

TENDÊNCIA

Como adotar a holocracia, conceito que prega a extinção dos chefes

O CÂNCER E O TRABALHO

Os casos crescem e as companhias devem acolher funcionários doentes

NOVA LEGISLAÇÃO

O RH já precisa se preparar para a Lei Geral de Proteção aos Dados

DOSSIÊ

GERAÇÃO

RH



EM 2022, OS JOVENS NASCIDOS EM MEADOS DA DÉCADA DE 90 SERÃO 10% DA FORÇA DE TRABALHO GLOBAL. MAIS PRECUPADOS COM QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS E ÁVIDOS POR PROPÓSITO, ESSES PROFISSIONAIS COMEÇAM A TRANSFORMAR A GESTÃO DE PESSOAS DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS



R\$ 24,00
EDIÇÃO 65
DEZ 2019/JAN 2020



SUMÁRIO



ARTE DA CAPA:
OTÁVIO SILVEIRA

DEZEMBRO 2019/JANEIRO 2020



Rafaela Mengui, RH da Acesso Digital: a companhia faz questão de criar boas experiências para os jovens

SEÇÕES

8 | **DA REDAÇÃO**

9 | **FEEDBACK**

BOLETIM

10 | **Lugares Incríveis**
A Cacau Show reformou o escritório para aumentar a colaboração

14 | **Macro**
A dificuldade de melhorar a experiência dos funcionários

16 | **Olhar do Presidente**
Filipe Ferreira e a transformação cultural da Moove Lubrificantes

20 | **Desafio do RH**
Camila Almeida conta como estruturou a área de gestão de pessoas da Azul

MELHORES PRÁTICAS

56 | **Tecnologia**
O programa de empréstimo de notebooks 24 horas por dia do Google

58 | **Recrutamento**
A Gympass diminuiu mais da metade do tempo para preencher vagas

60 | **LEIS & GESTÃO**
Decreto esclarece pontos sobre o trabalho temporário

62 | **NA ESTANTE**
As lições de liderança do ex-executivo e consultor Marco Fabossi

66 | **NA REAL**
Como lidar com os sabotadores silenciosos

22

DOSSIÊ GERAÇÃO Z

Em breve, os jovens nascidos em meados dos anos 90 serão 10% da força de trabalho global. Mais preocupados com questões ambientais e ávidos por propósito, eles já começam a transformar as empresas

36

O CÂNCER E O TRABALHO

A doença está crescendo no Brasil, mas ainda é tabu nas organizações

42

GUARDIÕES DAS INFORMAÇÕES

O impacto da Lei Geral de Proteção de Dados na área de gestão de pessoas

46

DE OLHO NO FUTURO

Líder do BCG Henderson Institute explica por que a tecnologia ainda será um desafio nos próximos anos

50

Holocracia, Modos de Usar

Conheça o modelo de gestão sem chefes e em que todos os funcionários assumem responsabilidades de decisão

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

GESTÃO



DOSSIÊ

GERAÇÃO



DAQUI A APENAS TRÊS ANOS, OS JOVENS NASCIDOS EM MEADOS DOS ANOS 90 SERÃO 10% DA FORÇA DE TRABALHO GLOBAL. MAIS PREOCUPADOS COM QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS E ÁVIDOS POR PROPÓSITO, ESSES PROFISSIONAIS JÁ COMEÇAM A TRANSFORMAR A GESTÃO DE PESSOAS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

CAROLINE MARINO



Por muitos anos o mundo do trabalho foi desenhado por caixas bem definidas: cargos e funções estruturados de cima para baixo, ambientes separados hierarquicamente, líderes fechados em salas, áreas com atuação independente e gestão por comando e controle. Com a ascensão da tecnologia e com a entrada de novas gerações no mercado, esse desenho começou a perder o sentido. Depois da ge-

ração Y, que trouxe várias mudanças ao mundo dos negócios, como a necessidade de mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional, uma nova leva de profissionais começa a entrar nas companhias e promete mexer ainda mais com as políticas de gestão de pessoas.

Trata-se da geração Z, formada por jovens nascidos entre 1995 e 2010 que, segundo projeção da consultoria McKinsey, serão 10% da força de trabalho até 2022. De maneira geral, eles são mais conscientes de seu papel social, preocupados com questões como diversidade, inclusão e meio ambiente e mais pragmáticos do que os Y, ou *millennials*, a geração que os antecedeu (*veja diferenças no quadro da pág. 34*). “Esses jovens vão mudar completamente a forma como as empresas atuam e lidam com o capital humano, pois se trata da geração do ser, e não do ter”, diz Cristina Kerr, presidente da CKZ Diversidade e professora na Fundação Dom Cabral. De acordo com ela, antes as companhias conseguiam atrair e manter talentos com a oferta de benefícios como carro, plano de saúde de alto padrão e salário

alto. Mas isso não é suficiente para esses jovens. “Eles são seletivos e críticos. Se perceberem, por exemplo, que a companhia não tem um programa de diversidade ou que não terão tempo de ficar com a família e com os amigos, vão buscar outra empresa”, diz.

Jonah Stillman, de 20 anos, especialista na geração Z e coautor do livro *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace* (“Geração Z no trabalho: como essa geração está transformando o ambiente de trabalho”, numa tradução livre), reforça que os profissionais Z gostam de um bom salário, mas questões climáticas e sociais fazem parte das expectativas. “É como se fosse um pré-requisito; não é algo que uma empresa poderia fazer, é algo que toda empresa deve fazer”, diz.

Contexto social

Essas características são reflexos do contexto em que esses jovens nasceram. De acordo com outra pesquisa realizada pela McKinsey com 2321 pessoas de 14 a 64 anos, além de totalmente inserida no mundo digital essa

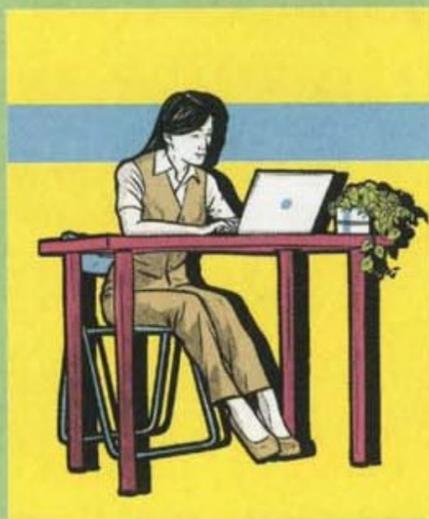
TRÊS FATORES DE ATENÇÃO

Rafael Souto, presidente da Produtive, consultoria de planejamento e transição de carreira, elenca os principais pontos nos quais o RH deve prestar a atenção quando se trata de geração Z



PREPARAR OS LÍDERES

O primeiro passo é fazer um mapeamento do comportamento dos líderes: eles conhecem os interesses da equipe?, conversam frequentemente sobre carreira?, sabem delegar e possibilitam o protagonismo dos funcionários? Se a gestão for baseada em comando e controle, a área deve trabalhar para a mudança de *mindset*, o que pode ser feito com treinamentos comportamentais, mentoria e coaching.



REVER AS PRÁTICAS

A área de recursos humanos deve olhar para todas as ações da companhia para checar se favorecem trabalhos por projetos e com equipes multidisciplinares, movimentação de área, protagonismo e autonomia. Se a estrutura for muito rígida, o recomendado é iniciar projetos pilotos com mais flexibilidade e ir testando aos poucos. O uso de metodologias ágeis pode ajudar.



OUVIR O PESSOAL

Se existe algo fundamental e simples de fazer é criar canais para escutar as pessoas. As companhias precisam saber o que os funcionários querem, como veem a empresa e seu futuro. Isso é crucial para estabelecer práticas condizentes com os anseios dos jovens. Estipular rodas de conversa envolvendo áreas e cargos diferentes é uma ação interessante.

geração cresceu em um momento de estresse econômico mundial, testemunhou conflitos globais e viu o Brasil passar pela maior recessão da história. Por isso, os Z são menos idealistas do que os *millennials*. No levantamento da McKinsey, por exemplo, a

maioria deles acredita que ter estabilidade no trabalho é mais importante do que ganhar dinheiro e está consciente da necessidade de poupar para o futuro. O estudo mostra, ainda, que 42% das pessoas de 17 a 23 anos se preocupam em ter um emprego

formal e já estão no mercado de trabalho — em período integral, meio período ou como freelancer. Ou seja, essa moçada está longe do estereótipo de que os jovens não querem nada com nada.

Diante desse cenário, o RH precisa, desde já, criar um bom

ambiente para os Z. “É preciso ter um propósito claro para retê-los”, diz Fernanda Mayol, sócia da consultoria McKinsey. Mas essa razão de ser deve estar alinhada com suas necessidades pessoais. “Esses jovens olham o mundo e o trabalho do ponto de vista do *lifestyle*”, afirma Danilca Galdini, diretora de pesquisa da Cia de Talentos. Isso não quer dizer só festa e diversão. Significa manter atitudes, valores, preferências e hábitos em tudo o que faz, inclusive no trabalho. “Vida pessoal e trabalho são percebidos sob a mesma óptica e isso vai permear a decisão dos jovens de ficar ou sair da empresa”, diz Danilca.

De maneira geral, são profissionais que pensam mais no coletivo e fogem de rótulos. “Esse jovem acredita que pode atuar em diversas atividades. Rotulá-lo é como colocar uma borda fixa em que ele não pode ser outra coisa.” Diferentemente das outras gerações, que podiam ser separadas por “tribos”, a Z preza pela diversidade. O “nós” é maior do que o “eu”. “Eles querem ir por inteiro às organizações. Não há a possibilidade, por exemplo, de não assumir a homossexualidade se for LGBTI+ ou de conviver com piadas e comentários preconceituosos no dia a dia”, diz Ricardo Sales, sócio da consultoria Mais Diversidade e pesquisador na Universidade de São Paulo.

O fator personalização

Não basta implementar práticas com base em estereótipos. De acordo com Alexis Abramson,



**"ESSES JOVENS
VÃO MUDAR
COMPLETAMENTE
A FORMA COMO AS
EMPRESAS ATUAM
E LIDAM COM O
CAPITAL HUMANO,
POIS SE TRATA DA
GERAÇÃO DO SER,
E NÃO DO TER"**

Cristina Kerr, presidente da CKZ Diversidade e professora na Fundação Dom Cabral

especialista global das gerações X, Y e Z, o mais importante é treinar o olhar para identificar as diferenças. “Apesar de as separações de gerações serem úteis, no final do dia estamos falando de pessoas”, diz. Ela exemplifica com a astrologia: você pode se identificar com uma ou duas características de Sagitário ou Leão, mas nunca



Rafaela Mengui, gerente de pessoas da Acesso Digital: o processo seletivo é feito de modo que os jovens conheçam bem a empresa

se encaixará exatamente na descrição de seu signo. O mesmo acontece com as gerações.

Por isso, a palavra-chave é personalização. “Geração não é uma sentença de vida”, diz Ricardo. Segundo ele, independentemente de quando nascemos, podemos sempre aprender e mudar comportamentos. Assim, é importante que as organiza-



FALTA MUITO

Pesquisa da Fundação Estudar e da consultoria a.Karta feita com 1051 pessoas levantou quais são os desejos da geração Z

O QUE MAIS VALORIZAM NA EMPRESA

97%

TRANSPARÊNCIA DE INFORMAÇÕES

96%

TREINAMENTO E MENTORIA

95%

PROPÓSITO ALINHADO ÀQUELO EM QUE ACREDITAM

94%

RESPEITO À DIVERSIDADE

O QUE ESPERAM DE UM GESTOR

98%

ORIENTAÇÃO E AJUDA

97%

FEEDBACKS BEM APLICADOS E DIÁLOGOS

96%

RELAÇÕES DE CONFIANÇA E COLABORAÇÃO

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

DEZ 2019/JAN 2020 VOCÊ RH 27



"O RH DEVE ENTENDER QUE A FORÇA DE TRABALHO É DIVERSA E QUE, CADA VEZ MAIS, HAVERÁ PÚBLICOS, SEGMENTOS E NECESSIDADES DIFERENTES. O GRANDE DESAFIO DA ÁREA É QUE A MAIORIA VEIO DE UMA ERA MUITO INDUSTRIAL"

Christiane Berlinck, diretora de RH da IBM

ções revejam estereótipos relacionados a todas as gerações, como "o jovem não quer nada com nada" ou "os mais velhos têm dificuldade com tecnologia".

Mas compreender o que os Z — e outros grupos diversos — querem é até simples: basta perguntar a eles. Foi o que fez a IBM. "O RH deve entender que a força de trabalho é diversa e que, cada vez mais, haverá públicos, segmentos e necessidades diferentes. O grande desafio da área é que a maioria veio de uma era muito industrial, em que todas as políticas e as práticas eram voltadas para uma solução para todos", diz Christiane Berlinck, diretora de RH da IBM. Ela explica que a empresa aposta em alguns pilares para entender quais são os diversos grupos, o que bus-

cam no ambiente de trabalho e que experiência desejam, como diálogos abertos, pesquisas de satisfação e análise de dados. Por meio dessas conversas, algumas práticas surgiram. Uma delas é o Summer Time, que permite aos empregados sair mais cedo às sextas-feiras durante todo o verão. Outra é a nova política de *dress code*. Desde 2017, os profissionais podem ir de tênis e jeans, por exemplo. A opção de flexibilidade já existia em outros países em que a IBM tem escritório, principalmente no Hemisfério Norte, e por causa de uma demanda interna o RH adaptou-a para trazê-la ao Brasil. "Os jovens gravaram vídeos explicando por que queriam vir de bermuda e a criação da ação foi colaborativa", afirma.





Christiane Berlinck, diretora de RH da IBM: por influência dos mais novos, o *dress code* foi eliminado na companhia

A era da experiência

De acordo com a segunda edição da pesquisa global de experiência do empregado, feita pela Kincentric com mais de 1.300 profissionais de RH de 43 países, incluindo o Brasil, criar uma boa experiência para o funcionário, aquela que atrai e mantém o engajamento alto é essencial para as companhias. E os jovens parecem valorizar ainda mais essa tendência.

A Acesso Digital, que já nasceu em um ambiente dominado pela tecnologia, preocupa-se muito com a jornada de seu quadro de 230 pessoas — composto de 64% de funcionários da geração Z. Por lá, existem *pet day*, espaço de descompressão, com videogame e mesa de pingue-pongue, e programas de reconhecimento. E a criação de uma boa experiência começa no recrutamento e seleção. Além da entrevista formal, o candidato passa, na última etapa, pelo Comitê Cultural, formado por dez pessoas, como diretores, gerentes e, às vezes, o próprio presidente. Segundo Rafaela Mengui, gerente de pessoas da Acesso Digital, a ideia é que os dois lados se conheçam melhor. Trata-se de uma via de mão dupla. Ao mesmo tempo que a empresa quer conhecer o profissional além de suas competências técnicas — do que gosta, que impacto quer gerar e quais são seus valores —, o candidato de hoje também quer saber mais sobre a empresa. “As pessoas têm um poder de seleção muito grande. Não é mais apenas a companhia que escolhe”, afirma Rafaela.

Para atrair os Z, a IBM também apostou na experiência. Em ou-

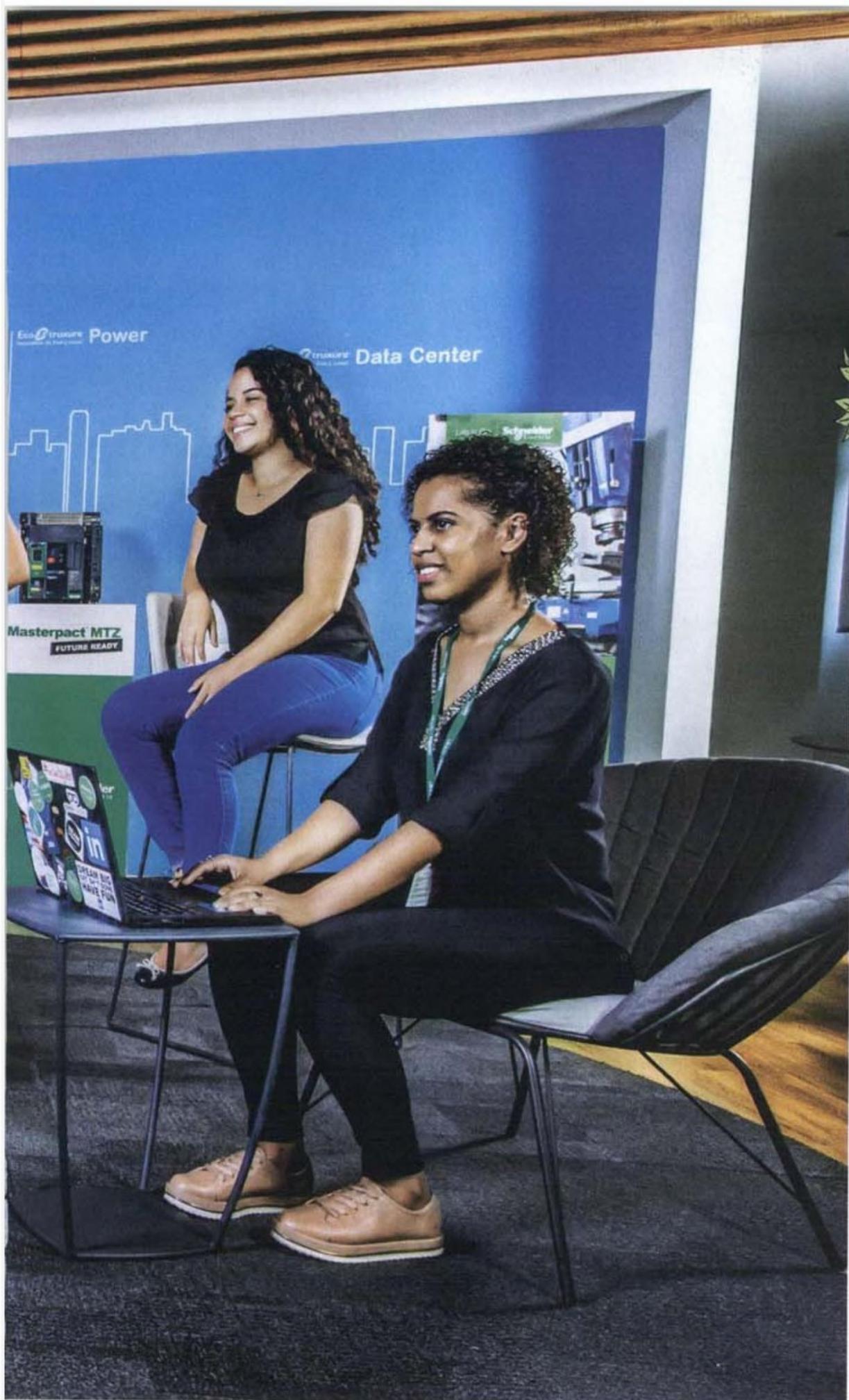


Daniela Cardim, gerente de *talent acquisition* da Schneider Electric América do Sul: a alta liderança recebe mentoria reversa da garotada

tubro deste ano, instalou um bar cenográfico no *campus* da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e convidou os alunos para um *blind date* com funcionários da IBM. Segundo Christiane, a ideia era que profissionais de diferentes idades, áreas e perfis

compartilhassem suas histórias de carreira na empresa, explicassem como funciona o universo da tecnologia e como inteligência artificial, blockchain e cloud estão transformando as profissões. Ao chegar ao espaço, os universitários encontraram um tablet mostrando

um menu com características profissionais e pessoais dos funcionários da IBM que estavam lá, como “hacker ético”, “cantor de rock” e “expert em IA”. Ao escolher os adjetivos com os quais se identificava, cada estudante dava um *match* e o primeiro encontro acontecia.



Inclusão é a palavra de ordem

De acordo com a pesquisa da McKinsey, a geração Z é inclusiva. Ela não faz distinção entre amigos, lugares e o mundo online ou offline: 52% dos jovens consideram natural pertencer

a grupos diferentes (ante 45% das outras gerações), bem como movimentar-se entre eles. Frequentemente circulam por diferentes comunidades, dependendo das causas que desejam defender, e utilizam a tecnologia para que isso aconteça.



"VIDA PESSOAL E TRABALHO SÃO PERCEBIDOS SOB A MESMA ÓPTICA E ISSO VAI PERMEAR A DECISÃO DOS JOVENS DE FICAR OU DE SAIR DA EMPRESA"

Danilca Galdini, diretora de pesquisa da Cia de Talentos

Na Oracle, que possui 8% da força de trabalho com até 25 anos (num total de 6500 empregados), a aposta é alta na diversidade. "A tendência sempre foi buscar pessoas com determinado perfil e de universidades específicas. Mas percebemos que a princi-

GESTÃO

pal característica para atuar na empresa, atualmente, é a aderência a valores como inovação, compromisso com o cliente e inclusão”, explica Alberto Brisola, diretor de RH da Oracle América Latina. Diante disso, a área, ao lado de um time multidisciplinar de executivos que chegaram à empresa como estagiários ou trainees, criou, em março deste ano, um programa de seleção com entrevistas às cegas.

Batizado de Generation Oracle, o projeto não foi orientado por critérios tradicionais, como idade, habilidades técnicas e fluência em línguas, sendo necessário apenas conhecimento básico de inglês, e foi aberto para todas as idades. Os 7 000 inscritos mandaram vídeos, cuja imagem foi borrada e o áudio alterado, falando sobre o que desejam e como a TI impacta o mundo. A ideia foi eliminar todo tipo de preconceito relacionado à idade, à origem e à formação. Depois disso, os pré-selecionados passaram por entrevistas às cegas, com o uso de tecnologias como inteligência artificial e *chatbots*. “O grupo selecionado, formado por estagiários de 18 a 40 anos, foi escolhido não pela parte técnica nem pela formação, e sim pela aderência a nossos valores”, diz Daniele Botaro, gerente de diversidade e inclusão da empresa.

Preparo da liderança

Um dos segredos para ter uma empresa atraente e cujo ambiente seja bom para trabalhar para todas as gerações é o preparo da liderança. Os chefes preci-



Alberto Brisola, diretor de RH (ao centro), e **Daniele Botaro** (à dir., de preto), líder de diversidade e inclusão da Oracle: recrutamento de estagiários às cegas



"PERCEBEMOS QUE A PRINCIPAL CARACTERÍSTICA PARA ATUAR NA EMPRESA ATUALMENTE É A ADERÊNCIA A VALORES COMO INOVAÇÃO, INCLUSÃO E COMPROMISSO COM O CLIENTE"

Alberto Brisola, diretor de RH da Oracle América Latina

sam saber gerenciar os anseios e as diferenças de cada grupo.

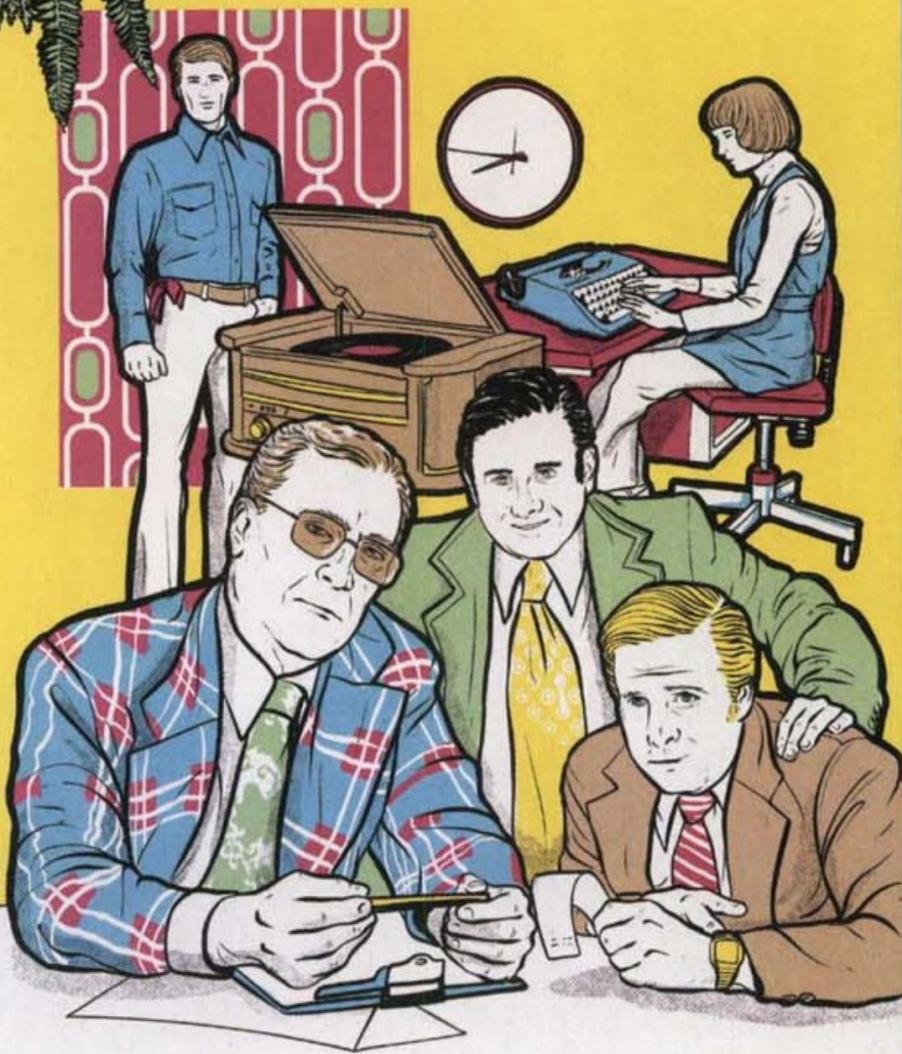
Pensando especificamente nos jovens, a Schneider Electric criou, em 2018, um projeto piloto de mentoria reversa, no qual profissionais da geração Z ou Y são mentores de executivos da geração X e da *baby-boomer*. "Selecionamos dez jovens com base na avaliação de performance para mentorar CEOs e vice-presidentes das unidades da empresa no mundo todo", explica Daniela Cardim, gerente de *talent acquisition* e *mobility* da Schneider Electric América do Sul. Foram os próprios jovens que criaram a pauta dos encontros, com temas como expectativas da liderança, ferramentas digitais e cultura disruptiva. "Foi feito um *match* entre os jovens e os executivos, e

as conversas aconteceram online ou presencialmente", diz. Mas, segundo ela, para que o projeto dê resultados é preciso gerenciamento. A empresa acompanha todas as ações — admissão, *turnover*, engajamento — da força de trabalho por recortes, como o geracional.

"A mentoria [*reversa ou tradicional*] é um mecanismo importante porque ajuda a superar as diferenças", diz a especialista em gerações Alexis. Afinal, nesses momentos os mais jovens podem ensinar algo aos mais velhos; e os mais velhos, algo aos mais jovens. Longe de estereótipos e práticas prontas, o essencial é entender, a fundo, o público de cada empresa. E, claro, estar aberto ao novo, pois tudo muda o tempo todo. Em breve outra geração vai bater à porta das companhias.

RAIO X DAS GERAÇÕES

Conheça as particularidades de diferentes grupos etários



BABY-BOOMER

NASCIDOS ENTRE 1940 E 1959

CONTEXTO

- PÓS-GUERRA
- DITADURA
- REPRESSÃO

COMPORTAMENTO

- IDEALISTAS
- REVOLUCIONÁRIOS
- COLETIVOS

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- CASAMENTO, FILHOS E AQUISIÇÃO DE BENS, (COMO CASA E CARRO), SÃO MUITO IMPORTANTES
- DESEJAM EMPREGO ESTÁVEL PARA PROVER O MELHOR PARA A FAMÍLIA
- CARREIRA CONSOLIDADA É SINÔNIMO DE TRABALHAR POR DÉCADAS EM UMA MESMA EMPRESA
- PLANO DE CARREIRA E ASCENSÃO HIERÁRQUICA SÃO VALORIZADOS
- A GESTÃO É MARCADA POR COMANDO E CONTROLE
- O TEMPO DEDICADO À FUNÇÃO VALE MAIS DO QUE CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE EMPREENDER

GERAÇÃO X

NASCIDOS ENTRE 1960 E 1979

CONTEXTO

- TRANSIÇÃO POLÍTICA
- HEGEMONIA DO CAPITALISMO
- MERITOCRACIA

COMPORTAMENTO

- MATERIALISTAS
- COMPETITIVOS
- INDIVIDUALISTAS

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- QUEREM ESTABILIDADE PROFISSIONAL E PESSOAL
- BOA PARCELA É COMPOSTA DE IDEALISTAS QUE SONHAM EM EMPREENDER OU MUDAR DE PROFISSÃO PARA ALCANÇAR A REALIZAÇÃO
- MUITOS TÊM INSEGURANÇA EM PERDER O EMPREGO
- BUSCAM A INDIVIDUALIDADE, SEM DEIXAR DE LADO A CONVIVÊNCIA EM GRUPO
- A HIERARQUIA AINDA É IMPORTANTE, MAS TRATAM ISSO COM MENOS RIGIDEZ
- PARA ELES, A COMUNIDADE É FORMADA POR PESSOAS COM A MESMA ORIGEM ECONÔMICA OU EDUCACIONAL



Y OU MILLENNIALS

NASCIDOS ENTRE 1980 E 1994

CONTEXTO

- GLOBALIZAÇÃO
- ESTABILIDADE ECONÔMICA
- INTERNET

COMPORTEMENTO

- ABSTRATOS
- QUESTIONADORES
- GLOBAIS

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- A CARREIRA É VISTA EM CAPÍTULOS DE DOIS OU TRÊS ANOS
- APESAR DE SE PREOCUPAREM COM O SALÁRIO, CONSIDERAM OUTRAS COISAS MAIS IMPORTANTES, COMO QUALIDADE DE VIDA E FLEXIBILIDADE
- SÃO IMEDIATISTAS. QUEREM RÁPIDO DESENVOLVIMENTO E RECOMPENSAS ANTECIPADAS
- CRESCERAM EM MEIO À ASCENSÃO TECNOLÓGICA, O QUE PERMITIU UM RACIOCÍNIO MAIS RÁPIDO
- MAIS AVessos À HIERARQUIA, TÊM FACILIDADE PARA TRABALHAR EM GRUPO
- VALORIZAM O FEEDBACK, A TROCA DE CONHECIMENTO E A AUTONOMIA

GERAÇÃO Z

NASCIDOS ENTRE 1995 E 2010

CONTEXTO

- MOBILIDADE E MÚLTIPLAS REALIDADES
- REDES SOCIAIS
- NATIVOS DIGITAIS

COMPORTEMENTO

- SEM DEFINIÇÕES NEM ESTEREÓTIPOS
- DIÁLOGO ABERTO
- REALISTAS

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- DEIXAM DE LADO AS DIFERENÇAS E SE MOBILIZAM EM TORNO DE CAUSAS EM QUE ACREDITAM. SÃO INCLUSIVOS E AVessos A PRECONCEITOS
- SÃO SUPERCONECTADOS E AFICIONADOS POR REDES SOCIAIS
- TÊM DIFICULDADE DE LIDAR COM HIERARQUIAS E SÃO COLABORATIVOS
- A MAIORIA CRESCEU ACHANDO QUE PODE TUDO E, POR ISSO, NÃO SABE ESPERAR
- ACOSTUMADOS COM AS CURTIDAS E COM OS COMENTÁRIOS IMEDIATOS DAS REDES SOCIAIS, TÊM NECESSIDADE DE FEEDBACK CONSTANTE, MUITAS VEZES A CADA ATIVIDADE EXECUTADA
- NÃO SE APEGAM A INSTITUIÇÕES NEM A CARGOS E QUEREM VARIEDADE DE EXPERIÊNCIAS ●

FONTE: MCKINSEY (CONTEXTO E COMPORTEMENTOS) E ESPECIALISTAS OUVIDOS NESTA REPORTAGEM (PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS)

ILUSTRAÇÕES: DAVI AUGUSTO

DEZ 2019/JAN 2020 VOCÊ RH 35