

Inventário WISDOM de Tendências em Gestão Organizacional e de Pessoas

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:

Katia 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 Mármores 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



COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE

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

REPAIR

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

REUSE

WE help find homes for Patagonia gear
you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear
that you don't want
YOU pledge to live your stuff out of

REIMAGINE

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

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 set behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in water.

And this is a 100% recycled polyester jacket. Let and lead 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 make and you buy, this jacket comes with an environmental cost higher than most.

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 or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and pin us in the fifth "R," to 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'll credit your product on patagonia.com for no additional charge.

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 Hutchins¹, 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
Volatilidade	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”
Incerteza	Se apega 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
Complexidade	Vê a questão, mas ignora o ambiente, contexto e causas potenciais	Considera o contexto das questões e as relações do ambiente
	Esfoga-se para entender toda a questão antes de avançar	Define o que está dentro e fora do escopo e vê claramente a questão
Ambiguidade	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 predizer 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 contribuírem para algo maior que eles próprios; que tenham curiosidade tão aguçada que os impulsione 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 retreinar 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 reclamatórias 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解决ados 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 reclamatória 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 proferiram 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 reclamatórias.

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 percentagem 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 reclamatórias 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.

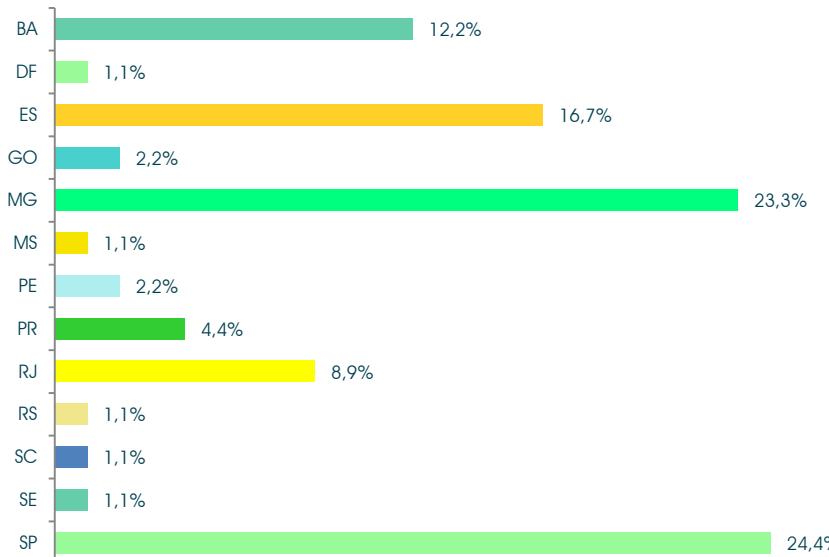
Rafael Augusto Salomão (OAB-SP nº 348.327), Coordenador de Contencioso e Preventivo Trabalhista de Juveniz Jr, Rolim Ferraz Advogados. É graduado em Direito pela Universidade Norte do Paraná - Londrina, e especialista em Direito do Trabalho pelo IELFG - PR.

Perfil dos Participantes

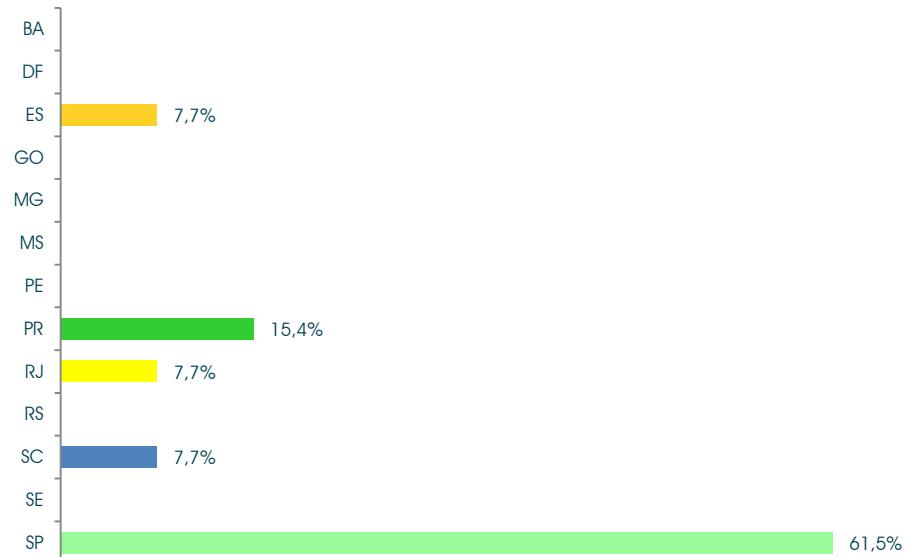


Localização da Matriz

Todos

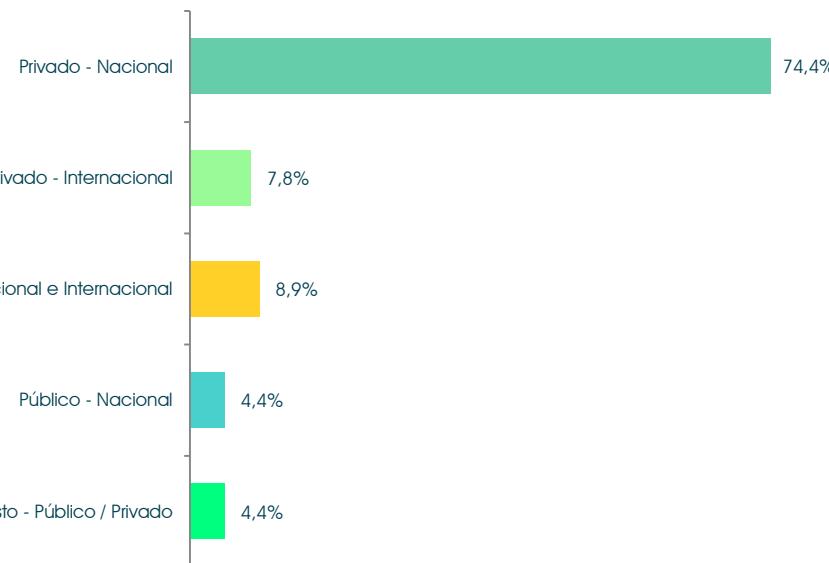


Asset Management

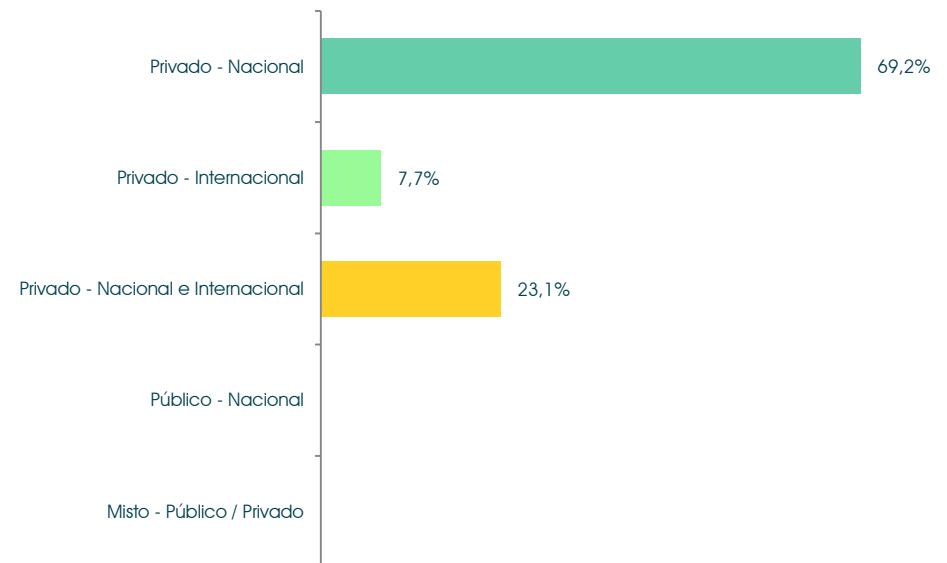


Origem de Capital

Todos

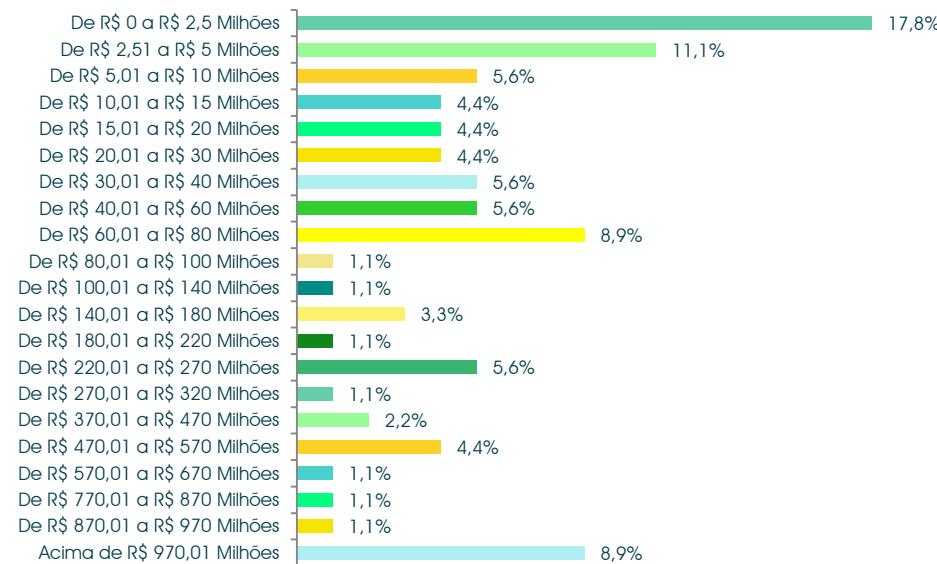


Asset Management

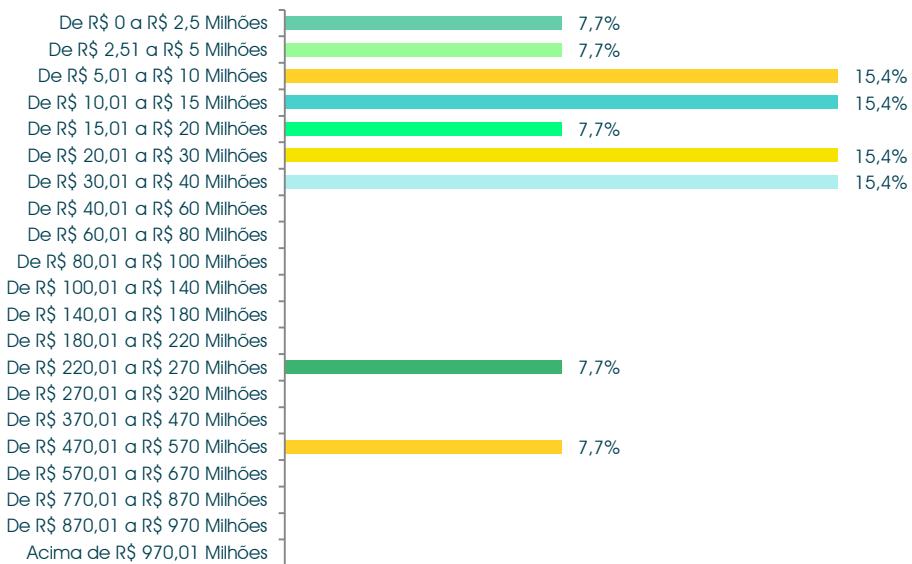


Faturamento Bruto

Todos

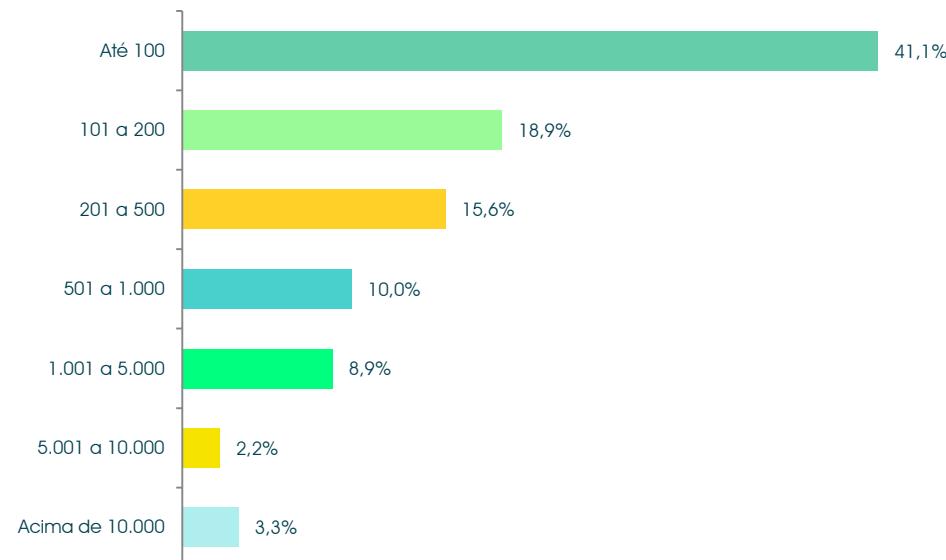


Asset Management

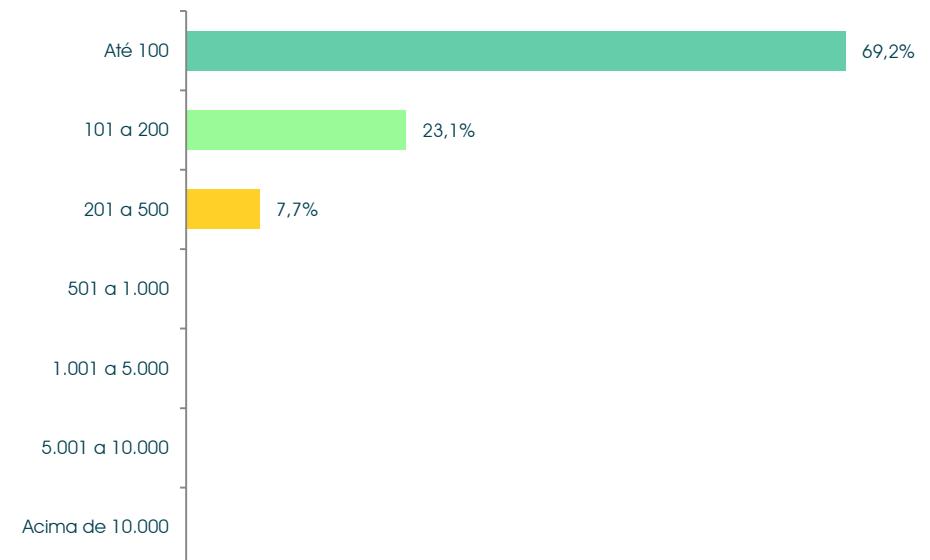


Número Total de Funcionários

Todos



Asset Management

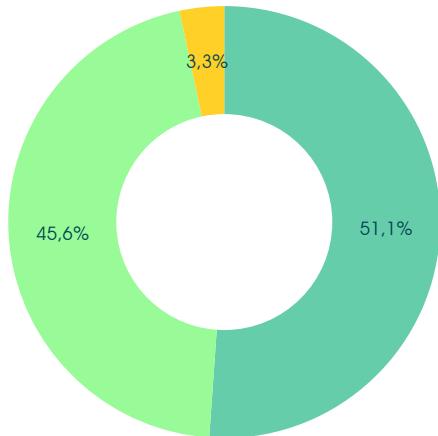


Expectativas de Negócios

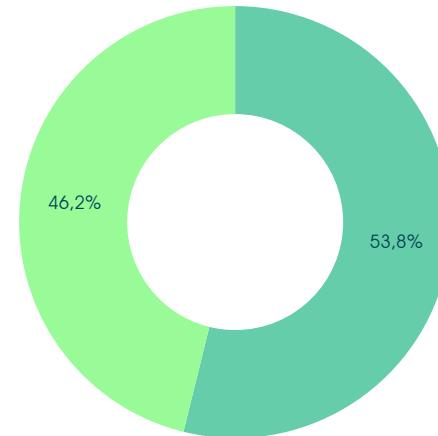


Expectativas para os Próximos 12 Meses

Todos



Asset Management



■ Expansão ■ Manutenção ■ Redução

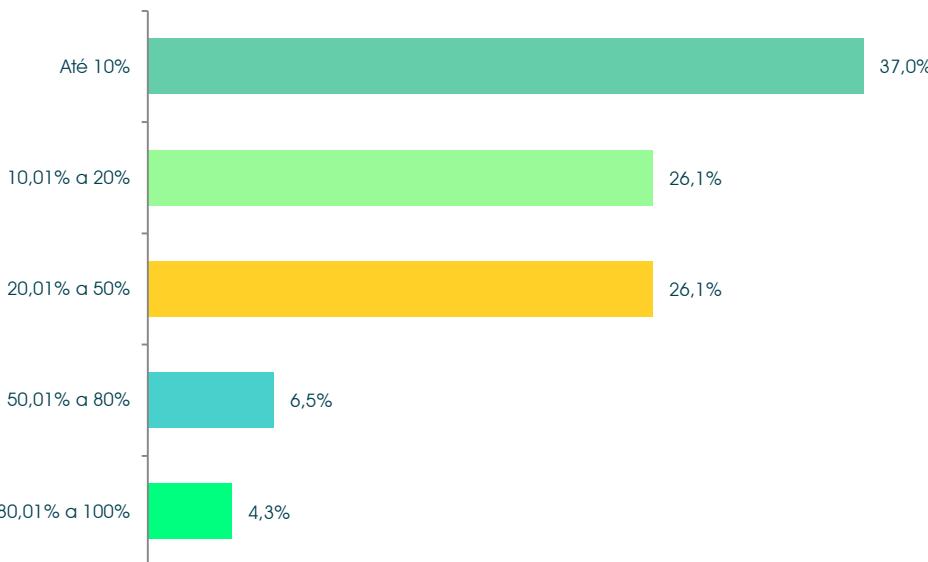
■ Expansão ■ Manutenção ■ Redução

Expectativas de Negócios - Expansão

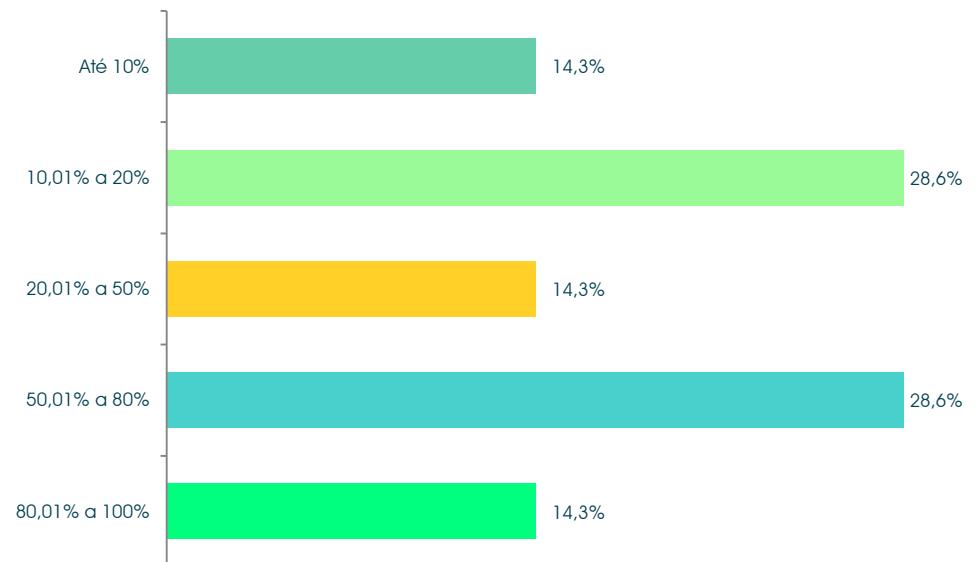


Percentual de Expansão nos Próximos 12 Meses

Todos



Asset Management

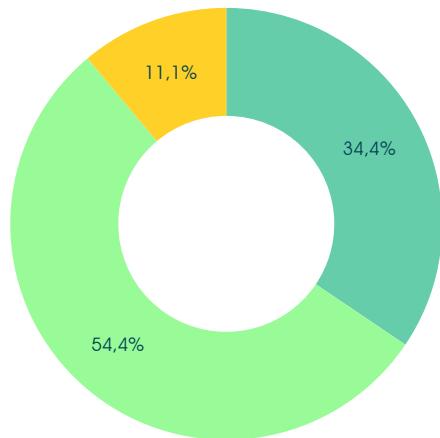


Expectativas de Negócios - Quadro de Pessoal



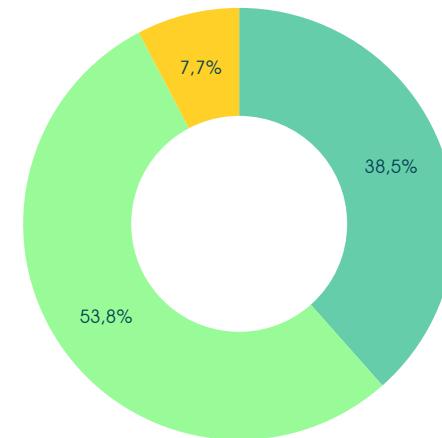
Expectativas para os Próximos 12 Meses

Todos



■ Ampliação ■ Manutenção ■ Redução

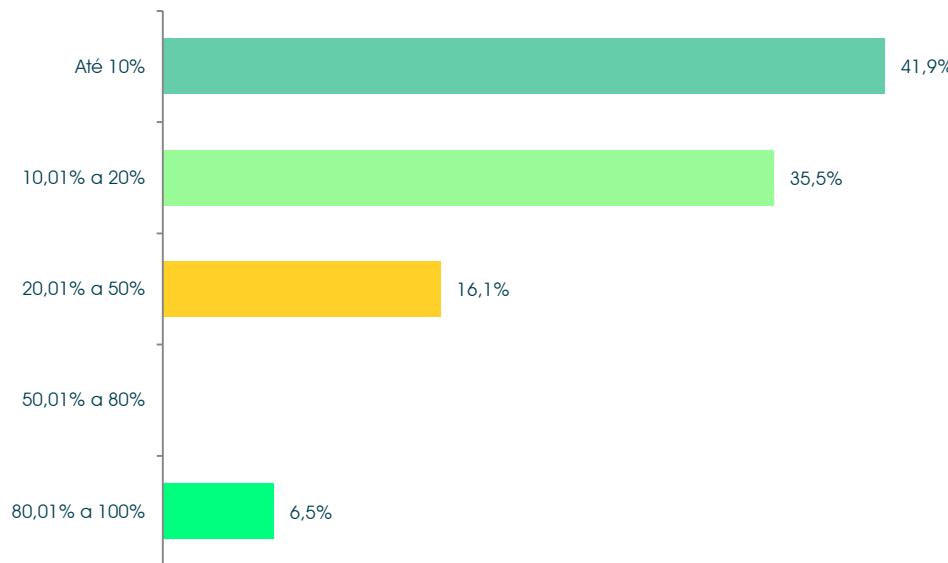
Asset Management



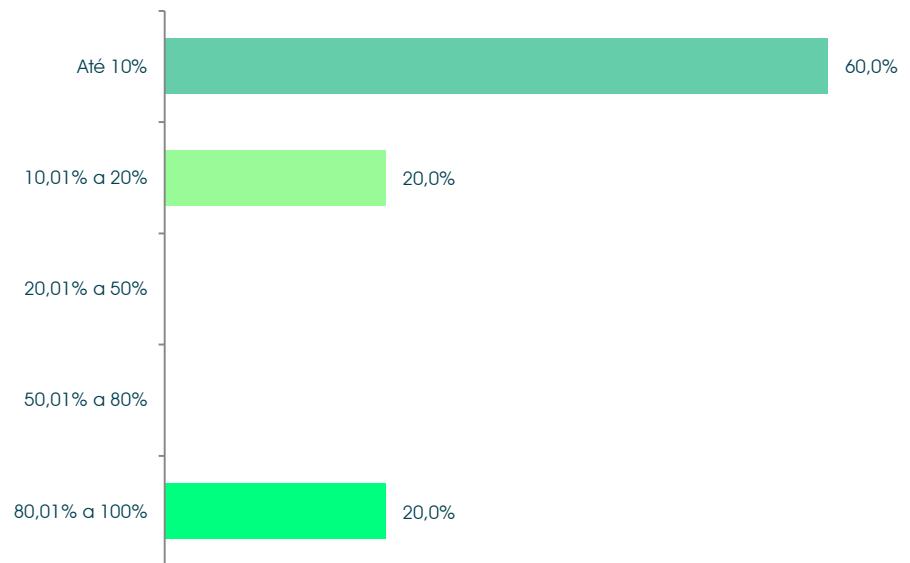
■ Ampliação ■ Manutenção ■ Redução

Percentuais de Ampliação para os Próximos 12 Meses

Todos

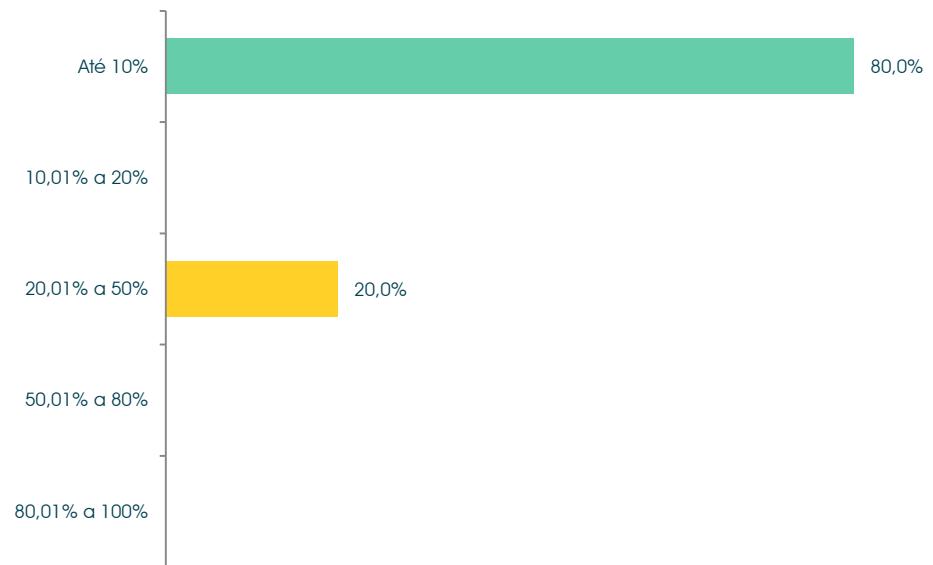


Asset Management



Percentuais de Redução para os Próximos 12 Meses

Todos



Asset Management

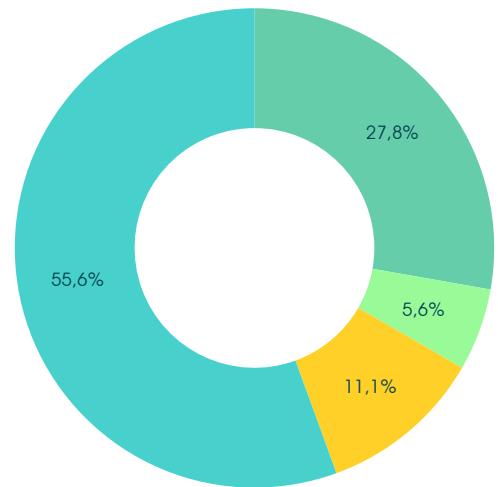


Políticas de Gestão de Pessoas



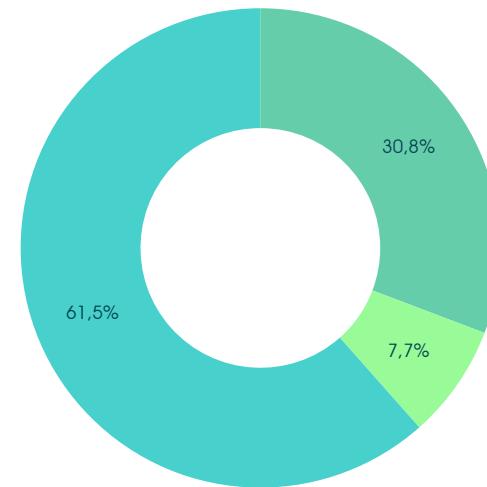
Programas de Estágio

Todos



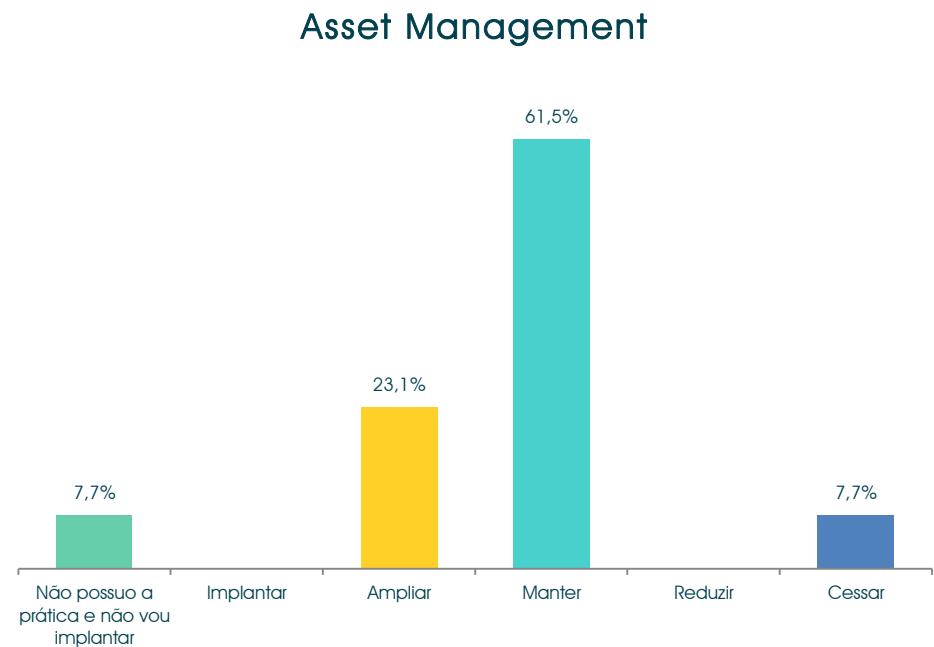
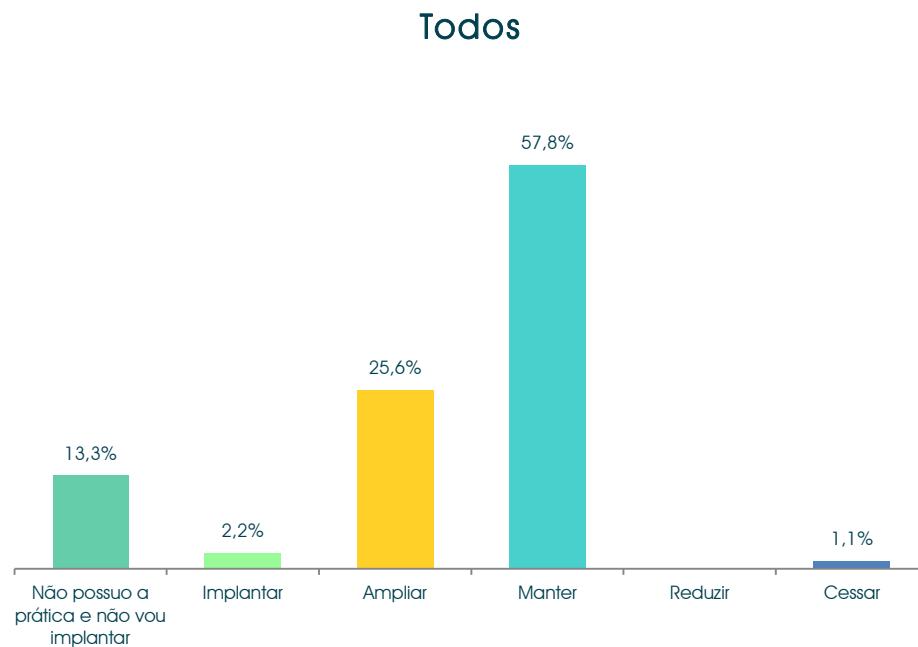
- Não posso a prática e não vou implantar
- Implantar
- Ampliar
- Manter
- Reduzir
- Cessar

Asset Management



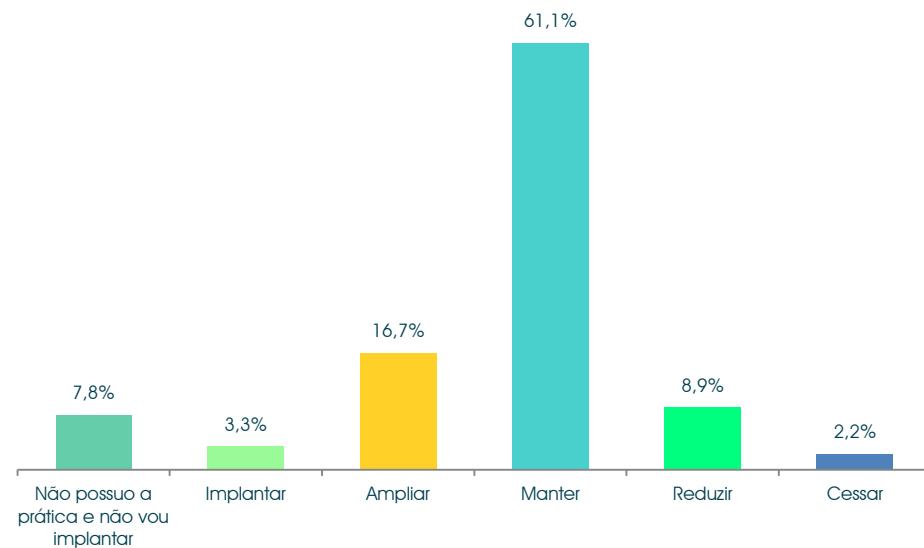
- Não posso a prática e não vou implantar
- Implantar
- Ampliar
- Manter
- Reduzir
- Cessar

Recrutamento Interno

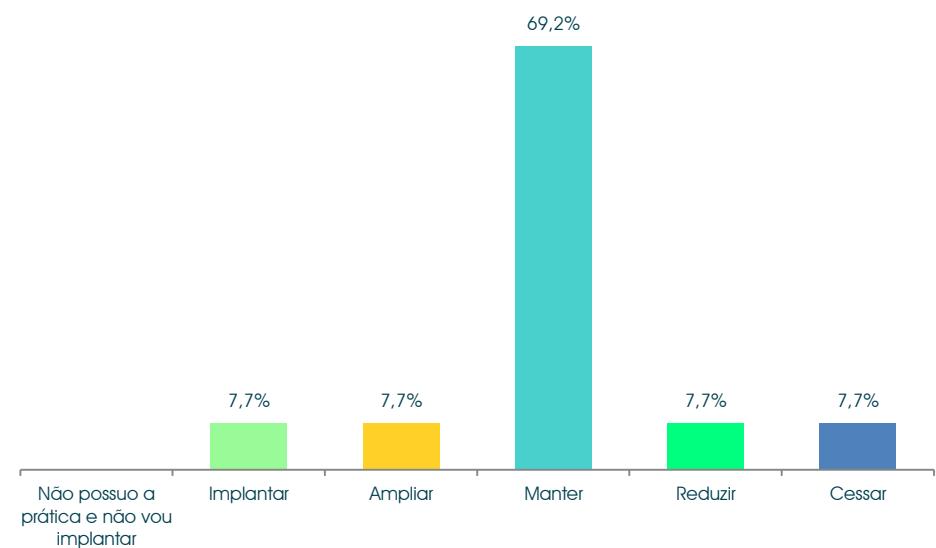


Recrutamento Externo

Todos

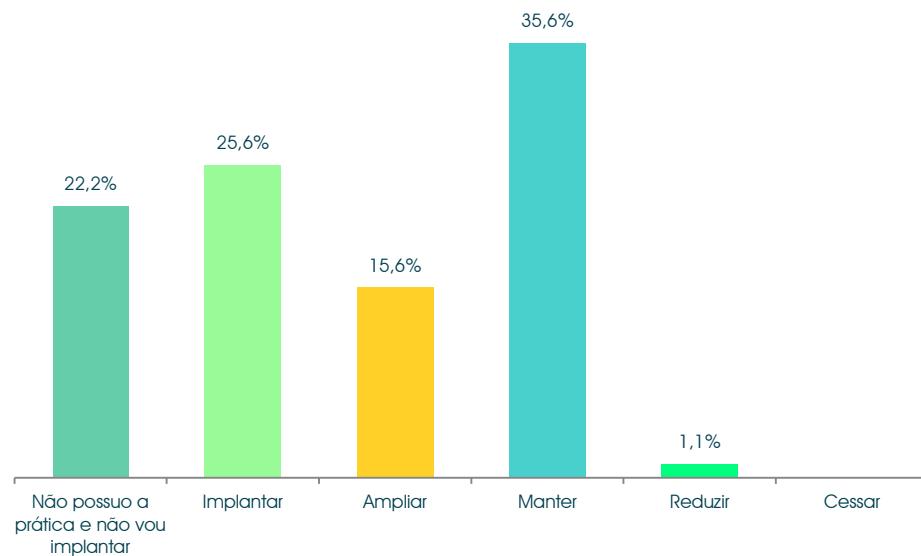


Asset Management

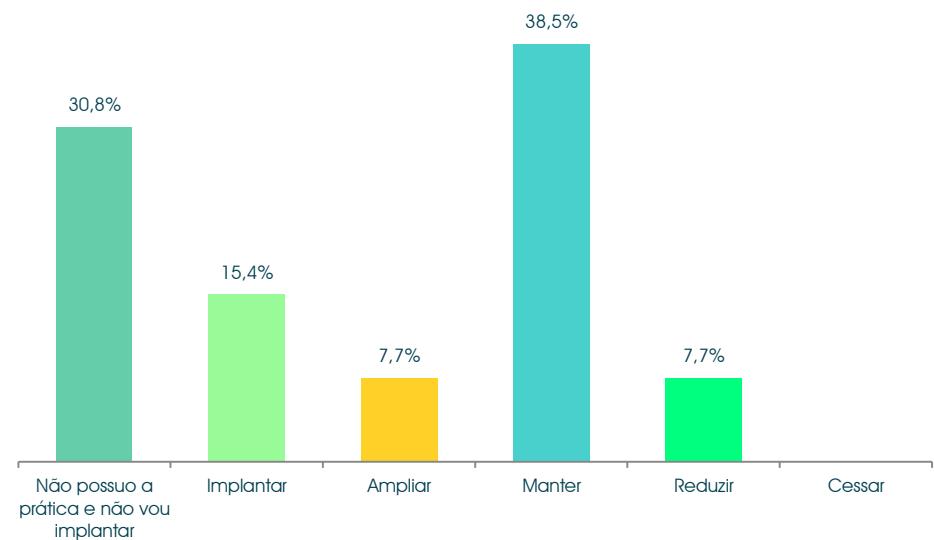


Planos de Carreira e Sucessão

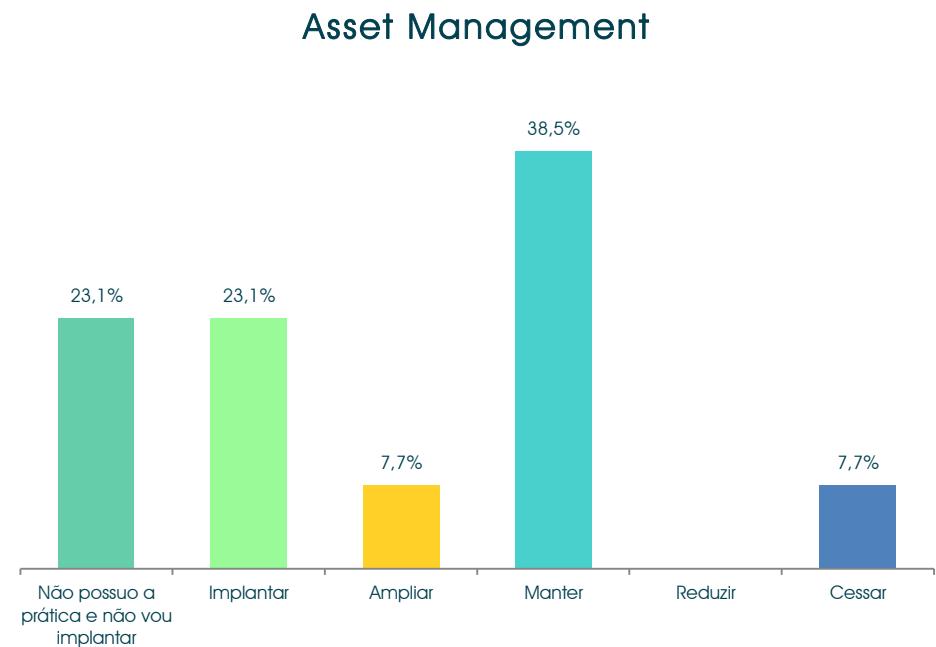
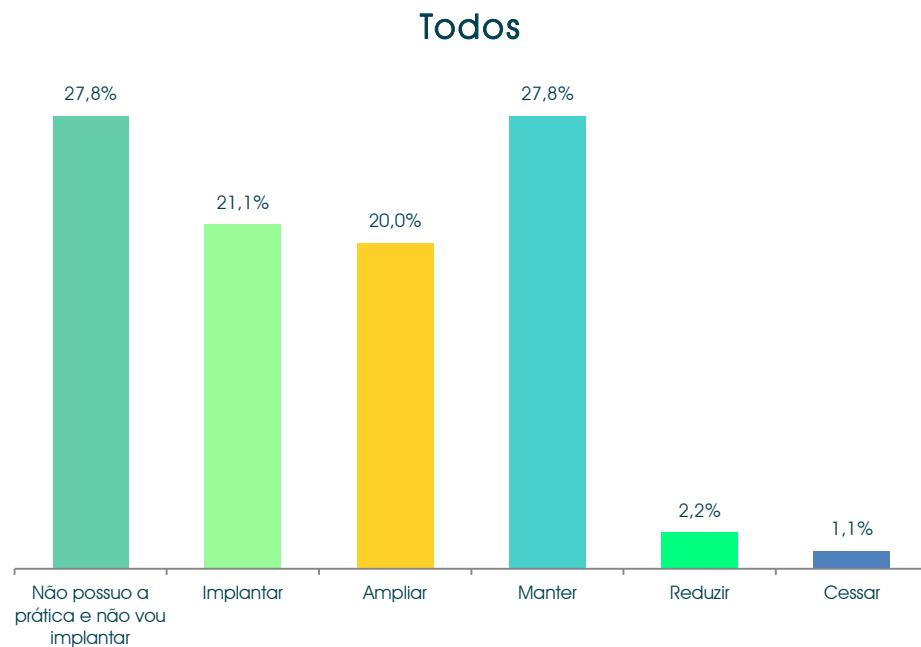
Todos



Asset Management

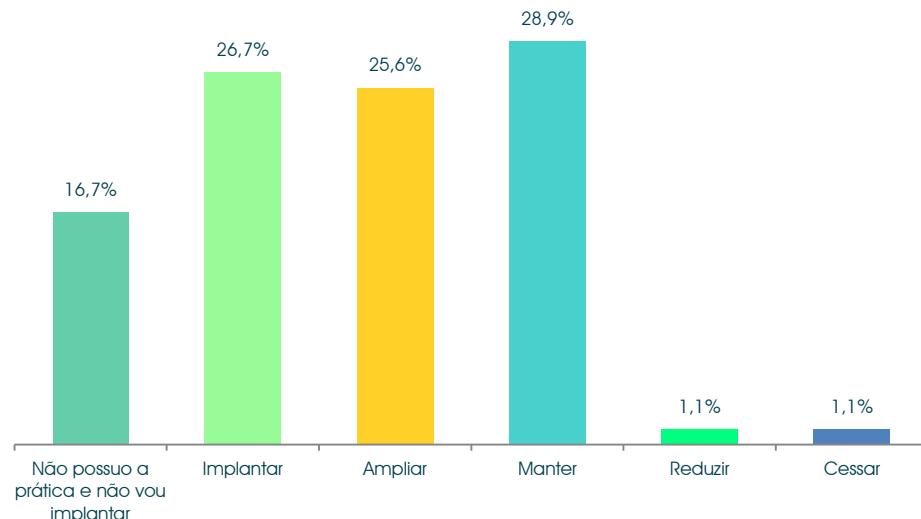


Desenvolvimento Executivo

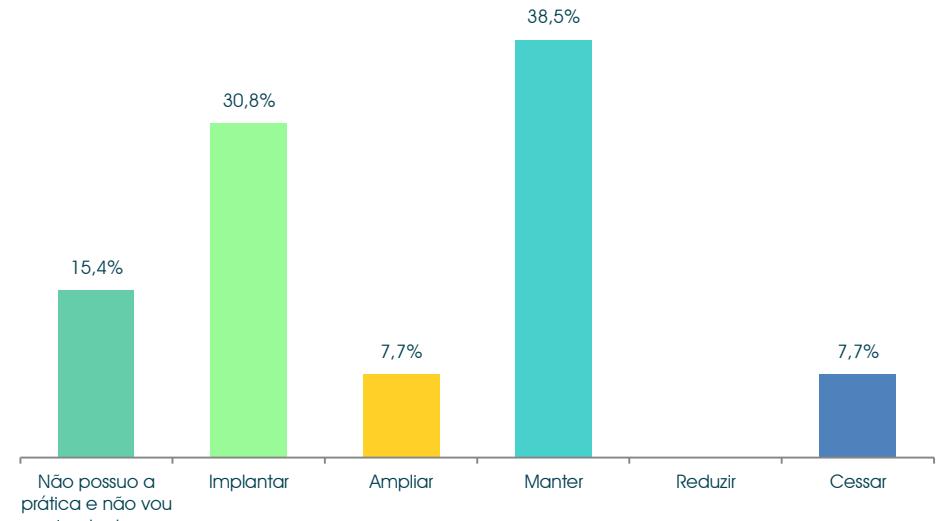


Desenvolvimento de Lideranças

Todos

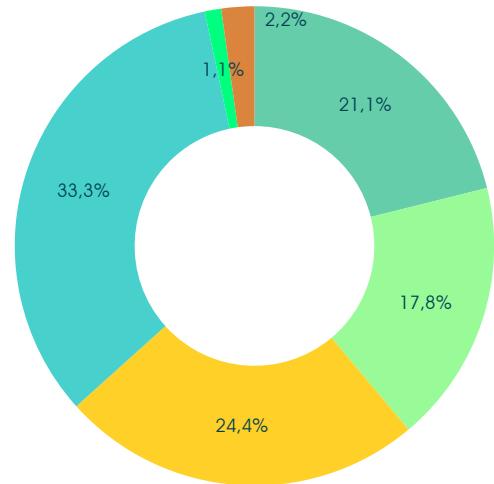


Asset Management

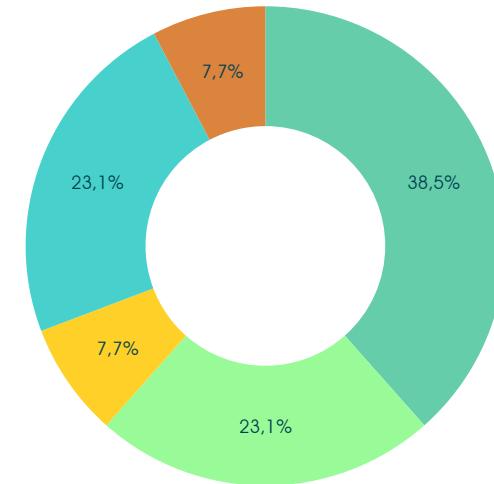


Treinamento Comportamental

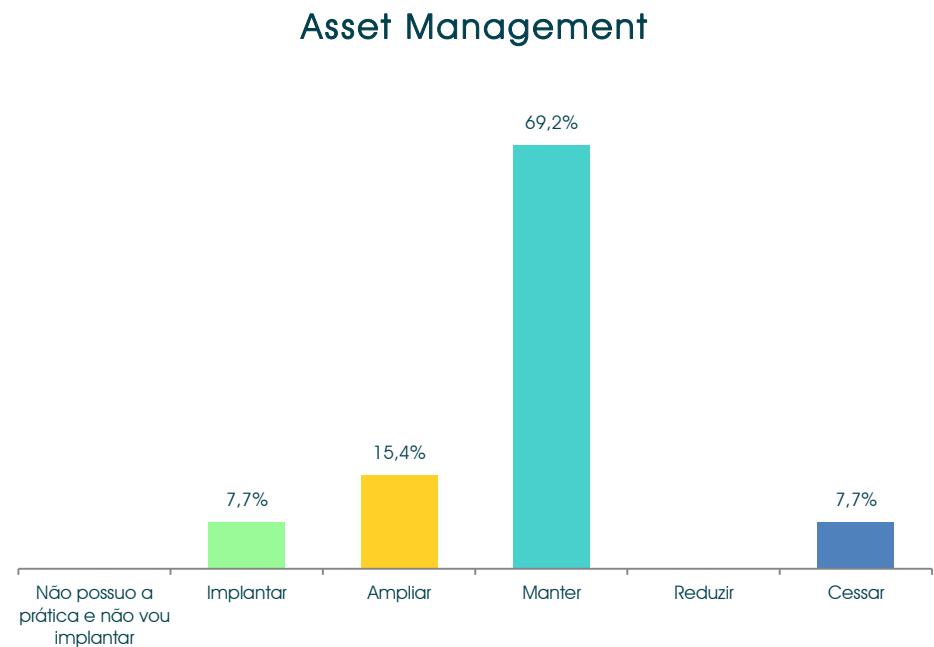
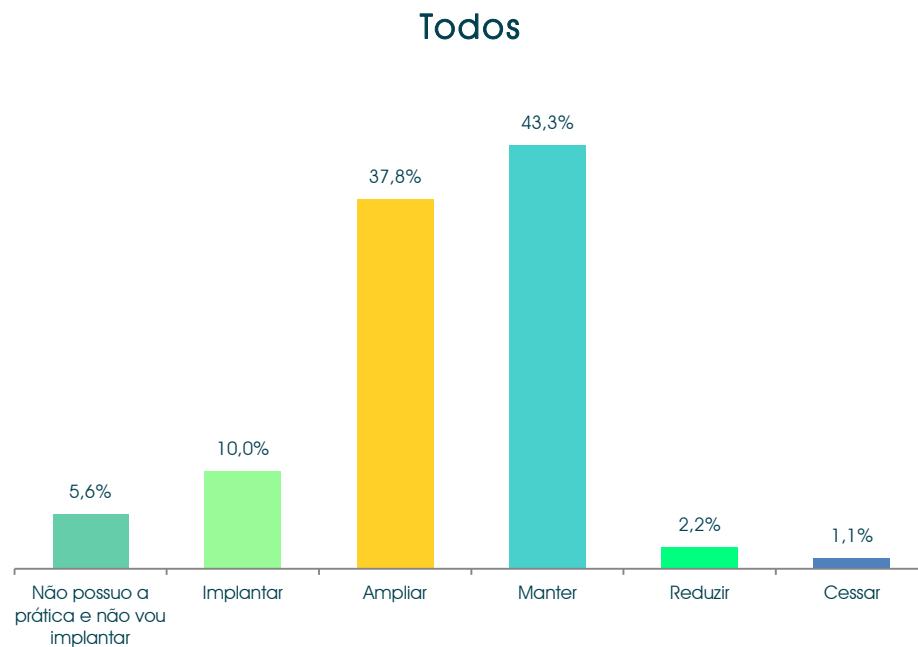
Todos



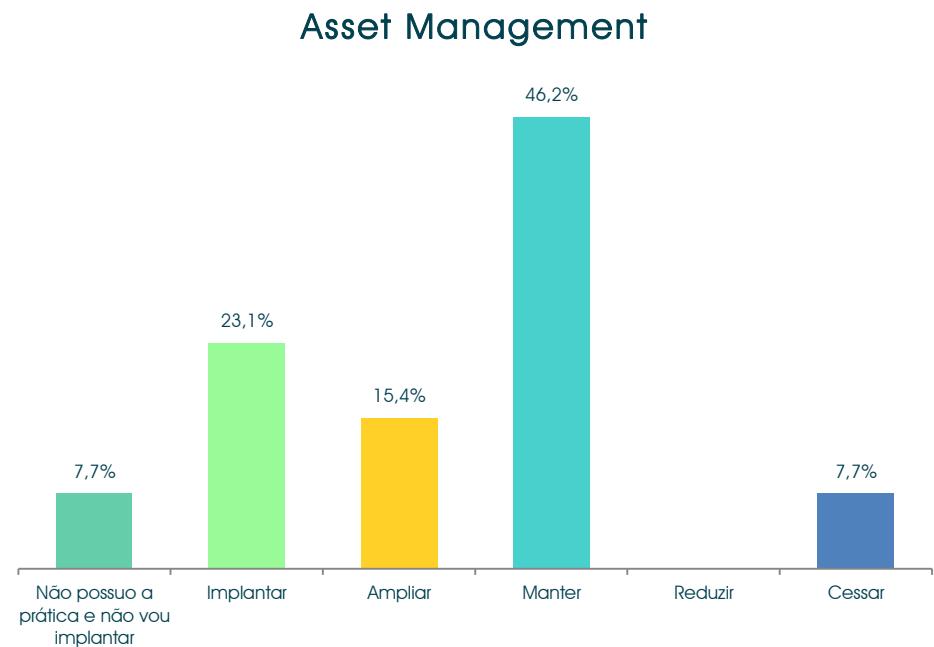
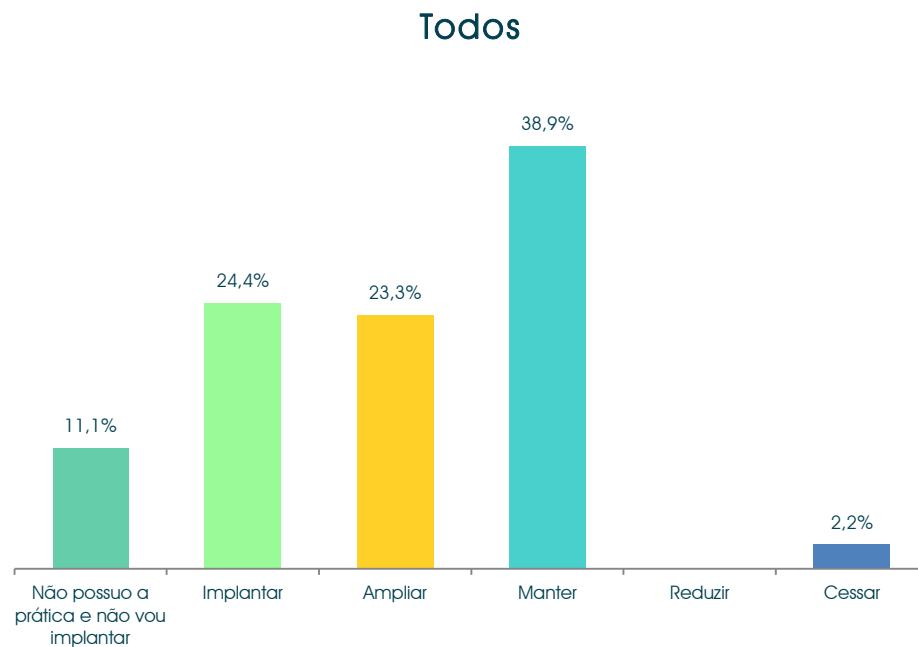
Asset Management



Treinamento Técnico

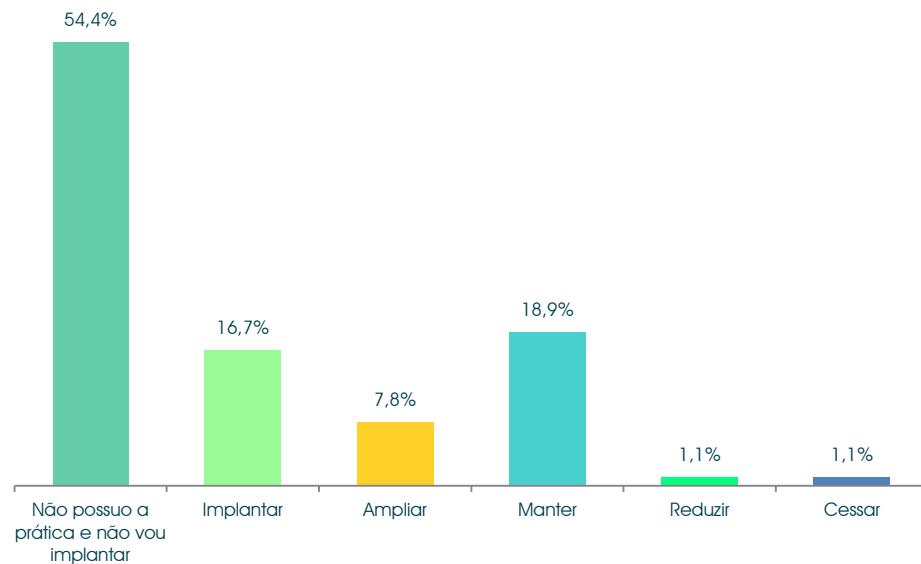


Programa de Gestão do Desempenho

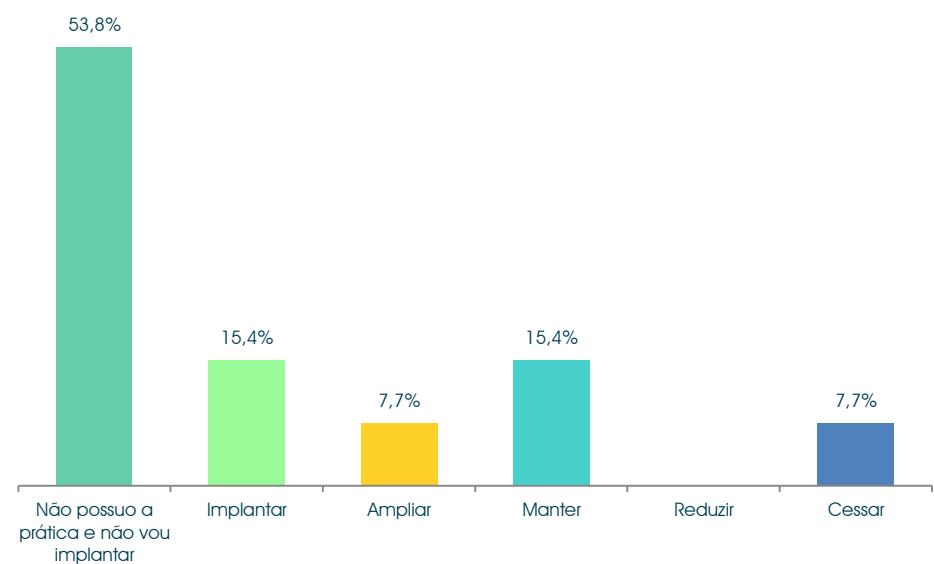


Coaching Executivo

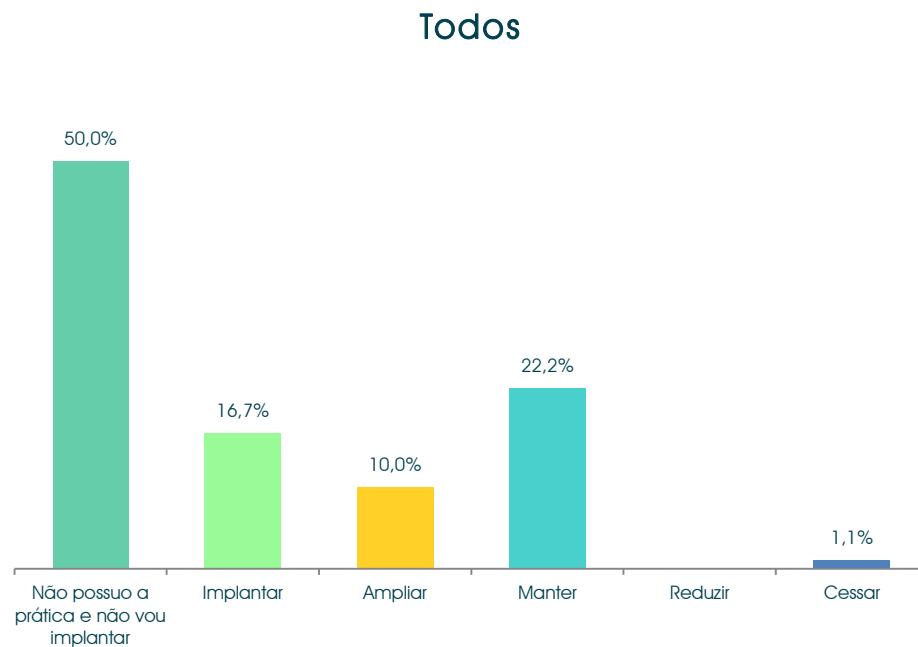
Todos



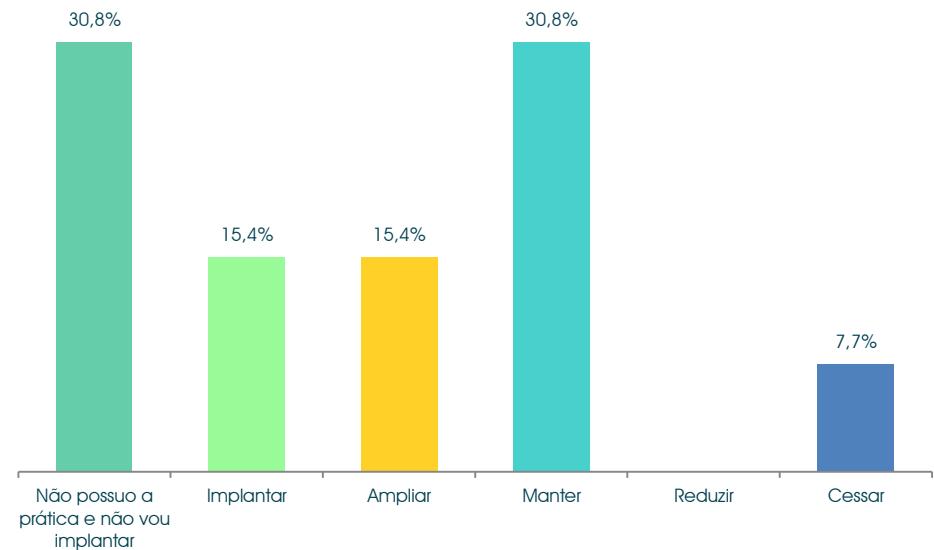
Asset Management



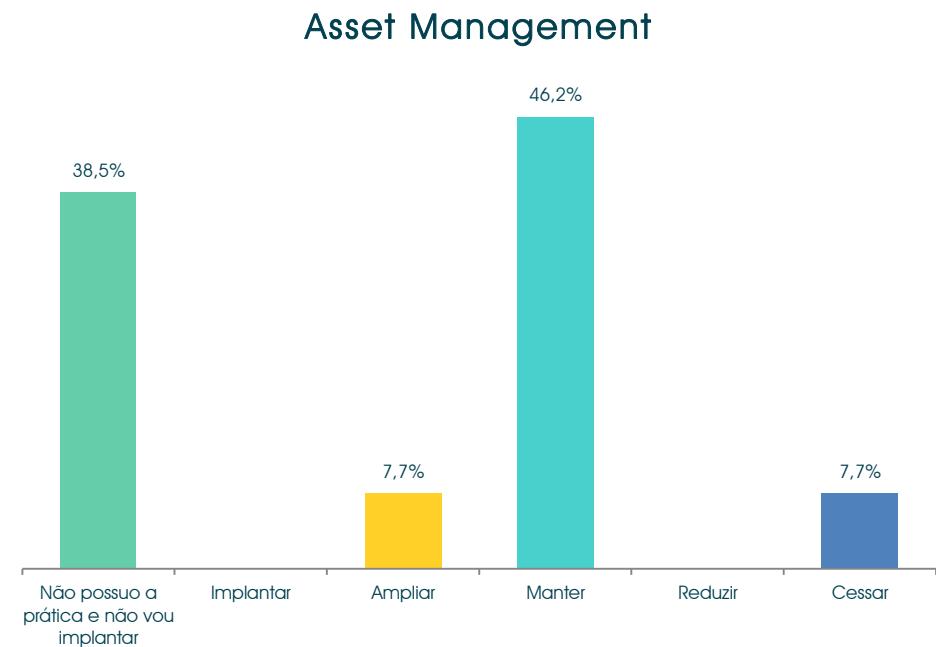
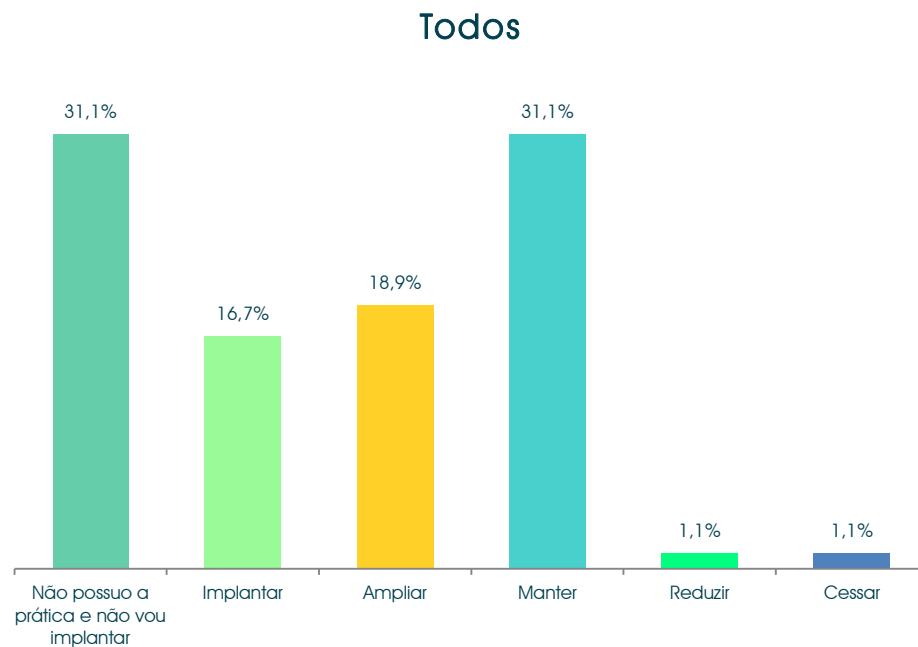
Programas de Assessment



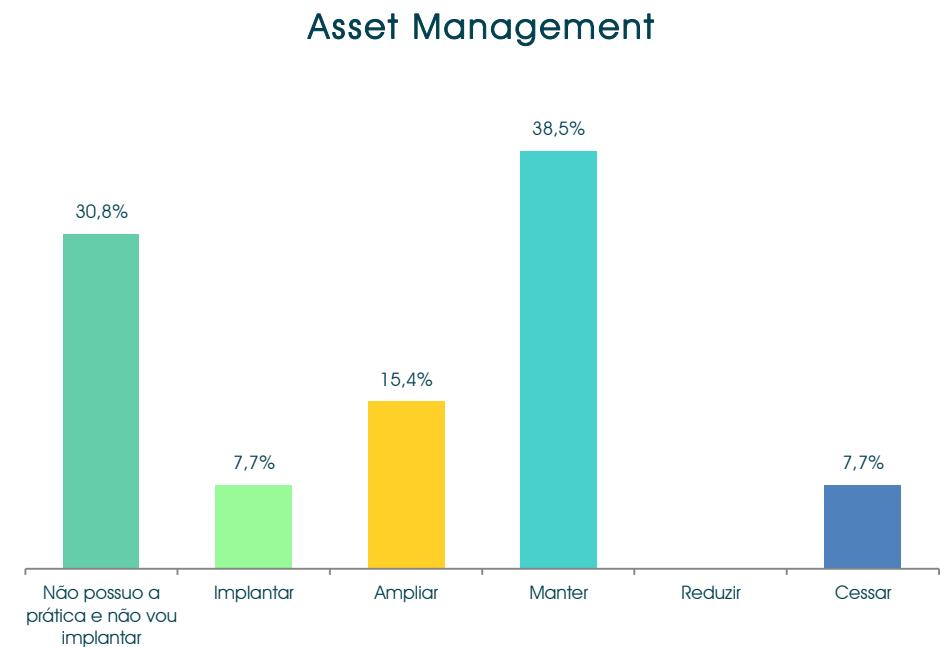
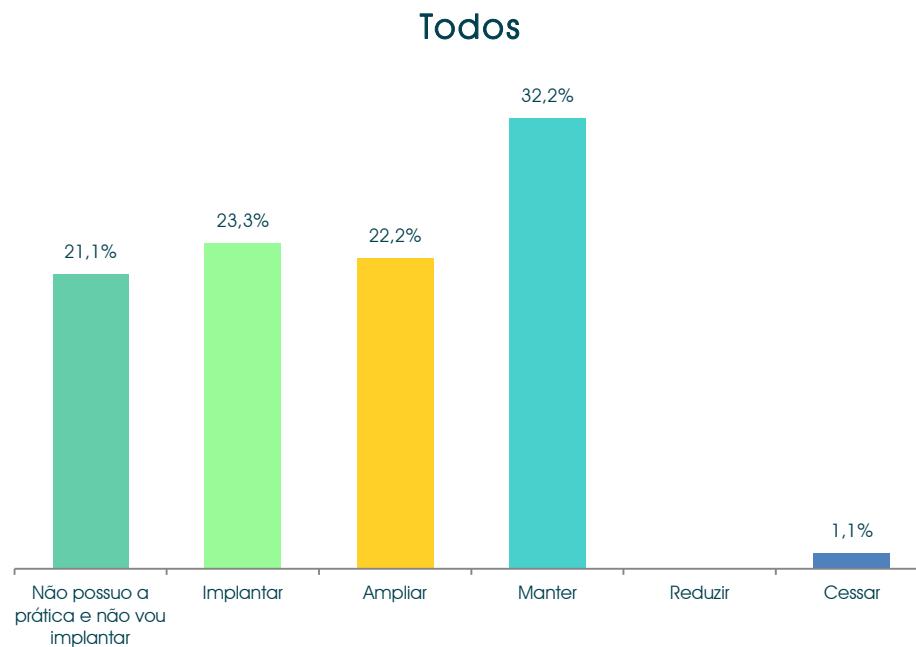
Asset Management



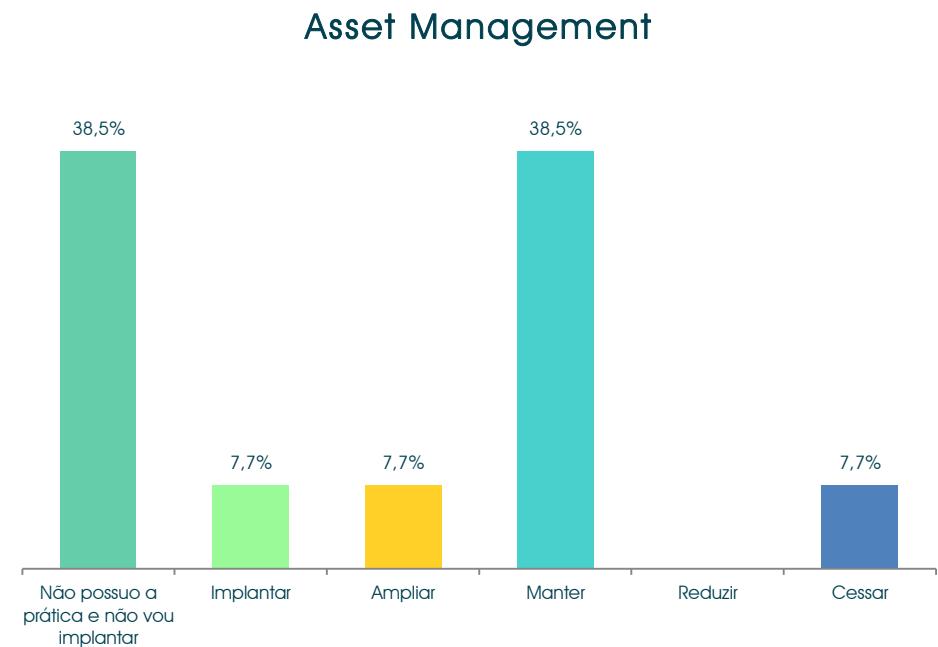
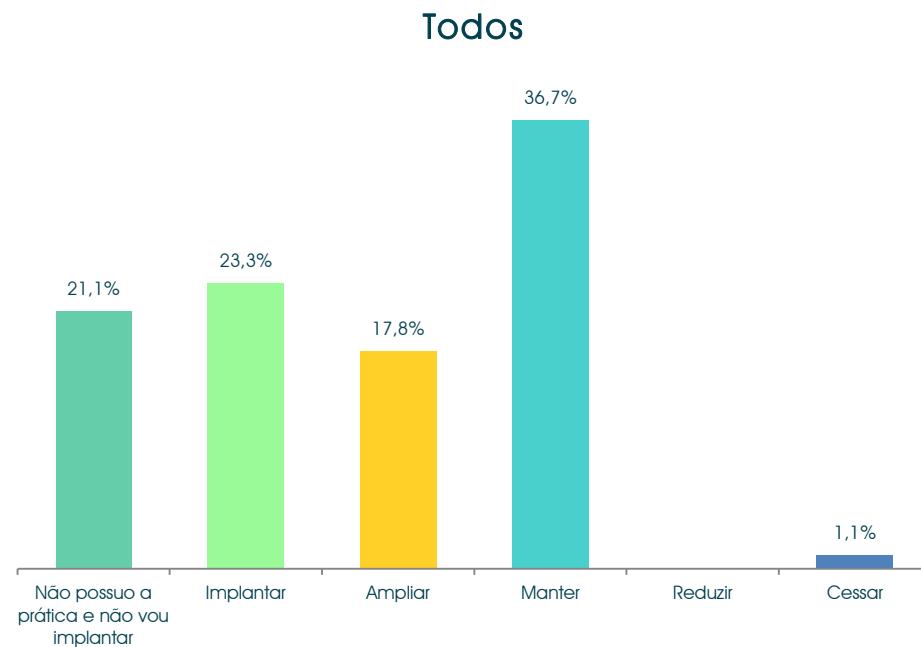
Programas de Qualidade de Vida



Programas de Disseminação de Cultura Organizacional

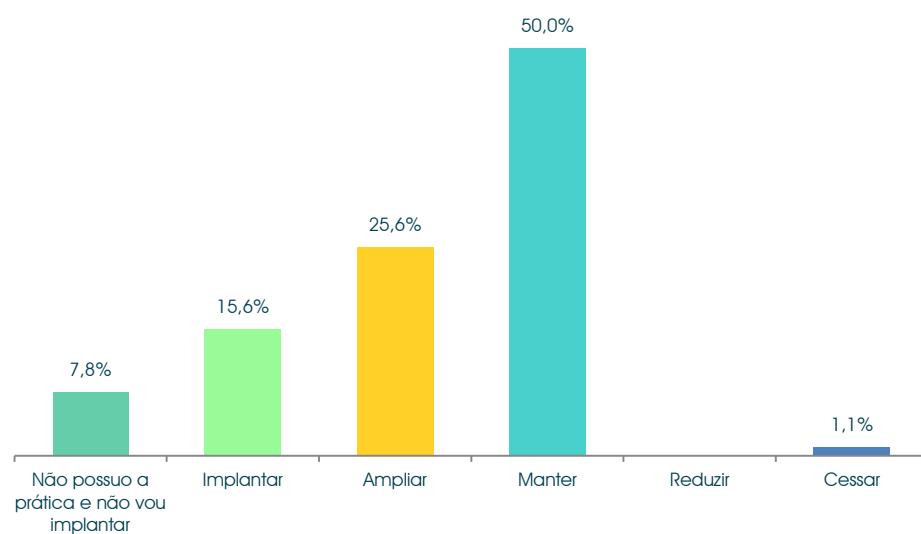


Monitoramento do Clima Organizacional

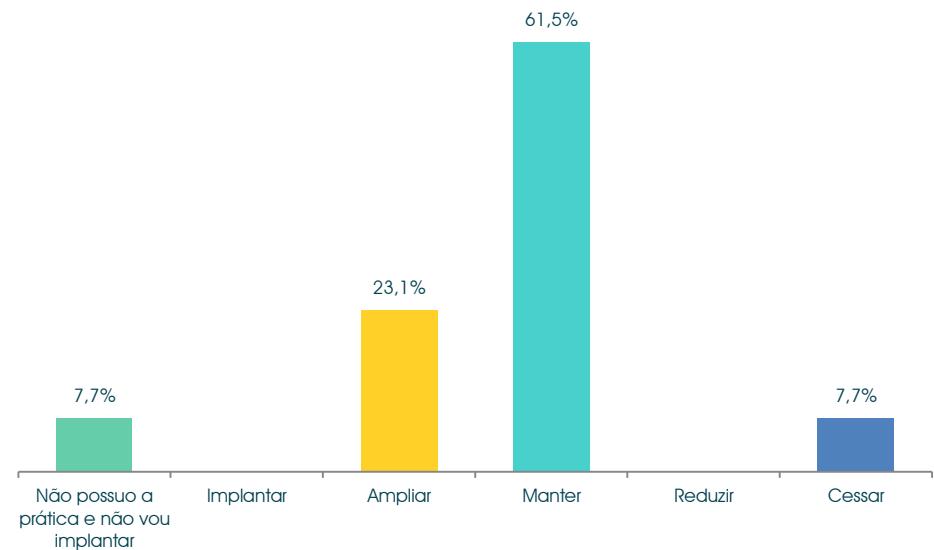


Programas de Comunicação Interna

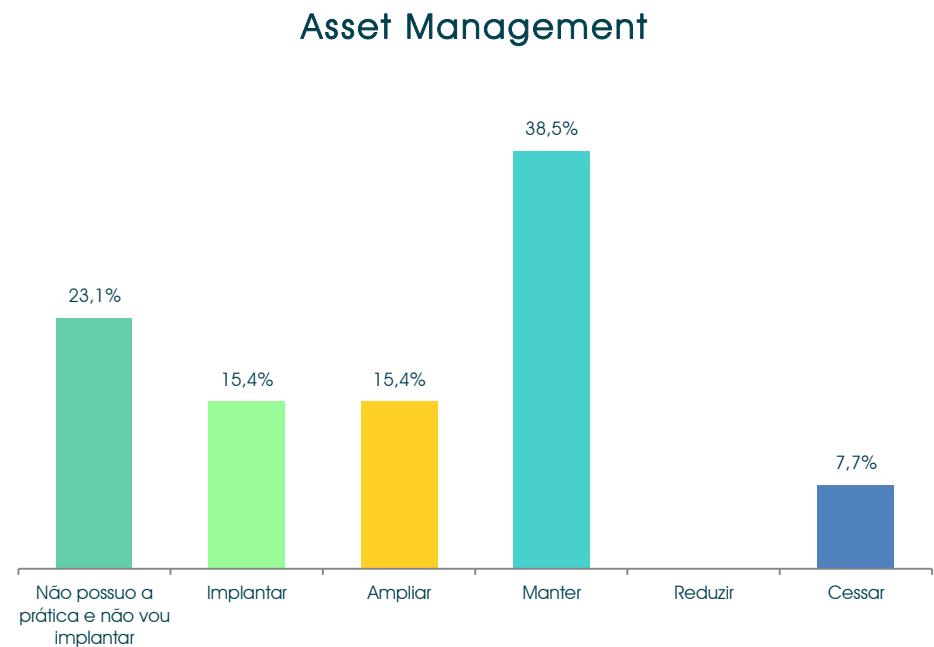
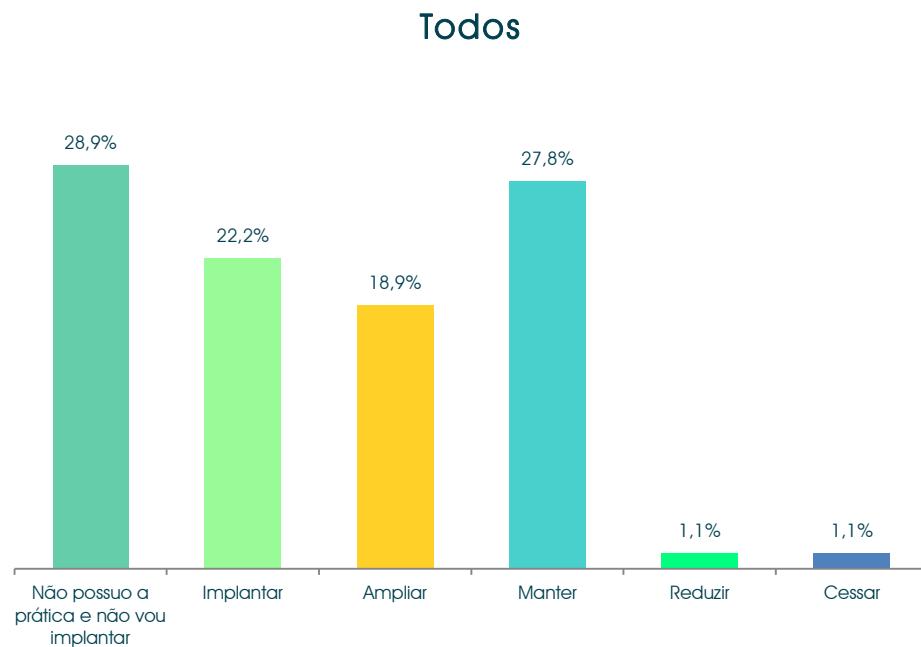
Todos



Asset Management

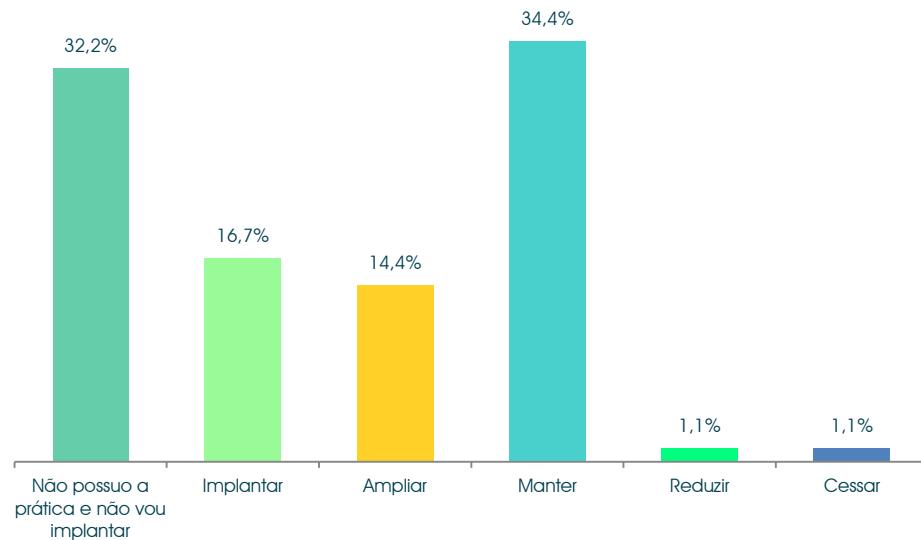


Programas de Gestão do Conhecimento

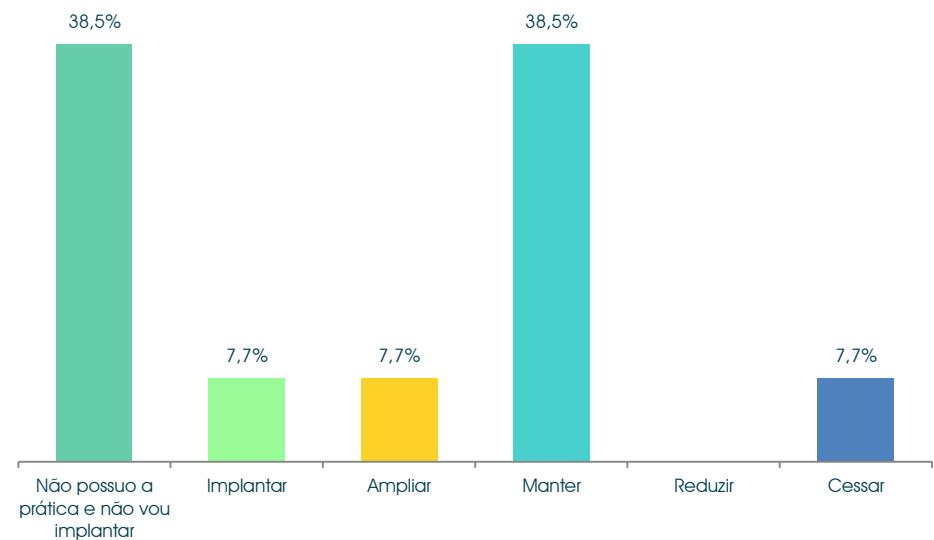


Política de Responsabilidade Sócio-Ambiental

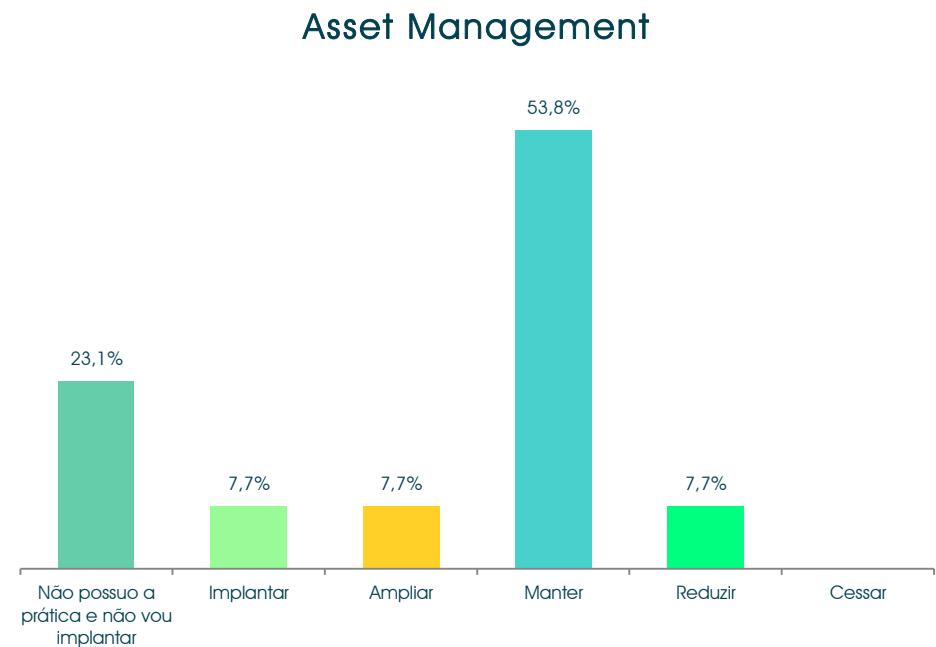
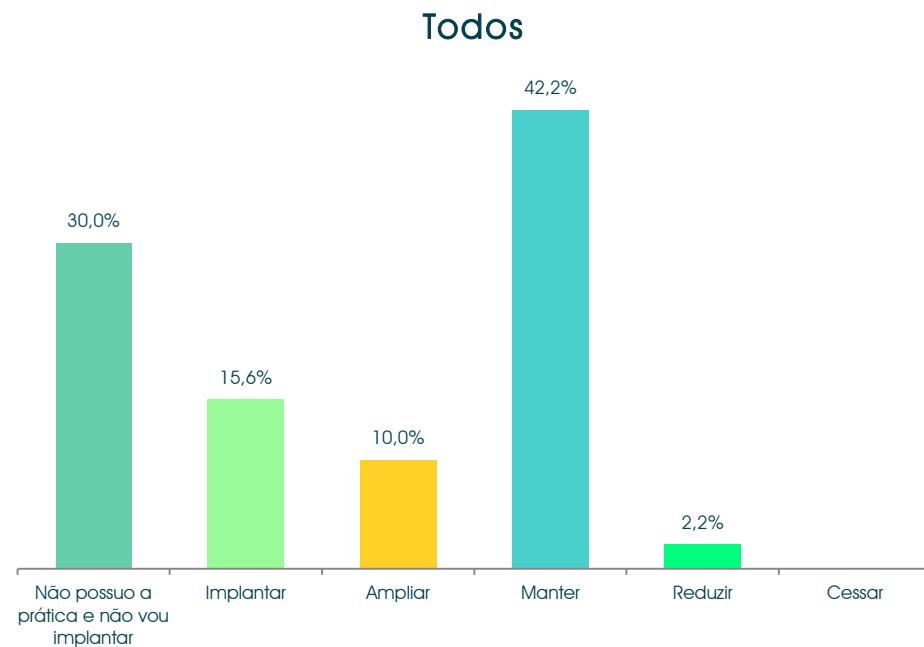
Todos



Asset Management

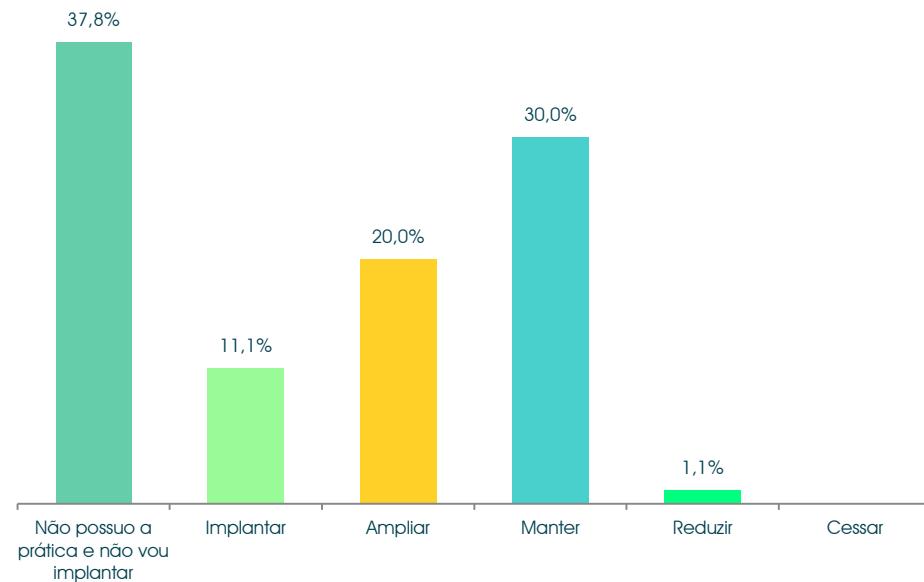


Política de Governança Corporativa

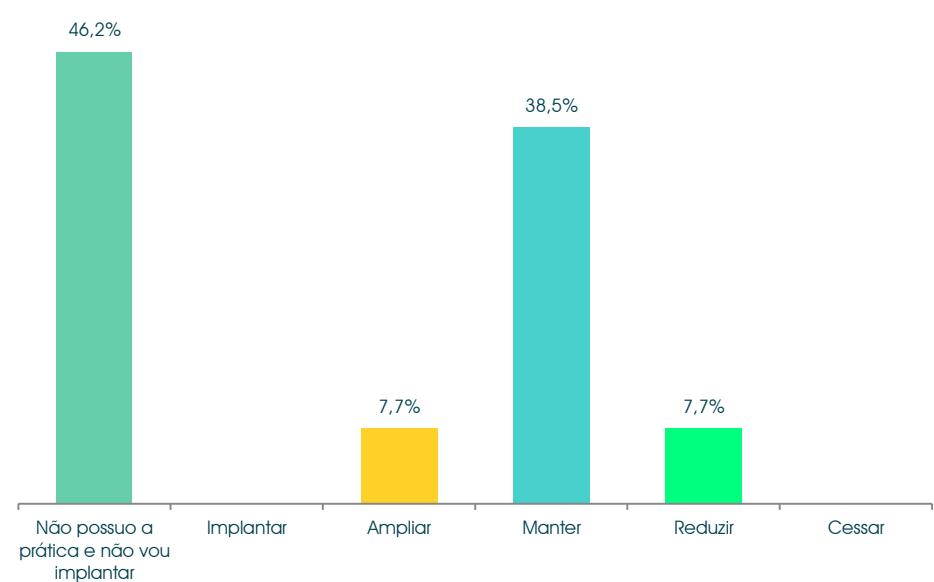


Projetos de Racionalização Organizacional de Estruturas

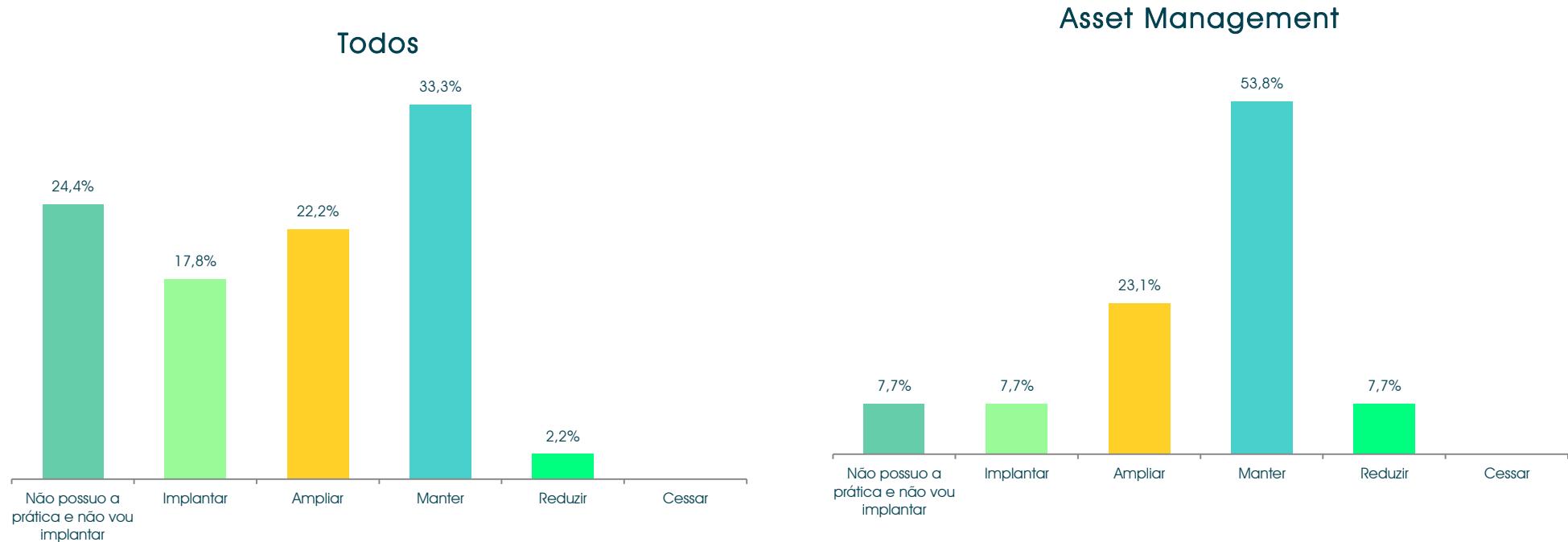
Todos



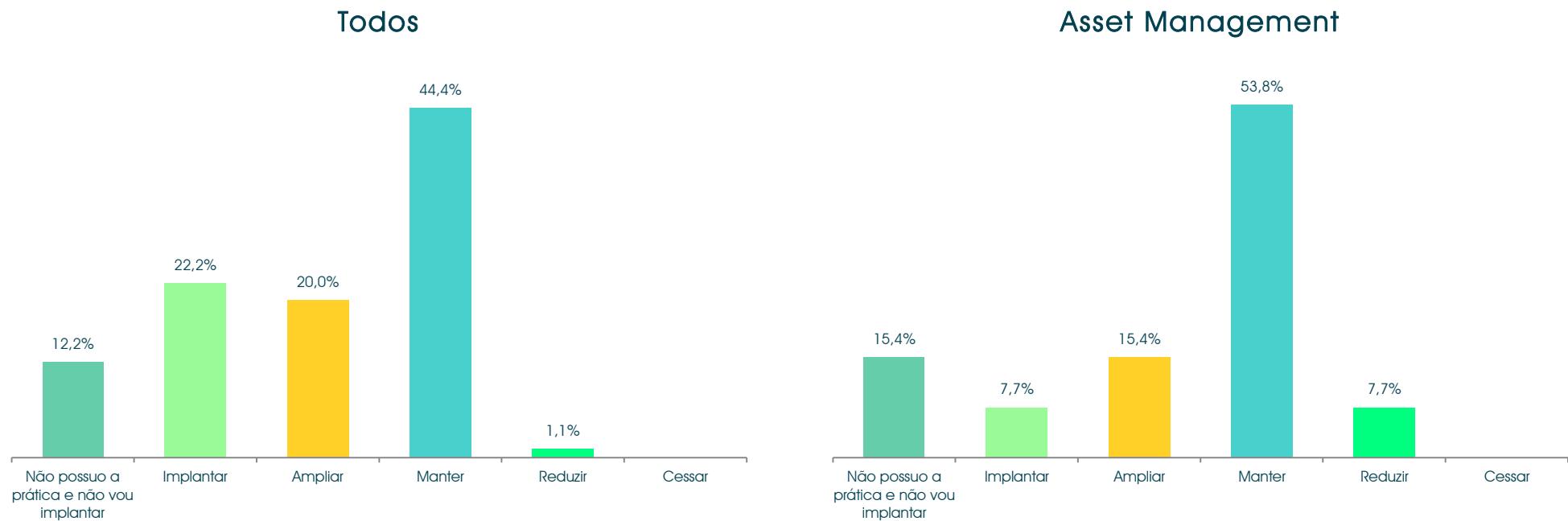
Asset Management



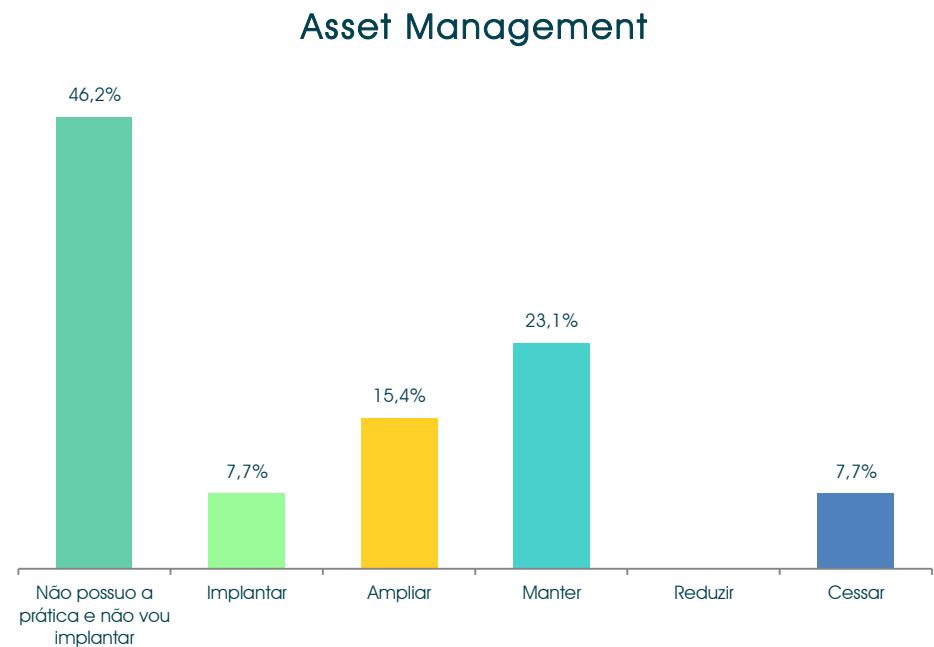
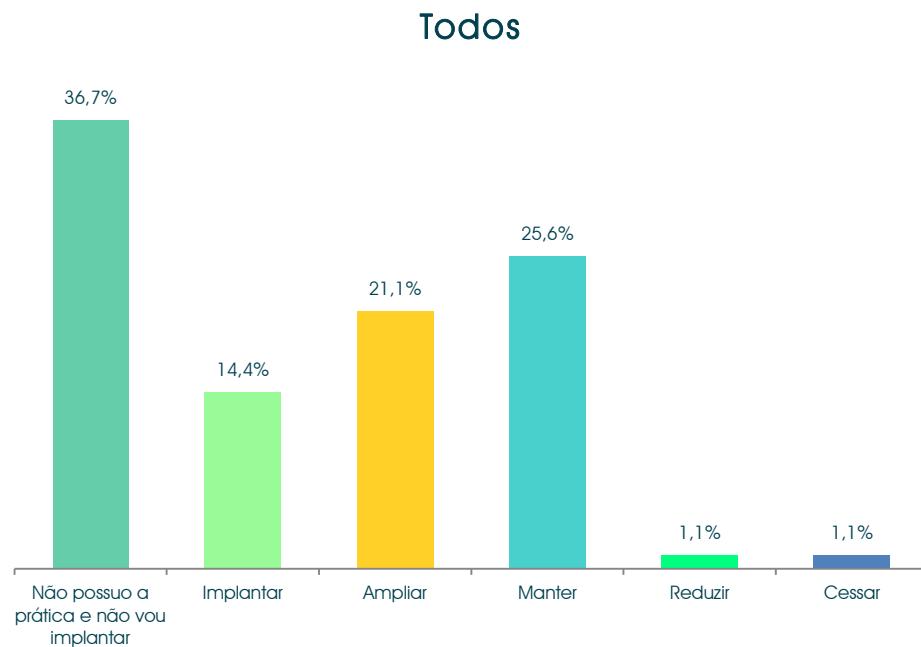
Projetos de Racionalização Organizacional de Processos



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

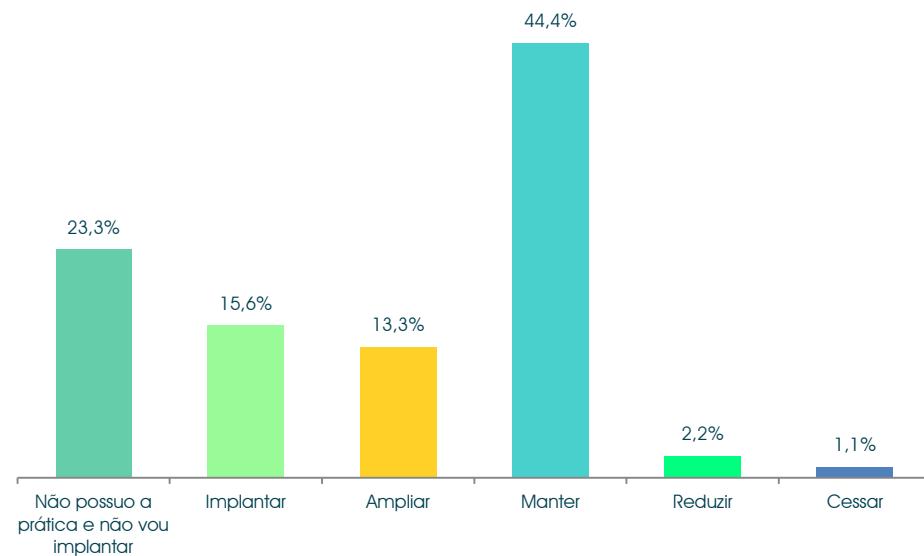


Desenvolvimento de Times (Team Building)

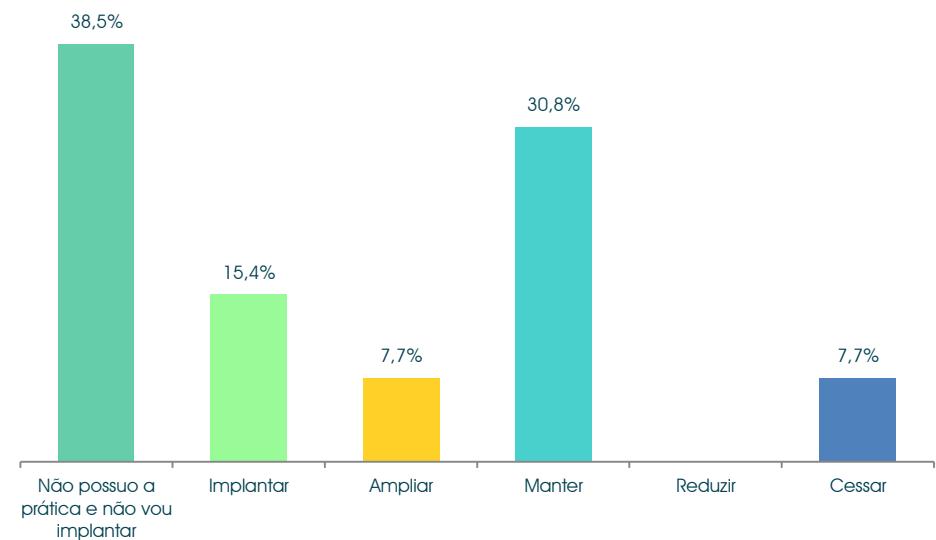


Sistemas de Gestão da Qualidade

Todos

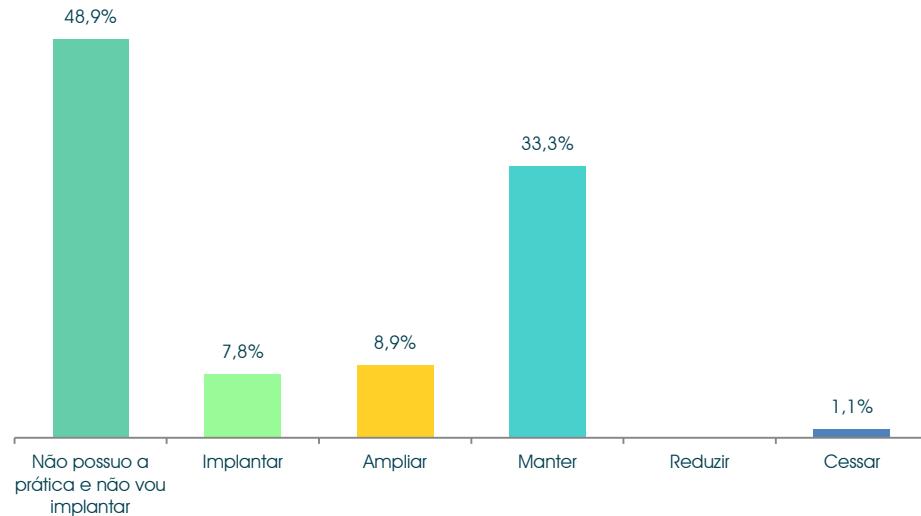


Asset Management

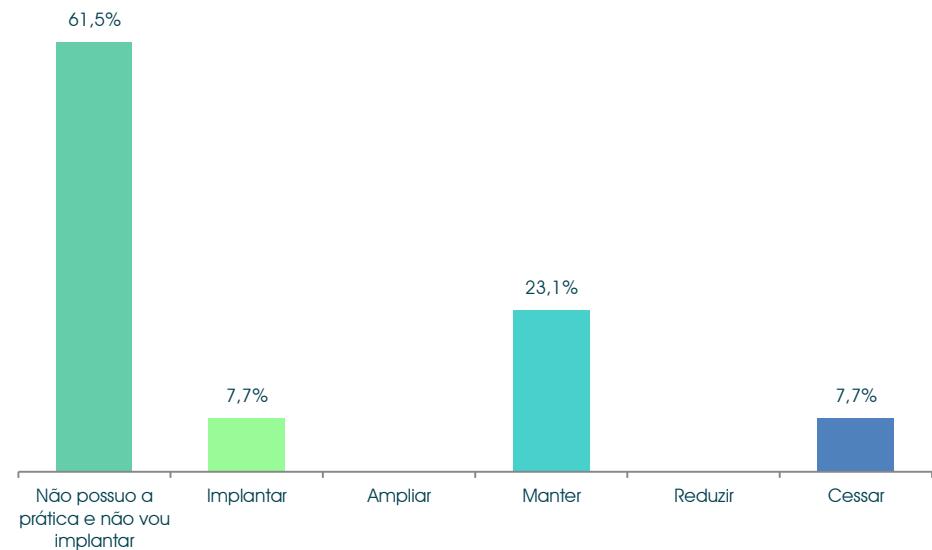


Programas de Inclusão de Portadores de Necessidades Especiais

Todos



Asset Management

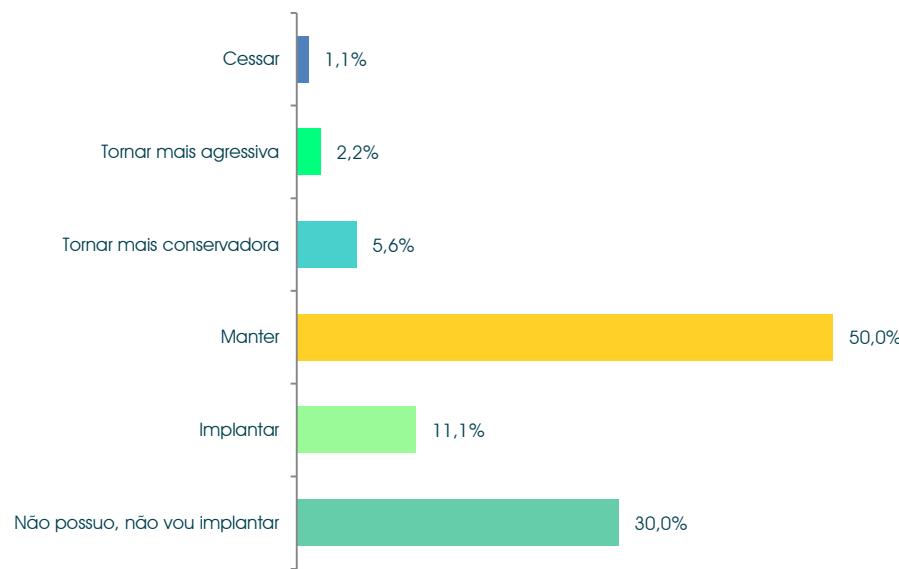


Políticas de Gestão de Remuneração

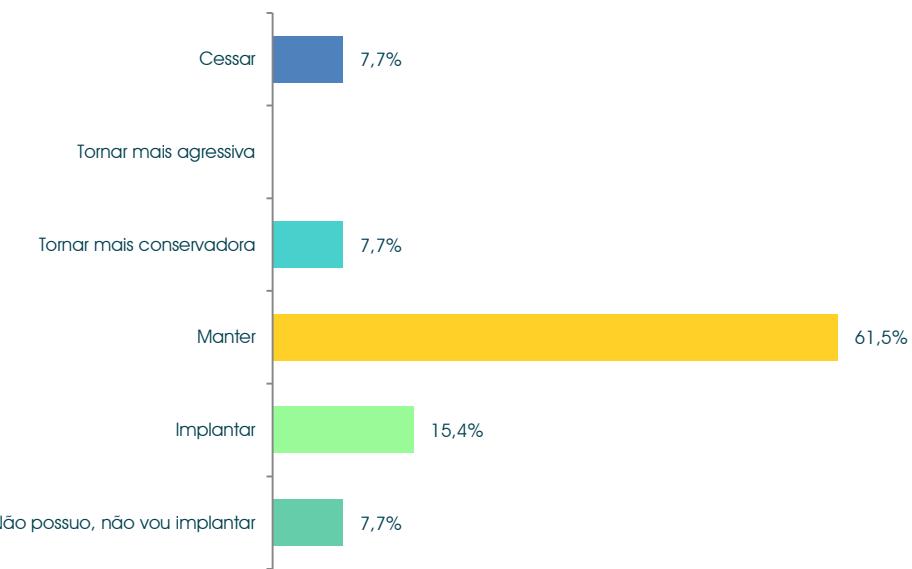


Estrutura de Cargos e Remuneração para Executivos

Todos

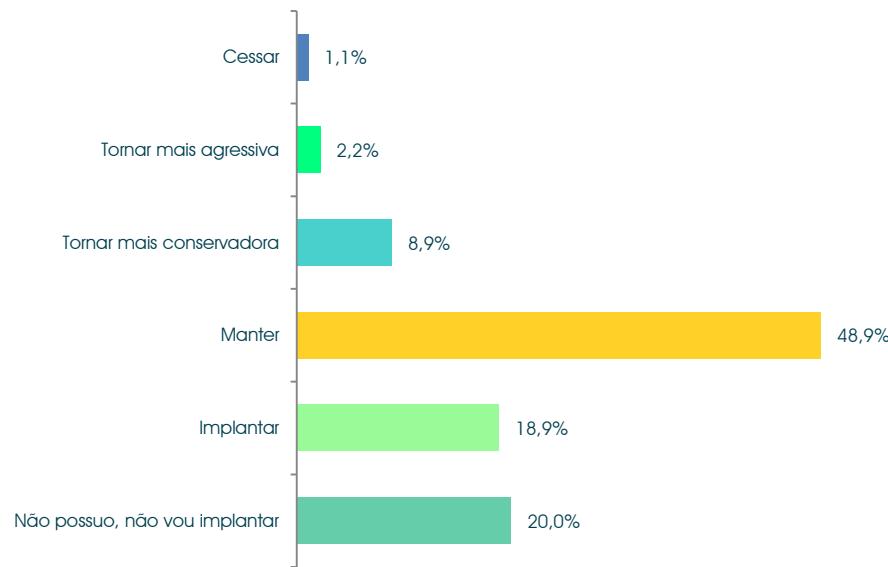


Asset Management

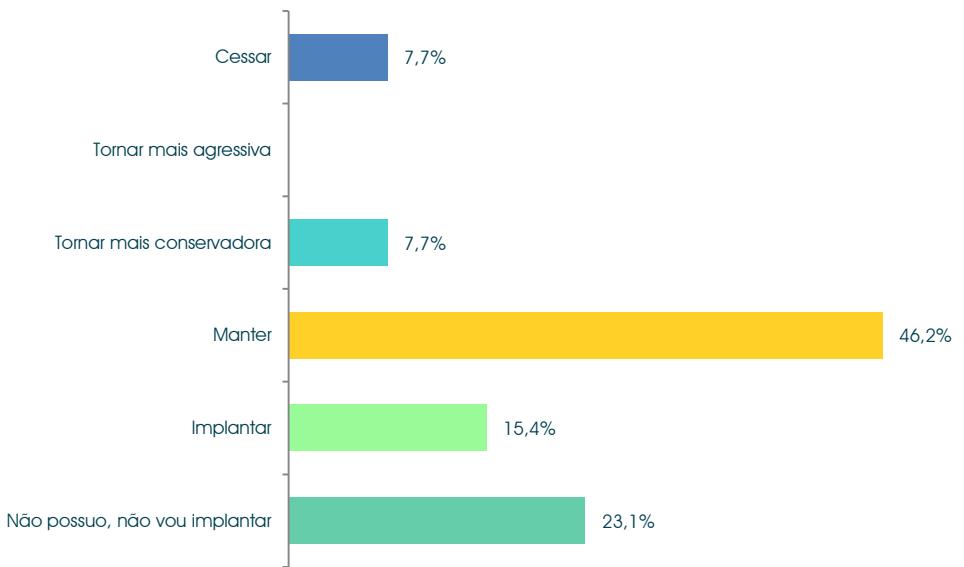


Estrutura de Cargos e Remuneração para Não Executivos

Todos

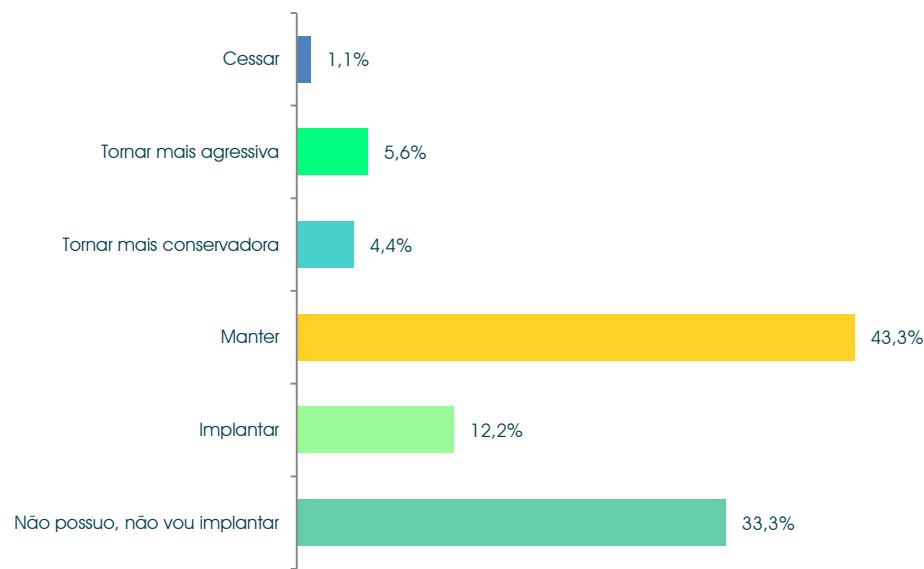


Asset Management

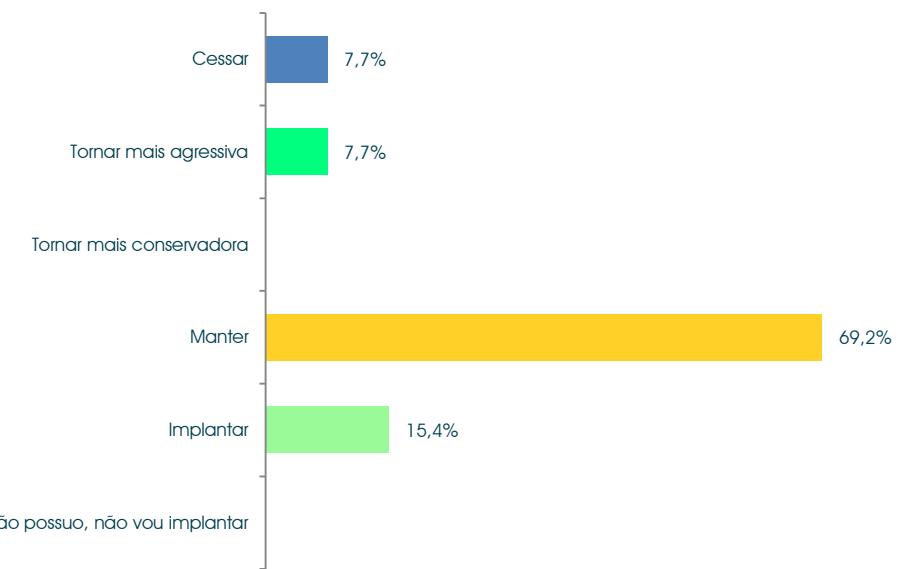


Incentivos de Curto Prazo para Executivos

Todos

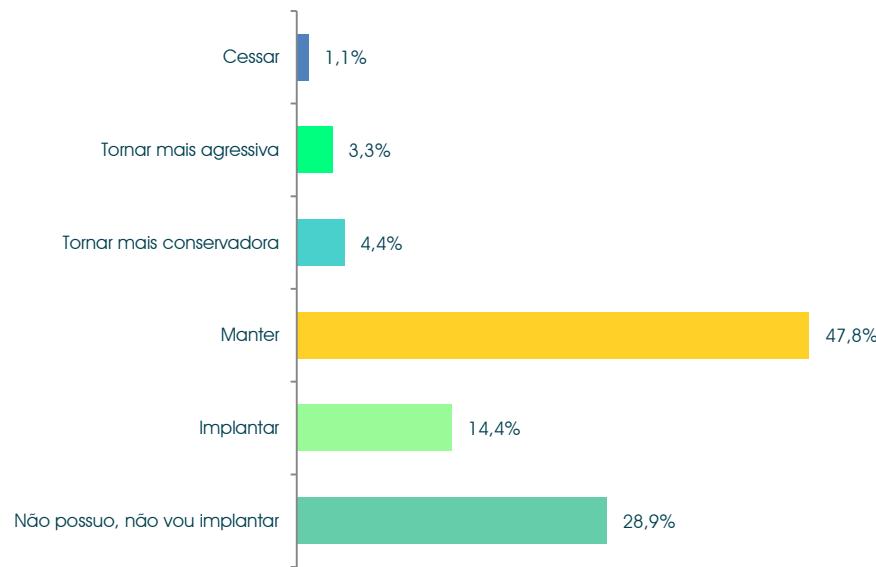


Asset Management

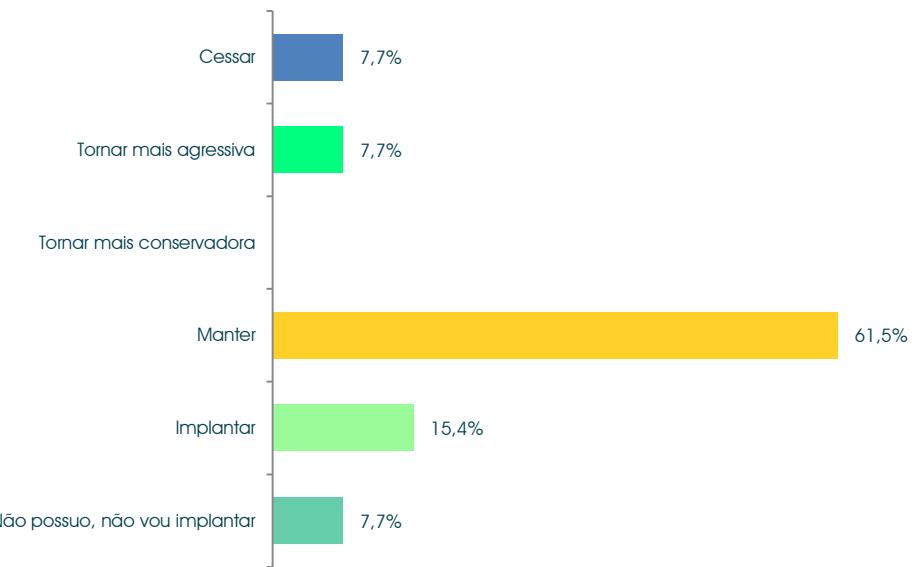


Incentivo de Curto Prazo para Não Executivos

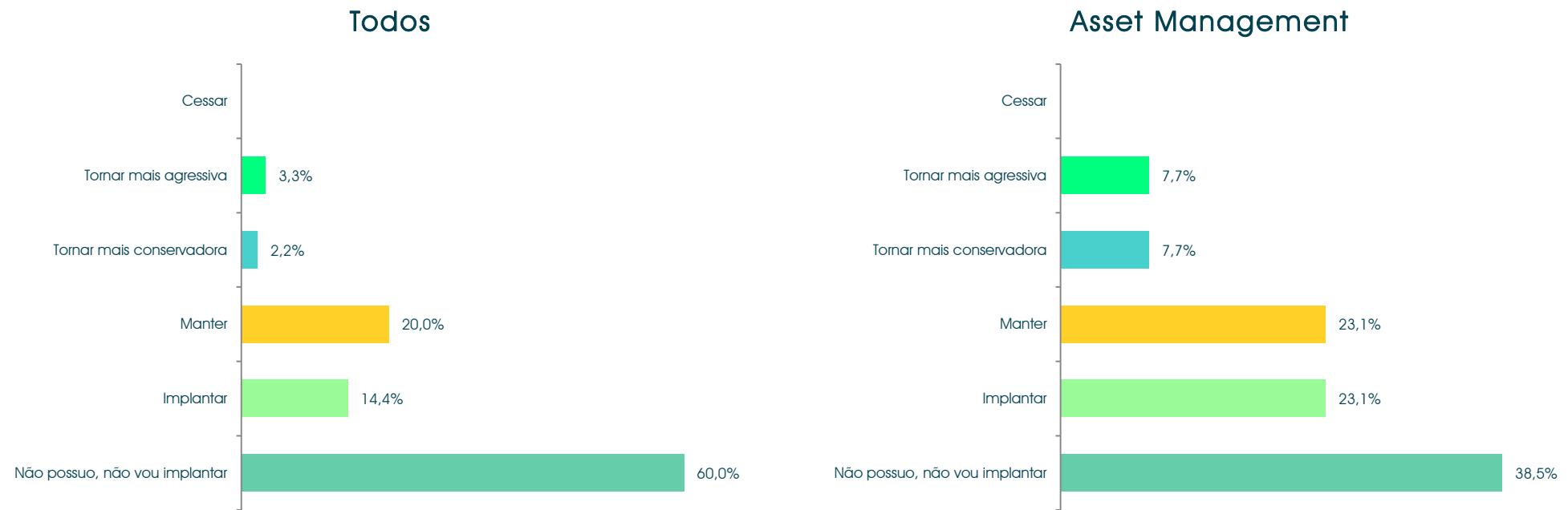
Todos



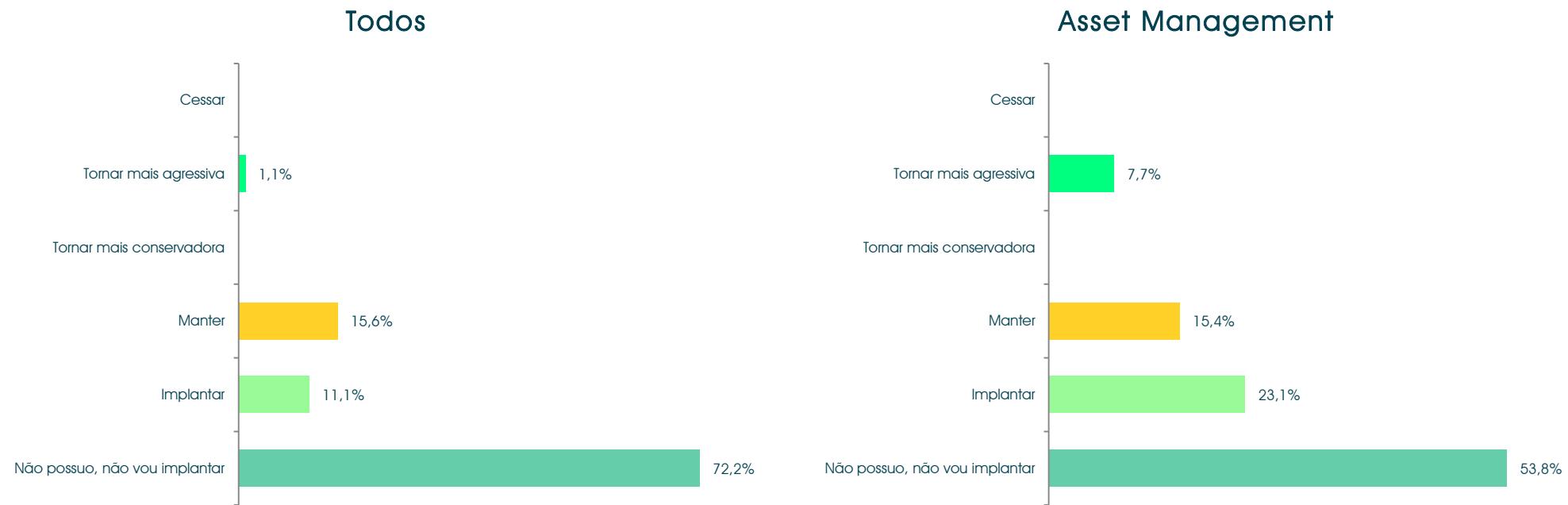
Asset Management



Incentivos de Longo Prazo para Executivos

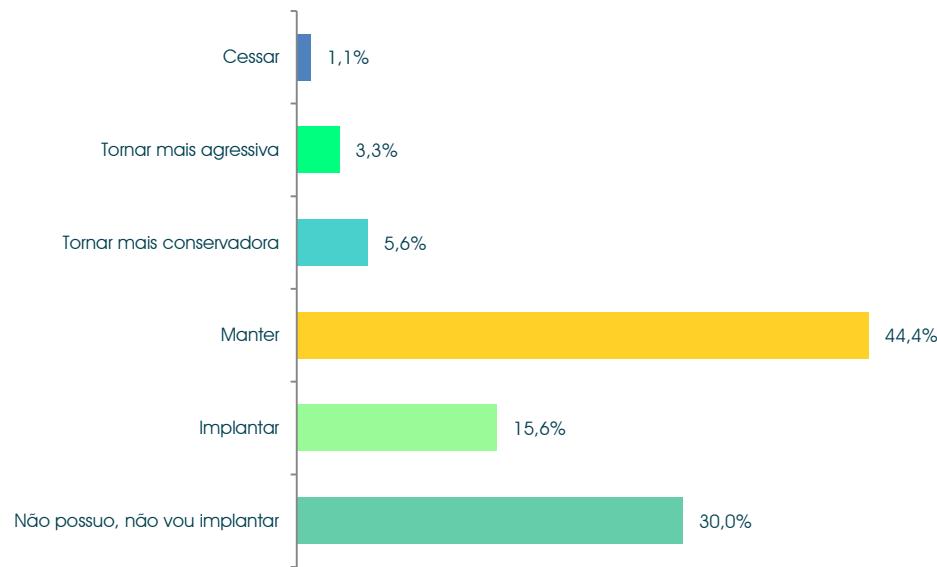


Incentivos de Longo Prazo para Não Executivos

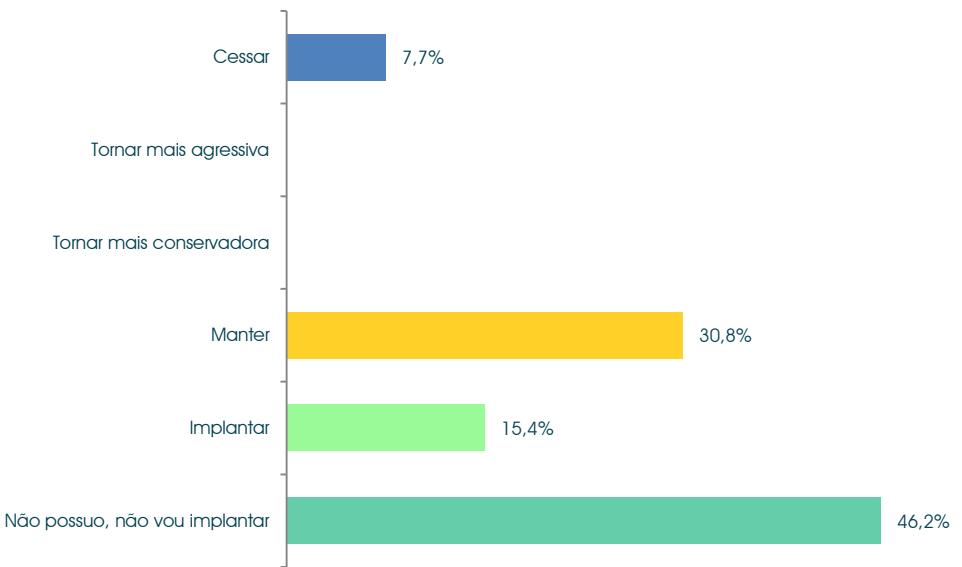


Tabelas Salariais Regionais

Todos

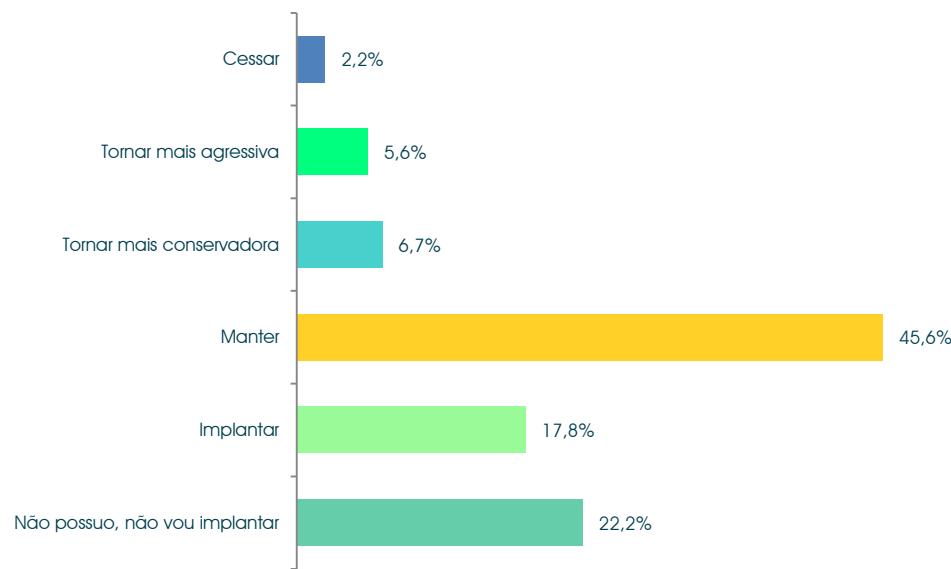


Asset Management

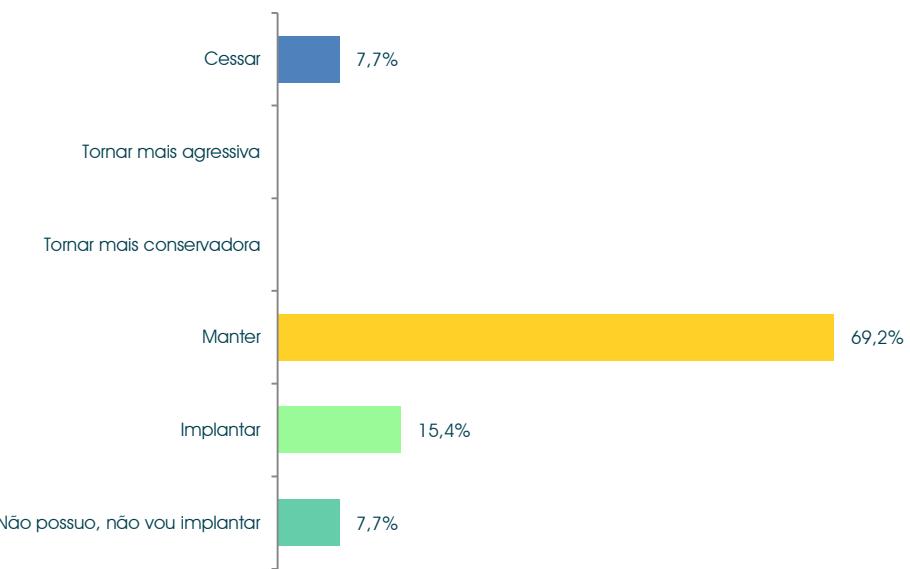


Política de Mérito ou Aumentos Individuais

Todos

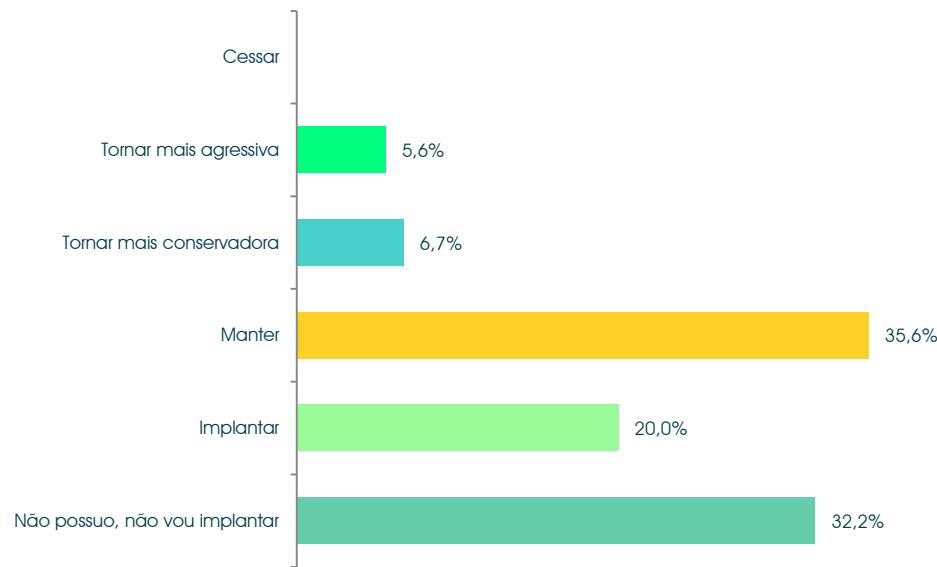


Asset Management

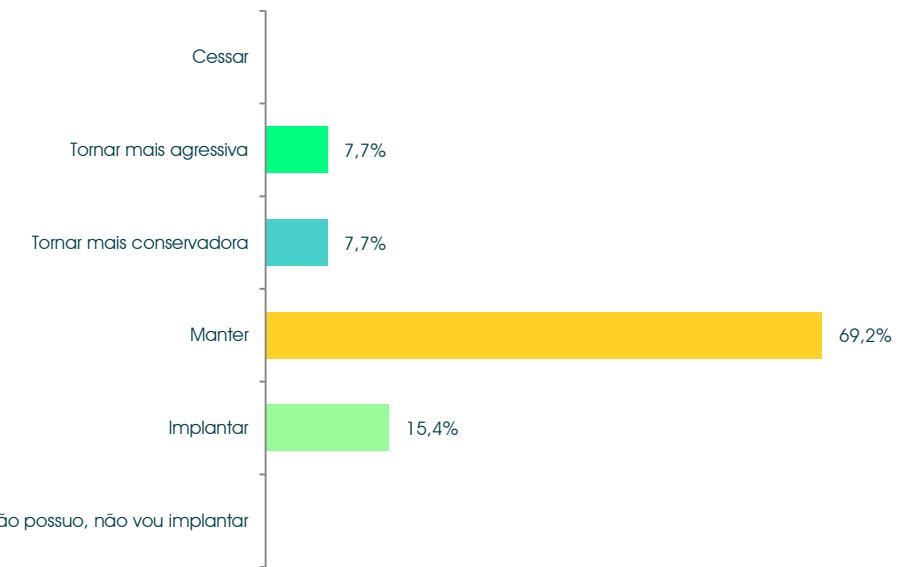


Políticas de Retenção para Pessoas / Cargos Chave

Todos

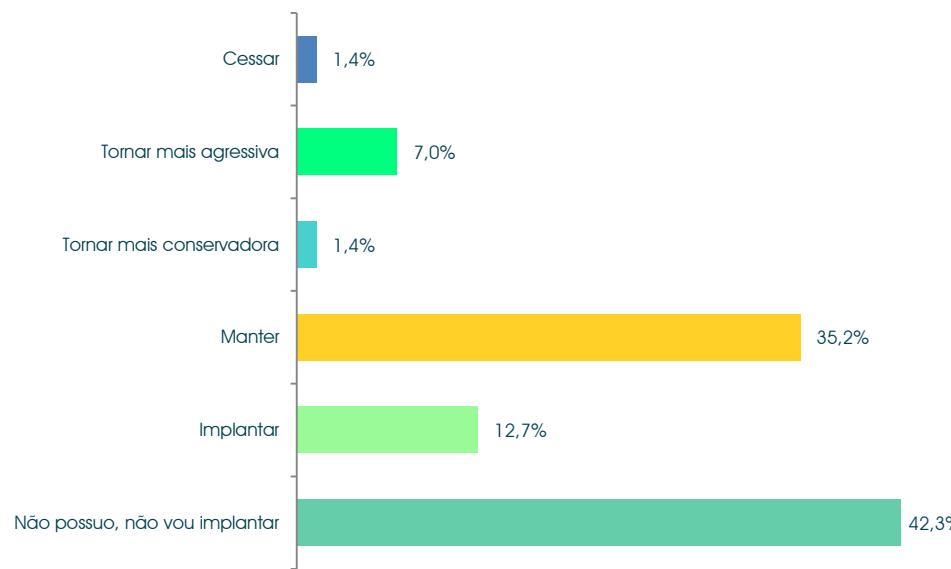


Asset Management

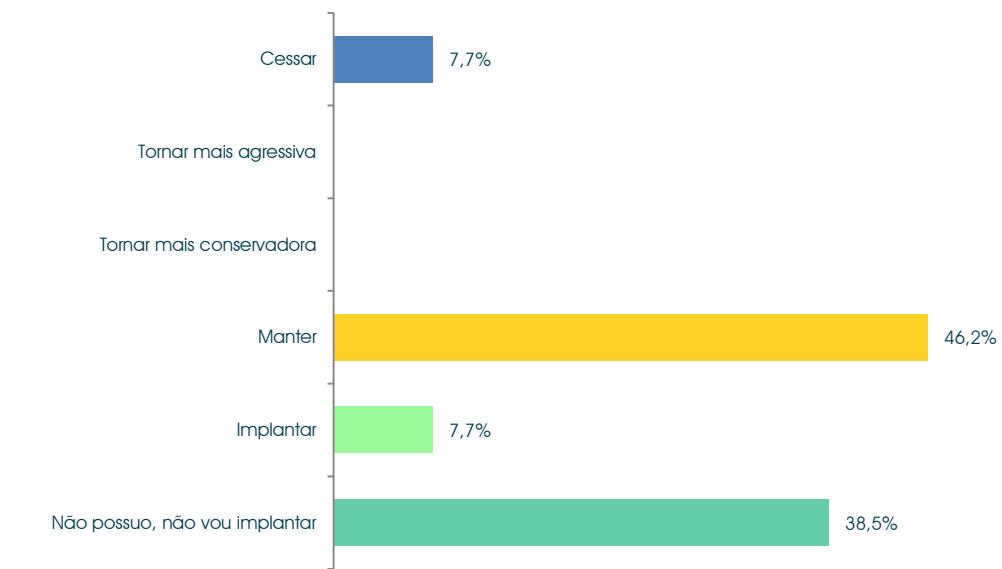


Remuneração Mensal Variável para Força de Vendas

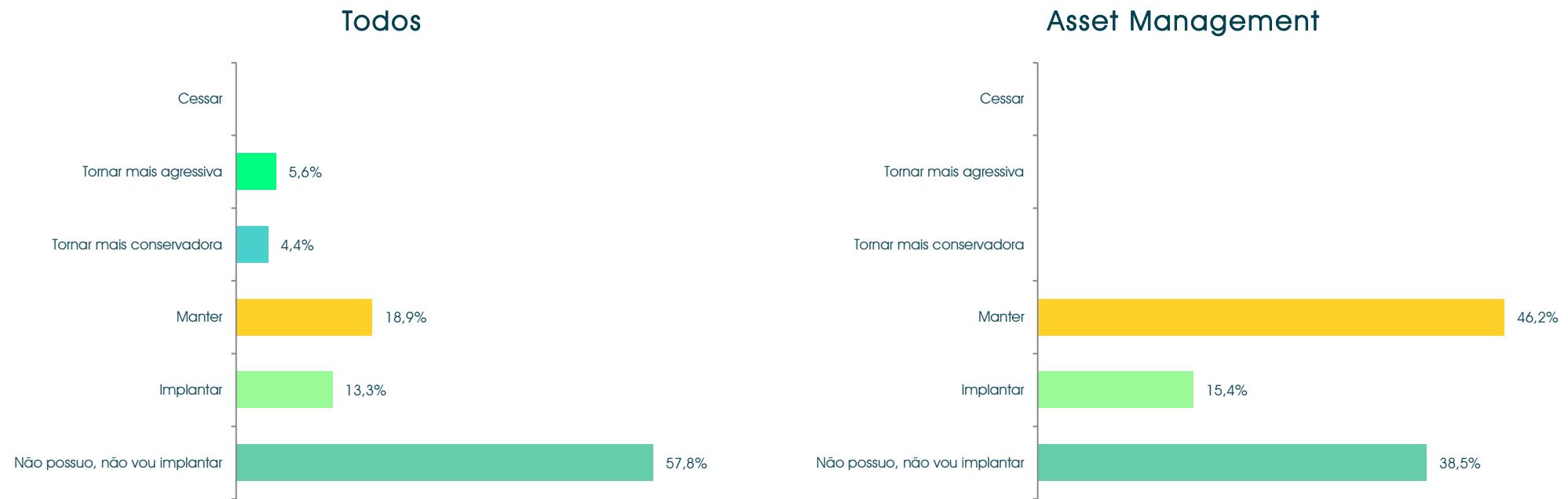
Todos



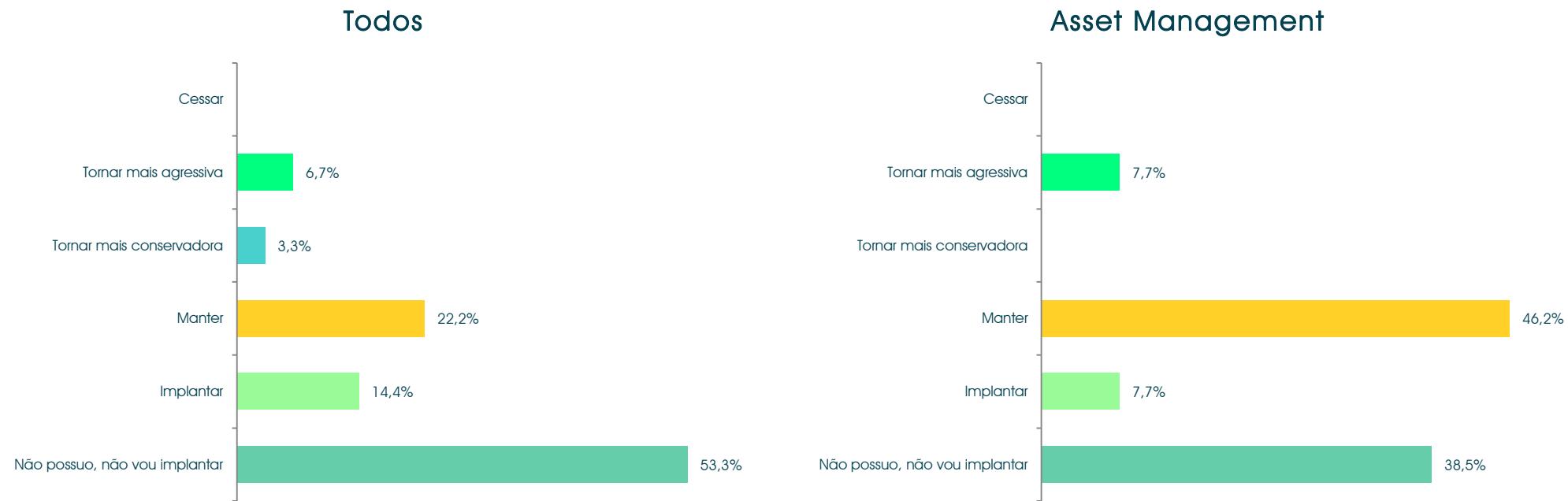
Asset Management



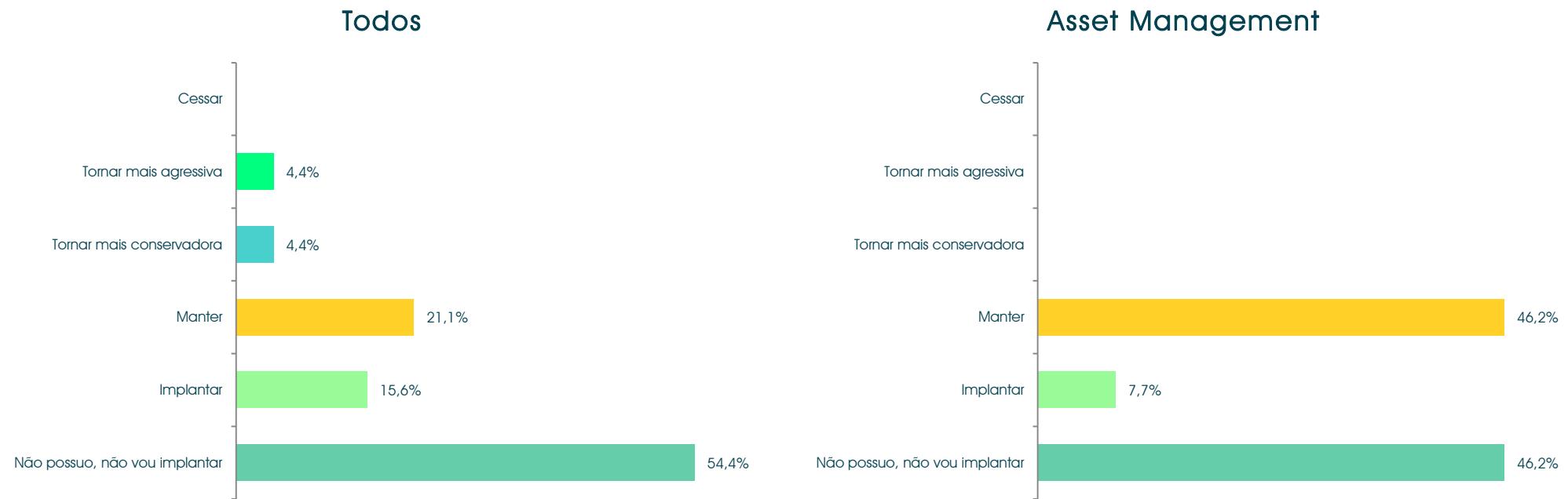
Remuneração Baseada em Competências Comportamentais



Remuneração Baseada em Competências Funcionais

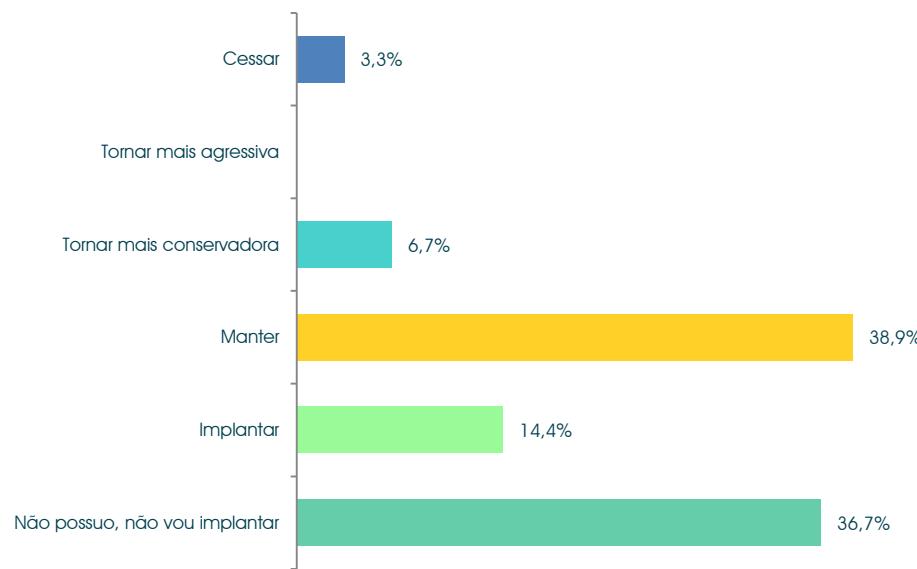


Remuneração Baseada em Competências Comportamentais e Funcionais

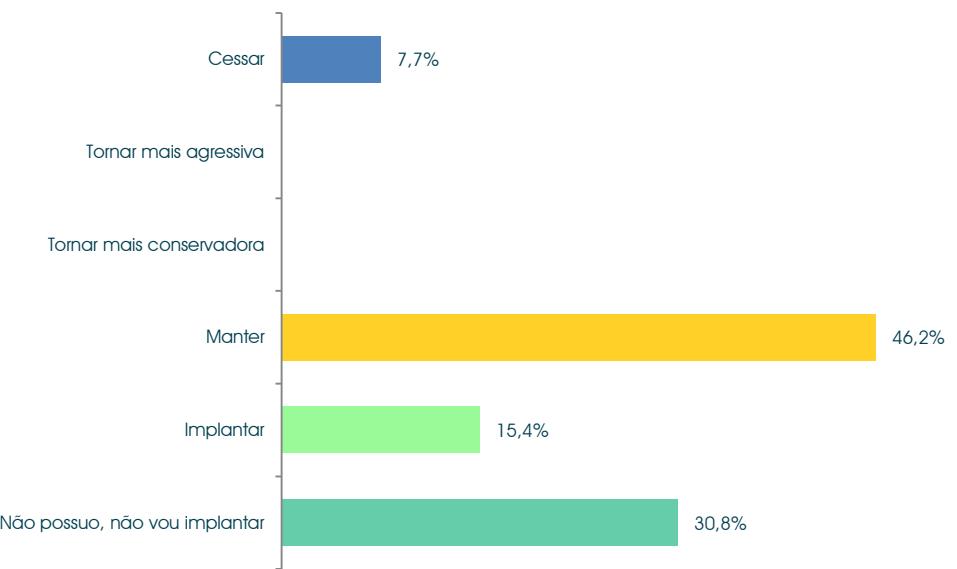


Pesquisas Salariais Específicas (além daquelas já utilizadas)

Todos

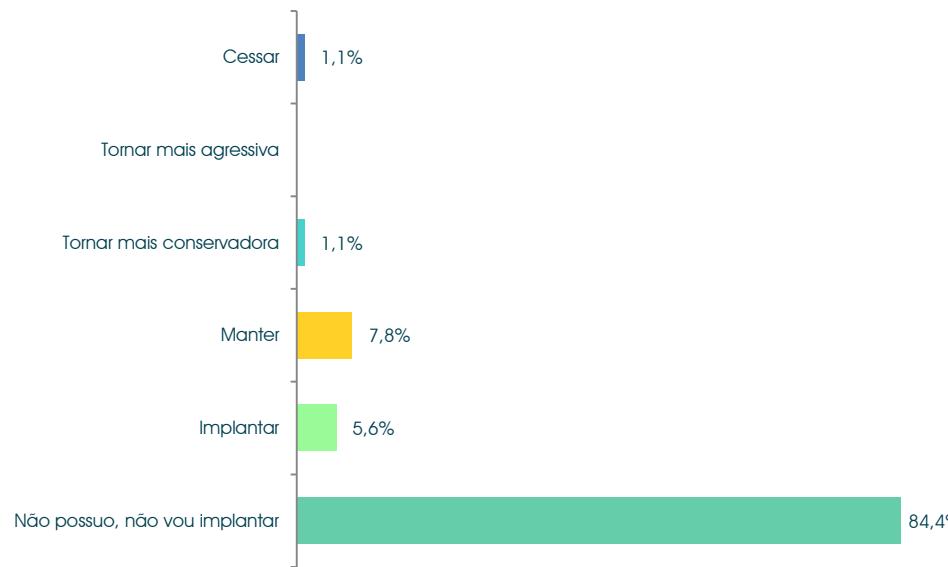


Asset Management

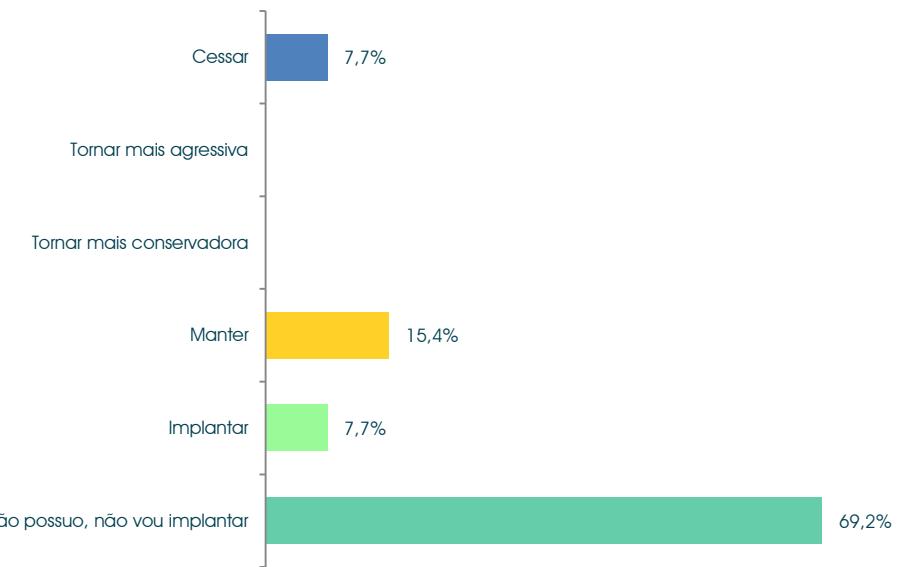


Política de Remuneração para Expatriados

Todos

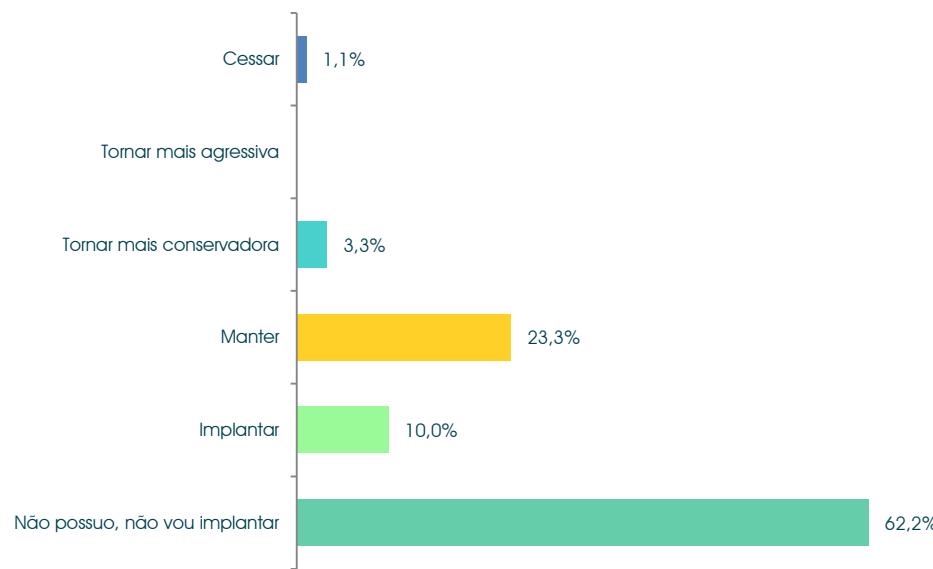


Asset Management

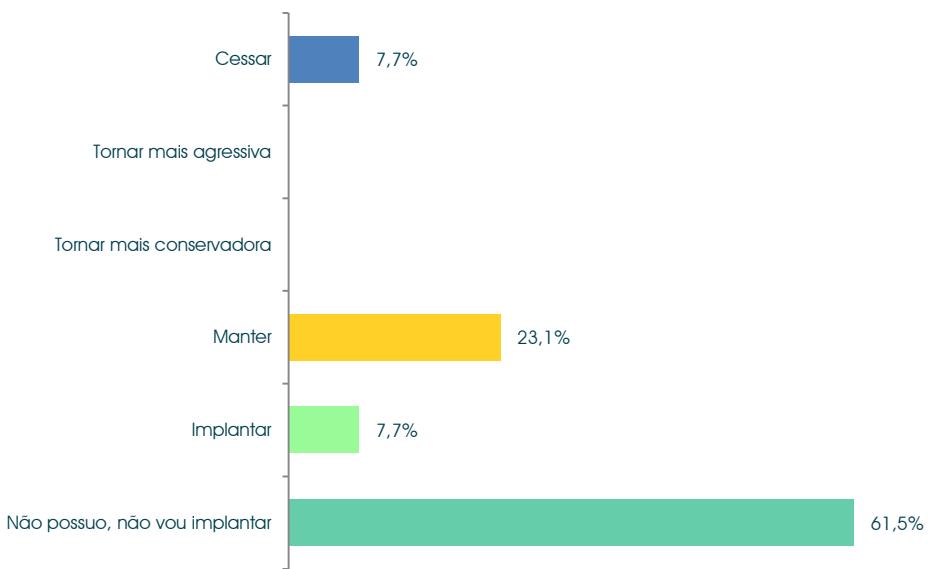


Políticas de Transferência

Todos



Asset Management

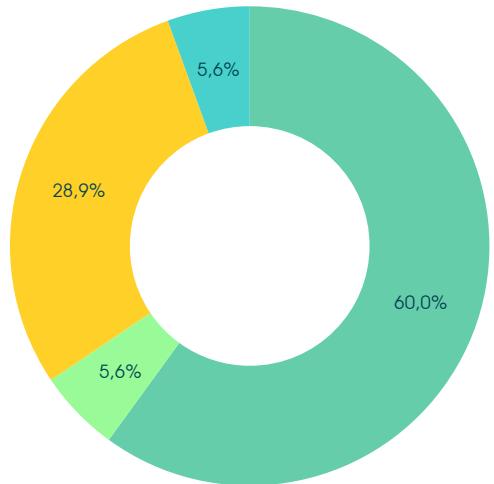


Políticas de Benefícios

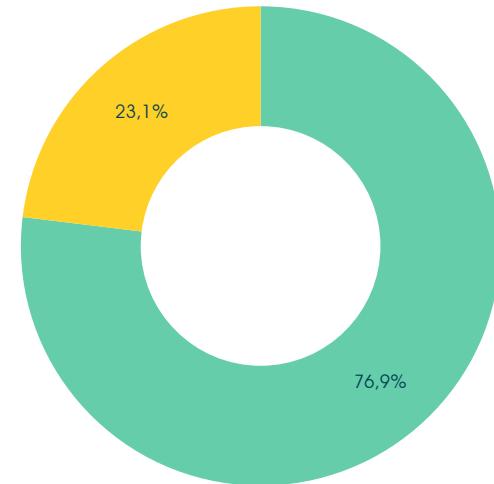


Automóvel

Todos



Asset Management

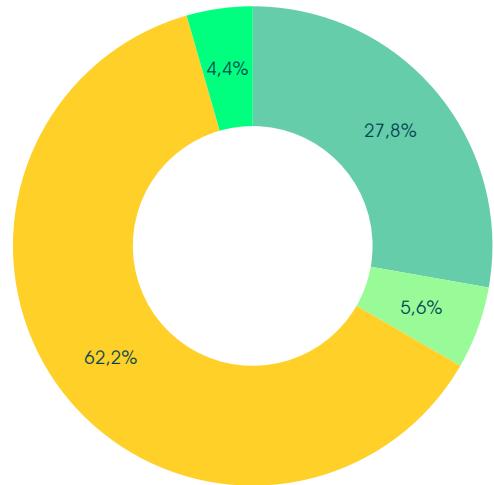


- Não possuo, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

- Não possuo, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

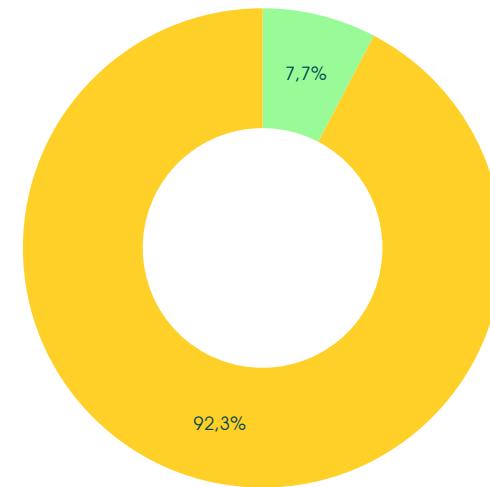
Assistência Médica para Executivos

Todos



- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

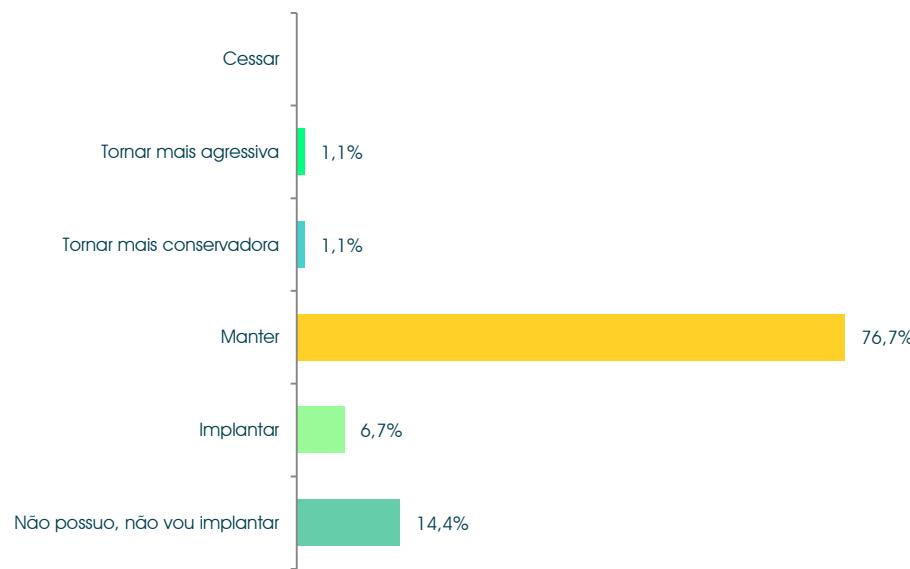
Asset Management



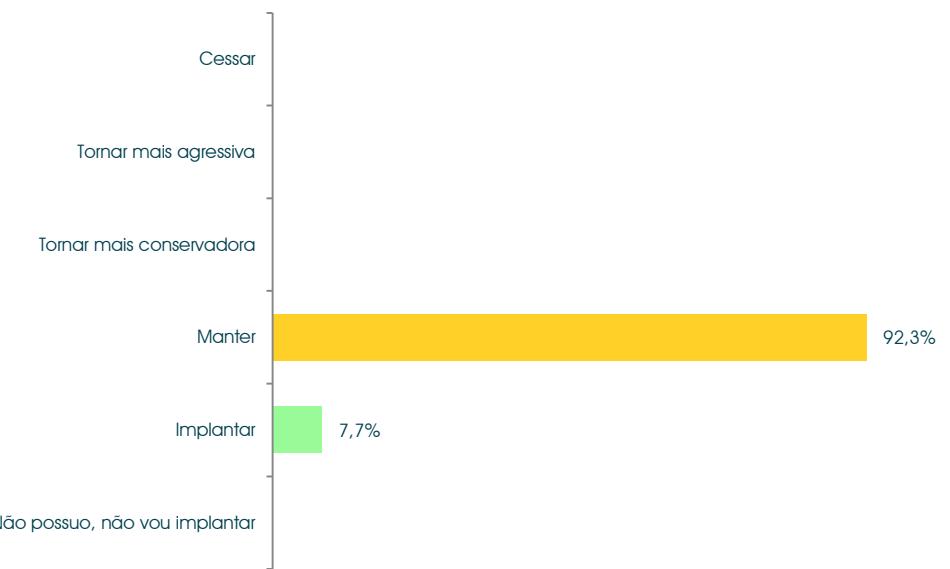
- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

Assistência Médica para Não Executivos

Todos

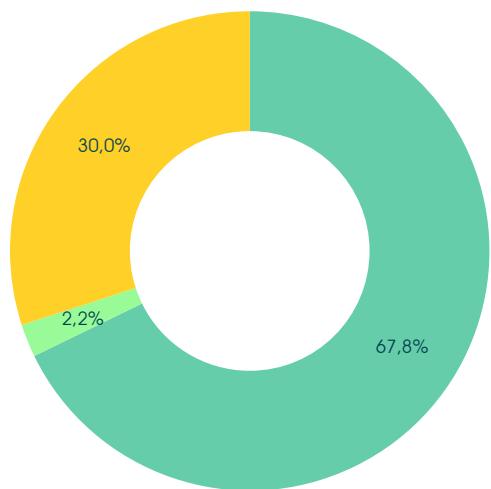


Asset Management



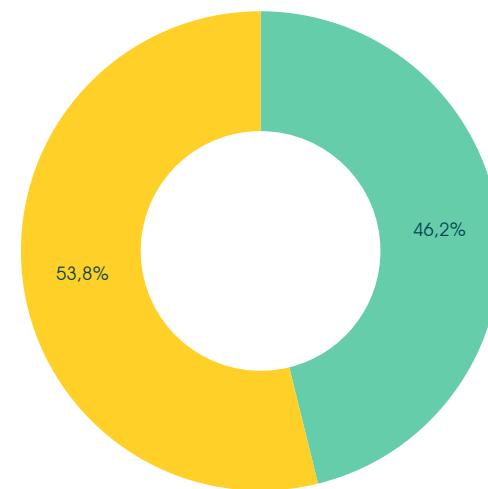
Check-up para Executivos

Todos



- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

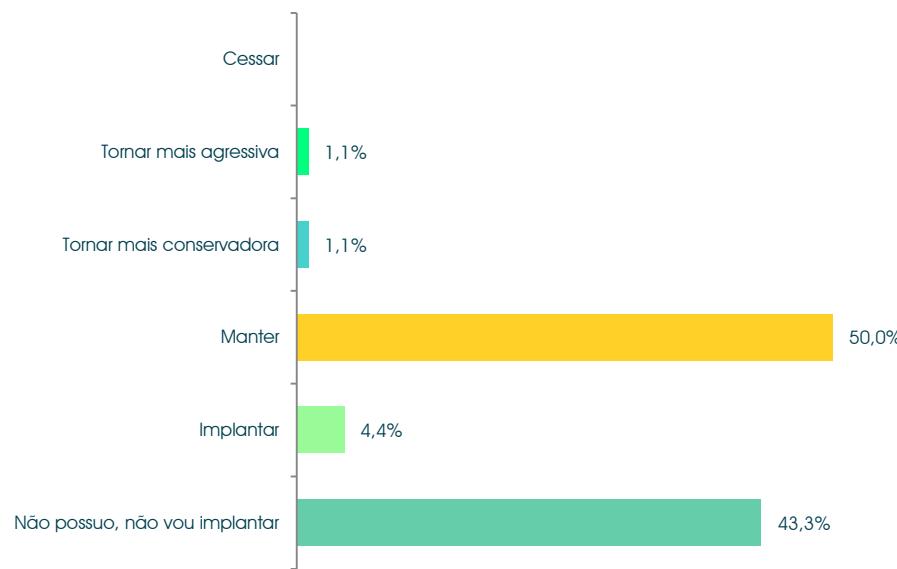
Asset Management



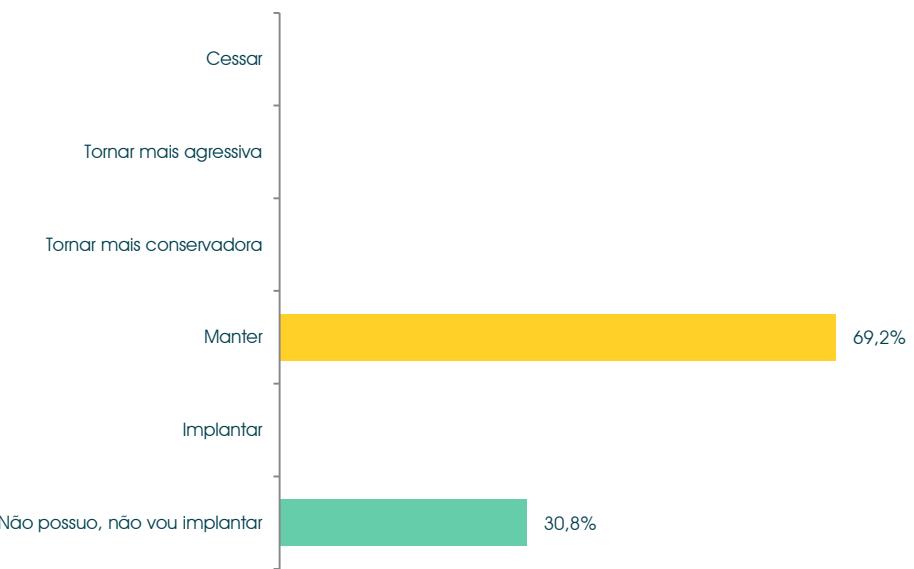
- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

Assistência Odontológica para Executivos

Todos

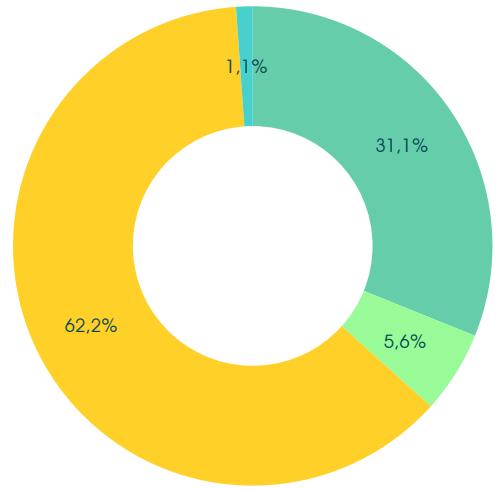


Asset Management



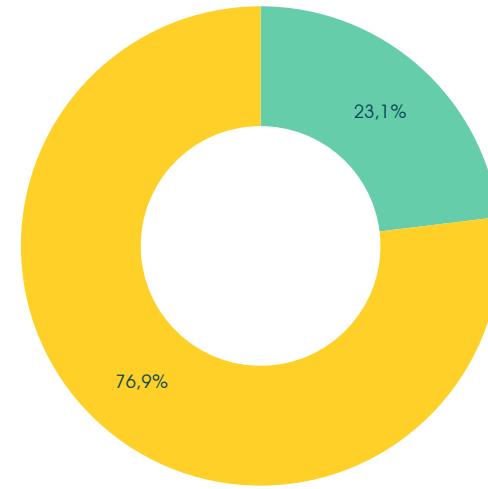
Assistência Odontológica para Não Executivos

Todos



- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

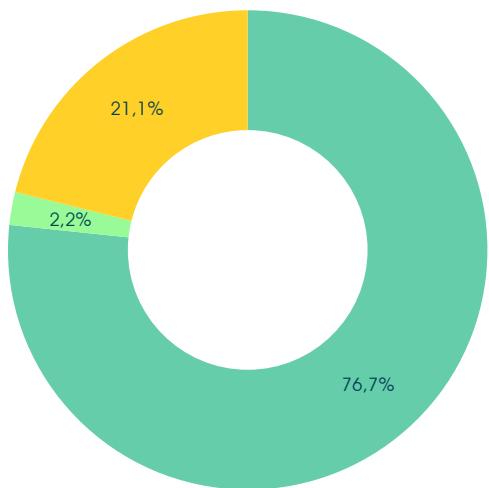
Asset Management



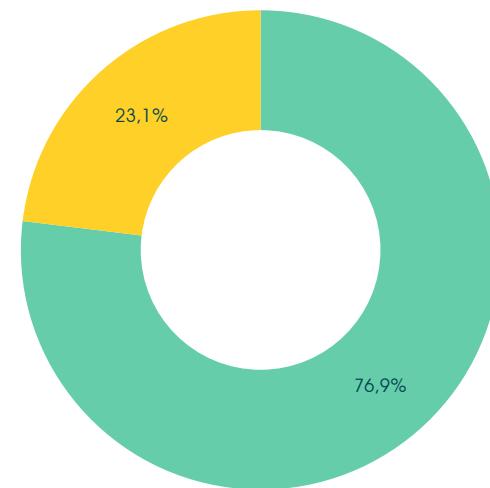
- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

Assistência Oftalmológica para Executivos

Todos



Asset Management

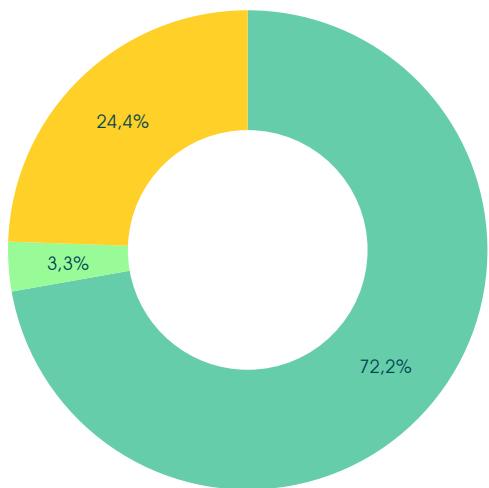


- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

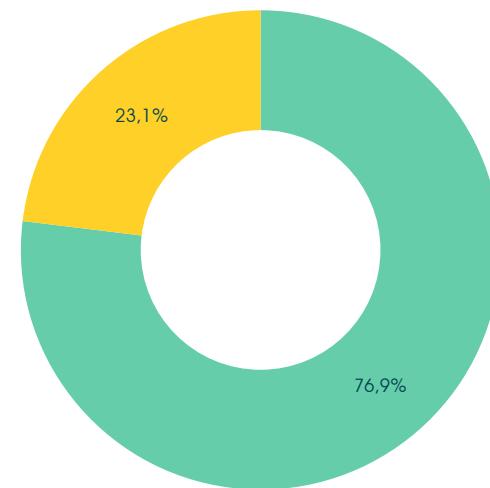
- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

Assistência Oftalmológica para Não Executivos

Todos



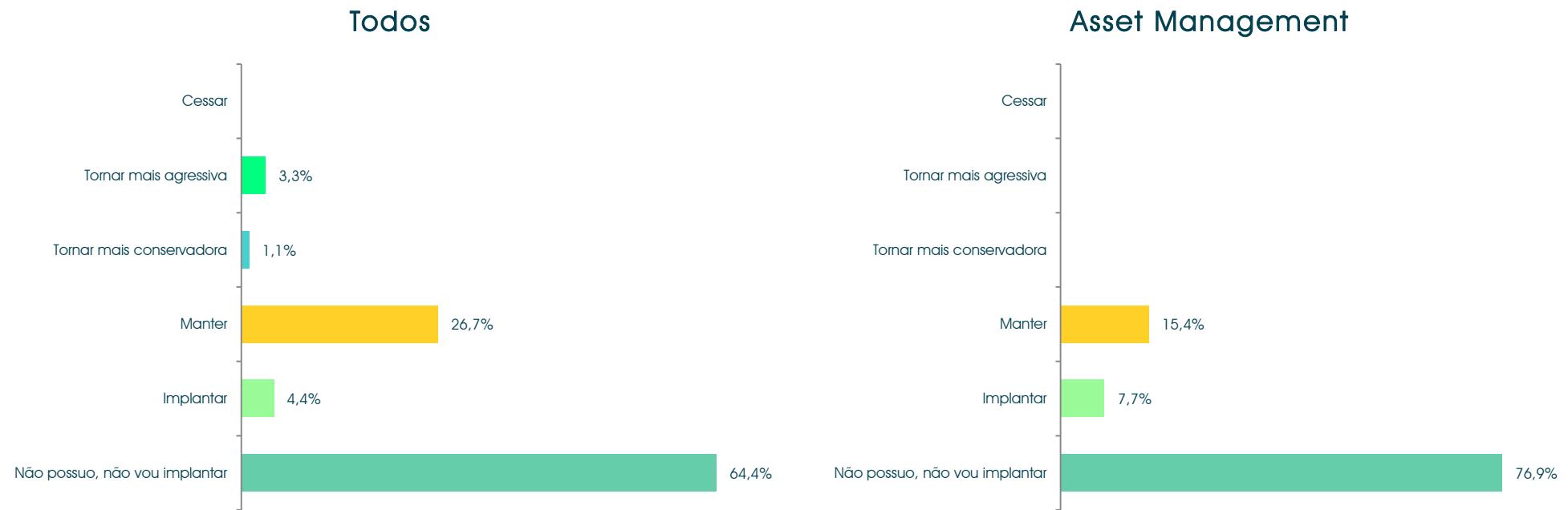
Asset Management



- Não possuo, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

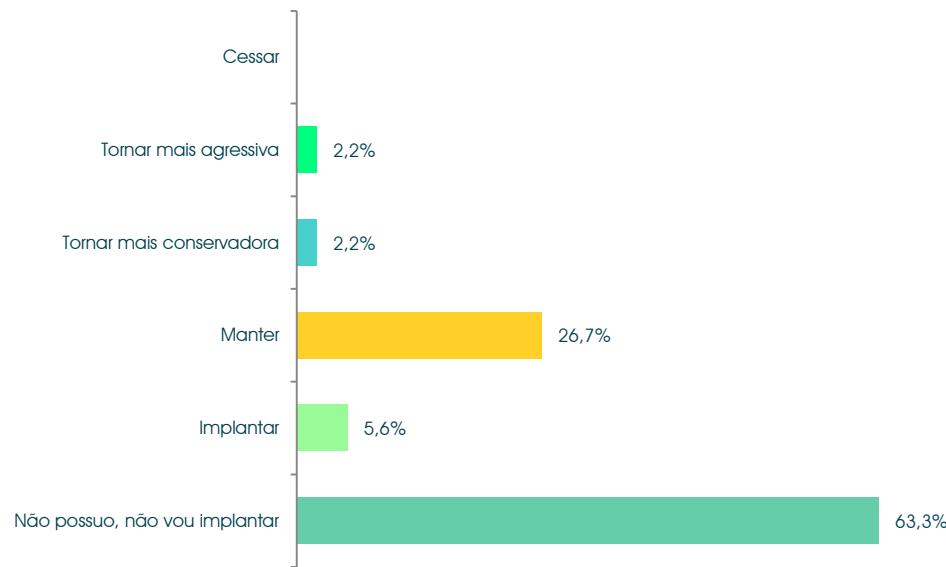
- Não possuo, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

Convênio Farmácia para Executivos

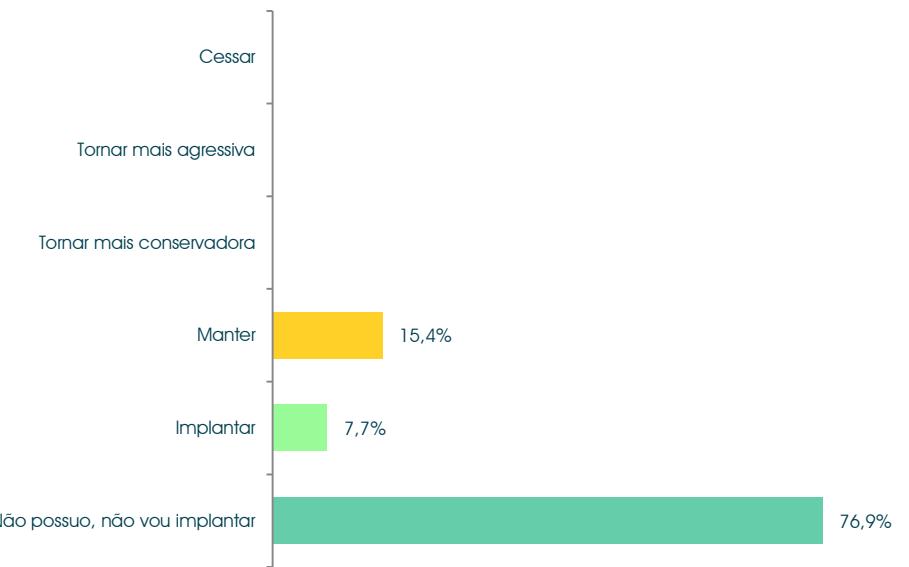


Convênio Farmácia para Não Executivos

Todos

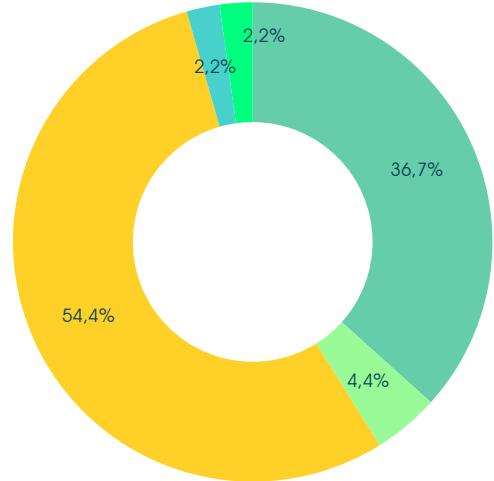


Asset Management

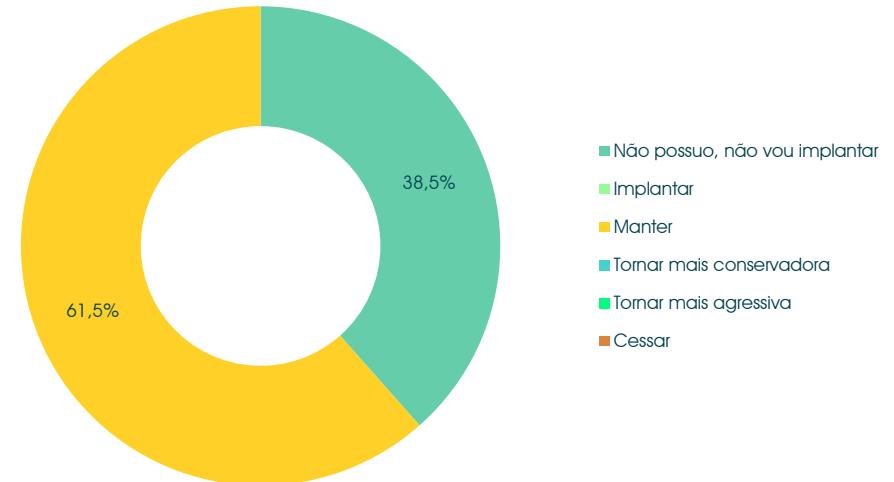


Seguro de Vida para Executivos

Todos

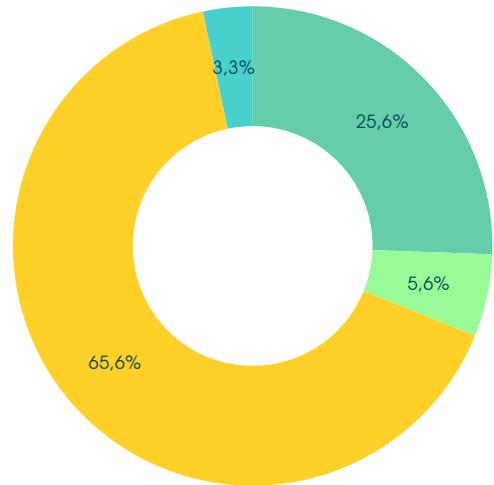


Asset Management

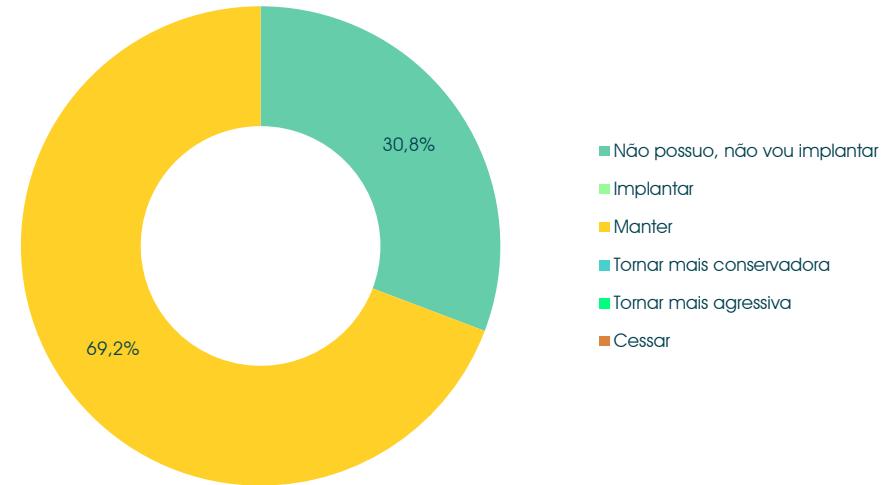


Seguro de Vida para Não Executivos

Todos

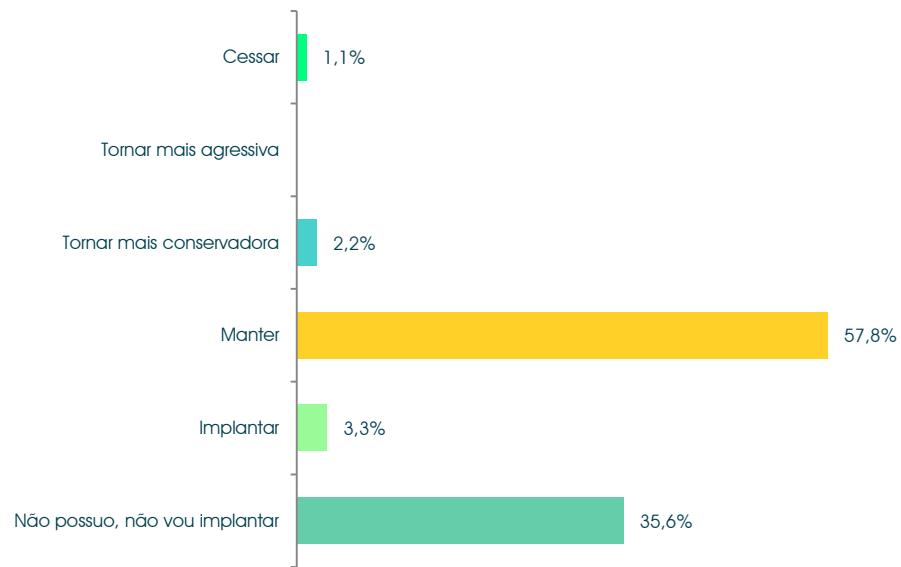


Asset Management

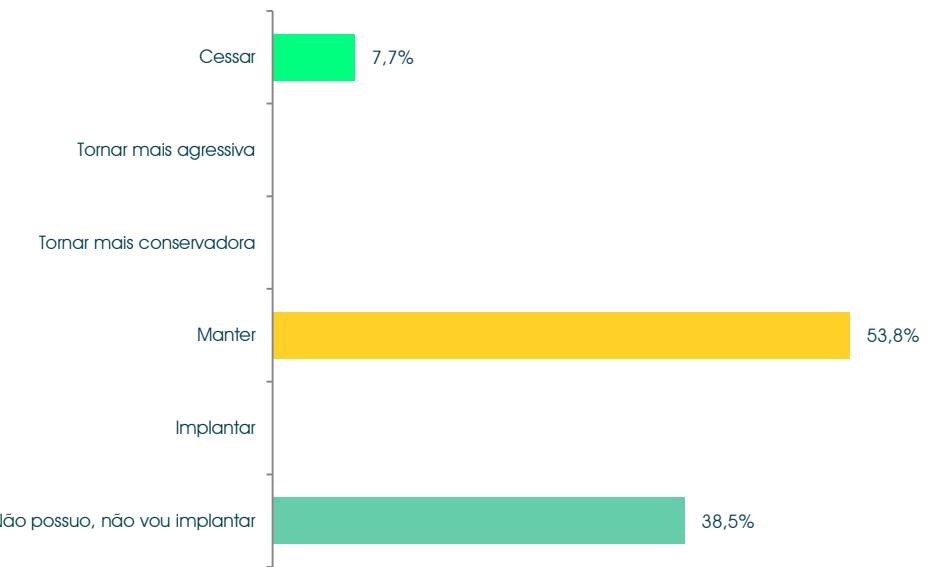


Auxílio Refeição para Executivos

Todos

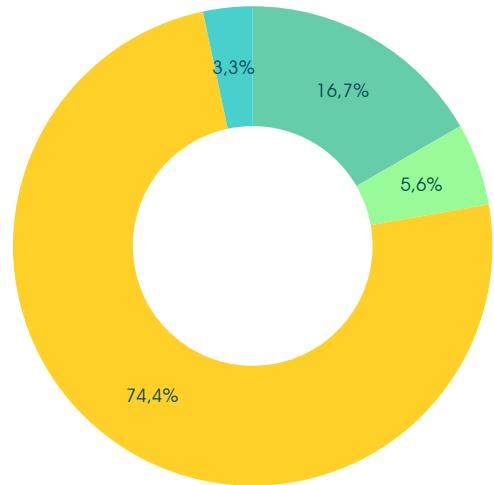


Asset Management

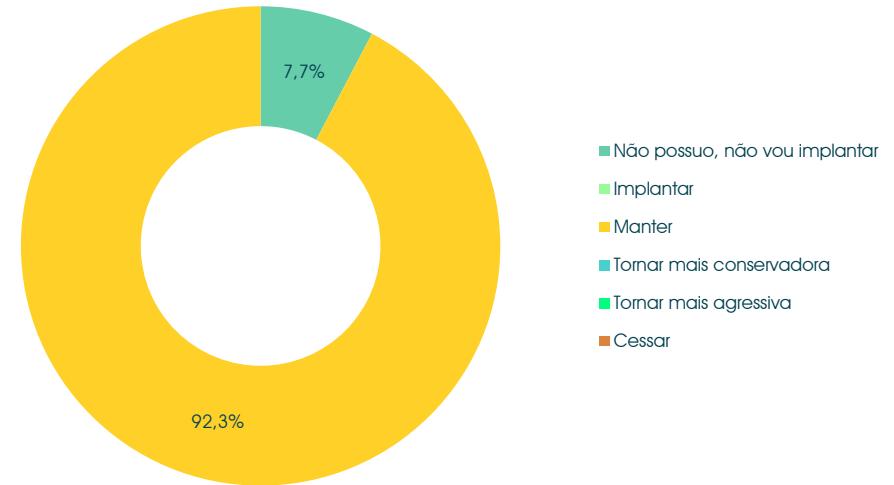


Auxílio Refeição para Não Executivos

Todos

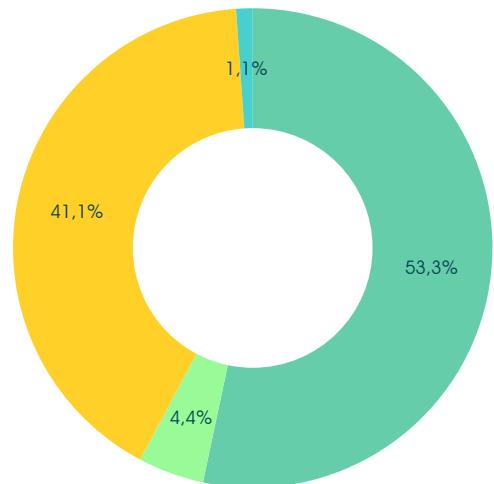


Asset Management

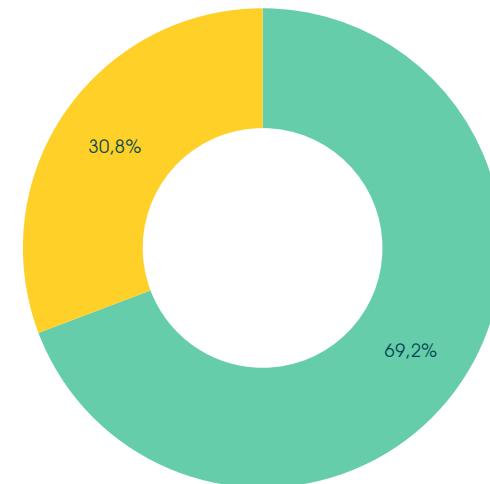


Auxílio Alimentação para Executivos

Todos



Asset Management

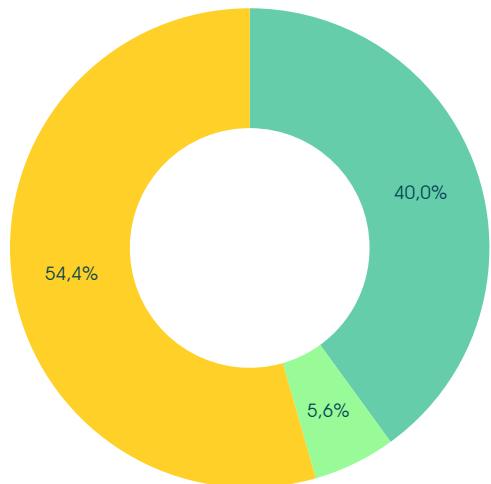


- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

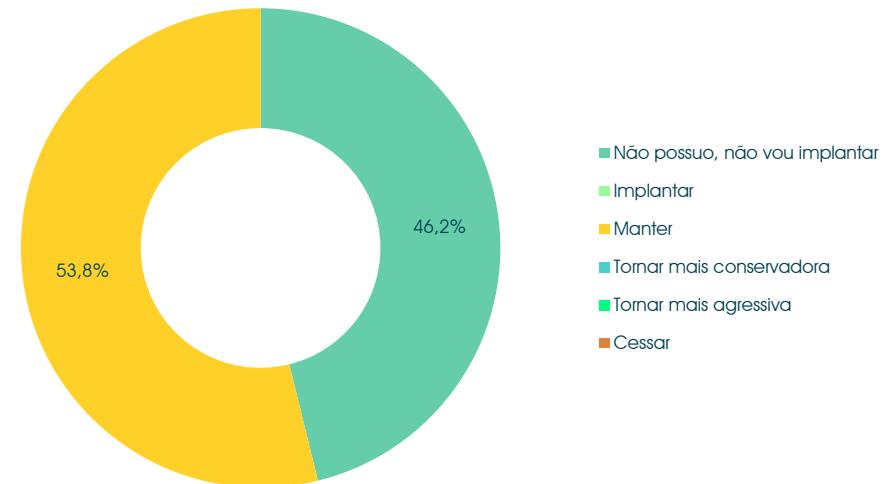
- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

Auxílio Alimentação para Não Executivos

Todos

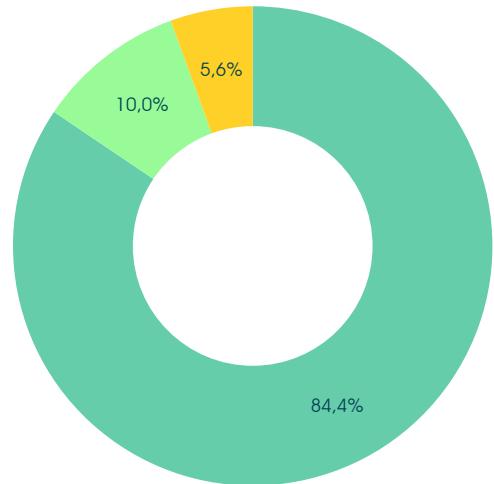


Asset Management

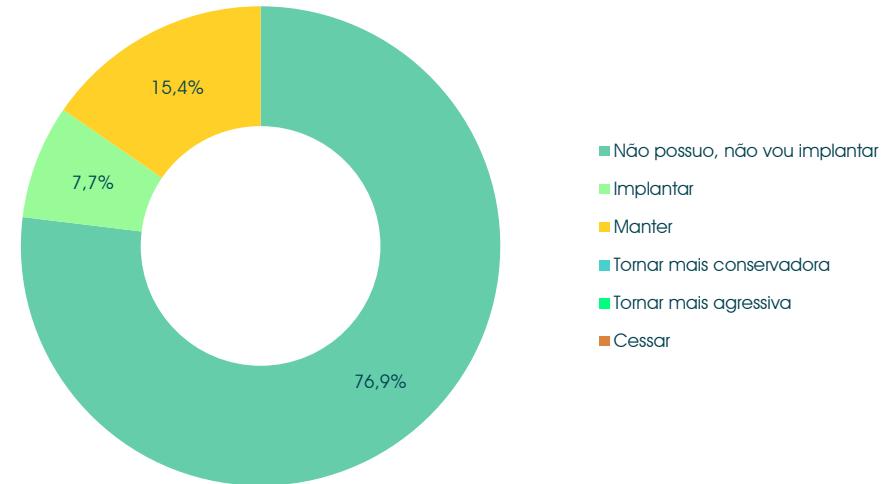


Vale Cultura

Todos

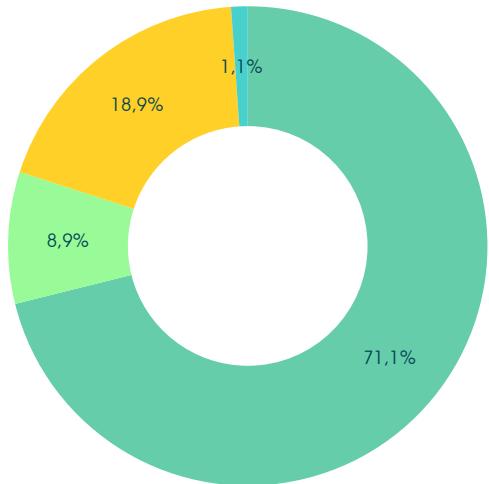


Asset Management

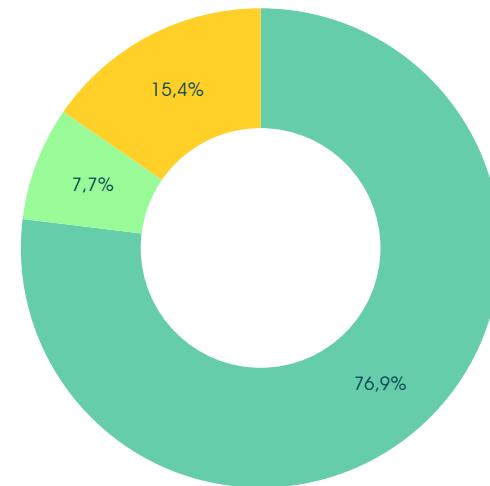


Previdência Privada para Executivos

Todos

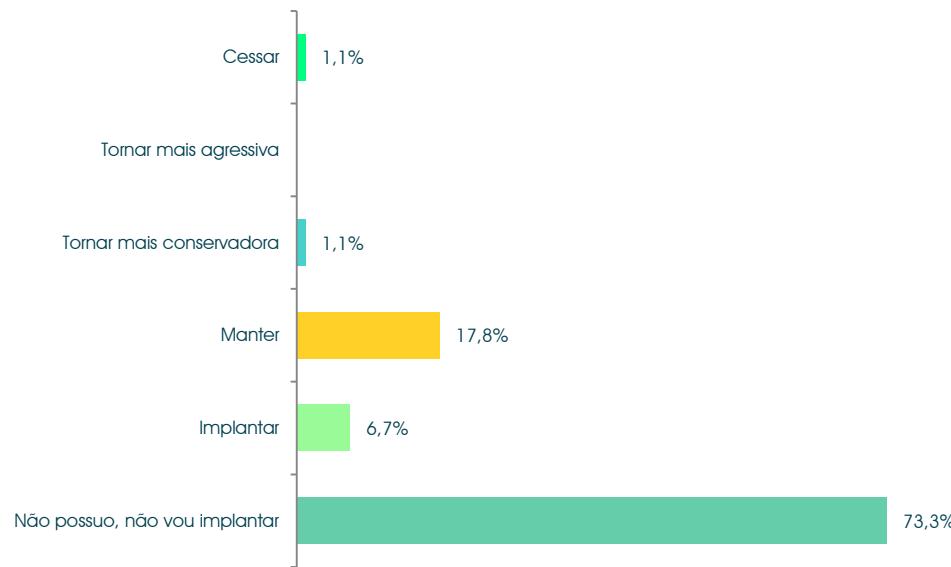


Asset Management

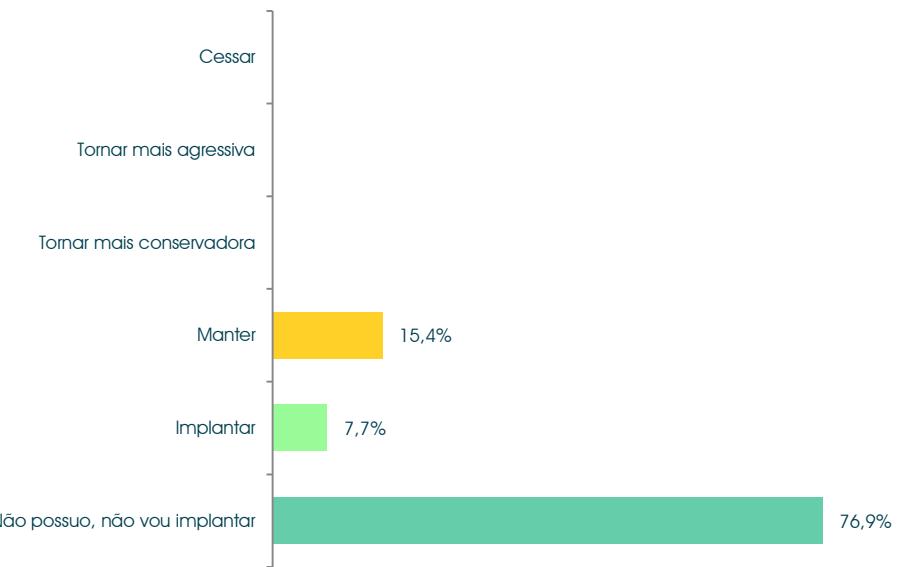


Previdência Privada para Não Executivos

Todos

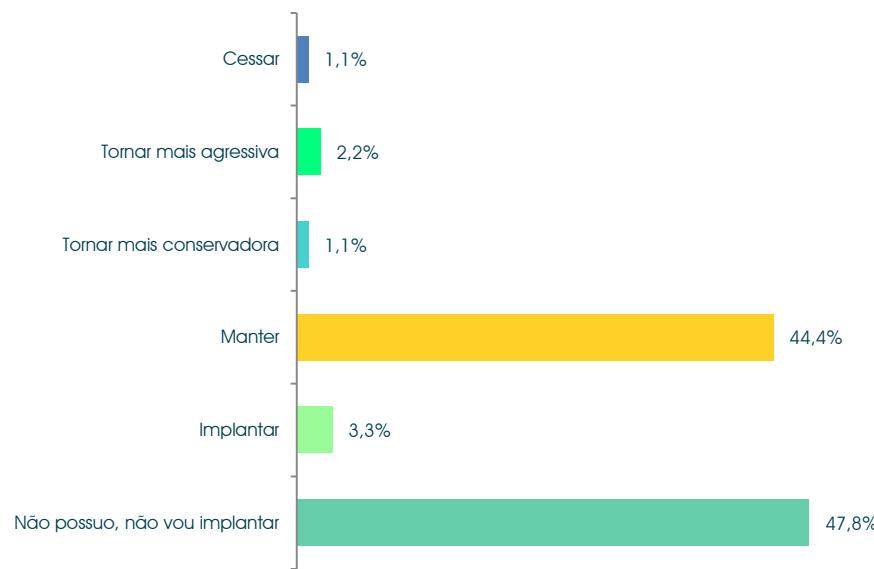


Asset Management

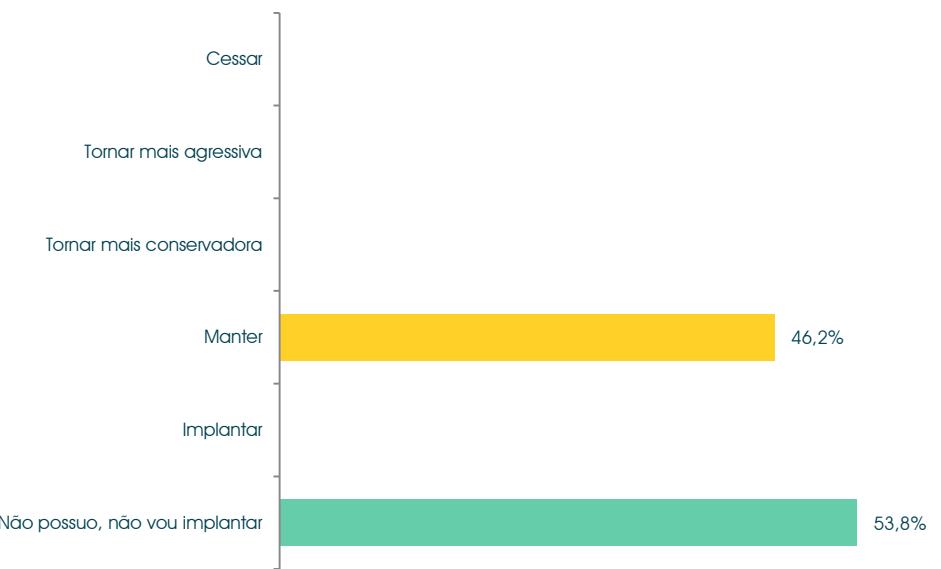


Auxílio Educação / Idiomas para Executivos

Todos

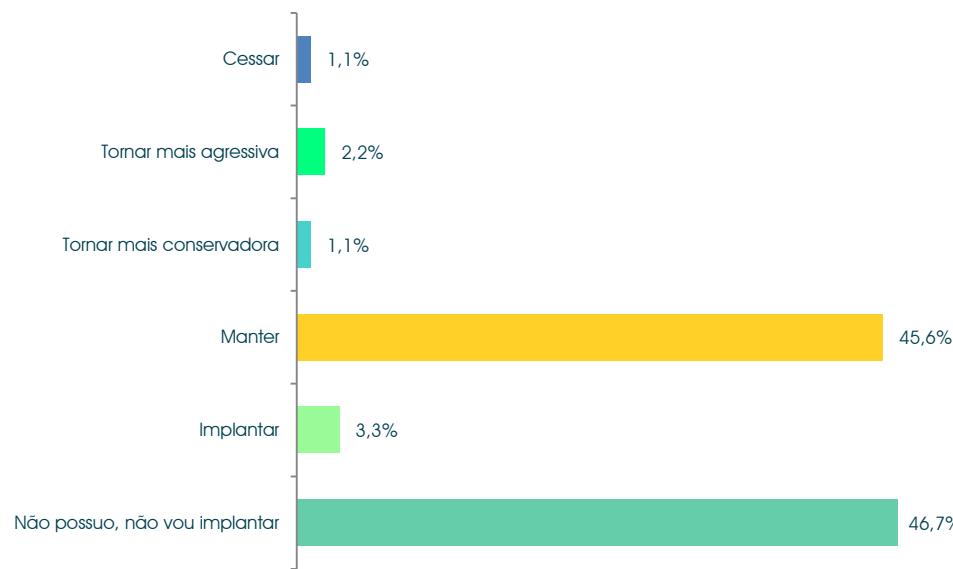


Asset Management

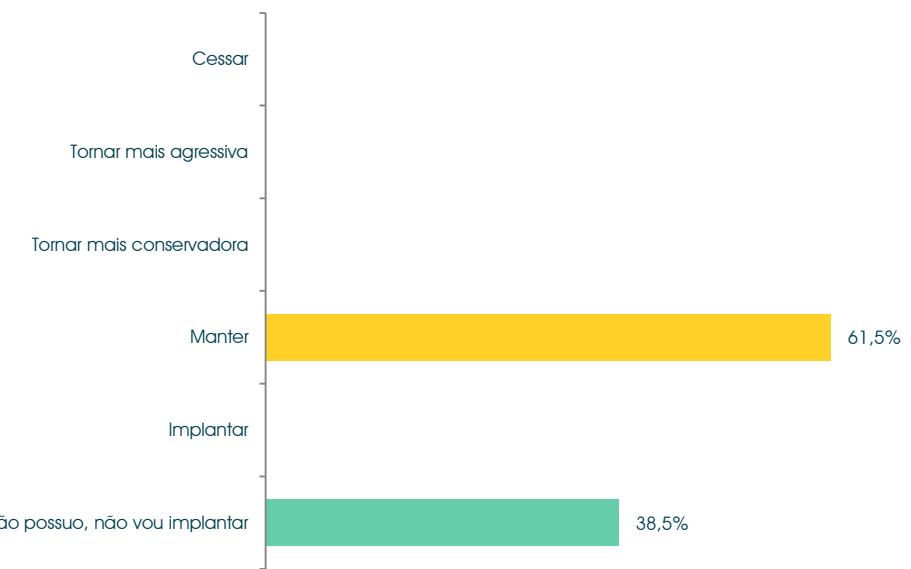


Auxílio Educação / Idiomas para Não Executivos

Todos

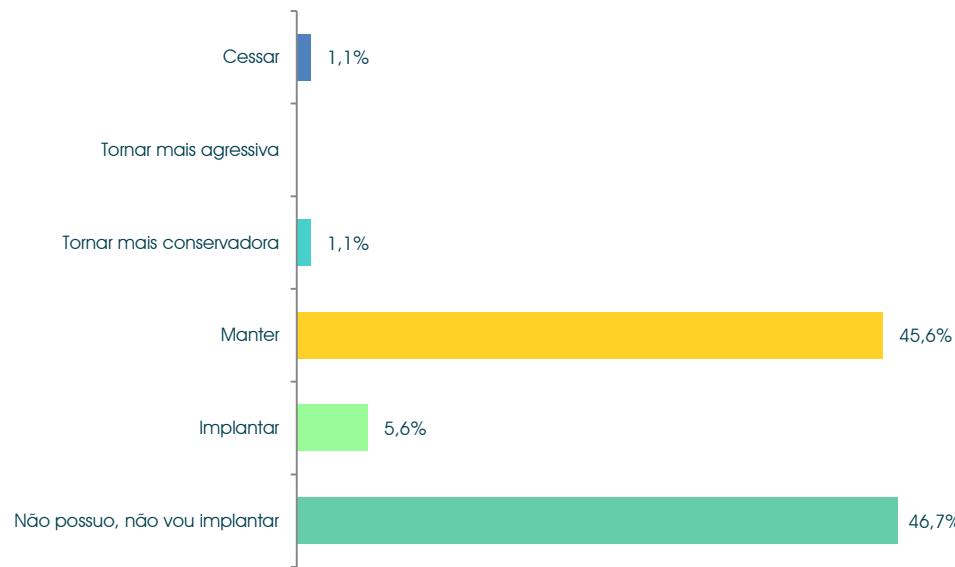


Asset Management

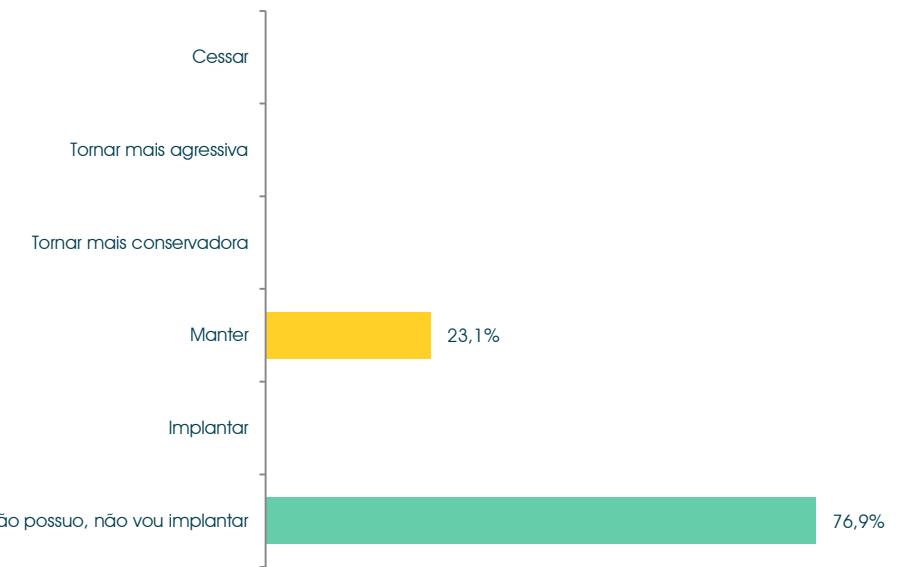


Empréstimo Consignado

Todos

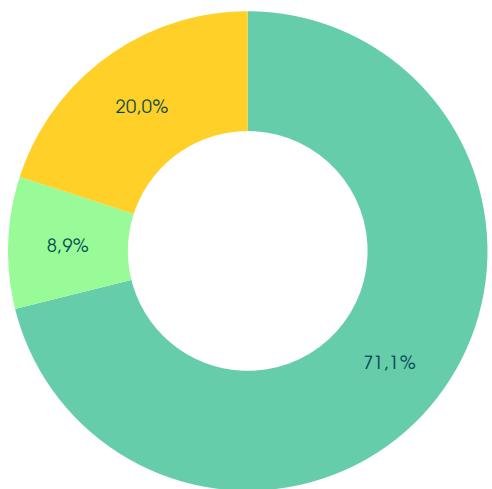


Asset Management

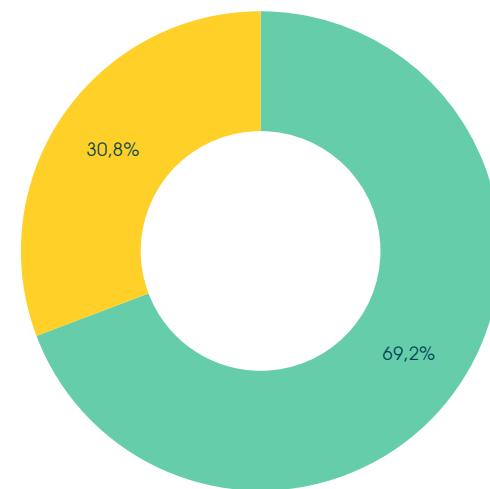


Benefícios Flexíveis

Todos



Asset Management



- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

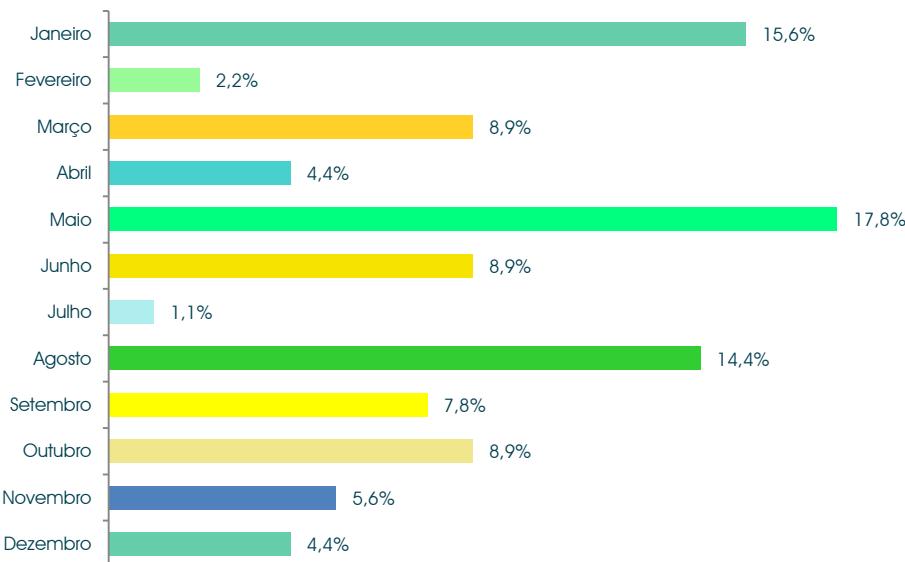
- Não posso, não vou implantar
- Implantar
- Manter
- Tornar mais conservadora
- Tornar mais agressiva
- Cessar

Acordo Coletivo

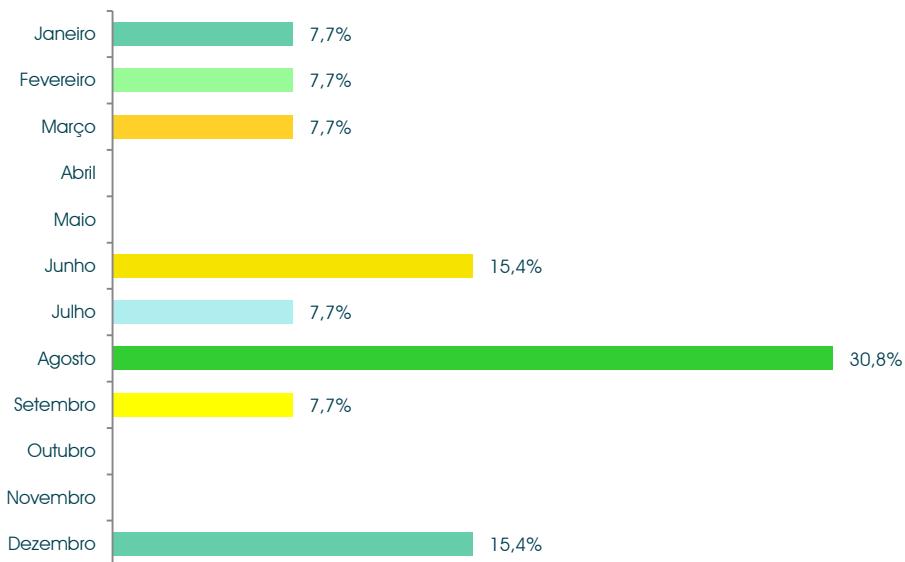


Mês da Principal Data-Base

Todos

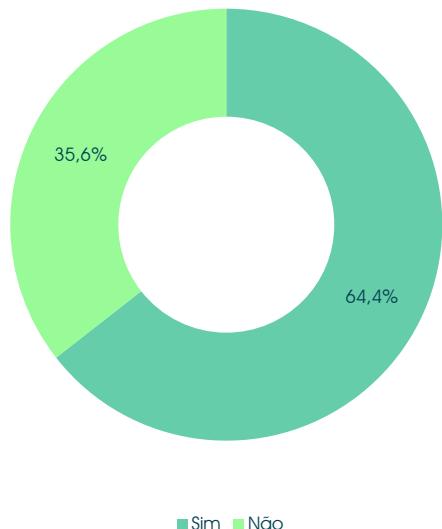


Asset Management

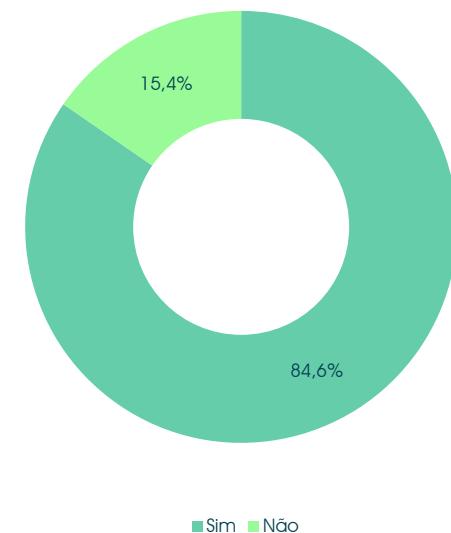


O Reajuste Coletivo foi Aplicado de Forma Linear?

Todos

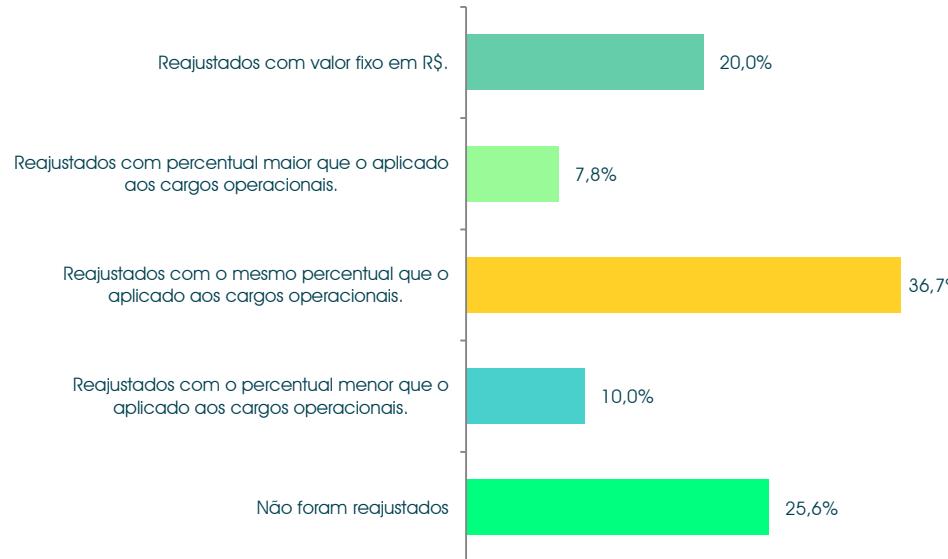


Asset Management

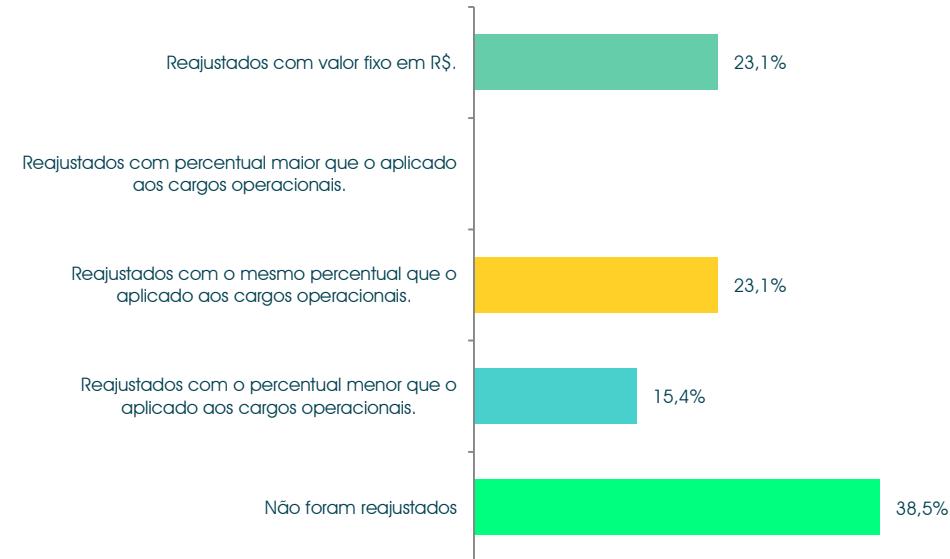


Como Foram Reajustados os Salários dos Executivos?

Todos

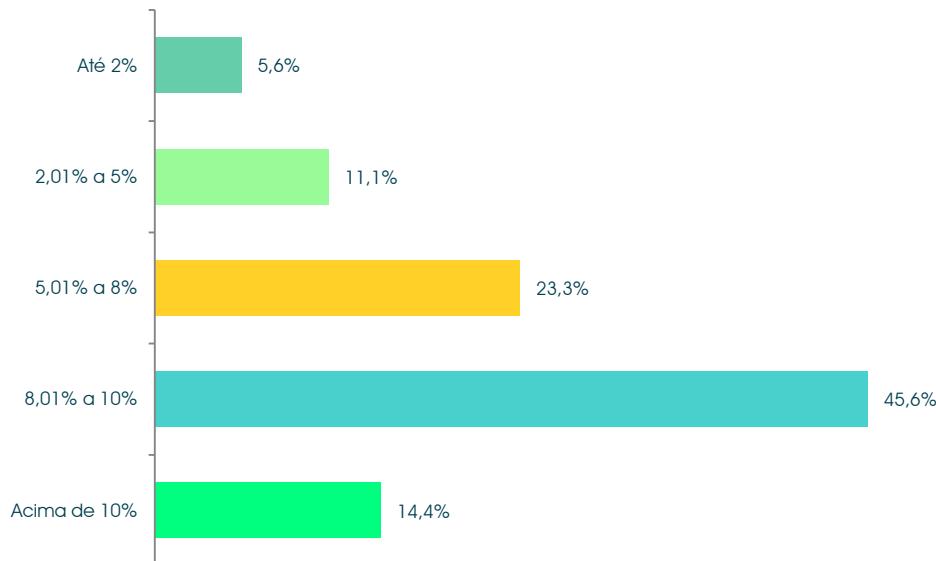


Asset Management

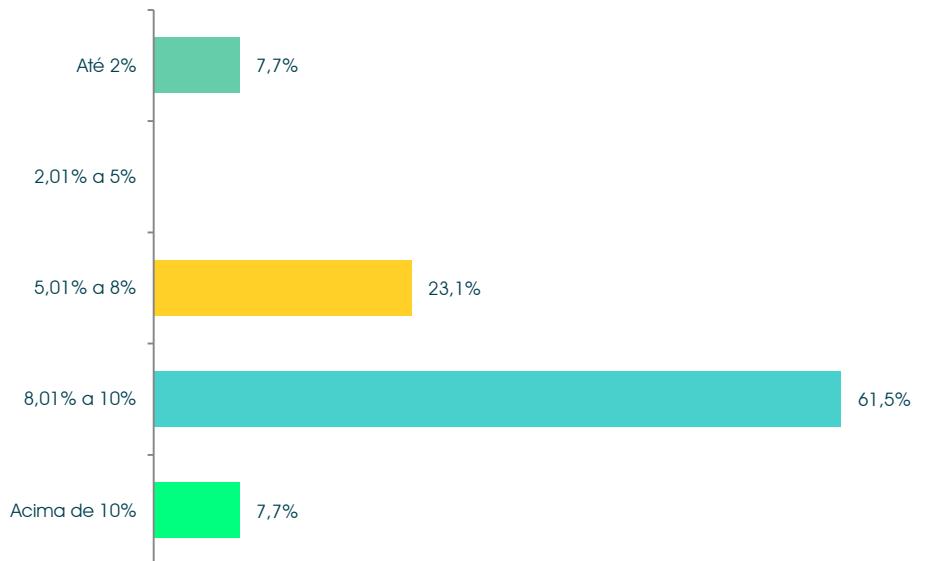


Qual Foi o Maior Reajuste Aplicado?

Todos

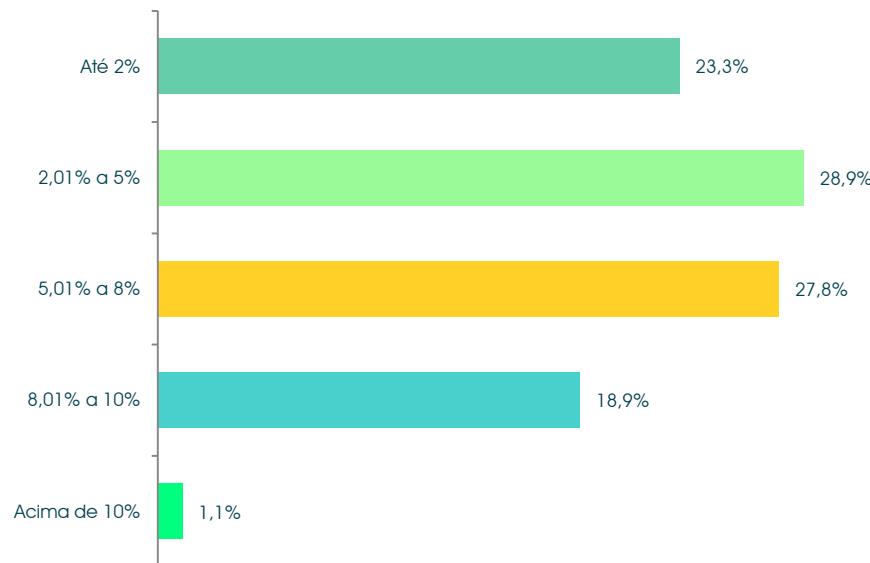


Asset Management

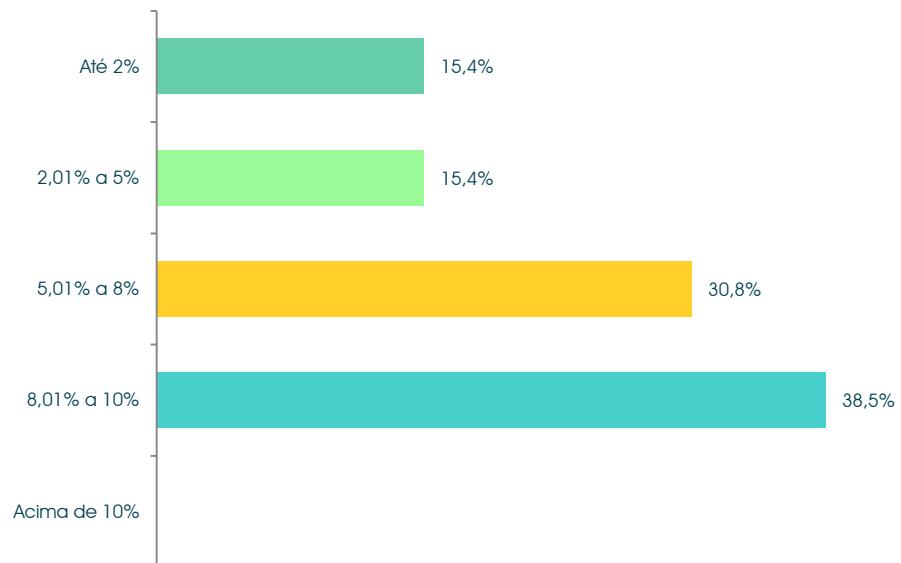


Qual Foi o Menor Reajuste Aplicado?

Todos

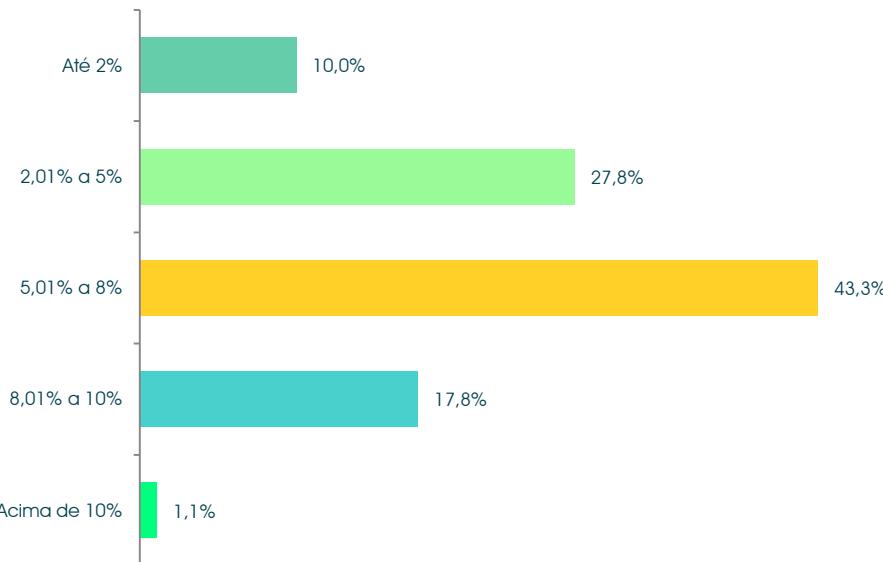


Asset Management

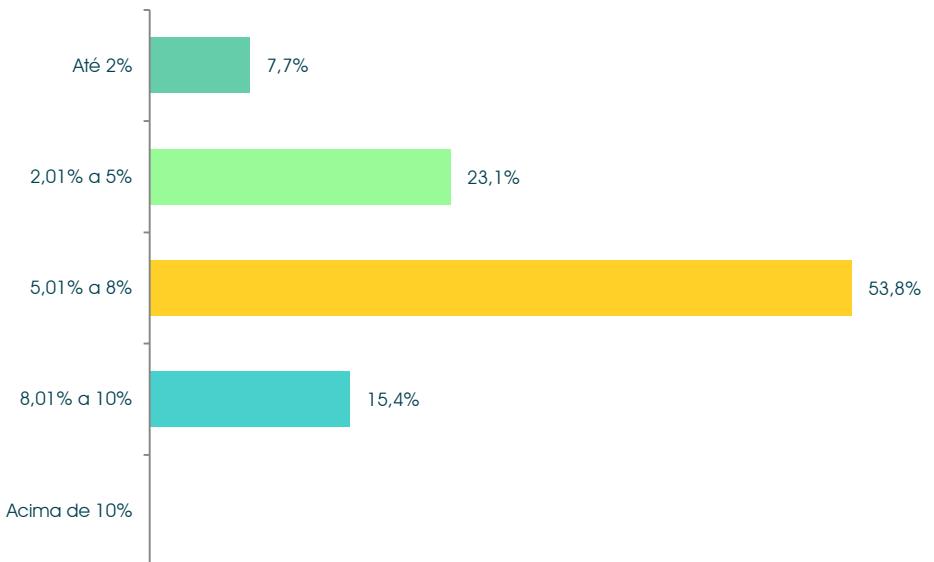


Qual a Expectativa de Reajuste para os Próximos 12 Meses?

Todos



Asset Management

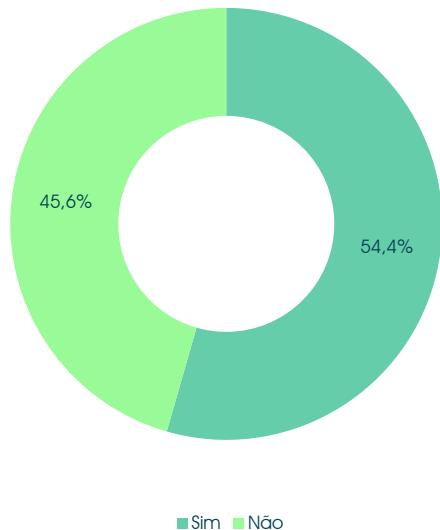


Política de Mérito

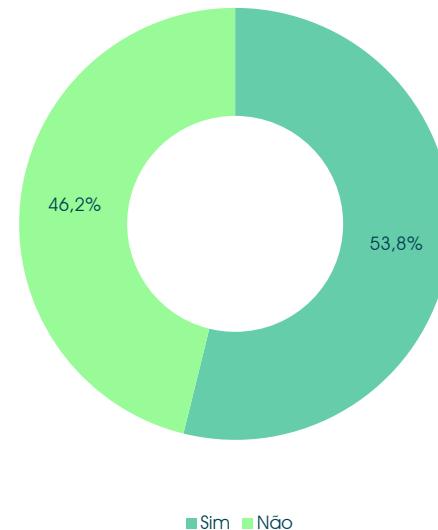


Percentual de Empresas que Possuem Política de Mérito

Todos

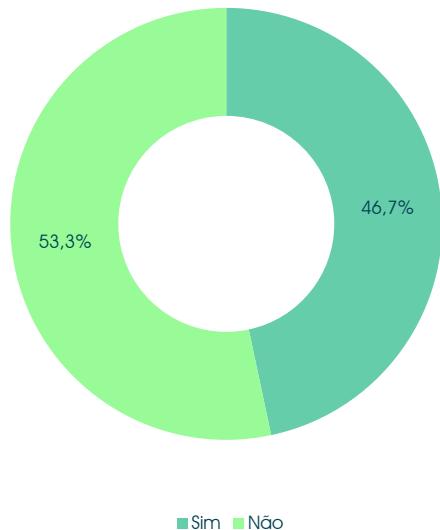


Asset Management

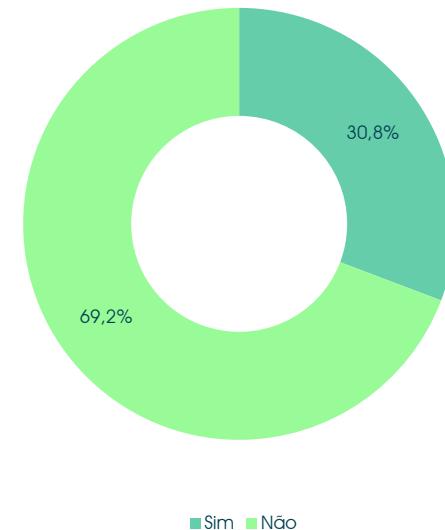


Na Data-Base, Com o Mesmo Índice Aplicado aos Outros Empregados

Todos

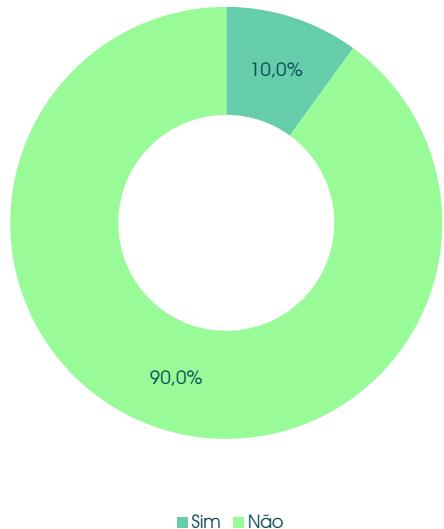


Asset Management

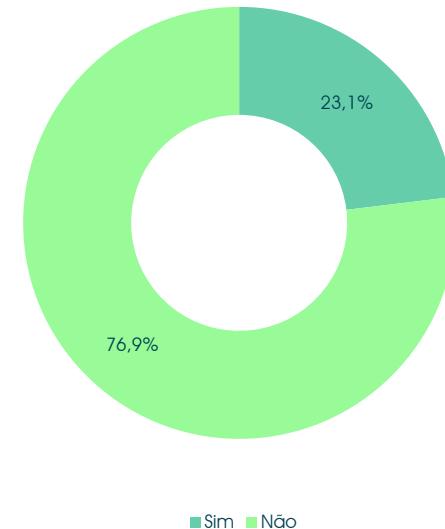


Em Outro Mês, Com o Mesmo Índice Aplicado aos Outros Empregados

Todos

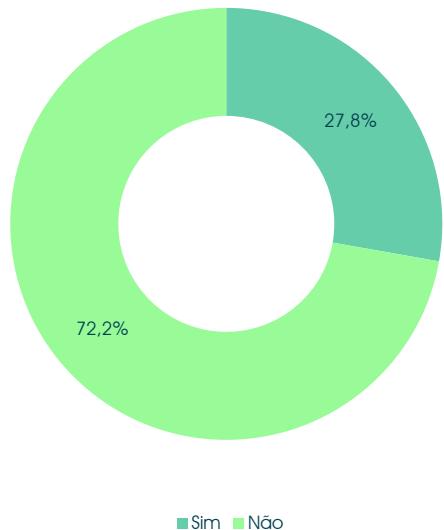


Asset Management

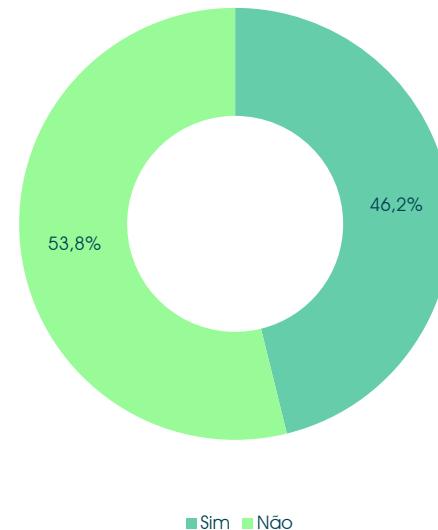


Conforme Pesquisa de Remuneração

Todos

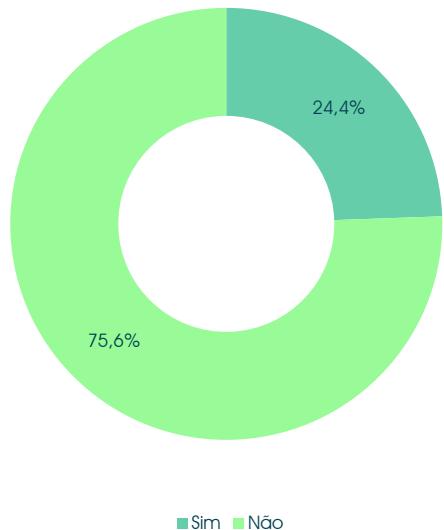


Asset Management

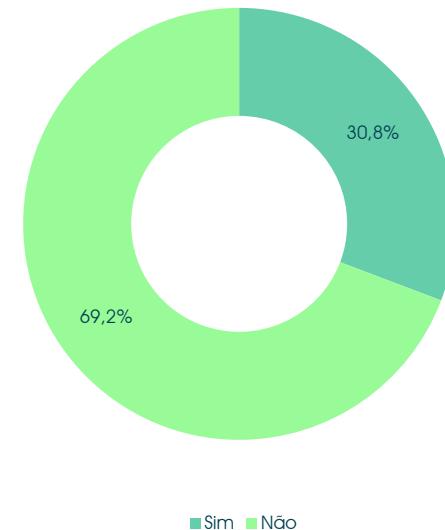


Conforme Índice Oficial de Inflação

Todos

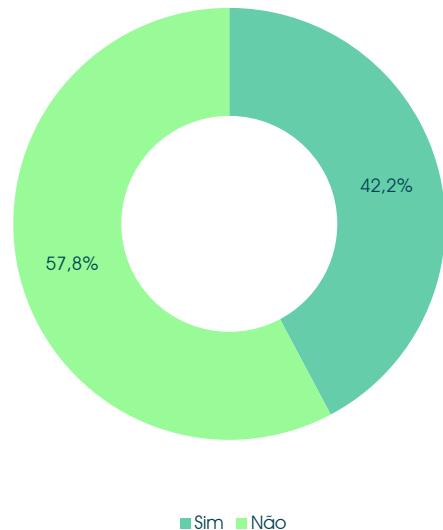


Asset Management

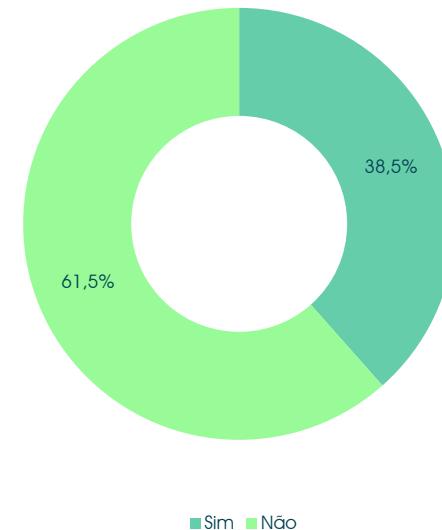


De Acordo Com Política de Mérito Individual

Todos



Asset Management

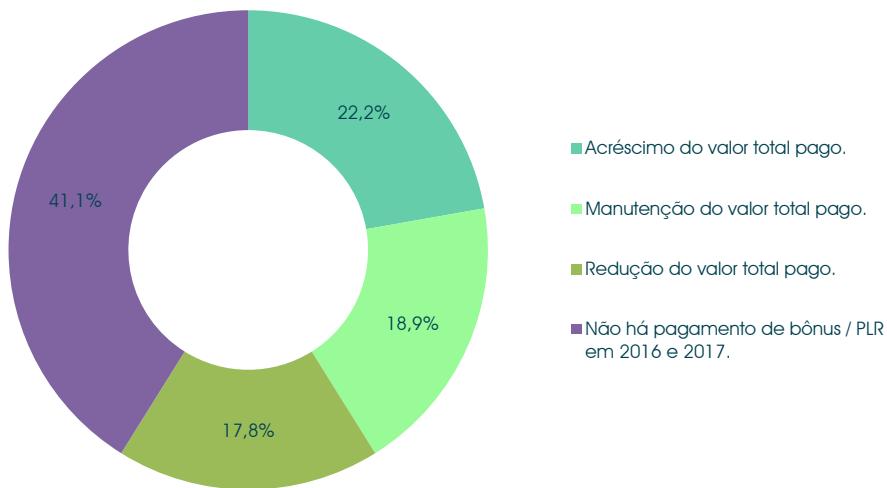


Incentivos de Curto Prazo

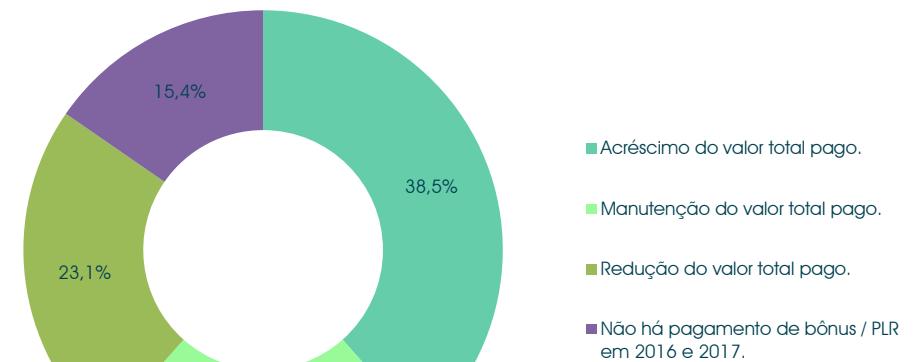


Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos

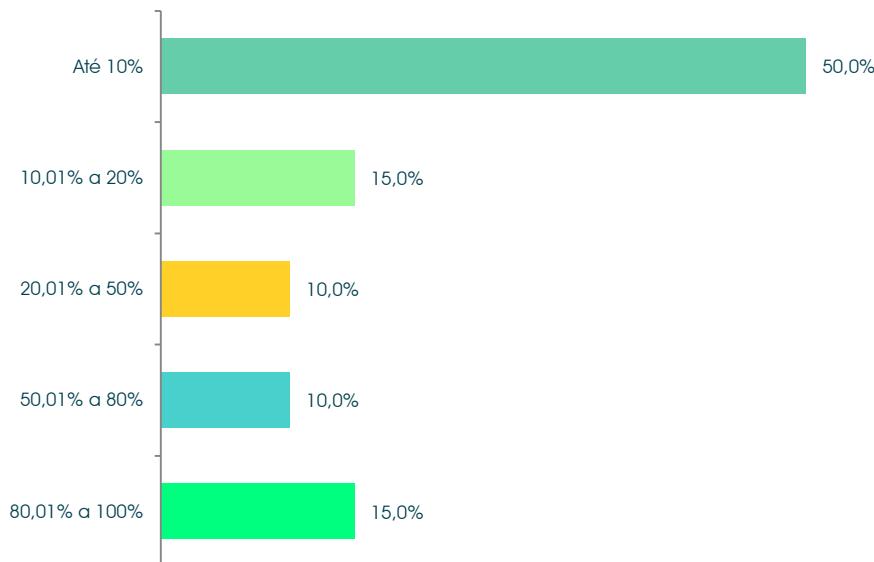


Asset Management

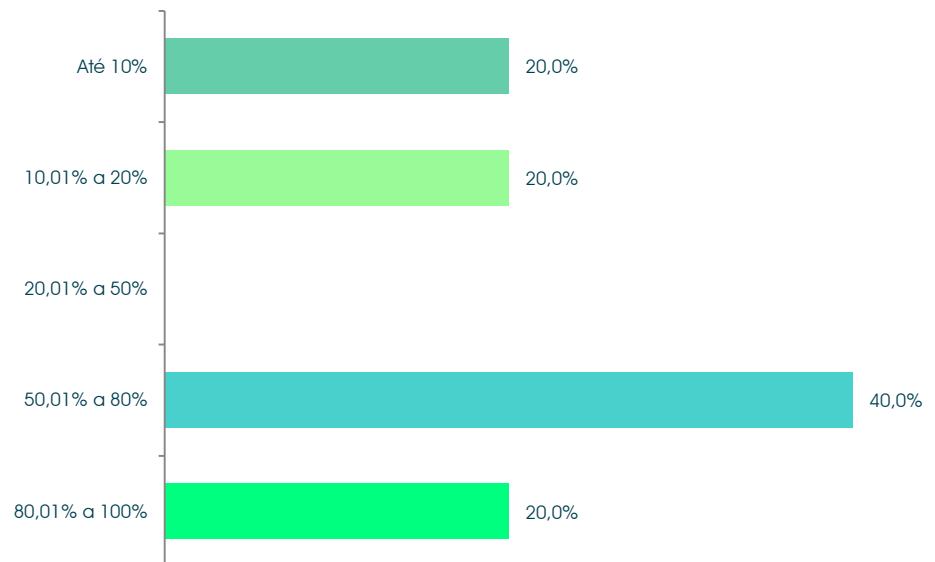


Percentual de Acréscimo

Todos

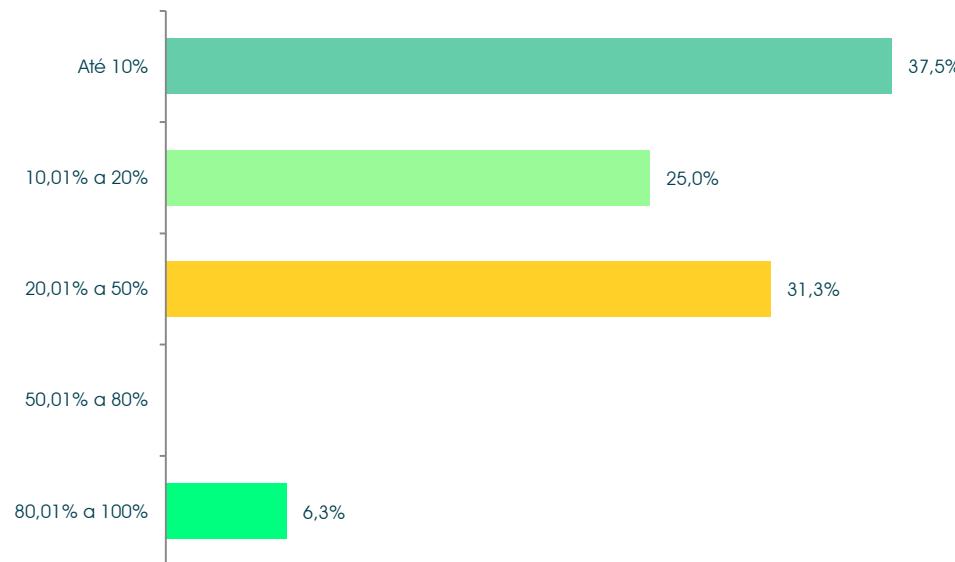


Asset Management



Percentual de Decréscimo

Todos



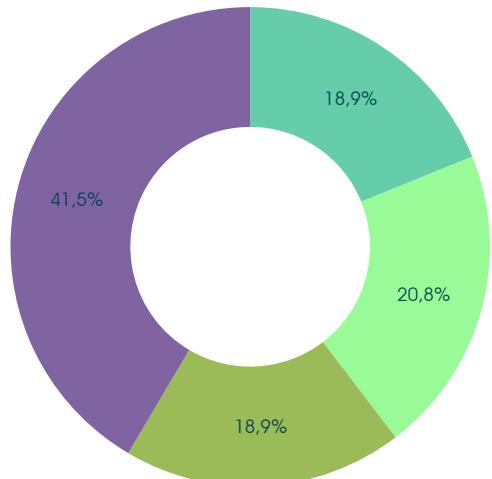
Asset Management



Incentivos de Curto Prazo - Presidência

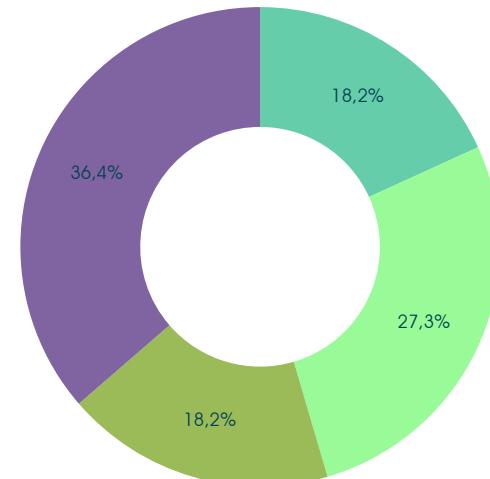
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos



- Acréscimo do valor total pago.
- Manutenção do valor total pago.
- Redução do valor total pago.
- Não posso este nível hierárquico.

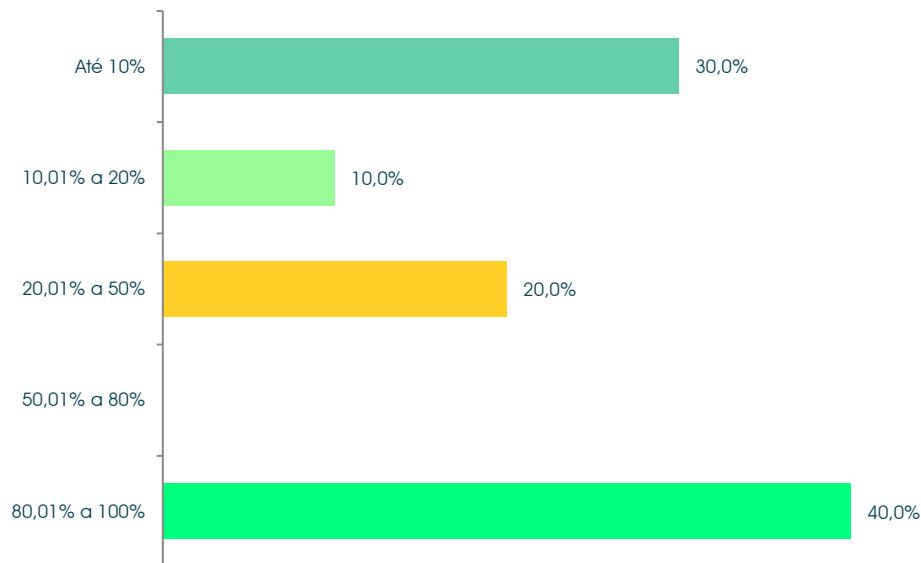
Asset Management



- Acréscimo do valor total pago.
- Manutenção do valor total pago.
- Redução do valor total pago.
- Não posso este nível hierárquico.

Percentual de Acréscimo

Todos

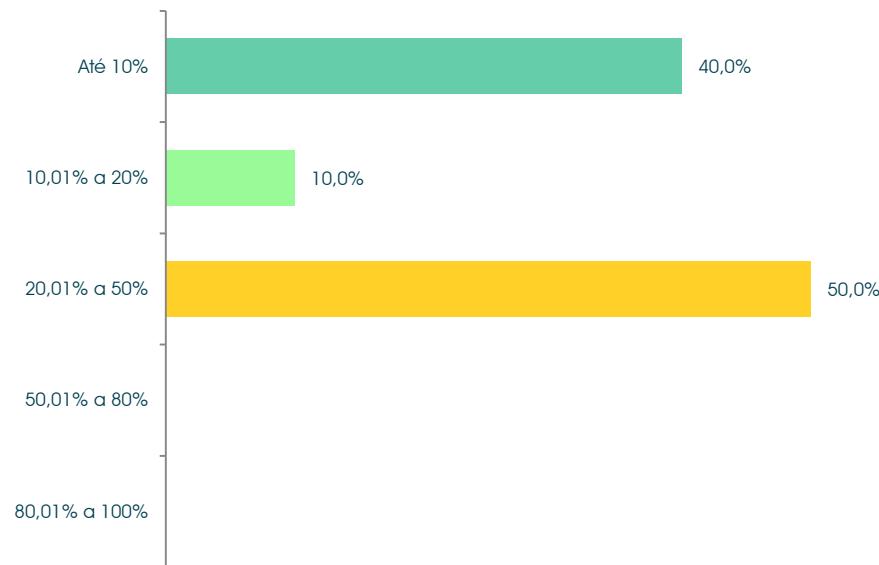


Asset Management



Percentual de Decréscimo

Todos



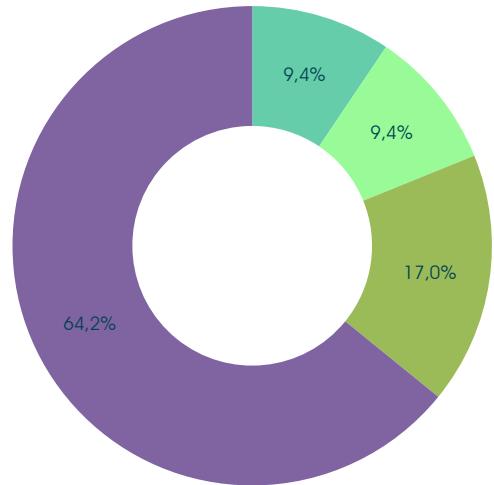
Asset Management



Incentivos de Curto Prazo – Vice-Presidência

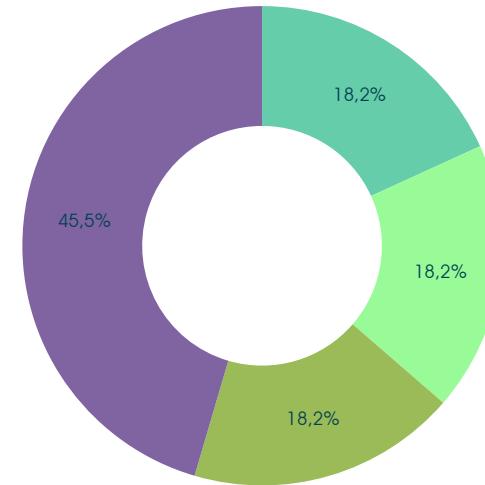
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos



- Acréscimo do valor total pago.
- Manutenção do valor total pago.
- Redução do valor total pago.
- Não posso este nível hierárquico.

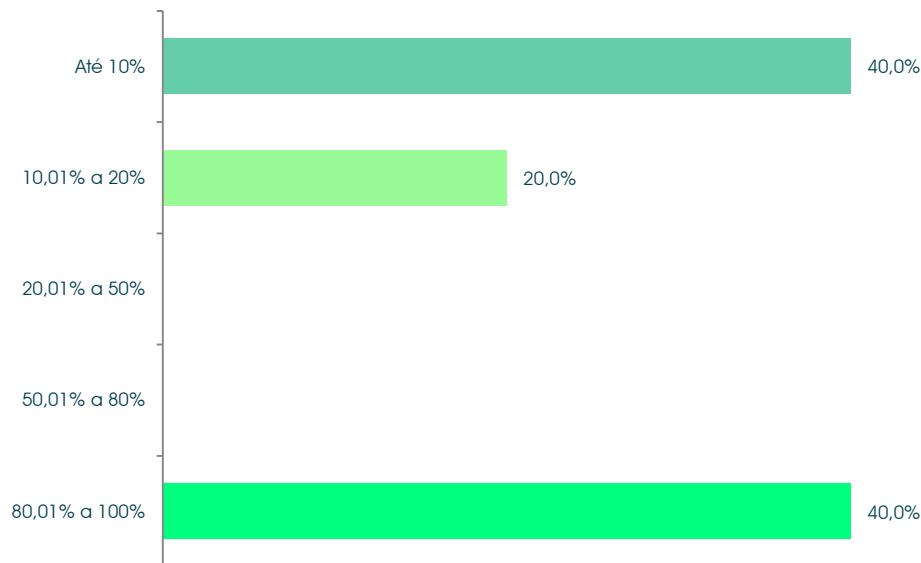
Asset Management



- Acréscimo do valor total pago.
- Manutenção do valor total pago.
- Redução do valor total pago.
- Não posso este nível hierárquico.

Percentual de Acréscimo

Todos

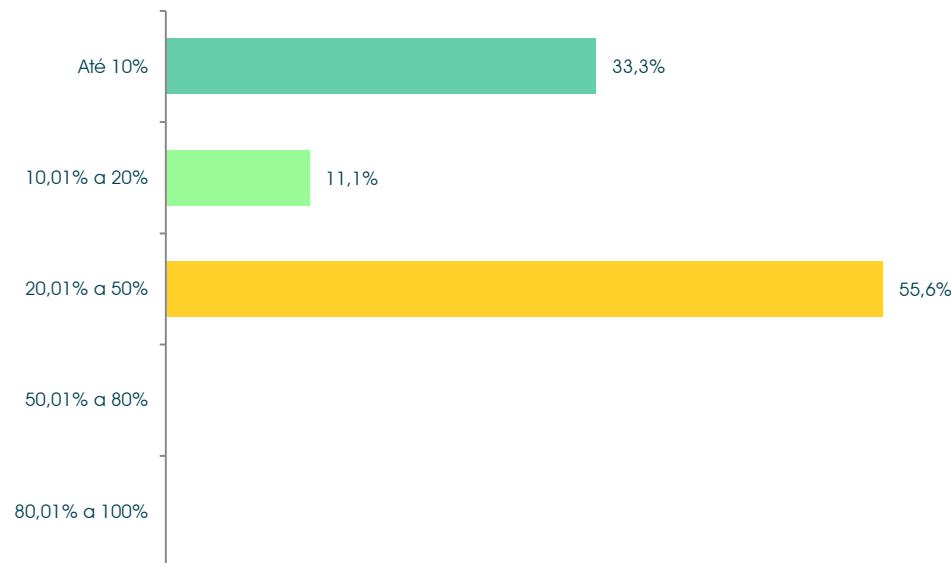


Asset Management



Percentual de Decréscimo

Todos



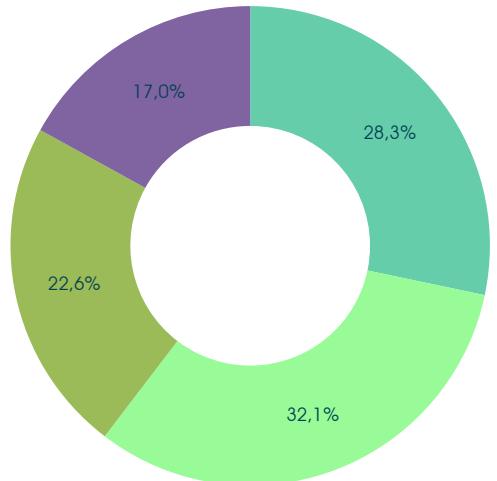
Asset Management



Incentivos de Curto Prazo - Diretoria

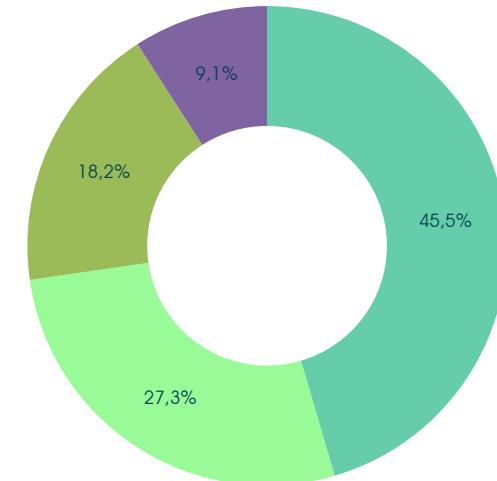
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos



- Acrédito do valor total pago.
- Manutenção do valor total pago.
- Redução do valor total pago.
- Não posso este nível hierárquico.

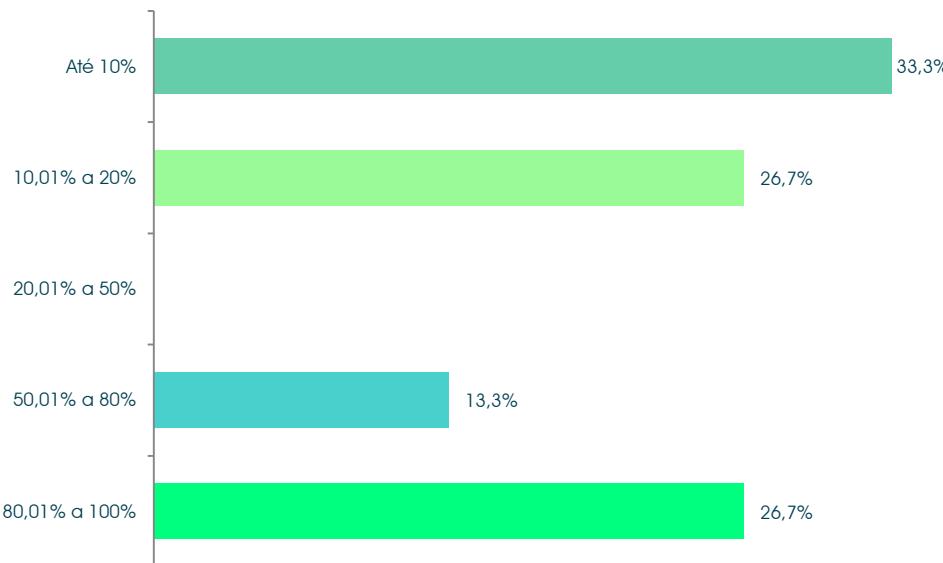
Asset Management



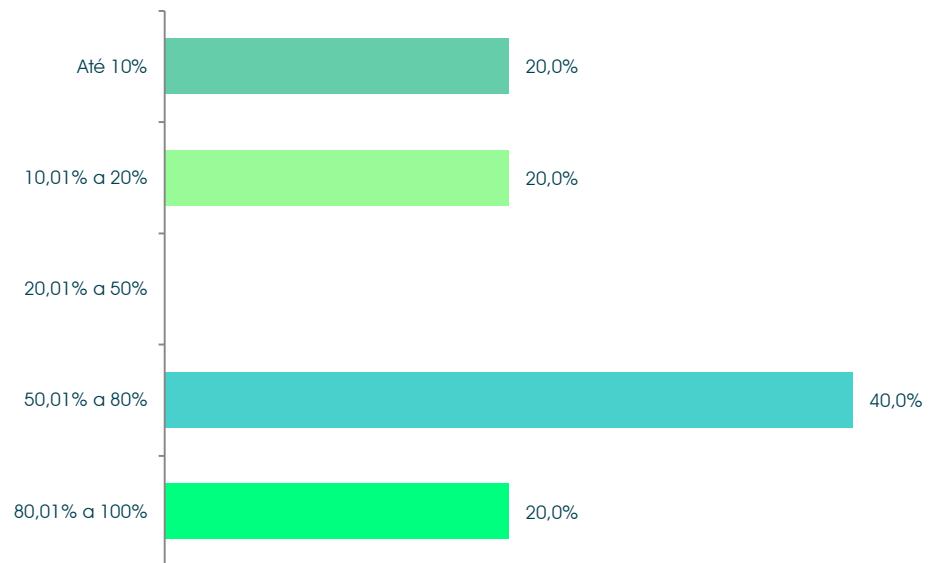
- Acrédito do valor total pago.
- Manutenção do valor total pago.
- Redução do valor total pago.
- Não posso este nível hierárquico.

Percentual de Acréscimo

Todos

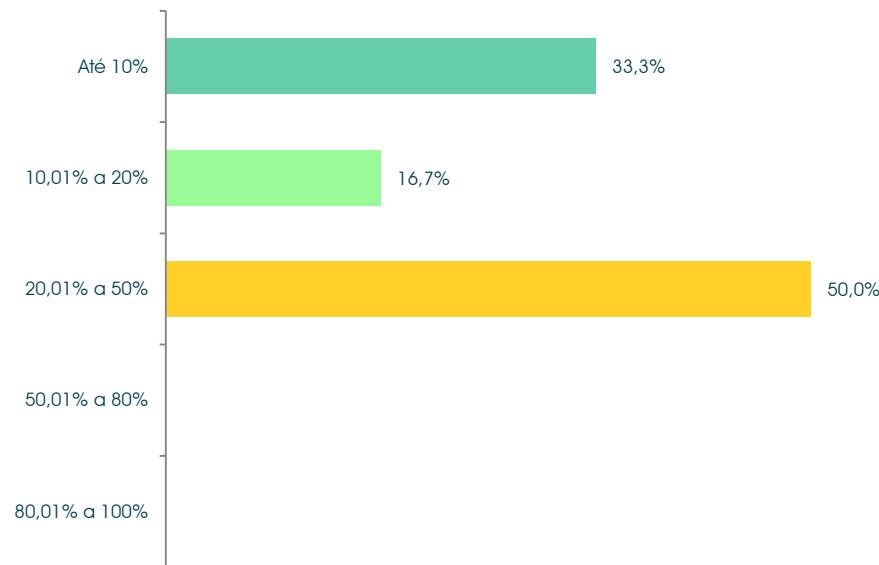


Asset Management



Percentual de Decréscimo

Todos



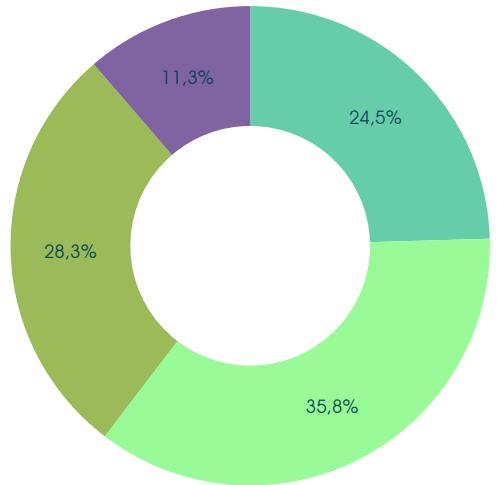
Asset Management



Incentivos de Curto Prazo - Gerência

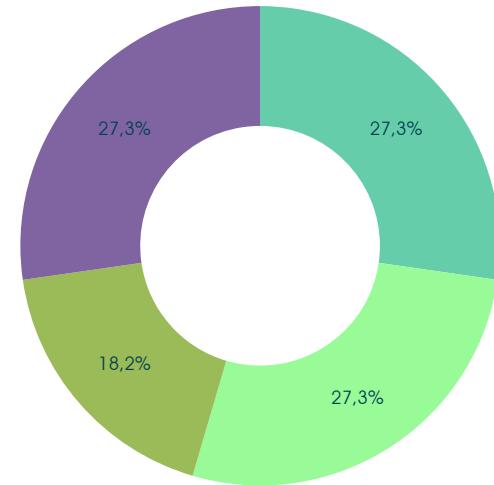
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos



- Acréscimo do valor total pago.
- Manutenção do valor total pago.
- Redução do valor total pago.
- Não posso este nível hierárquico.

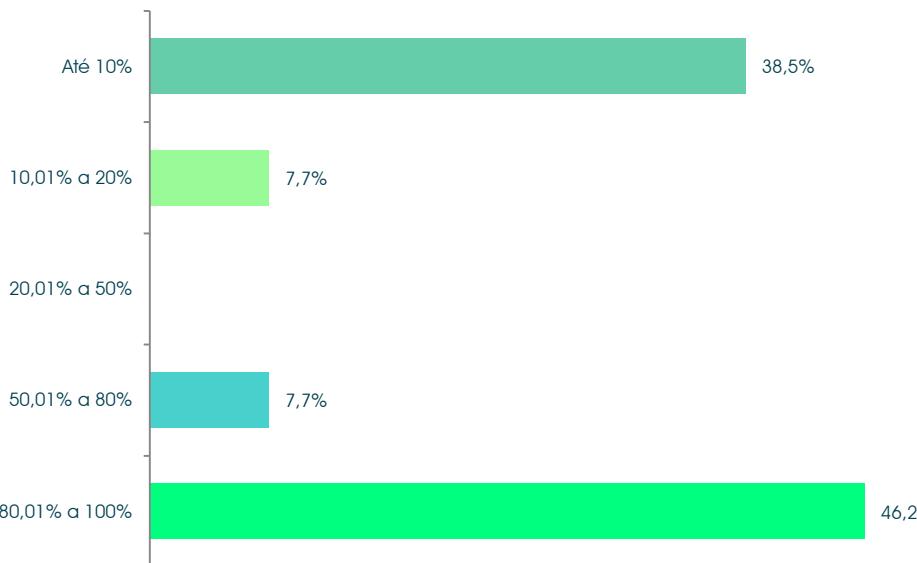
Asset Management



- Acréscimo do valor total pago.
- Manutenção do valor total pago.
- Redução do valor total pago.
- Não posso este nível hierárquico.

Percentual de Acréscimo

Todos

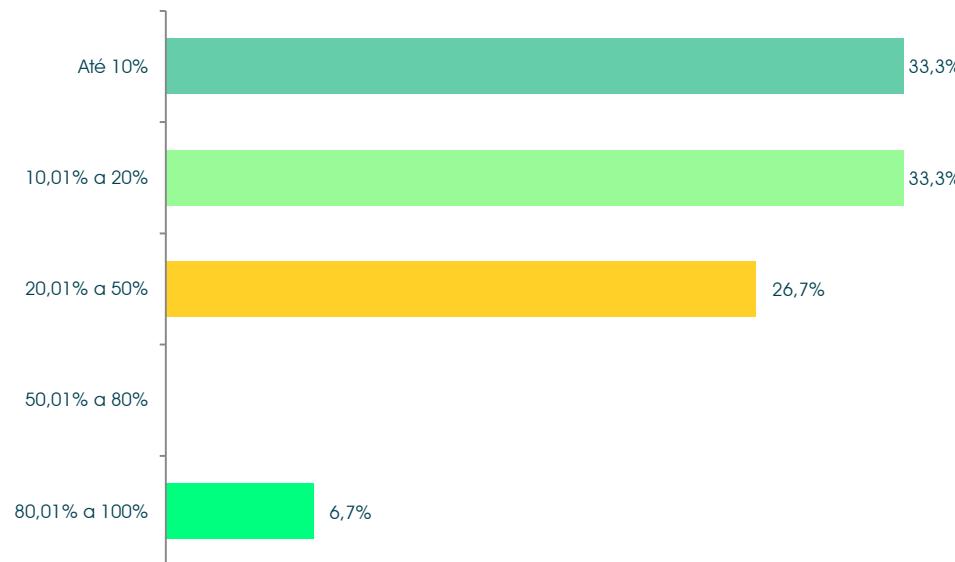


Asset Management



Percentual de Decréscimo

Todos



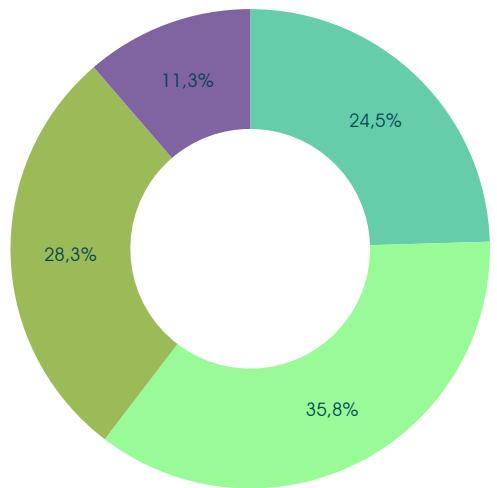
Asset Management



Incentivos de Curto Prazo – Profissionais Especializados

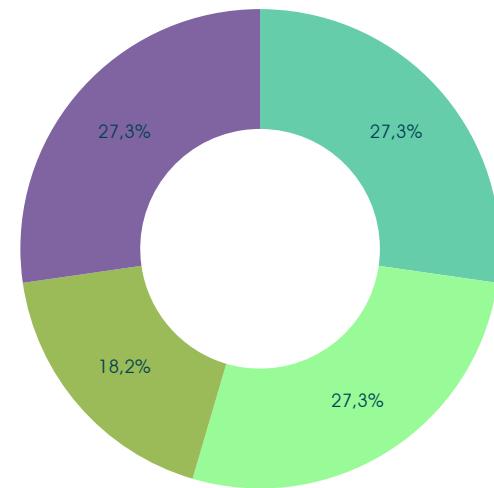
Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos



- Acréscimo do valor total pago.
- Manutenção do valor total pago.
- Redução do valor total pago.
- Não posso este nível hierárquico.

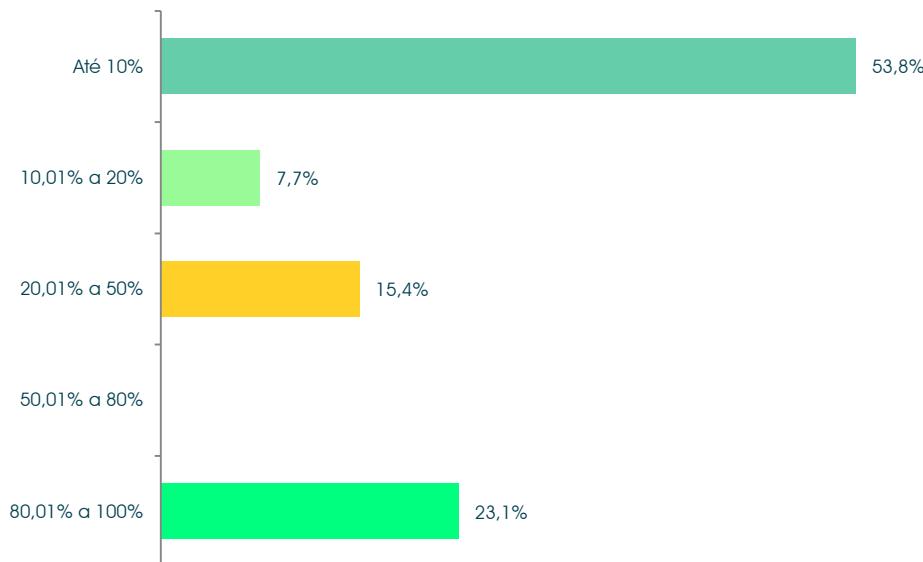
Asset Management



- Acréscimo do valor total pago.
- Manutenção do valor total pago.
- Redução do valor total pago.
- Não posso este nível hierárquico.

Percentual de Acréscimo

Todos

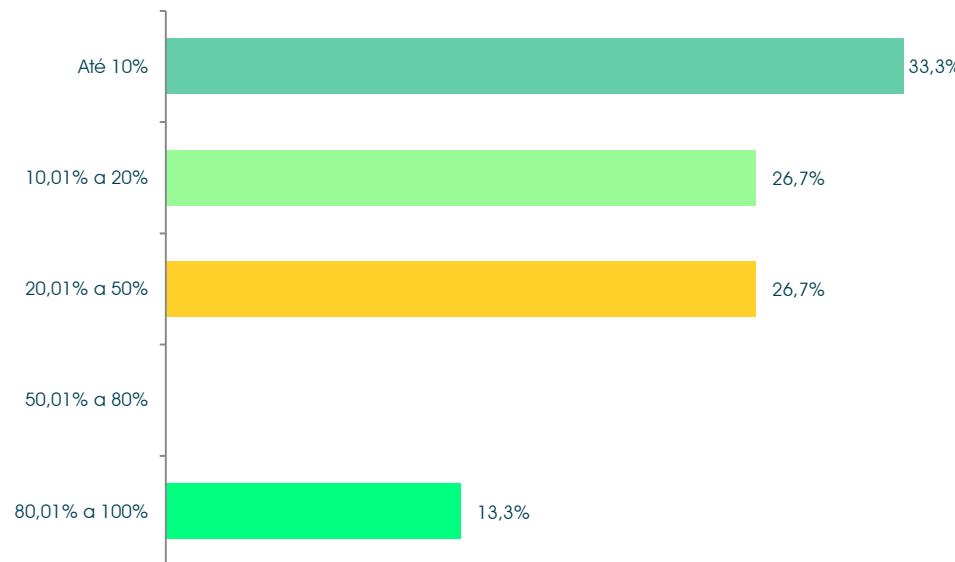


Asset Management



Percentual de Decréscimo

Todos



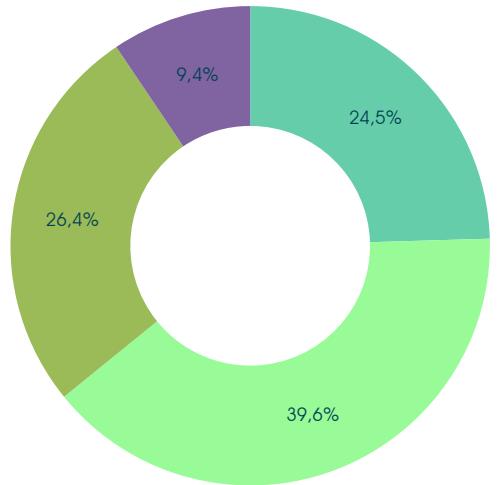
Asset Management



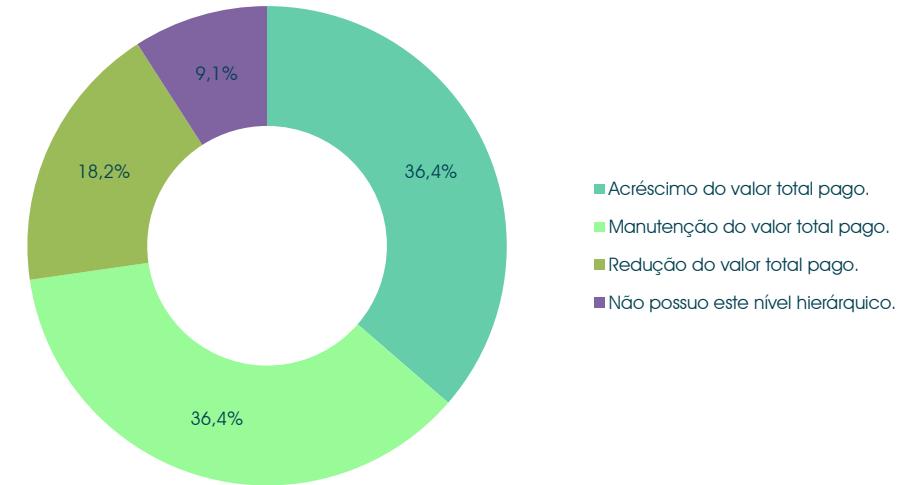
Incentivos de Curto Prazo – Cargos Operacionais / Administrativos

Expectativa / Pagamento de Bônus / PLR em 2017

Todos

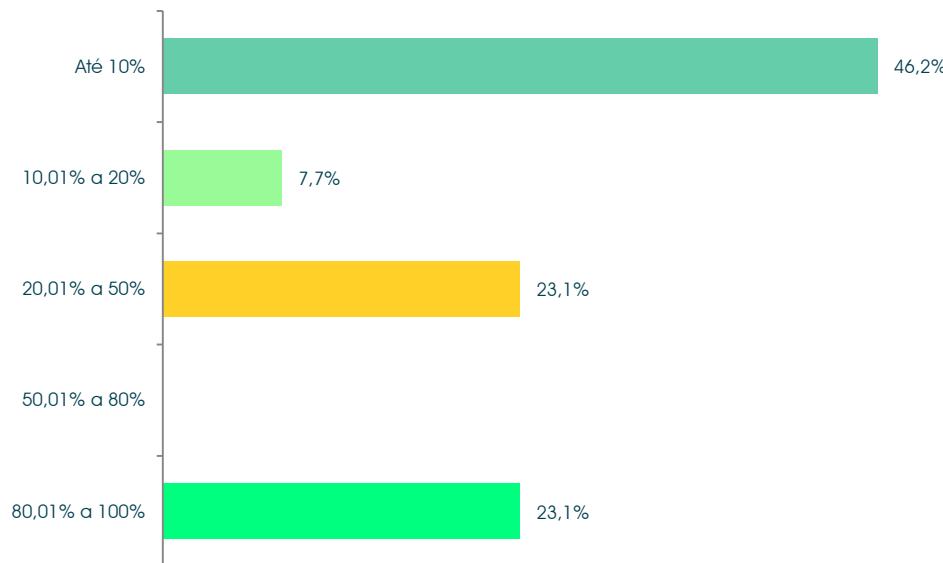


Asset Management

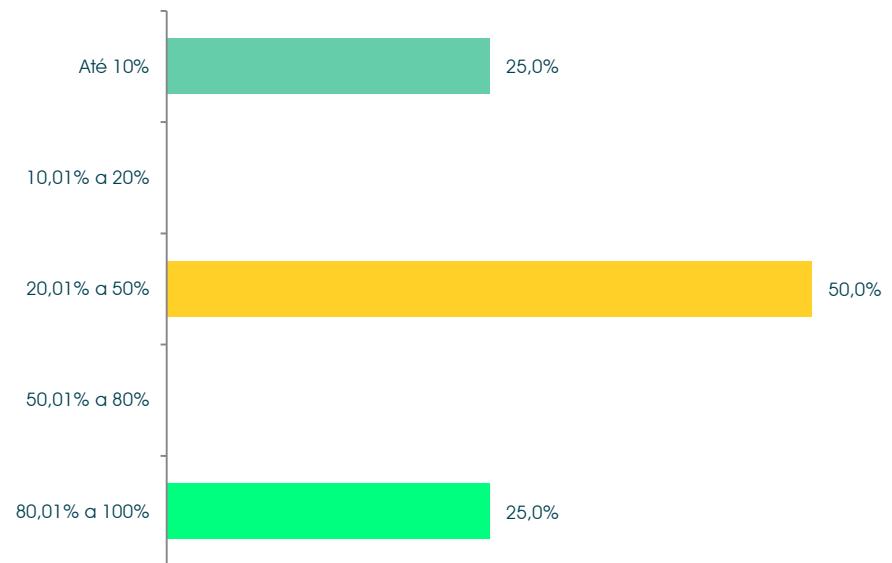


Percentual de Acréscimo

Todos

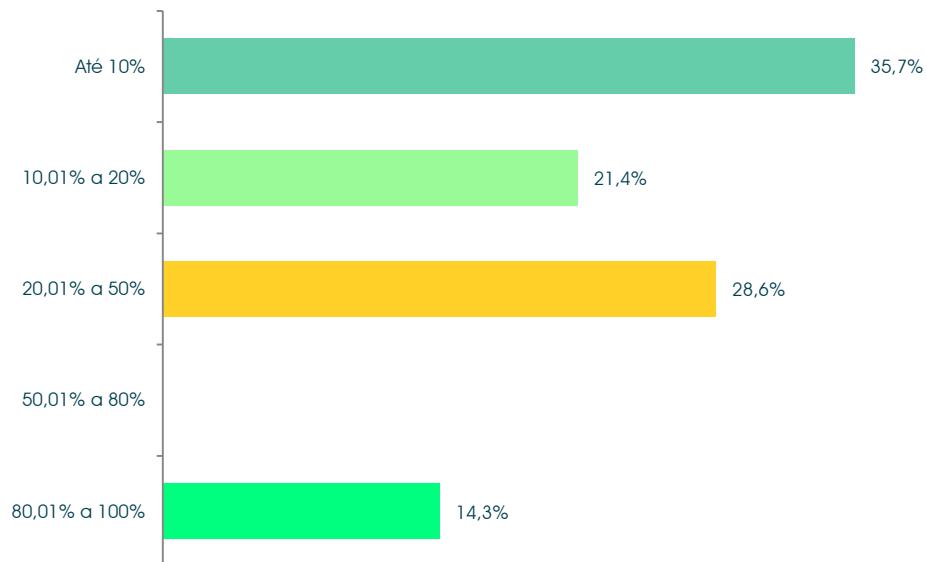


Asset Management



Percentual de Decréscimo

Todos

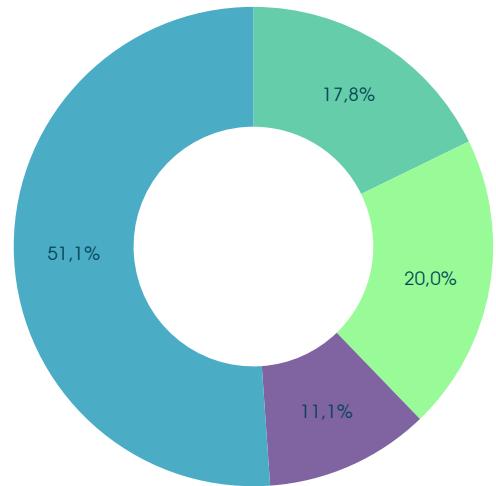


Asset Management

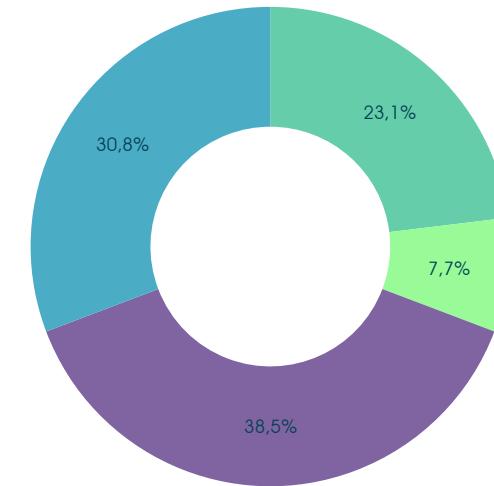


Qual a Forma de Pagamento de Bônus de Executivos?

Todos



Asset Management



■ Em folha (com os mesmos encargos do salário mensal).

■ Sem encargos, via PLR.

■ Sem encargos, por meio de contribuição para Plano de Previdência / PGBL.

■ Sem encargos, via dividendos

■ Outros

■ Em folha (com os mesmos encargos do salário mensal).

■ Sem encargos, via PLR.

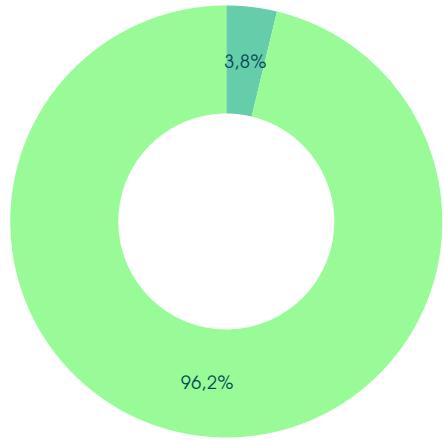
■ Sem encargos, por meio de contribuição para Plano de Previdência / PGBL.

■ Sem encargos, via dividendos

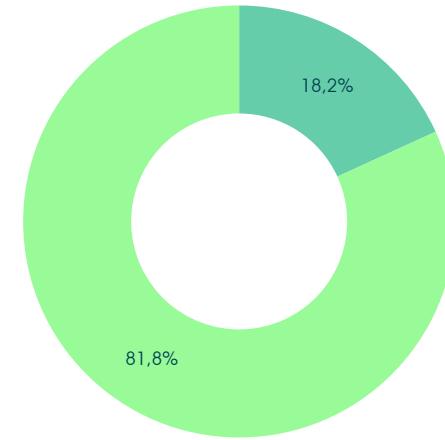
■ Outros

Praticou Luvas (Bônus de Contratação) em 2016?

Todos

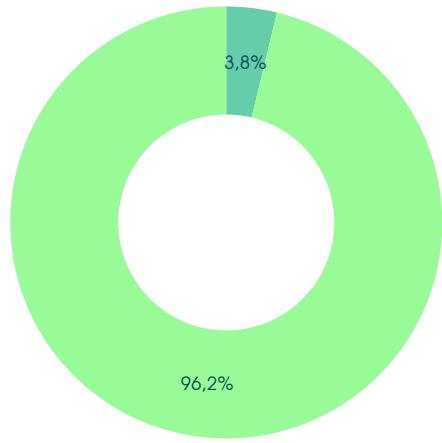


Asset Management

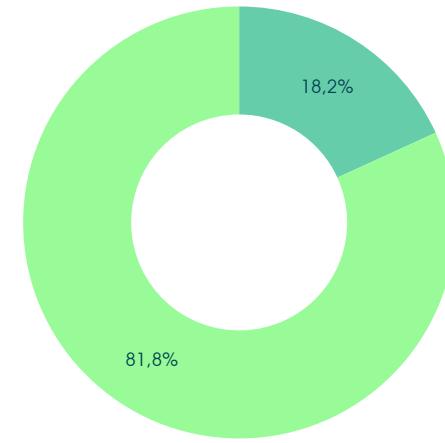


Pretende Praticar Luvas nos Próximos 12 Meses?

Todos

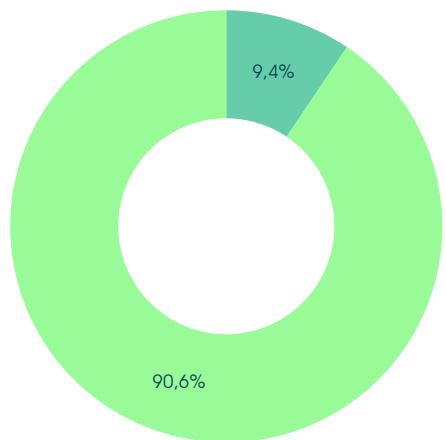


Asset Management

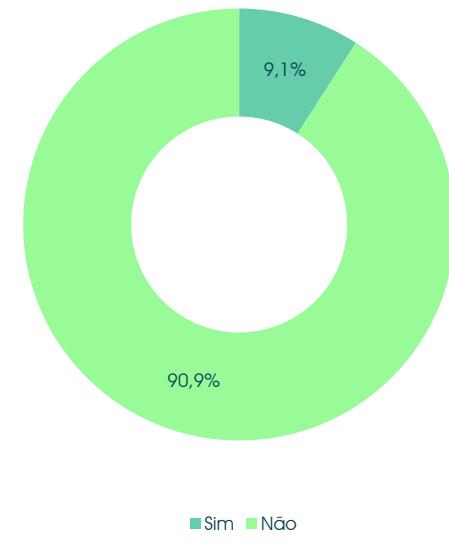


Praticou Pacote Especial de Bônus para Desligamento em 2016?

Todos

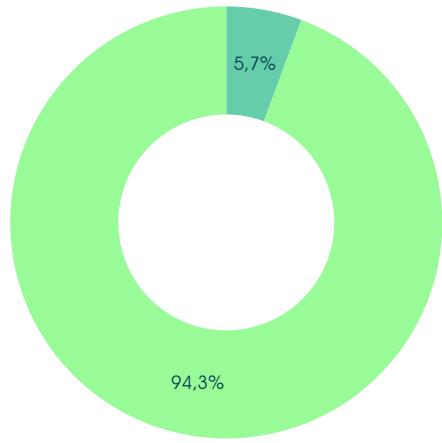


Asset Management

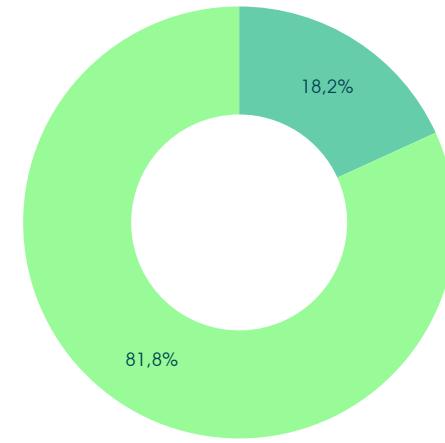


Pretende Praticar Bônus de Desligamento para 2017?

Todos



Asset Management

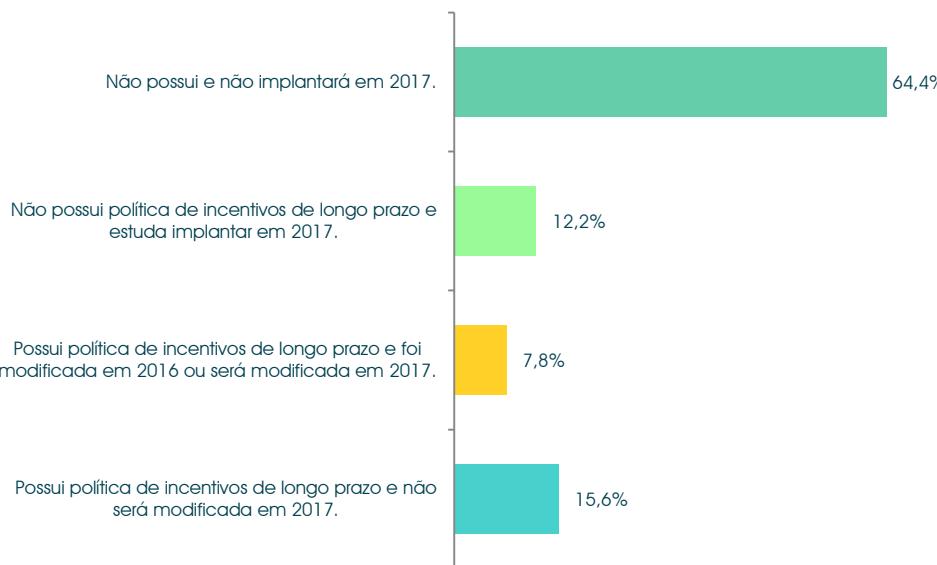


Incentivos de Longo Prazo

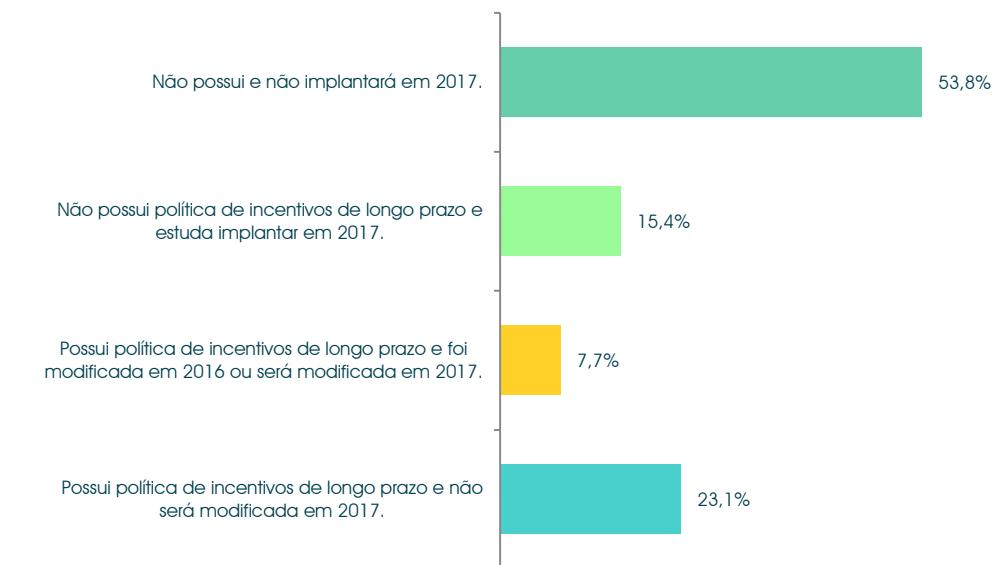


Incentivo de Longo Prazo

Todos



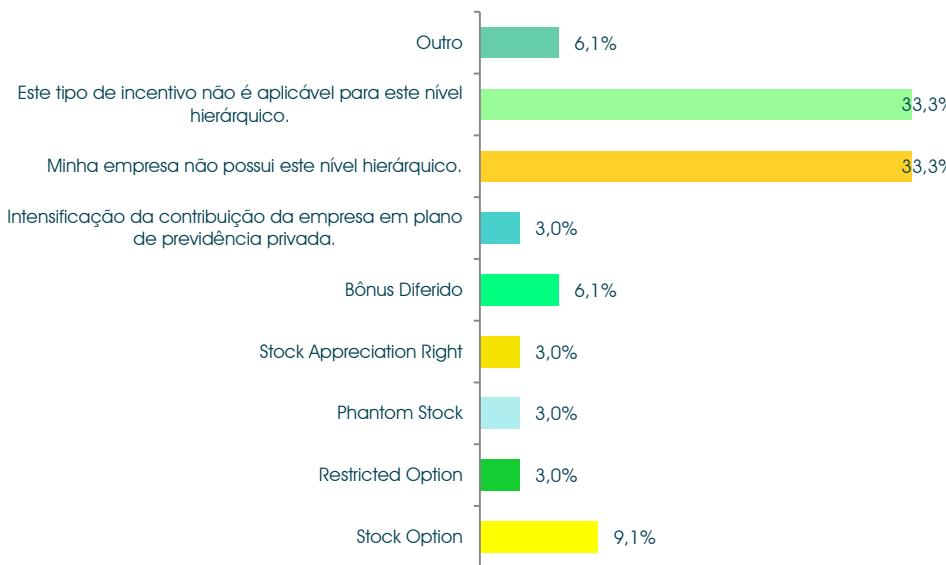
Asset Management



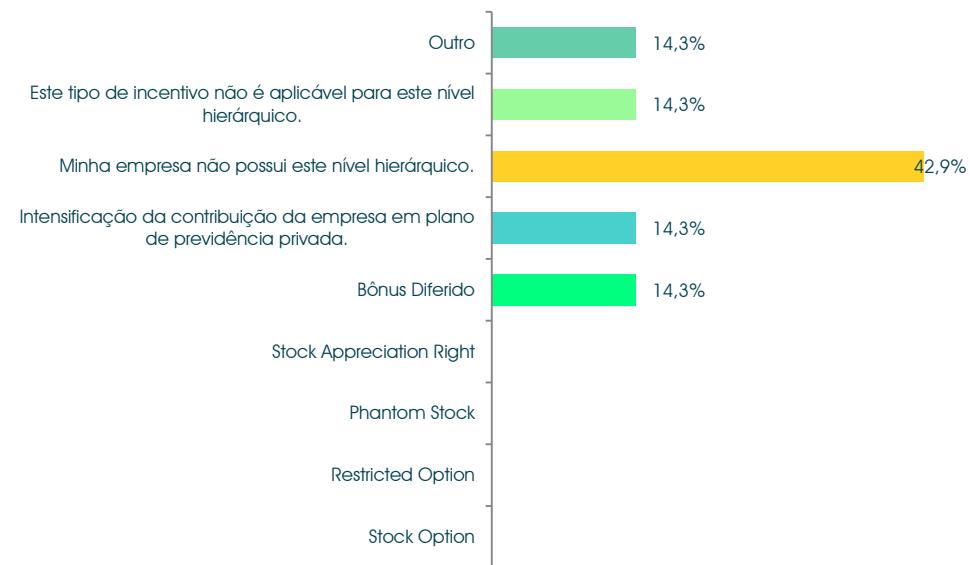
Incentivo de Longo Prazo - Presidência

Tipos de Incentivo

Todos

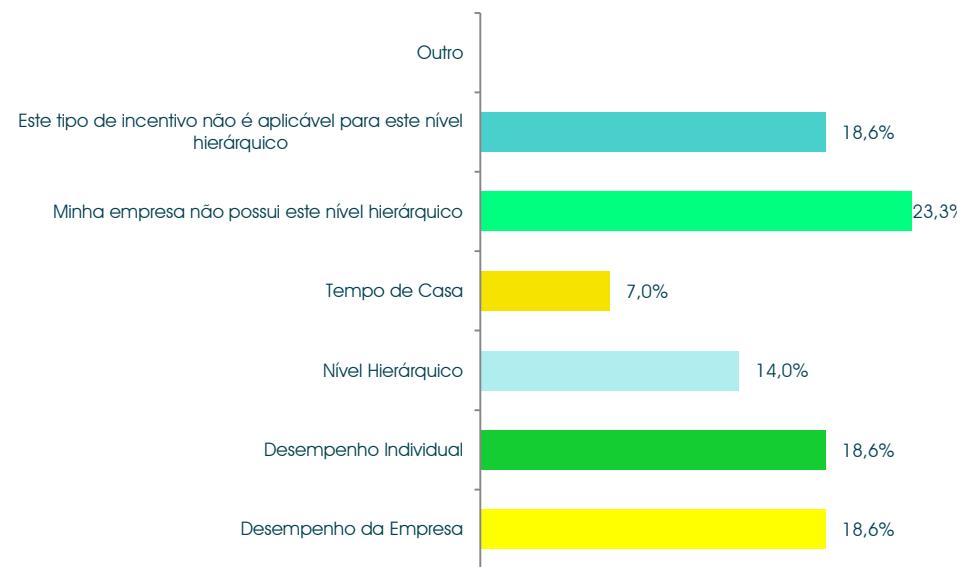


Asset Management

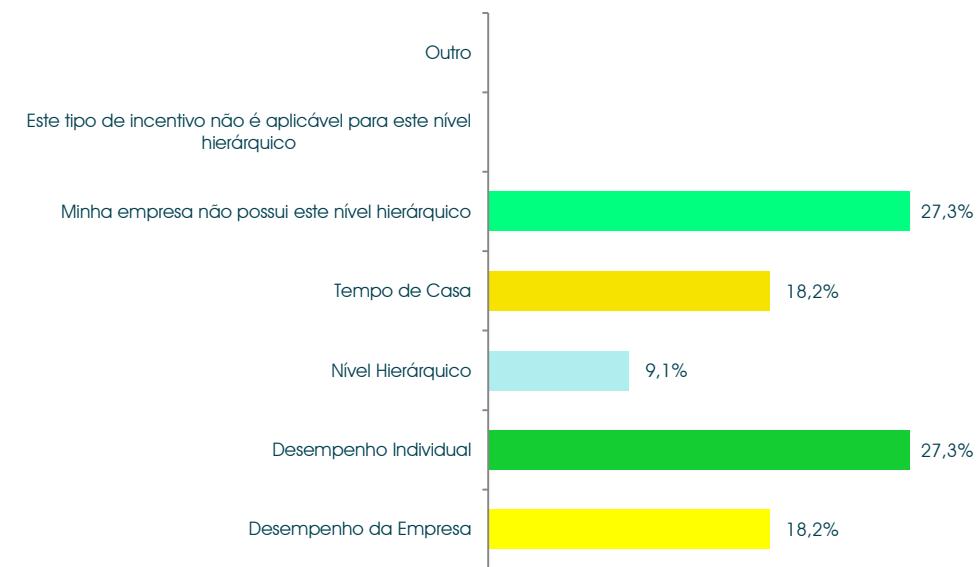


Critérios para Concessão do Incentivo

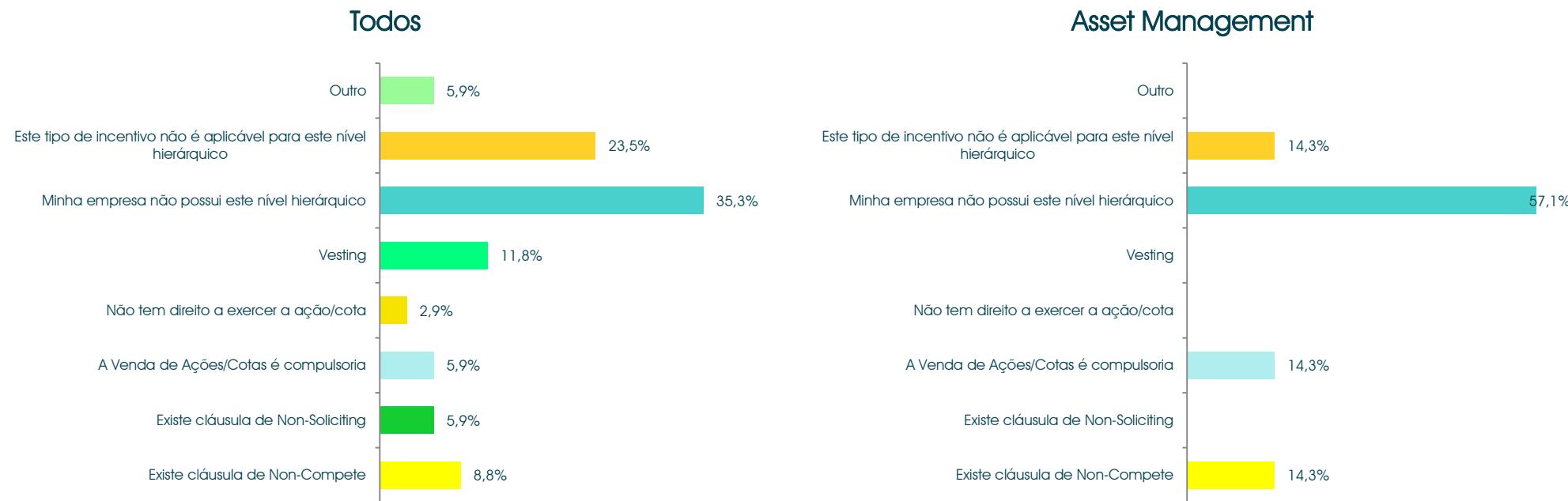
Todos



Asset Management



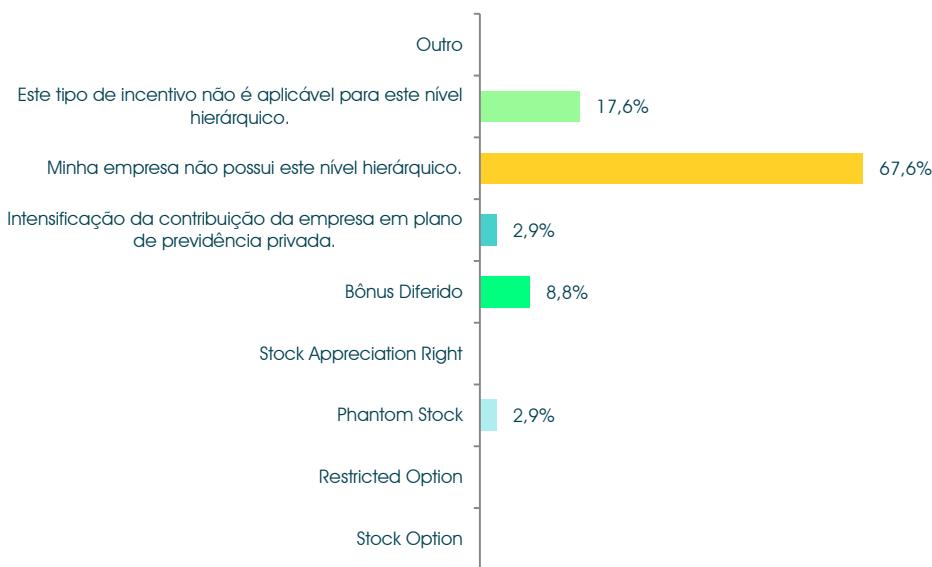
Ações em Caso de Desligamento



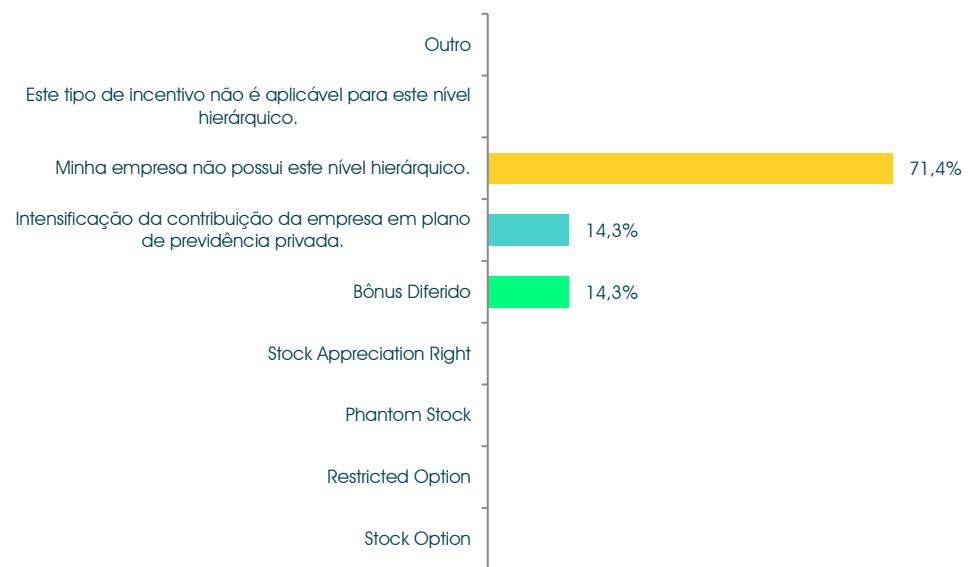
Incentivo de Longo Prazo - Vice-Presidência

Tipos de Incentivo

Todos



Asset Management

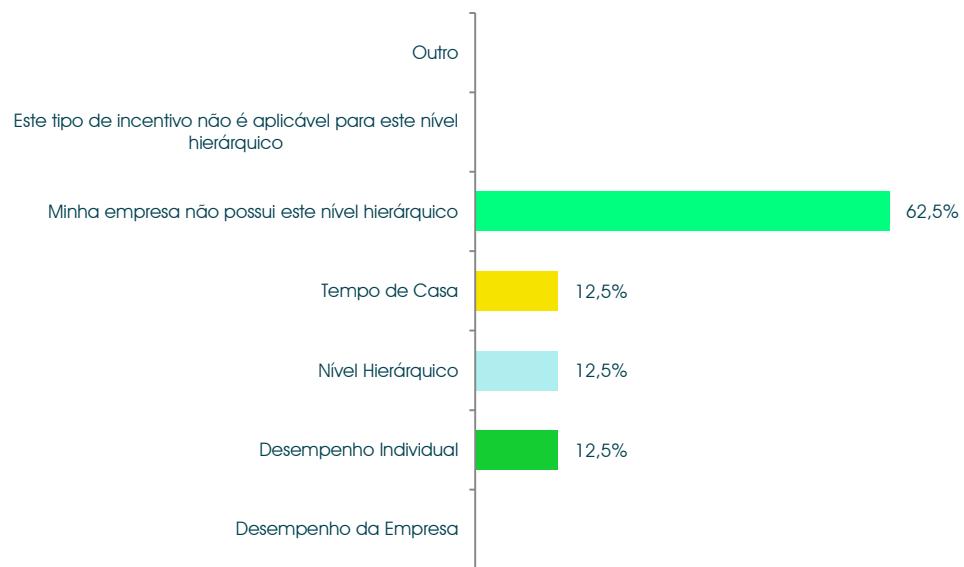


Critérios para Concessão do Incentivo

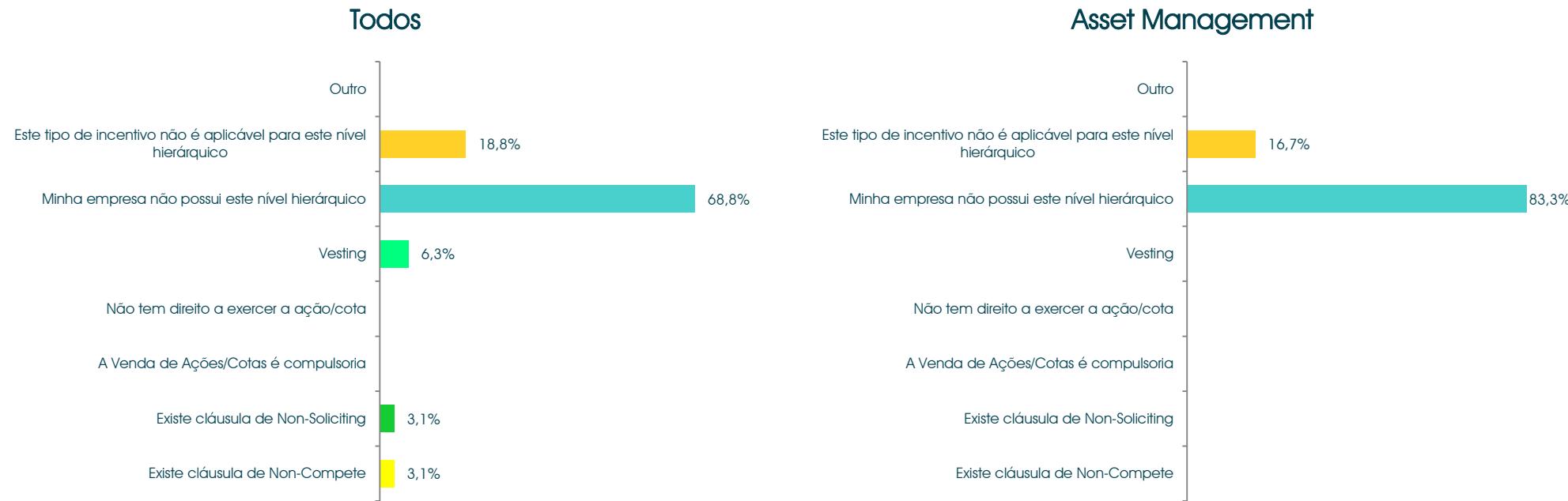
Todos



Asset Management



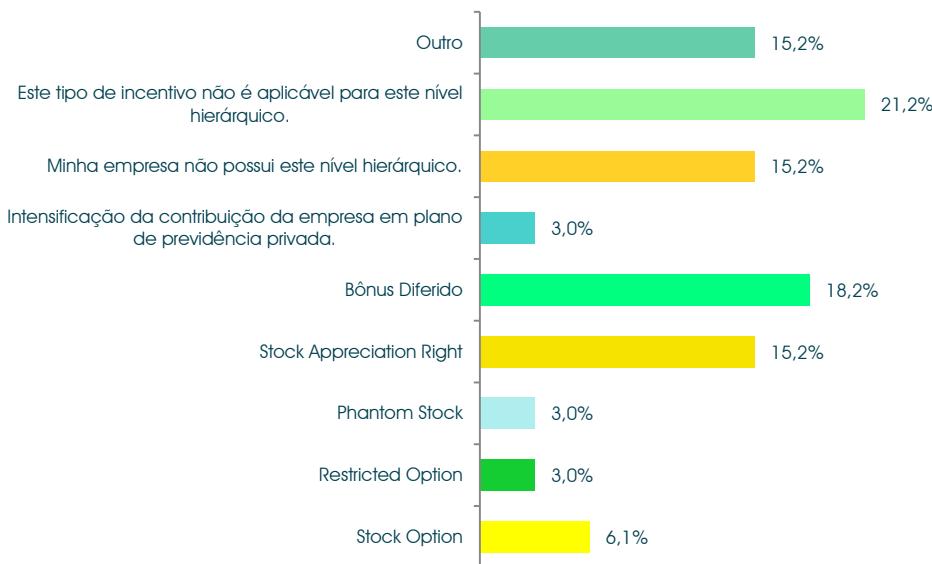
Ações em Caso de Desligamento - Informação Setorizada



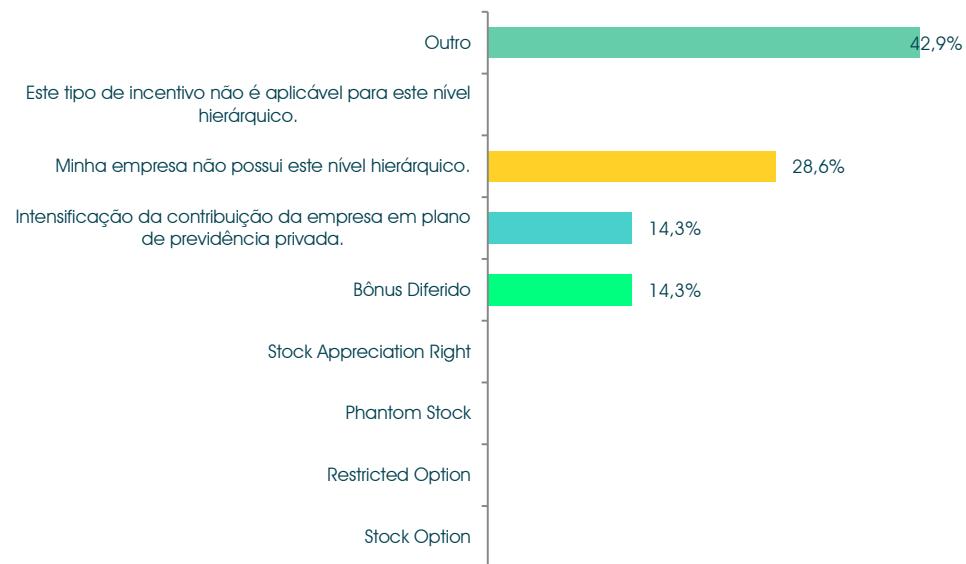
Incentivo de Longo Prazo - Diretoria

Tipos de Incentivo

Todos

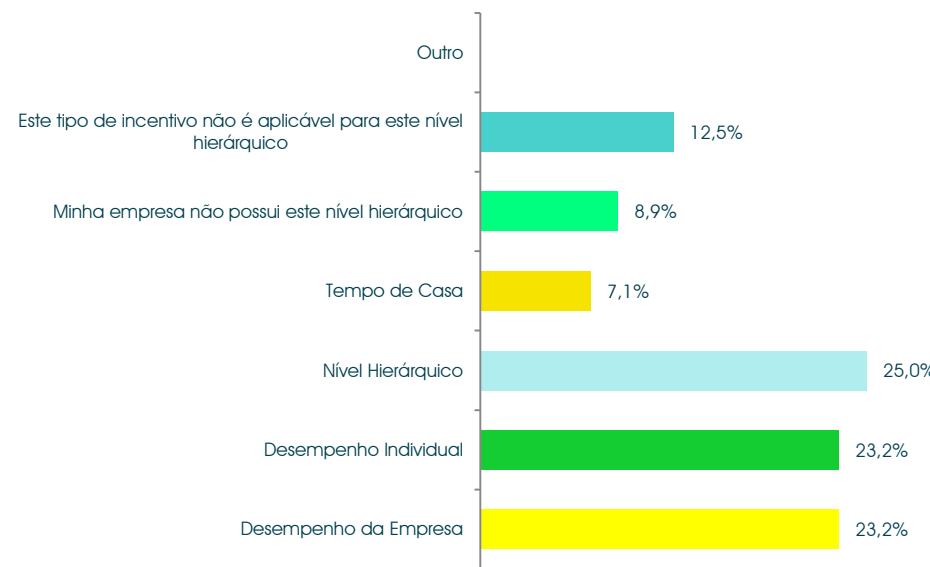


Asset Management

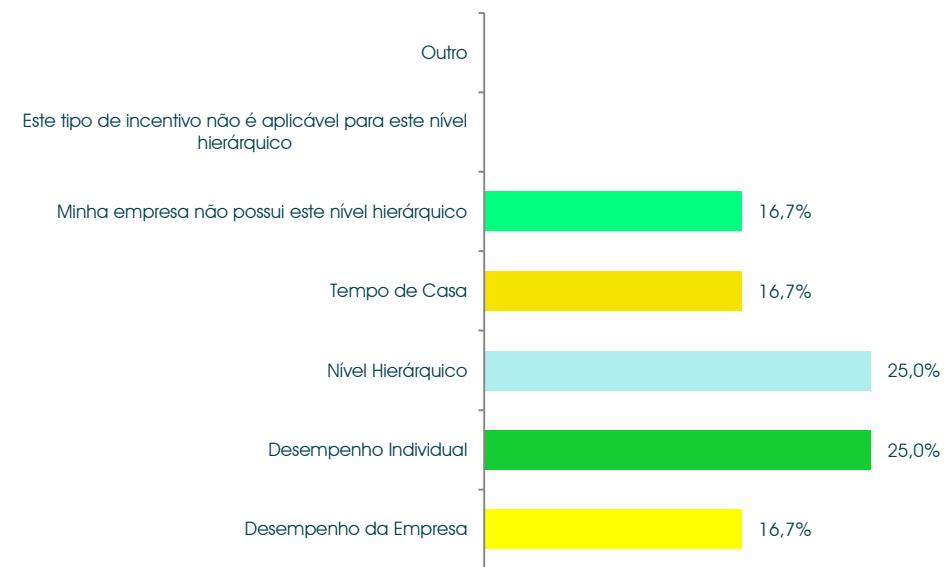


Critérios para Concessão do Incentivo

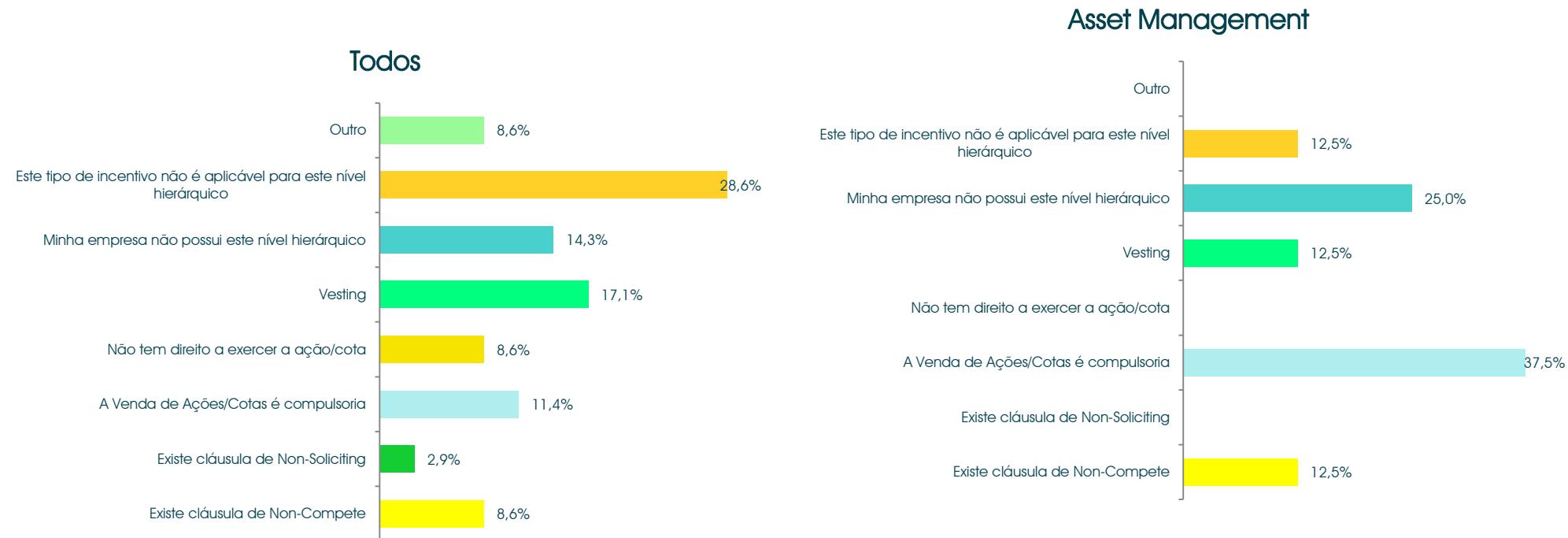
Todos



Asset Management



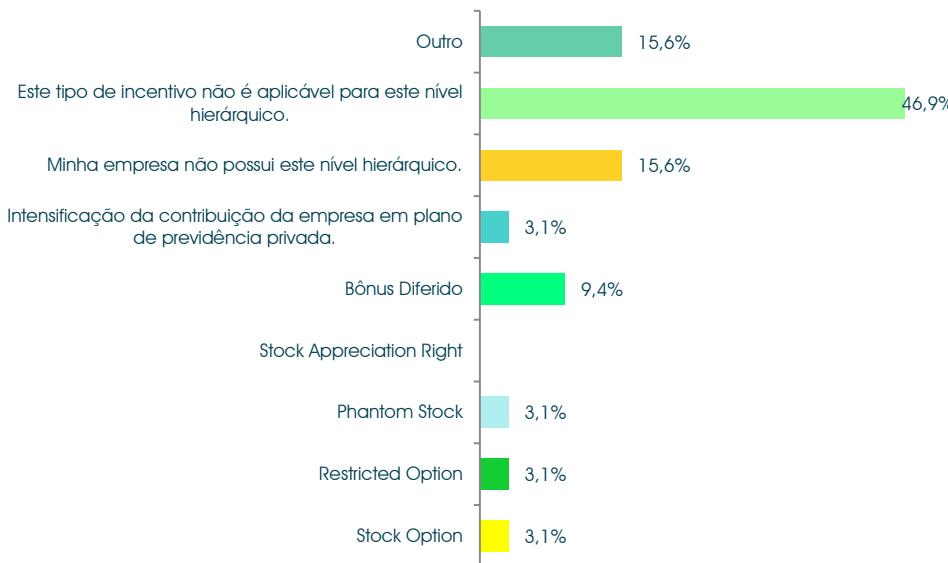
Ações em Caso de Desligamento



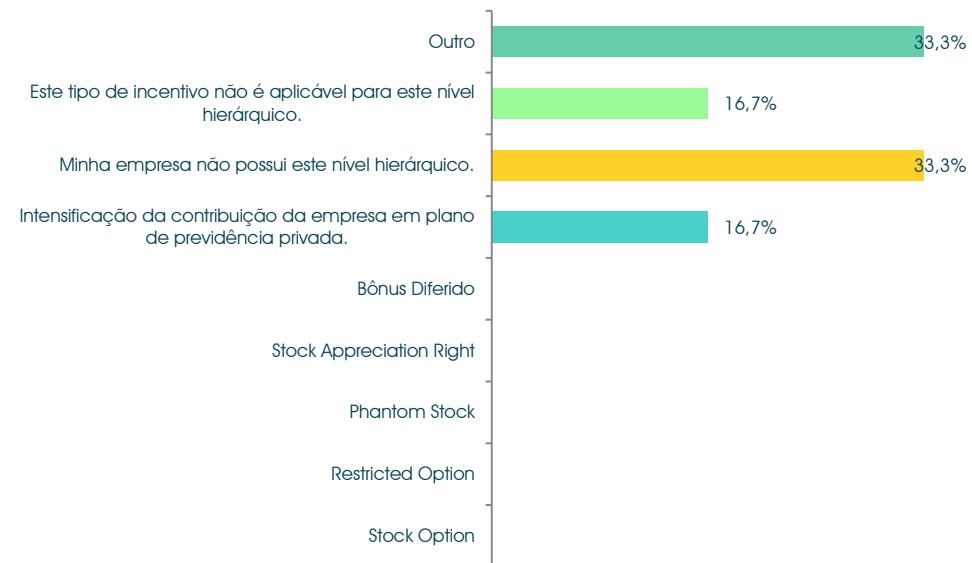
Incentivo de Longo Prazo - Gerência

Tipos de Incentivo

Todos

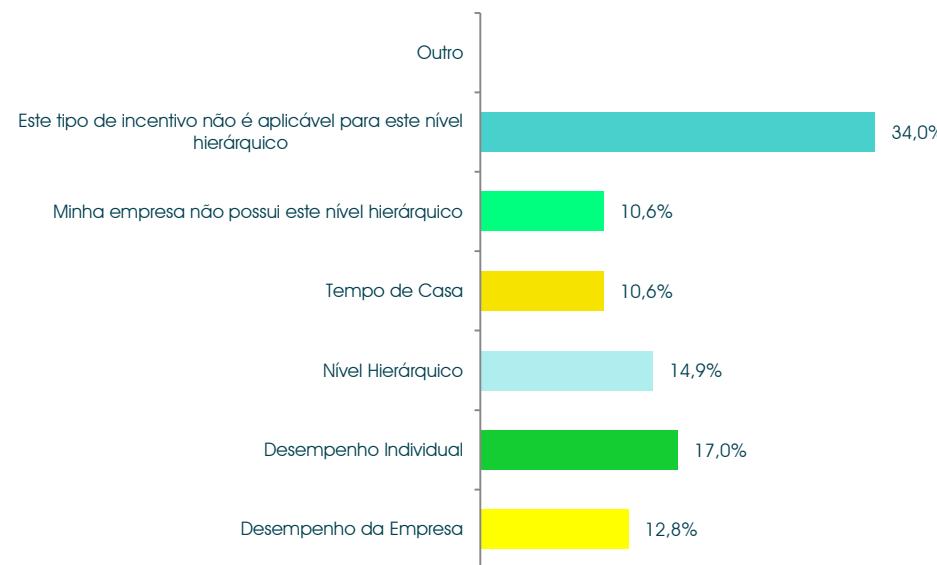


Asset Management

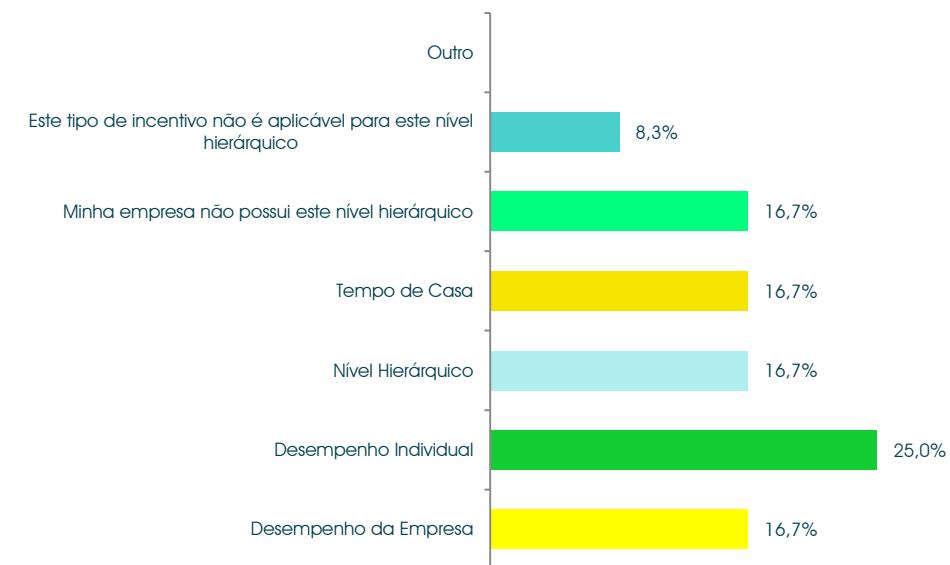


Critérios para Concessão do Incentivo

Todos

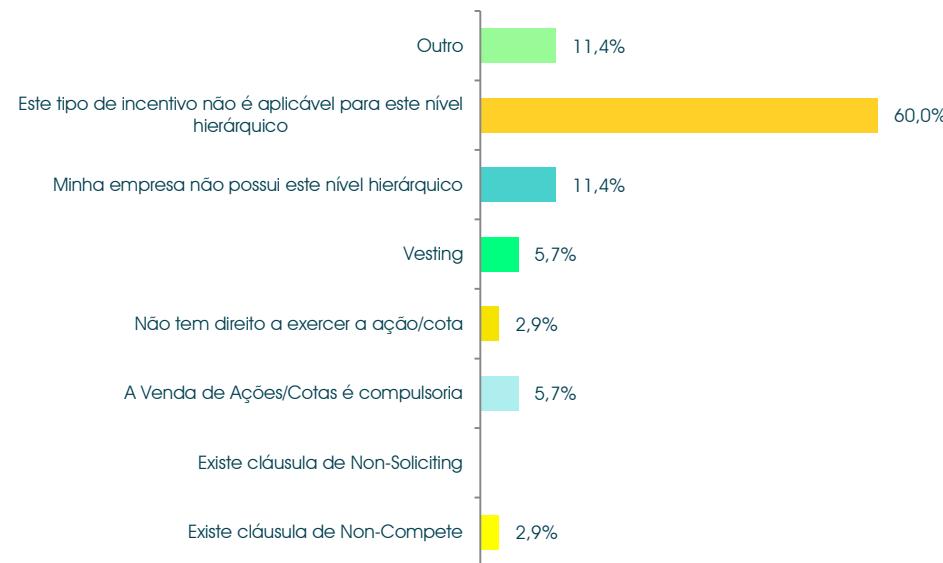


Asset Management

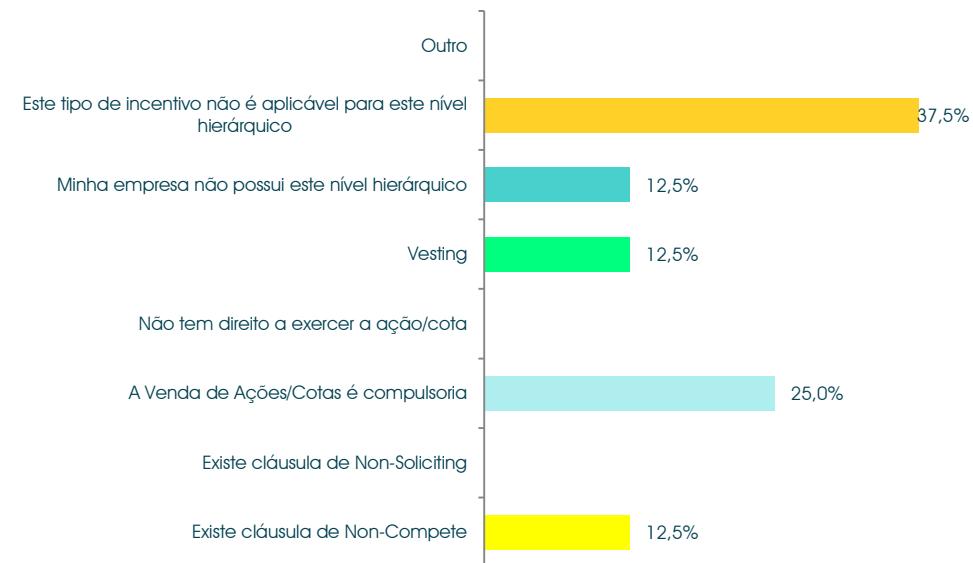


Ações em Caso de Desligamento

Todos



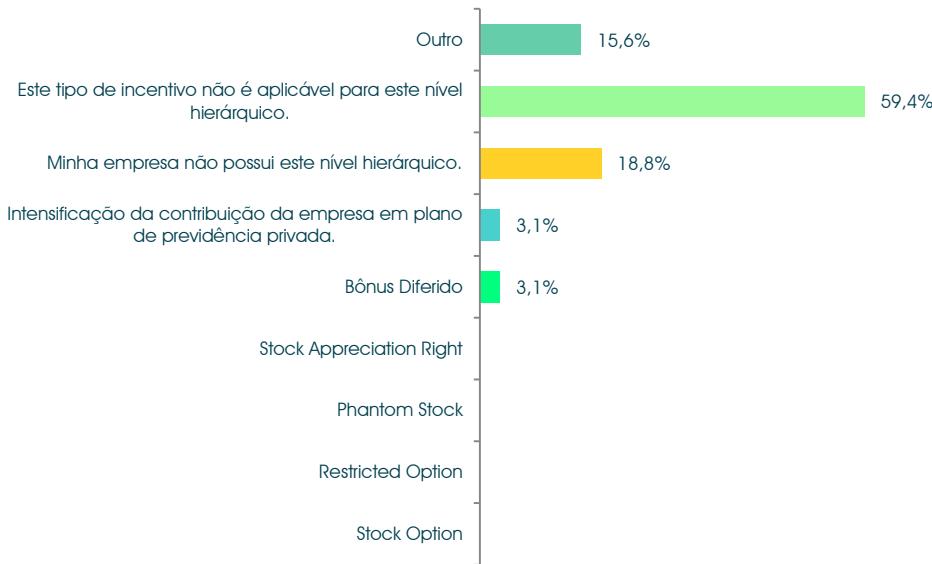
Asset Management



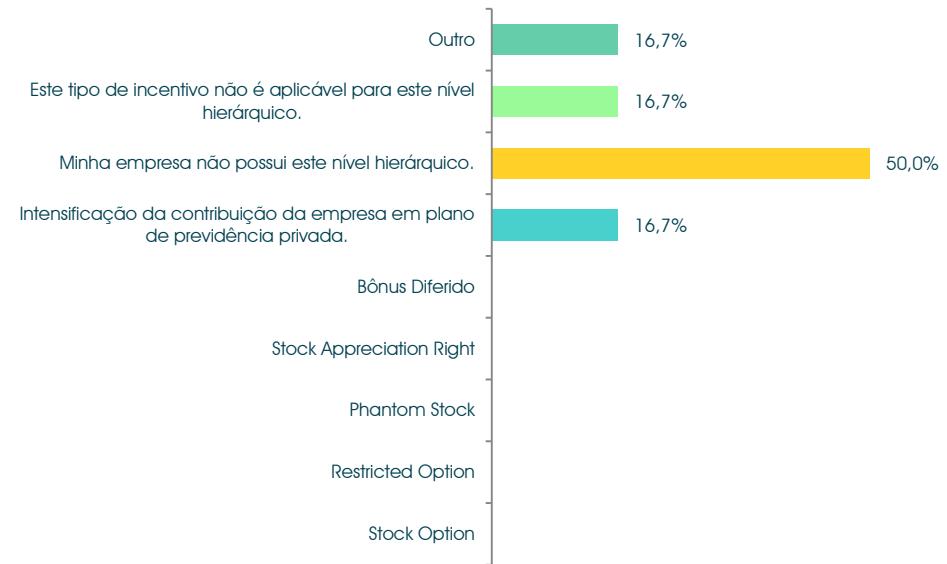
Incentivo de Longo Prazo – Profissionais Especializados

Tipos de Incentivo

Todos

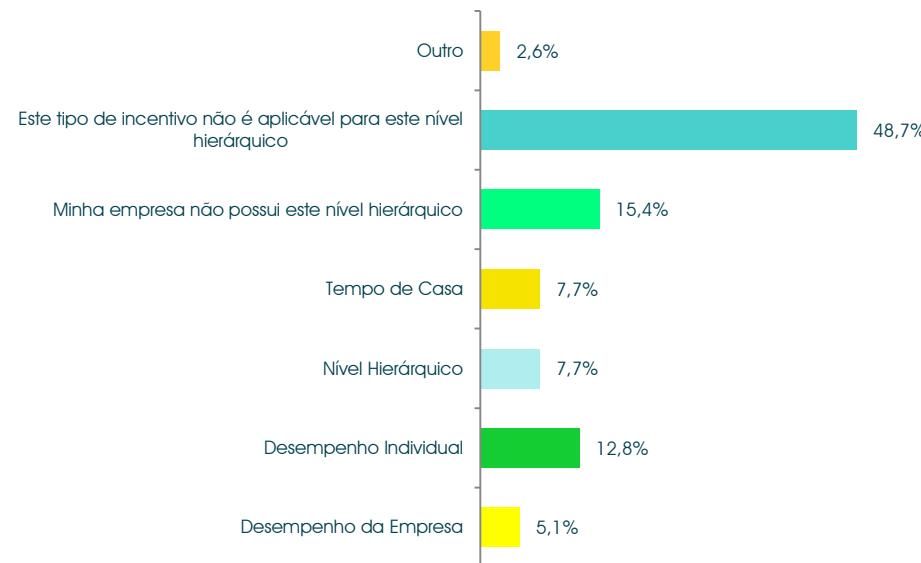


Asset Management

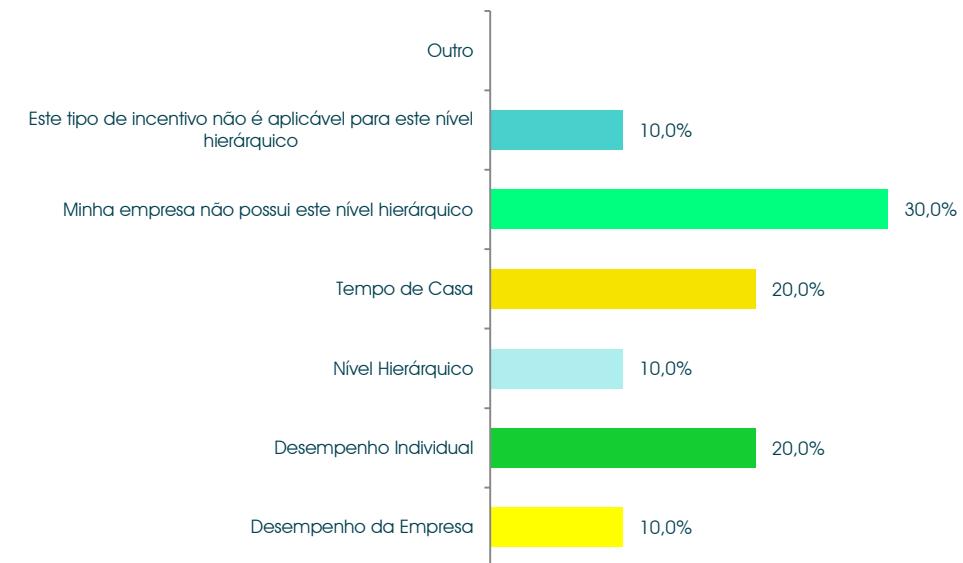


Critérios para Concessão do Incentivo

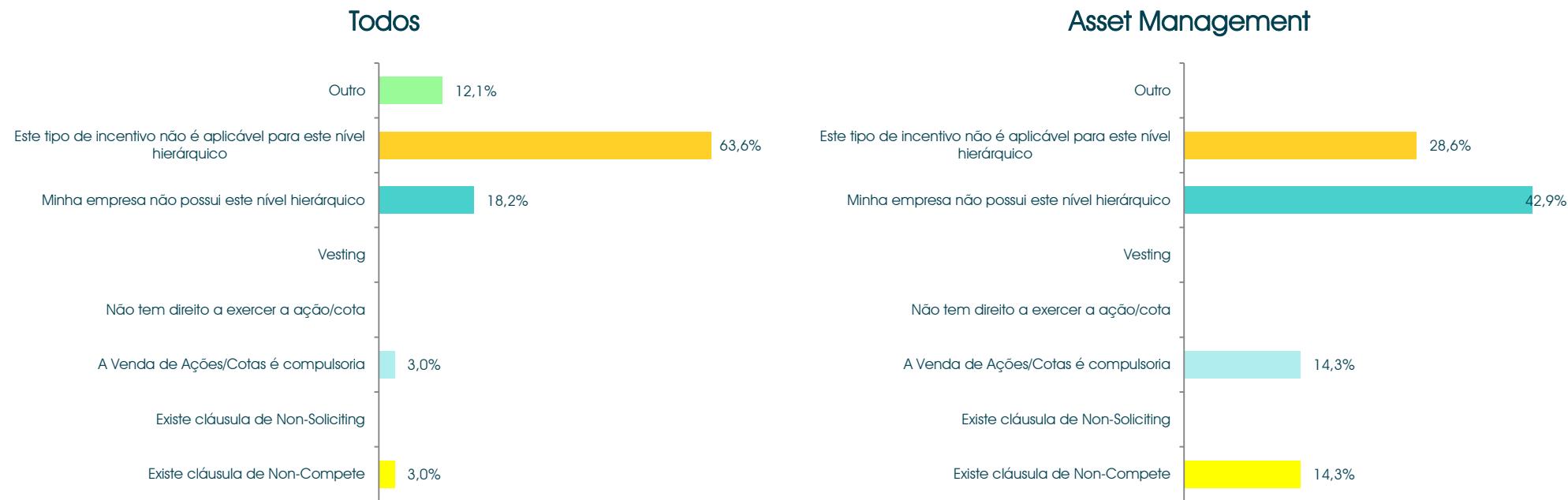
Todos



Asset Management

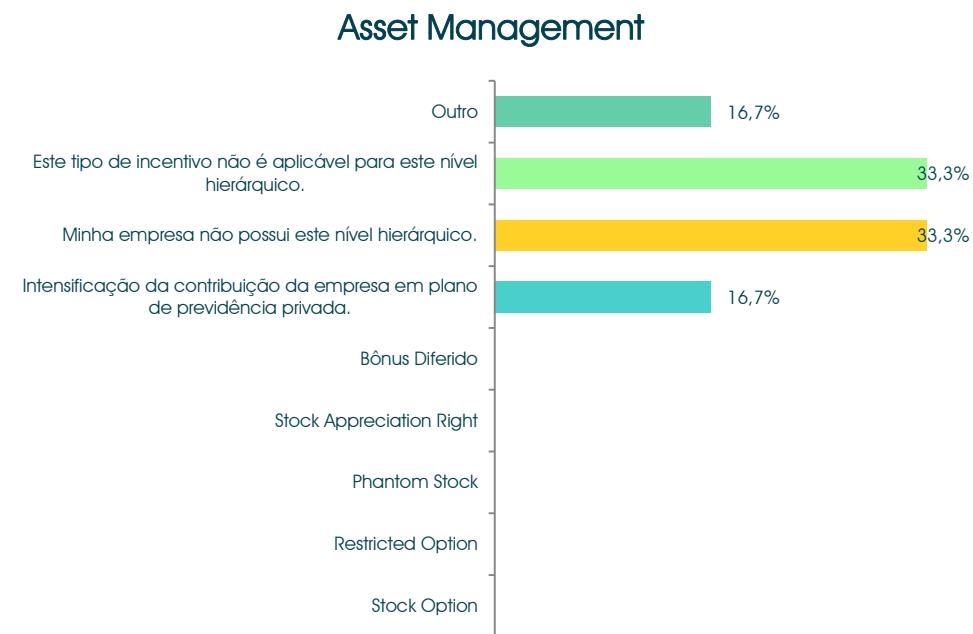
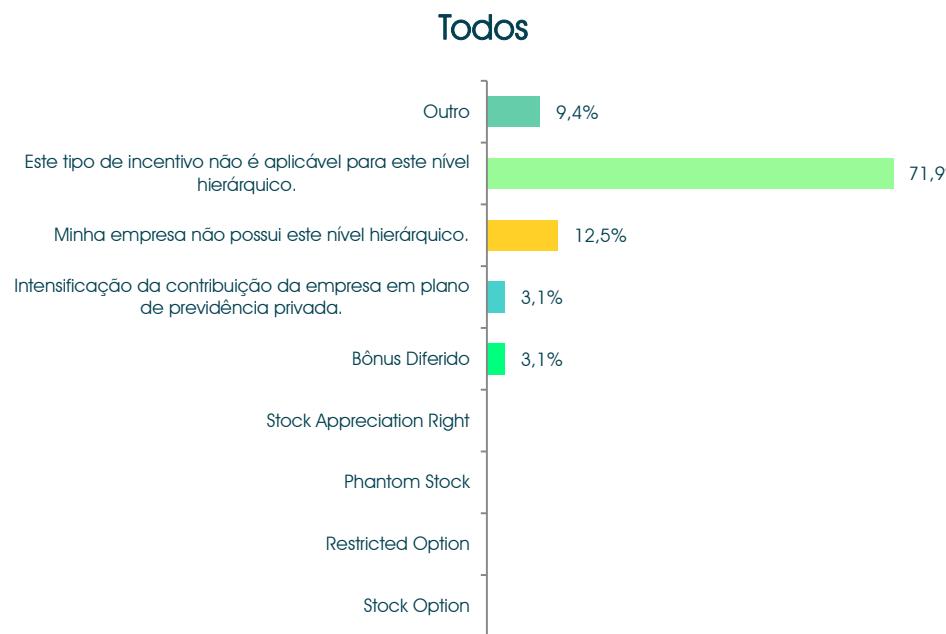


Ações em Caso de Desligamento



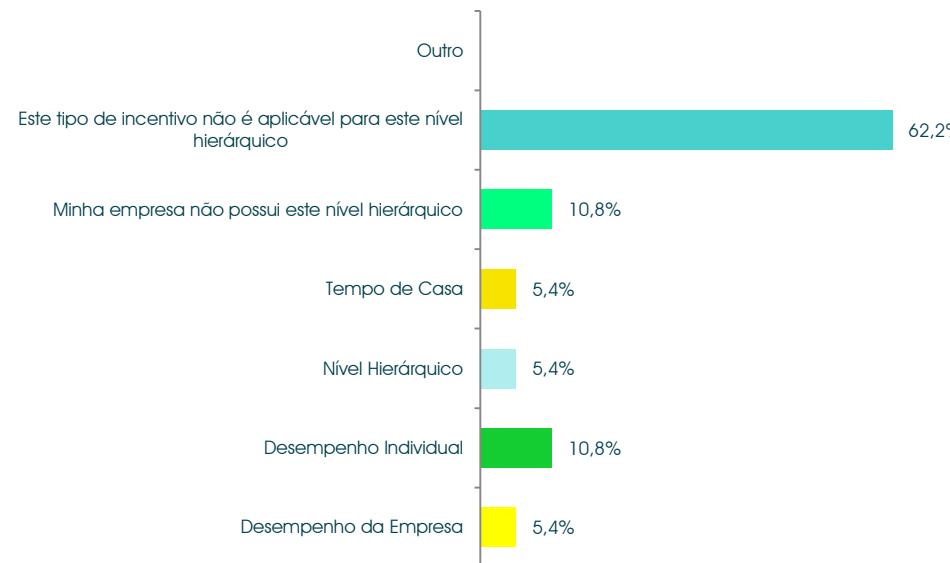
Incentivo de Longo Prazo – Profissionais Operacionais / Administrativos

Tipos de Incentivo

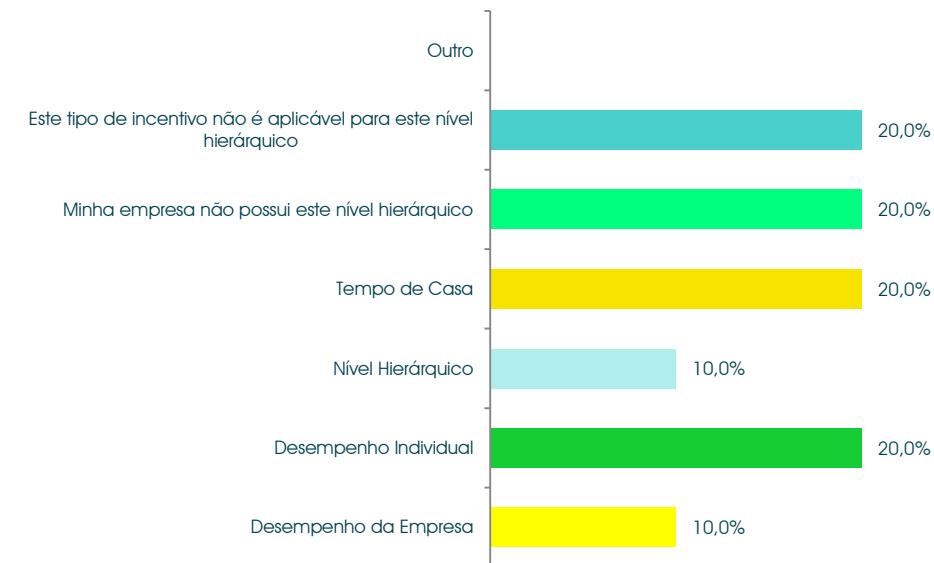


Critérios para Concessão do Incentivo

Todos

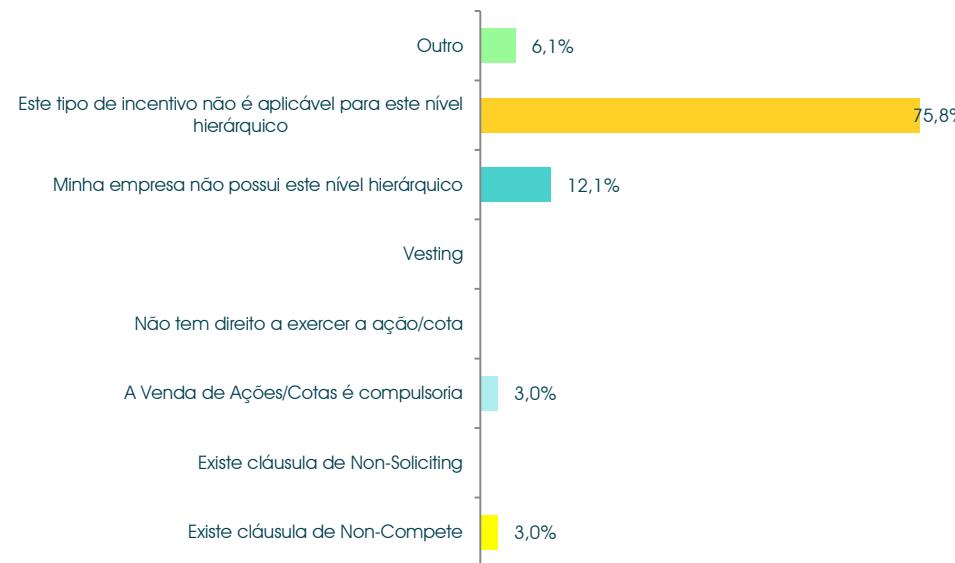


Asset Management

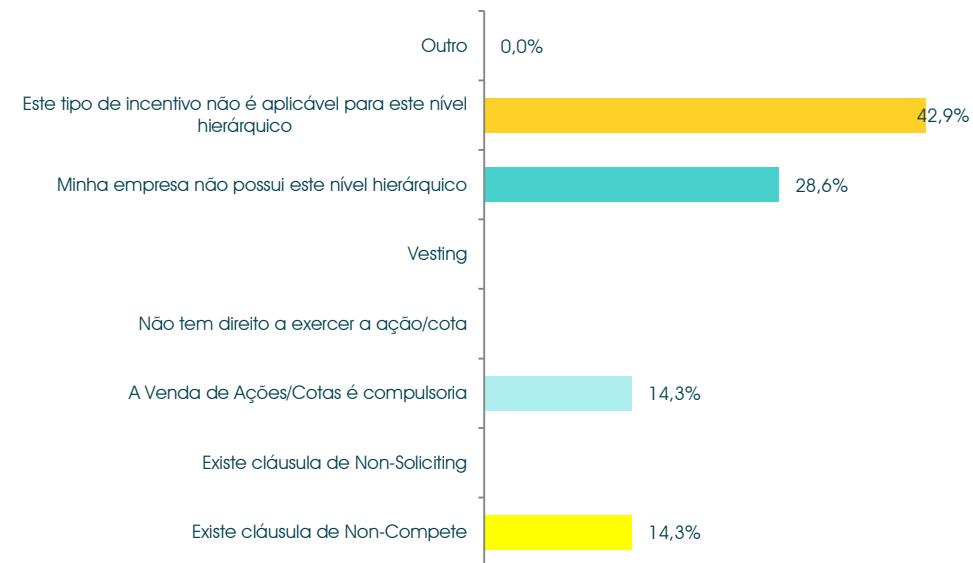


Ações em Caso de Desligamento

Todos



Asset Management

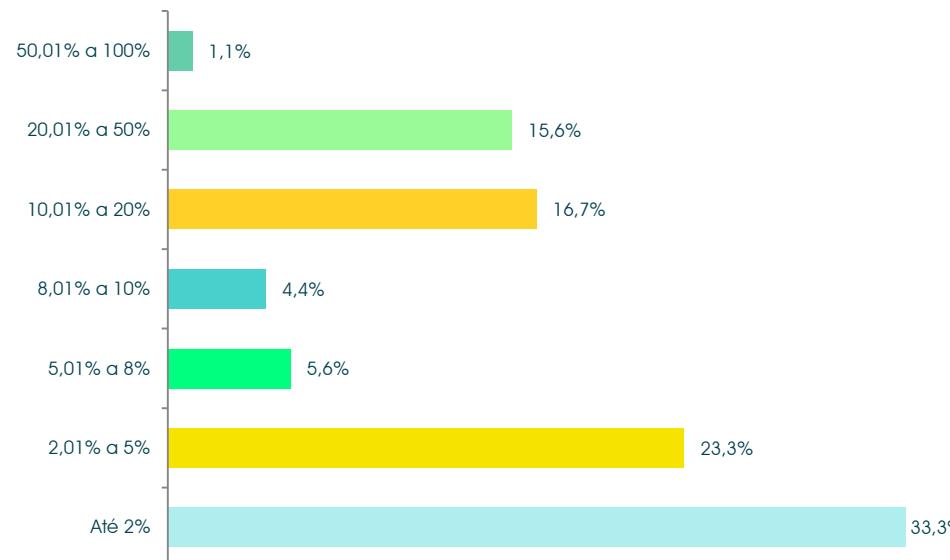


Rotatividade de Pessoal

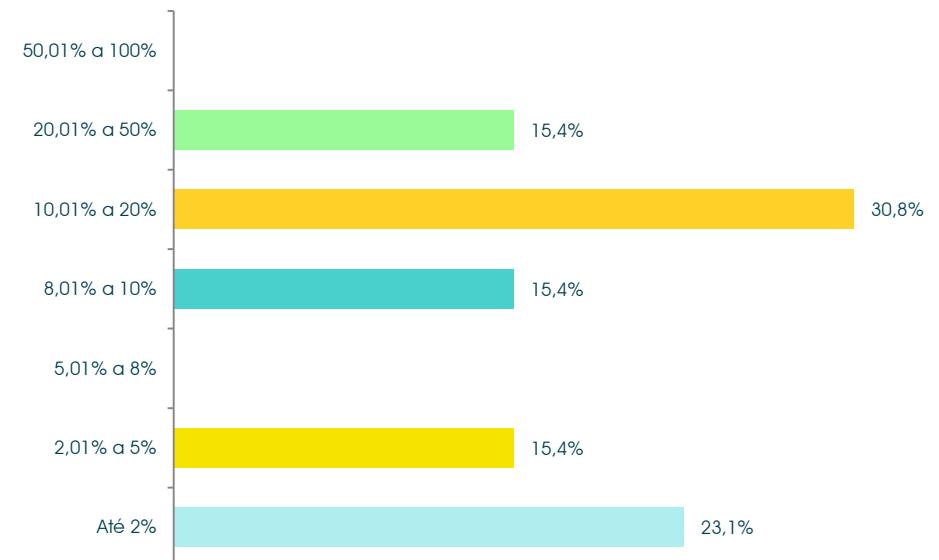


Índice Geral de Turnover em 2016

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