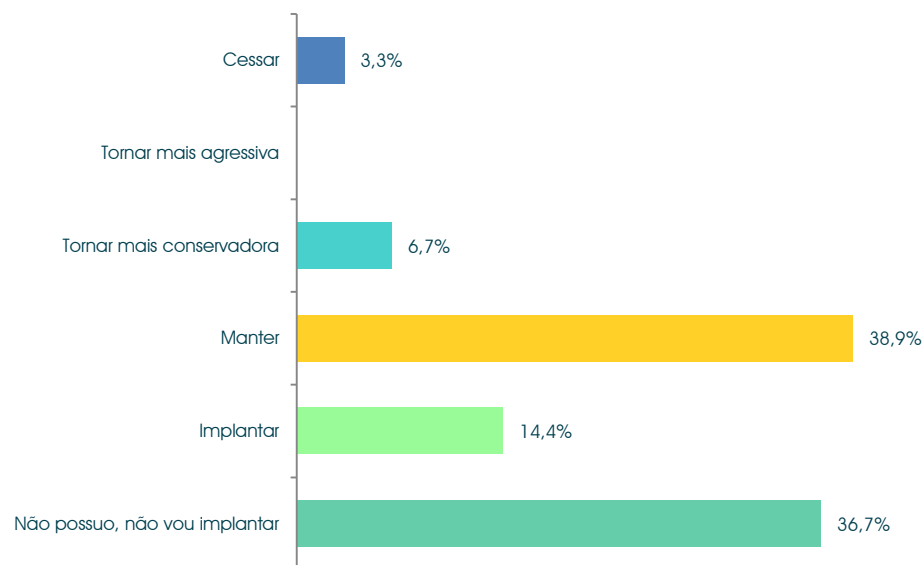


Asset Management

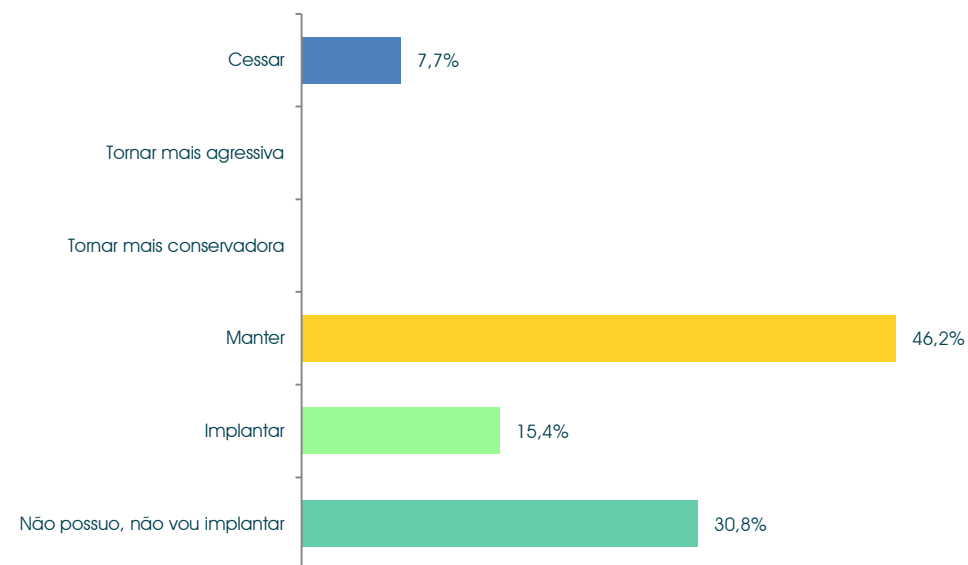


Pesquisas Salariais Específicas (além daquelas já utilizadas)

Todos

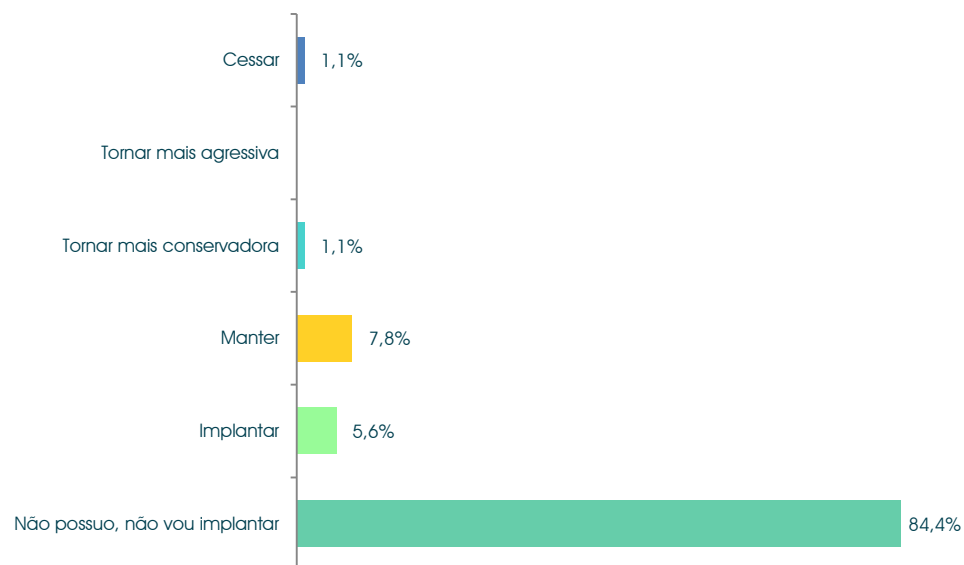


Asset Management

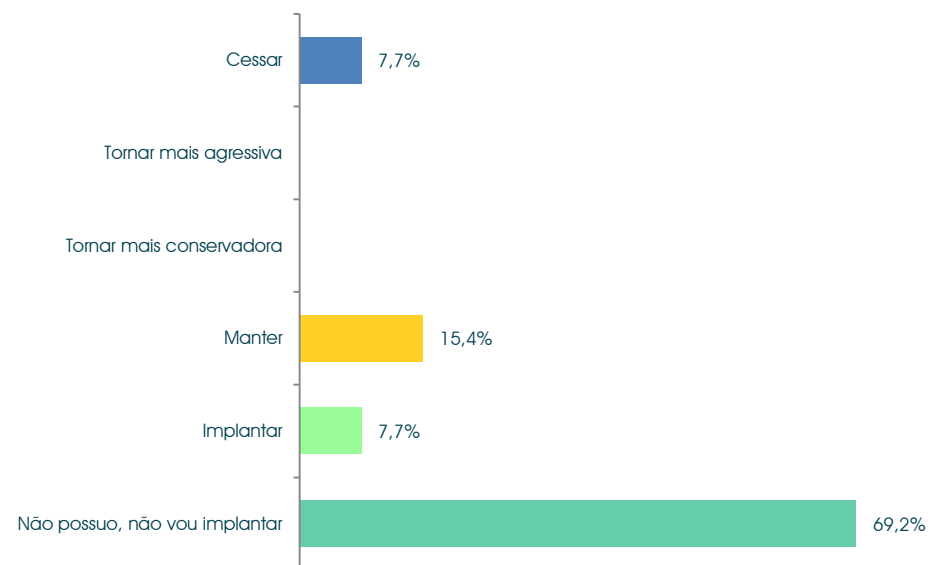


## Política de Remuneração para Expatriados

Todos

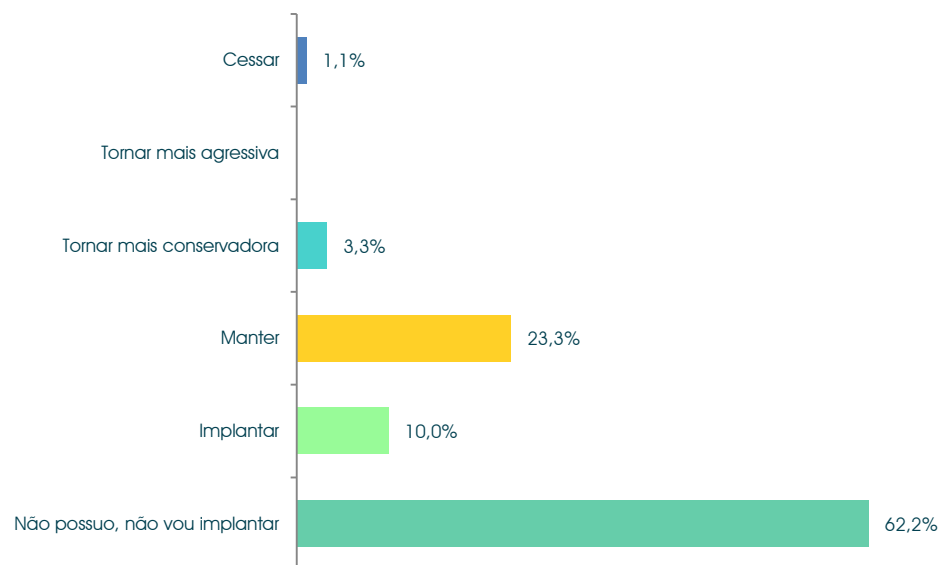


Asset Management

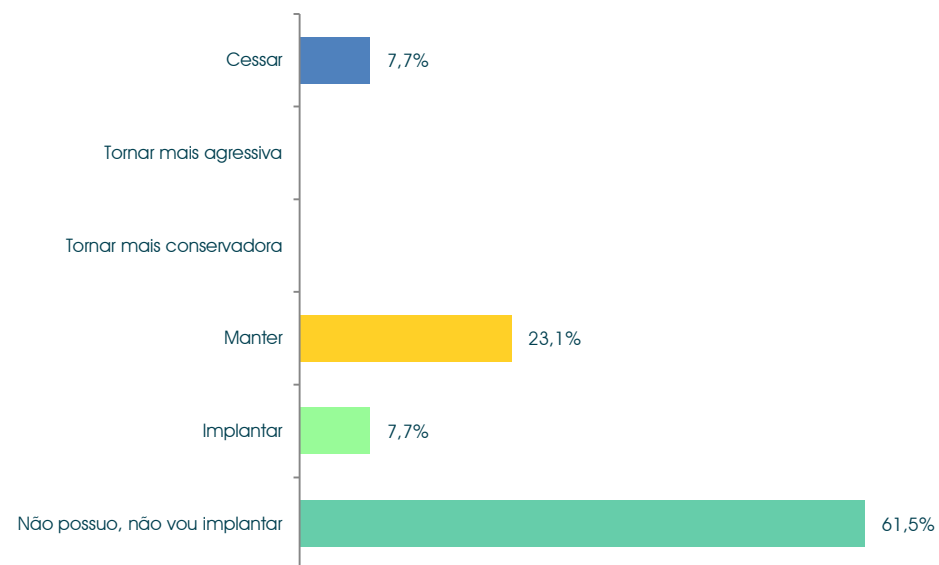


## Políticas de Transferência

Todos



Asset Management



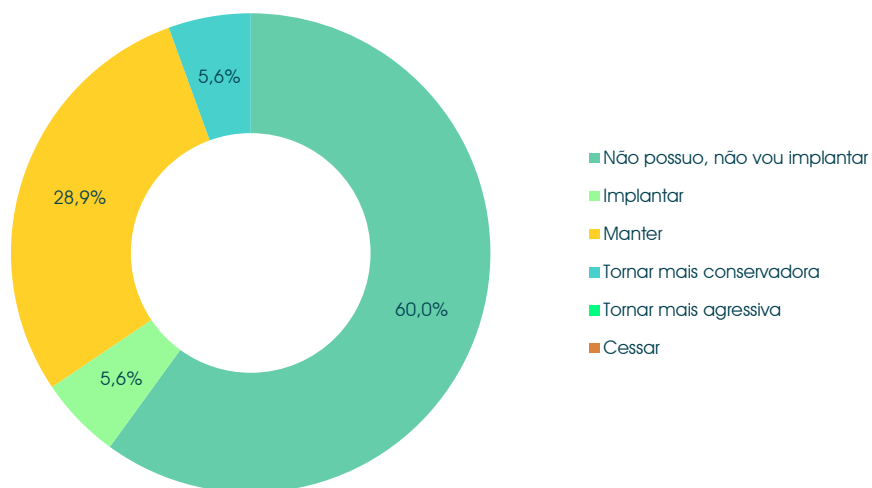


# Políticas de Benefícios

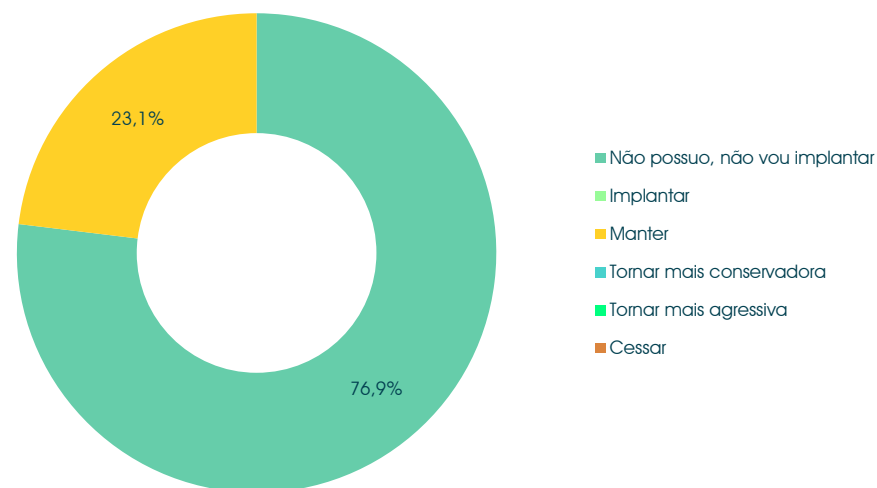


## Automóvel

Todos

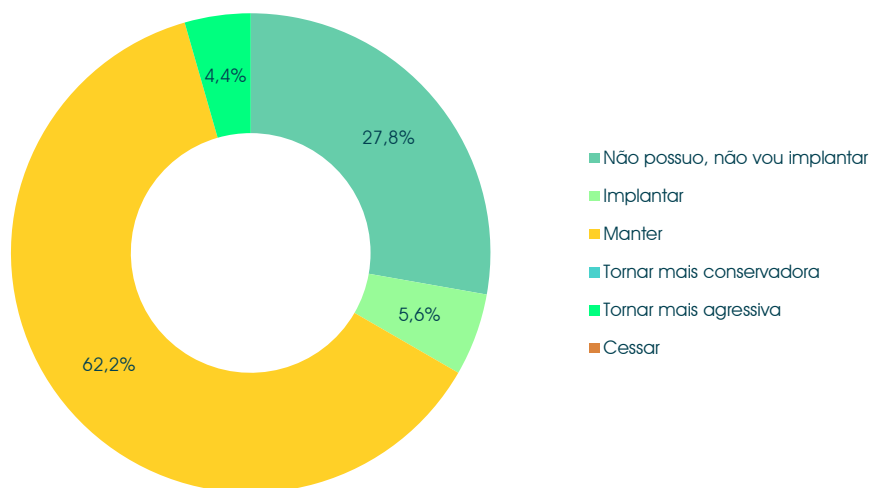


Asset Management

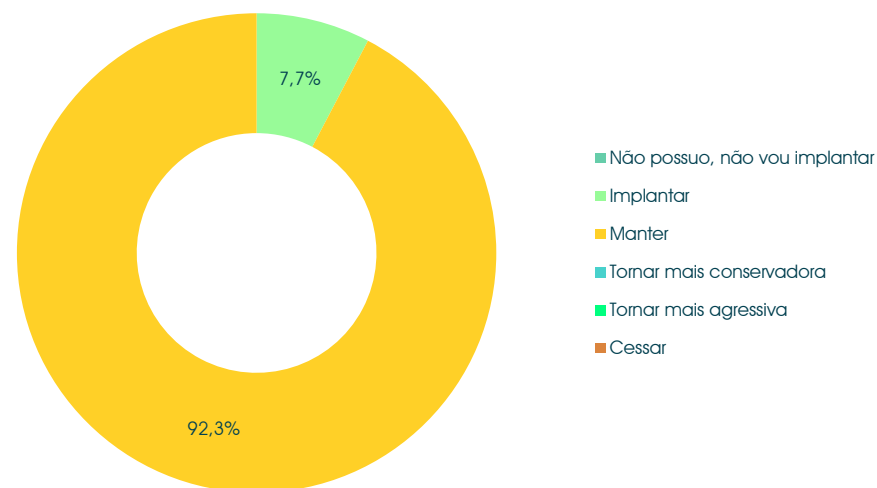


## Assistência Médica para Executivos

Todos

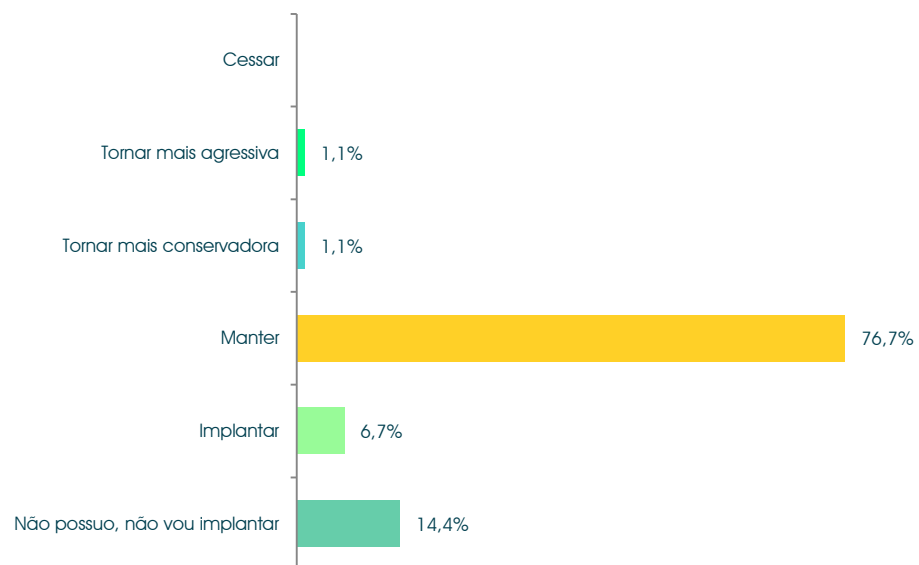


Asset Management

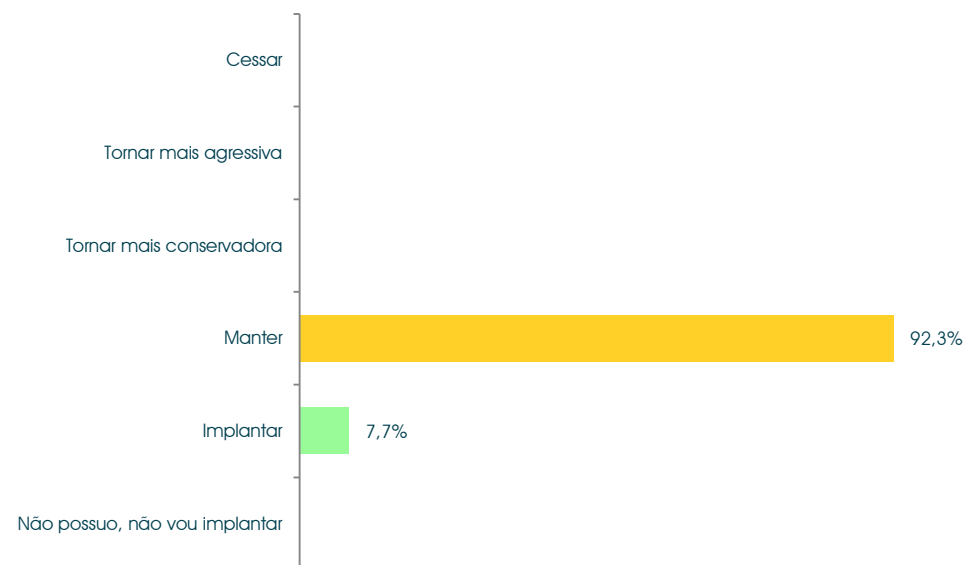


## Assistência Médica para Não Executivos

Todos

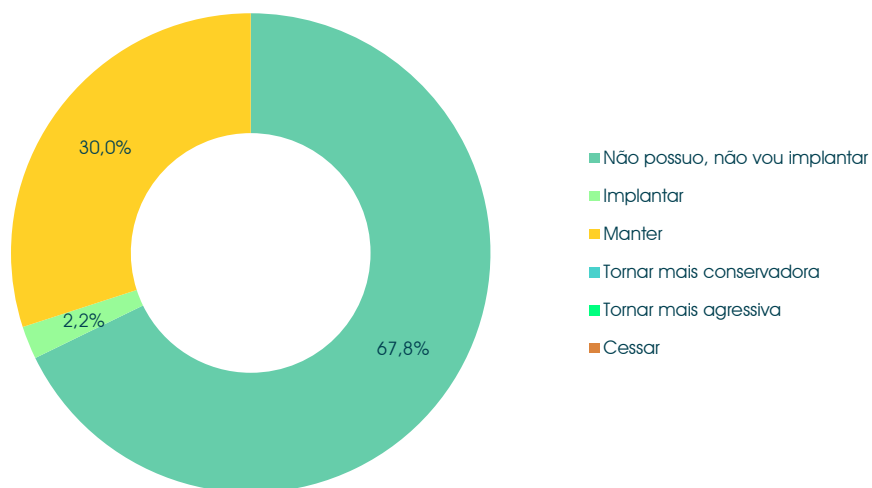


Asset Management

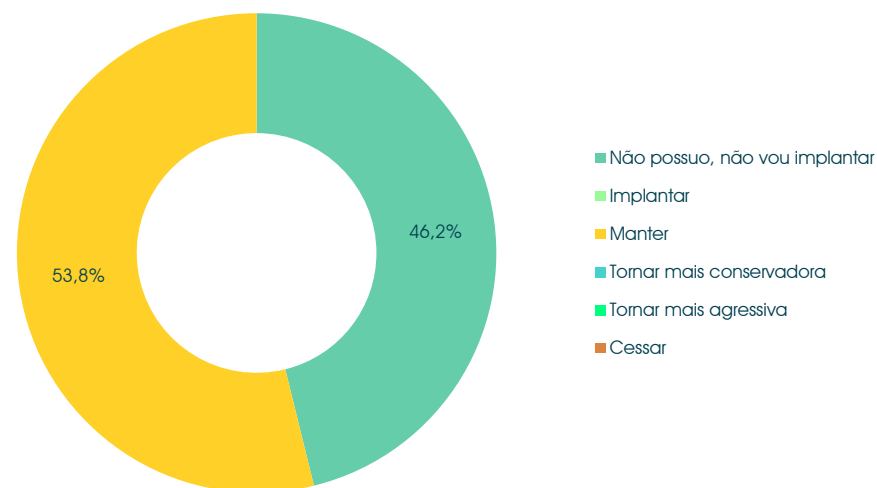


## Check-up para Executivos

Todos

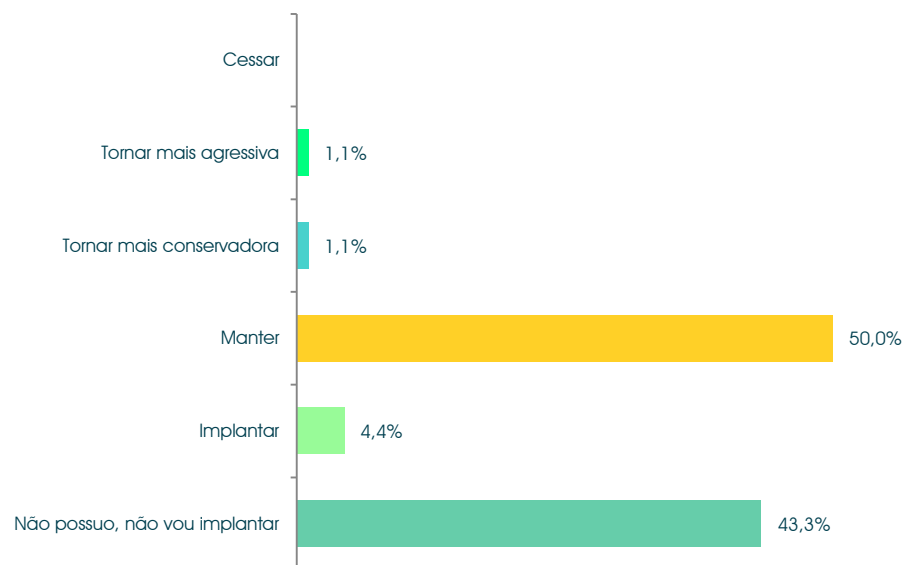


Asset Management

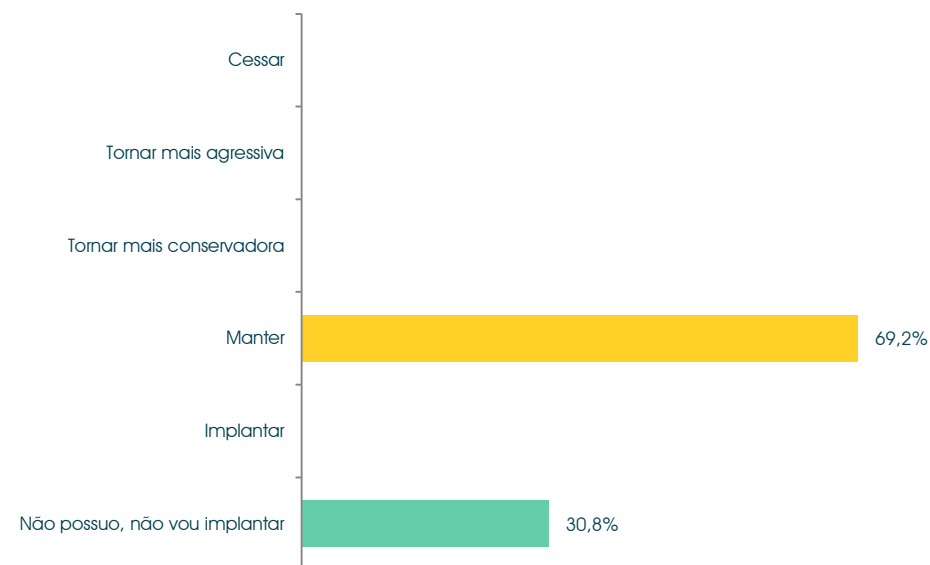


## Assistência Odontológica para Executivos

Todos

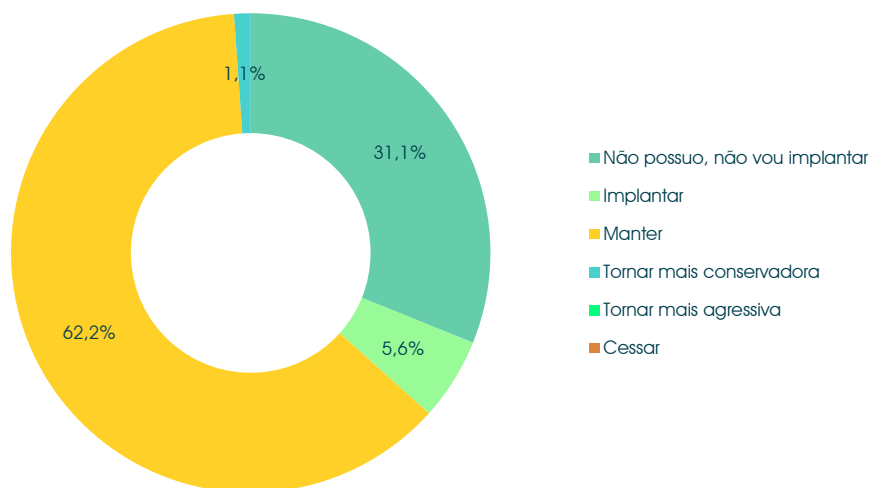


Asset Management

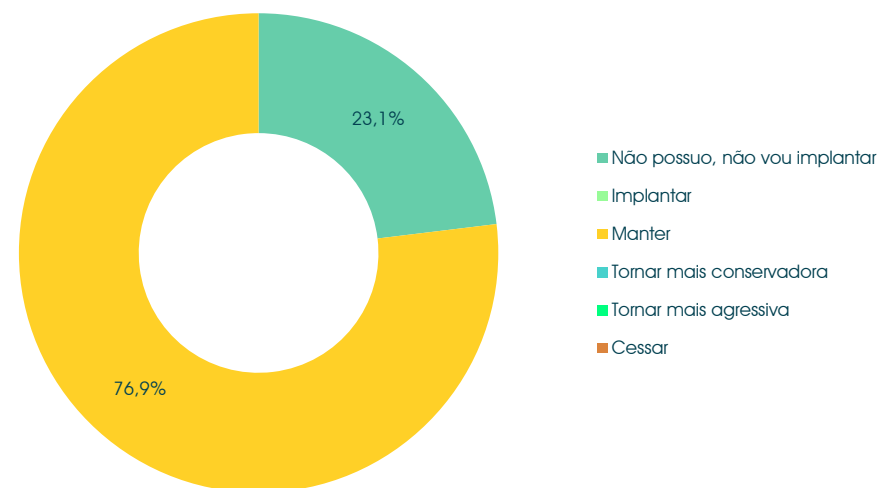


## Assistência Odontológica para Não Executivos

Todos

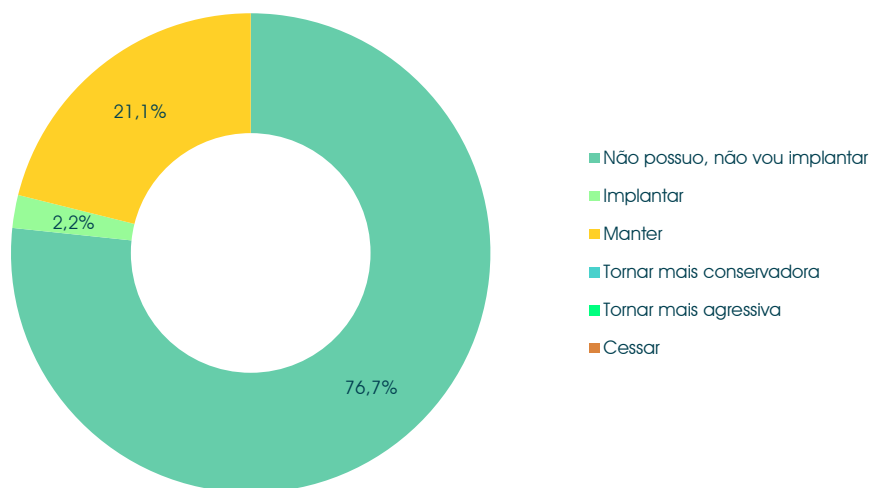


Asset Management

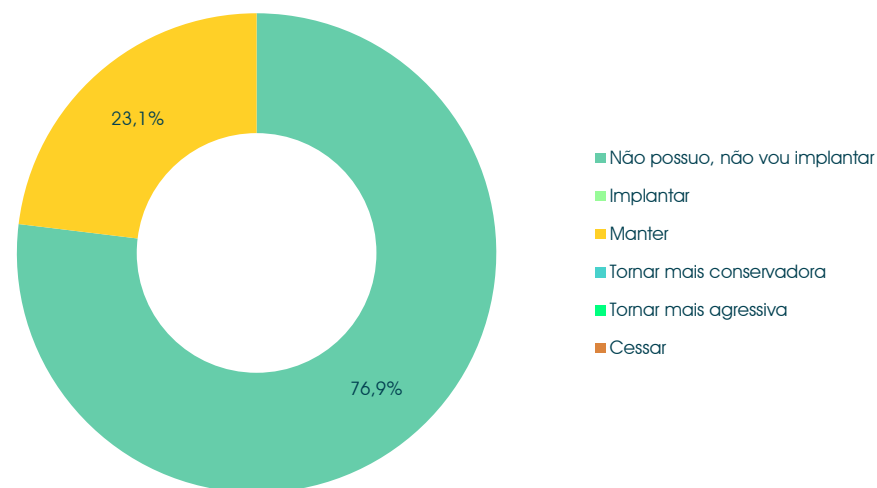


## Assistência Oftalmológica para Executivos

Todos



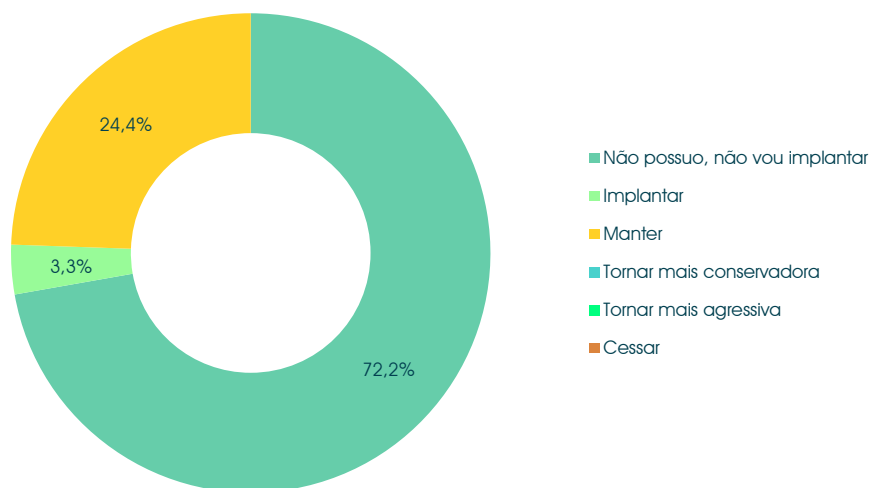
Asset Management



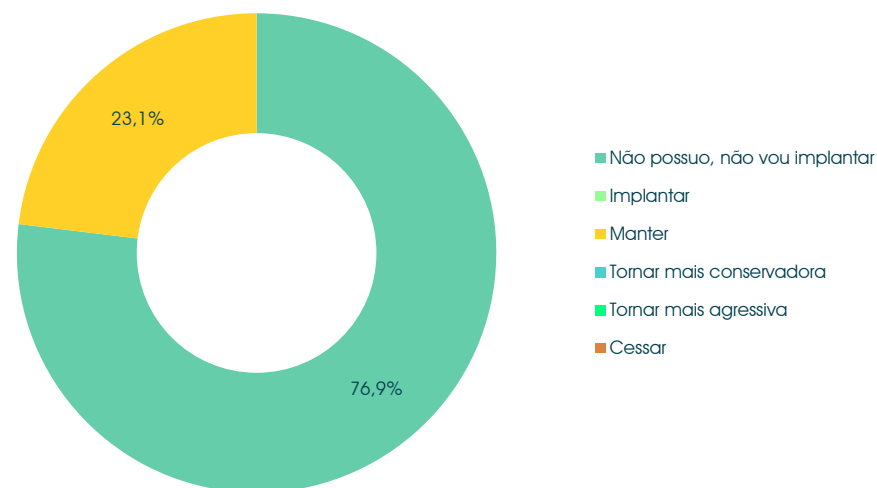


## Assistência Oftalmológica para Não Executivos

Todos

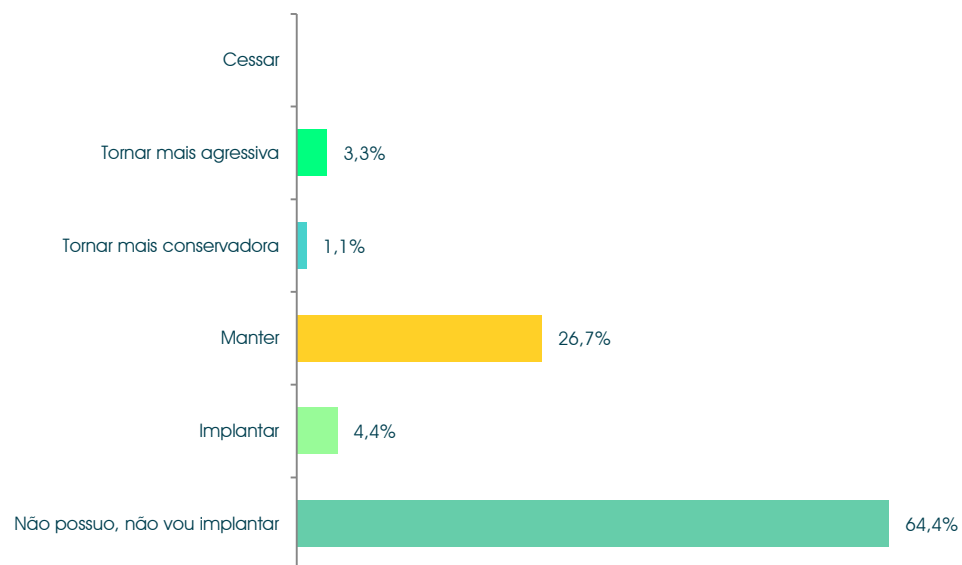


Asset Management

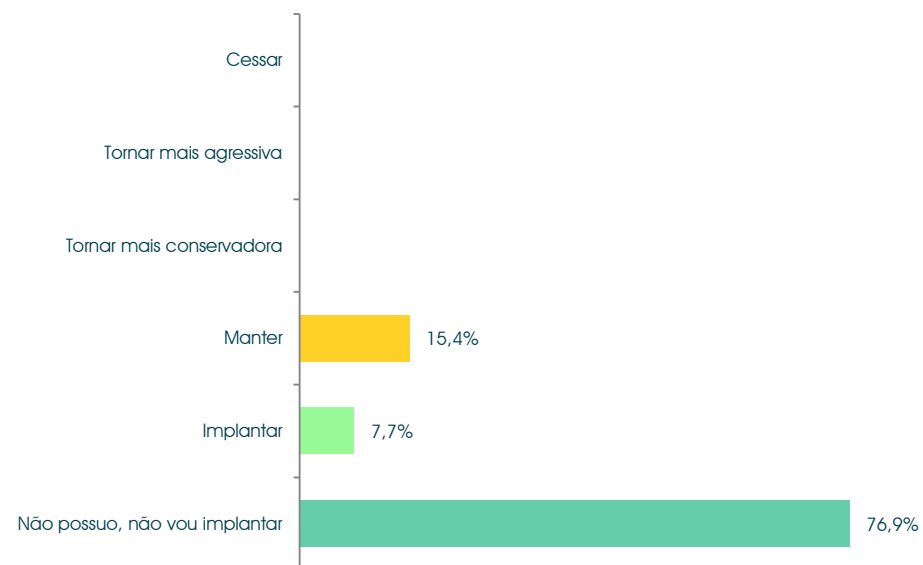


## Convênio Farmácia para Executivos

Todos

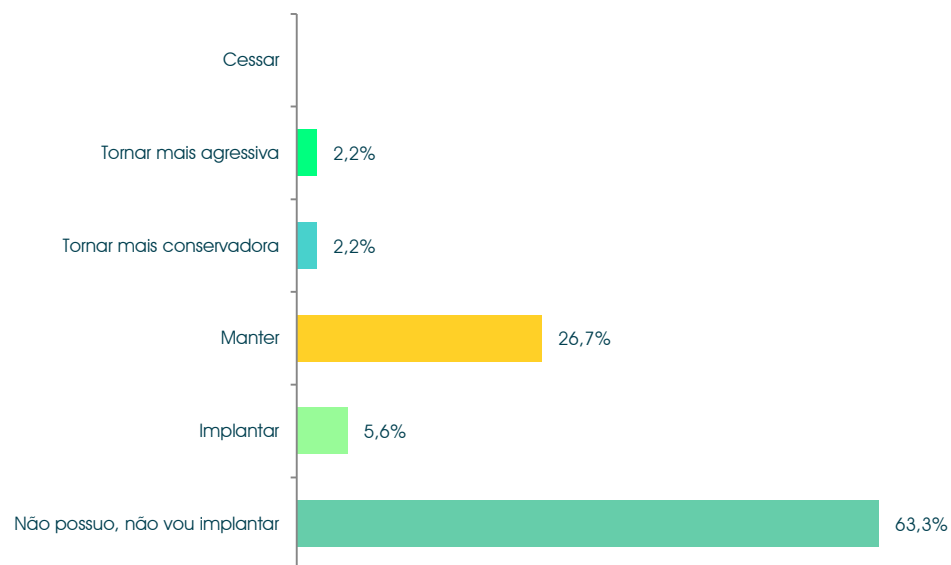


Asset Management

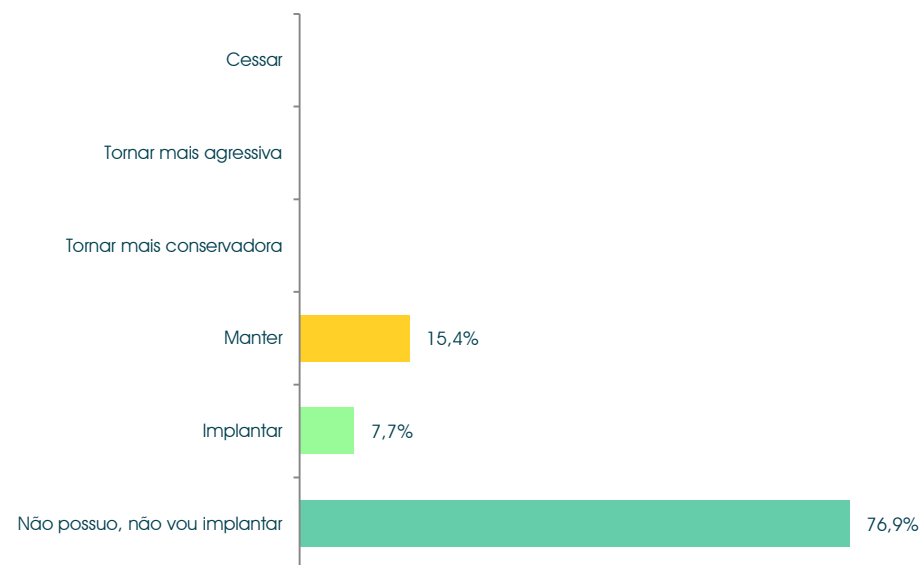


## Convênio Farmácia para Não Executivos

Todos

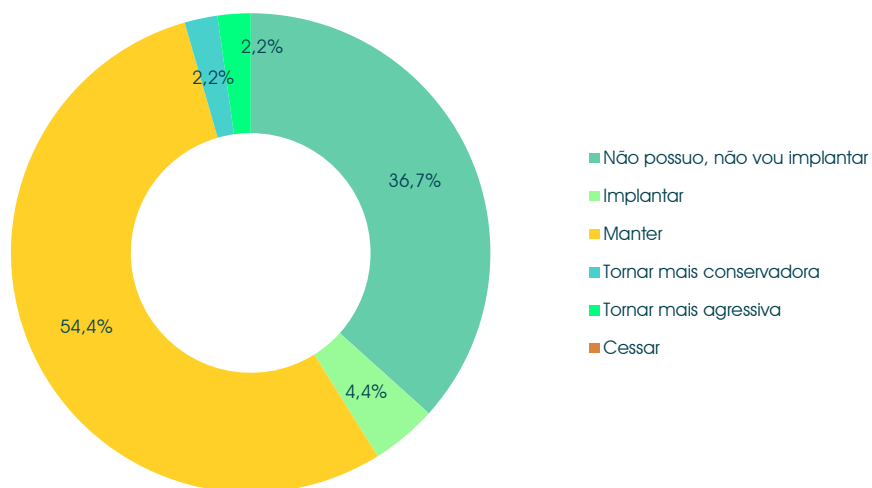


Asset Management

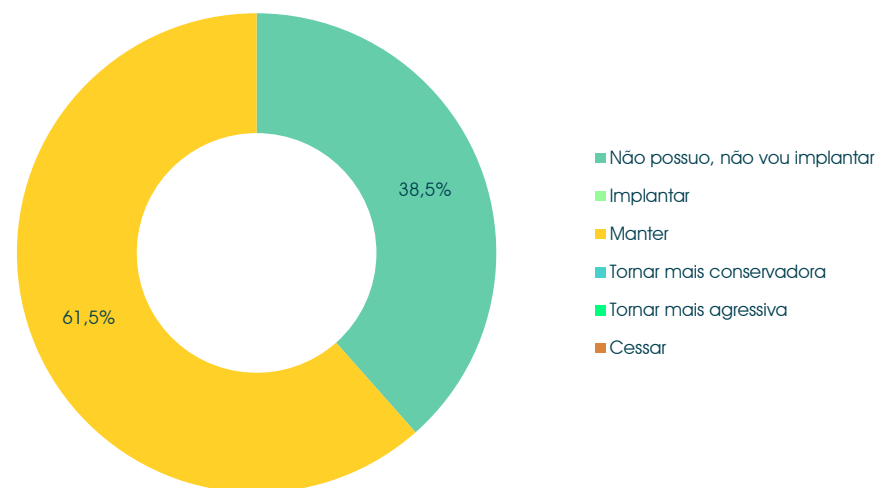


## Seguro de Vida para Executivos

Todos

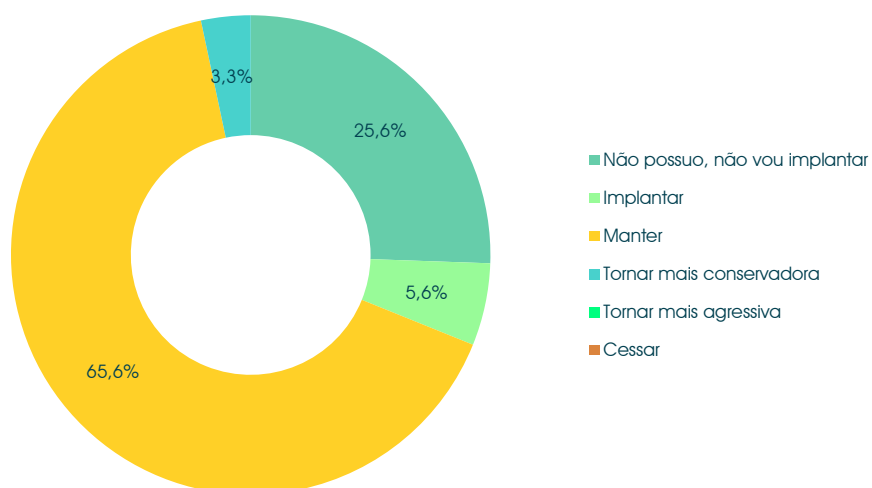


Asset Management

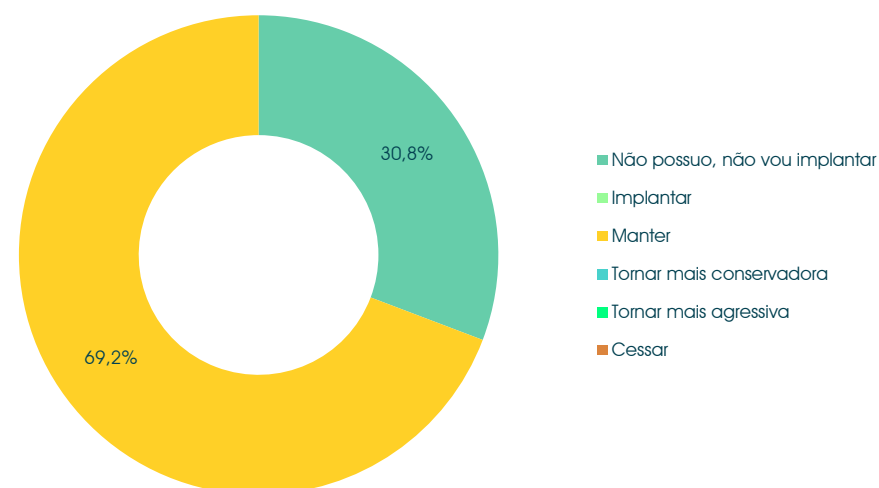


## Seguro de Vida para Não Executivos

Todos

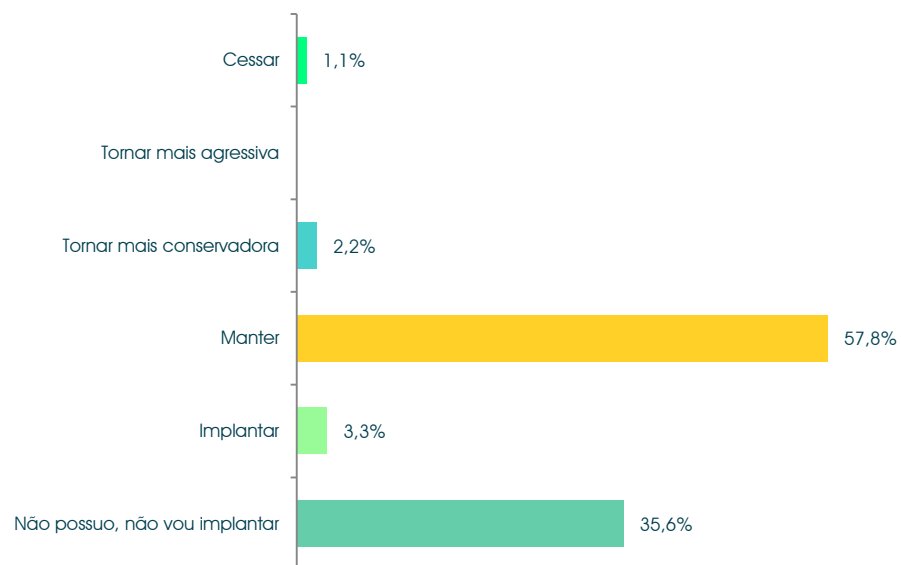


Asset Management

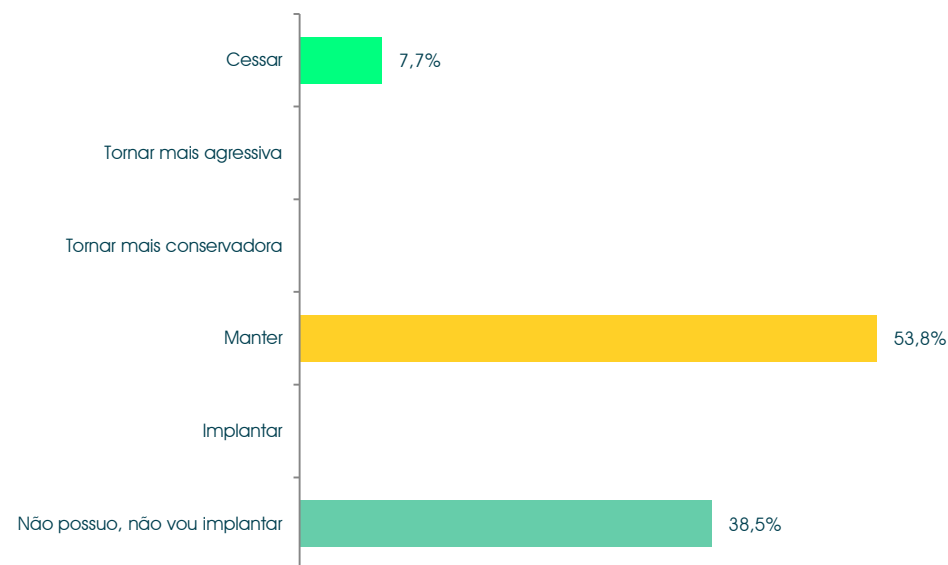


## Auxílio Refeição para Executivos

Todos

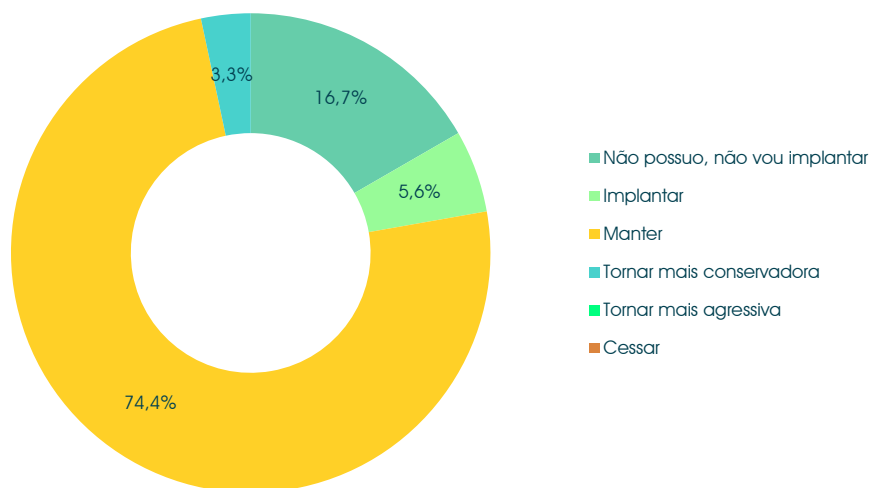


Asset Management

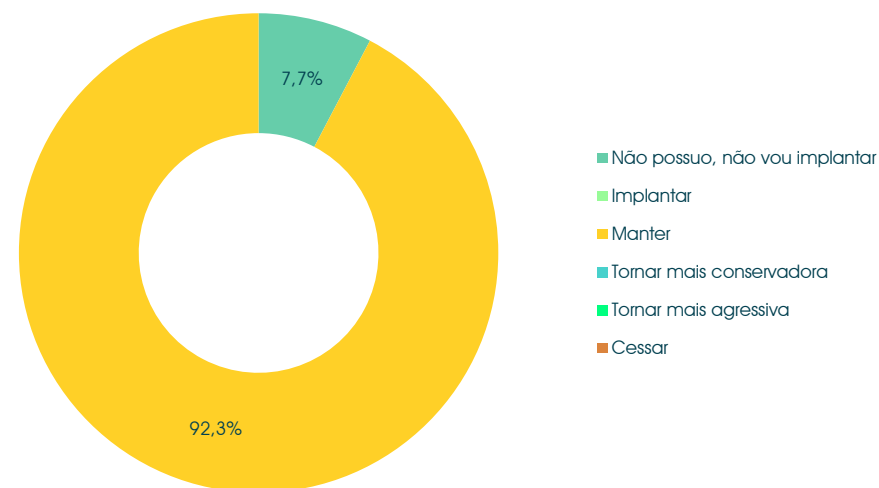


## Auxílio Refeição para Não Executivos

Todos

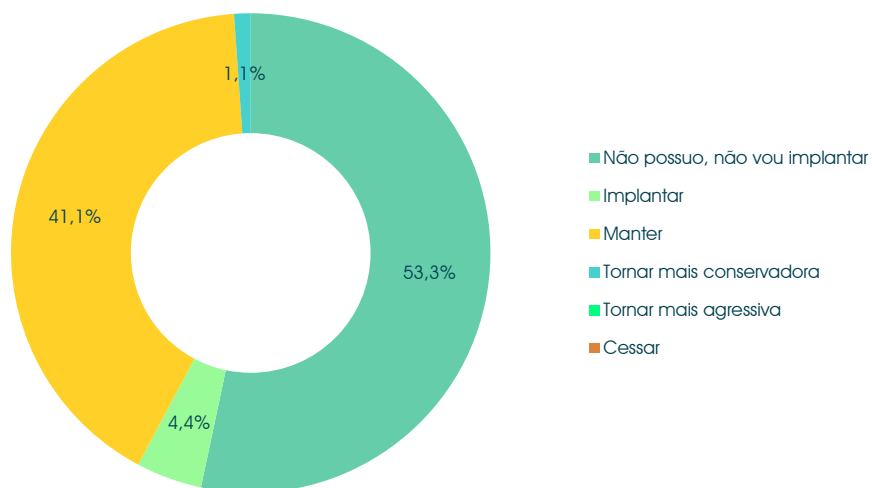


Asset Management

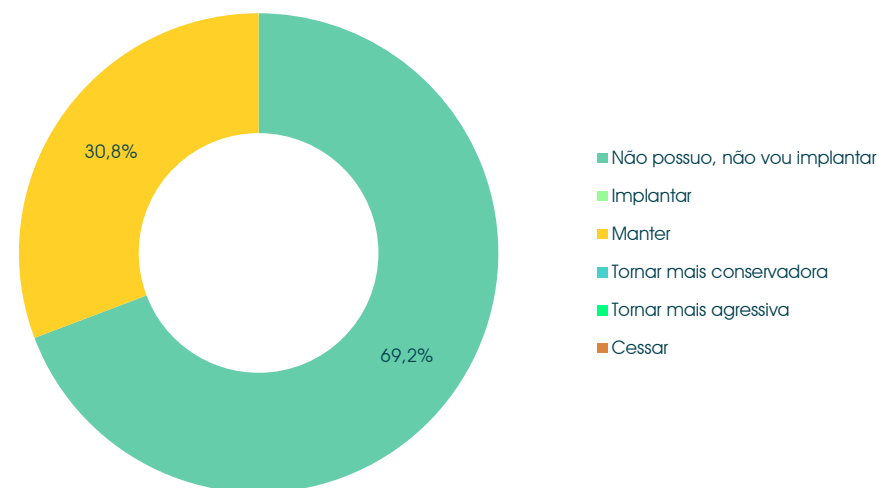


## Auxílio Alimentação para Executivos

Todos



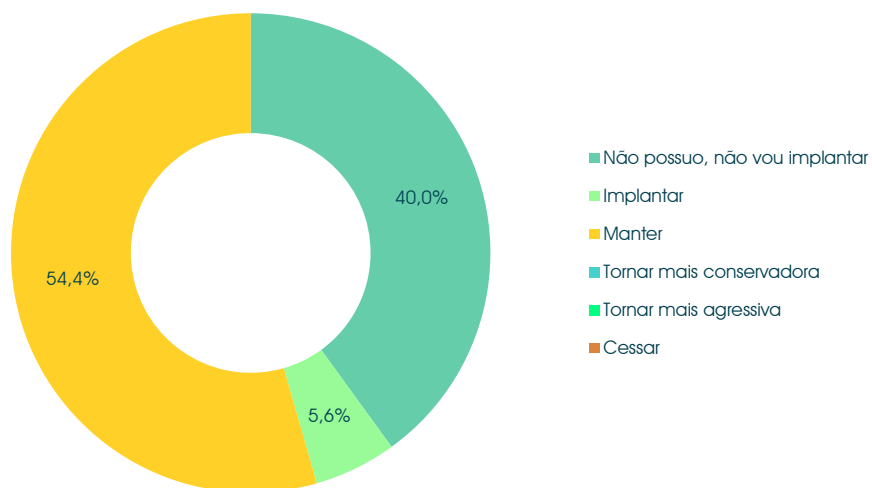
Asset Management



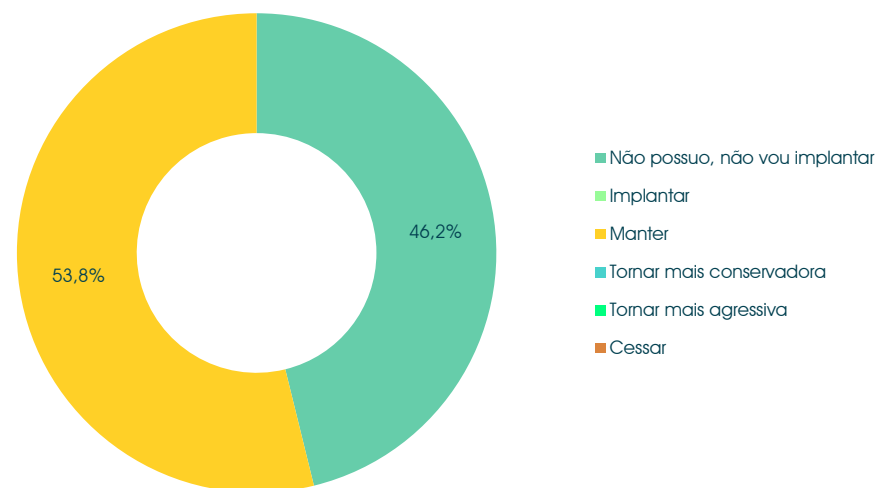


## Auxílio Alimentação para Não Executivos

Todos

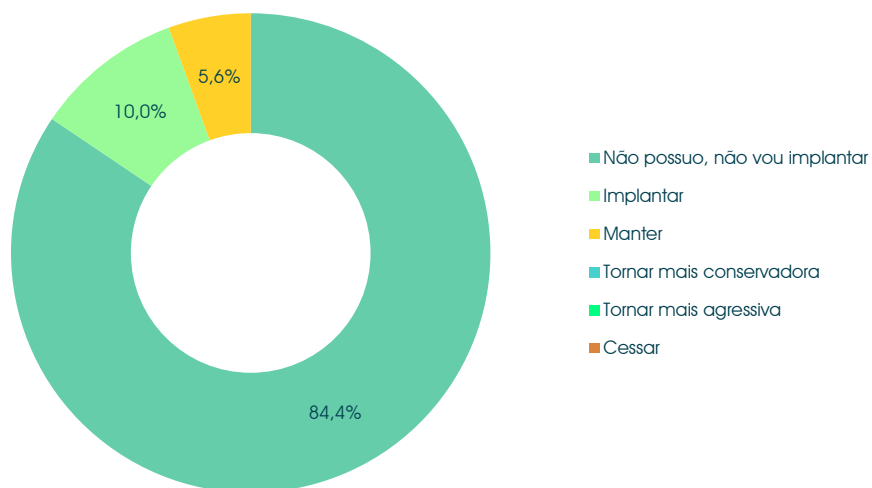


Asset Management

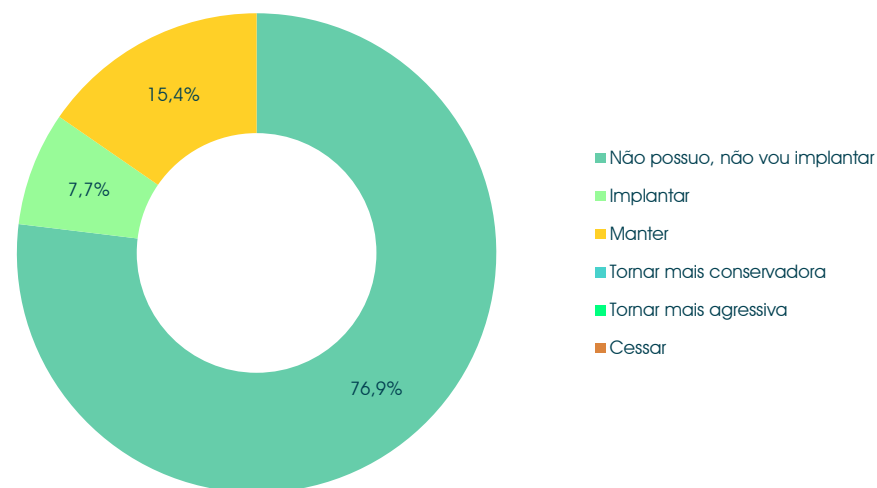


## Vale Cultura

Todos

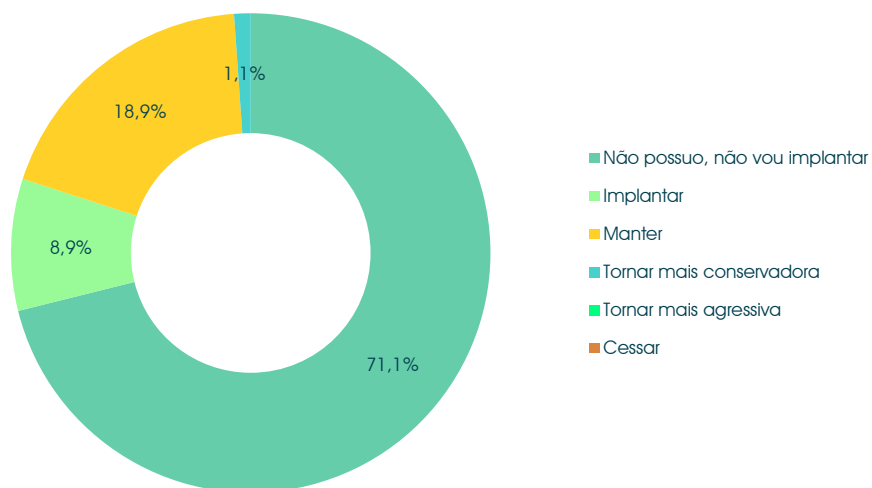


Asset Management

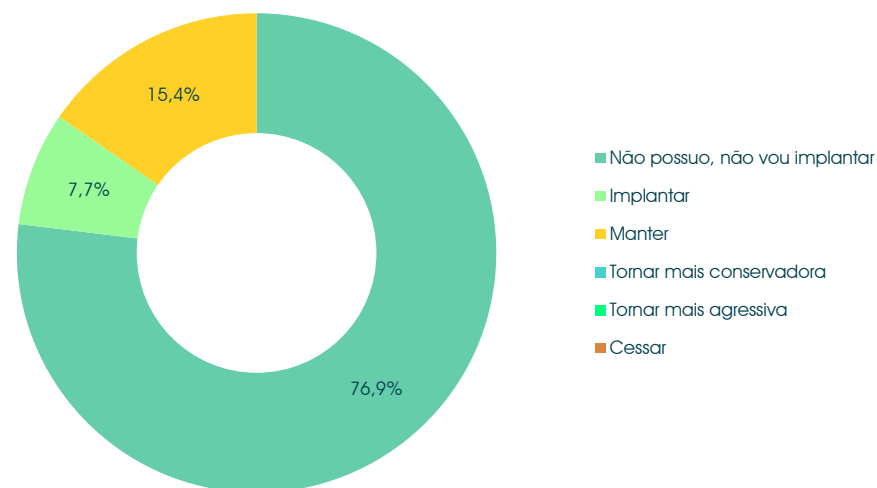


## Previdência Privada para Executivos

Todos

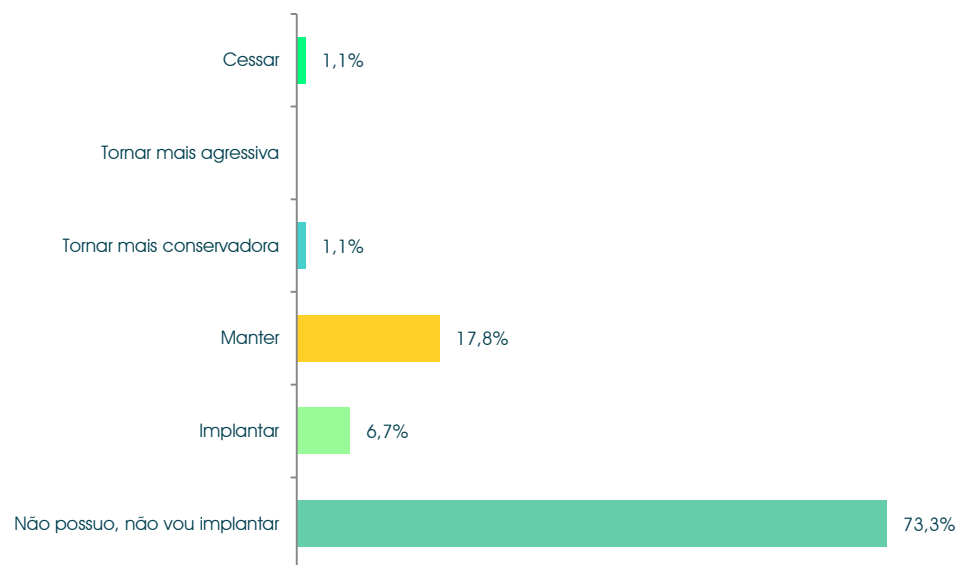


Asset Management

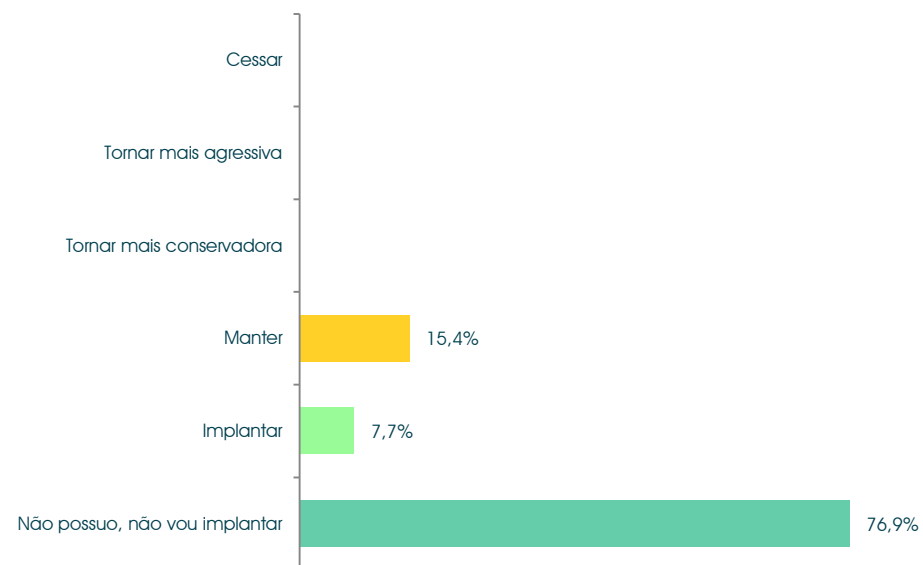


## Previdência Privada para Não Executivos

Todos

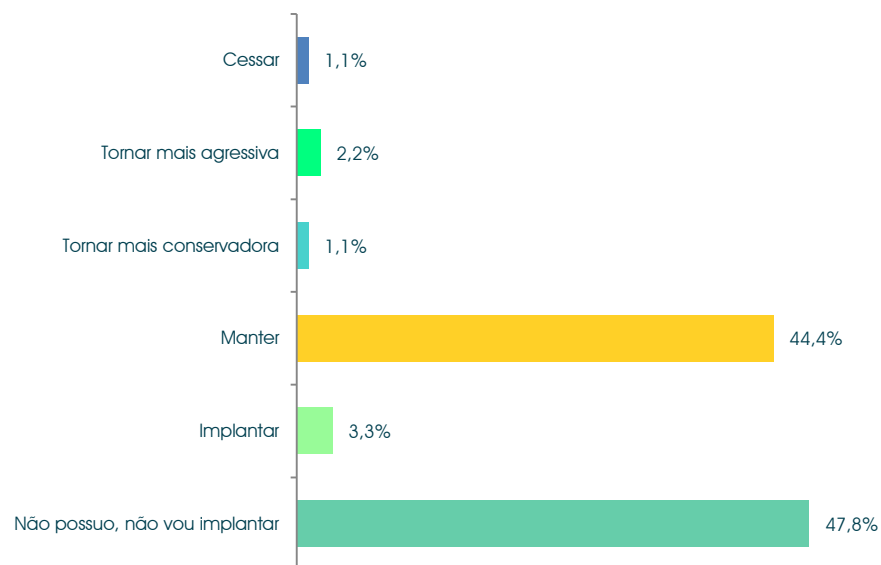


Asset Management

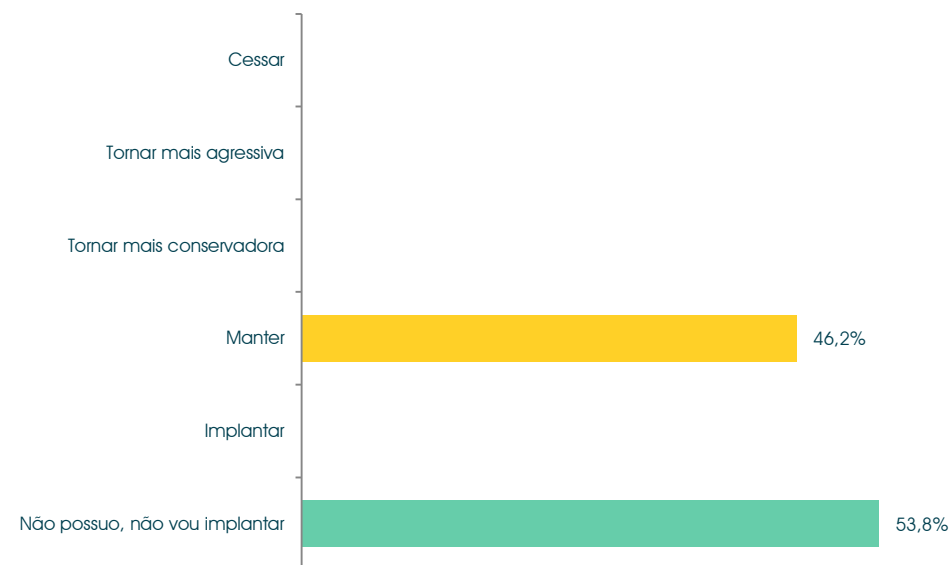


## Auxílio Educação / Idiomas para Executivos

Todos

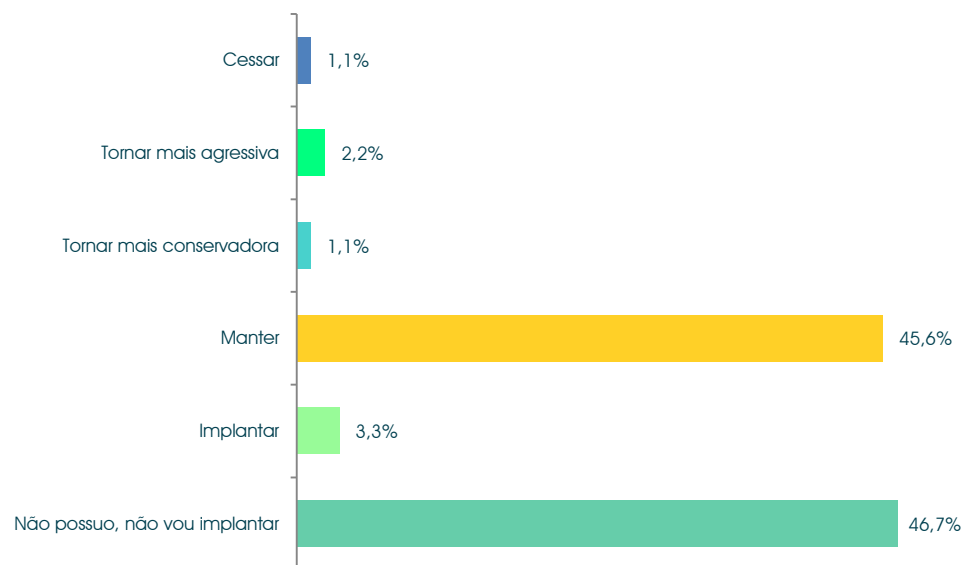


Asset Management

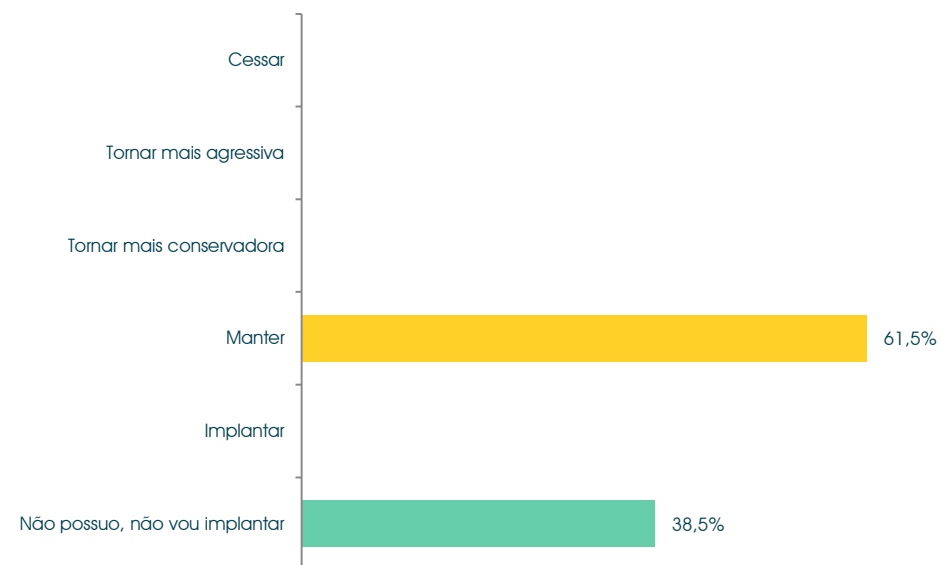


## Auxílio Educação / Idiomas para Não Executivos

Todos

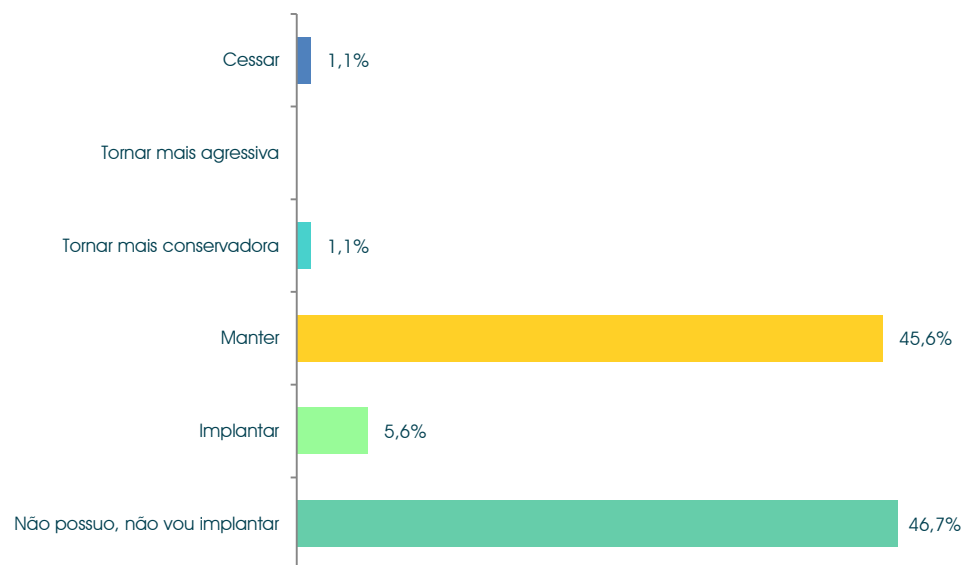


Asset Management

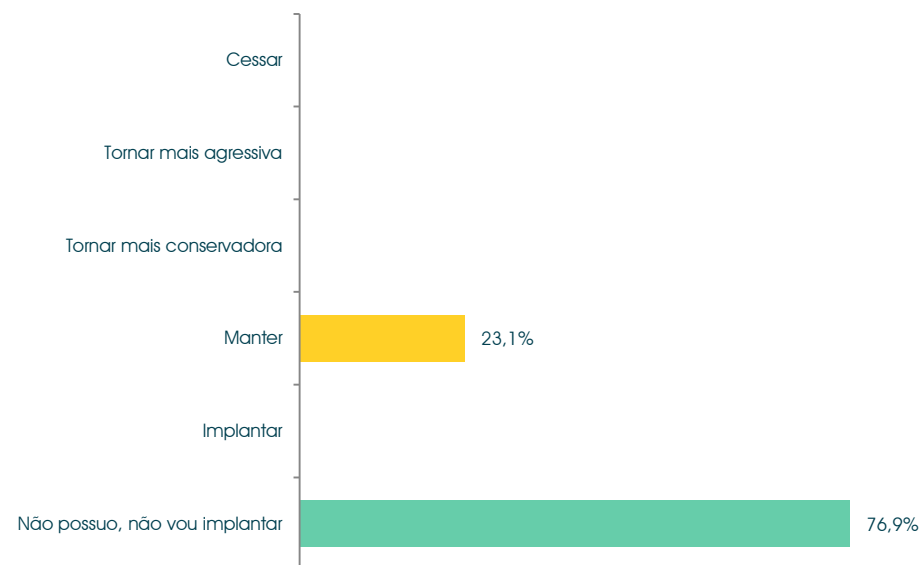


## Empréstimo Consignado

Todos

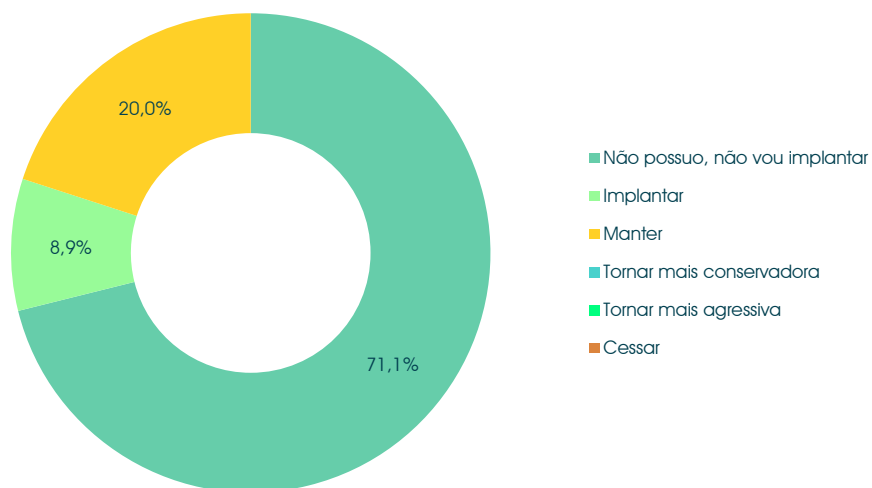


Asset Management

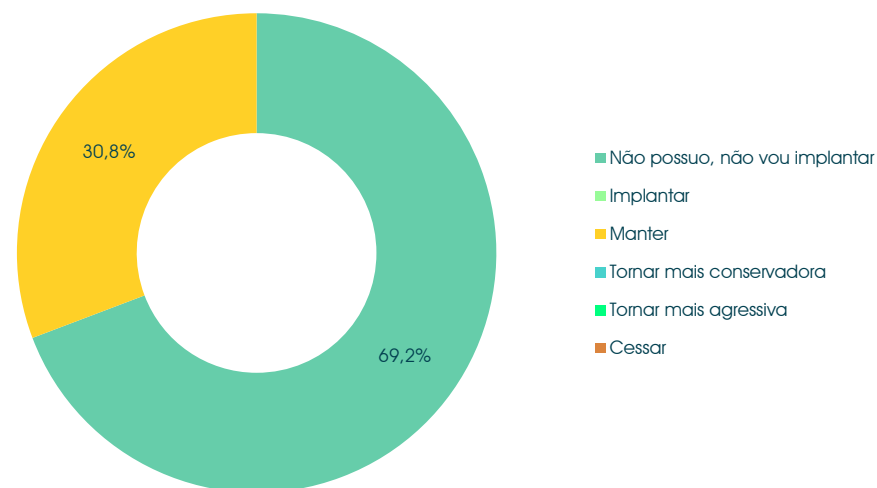


## Benefícios Flexíveis

Todos



Asset Management



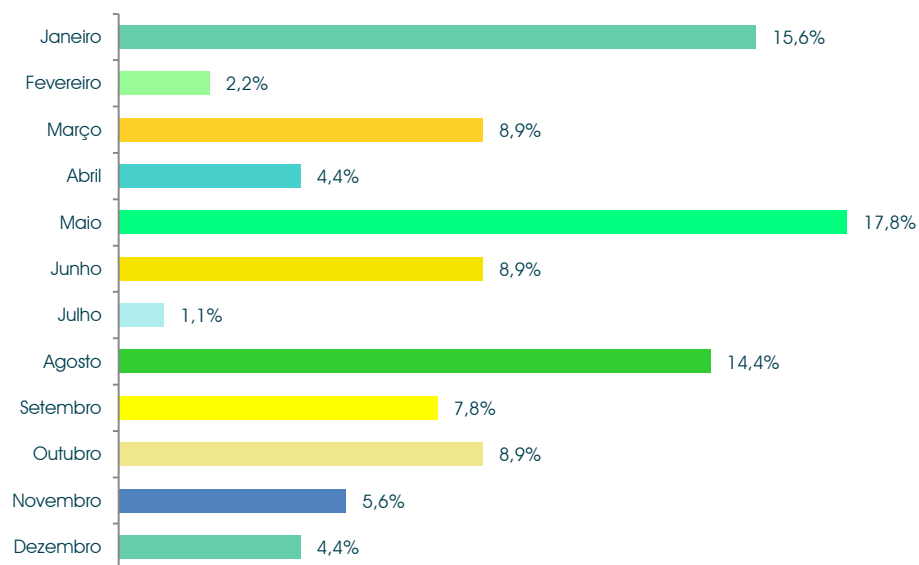


# Acordo Coletivo

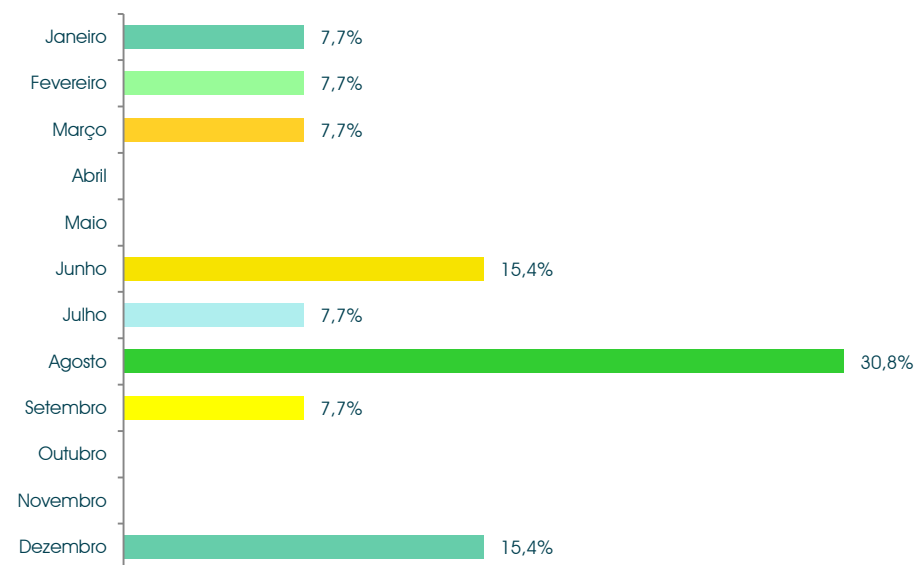


## Mês da Principal Data-Base

Todos

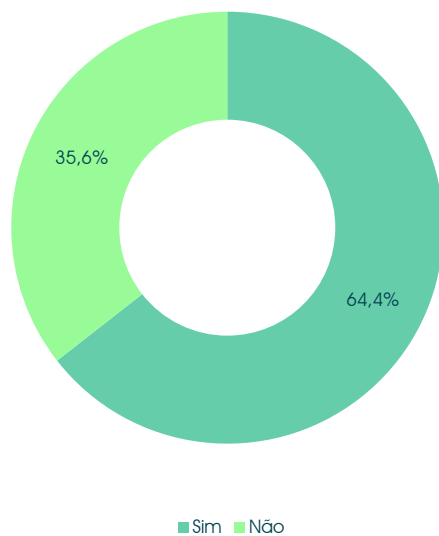


Asset Management

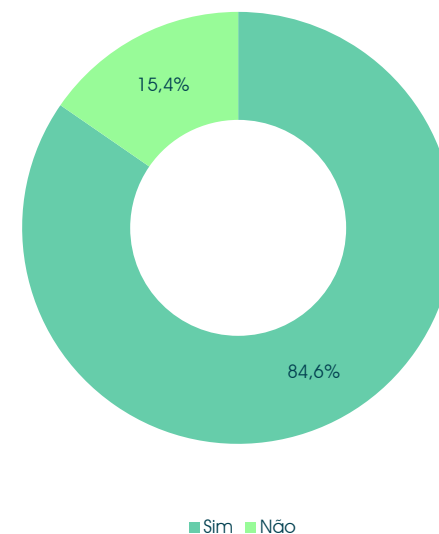


O Reajuste Coletivo foi Aplicado de Forma Linear?

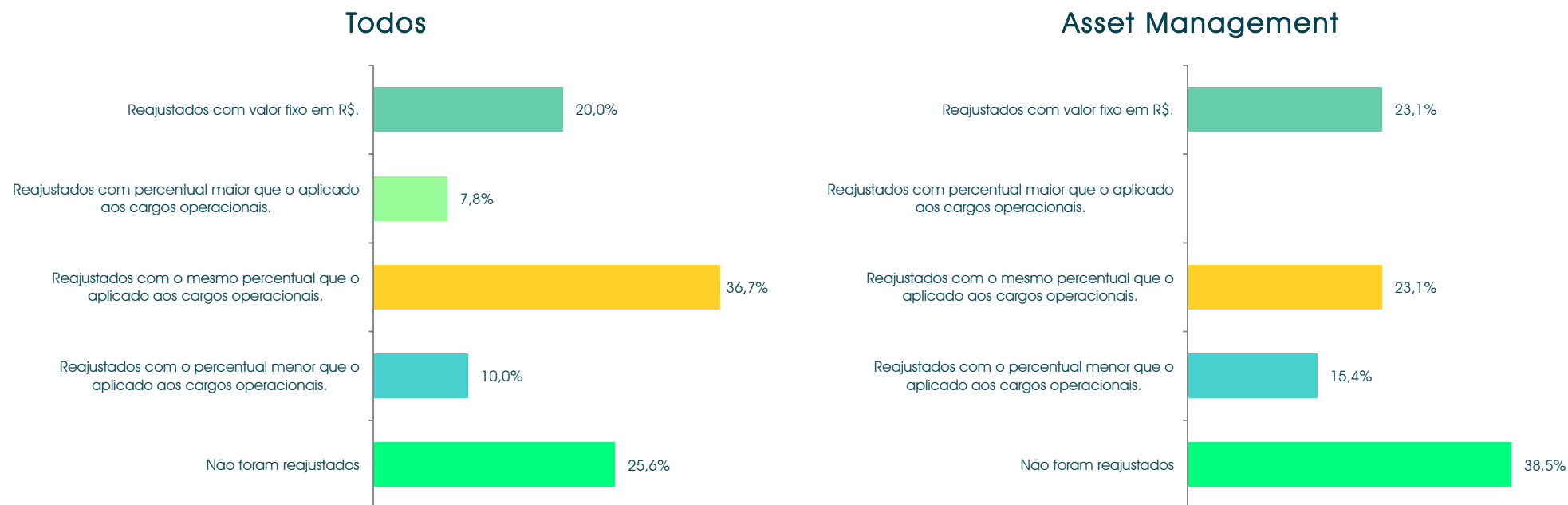
Todos



Asset Management

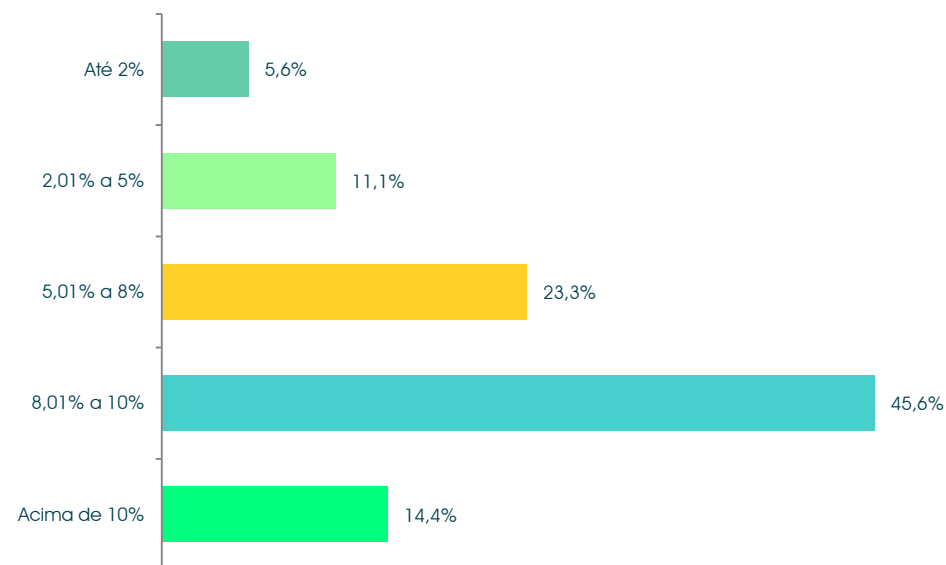


## Como Foram Reajustados os Salários dos Executivos?

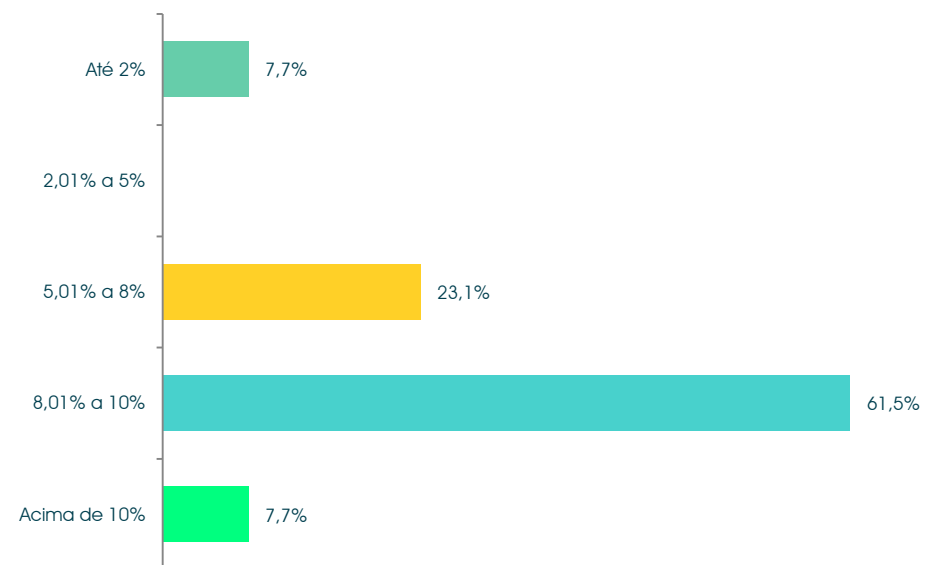


## Qual Foi o Maior Reajuste Aplicado?

Todos

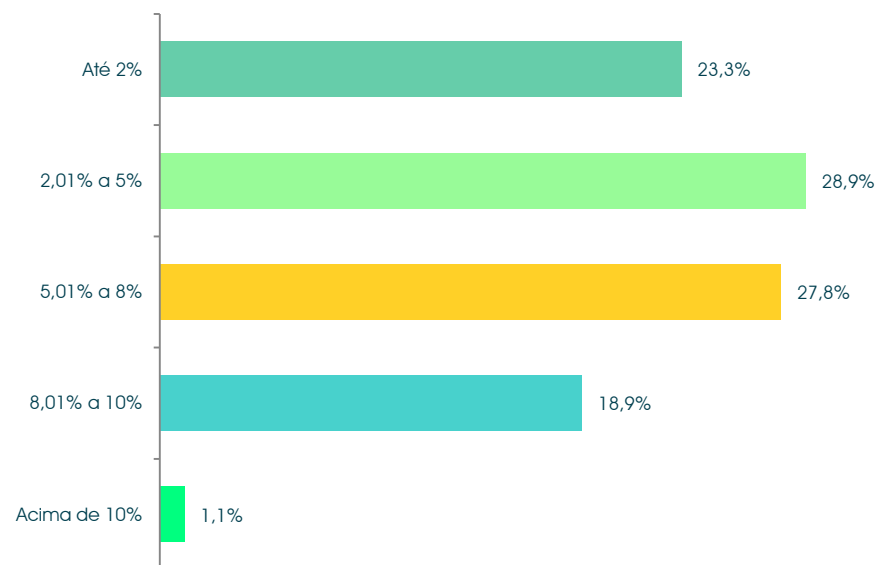


Asset Management

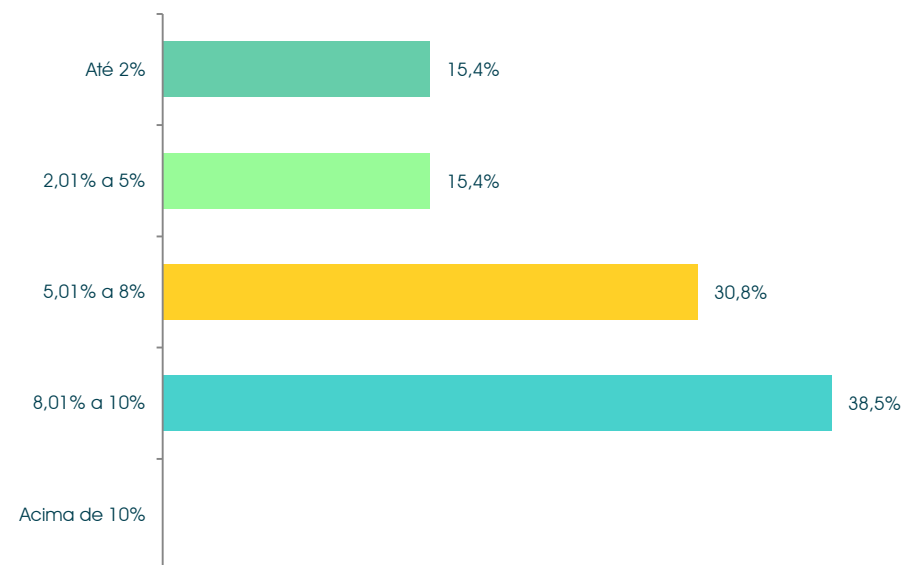


## Qual Foi o Menor Reajuste Aplicado?

Todos

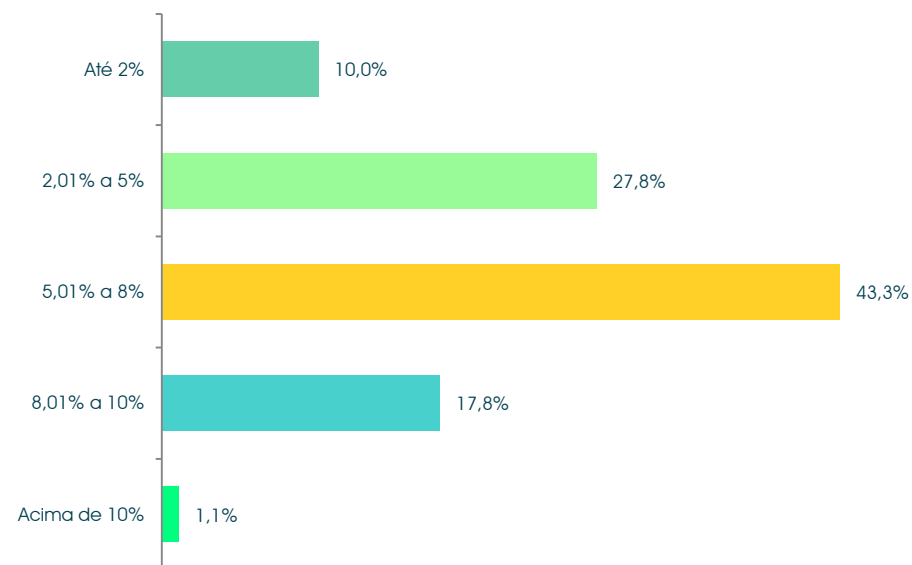


Asset Management

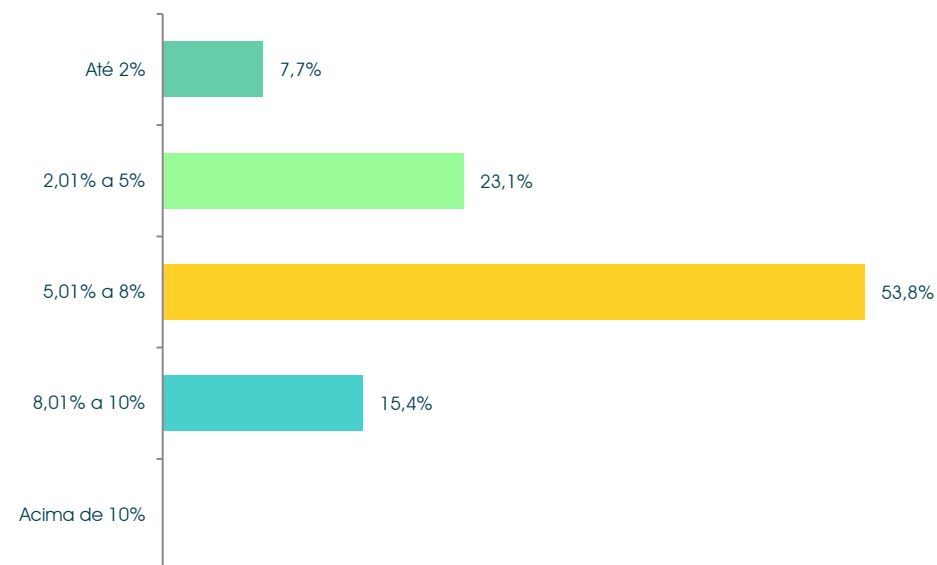


## Qual a Expectativa de Reajuste para os Próximos 12 Meses?

Todos



Asset Management

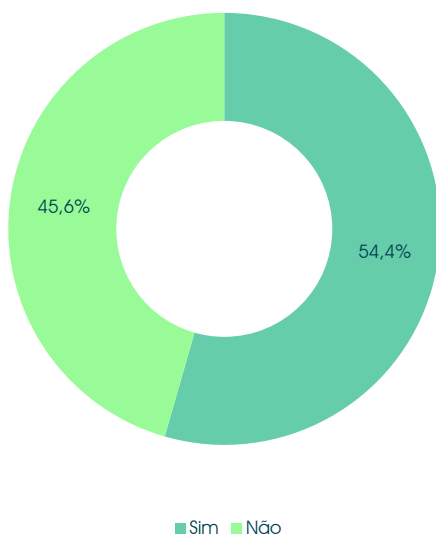




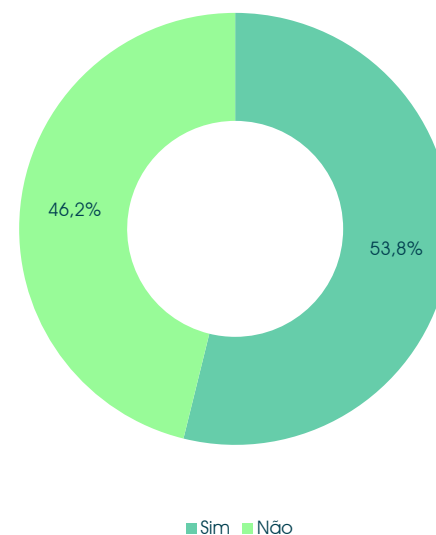


## Percentual de Empresas que Possuem Política de Mérito

Todos

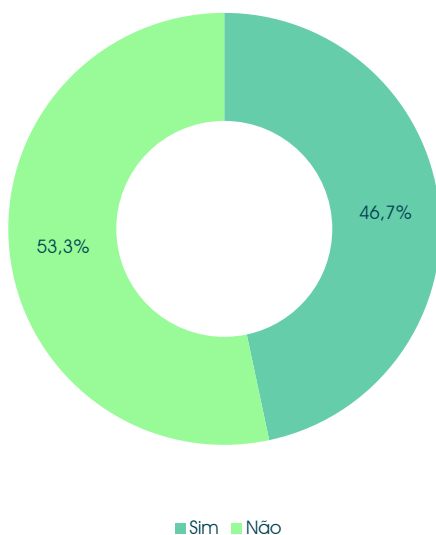


Asset Management

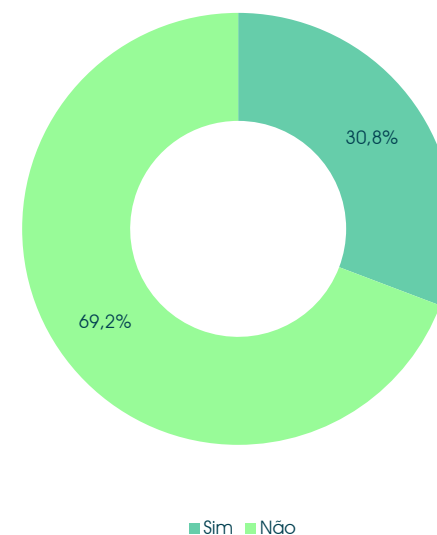


Na Data-Base, Com o Mesmo Índice Aplicado aos Outros Empregados

Todos

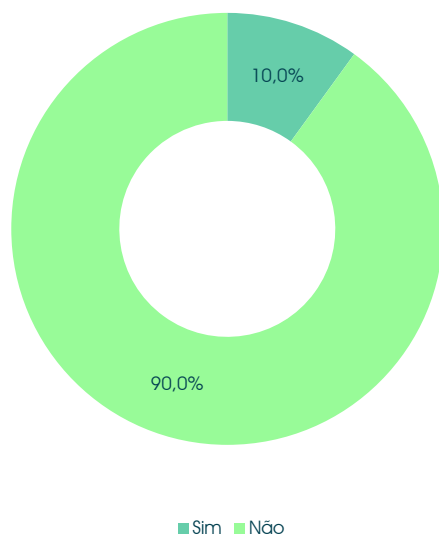


Asset Management

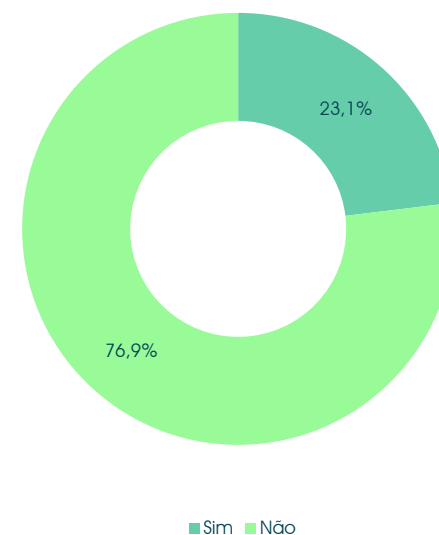


Em Outro Mês, Com o Mesmo Índice Aplicado aos Outros Empregados

Todos

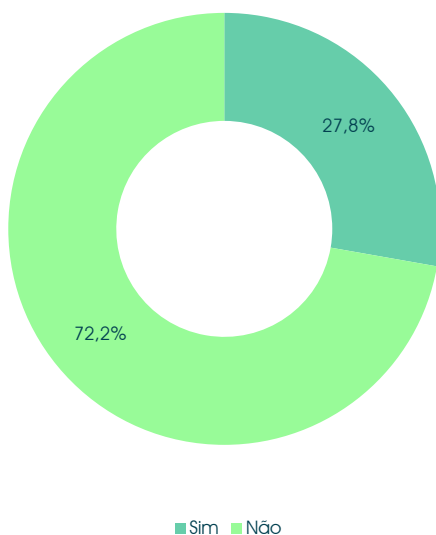


Asset Management

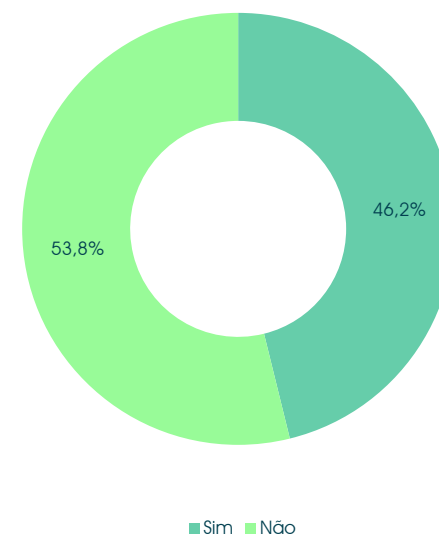


Conforme Pesquisa de Remuneração

Todos

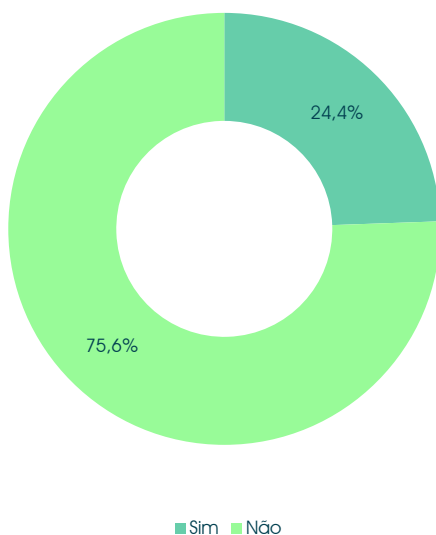


Asset Management

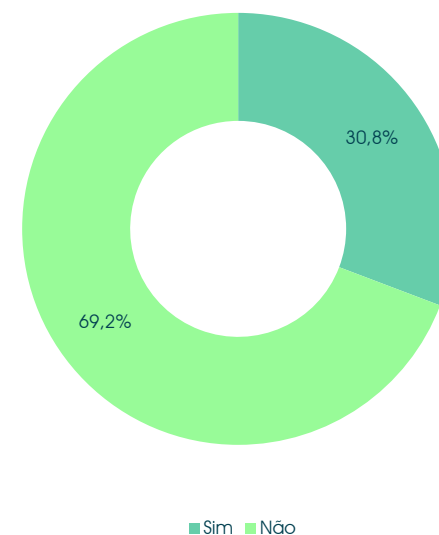


Conforme Índice Oficial de Inflação

Todos

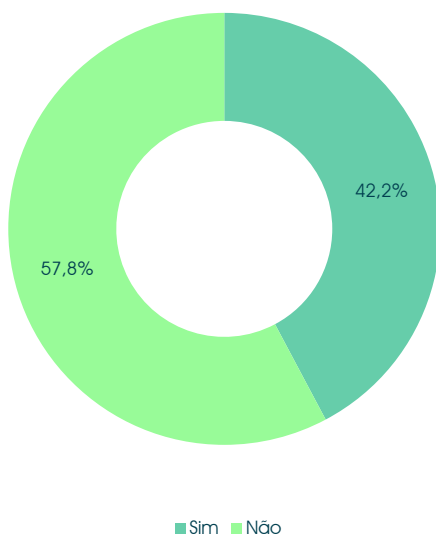


Asset Management

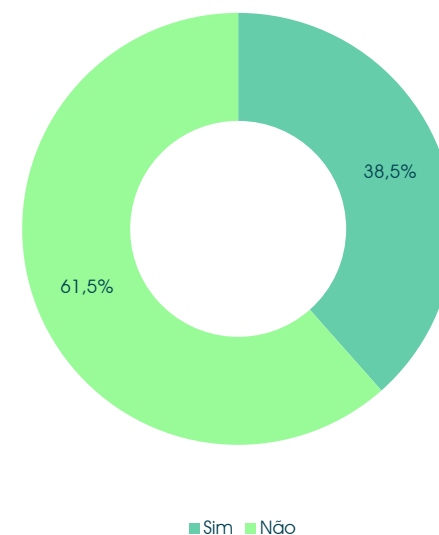


De Acordo Com Política de Mérito Individual

Todos



Asset Management

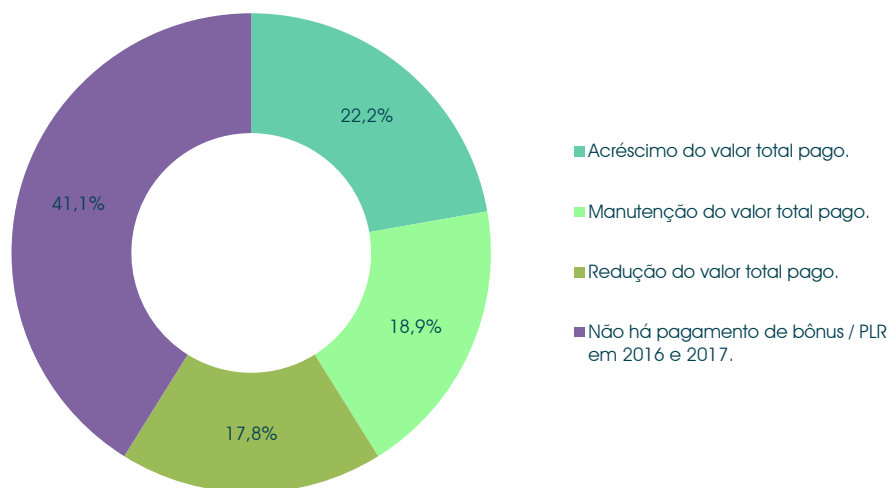


# Incentivos de Curto Prazo

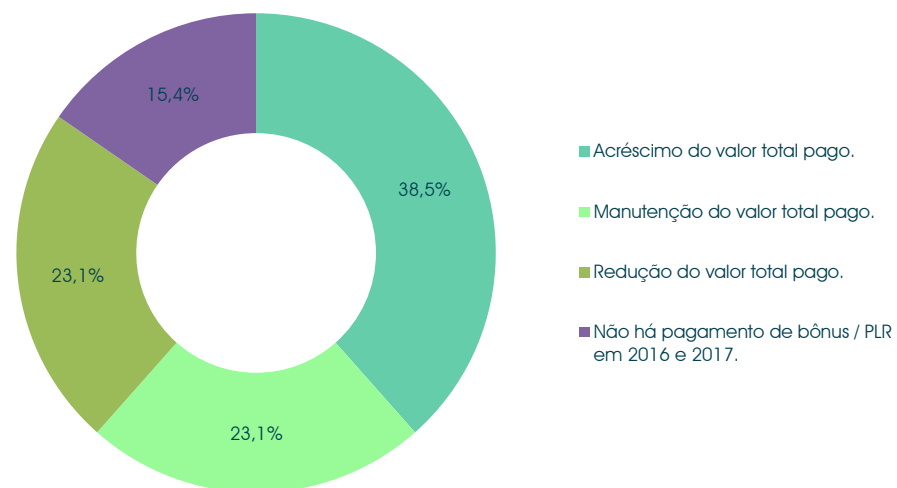


## Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos



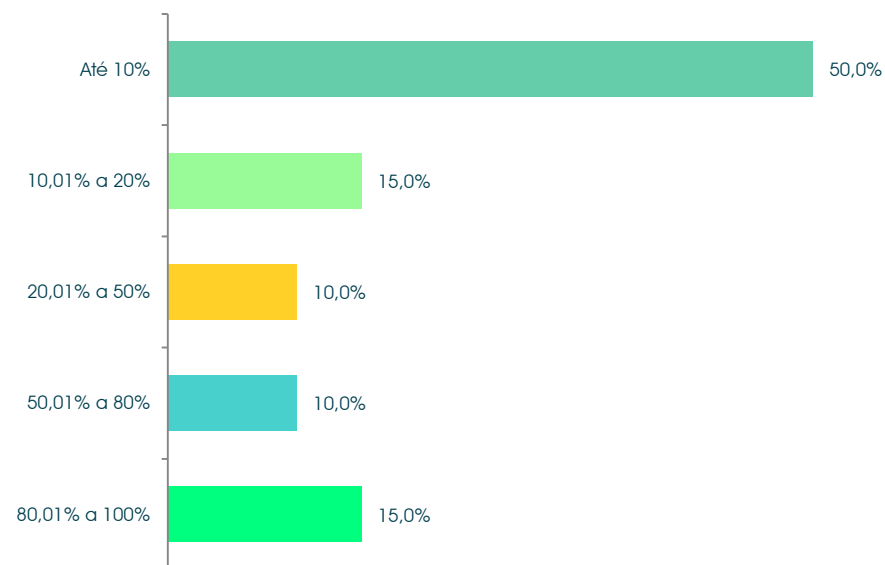
Asset Management



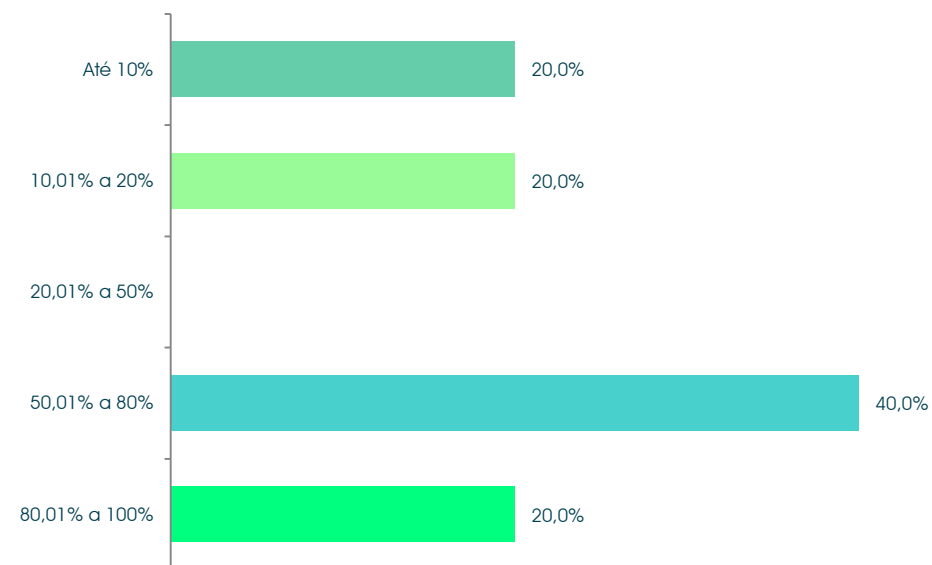


## Percentual de Acréscimo

Todos

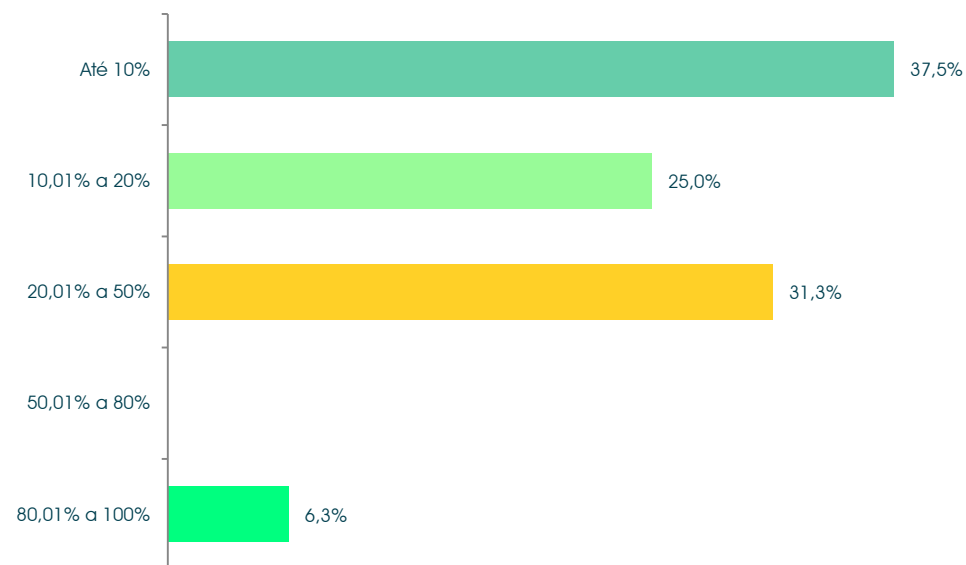


Asset Management



## Percentual de Decréscimo

### Todos



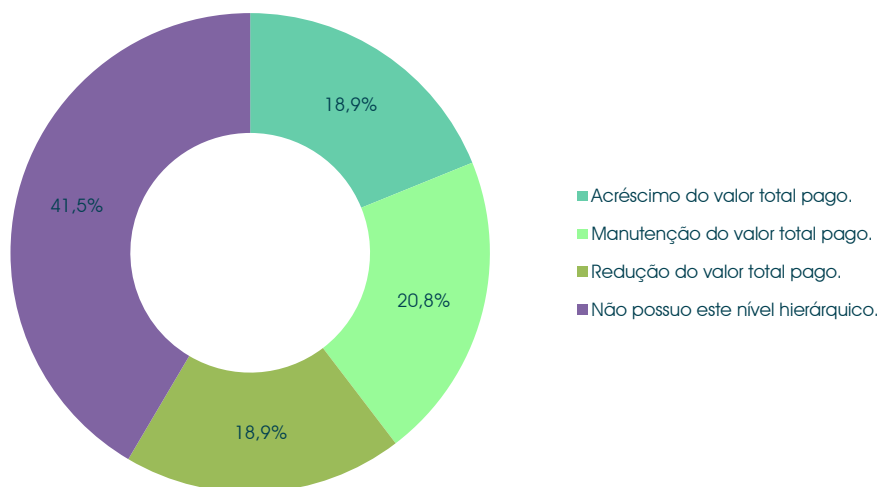
### Asset Management



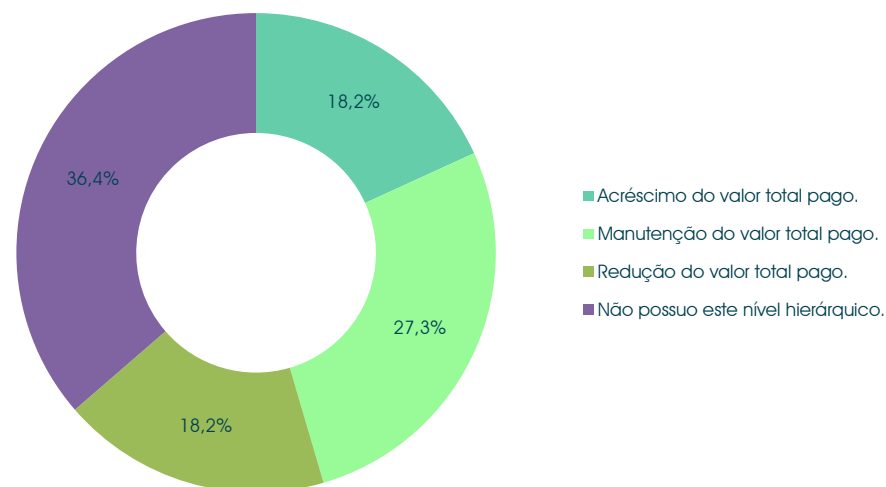
## Incentivos de Curto Prazo - Presidência

Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos

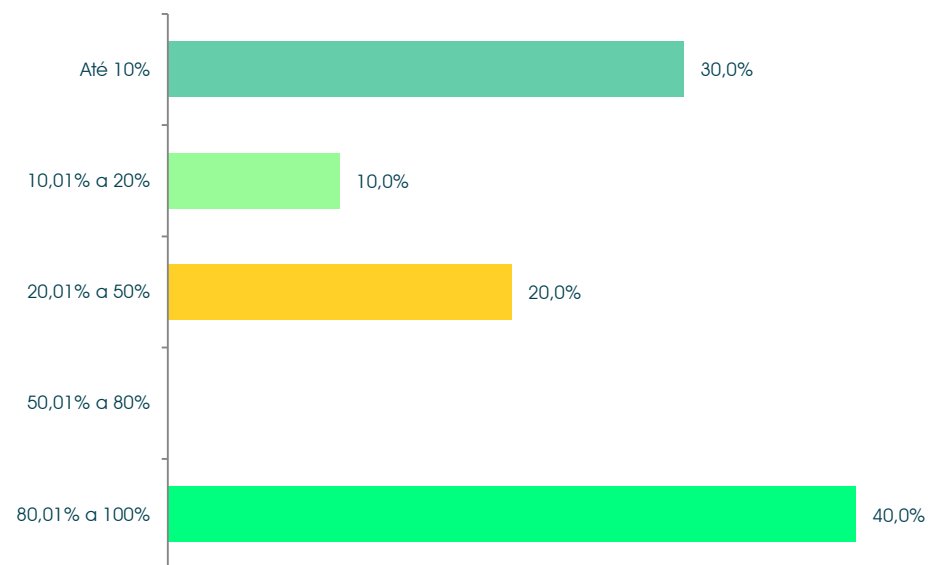


Asset Management



## Percentual de Acréscimo

Todos

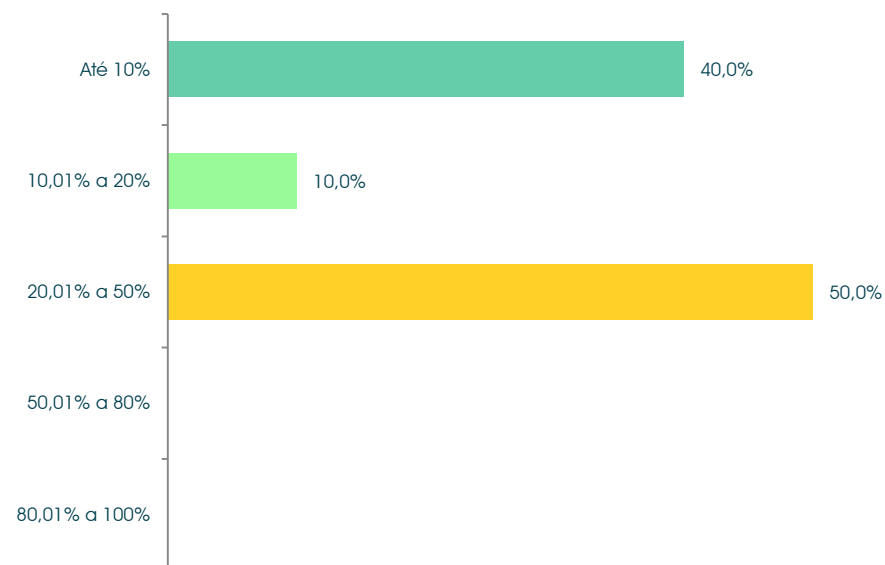


Asset Management



## Percentual de Decréscimo

Todos



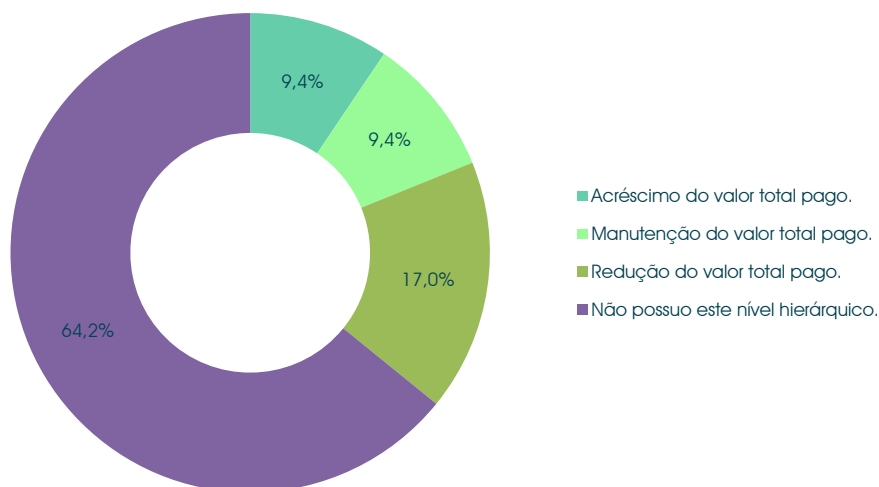
Asset Management



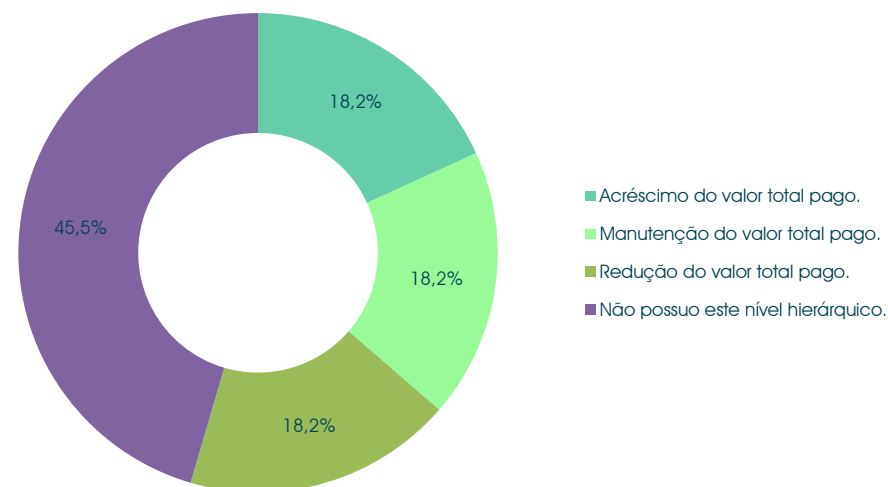
## Incentivos de Curto Prazo – Vice-Presidência

Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos

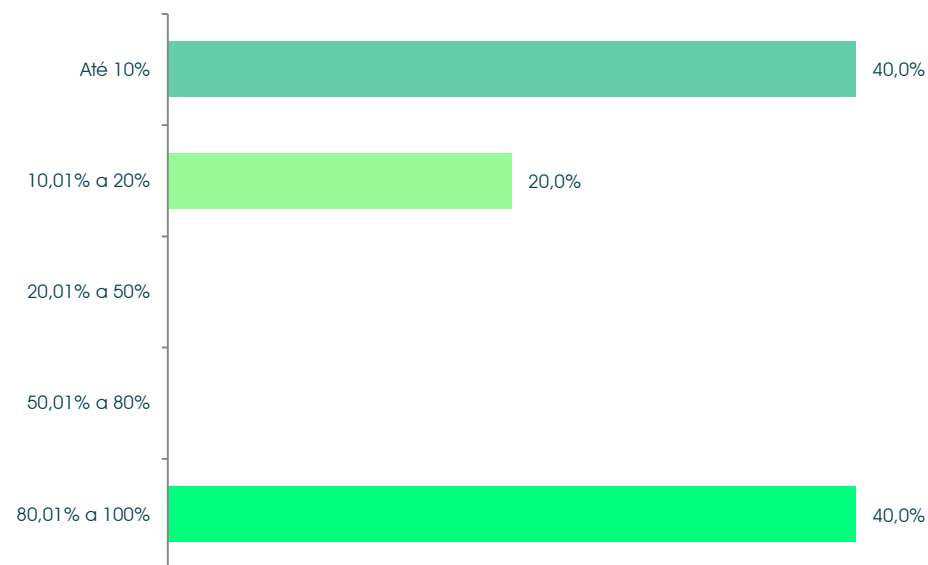


Asset Management



## Percentual de Acréscimo

Todos

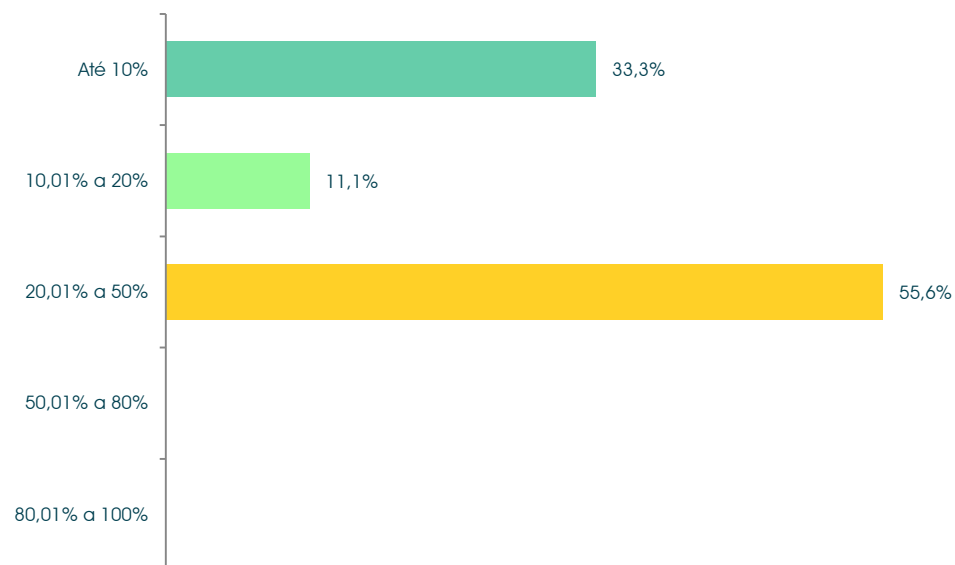


Asset Management



## Percentual de Decréscimo

### Todos



### Asset Management

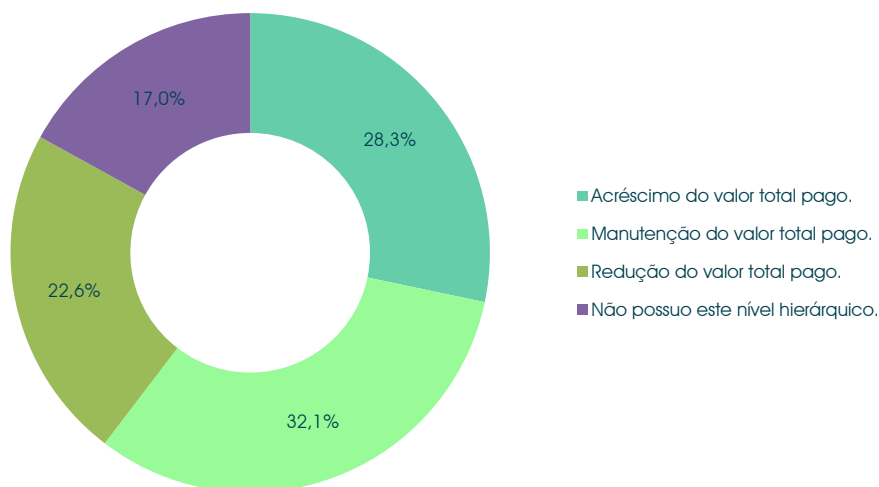




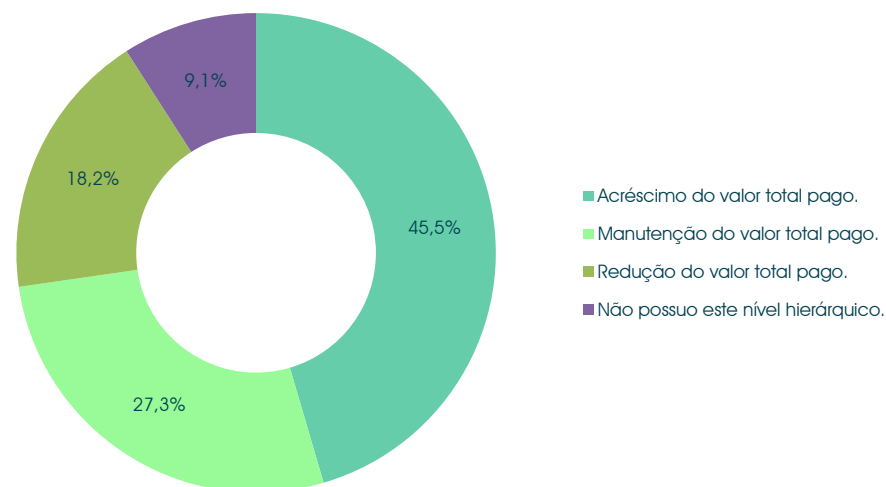
## Incentivos de Curto Prazo - Diretoria

### Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos

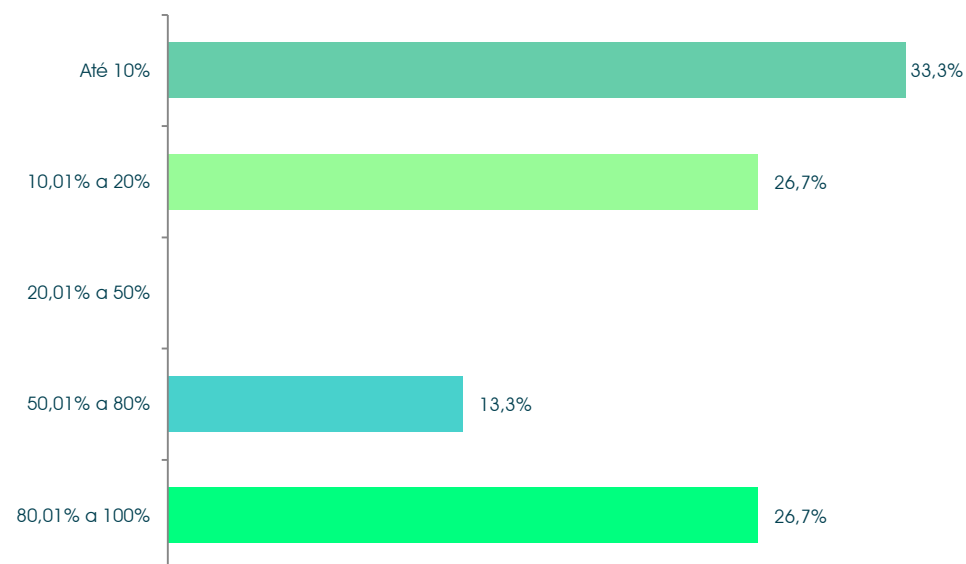


Asset Management

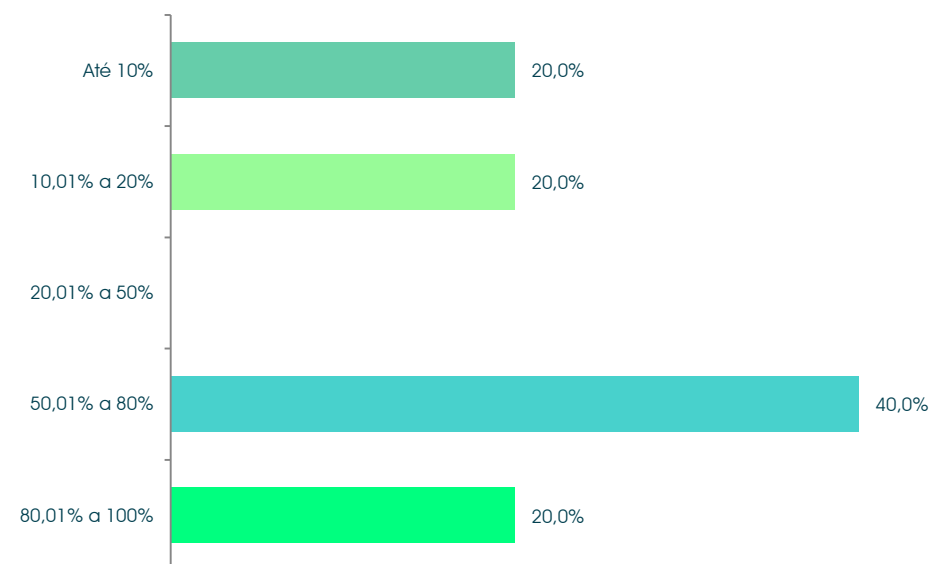


## Percentual de Acréscimo

Todos

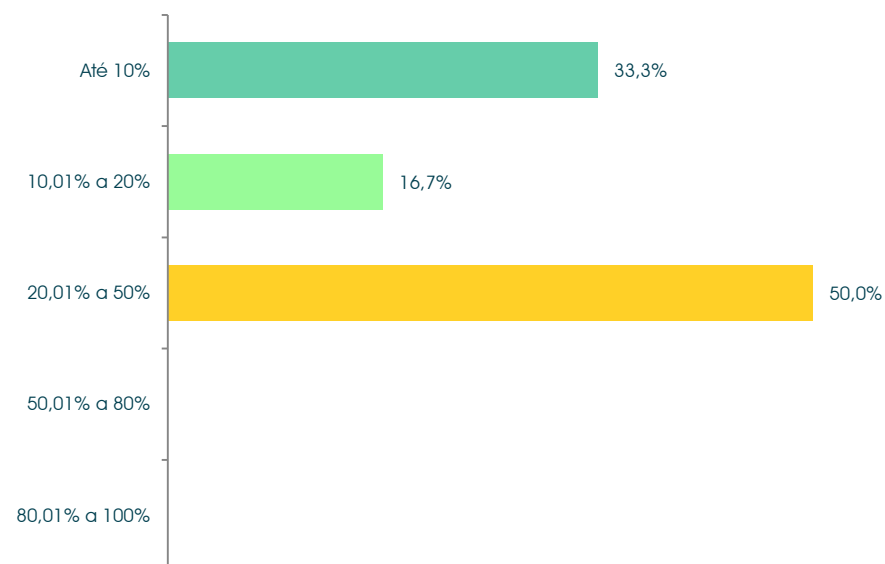


Asset Management



## Percentual de Decréscimo

Todos



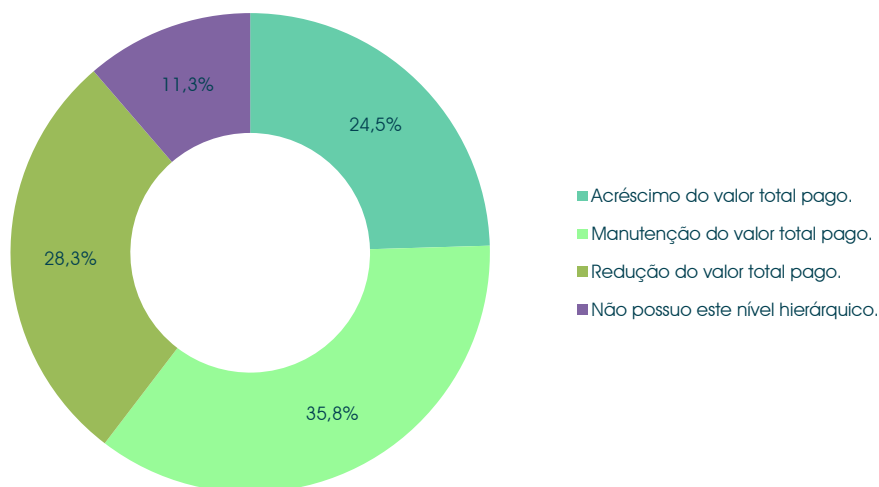
Asset Management



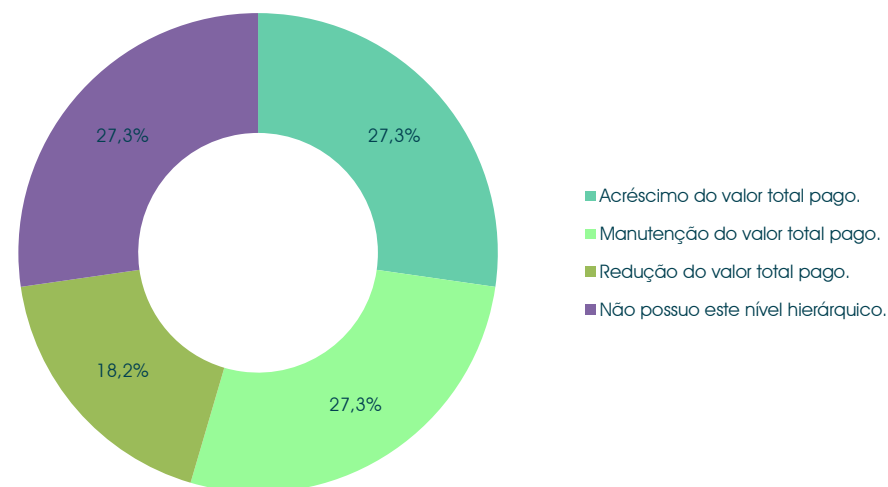
## Incentivos de Curto Prazo - Gerência

Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos

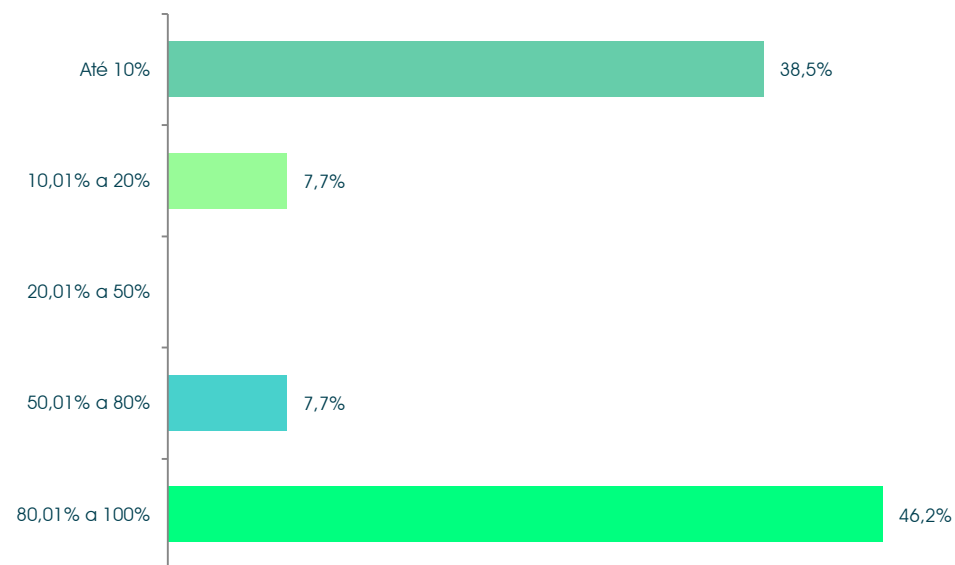


Asset Management



## Percentual de Acréscimo

Todos

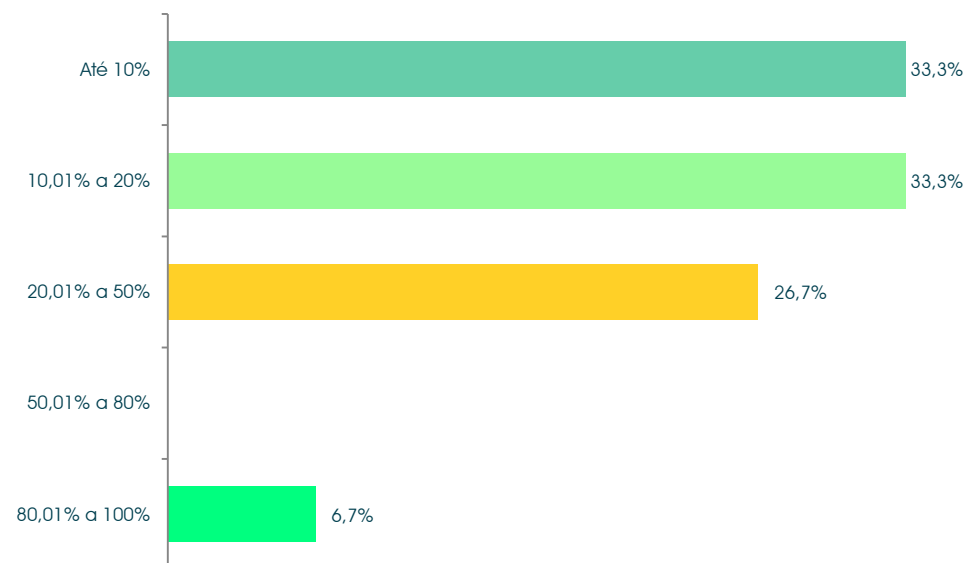


Asset Management



## Percentual de Decréscimo

### Todos



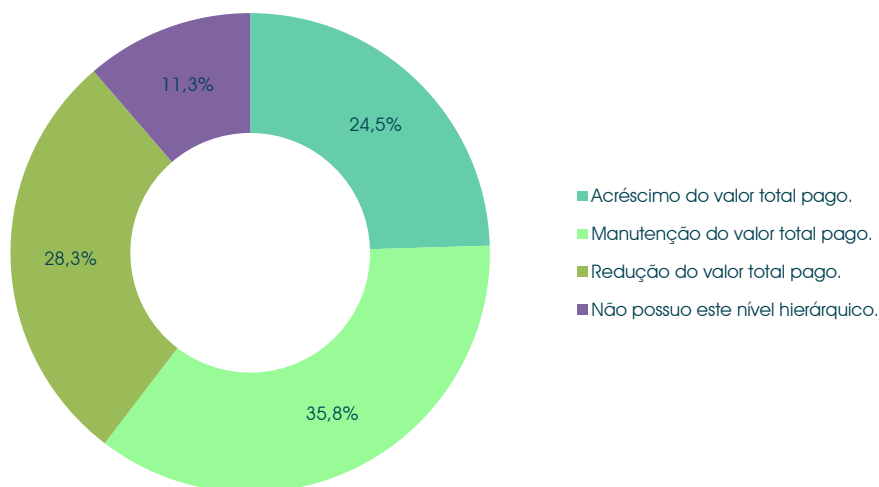
### Asset Management



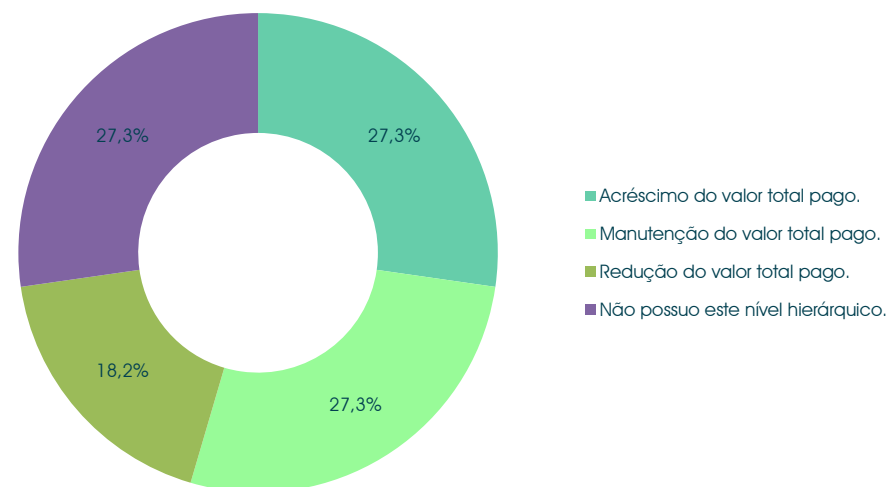
## Incentivos de Curto Prazo – Profissionais Especializados

Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos

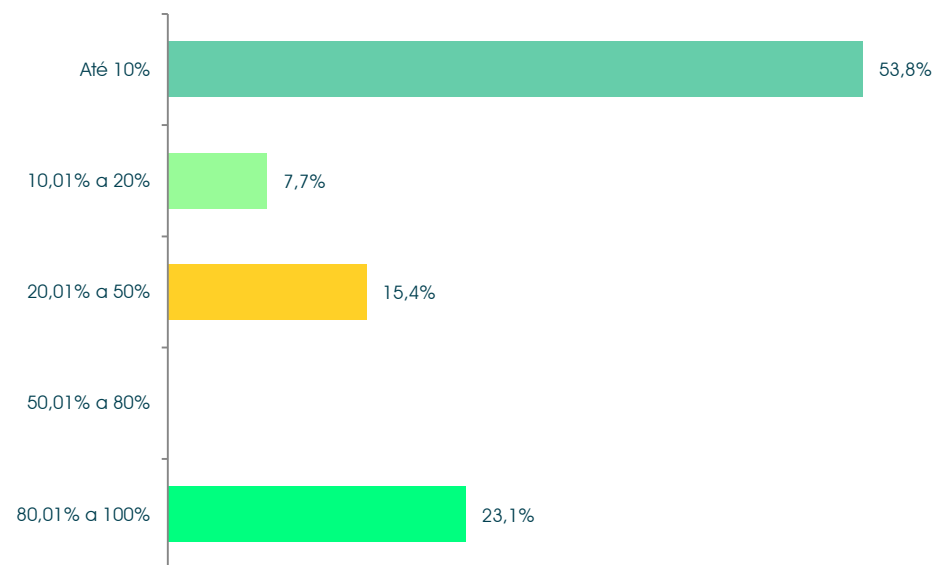


Asset Management



## Percentual de Acréscimo

Todos



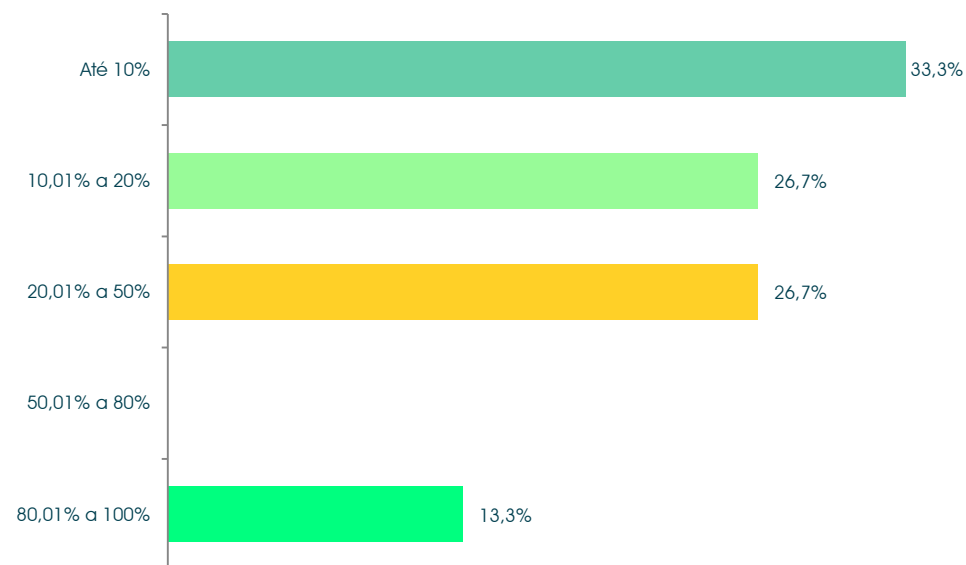
Asset Management





## Percentual de Decréscimo

### Todos



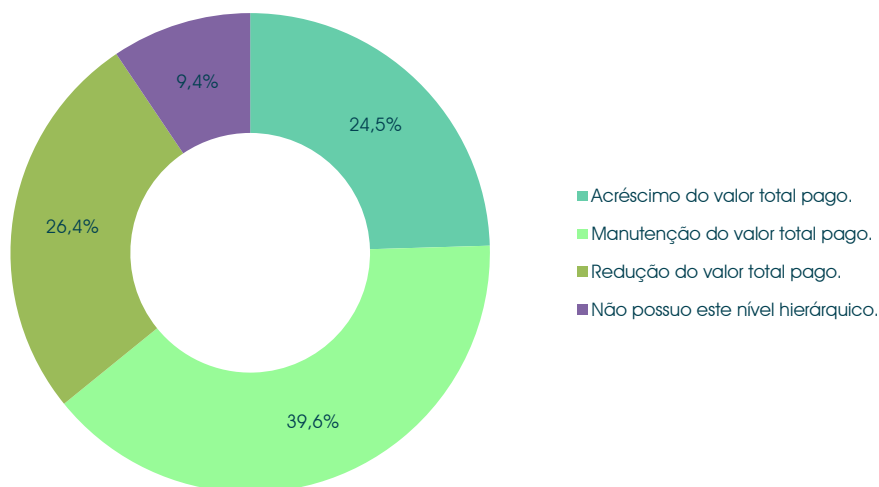
### Asset Management



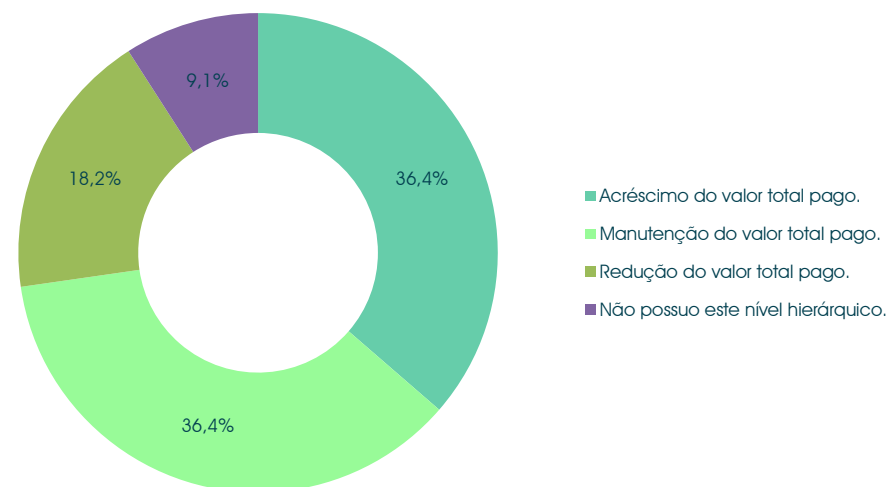
## Incentivos de Curto Prazo – Cargos Operacionais / Administrativos

Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos

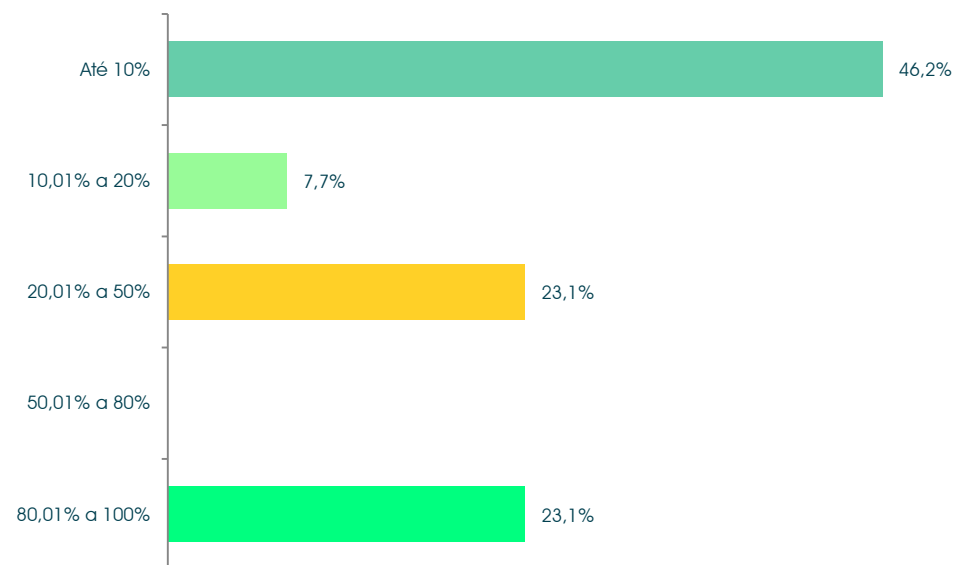


Asset Management

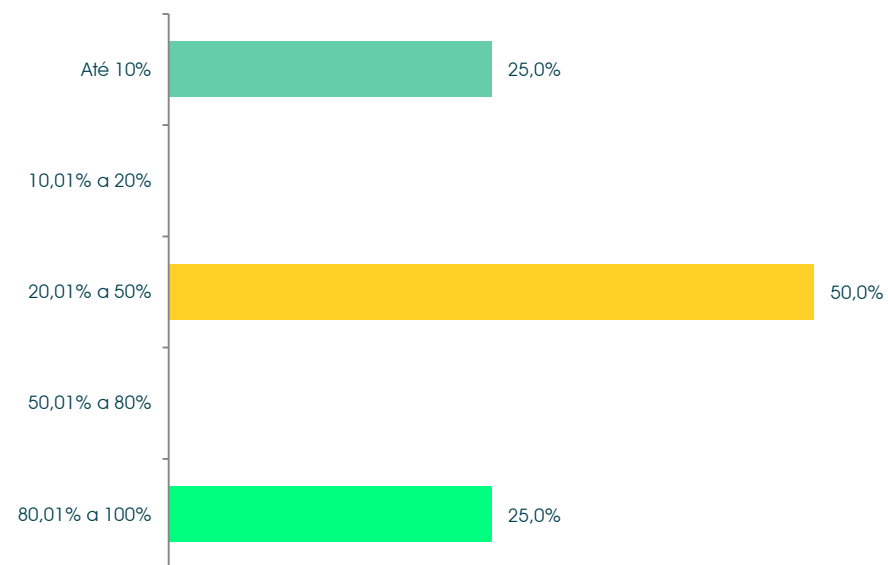


## Percentual de Acréscimo

Todos

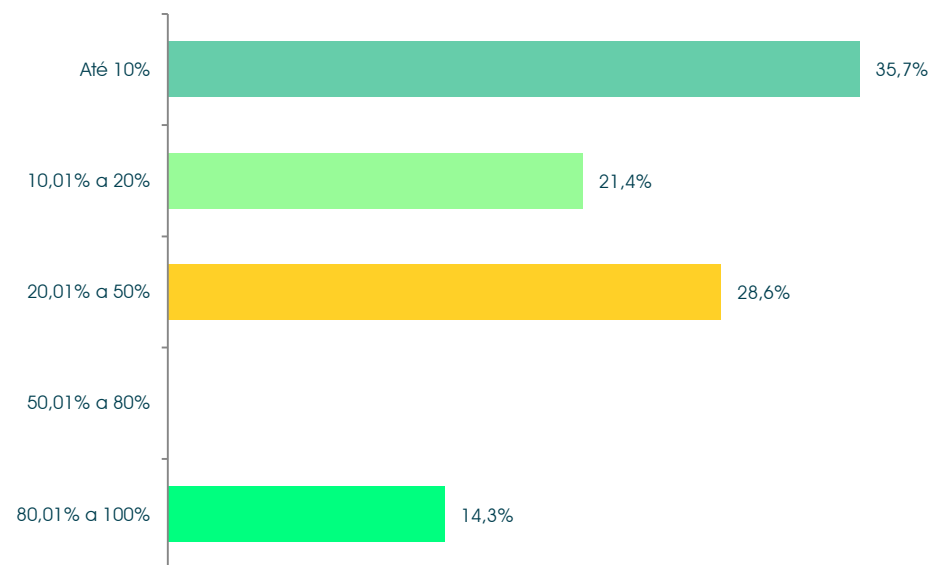


Asset Management



## Percentual de Decréscimo

### Todos

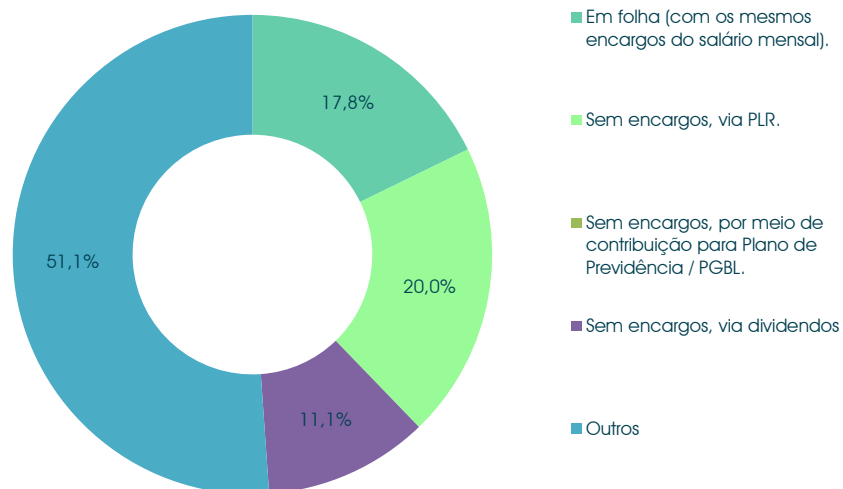


### Asset Management

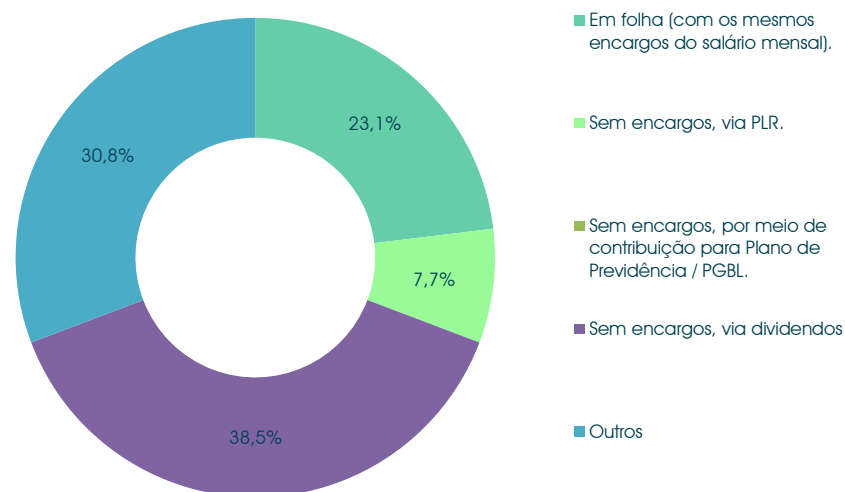


## Qual a Forma de Pagamento de Bônus de Executivos?

Todos

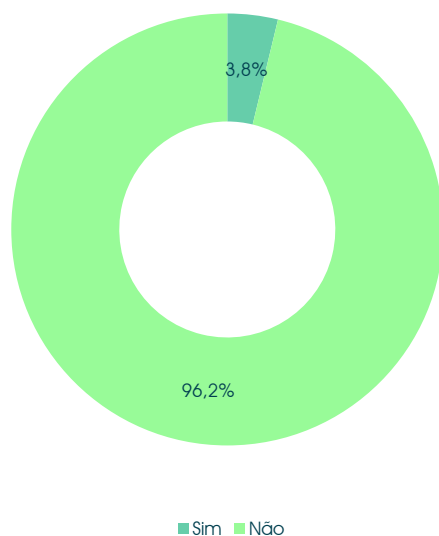


Asset Management

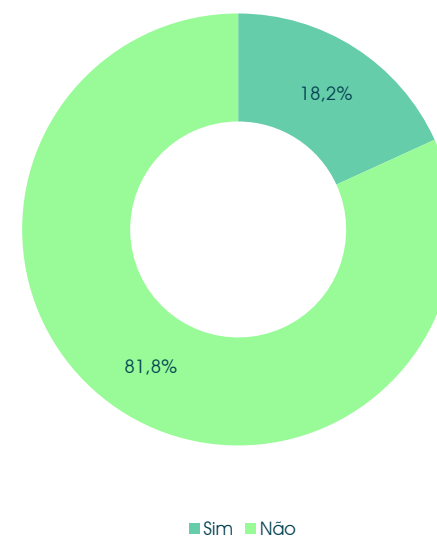


## Praticou Luvas (Bônus de Contratação) em 2016?

Todos

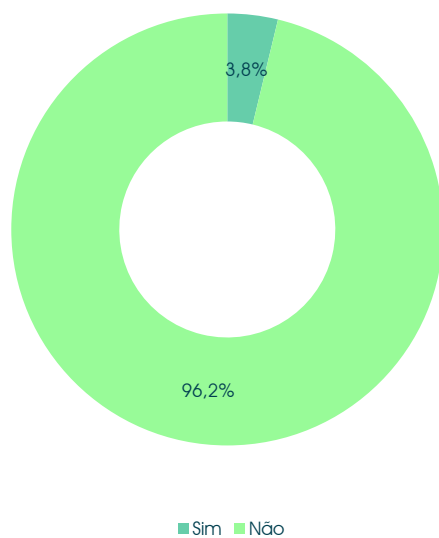


Asset Management

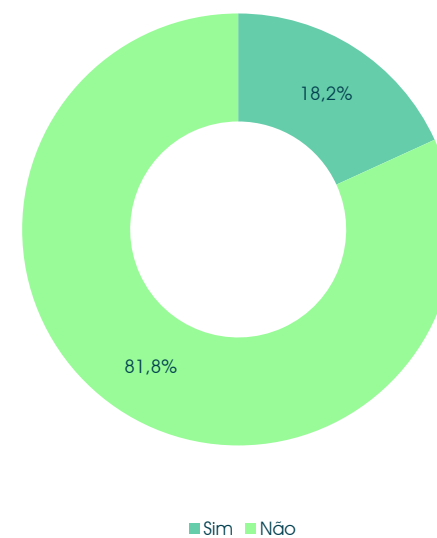


## Pretende Praticar Luvas nos Próximos 12 Meses?

Todos

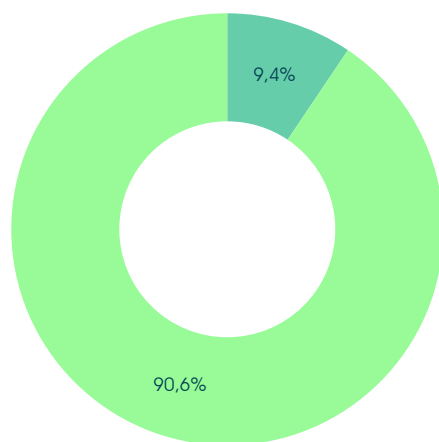


Asset Management



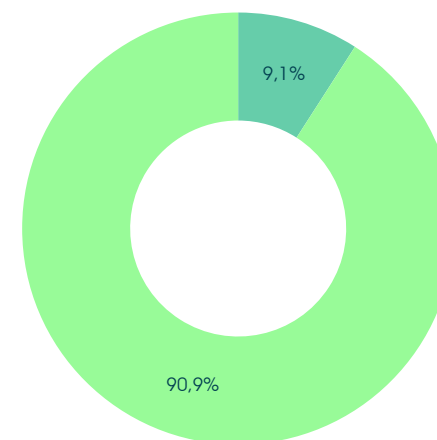
## Praticou Pacote Especial de Bônus para Desligamento em 2016?

Todos



■ Sim ■ Não

Asset Management

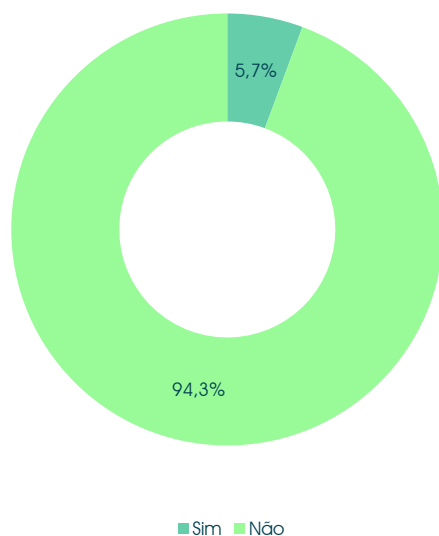


■ Sim ■ Não

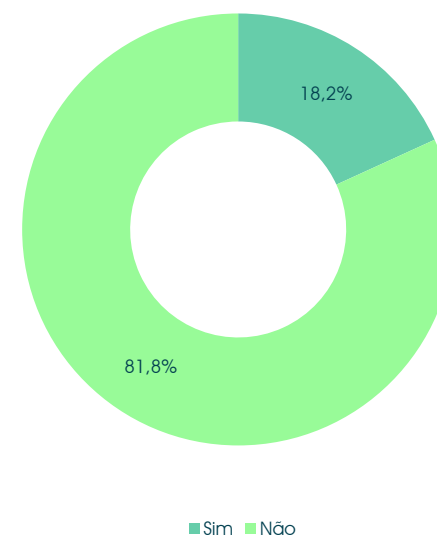


## Pretende Praticar Bônus de Desligamento para 2017?

Todos



Asset Management

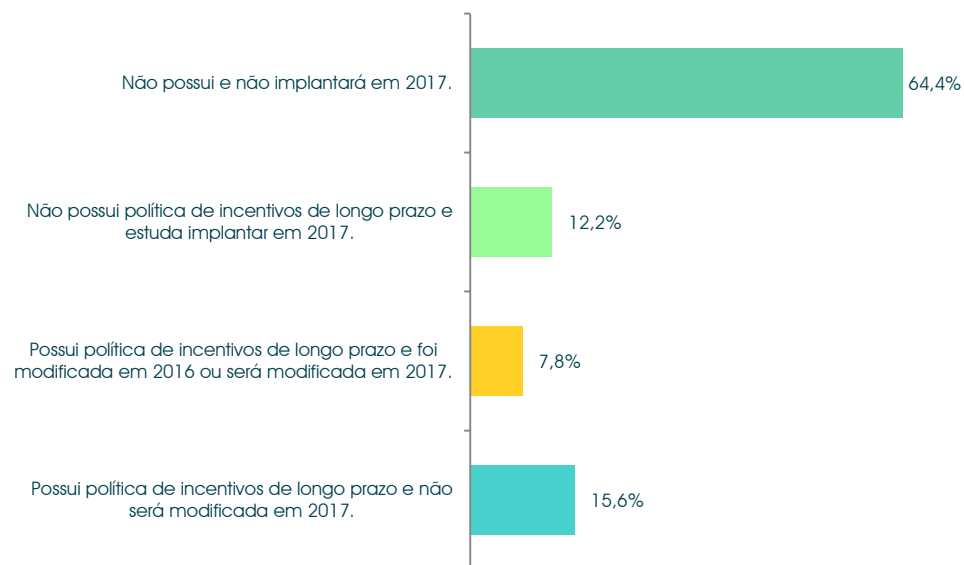


# Incentivos de Longo Prazo

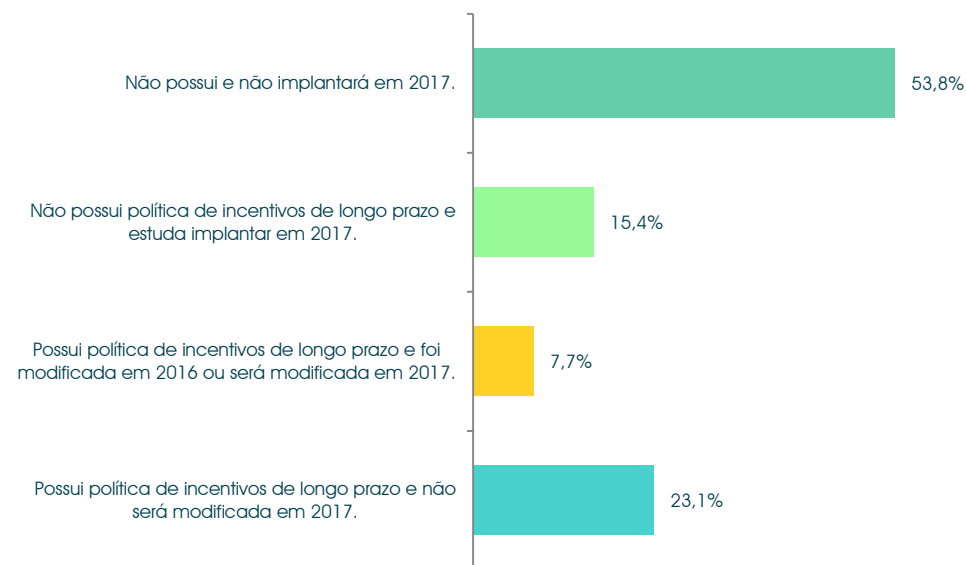


## Incentivo de Longo Prazo

Todos



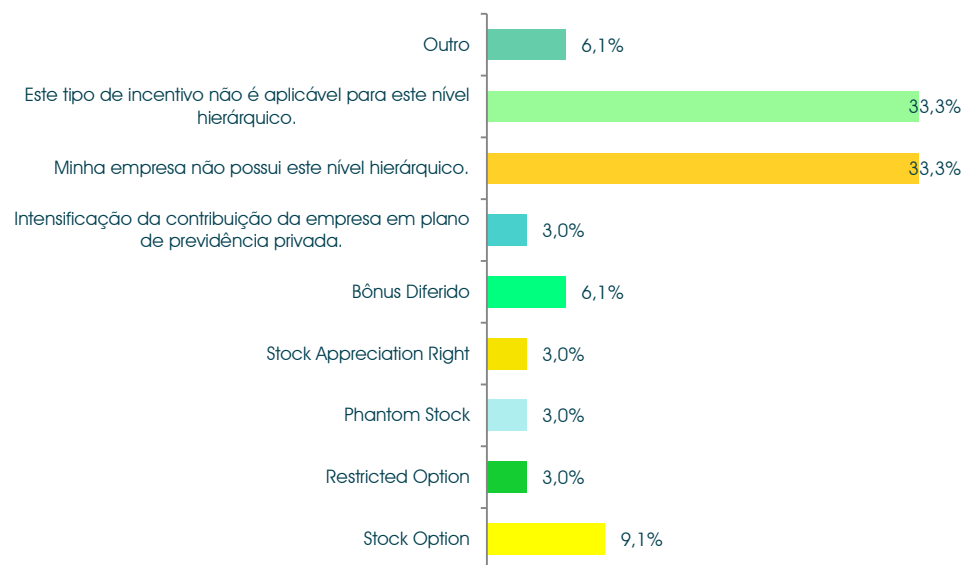
Asset Management



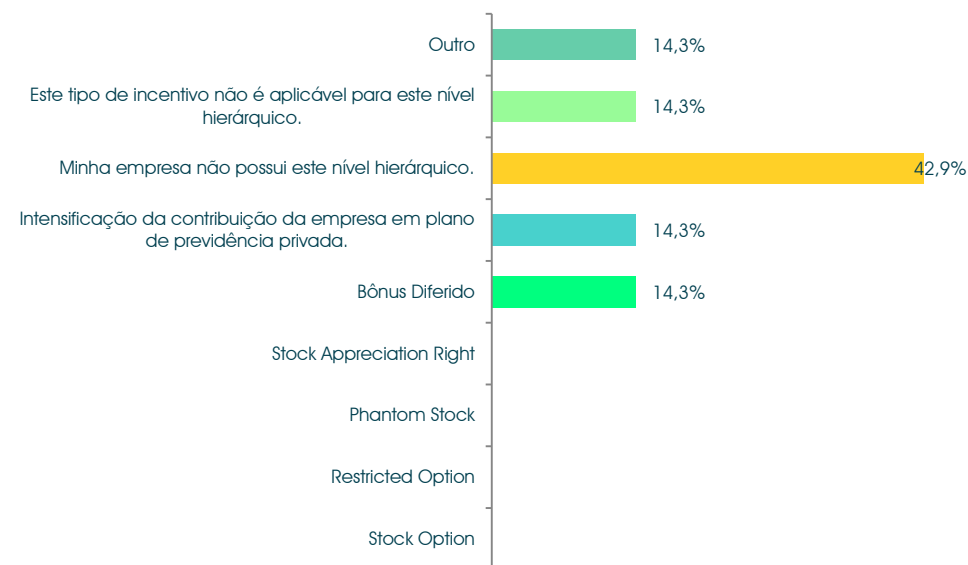
## Incentivo de Longo Prazo - Presidência

### Tipos de Incentivo

Todos

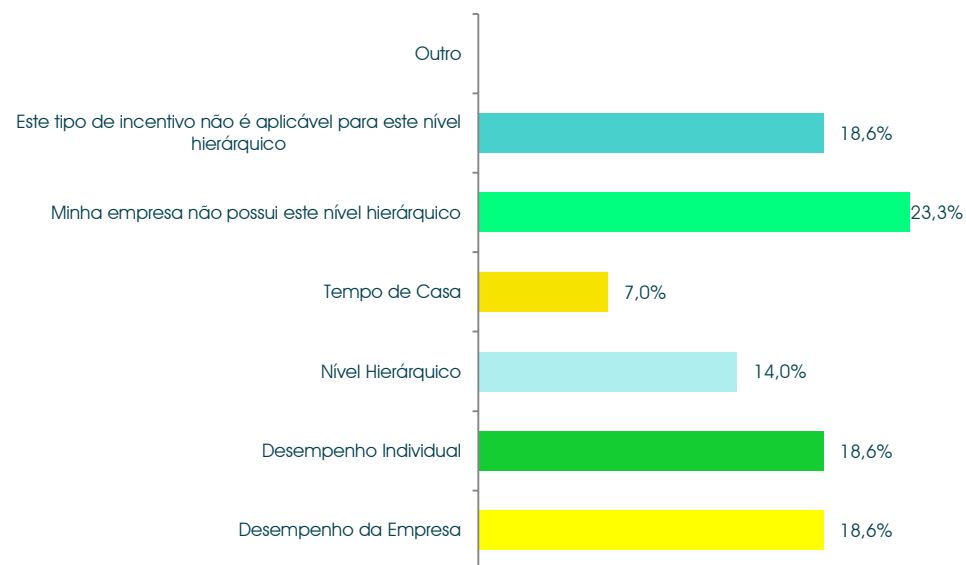


Asset Management

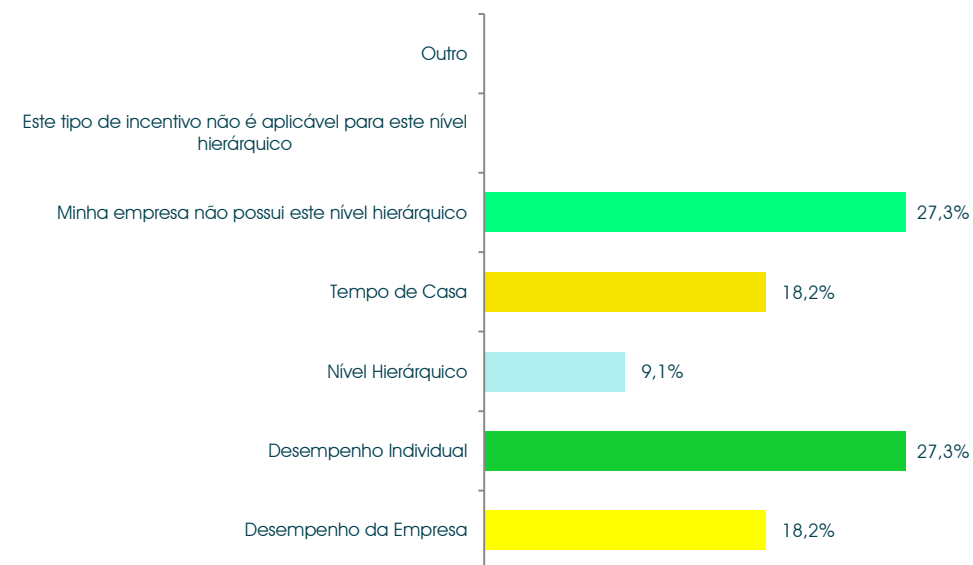


## Critérios para Concessão do Incentivo

Todos

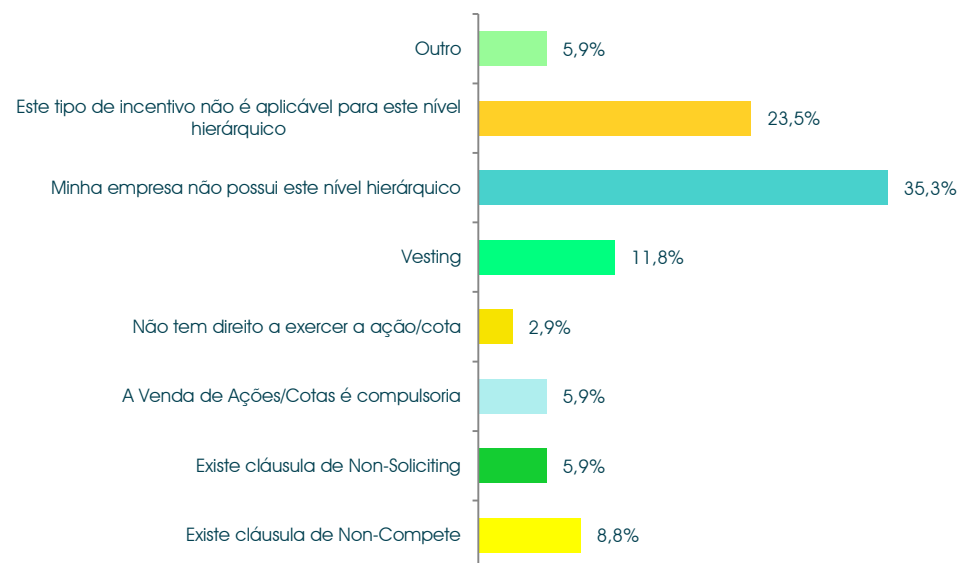


Asset Management

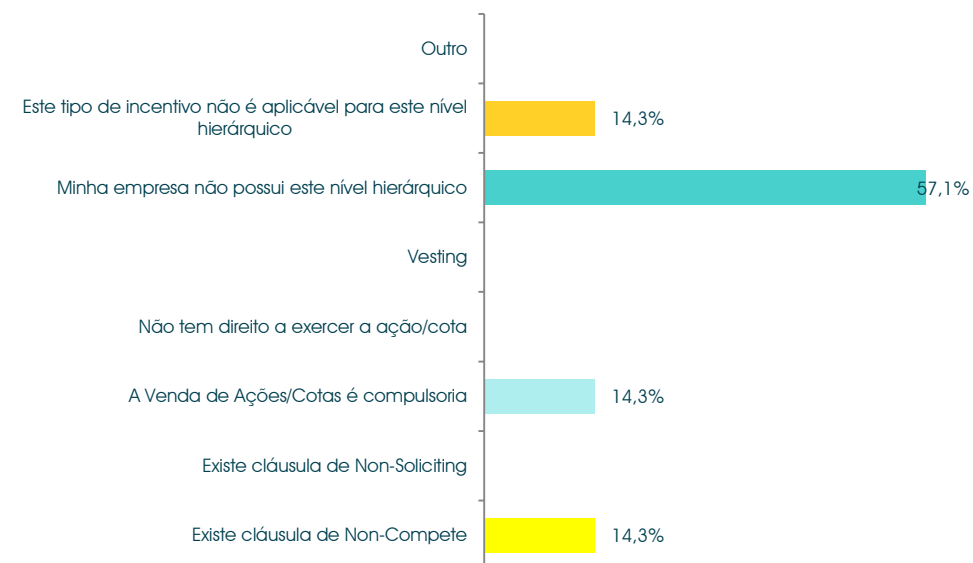


## Ações em Caso de Desligamento

Todos



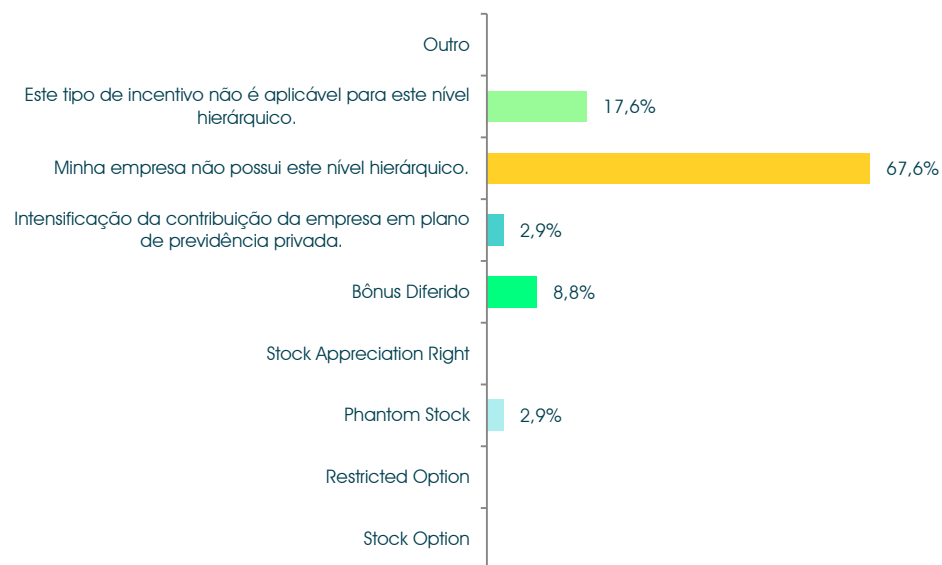
Asset Management



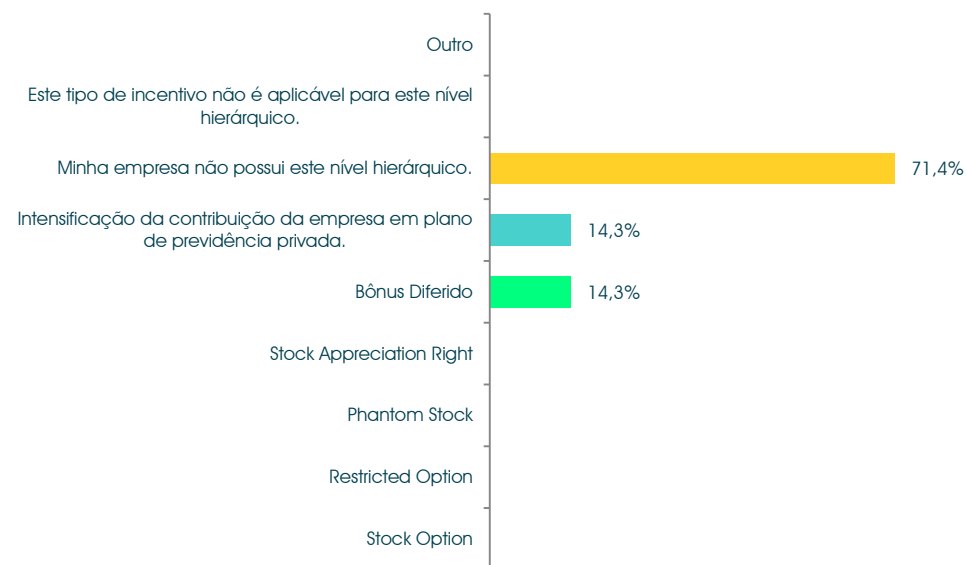
## Incentivo de Longo Prazo - Vice-Presidência

### Tipos de Incentivo

Todos

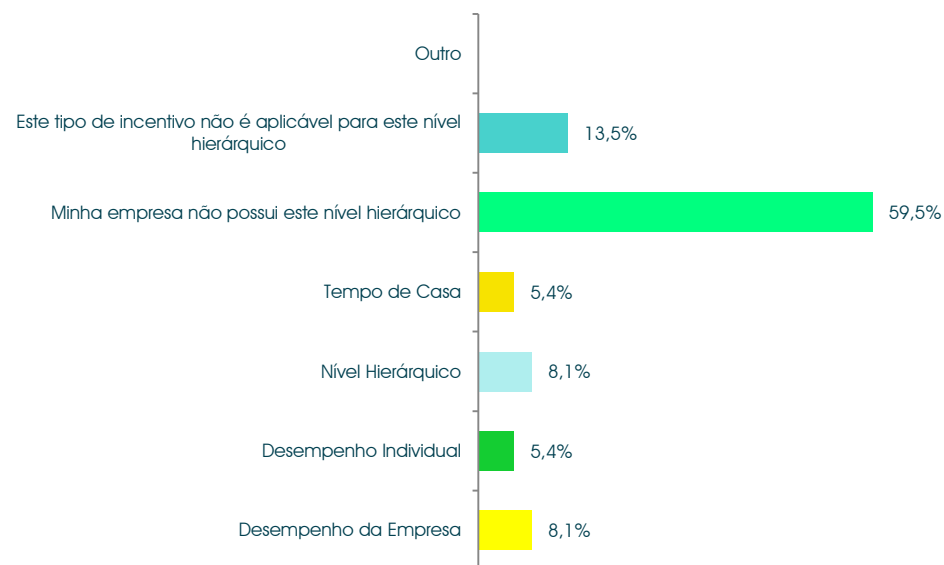


Asset Management

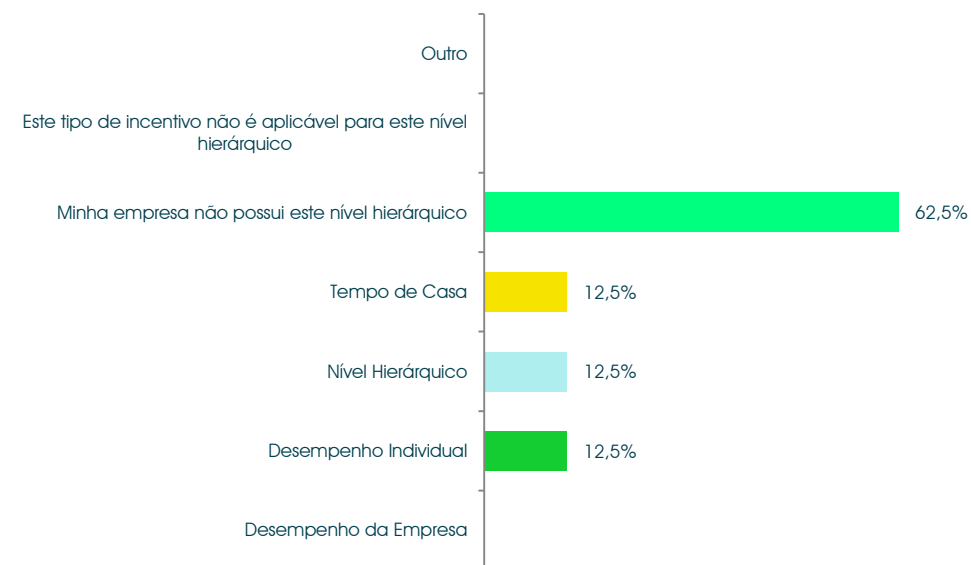


## Critérios para Concessão do Incentivo

Todos

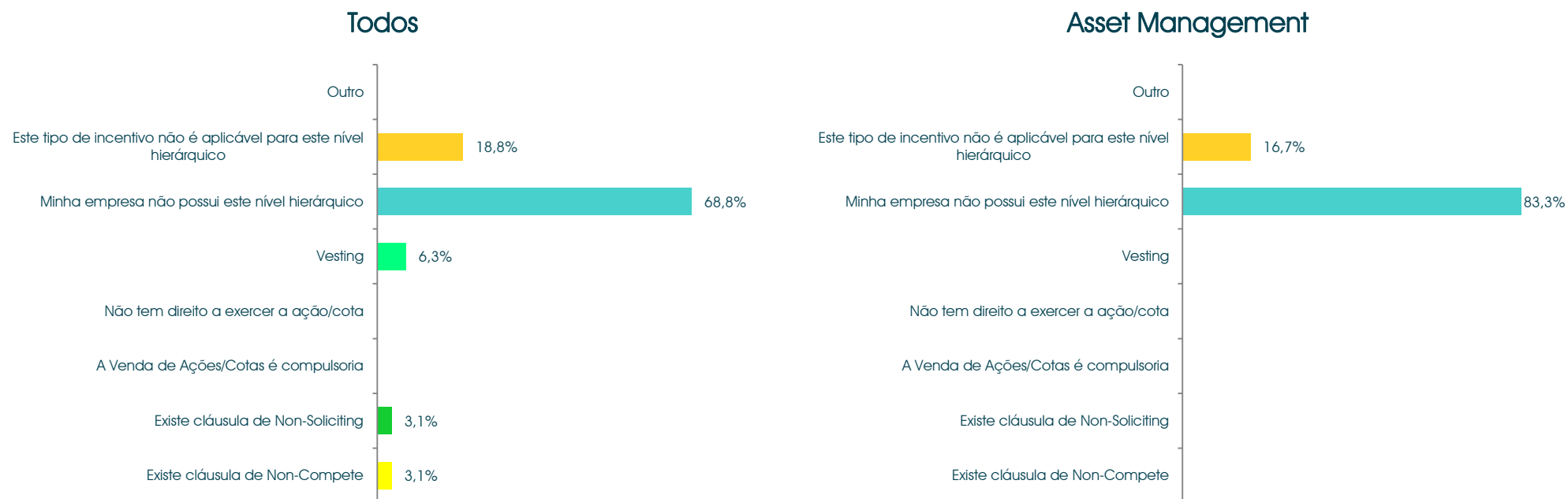


Asset Management





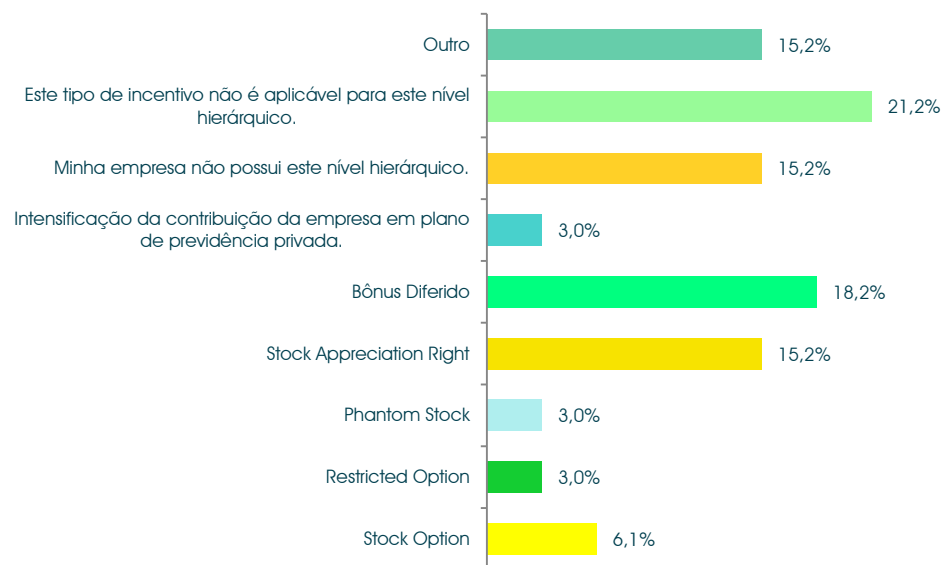
## Ações em Caso de Desligamento - Informação Setorizada



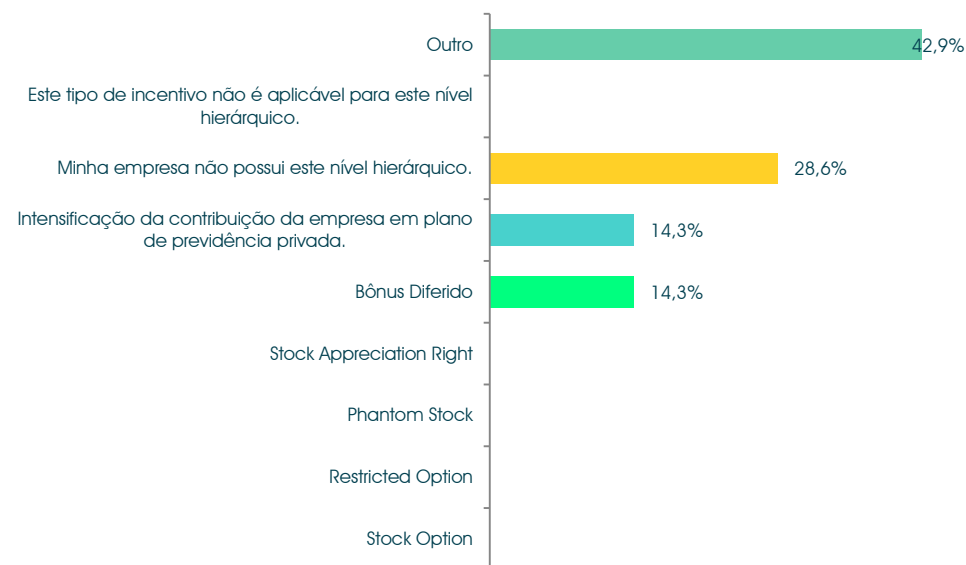
## Incentivo de Longo Prazo - Diretoria

### Tipos de Incentivo

Todos

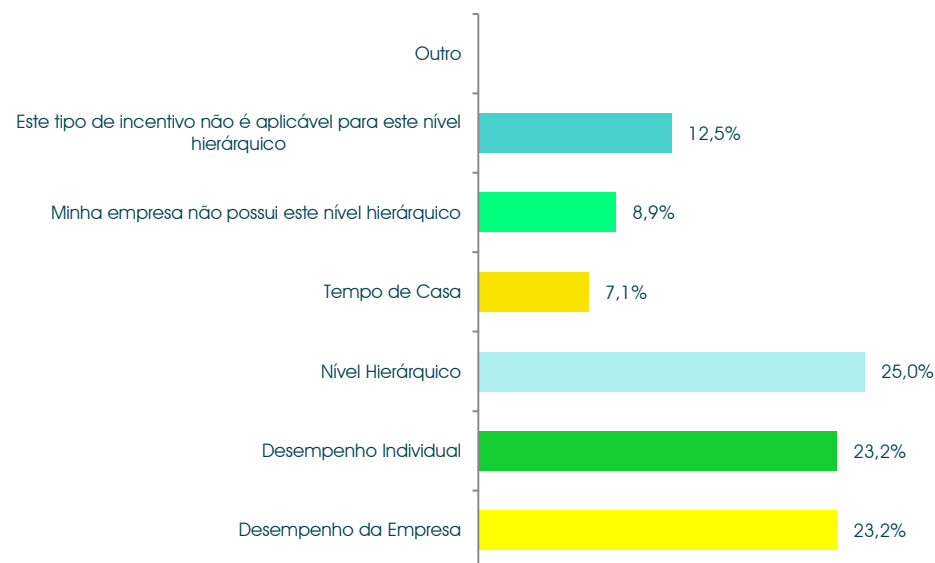


Asset Management

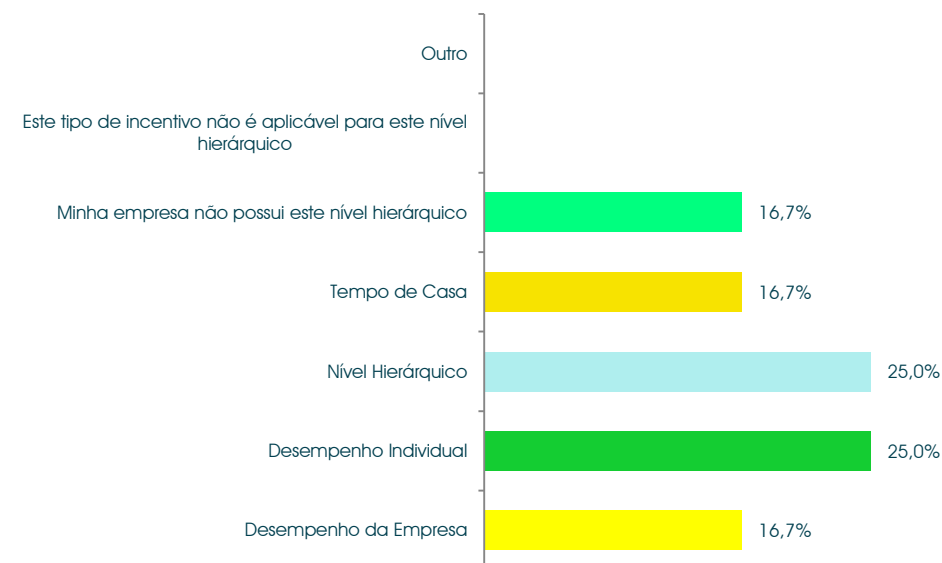


## Critérios para Concessão do Incentivo

Todos



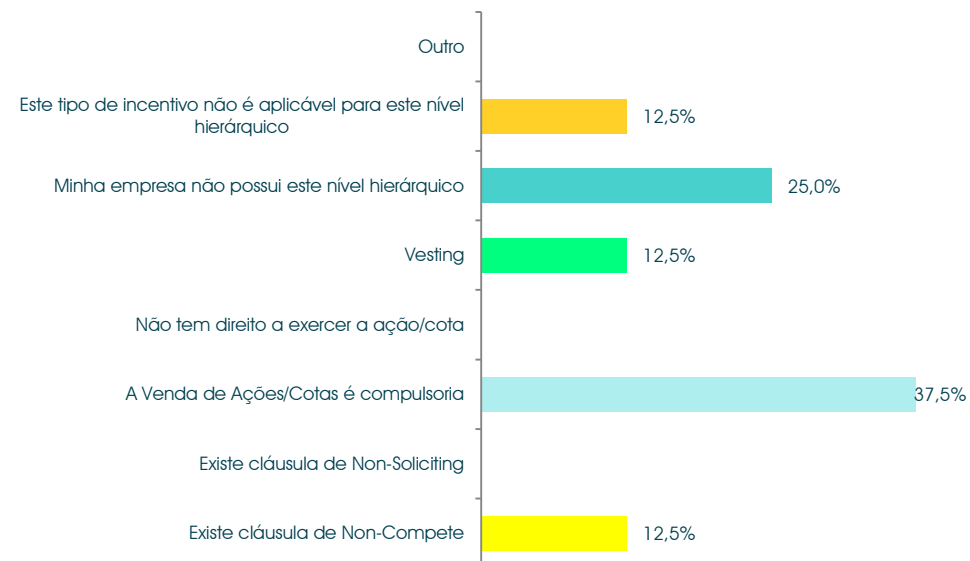
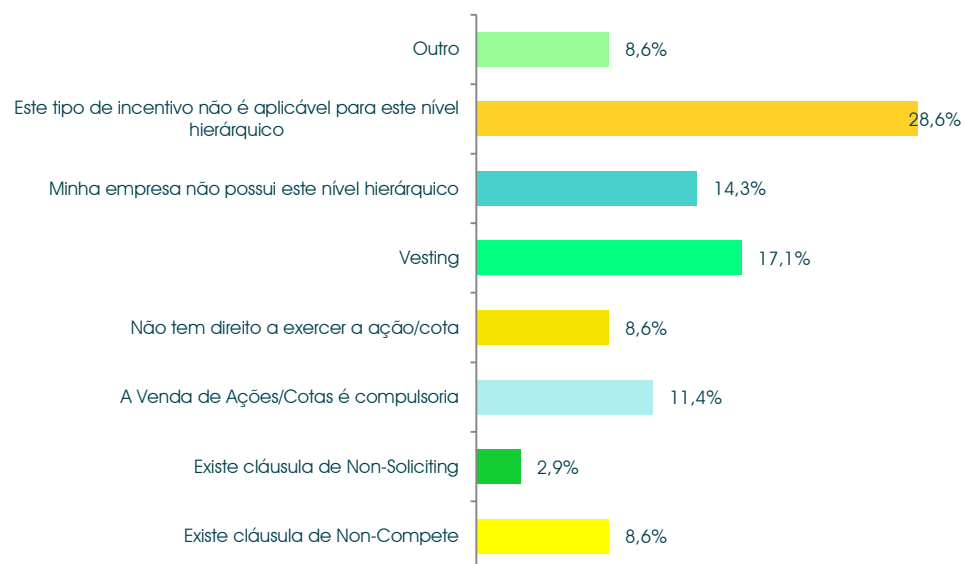
Asset Management



## Ações em Caso de Desligamento

### Asset Management

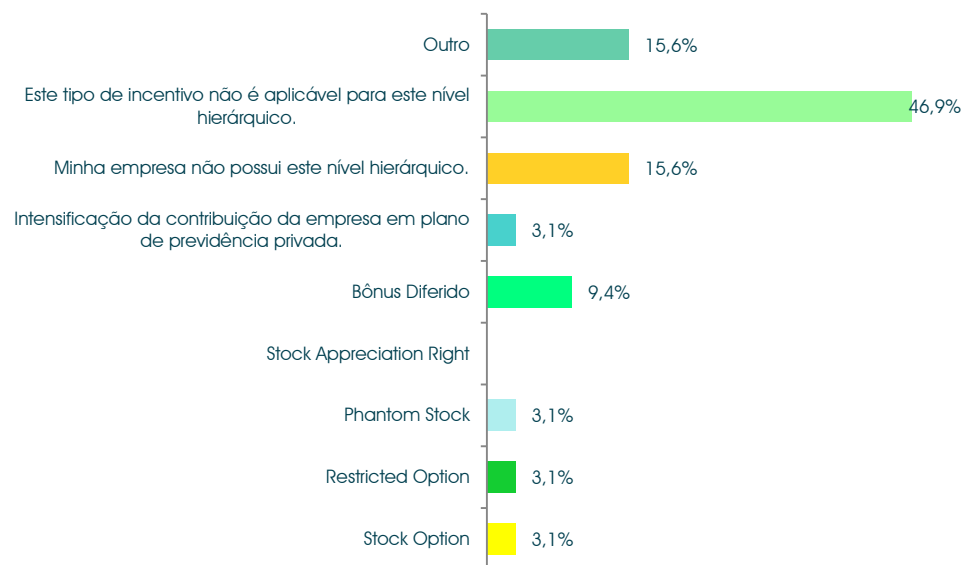
#### Todos



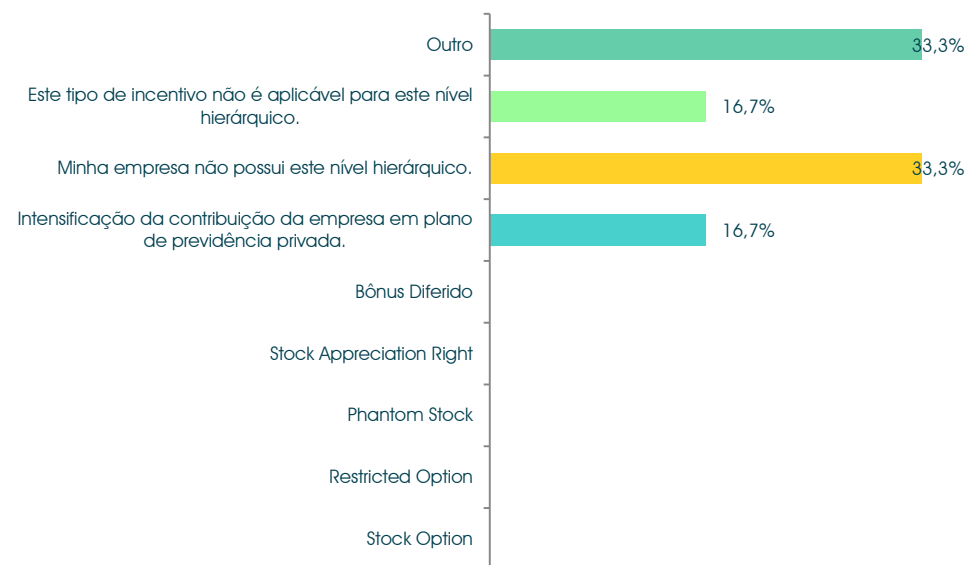
## Incentivo de Longo Prazo - Gerência

### Tipos de Incentivo

Todos

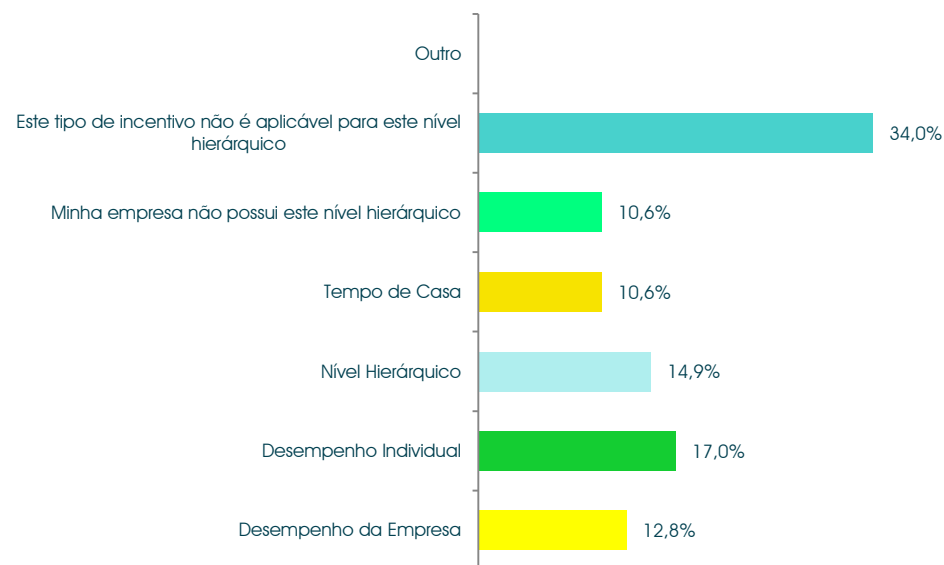


Asset Management

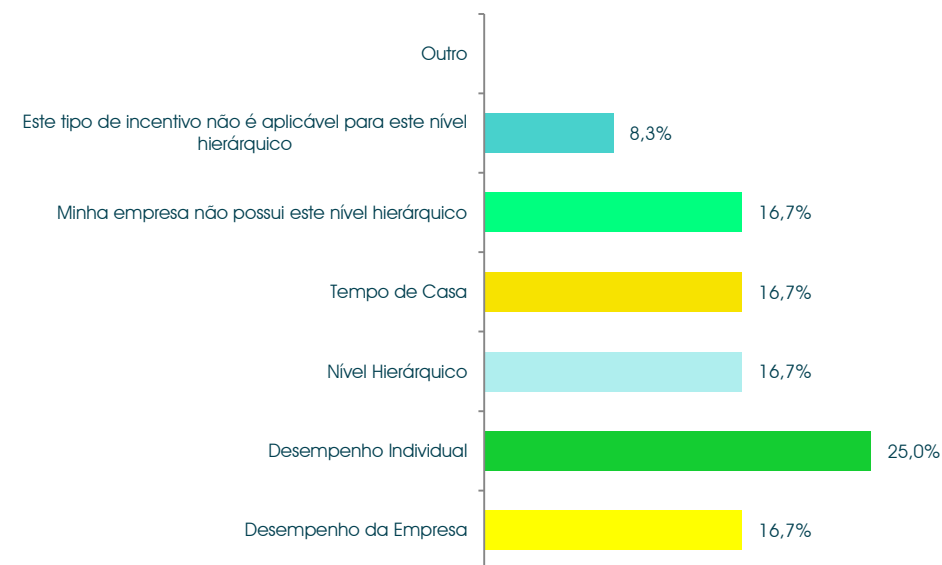


## Critérios para Concessão do Incentivo

Todos

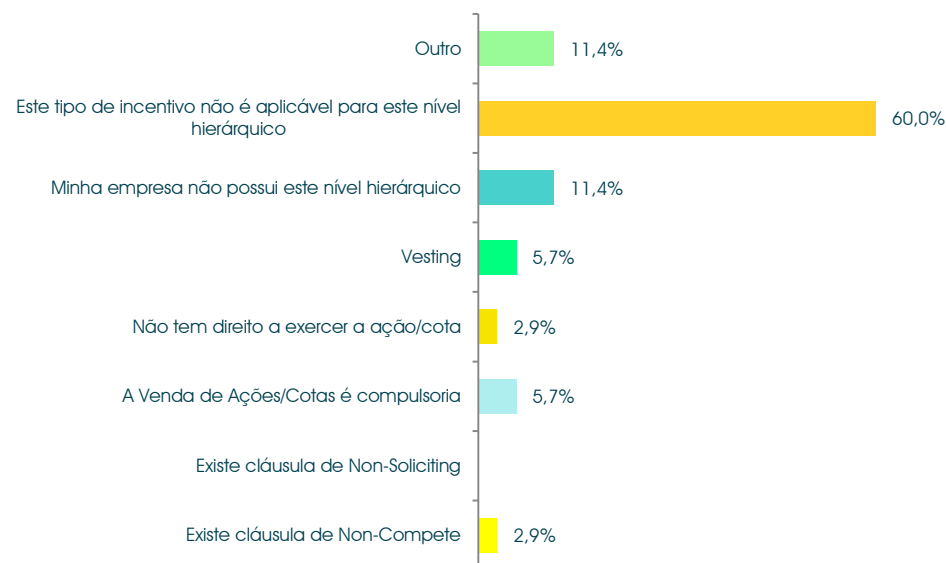


Asset Management

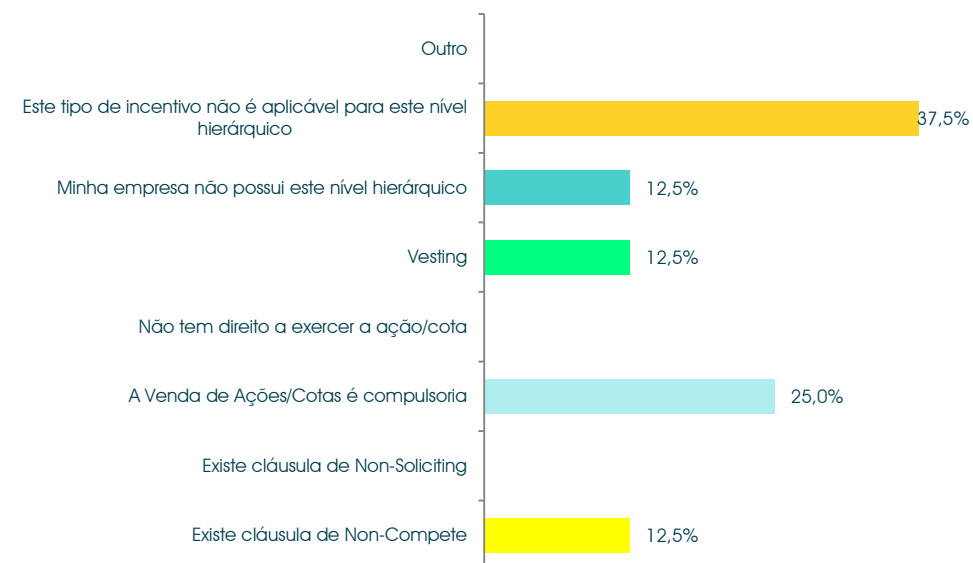


## Ações em Caso de Desligamento

Todos



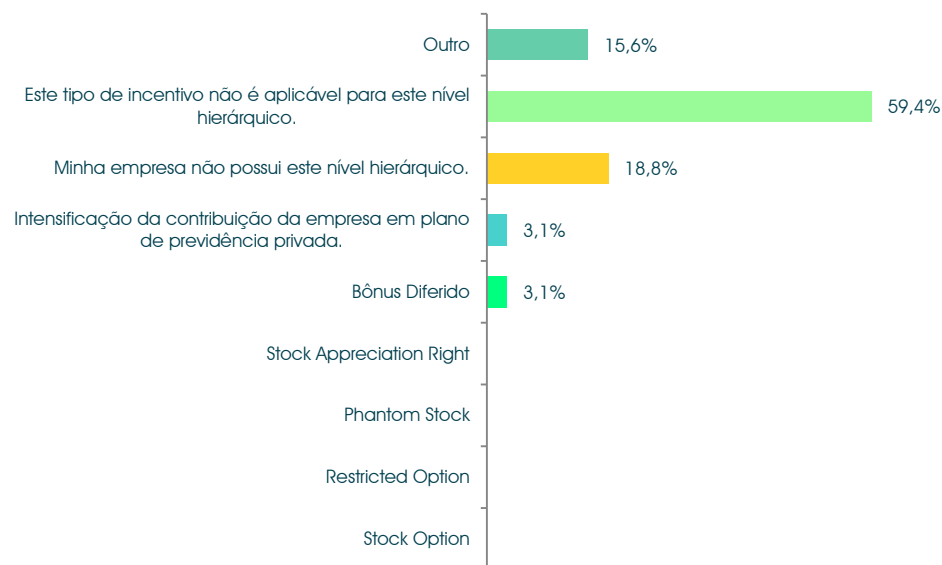
Asset Management



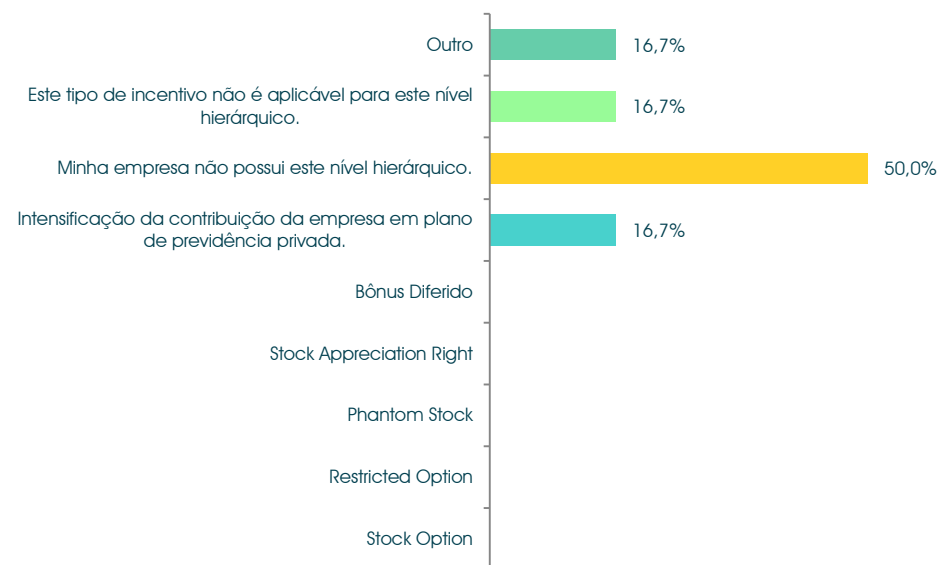
## Incentivo de Longo Prazo – Profissionais Especializados

### Tipos de Incentivo

Todos



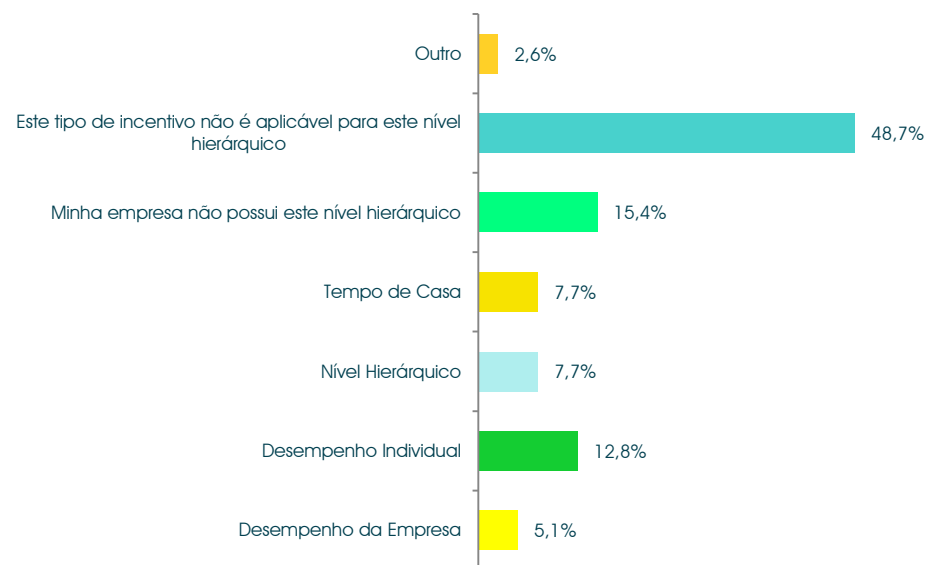
Asset Management



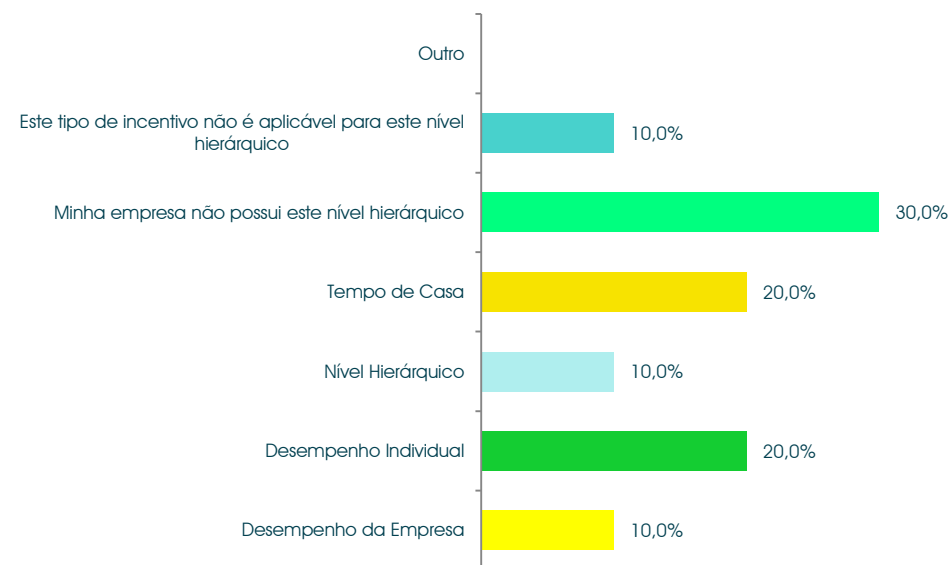


## Critérios para Concessão do Incentivo

Todos

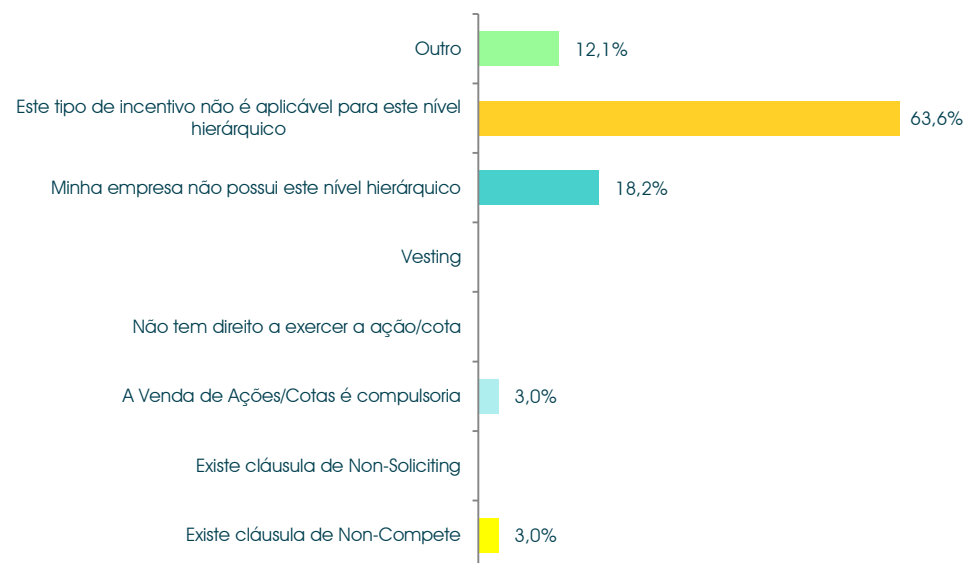


Asset Management

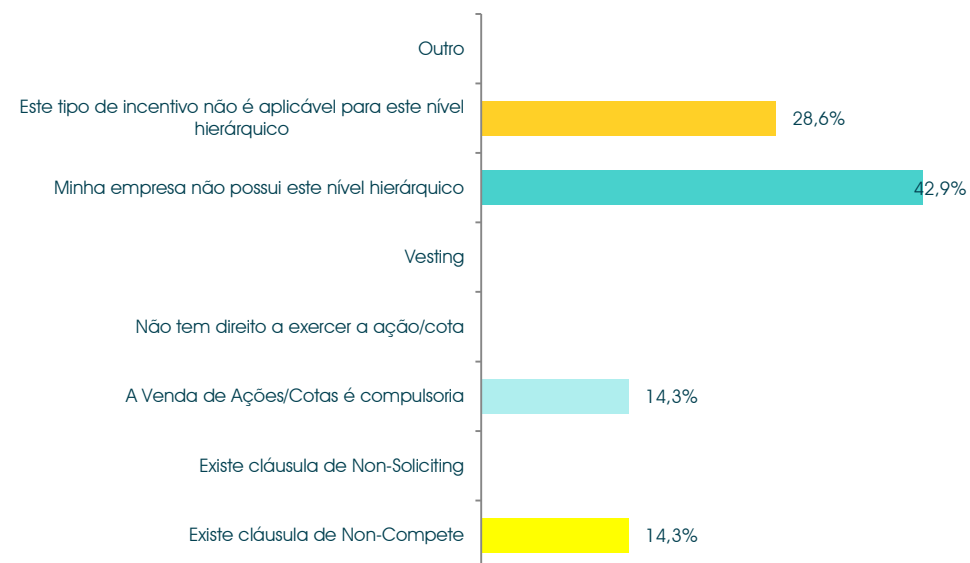


## Ações em Caso de Desligamento

Todos



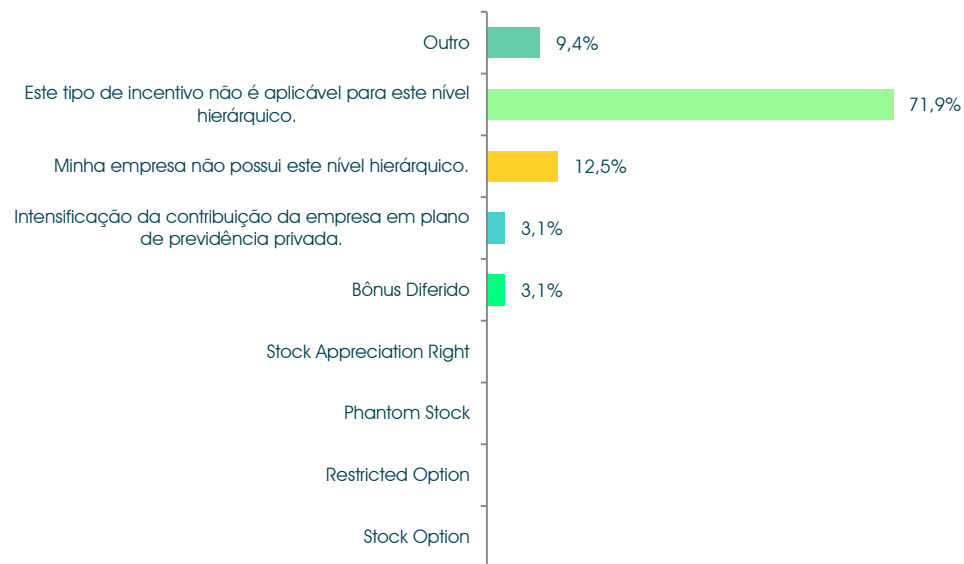
Asset Management



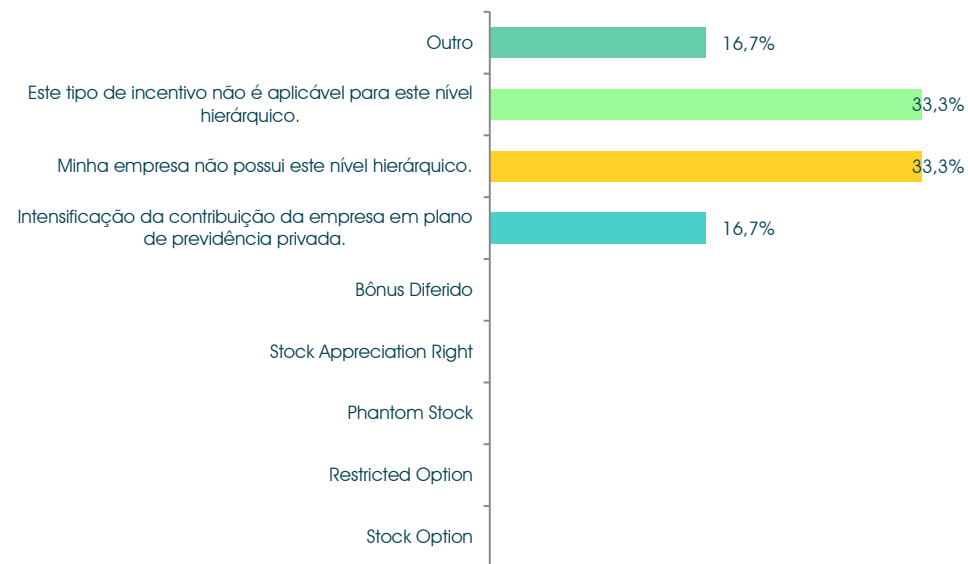
## Incentivo de Longo Prazo – Profissionais Operacionais / Administrativos

### Tipos de Incentivo

Todos

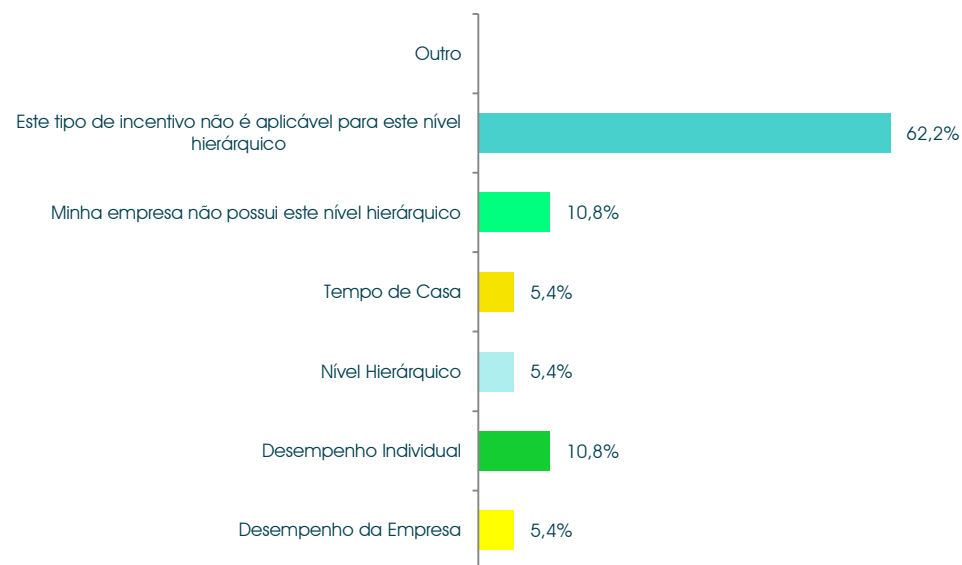


Asset Management

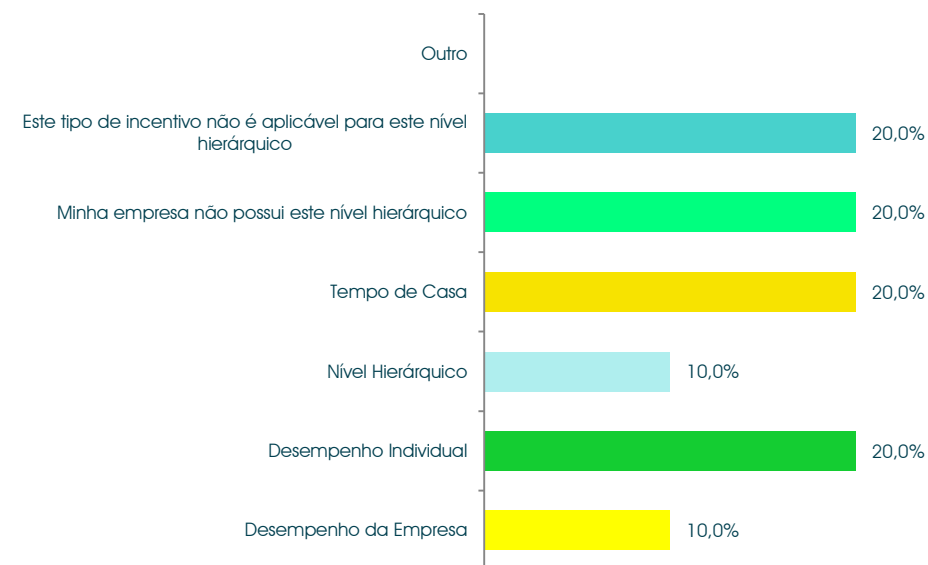


## Critérios para Concessão do Incentivo

Todos

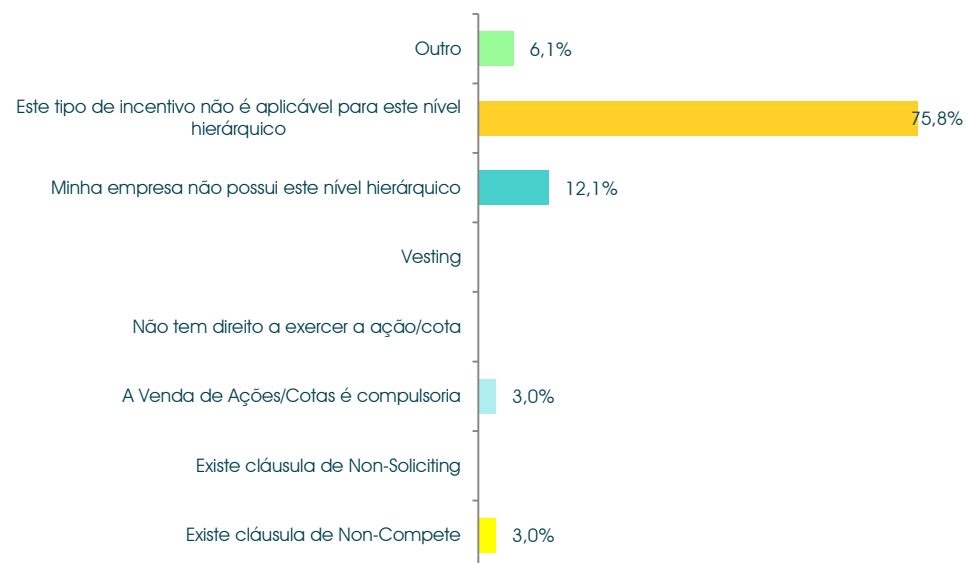


Asset Management

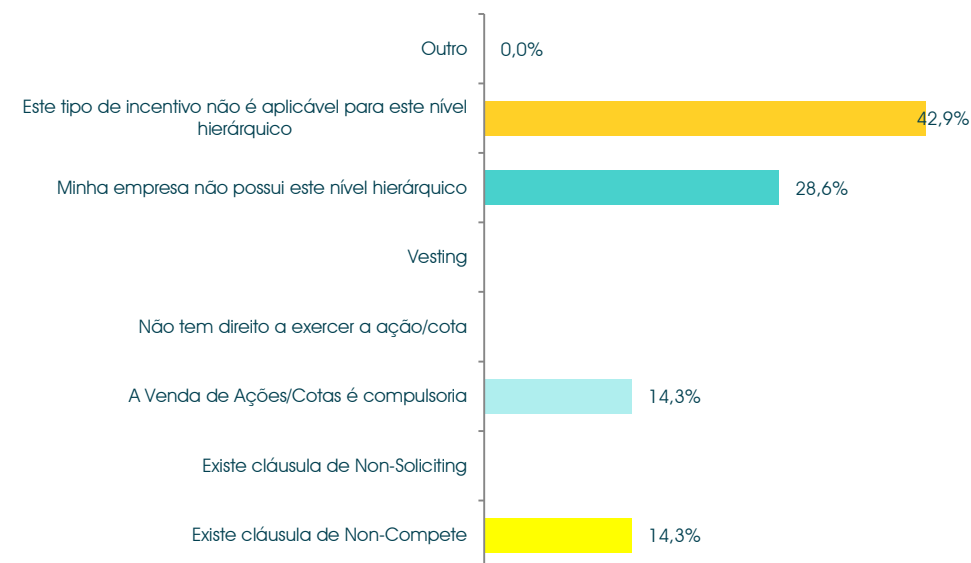


## Ações em Caso de Desligamento

Todos



Asset Management

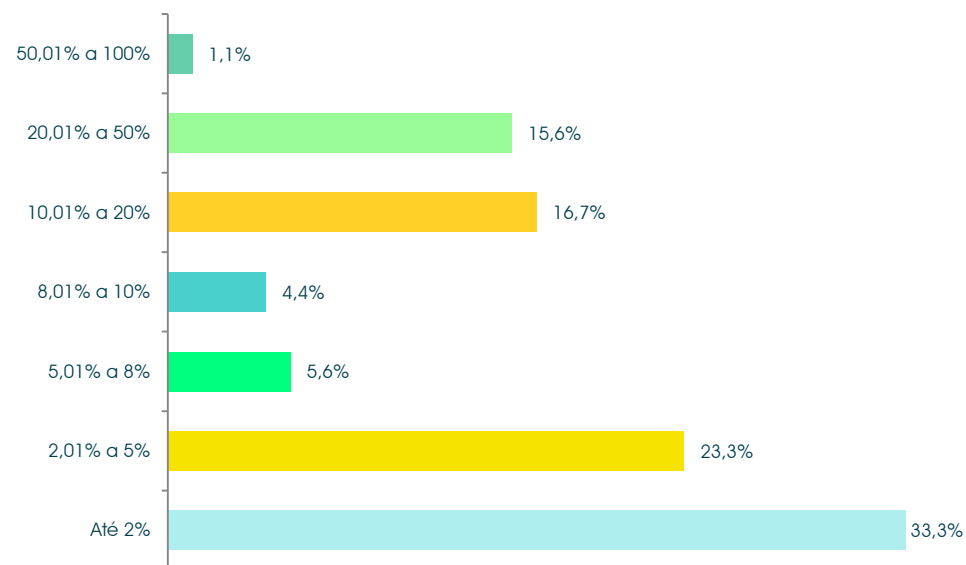


# Rotatividade de Pessoal

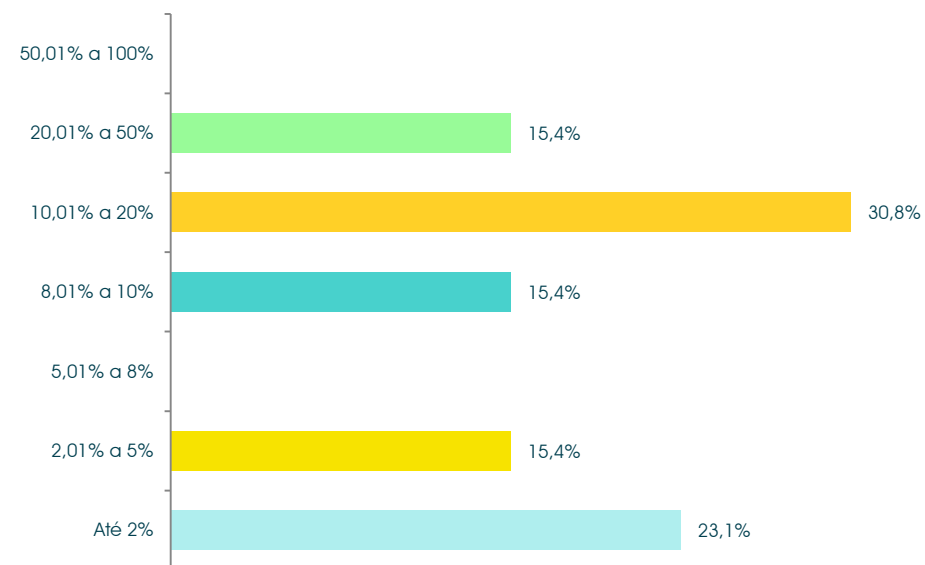


## Índice Geral de Turnover em 2016

Todos



Asset Management



## **WISDOM** Gestão Organizacional - Produtos e Serviços

Fundada em maio de 1994 e estruturada em três áreas de especialidade complementares entre si - Eficácia Organizacional, Remuneração & Percepção e Desenvolvimento de Pessoas. A **WISDOM** Gestão Organizacional já realizou projetos em mais de 120 empresas nacionais e multinacionais, de médio e grande porte, no Brasil e no exterior.

A maior prova de sua competência é a qualidade da relação que mantém com seus clientes, um claro reflexo do julgamento deles acerca de sua capacidade em ajudá-los nos mais complexos problemas envolvendo suas áreas de especialidade, como seguem:



Tel: (11) 5102-4460 - Site: [www.wisdom.com.br](http://www.wisdom.com.br)