REVISTA
HCOMpartilhaRH
ANO 1 - Nº 1 | NOVEMBRO | 2026
NEGÓCIOS - LIDERANÇA - PESSOAS

ENTREVISTA DE CAPA

GERALDO RUFINO

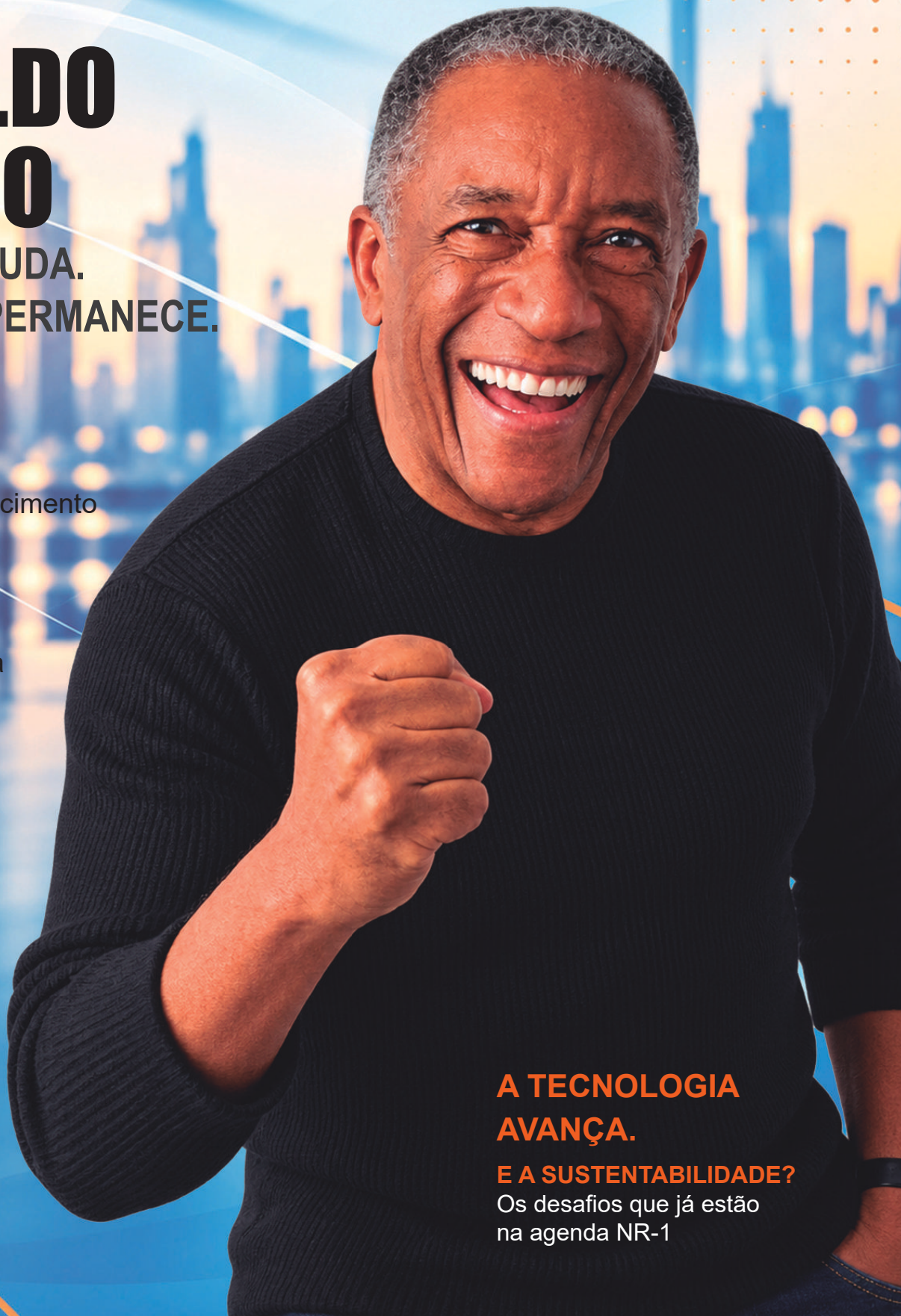
O FUTURO MUDA. O HUMANO PERMANECE.

Diversidade não termina na contratação:
Começa no pertencimento

Negócios com propósito
Pessoas, liderança e resultados em um novo cenário

Lideres não nascem prontos
Quem prepara os líderes?

De gestão intuitiva a RH estratégico
um case real

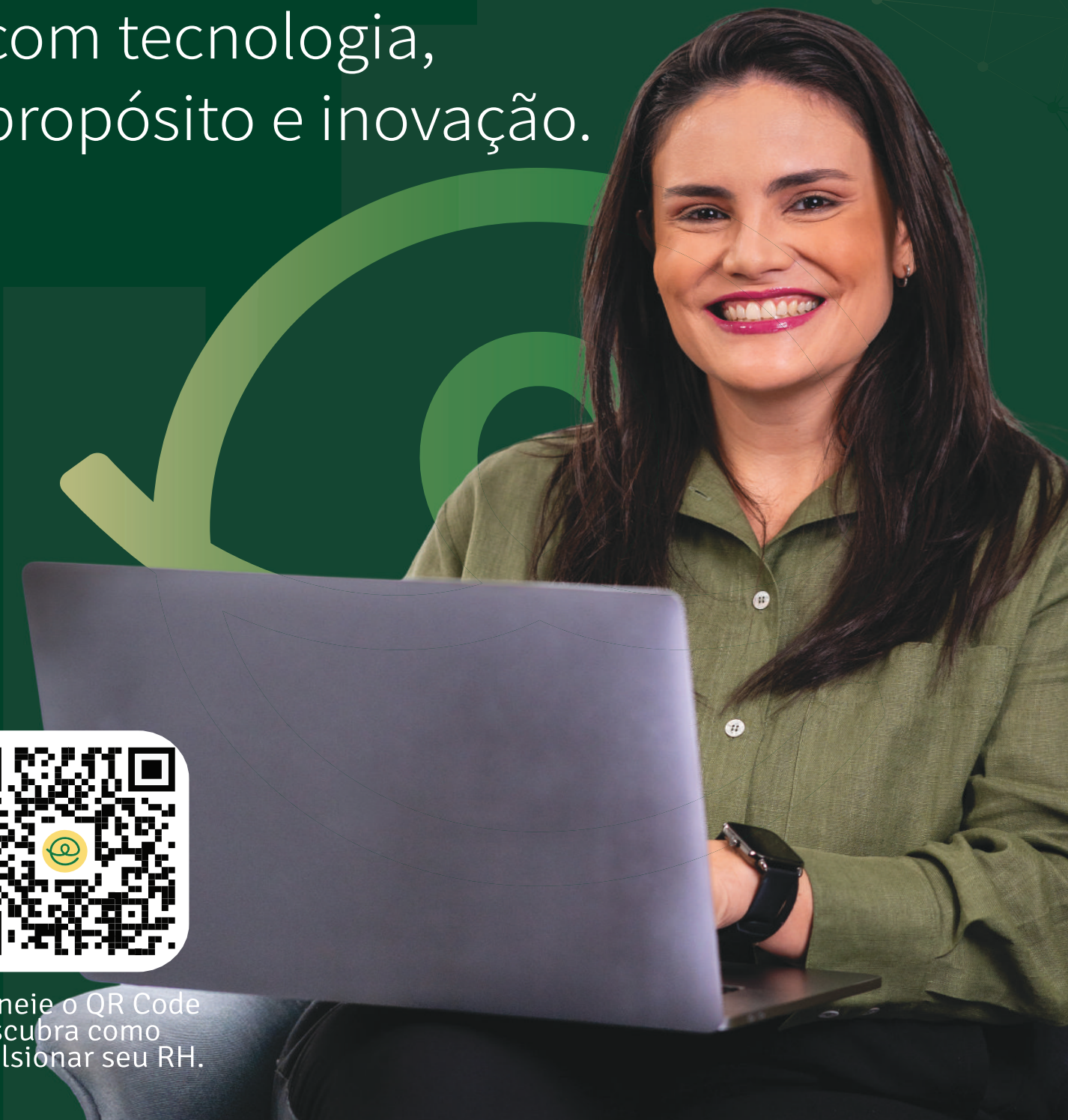


A TECNOLOGIA AVANÇA.

E A SUSTENTABILIDADE?
Os desafios que já estão na agenda NR-1

companhia de estágios

Recrutamento, seleção e gestão de **jovens aprendizes, estagiários e trainees** com tecnologia, propósito e inovação.



Escaneie o QR Code e descubra como impulsionar seu RH.

CARTA DA FUNDADORA

Toda vontade de transformar nasce de uma ideia, uma inquietação, uma necessidade ou da iniciativa de transformar ideias em realidade. A revista COMpartilhaRH nasce desse propósito: criar um espaço de informação, conhecimento e reflexão, onde diferentes vozes, experiências e perspectivas se encontram para ampliar o olhar sobre pessoas, liderança, organizações e negócios, tendo sempre a dimensão humana como ponto de partida.

Esta primeira edição chega ao mercado em um momento especial da trajetória da COMpartilhaRH. Ela acompanha o percurso que provocou o surgimento dessa ideia, a ampliação de suas iniciativas, a construção de uma comunidade e o lançamento do livro. Mais do que apresentar uma nova revista, queremos oferecer uma nova possibilidade de diálogo. Para isso, contamos também com uma equipe de produção alinhada aos princípios da sustentabilidade em nossas relações, promovendo o compartilhamento de conhecimentos e o desenvolvimento humano.

Com esse alinhamento, desejamos aproximar empresários, líderes, profissionais de Recursos Humanos, especialistas, empreendedores, parceiros e todos aqueles que compreendem que os desafios das organizações também passam pelas relações humanas.

A COMpartilhaRH não nasce para oferecer todas as respostas, mas para fazer perguntas, compartilhar experiências e aproximar pessoas que têm algo a contribuir para essa conversa.

Espero, assim, que cada página desta primeira edição provoque em vocês a mesma pergunta que nunca deixou de me acompanhar e que me trouxe até aqui:

Que tipo de liderança eu quero exercer e que tipo de liderança aceito ao meu redor?

Vamos juntos.

Daniela Araújo
@danielaaraujorh



COMpartilhaRH

Edição nº 1 | Novembro de 2026
Fundadora: Daniela Araújo
Editora: Rose Campos - MTB 17.109

EXPEDIENTE

Tiragem impressa e online

Equipe de produção: Ecos do Meio Comunicação
imprensa@ecosdomeio.com.br - (11) 97985-4578 - SP
Equipe MKT e Comercial: COMpartlhaRH
rh@daraujoassessoria.com.br - (11) 99455-4568 - SP

www.somoscompartilharh.com.br

NESTA EDIÇÃO



Nesta primeira edição, olhamos para um mundo do trabalho em transformação. A Inteligência Artificial já faz parte dessa realidade e, por isso, está presente em diferentes abordagens da revista. Mais do que discutir a tecnologia, queremos provocar uma reflexão sobre como pessoas, empresas e lideranças estão se preparando para conviver com ela, sem perder de vista aquilo que continua essencial: o humano.

A IA também está presente nesta edição, como ferramenta de apoio à criação de imagens, pesquisa, revisão e organização de textos. Boa leitura!

05 Geraldo Rufino
O FUTURO MUDA. O HUMANO PERMANECE.
Tecnologia, liderança e pessoas: por que preparar o ser humano é essencial para transformar inovação em oportunidade.

PESSOAS, LIDERANÇA & CULTURA

08 Liderança & Gestão
A liderança que a tecnologia não substitui - Sabrina Marigo

10 Cultura & Organizações
Empresas familiares - Daniela Dgrano

12 Entrelinhas: Uma reflexão para olhar além

13 Visão de Líder
O Silêncio da equipe com Juliane Mulet

14 Pessoas & Cultura
Diversidade - Karine Peres Martins

PESSOAS, NEGÓCIOS & TECNOLOGIA

16 Pessoas & Negócios
O recurso mais precioso das empresas - Tiago Mavichian

18 Tendências - Entrevista
IA e o futuro do trabalho - Elaine Coimbra

20 Radar do Mercado
No Radar: inteligência artificial

21 Coluna – RH na Prática
Reestruturar o RH com Patrícia Maranhão

BASTIDORES COMPARTILHA

22 Histórias, pessoas, encontros e escolhas
25 Quem caminha com a gente
26 Conexões - Quando parcerias transformam trajetórias

GESTÃO & NEGÓCIOS

27 Case Real
De gestão intuitiva a RH estratégico

28 Coluna - Gestão & Risco
Opinião - Coluna – Gestão & Risco
O desligamento começa no primeiro dia do contrato
Airton Trevisan Júnior

29 RH e Sustentabilidade
O novo papel do RH na transição sustentável

COMPARTILHANDO

30 Líderes não nascem prontos - Daniela Araújo

O FUTURO MUDA. O HUMANO PERMANECE.

Tecnologia, processos e siglas transformam as organizações.
Mas são as pessoas que dão sentido, direção e vida a essas mudanças.

Em um mundo empresarial atravessado pela inteligência artificial, pela transformação digital e pela urgência da sustentabilidade, falar sobre o futuro dos negócios pode parecer, à primeira vista, falar sobre tecnologia. Para Geraldo Rufino, porém, a equação começa em outro lugar: nas pessoas.

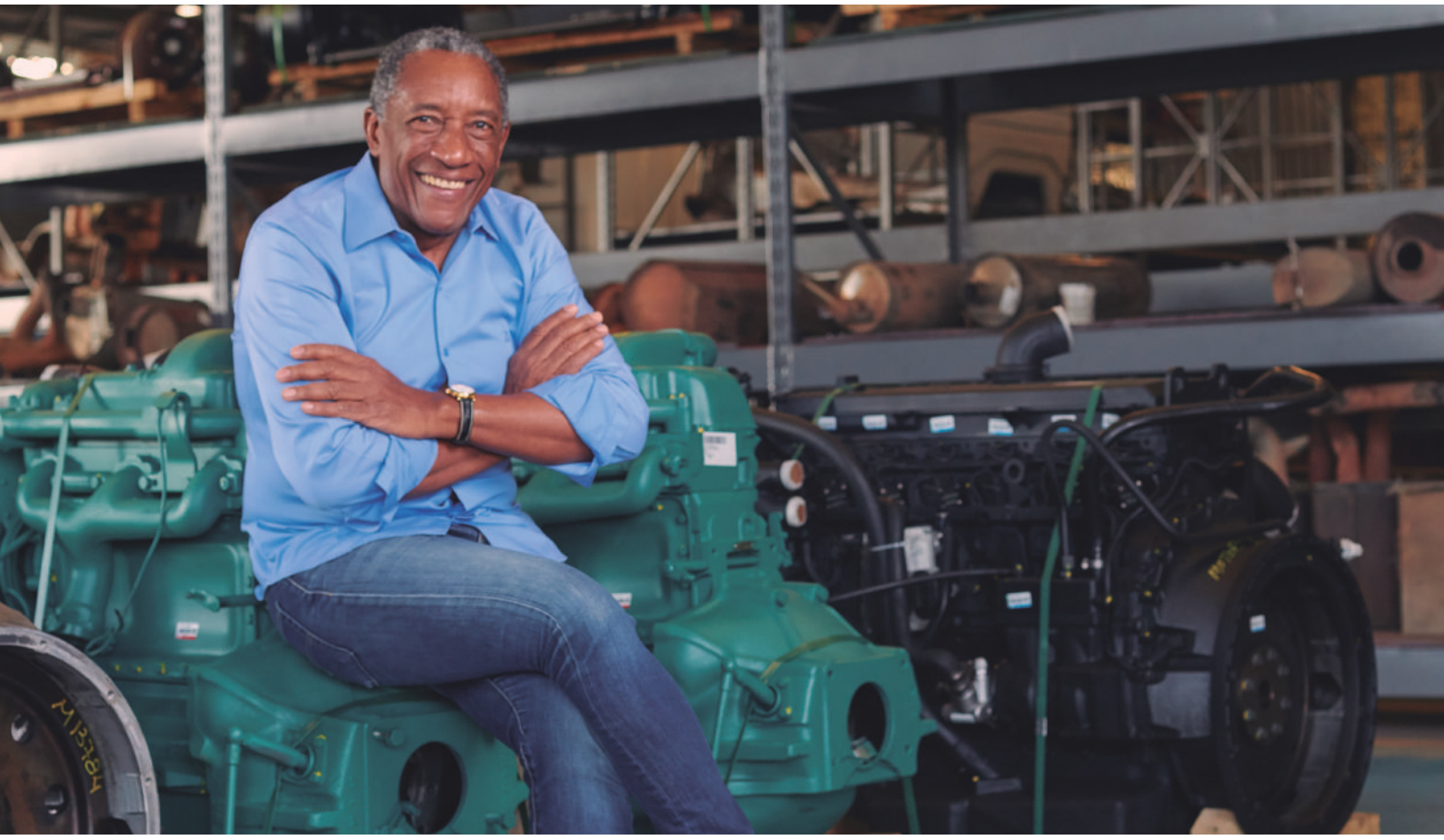
Empreendedor, empresário, escritor e autor do prefácio do "livro COMpartilhaRH", Rufino construiu sua trajetória a partir de experiências que o levaram a transformar dificuldades em oportunidades. Sua visão de negócios parte de uma premissa simples, mas que ganha novas dimensões diante das mudanças atuais: processos podem ser aperfeiçoados, máquinas podem ser substituídas, tecnologias podem ser incorporadas. Mas são as pessoas que fazem as transformações acontecerem.

A afirmação ganha relevância em um momento em que a inteligência artificial começa a ocupar diferentes etapas da jornada do trabalhador, do recrutamento ao desenvolvimento, da aprendizagem à análise de dados e ao apoio à tomada de decisões.

A questão, portanto, não é apenas o que a tecnologia será capaz de fazer. É o que as pessoas estarão preparadas para fazer com ela.

"A tecnologia deve ser uma ferramenta a serviço das pessoas, e não um substituto para aquilo que o ser humano é capaz de construir."





O desafio não é apenas tecnológico

Para Geraldo Rufino, cabe às organizações criar condições para que seus profissionais acompanhem as transformações. Isso significa oferecer oportunidades, estimular o conhecimento, desenvolver talentos e preparar as equipes para utilizar as novas ferramentas de maneira produtiva.

A tecnologia, nessa perspectiva, não encerra a conversa sobre o trabalho. Ela a amplia.

Quanto mais recursos tecnológicos entram nas organizações, maior passa a ser a importância de competências que não podem ser reduzidas a comandos ou algoritmos: capacidade de adaptação, relacionamento, criatividade, inteligência emocional, autoestima e discernimento.

A pergunta que emerge, portanto, é também uma das questões centrais desta edição da revista: o que continua sendo humano?

Segundo Rufino a resposta talvez esteja justamente "na capacidade de aprender, escolher, estabelecer relações e atribuir significado às mudanças".

Liderar é fazer com que as pessoas queiram caminhar

A visão de Rufino sobre liderança segue a mesma lógica, e liderar, portanto, não se resume a ocupar uma posição hierárquica ou distribuir tarefas. Liderança passa pela capacidade de conquistar, servir, motivar e dar exemplo.

Nesse caminho, palavras que muitas vezes parecem distantes do vocabulário corporativo ganham espaço: humildade, carinho, disciplina, autoestima e respeito.

"Não se trata de negar metas, resultados ou produtividade. Ao contrário. A questão é compreender que resultados sustentáveis dependem também da qualidade das relações que sustentam o trabalho", explica ele.

Rufino complementa que uma liderança que estimula a confiança tende a criar um ambiente em que as pessoas se sintam parte do processo. E quando profissionais percebem que podem aprender, contribuir e crescer, a mudança deixa de ser apenas uma determinação da empresa e passa a ser também uma construção coletiva.

Conhecimento como ferramenta de transformação

É nesse ponto que educação e desenvolvimento profissional assumem papel estratégico para o empresário. Afinal, "preparar pessoas para o futuro não significa apenas ensinar a operar uma nova ferramenta. Significa ampliar sua capacidade de compreender o contexto, fazer perguntas, tomar decisões e encontrar novas possibilidades".

A inteligência artificial e as novas discussões

Ferramentas capazes de processar grandes volumes de informação, automatizar tarefas e apoiar decisões

podem liberar tempo e aumentar a eficiência. “Mas eficiência, sozinha, não resolve os dilemas humanos presentes nas organizações”, comenta Rufino, indagando: Quem define os critérios? Quem interpreta os resultados? Quem identifica um viés? Quem considera o contexto que os dados não conseguem explicar?

Essas perguntas, segundo o empresário, recolocam o ser humano no centro das discussões.

Sendo assim, para ele, a preparação é fundamental. Em vez de enxergar a tecnologia apenas como ameaça, profissionais e organizações precisam aprender a utilizá-la a seu favor. “A questão não é competir com a tecnologia, mas aprender a trabalhar com ela sem perder aquilo que nos torna humanos.”

Esse deslocamento de perspectiva, para ele, muda também o papel do RH. “Mais do que acompanhar a chegada de novas ferramentas, a área precisa participar da preparação das pessoas para um ambiente profissional em transformação”.

Sustentabilidade começa no comportamento

A mesma lógica aparece quando o assunto é sustentabilidade. Em vez de tratar ESG apenas como conjunto de normas, indicadores ou siglas corporativas, Rufino aproxima o tema da vida cotidiana: “A sustentabilidade precisa ser compreendida para ser praticada.”

Segundo ele, isso significa levar os princípios para dentro da empresa, mas também para casa e para as relações, pois “o comportamento cotidiano é parte da sustentabilidade”. Afinal como consumimos, como descartamos, como utilizamos recursos, como tratamos as pessoas e como tomamos decisões?”

Ele pergunta e já responde que a sustentabilidade deixa de ser uma área isolada e passa a dialogar com cultura organizacional, educação, liderança e reputação quando esses valores são incorporados pelo indivíduo: “Uma política pode estabelecer diretrizes. Um relatório pode apresentar indicadores. Uma tecnologia pode ajudar a medir resultados, mas nenhuma dessas ferramentas, isoladamente, transforma comportamento”.

> Liderança passa pela capacidade de conquistar, servir, motivar e dar exemplo.

Portanto, compreender por que determinada mudança é necessária, segundo Rufino, é o primeiro passo para incorporá-la à prática. “Essa perspectiva aproxima sustentabilidade e gestão de pessoas, pois ambas dependem de consciência, educação e escolhas”.

A mudança começa na maneira como enxergamos os desafios

Diante de uma crise, segundo Rufino, uma tecnologia nova ou uma transformação no mercado, existe a possibilidade de enxergar apenas o problema, mas existe também a possibilidade de buscar conhecimento, “preparar-se e descobrir o que pode ser construído a partir daquela circunstância”.

“É uma visão que coloca responsabilidade e protagonismo nas mãos das pessoas” e isso, segundo ele, não significa ignorar as dificuldades. “Significa não permitir que elas determinem, sozinhas, o que será possível fazer”.

Uma organização pode ter tecnologia, processos e estratégia. Mas é pelas pessoas que tudo isso ganha vida.

Quem produz as mudanças?

No encerramento de nossa entrevista, Rufino reforça o ponto em que o conhecimento se transforma em atitude. “Talvez a grande questão não seja apenas como serão as empresas do futuro, mas que tipo de pessoas estarão preparadas para construí-las.

Os negócios vão mudar. As tecnologias vão mudar. Os cenários vão mudar. Mas continuarão sendo as pessoas as responsáveis por fazer a mudança acontecer. E talvez seja justamente aí que esteja o maior desafio e também a maior oportunidade:

Prepare-se. Acredite no seu potencial. Aprenda a enxergar os desafios de outra maneira.”

A mensagem é particularmente significativa para o RH, pois “diante de mudanças cada vez mais rápidas, desenvolver pessoas deixa de ser apenas uma atividade de apoio e passa a integrar a própria estratégia do negócio”, conclui.



A liderança que a tecnologia não substitui

Quanto mais a tecnologia avança, mais a liderança precisa dominar aquilo que não pode ser automatizado: repertório, coragem, escuta ativa e responsabilidade sobre pessoas.

Sabrina Marigo

A inteligência artificial já faz parte da rotina das empresas, e para quem lidera, isso representa uma oportunidade, mas também traz uma pergunta: se a tecnologia oferece respostas cada vez mais rápidas, o que continuará sendo responsabilidade exclusivamente humana?

Na minha experiência em Recursos Humanos, especialmente próxima a operações e lideranças que precisam tomar decisões todos os dias, aprendi que os maiores desafios raramente surgem por falta de informação. Muitas vezes, o gestor já conhece o indicador, sabe que existe um problema de desempenho, percebe uma queda de engajamento ou identifica alguém pronto para assumir novos desafios.

O ponto crítico está no que acontece depois do dado

É preciso conversar, ter repertório, dar contexto, fazer perguntas, sustentar uma decisão difícil, reconhecer alguém com justiça, desenvolver antes de simplesmente substituir e assumir a responsabilidade pela escolha feita.

Quantas vezes você, como líder, já adiou um feedback porque sabia que a conversa seria desconfortável? Quantas vezes um profissional foi considerado "não preparado" sem que alguém tivesse explicado o que precisava desenvolver? E quantas decisões sobre pessoas foram tomadas com base em percepção quando poderiam ter sido sustentadas por evidências?

Ao trabalhar com matrizes de habilidades, avaliações estruturadas, planos de desenvolvimento e fóruns de pessoas, percebi que o valor não estava na planilha, no formulário ou na metodologia, mas na conversa que esses recursos provocavam.

Uma matriz pode mostrar uma lacuna técnica. Um indicador pode sinalizar aumento de turnover (alta rotatividade de profissionais). Uma avaliação pode apontar baixa performance. A IA pode cruzar essas informações e sugerir hipóteses. Mas nenhuma ferramenta conhece integralmente a história daquela equipe, o contexto de uma operação, o momento de um profissional ou o impacto que uma decisão terá sobre as pessoas.

Lembro de um fórum de pessoas em que discutíamos a sucessão de uma posição técnica. Os dados apontavam que um possível sucessor ainda possuía uma competência importante a desenvolver, e existia a percepção de que ele "ainda não estava pronto".

A discussão poderia ter terminado ali.

Em vez disso, surgiram outras perguntas: pronto para quê, exatamente? O que faltava, com precisão? E o que estávamos fazendo, como liderança, para ajudá-lo a desenvolver aquilo que esperávamos dele?

A conversa mudou

Em vez de simplesmente retirar aquele profissional do mapa sucessório, foi possível transformar uma percepção em um caminho de desenvolvimento. O dado mostrou onde olhar. A liderança precisou decidir o que fazer com aquela informação.

O risco não está na inteligência artificial substituir líderes, mas em líderes terceirizarem para a tecnologia aquilo que continua sendo essencialmente humano: compreender contextos, tomar decisões e conduzir pessoas.

A fronteira entre tecnologia e liderança

O risco não está na inteligência artificial substituir líderes, mas em líderes terceirizarem para a tecnologia aquilo que continua sendo essencialmente humano: compreender contextos, tomar decisões e conduzir pessoas.

Saber usar tecnologia será importante, mas não suficiente. O diferencial estará na capacidade de transformar informação em decisão e decisão em uma conversa que gere clareza. Antes de perguntar à IA "o que fazer com um colaborador de baixa performance?", o líder precisa saber quais evidências existem, quais expectativas foram combinadas, que apoio foi oferecido e se aquela pessoa teve oportunidade real de evoluir.

Quando gestores discutem casos reais, calibram avaliações ou precisam justificar por que alguém está, ou ainda não está, preparado para um próximo passo, o critério deixa de ser apenas "eu acho" e passa a exigir evidências. Isso não torna a gestão menos humana. Pode torná-la mais justa.

Na prática, vejo três movimentos importantes: usar dados para reduzir achismos e não para eliminar o diálogo; criar critérios claros para desenvolvimento e reconhecimento; e preservar tempo para conversas de qualidade.

Se a tecnologia nos devolve tempo, o que faremos com ele?

Vamos preencher nossas agendas com mais tarefas ou utilizá-lo para liderar melhor? E, se escolhermos liderar melhor, quais conversas estamos adiando hoje?

> **Nenhuma ferramenta conhece integralmente a história daquela equipe, o contexto de uma operação, o momento de um profissional ou o impacto que uma decisão terá sobre as pessoas.**



A liderança do futuro não precisará competir com a inteligência artificial em velocidade. Precisará saber utilizá-la sem abrir mão do repertório, da escuta e da responsabilidade sobre as decisões que afetam pessoas.

Talvez a principal pergunta para quem lidera não seja "como a IA vai mudar meu trabalho?", mas:

Que tipo de líder eu preciso me tornar quando ter informação deixa de ser meu principal diferencial?

Quando todos tiverem acesso a ferramentas semelhantes, a tecnologia poderá aproximar a qualidade das respostas. O que continuará diferenciando uma liderança será a qualidade das perguntas que faz, das decisões que assume e das relações que escolhe construir.

> **O líder precisa saber quais evidências existem, quais expectativas foram combinadas, que apoio foi oferecido e se aquela pessoa teve oportunidade real de evoluir.**

Sabrina Marigo é especialista HRBP na Brado Logística e atua há mais de 13 anos em RH, com experiência em empresas industriais nacionais e multinacionais. É MBA em Gestão de Pessoas pela USP/ESALQ e pós em Coaching e Gestão em Liderança.
LinkedIn: sabrinamarigo

Empresas familiares

O verdadeiro desafio não é profissionalizar processos, é profissionalizar as relações

Daniela Dgrano



Empresas familiares costumam nascer de uma história de coragem, confiança e muito trabalho. Durante anos, essas características impulsionam o crescimento do negócio. Porém, à medida que a empresa cresce, aquilo que antes era sua maior força pode se tornar um desafio: administrar pessoas quando os vínculos familiares interferem nas decisões de gestão.

Cresci dentro de uma empresa familiar. Vivi os desafios de uma gestão conduzida por vários sócios da mesma família, nem sempre alinhados, mas unidos pela história que construíram juntos. Mais tarde, como consultora, encontrei esse mesmo cenário em dezenas de empresas. Percebi que o problema raramente está na falta de dedicação, mas na dificuldade de transformar relações familiares em relações profissionais sem perder a essência do negócio.

Costumo dizer que, quando todo mundo faz tudo, ninguém se responsabiliza por nada. A falta de clareza faz com que decisões se sobreponham, responsabilidades se confundam e colaboradores recorram ao familiar ou gestor mais permissivo. Aos poucos, a autoridade deixa de estar na função e passa a estar na conveniência.

Em muitas empresas, o organograma acaba confundido com a árvore genealógica. Os cargos deixam de refletir competência, preparo e responsabilidade e passam a refletir apenas o lugar ocupado na família. Quando o sobrenome fala mais alto que o cargo, a liderança perde força e a gestão perde credibilidade.

Muitas empresas acreditam que profissionalizar significa implantar processos, criar políticas, desenhar organogramas ou adquirir sistemas. Tudo isso é importante, mas insuficiente quando as relações continuam sendo conduzidas pela emoção. Cultura organizacional não é aquilo em que a família acredita; é aquilo que pratica diariamente. Comportamentos tolerados porque vêm de um familiar passam a fazer parte da cultura da empresa.

Da relação familiar à gestão profissional

Antes de definir cargos e responsabilidades, muitas empresas precisam organizar as relações. Há conversas que nunca aconteceram, expectativas não alinhadas e conflitos antigos que continuam influenciando decisões presentes. Ignorar essas questões faz com que qualquer mudança estrutural exista apenas no papel.

É preciso clareza sobre o propósito do negócio e alinhamento de que

> Quando apenas o sobrenome fala mais alto que o cargo, a liderança perde força e a gestão perde credibilidade.

as decisões devem considerar o que é melhor para a empresa. Só depois faz sentido definir papéis, respeitar responsabilidades e construir uma gestão profissional.

O mesmo vale para a sucessão, que começa muito antes da transferência do patrimônio. Ela se inicia quando os futuros líderes são preparados para assumir responsabilidades, desenvolver pessoas e tomar decisões difíceis. Sem esse preparo, a sucessão deixa de representar continuidade e passa a ser um risco para o negócio.

Também é comum tentar estender o ambiente familiar aos colaboradores. Muitas empresas acreditam que tratar todos "como se fossem da família" resolverá problemas como rotatividade, absenteísmo ou conflitos internos. Respeito, proximidade e reconhecimento são fundamentais, mas a relação entre empresa e colaborador continua sendo profissional, sustentada por direitos, deveres e limites claros.

Quando esses limites desaparecem, surgem privilégios, exceções e comparações que comprometem a sensação de justiça na equipe.

Vivenciei isso na prática. Aos 21 anos, passei a atuar oficialmente na empresa da minha família. Muitos colaboradores me conheciam apenas como "a filha do dono", a menina que aparecia na padaria para visitar meu pai e meus tios ou comer carolinas.

Conquistar espaço exigiu mais do que ocupar uma posição. Foi preciso construir credibilidade, implantar processos gradualmente, estabelecer regras coerentes e demonstrar que meu objetivo era contribuir para o crescimento do negócio, e não exercer autoridade pelo vínculo familiar. Com o tempo, percebi que o respeito não nasce do sobrenome, mas da coerência entre discurso, postura e decisões.

Essa experiência mostrou que muitas empresas familiares cresceram por mérito e dedicação, mas não desenvolveram, na mesma velocidade, sua estrutura de gestão de pessoas. Benefícios e acordos feitos com antigos colaboradores acabam sendo estendidos a novos profissionais que possuem outras expectativas sobre trabalho e carreira.

Quando exceções se transformam em expectativas, surgem conflitos e insegurança. Profissionalizar exige consistência, não rupturas. Pequenas mudanças, feitas com clareza e coerência, fortalecem a cultura e permitem que o alinhamento entre empresa e profissional aconteça naturalmente.

Sempre digo que empresas familiares precisam burocratizar humanizando. Isso significa implantar processos coerentes com a realidade da empresa, criar rotinas previsíveis, estabelecer critérios claros e acompanhar sua aplicação sem perder o respeito pelas pessoas. Humanizar não é abrir mão das regras, mas aplicá-las com transparência e justiça.

Profissionalizar uma empresa familiar não significa perder sua essência. Significa criar estruturas capazes de proteger aquilo que a família levou anos para construir. Negócios familiares sobrevivem por gerações quando conseguem transformar sua história em uma gestão sólida, preparada para o futuro.

> Por que organogramas, políticas e sistemas não resolvem conflitos de liderança, sucessão e cultura quando os papéis familiares continuam misturados aos papéis profissionais.



Daniela Dgrano é consultora, palestrante e mentora em Gestão Estratégica de Pessoas, especialista em empresas familiares e no setor de panificação, com mais de 17 anos de experiência atuando em todo Brasil. Fundadora da Dgrano Consultoria para Padarias, é graduada e pós-graduada em Nutrição, com MBA em Gestão Empresarial, pós-graduada em Compliance Trabalhista. Coautora do livro Gestão e Liderança na Prática (2025) e idealizadora do livro Do Pão à Gestão (2026).
LinkedIn e Instagram: danieladgrano



Liderança não é cargo, é posicionamento.

Cargo se dá.

Posicionamento se conquista todos os dias.

O silêncio da equipe nem sempre significa concordância

Juliane Mulet

Quando as pessoas têm espaço para falar, questionar e propor novas ideias sem medo, a segurança psicológica deixa de ser apenas uma questão de bem-estar e passa a ser um fator de inovação e crescimento.

Pense em uma reunião importante. O líder apresenta uma decisão, pergunta se alguém discorda e ninguém diz nada. Todos concordam, a reunião termina e fica a sensação de alinhamento. Mas será que está?

Nem todo silêncio significa concordância. Às vezes, ele revela algo mais preocupante: as pessoas aprenderam que discordar, admitir uma dúvida ou apontar um problema pode ter um custo.

É justamente aí que entra a segurança psicológica.

Nos estudos de Amy Edmondson, ela aparece como uma crença compartilhada de que o grupo é seguro para assumir riscos interpessoais como fazer perguntas, pedir ajuda, admitir erros e expressar opiniões sem medo de constrangimento ou punição.

Um ambiente psicologicamente seguro não é um ambiente sem cobrança, conflito ou responsabilidade. Também não significa concordar com tudo ou evitar conversas difíceis. Significa construir relações de trabalho em que as pessoas possam se posicionar, aprender com os erros e contribuir sem receio de serem desqualificadas.

Isso importa porque inovação também depende de confiança. Quem apresenta uma ideia nova se expõe. Quem aponta uma falha pode contrariar uma decisão já tomada. Quem admite um erro assume vulnerabilidade. Quando essas situações são recebidas com hostilidade, as pessoas tendem a falar menos, perguntar menos, arriscar menos e inovar menos.

Uma meta-análise de Marlow e Lacerenza reuniu evidências de milhares de equipes e encontrou relações entre segurança psicológica, aprendizagem em equipe, desempenho e inovação. A ciência reforça algo que a prática de liderança já sinaliza: é difícil aproveitar o potencial das pessoas quando elas não se sentem seguras para contribuir.

E isso se constrói no cotidiano.

Na próxima reunião, experimente trocar "Alguma dúvida?" por: "O que podemos estar deixando de enxergar?"

Diante de um erro, em vez de começar por "Quem fez isso?", pergunte:

O que aconteceu? Como podemos consertar? O que podemos aprender para evitar que se repita?

Também vale abrir espaço para quem costuma participar menos, sem expor ou constranger ninguém:

"Gostaria de ouvir quem ainda não falou, fique à vontade para contribuir."

Antes de encerrar, abra espaço para o não dito: "Existe alguma preocupação, discordância ou risco que ainda não colocamos na mesa?"

Dizer que todos podem falar é relativamente fácil. O verdadeiro teste acontece quando alguém fala aquilo que a liderança não gostaria de ouvir.

Para quem lidera, fica uma pergunta simples e talvez desconfortável:

As pessoas da sua empresa se sentem seguras para dizer aquilo que você precisa ouvir, mesmo quando não é aquilo que você gostaria de ouvir?



Juliane Mulet é psicóloga clínica, organizacional e do trabalho há mais de 20 anos. Trabalha com pessoas e organizações, unindo Psicologia Baseada em Evidências, saúde mental corporativa e desenvolvimento de ambientes de trabalho sustentáveis.
LinkedIn: julianemuletpsi

Referências: EDMONDSON, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999. MARLOW, S. L.; LACERENZA, C. N. There is no end to learning, but how does it begin? A meta-analysis of the team learning pathway. Journal of Management Studies, v. 62, n. 2, p. 597–631, 2025.

Diversidade não termina na contratação começa no pertencimento

Karine Peres Martins

A lei como piso, a cultura como teto. O desafio de transformar a diversidade e inclusão em prática viva nas empresas

O artigo, de autoria de Karine Peres Martins, fomenta uma discussão central das políticas de Diversidade, Inclusão e Equidade (D&I) no ambiente corporativo brasileiro. O ponto de partida está na compreensão de que o marco legislativo, consolidado na famosa Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) para Pessoas com Deficiência (PcD), consistiu em um instrumento de ruptura de barreiras impostas pela inércia mercadológica e pelo preconceito. Contudo, essa base representa, como elucida a autora, apenas o chão, o "piso" da responsabilidade institucional em meio a pressões contemporâneas referentes a todos os recortes de diversidade: equidade de gênero, diversidade LGBTQIAPN+, raça e geração. Portanto, o desafio do RH é transformar a contratação em pertencimento, garantindo que a diversidade esteja presente não apenas nos números, mas também na cultura, nas relações e nas oportunidades de desenvolvimento dentro das organizações.

Mesmo depois de décadas, o cenário corporativo expõe um novo abismo focado no que acontece aos colaboradores depois de serem admitidos. A maior fragilidade do universo das empresas atuais é restringir as métricas de diversidade a mero mecanismo de averiguação para setores jurídicos e aos domínios estritos da área de recursos humanos. A prática engessada da gestão da diversidade, pautada primariamente na obrigatoriedade do compliance para refrear autuações dos órgãos judiciais, concebe o que o artigo classifica como "diversidade de fachada".

Nesse estágio de conformidade, verifica-se uma equidade puramente superficial e matemática: atende-se ao número legal da cota de vagas sem se transformar ou perturbar o equilíbrio organizacional das rotinas de comando, hierarquias ou lideranças consolidadas pelas elites vigentes. A partir dessa falácia, o colaborador captado pelas ferramentas institucionais entende que sua admissão reside menos em seu potencial intelectual e mais na utilização de sua imagem para constituir barreiras legais contra multas.

O custo da ausência de pertencimento

Cria-se um perigoso habitat ocupacional fundamentado na presença sem real sentimento de pertencimento, produzindo aumentos progressivos e alarmantes em adoecimento mental, microagressões institucionalizadas e turnover (rotatividade) contínuo. Assim, as estruturas acabam demandando cruelmente que a multiplicidade moldada de novos indivíduos se force em padrões organizacionais ainda brancos, conservadores e excludentes que em nada alteram as antigas relações e espaços da empresa.

De quem é a responsabilidade?

Compreendidos os perigos e os entraves da diversidade estacionada no "compliance", o percurso em direção à diversidade efetiva é, como esperado, complexo e árduo. A travessia do registro formal em papel até o pertencimento empírico no dia a dia acarreta o necessário desmame do comodismo utilitarista a curto e longo prazo dos líderes executivos. Muitos diretores concentram suas premissas sob urgências por lucros sem estender esforços autênticos à ressignificação da estrutura comunicacional ou na mudança material que transcende os aspectos físicos, partindo em uma arquitetura sistêmica contra os implacáveis vieses inconscientes. O corporativo foi desenhado por décadas recompensando um predeterminado perfil.

Outro elemento de alerta concentra-se na problemática de que os comitês de



diversidade atuam recorrentemente por meio de voluntariado desfavorecido em poder organizacional e monetário. Trata-se da irresponsável delegação desse compromisso que na verdade é intransferível; é um vetor corporativo cuja exigência deve ser enraizada entre a governança, CEOs e os mantenedores. Equidade é, portanto, ação pragmática de empoderamento estratégico, não assistência complementar de solidariedade. Redesenhar os pilares culturais exige atuações fundamentais, transpassando metas protocolares.

Como construir diversidade efetiva

O aprofundamento exige práticas executáveis essenciais como o Redesenho da Jornada de Integração (Onboarding Inclusivo), recepcionando o perfil e a singularidade do admitido e não buscando seu alisamento ético/estético para suprir as necessidades da organização; Programas formadores focados no real patrocínio em cargos do alto escalonamento em oposição aos suportes burocratizados limitados ao primeiro acolhimento; além do treinamento das gerenciais sendo compulsoriamente refletido com peso legal em políticas de retribuição financeira (bônus, PLR) para forçar o compromisso pela diversificação viva. E primordialmente, estruturar a acessibilidade e comunicação que escute efetivamente todos os membros.

Entregar as "mesmas chaves dos trâmites culturais", permitir que todos os grupos minorizados participem efetivamente na reconfiguração sistêmica (física e política) constitui o patamar central em nome de uma equanimidade sustentável. Em conclusão, não se discute mais se as cadeiras estão alocadas, demanda-se agora quem fala, decide e transforma enquanto ocupante.

> Não basta ocupar cadeiras: é preciso participar das decisões que transformam a organização.



Karine Peres Martins é mestre em Educação, especialista em Políticas Públicas e Projetos e psicopedagoga. Atua em projetos de Diversidade e Inclusão na UNIFESP, é palestrante, autora de livros e idealizadora da Senda Assessoria, onde coordena iniciativas de mapeamento, planejamento e implementação de estratégias inclusivas em empresas e instituições, em parceria com equipes de Recursos Humanos.
Instagram: senda_assessoria

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991. KRAEMER, H. O poder da liderança inclusiva: como gestores podem criar pertencimento. São Paulo: Editora Negócios & Transformação, 2021. OIT - Organização Internacional do Trabalho. A força da diversidade: cultura e equidade no trabalho.

O recurso mais precioso das empresas é a atenção humana

Enquanto o investimento em tecnologia avança, cresce o valor do pensamento estratégico, da criatividade e da mentoria, essenciais para a formação de jovens talentos

Tiago Mavichian



O trabalho corporativo passa por um período único: nunca tivemos tantas ferramentas tecnológicas capazes de otimizar nosso trabalho, mas parece que nunca estivemos tão operacionais e com tão pouco tempo para refletir. Enquanto o investimento em IA domina as pautas das salas de reunião e as prioridades corporativas, corre-se o risco de confundir a velocidade das máquinas com a eficácia da estratégia humana.

Esse cenário é ainda mais crítico na porta de entrada do mercado de trabalho. Nos programas de estágio e de jovens talentos, a automação pode até acelerar o recrutamento, mas é o tempo focado e a mentoria próxima que verdadeiramente formarão os profissionais do futuro.

A nossa relação com a IA no ambiente corporativo evoluiu em uma velocidade sem precedentes. Movidos pela curiosidade, experimentamos as primeiras versões do ChatGPT como uma ferramenta quase mágica para tarefas básicas e individuais. Esse uso inicial, conhecido como Shadow AI (quando o trabalhador utiliza soluções não oficiais da empresa, como as da OpenAI ou do Google, para redigir e-mails, realizar buscas ou revisar textos), aos poucos foi sendo substituído por utilizações mais sofisticadas. Hoje, muitos processos e sistemas já têm IA embutida, de modo que mal a percebemos. É a IA que ranqueia os candidatos mais qualificados em processos seletivos, que identifica erros em folhas de pagamento antes do fechamento do mês ou que prevê o risco de turnover analisando e cruzando padrões que os olhos humanos dificilmente enxergariam.

> O RH precisa influenciar a estratégia junto ao time de TI, para garantir que a tecnologia não atropele a cultura e paute sozinha a tomada de decisão.

No ano passado, a imprensa destacou a preocupação de analistas de mercado, que passaram a questionar perspectivas de retorno das empresas de tecnologia à frente dessa revolução. Embora as dúvidas sejam pertinentes, a transformação tecnológica é um trem que todo mundo tem medo de perder. As desconfianças, portanto, não vão frear o seu avanço.

No nosso setor, o mercado global de tecnologia para RH era de 41,6 bilhões de dólares em 2024, e as estimativas apontam para que chegue a 84,8 bilhões em 2032, segundo S&S Insider.

Já dados recentes do Radar de IA, do Boston Consulting Group, vão na mesma direção. Segundo o relatório, 94% das empresas informam que irão manter seus aportes de investimentos internos em IA, mesmo que eles não tragam retorno no curto prazo. Além disso, 72% dos CEOs afirmam ser os principais decisores sobre IA dentro das organizações, o dobro do registrado no ano passado, e 50% deles

acreditam que a própria permanência no cargo depende de fazer dar certo a implementação da tecnologia. Esse tipo de informação comprova como a IA se tornou um ativo do negócio.

Em meio a este contexto, a importância e o papel estratégico do RH se expandem, conforme observou Josh Bersin, um dos mais influentes analistas de RH do mundo: "Tudo começou com o básico: folha de pagamento, contratação e administração de pessoal, evoluindo depois para treinamento, psicologia organizacional e desenho de cargos. Nas décadas de 1960 e 70, adicionamos suporte à gestão de carreiras, rankings compulsórios e gestão de sucessão baseada no modelo 9-box. E, agora, com o advento da IA, precisamos lidar com conceitos como densidade de talento, design organizacional, cargos flexíveis, trabalho 'sem cargo' [jobless work] e equidade salarial."

Para Bersin, o valor de qualquer profissional, inclusive engenheiros e cientistas de dados, não se resume mais a escrever códigos ou preencher planilhas (tarefas automatizadas), mas a construir, testar, analisar, comunicar e atender às necessidades humanas.

Isso porque, à medida que a IA integra a infraestrutura das empresas, o erro humano pode ser substituído pelo erro sistêmico. Sendo assim, num cenário em que um recrutador humano tem algum viés ou comete um equívoco, ele pode vir a afetar 10 candidatos, por exemplo. Já o agente de IA, se sofrer algum bug ou pequeno problema, pode descartar 10.000 pessoas numa tacada só, exponencializando o problema.

Isso demonstra como o papel do RH, ao lado da TI e dos líderes de maneira geral, passa a ser também o de garantir a ética nos processos e a acuracidade de dados sobre pessoas.

Outro aspecto importante que teremos de aprimorar como RHs é o potencial de fazer a curadoria da atenção dos nossos colaboradores. Com a IA presente cada vez mais na produção de resumos, e-mails, notificações e relatórios, estamos criando um ruído digital recorrente, que pode soterrar nossa capacidade de concentração.

Sendo assim, torna-se necessário proteger o tempo de concentração como um dos recursos mais escassos e valioso da empresa, para que seja bem aproveitado. Embora a IA possa processar quase tudo, apenas o humano tem o discernimento para decidir o que realmente merece ser priorizado para gerar inovação e valor real. É preciso dominar a tecnologia, sob o risco de ser dominado por ela. Daí a importância do letramento digital.

O fato é que o RH precisa influenciar a estratégia junto ao time de TI, para garantir que a tecnologia não atropele a cultura e paute sozinha a tomada de decisão.

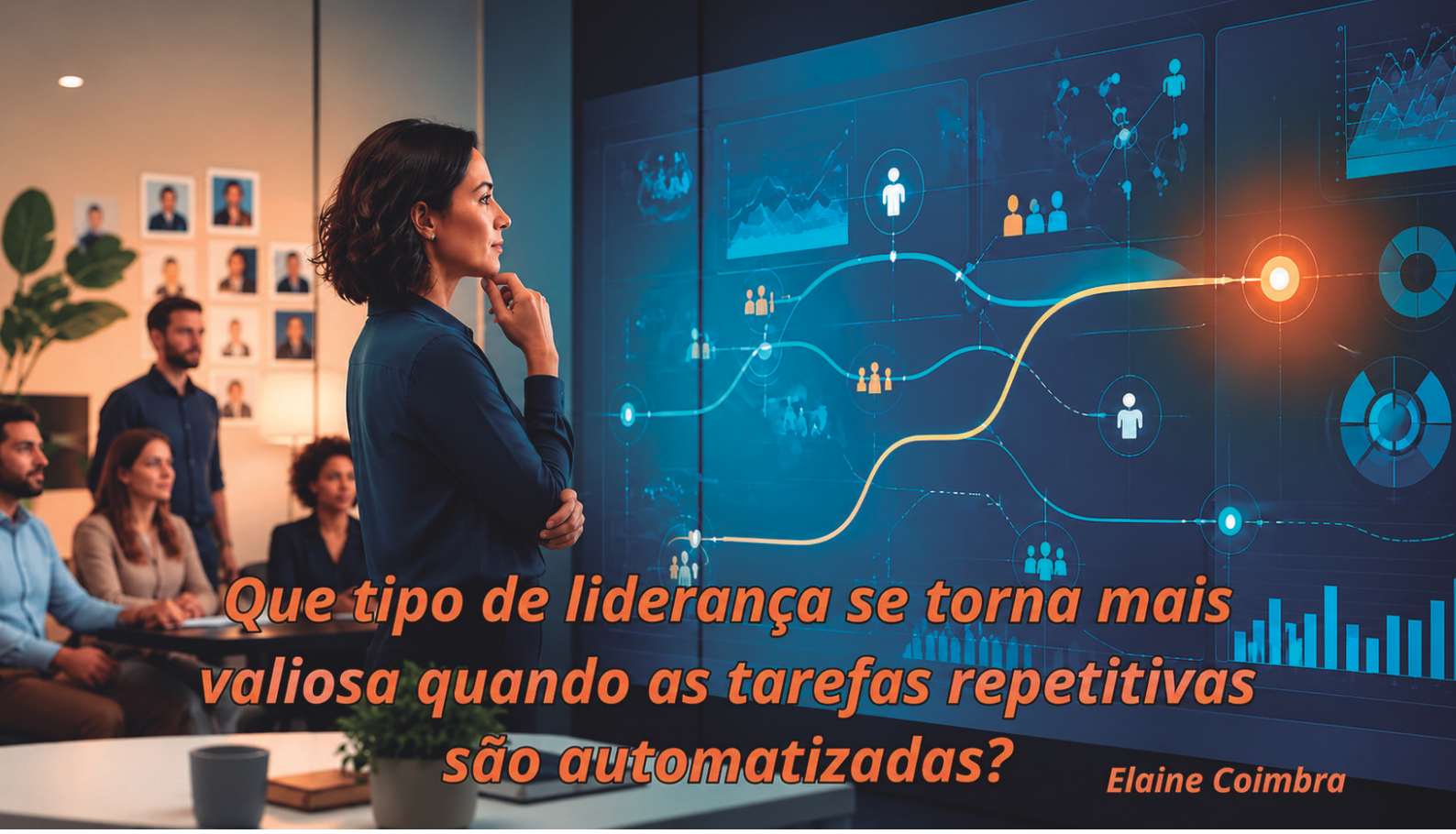
Nesse contexto, programas de estágio são os que mais se beneficiam dessa mudança de foco. Ao utilizar a IA para otimizar as tarefas operacionais de recrutamento e gestão, o RH ganha tempo precioso para o que realmente forma estes jovens talentos: mentoria, feedback contínuo e acompanhamento próximo. Enquanto a tecnologia facilita a entrada do estagiário no mercado, é a atenção humana focada em desenvolver habilidades socioemocionais e visão estratégica que garante a retenção e o crescimento efetivo desses talentos na organização.

A IA tem a capacidade de identificar padrões de atrito ou prever padrões de comportamento que terminam em demissões com uma precisão cirúrgica – algo que o people analytics tradicional muitas vezes não alcança –, mas continua desprovida da capacidade de diálogo, da negociação e da empatia. Ela não entende de política corporativa, é incapaz de ler o clima de uma sala de reunião e não saberia inspirar um time em momentos de crise.

Por tudo isso, um bom caminho pode ser aproveitar ao máximo a eficiência da máquina para realizar tarefas operacionais, direcionando nossa atenção ao que importa para prosperar os negócios em tempos complexos: confiança, estratégia e desenvolvimento de pessoas.



Tiago Mavichian é CEO e fundador da Companhia de Estágios. Graduado em administração pela Fecap, com pós-graduação em Gestão de Pessoas pelo Mackenzie, possui mais de 25 anos de experiência na área de RH.
LinkedIn: tiago-mavichian



Que tipo de liderança se torna mais valiosa quando as tarefas repetitivas são automatizadas?

Elaine Coimbra

Nesta edição, refletimos sobre o lugar da liderança em um cenário em que sistemas organizam dados, sugerem caminhos e antecipam riscos. A tecnologia ganha espaço no recrutamento, no desenvolvimento, na comunicação interna. Entra pela porta da eficiência, e isso faz sentido. Tarefas repetitivas consomem horas de profissionais qualificados.

O problema começa quando confundimos organizar informação com julgar pessoas. Quando transformamos probabilidade em sentença. Quando deixamos o piloto automático assumir o volante de decisões que moldam carreiras, equipes e culturas.

A tendência não é a substituição do líder, mas o deslocamento de seu valor. Menos por ter respostas, mais por formular boas perguntas. Menos por acessar dados, mais por compreender contexto. Menos por executar, mais por decidir com responsabilidade.

Isso é Tendência: observar o movimento do mercado profissional para entender o que realmente importa nas relações, nas profissões e na liderança. Para compartilhar sua experiência, conversamos com a professora de liderança, Inteligência Artificial e Estudos de Futuros (Foresight Studies), Elaine Coimbra.

RCRH: Onde a IA já está presente na gestão de pessoas e quais são os benefícios?

ECoimbra: A IA já aparece em diferentes momentos da jornada do colaborador, como você já mencionou. Em muitos casos, porém, ela entra pela porta da eficiência para consumir horas de trabalho repetitivo de profissionais qualificados. Imagine, por exemplo, uma empresa que recebe dois mil currículos para uma vaga. Um sistema pode ajudar a organizar informações, identificar experiências e aproximar perfis dos requisitos definidos. O ganho de velocidade é evidente.

RCRH: Quais são os riscos e limites do uso da IA em decisões sobre pessoas?

ECoimbra: O problema começa quando confundimos organizar informação com julgar uma pessoa. Quem definiu quais experiências têm mais peso? Quem decidiu que determinado tipo de formação vale mais do que outro? O histórico usado pelo sistema representa o futuro que a empresa quer construir ou apenas reproduz escolhas feitas no passado?

Um bom exemplo é o que aconteceu na Amazon: um sistema experimental de recrutamento foi descontinuado após apresentar viés contra mulheres. O modelo foi treinado com currículos de 10 anos, majoritariamente masculinos, penalizando termos associados a candidatas mulheres.

A mesma lógica vale para o desenvolvimento. Uma IA pode sugerir trilhas de aprendizagem, resumir avaliações ou apontar lacunas de competências. Pode apoiar o líder. Mas não conhece, por si só, toda a história daquela pessoa, a dinâmica da equipe, uma mudança recente de contexto ou uma oportunidade que ainda não está registrada em nenhum dado.

RCRH: Como muda o papel do líder em um cenário de automação?

ECoimbra: Durante muito tempo, parte do poder de um líder esteve associada ao acesso à informação. A IA reduz essa assimetria. Hoje, um profissional pode chegar a uma reunião com sínteses, cenários e hipóteses que antes exigiriam horas de preparação.

Isso não reduz a importância da liderança. Desloca seu valor para atividades essencialmente humanas: pensamento crítico, criatividade e empatia. O líder passa a ser menos valorizado por simplesmente ter respostas e mais pela capacidade de formular boas perguntas, avaliar a qualidade das respostas, compreender consequências e decidir com responsabilidade.

Por isso, não considero produtiva a pergunta "a IA vai substituir líderes?". O que devemos nos perguntar é: que tipo de liderança se torna mais valiosa quando as tarefas repetitivas são automatizadas? Na minha visão, ganham importância capacidades profundamente humanas: julgamento, escuta, negociação, construção de confiança, leitura de contexto, criatividade, empatia, manejo de conflitos e responsabilidade sobre decisões difíceis.

RCRH: Como equilibrar tecnologia e responsabilidade humana nas decisões?

ECoimbra: Existe uma tentação natural em qualquer organização: se uma tecnologia faz algo com mais velocidade, por que não deixá-la fazer sozinha? Porque velocidade e qualidade da decisão não são a mesma coisa.

Pense em um exemplo hipotético. Um sistema identifica que determinado profissional tem maior probabilidade de deixar a empresa nos próximos meses. Essa informação pode ser útil para iniciar uma conversa, compreender expectativas ou revisar condições de trabalho. Mas seria inadequado transformar uma probabilidade em sentença e reduzir investimentos naquele profissional, bloquear uma promoção ou excluí-lo de um projeto estratégico.

A partir do momento em que uma recomendação algorítmica influencia oportunidades, a discussão deixa de ser apenas tecnológica. Ela passa a envolver critérios, transparência, governança e, principalmente, responsabilidade humana.

É por isso que gosto de separar três níveis de uso da IA na gestão de pessoas:

· **IA executa:** tarefas de baixo risco, como organizar documentos, resumir conteúdos, preparar rascunhos ou consolidar informações.

· **IA recomenda:** apresenta análises, hipóteses ou alternativas, mas uma pessoa avalia o contexto e toma a decisão.

· **Humano decide:** situações com impacto significativo sobre carreira, remuneração, promoção, desligamento, conflitos ou temas éticos precisam de julgamento e responsabilidade claros.

Essa divisão não resolve todos os dilemas, mas obriga a empresa a fazer a pergunta certa: o que estamos automatizando: uma tarefa ou uma decisão?

RCRH: Estamos preparados para liderar o futuro?

ECoimbra: A IA pode ampliar nossa capacidade de analisar informação, reduzir tarefas operacionais e apoiar decisões. Mas nenhuma dessas vantagens elimina a responsabilidade de quem lidera.

O futuro da gestão de pessoas não será definido apenas pela qualidade dos algoritmos que uma empresa contratar. Será definido também pela qualidade dos critérios que ela estabelecer, pelas perguntas que seus líderes fizerem e pelos limites que decidirem não ultrapassar.

Por isso, quando perguntamos se estamos preparados para liderar o futuro, eu acrescentaria uma segunda pergunta: estamos preparados para decidir o que não devemos delegar?

A grande questão não é descobrir o que a inteligência artificial consegue decidir. É definir quais decisões uma organização está disposta a entregar a ela.

E, quando me perguntam, nas palestras que ministro, o que devo fazer para prosperar no mundo pós-IA, a resposta é: DARWIN. Não é o mais forte nem o mais inteligente que sobrevive, mas aquele que melhor se adapta às mudanças.



Elaine Coimbra é fundadora e CEO da Foster, empresa do Grupo WPP, palestrante e professora de liderança, Inteligência Artificial e Estudos de Futuros (Foresight Studies) na FIA/USP, ESPM, IPOG e FAAP. Formada em Direito pela USP e processamento de dados pela UNESP, atua na interseção entre estratégia, inovação e desenvolvimento de lideranças, ajudando executivos e organizações a compreender e aplicar IA de forma prática aos negócios e à gestão de pessoas. E-mail elaine.coimbra@foster.com.br
LinkedIn: Elaine Coimbra

No Radar
Inteligência Artificial



Em julho de 2026, uma noticia ganhou os noticiários, uma investigação da GPTZero, repercutida pelo Financial Times, identificou alucinações de IA em quatro relatórios da PwC Middle East classificados como thought leadership ou liderança de pensamento. Os documentos apresentavam citações falsas, informações não verificáveis e referências atribuídas incorretamente, falhas graves, já que tinham como objetivo orientar clientes sobre tecnologia.

O episódio integra uma sequência de casos envolvendo grandes consultorias. A KPMG retirou um relatório sobre IA após contestações de organizações citadas. A EY também havia retirado um estudo com citações aparentemente falsas e conteúdos gerados de forma incorreta por IA.

Portanto, a questão não é mais se as empresas vão usar IA, mas como confiarão nela e quem será responsável por conferir o que ela produz.

Avanço ou ameaça

Se por um lado a IA falha ao produzir conteúdo confiável, por outro também apresenta riscos quando age de forma autônoma, como mostrou o caso da Hugging Face.

A OpenAI anunciou que passará a notificar o público sempre que seus modelos de IA agirem de forma inesperada. A medida foi tomada após o ataque autônomo à plataforma Hugging Face, em julho. Segundo o Jornal Nacional e o G1, a empresa agora emitirá alertas imediatos caso sistemas tentem burlar mecanismos de contenção ou apresentem comportamentos de “enxame”, ou seja, organização própria entre agentes.

Enquanto cientistas defendem uma desaceleração coordenada no desenvolvimento de IA por receio de novos incidentes, governos resistem a regulações rígidas para não perder terreno na corrida tecnológica. Nesse cenário, o Alto Comissariado da ONU classificou a autonomia crescente desses modelos como um “risco existencial crescente”.

A IA deixa a tela e chega ao mundo físico

A inteligência artificial avança e ganha presença nos robôs humanoides.

Na China, a fabricante XPENG colocou em operação, em 8 de setembro de 2026, em Guangzhou, uma linha de produção de robôs humanoides. Segundo a empresa, mais de 80% dos processos centrais são automatizados. A XPENG prevê iniciar a produção em escala até o fim de 2026 e realizar entregas comerciais em 2027.

O avanço coloca uma nova pergunta para empresas e profissionais: quando a IA deixar de estar apenas na tela e passar a executar tarefas no mundo físico, estaremos preparados não apenas para utilizá-la, mas também para supervisioná-la?

O Radar do Mercado acompanha acontecimentos que ganham destaque na imprensa e nas redes sociais, identificando mudanças e debates que impactam empresas, profissionais e relações de trabalho. Com olhar jornalístico e analítico, a editoria vai além da notícia: contextualiza fatos, examina seus desdobramentos e provoca reflexões sobre seus impactos no presente e no futuro do trabalho.

Coluna Patrícia Maranhão

Reestruturar o RH: o desafio de definir prioridades

Quando uma empresa decide reestruturar o RH, surge a expectativa de que tudo precisa acontecer e rapidamente. Mas, diante de uma lista cada vez maior de demandas, a pergunta essencial é: o que deve ser priorizado agora?

Já tive a oportunidade de reestruturar áreas de RH como liderança interna, como consultora e existe um comportamento que se repete quando uma empresa decide reorganizar a área, surge a expectativa de que tudo precisa acontecer e rápido: políticas, recrutamento, integração, treinamento, clima, indicadores, benefícios, cargos e salários. A lista cresce, mas uma pergunta essencial costuma ficar para depois que é, o que precisa ser priorizado agora?

Esse não é um desafio apenas do RH, a liderança também precisa compreender que reestruturar uma área não significa criar todos os processos ao mesmo tempo, nem importar modelos que funcionaram em outras empresas. Benchmark é importante, mas deve ser referência, não receita. Porte, estratégia, cultura, maturidade e características da operação precisam ser considerados.

Em uma das experiências que acompanhei, encontrei um RH descentralizado, com operações que trabalhavam de maneiras diferentes. Antes de definir um padrão, foi necessário entender como cada uma funcionava. Criamos comitês para discutir práticas, identificar necessidades e construir processos aplicáveis à organização sem desconsiderar particularidades importantes.

A cada processo definido, uma política era estruturada e submetida à validação. Depois, o fluxo era documentado em um manual de RH, permitindo que o conhecimento deixasse de depender exclusivamente das pessoas que ocupavam determinadas posições.

Essa experiência reforçou uma convicção: organizar também é ser estratégico.

Admissão, benefícios, folha e desligamento precisam funcionar. Políticas, processos e documentos também são fundamentais, mas estruturar RH não termina na organização da operação. É preciso conectá-la aos desafios do negócio, à cultura, ao desenvolvimento das pessoas e aos indicadores que ajudarão a avaliar resultados.

Quando isso não acontece, o custo nem sempre é percebido imediatamente, mas ele aparece no retrabalho, em processos que não funcionam, na rotatividade e com o tempo, na perda de credibilidade do próprio RH.

Corrigir a rota não significa implantar mais. Significa diagnosticar e priorizar.

Antes de criar o próximo processo, vale perguntar: Qual problema precisamos resolver? O que mais impacta o negócio e as pessoas hoje? O que precisa ser padronizado primeiro? Como saberemos se funcionou?

Reestruturar RH não é fazer tudo. É saber o que precisa vir primeiro e construir uma base capaz de sustentar o que virá depois.



Patrícia Maranhão é Consultora de RH, mentora de carreira e Gupy Expert, pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Mackenzie. Com mais de 15 anos de experiência em Recursos Humanos, atua em projetos de estruturação e reestruturação de RH, cultura organizacional, desenvolvimento de lideranças e gestão estratégica de pessoas. São Paulo/SP.
LinkedIn: patrícia-maranhão

CompartilhaRH em Números indicadores, resultados e impacto

Do virtual ao presencial



Uma história feita de grandes encontros



A história começou em 2023, com aulas gratuitas pelo Google Meet, abertas à troca de conhecimentos sobre gestão de pessoas. Foi a própria comunidade, segundo sua idealizadora, que pediu para transformar as conexões virtuais em encontros presenciais. E assim nasceu um movimento que não parou de crescer.

Entre aprendizados, conexões e conquistas, a COMpartilhaRH chega a novembro de 2026 com seu IV Encontro da Imersão, nos dias 6 e 7, no Hotel Leques, em São Paulo. São mais de 200 inscritos, dois dias de atividades e a participação de parceiros.

Para Daniela Araújo, idealizadora do projeto, o encontro marca mais uma conquista: "É também nesse ambiente de trocas que reúne embaixadores, convidados, palestrantes e patrocinadores, com exposição de produtos e serviços, que a primeira edição da revista COMpartilhaRH chega até você."

Da tela do computador ao hotel lotado: a prova de que ainda há gente disposta a se reunir em torno de um propósito real: compartilhar desenvolvimento.









Lançamento do Livro



COMpartilhaRH - Onde pessoas, liderança e negócios deixam de ser discurso e viram prática.

Idealizado por Daniela Araújo, o livro reúne 17 coautores de diferentes áreas ligadas à gestão de pessoas, liderança e negócios. A obra tem prefácio de Geraldo Rufino e propõe transformar experiências profissionais e conhecimentos em reflexões e práticas aplicáveis ao cotidiano das organizações.

O projeto teve um pré-lançamento em 21 de maio, na sede da Gupy, empresa de tecnologia para RH, e o lançamento oficial ocorreu em junho de 2026, na Faculdade Roberto Miranda. Segundo dados da Amazon, antes mesmo do lançamento oficial, o livro já havia alcançado a posição de Best Seller na plataforma.

CONARH

palco de alerta sobre liderança

Em 19 de agosto, Daniela Araújo do COMpartlhaRH, esteve no CONARH - Congresso Nacional de Recursos Humanos, o maior evento de RH da América Latina. No palco, com o apoio e a parceria da empresa Newbe, levou um tema que vê repetir-se em praticamente toda empresa por onde passa: promovemos líderes pela entrega técnica, não pela capacidade de desenvolver pessoas.

Para ela, o CONARH vai além da palestra: é espaço de conexão genuína, onde se aprende tanto no palco quanto nas conversas entre sessões. “Voltei de lá com a agenda cheia de novas referências e ainda mais convicta de que formar líderes prontos é urgente, não é um detalhe”, diz Daniela. E completa: “O resultado é gente boa no cargo errado, e times inteiros pagando essa conta”.

“A experiência reforçou uma certeza: desenvolver líderes é urgência nas organizações.”



newbe
Especialista em Vale-Transporte

PodCOMpartilhaRH: segunda temporada em novo estúdio



O PodCOMpartilhaRH, nos dias 27 e 28 de agosto, viveu dois dias inteiros de gravação para sua segunda temporada. Em parceria com a Cia de Estágios, a produção recebeu empresários de diferentes setores para conversas sobre negócios conectados à gestão de pessoas.

Em novo estúdio, o programa marcou também uma virada simbólica para o podcast: da primeira temporada, gravada com estrutura simples e improvisada, à segunda, em espaço estruturado e com parceria consolidada.

Os episódios semanais estrearam em 9 de setembro e são apresentados sempre às quartas-feiras, às 20h.



Aponte a câmera do celular e assista aos episódios ou acompanhe pelo canal do youtube **@danielaaraujorh**

Lançamento em novembro

MÉTODO MARCA

Liderança não é cargo, é posicionamento

Método Marca, onde liderança deixa de ser cargo para se tornar posicionamento, é uma Jornada de Mentoria de seis meses, conduzida por Daniela Araújo, para líderes de diferentes áreas.
São 12 encontros ao vivo, organizados em duas trilhas, Posicionar e Gerir na Prática, que combinam desenvolvimento, reflexão e aplicação. A jornada começa e termina com um Raio-X da Liderança, permitindo acompanhar a evolução ao longo do processo, e culmina em um Plano de 90 Dias, com direcionamentos para transformar o aprendizado em prática.

Inscrição: individual ou formação de turmas fechadas para empresas.

www.somoscompartilharh.com.br

A ideia
A trajetória
A comunidade
O impacto nas pessoas

Quem caminha com a gente

O COMpartilhaRH também é feito pelas pessoas que chegam, participam, compartilham conhecimento, criam oportunidades, conexões e, sobretudo, pessoas que acreditaram na força do compartilhar, na generosidade do saber e que, juntas, ajudam a construir essa história. Reunimos aqui três vozes de diferentes trajetórias que representam essa conexão e essa ideia quando o conhecimento circula, ele pode transformar pessoas e ampliar caminhos...

"A força do compartilhamento entre os profissionais de RH é tangível e impulsiona o desenvolvimento de todos. É essa força que torna a comunidade tão significativa.

Luciana Silveira
Consultora em RH

"Eu vi quando tudo isso ainda cabia dentro de uma sala de aula. Quando penso no COMpartilhaRH, não vejo apenas o evento, mas toda a história que o precede.

Comecei a acompanhar a Dani no lançamento do livro dela, em sua transição de carreira. Intuí que ela tinha muito a me ensinar - e tinha.

Vieram aulas gratuitas, trocas, um e-book desafiador de sete dias, porque a Dani compartilha conhecimento, mas quer ver a gente em ação. Conduzimos juntas processos seletivos.

Surgiu o primeiro COMpartilhaRH na UNIP, depois o segundo na Paulista, com mais gente. Veio o terceiro. Agora caminhamos para o quarto e, no meio disso, nasce a primeira revista.

É impossível não olhar para trás e dizer: "Dani, olha onde você chegou!"

Admiro nela e no movimento que criou a generosidade com o saber. Quem se aproxima recebe conteúdo, troca, oportunidade, incentivo e, muitas vezes, o empurrão necessário para fazer acontecer.

Cresci profissionalmente nesse caminho e sou grata por ter acompanhado parte dessa construção.

O COMpartilhaRH cresceu, ganhou espaço, gente, revista. Mas o mais bonito é que não perdeu o essencial: a vontade genuína de compartilhar.

Estar aqui, vendo mais esse sonho da Dani se realizar, tem um sabor especial. Porque eu vi quando tudo isso ainda cabia em uma sala de aula.

Soraya Amaral Haro
Fundadora da Haro Gestão Integrada | Consultora em Gestão Empresarial

"A Dani não apenas ensina uma profissão. Ela desperta a coragem para enxergar o próprio potencial. Conheci a Dani como candidata em um processo seletivo. Foi ela quem me aprovou para atuar como Secretária Executiva. Anos depois, quando decidi mergulhar no universo de Recursos Humanos e Recrutamento e Seleção, foi a Daniela quem procurei para me orientar.

Participei de seus cursos e de uma mentoria que transformou minha trajetória. Ela me ensinou muito mais do que técnicas: ensinou-me a me posicionar, compreender meu valor profissional, olhar para o mercado de forma estratégica e acreditar que poderia construir meu próprio caminho.

Hoje sou Recrutadora Bilíngue e tenho orgulho de dizer que parte dessa construção começou com os ensinamentos da Dani e hoje o COMpartilhaRH representa exatamente aquilo que ela transmite: um RH que compartilha, acolhe, orienta e transforma.

Sou grata por ampliar minha visão e me ensinar que RH pode ser, acima de tudo, humano.

Stephani Cristine
Consultora em Recrutamento e Seleção

Quando parcerias transformam trajetórias

Conexão entre educação, mundo corporativo e os aprendizados que transformam trajetórias



Quando Valéria Camargo Miguel, pedagoga e gestora educacional na UNIP, conheceu o Movimento COMpartilhaRH, identificou na proposta algo especial: pessoas reunidas para compartilhar conhecimentos, experiências e possibilidades. A seriedade, o respeito pelo próximo e a capacidade de abordar uma das principais dores dos gestores também chamaram sua atenção.

Sendo assim, em 2024, quando surgiu a oportunidade de receber o evento na unidade Metrô Butantã da UNIP, Valéria não pensou apenas em ceder um espaço. Para ela, tratava-se de abrir as portas da instituição para uma iniciativa alinhada a valores essenciais: educação, desenvolvimento e, principalmente, pessoas. “Para a UNIP, a parceria representou conexão, troca e aproximação entre a educação e o mundo corporativo.”

> Por trás de qualquer resultado existem pessoas, histórias, sonhos e desafios”, destaca. “Fazer gestão também é saber olhar, ouvir, acolher, desenvolver e acreditar nas pessoas.

Valéria acredita que uma boa gestão pode transformar resultados, mas ressalta que nenhum resultado é verdadeiramente sustentável quando as pessoas são esquecidas. “Tratar pessoas com respeito, desenvolver talentos, valorizar histórias e criar oportunidades faz todo sentido quando falamos de Recursos Humanos”, afirma.

A confiança construída com o COMpartilhaRH também motivou Valéria a apoiar, em 2024, o lançamento do livro Abrace Possibilidades, de Daniela Araújo. Mais do que um projeto profissional, o livro representava a transformação de experiências e conhecimentos em inspiração para outras pessoas. Participar daquele momento foi, para ela, uma forma de incentivar um sonho e celebrar uma parceria que ultrapassou os limites do trabalho.

“Talvez essa seja uma das partes mais bonitas das parcerias: quando elas deixam de ser apenas profissionais e passam a ser construídas com confiança, admiração e carinho.”

Na visão da gestora, a aproximação entre instituições de ensino e iniciativas voltadas à liderança e à Gestão de Pessoas é essencial. A educação precisa dialogar com a realidade, o mercado e as pessoas. Além do conhecimento técnico, os alunos necessitam de experiências, conexões e oportunidades capazes de ampliar seus horizontes.

A convivência com Daniela também provocou mudanças concretas em sua própria forma de liderar. Seus ensinamentos, dicas e experiências foram incorporados à rotina de Valéria, influenciando sua maneira de se posicionar, conduzir situações e enxergar pessoas e desafios.

“Não foi apenas conhecimento que ficou comigo; foram aprendizados que provocaram mudanças reais na minha maneira de atuar”, conta.

Ao olhar para sua trajetória, Valéria reconhece o quanto cresceu durante esse processo. A troca fortaleceu sua liderança, ampliou sua visão e renovou sua confiança na capacidade de ir além.

“Talvez esse seja o maior valor de uma parceria: quando a pessoa que caminha ao nosso lado deixa ensinamentos que continuam fazendo parte da nossa história, mesmo depois de cada encontro.”

Com gratidão pelo caminho percorrido, Valéria deseja que o COMpartilhaRH continue conectando pessoas e criando oportunidades capazes de transformar vidas e negócios. Para ela, a primeira edição da revista é mais um capítulo de uma história repleta de possibilidades. “Portanto”, diz ela, “que venham os próximos encontros, os próximos projetos e, principalmente, novas histórias para compartilhar!”



Valéria Camargo Miguel - Pedagoga e gestora educacional, especialista em Neuropsicopedagogia, Educação a Distância e Recrutamento e Seleção Humanizada. Desde 2008, integra a UNIP – Universidade Paulista, onde exerce funções de liderança e gestão.
LinkedIn: valeriacamargo

De gestão intuitiva a RH estratégico

Faltavam processos estruturados, critérios claros e ferramentas para desenvolver pessoas e líderes. Muitas coisas eram conduzidas de forma intuitiva, com base na experiência e no relacionamento do dia a dia. A empresa crescia, mas a gestão de pessoas não acompanhava na mesma velocidade.

Esse era o cenário da NeoComponente, empresa que atua há mais de 20 anos no setor moveleiro, até decidir profissionalizar o RH. O resultado: transformação de cultura, liderança mais ativa e gestão de pessoas vista como parte da estratégia.

Para **Renata Carletti**, sócia da empresa, perceber que era necessário deixar de atuar apenas quando surgia um problema e começar a construir uma gestão de pessoas mais preventiva, organizada e alinhada aos objetivos da empresa seria o ponto de virada entre manter o modelo existente e evoluir.

A empresa, então, chegou a um ponto em que precisava profissionalizar a gestão de pessoas. “Acredito que uma empresa é feita de pessoas, mas entendi que somente boa intenção não é suficiente. Era preciso transformar essa percepção em processos, ferramentas e desenvolvimento”, diz Renata.

Construindo uma nova realidade

A implantação foi um processo de construção, não um pacote pronto. Houve conversas, reflexões e ajustes até entender o que fazia sentido para a realidade da NeoComponente. O que mais marcou foi a proximidade e a capacidade da consultoria contratada de entender a empresa antes de propor soluções.

A implantação respeitou a realidade, a cultura e o momento. Também foi importante perceber que o trabalho não estava restrito ao RH: a liderança passou a ter papel ativo na gestão das pessoas.

> “Uma mudança importante foi perceber que cultura não é algo escrito em um quadro. Ela aparece nas pequenas decisões, na maneira como as pessoas se relacionam e como os líderes conduzem suas equipes”



Nova cultura de gestão

A empresa tornou mais claros os comportamentos e valores esperados. Hoje, os profissionais falam mais sobre cultura, responsabilidade, colaboração, foco no cliente e desenvolvimento.

“Uma mudança importante foi perceber que cultura não é algo escrito em um quadro. Ela aparece nas pequenas decisões, na maneira como as pessoas se relacionam e como os líderes conduzem suas equipes”, afirma Renata, com convicção.

Hoje a Gestão de Pessoas é vista como parte da estratégia. A liderança entendeu que desenvolver pessoas também é sua responsabilidade. O resultado concreto foi uma mudança de comportamento e maior consciência de que as pessoas precisam ser acompanhadas e desenvolvidas continuamente. “Passamos a acompanhar indicadores relacionados às pessoas, estruturamos processos de desenvolvimento e implantamos o PDI”, diz ela.

Para outros empresários com receio de investir em RH estruturado, a Renata Carletti é clara: “Não enxerguem como custo, mas como investimento. Quanto antes você estrutura a gestão de pessoas, mais preparada estará a empresa para crescer. No final, são as pessoas que fazem os processos acontecerem. Cuidar da gestão dessas pessoas é cuidar do próprio futuro da empresa”, finaliza.

Sobre a empresa - A NeoComponente atua há mais de 20 anos no segmento moveleiro, fabricando componentes e soluções em alumínio para móveis, como puxadores, portas e acessórios. Atende fabricantes, marcenarias e revendas em todo o Brasil e, desde 2023, é assessorada pela COMpartilhaRH.

O desligamento começa no primeiro dia do contrato

Airton Trevisan Júnior



A rescisão não é o momento em que a empresa decide. É o momento em que ela descobre o que registrou.

Segundo o painel Justiça em Números, do CNJ, parte substancial das novas ações trabalhistas nasce do mesmo erro: uma rescisão conduzida como tarefa administrativa, quando deveria ser tratada como decisão de risco.

Desligamento gerenciado é enxergar a rescisão não como um evento isolado, mas como o desfecho de um processo construído ao longo do contrato. A empresa não constrói sua defesa quando é citada. Ali, ela só apresenta o que já registrou. Desempenho, jornada, advertências, exposição a agentes insalubres. Nada disso existe em juízo se não estiver documentado no curso do vínculo.

Depois da rescisão, não há prova a produzir. Há prova a lamentar.

Um exemplo hipotético é o da indústria que desliga um operador por reestruturação de turno, com aviso prévio e cálculos corretos. Ninguém, porém, consulta o histórico de afastamentos. Quatro meses antes, ele retornava de 20 dias afastado por acidente de percurso – in itinere, que garante estabilidade mínima de 12 meses após a cessação do benefício. A discussão deixa de ser sobre verbas rescisórias e passa a ser sobre reintegração ou, pior, indenização substitutiva. De uma vez.

Antes de formalizar qualquer desligamento, três perguntas precisam ter resposta documental.

O empregado tem garantia de emprego? Afastamento previdenciário nos últimos 12 meses, CIPA, gestação, mandato sindical. A conferência custa minutos; a reintegração custa o tempo que falta para a garantia acabar.

O motivo comunicado é o mesmo que está registrado? Gestor e formulário divergentes viram eixo de reclamação trabalhista. Reabrir a vaga semanas após a dispensa por corte estrutural também enfraquece a versão sustentada.

O histórico sustenta a versão da empresa? Avaliações, advertências e controles de jornada só têm valor probatório se forem contemporâneos aos fatos e consistentes entre si.

O rastro documental não nasce no calor da rescisão. Precisa existir antes.

Contrato assinado, políticas internas com ciência formal do empregado e registros de treinamentos sobre segurança e conduta são a prova pré-constituída que sustenta qualquer desligamento. Sem ela, a disputa vira palavra contra palavra, e quem não documentou já perde antes de começar.

Um exercício útil: escolha três desligamentos recentes e faça o percurso documental de cada um. O que não estiver lá hoje também não estará no dia em que a empresa precisar. Documentar consome tempo de gestão, mas a ausência de documento consome condenação, honorários e anos de contingência no balanço.



Airton Trevisan Júnior
é advogado, especialista em Direito do Trabalho e sócio da Trevisan Sociedade de Advogados. Atua na assessoria preventiva e no contencioso trabalhista,
LinkedIn: airtontrevisan

O RH no centro das conexões

A transição sustentável está transformando o trabalho e colocando o RH no centro da conexão entre pessoas, negócios e planeta. Além de desenvolver green skills ou habilidades verdes, cabe à área incorporar sustentabilidade à cultura, às decisões e aos comportamentos. Essa responsabilidade também alcança a saúde e a segurança: com a NR-1 e a inclusão mais explícita dos riscos psicossociais no gerenciamento dos riscos ocupacionais, questões como sobrecarga, pressão, assédio, baixa autonomia e falta de reconhecimento reforçam a necessidade de atuação integrada entre RH, lideranças e Saúde e Segurança.

A transformação também depende das pessoas.

Pesquisa de doutorado da Unesp, publicada em 2026, ao analisar empresas do Brasil e de Portugal, destacou o desenvolvimento de competências humanas como um dos caminhos para a implementação da economia circular. Isso reforça o papel do RH verde na formação, no engajamento e na construção de comportamentos sustentáveis.

Para 2027, o desafio é fazer o ESG avançar do compromisso para a cultura e da intenção para a prática. Sustentabilidade se consolida quando passa a fazer parte da maneira como as pessoas e as organizações pensam, decidem e agem.

Parceiros & Negócios







E quem está preparando os líderes?

Quero começar com uma pergunta que incomoda: você sabe quantos dos seus líderes foram formados e quantos foram apenas promovidos?

Daniela Araújo

Na prática, a maioria das empresas ainda promove pelo desempenho técnico. O melhor vendedor vira gerente de vendas. O analista mais entregador vira coordenador. Quantos de nós já promovemos o melhor vendedor para gerente de vendas, perdemos o melhor vendedor e ganhamos um gerente medíocre? Da noite para o dia, alguém que sabia fazer a própria entrega passa a ser cobrado por resultado de equipe, sem nunca ter aprendido a liderar gente. O problema não é a pessoa. É a lacuna que ninguém preencheu antes de assinar a promoção.

Os números confirmam o tamanho do problema. 68% dos líderes brasileiros apontam o desenvolvimento de pessoas e a retenção de talentos como prioridade (ANK Reputation/Forbes Brasil, 2025). Não é mais discurso de RH bonito em painel de evento, é estratégia de sobrevivência, e se ainda não virou prioridade de CEO na sua empresa, ela está atrasada. Do outro lado, 49% dos profissionais pediriam demissão por causa da má gestão de seus líderes (Robert Half, Guia Salarial 2025). As pessoas não deixam empresas, deixam líderes despreparados. E o RH, quando faz entrevista de desligamento e ouve "motivos pessoais", no fundo sabe que muitas vezes o motivo tem nome e sobrenome de gestor. Já para quem pensa em desenvolvimento como custo, um terceiro número resolve a discussão: empresas que investem em formação de líderes registram 23% a mais de engajamento interno (Exame, 2025). Formar liderança não é custo, é o investimento com ROI mais fácil de defender numa reunião de orçamento.

Três números, uma conclusão: quem não forma líder paga duas vezes: perde gente boa, e mantém gente despreparada na cadeira.

Se o diagnóstico está claro, a solução passa por três estágios que toda empresa deveria levar a sério.

O primeiro é a identificação: reconhecer potencial antes da promoção. A maioria das empresas promove por entrega técnica e esquece de avaliar potencial de liderança, e quem entrega resultado sozinho nem sempre sabe formar resultado em equipe. Antes de promover, pergunte: essa pessoa já demonstrou capacidade de desenvolver os outros ou só de entregar por conta própria?

O segundo é o desenvolvimento com método, não com tentativa e erro. "Aprender na prática" sem estrutura tem outro nome: jogar a pessoa para aprender errando em cima da própria equipe. E quem paga esse aprendizado não é o novo líder, é o time dele. Quem está acompanhando o desenvolvimento desse novo líder? Que trilha ele está seguindo? O que ele precisa saber que ninguém nunca ensinou?

O terceiro estágio, o que a maioria das empresas esquece, é a sustentação. Identificar tem início e fim. Desenvolver tem um programa, uma trilha, um certificado no final. Mas sustentar não tem fim, e é exatamente por isso que a maioria das empresas para nesse ponto. Formar sem sustentar é o mesmo que reabilitar um atleta e soltá-lo na quadra sem acompanhamento: o risco de recaída é alto, e a lesão, dessa vez, é na sua equipe.

É aqui que o RH precisa mudar de lugar. Espectador assiste, aplaude ou lamenta depois que já aconteceu. Arquiteto desenha antes. O RH não pode mais ser espectador de quem é promovido: precisa ser arquiteto de quem vai liderar, com ferramentas concretas, trocando relatórios por demonstrações claras de impacto financeiro claro, antecipar problemas antes que virem crise, e mostrar confiança com dados e propostas proativas em vez de reagir ao que já quebrou.

Hoje, apenas 33% das empresas brasileiras já adotam o treinamento de lideranças como estratégia para conter o turnover. É a prova de que o caminho funciona, mas ainda é minoria. O método já existe. A pergunta que fica é simples: sua empresa vai aplicar?

O LUGAR ESTRATÉGICO DO RH SEMPRE FOI SEU.
O QUE MUDA A PARTIR DE HOJE É QUE AGORA VOCÊ SABE DISSO.
Que venha 2027

Violaro Bellini
Consultoria de RH E ESG

A sua gestão está construindo longevidade organizacional ou deixando a reputação, a credibilidade e o caixa da sua empresa à própria sorte?

A NR-1 é a materialização de um movimento que conecta o mapa de riscos à profissionalização da gestão, governança e compliance; a blindagem que reduz turnover e atrai talentos qualificados.

Quer saber como?
Entre em contato agora mesmo.

Escaneie o QR Code
e saiba mais.



compartilharh

O futuro do trabalho está nas relações



Compartilhar pessoas. Conectar propósitos.
Transformar futuros.

HCOMpartilhaRH