



Pesquisa exclusiva

A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil

Este índice é navegável.  **Clique** nos tópicos para acessar as páginas correspondentes.

Carta do CEO.....	2	O RH tem de apontar o que não estou vendo.....	25
Como foi feita a pesquisa nacional “A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil”.....	3	Saúde mental e benefícios flexíveis ganham protagonismo.....	27
Quem nós ouvimos nesta edição.....	5	Manter cultura é mais complexo que criar uma nova.....	35
Entre o sonho e a realidade	8	O que falta para o RH ser CEO.....	37
Porte, setor e região do país apresentam poucas diferenças nas competências cobiçadas pelos CEOs.....	10	O RH precisa se colocar como centro do investimento.....	42
O NPS do RH no Brasil é negativo.....	13	O RH nao é protagonista na adoção de IA.....	44
CEOs promotores dão pista sobre o RH ideal.....	17	A autocrítica dos CEOs sobre a agenda de saúde mental...	49
Só entender de gente não é suficiente.....	19	O RH é a espinha dorsal da empresa.....	54
Os desafios do RH em 2026.....	21	Quem somos.....	56

Carta do CEO

Ricardo Salem

Cofundador e CEO da Flash

A proximidade com os times de gestão de pessoas brasileiros está no DNA da Flash. Se conseguirmos transformar o setor de VA e VR ao criar o primeiro cartão de multibenefícios bandeirado no país, devemos isso em boa medida aos RHs que sempre estiveram ao nosso lado, ajudando-nos a construir uma solução que colocasse o trabalhador no centro.

Mas estar perto dessas equipes também nos trouxe uma descoberta incômoda: a área de recursos humanos está subaproveitada. Não sou eu quem

diz isso, e sim os próprios profissionais de RH com quem conversamos ao longo dos anos. Ouvir de pessoas talentosas, com trajetórias ímpares, que a área não exerce seu potencial plantou uma pulga atrás da nossa orelha: por que isso está acontecendo? O que falta para chegar lá?

Para buscar essas respostas, nos unimos aos pesquisadores da FIA Business School. Com rigor acadêmico e amplo conhecimento na disciplina, eles nos ajudaram a fundamentar a 1ª edição do estudo **“A Visão dos CEOs Sobre o RH no Brasil”**.

O material traz um panorama aprofundado de competências e obstáculos do RH moderno — a partir da perspectiva de quem lidera os negócios num mundo cada vez mais desafiador.

Agradeço aos mais de 160 CEOs que reservaram um tempo para responder nossa pesquisa. Que as reflexões geradas apoiem na evolução da gestão de pessoas no Brasil.

Um abraço.



Como foi feita a pesquisa nacional “A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil”

Desenvolvido pela *FIA Business School* em parceria com a Flash, o estudo tem como objetivo mapear a percepção dos CEOs brasileiros sobre o papel do RH, as competências necessárias para os profissionais de gestão de pessoas na atualidade e o impacto estratégico que a área tem na organização.

Criado após uma revisão da literatura acadêmica sobre o tema, o modelo proposto pelos pesquisadores para avaliar essa atuação baseia-se na análise de nove perfis de competências, estabelecidas pelo autor e professor norte-americano Dave Ulrich no relatório *The Human Resources Competency Study* (HRCS)

*Round 7*¹, maior e mais longitudinal estudo mundial sobre competências de RH, publicado anualmente há mais de 30 anos pelo *The RBL Group* e pela *Ross School of Business* (Universidade de Michigan).

Essas nove habilidades são divididas em três grandes grupos: competências essenciais, facilitadores organizacionais e facilitadores de entrega. Em conjunto, elas permitem traduzir de forma eficaz a estratégia dos negócios em ações concretas dos funcionários e avaliar como a área de recursos humanos entrega resultados.

Conheça, ao lado e na próxima página, as nove competências que foram avaliadas nesse estudo.

Competências essenciais

Representam o núcleo da atuação estratégica do RH, conectando diretamente a gestão de pessoas aos resultados do negócio.

1

Estrategista de Negócio: é especialista em mercado e clientes e conecta decisões estratégicas à proposta de valor da empresa para alavancar resultados.

2

Gestor de Dilemas: equilibra tensões estratégicas (autonomia/ controle, interno/cliente) e toma decisões em cenários ambíguos, sem buscar o “lado certo”.

3

Líder de Confiança: constrói confiança, influencia decisões com posicionamento claro e entrega resultados, indo além do papel de suporte operacional.

¹ Para estabelecer a metodologia na pesquisa “A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil” foi utilizado o *The Human Resources Competency Study* (HRCS) Round 7, que permite trabalhar um maior número de competências e, assim, avaliar com mais precisão diferentes dimensões de atuação do RH, gerando interpretações mais detalhadas e práticas para o objetivo do estudo.

Facilitadores organizacionais

Esse conjunto de habilidades permite ao RH moldar o ambiente organizacional para sustentar desempenho e engajamento.

4

Líder de Cultura e Mudança: conduz mudanças culturais, conectando valores aos comportamentos diários para transformar a cultura desejada em realidade.

5

Desenvolvedor de Talentos: atrai, desenvolve e engaja talentos-chave, formando líderes para garantir o capital humano do negócio.

6

Gestor de Recompensas: gerencia recompensas de forma integrada (financeiras e não financeiras), alinhando-as à estratégia e à cultura para promover bem-estar.

Facilitadores de entrega

Enquanto as duas primeiras categorias tratam da estratégia e da organização, essas competências dizem respeito à forma como a área de recursos humanos executa e sustenta suas práticas.

7

Integrador de Tecnologia: aproveita tecnologia, IA e dados para otimizar os processos e a experiência do colaborador.

8

Especialista em Dados: usa *people analytics* para ir além de relatórios básicos e gerar insights estratégicos que orientam decisões de negócio.

9

Gestor de Compliance: garante a conformidade legal e ética das práticas de RH, assegurando proteção jurídica.



Dave Ulrich, autor do modelo de competências que serviu de base para a pesquisa “A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil”.

Além dessas competências, a pesquisa analisou temas atuais e estratégicos para a agenda dos CEOs no contexto brasileiro, que foram organizados nos cinco eixos abaixo:

- 1 Competências e papel estratégico do RH;
- 2 Influência do RH nas decisões e na governança;
- 3 Uso de tecnologia, dados e inteligência artificial;
- 4 Avaliação sobre práticas de saúde mental e mapeamento de riscos psicossociais (NR-1);
- 5 Avaliação sobre estratégias de remuneração, benefícios e proposta de valor ao colaborador.

O estudo combinou perguntas fechadas (escala Likert de 5 pontos, múltipla escolha e seleção dos três principais itens) com campos abertos — obrigatórios e opcionais — para complementação qualitativa. A coleta foi realizada de forma online e anonimizada no mês de fevereiro de 2026.

Quem nós ouvimos nesta edição

Idade dos CEOs respondentes

168 CEOs respondentes

Gênero

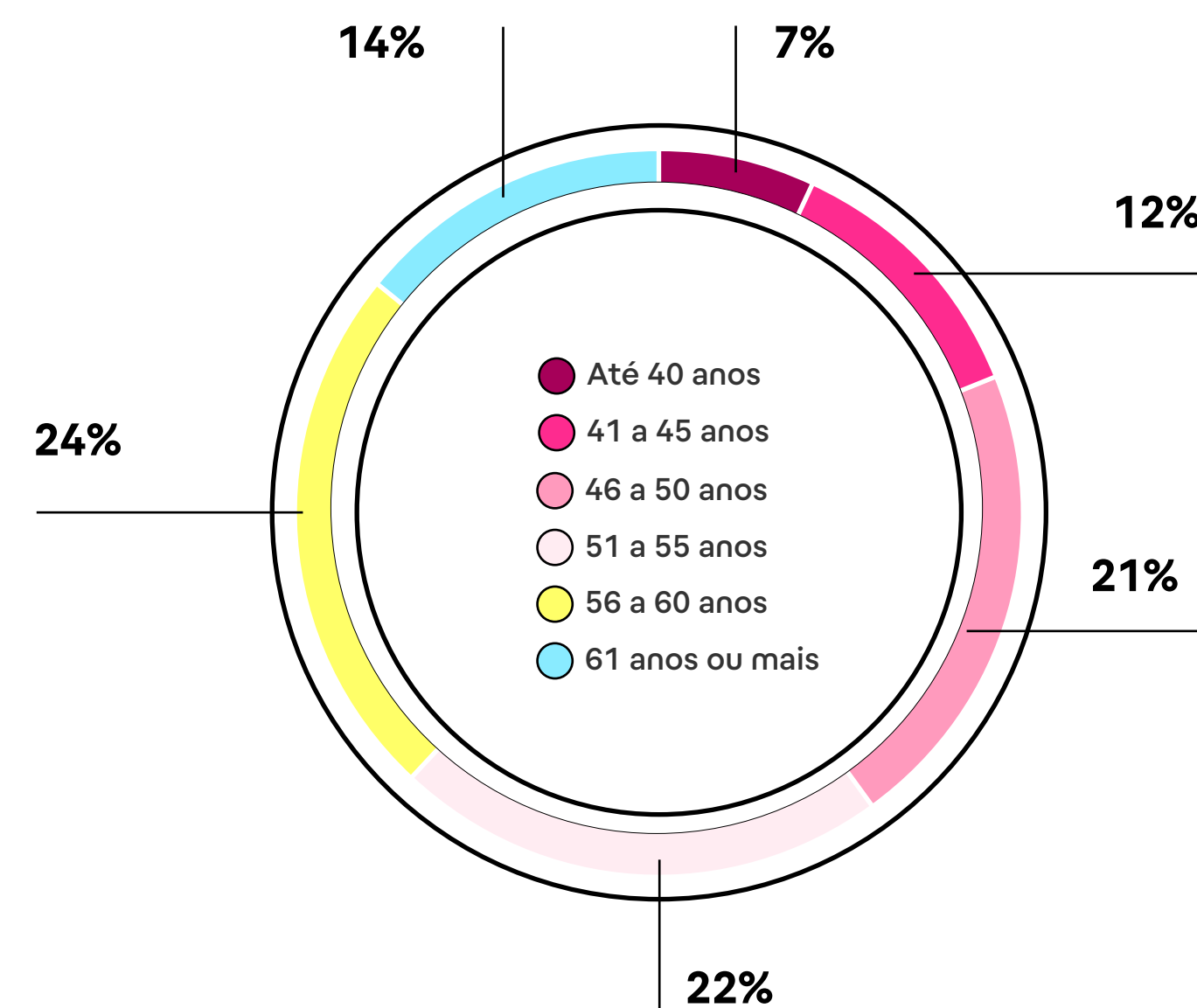
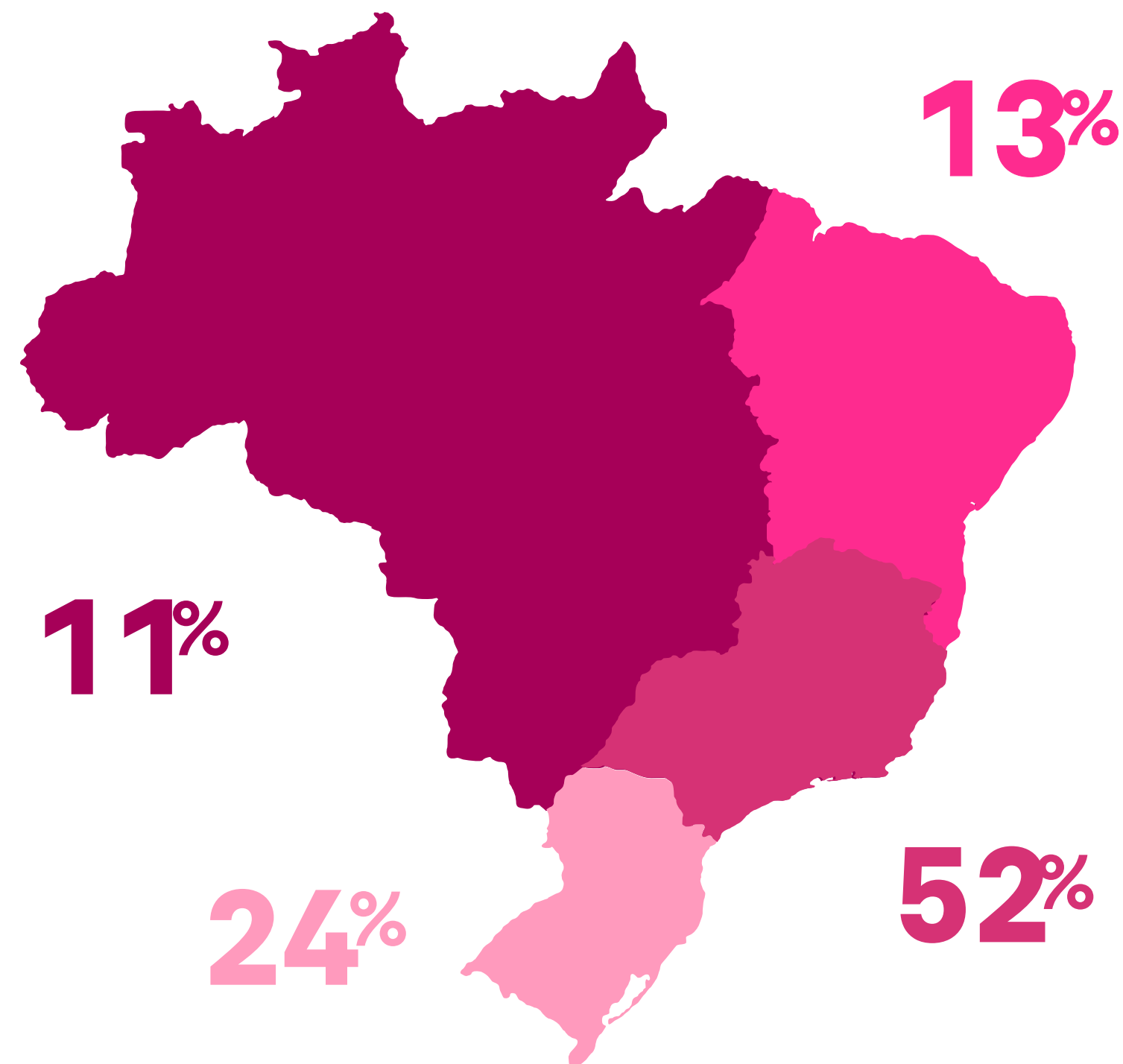
70% Homens

30% Mulheres

Demografia

CEOs por região

● Centro-Norte ● Nordeste ● Sudeste ● Sul



Idade média dos CEOs é de **53** anos

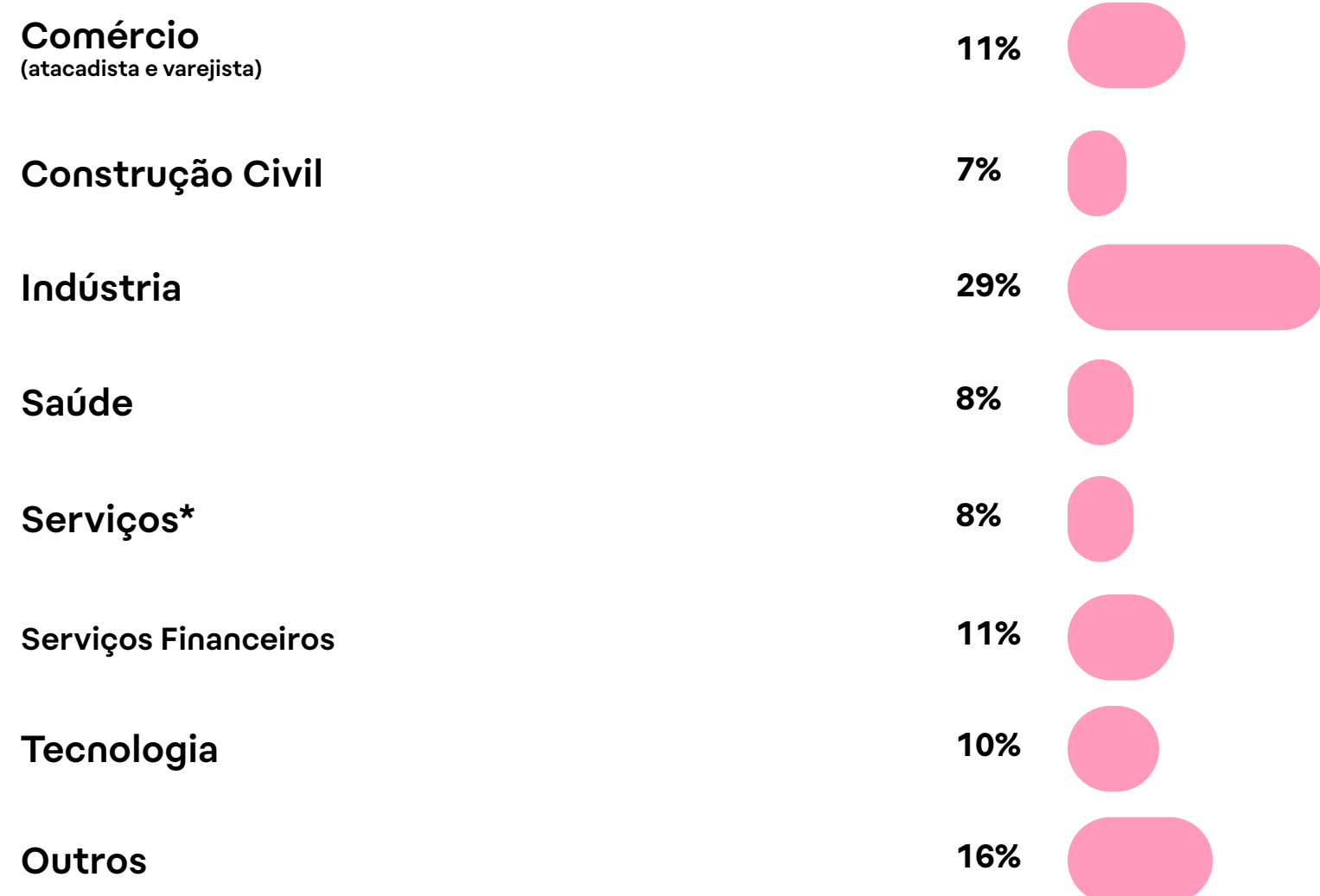
12 anos
é a média de tempo que o respondente está em uma cadeira de CEO

Análise conjunta das regiões Centro-Oeste e Norte: diante do menor número de respondentes nas regiões Centro-Oeste e Norte, elas foram analisadas em conjunto para garantir maior robustez estatística e confiabilidade dos resultados

3 em cada 10 CEOs atuam na Indústria

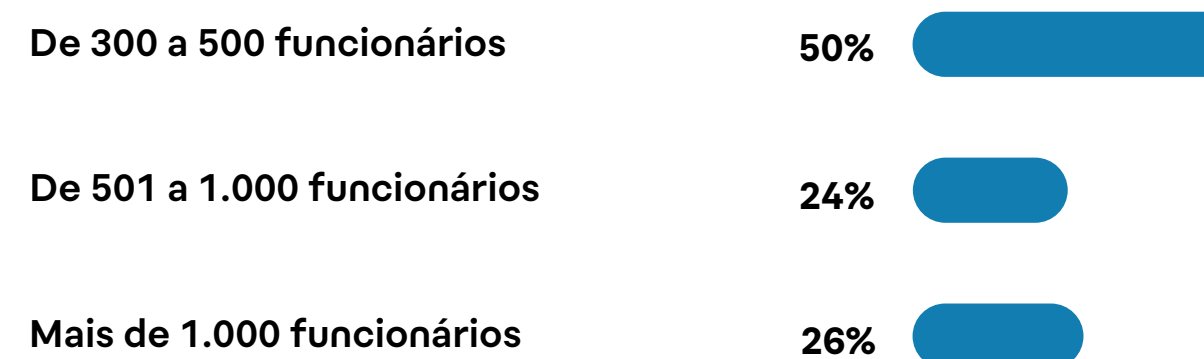


Segmento de atuação da empresa



* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

Porte da empresa do CEO

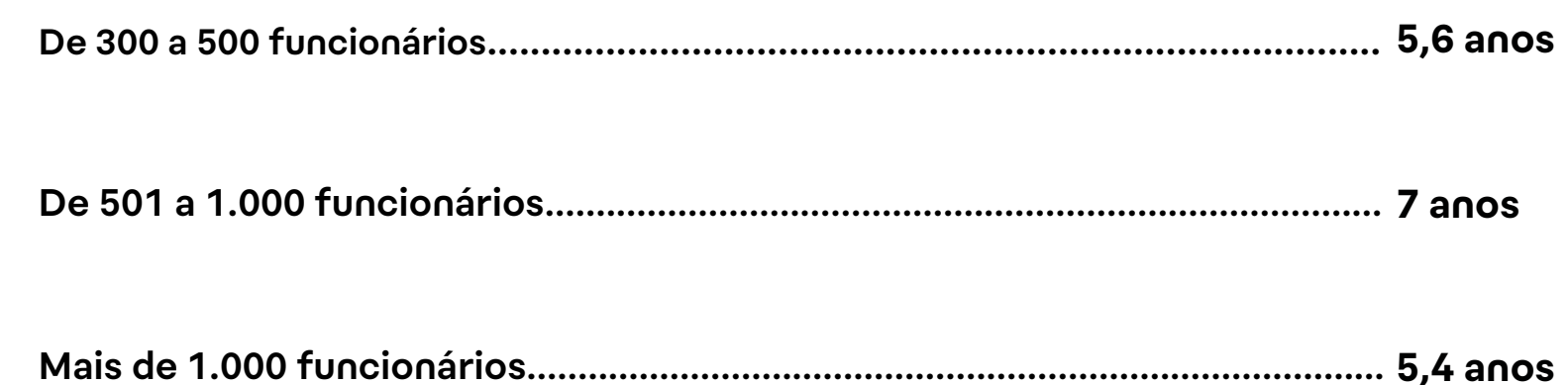


Metade dos CEOs da amostra da pesquisa gerenciam entre 300 e 500 funcionários

5,8 anos é a média de tempo que o respondente é CEO da organização atual



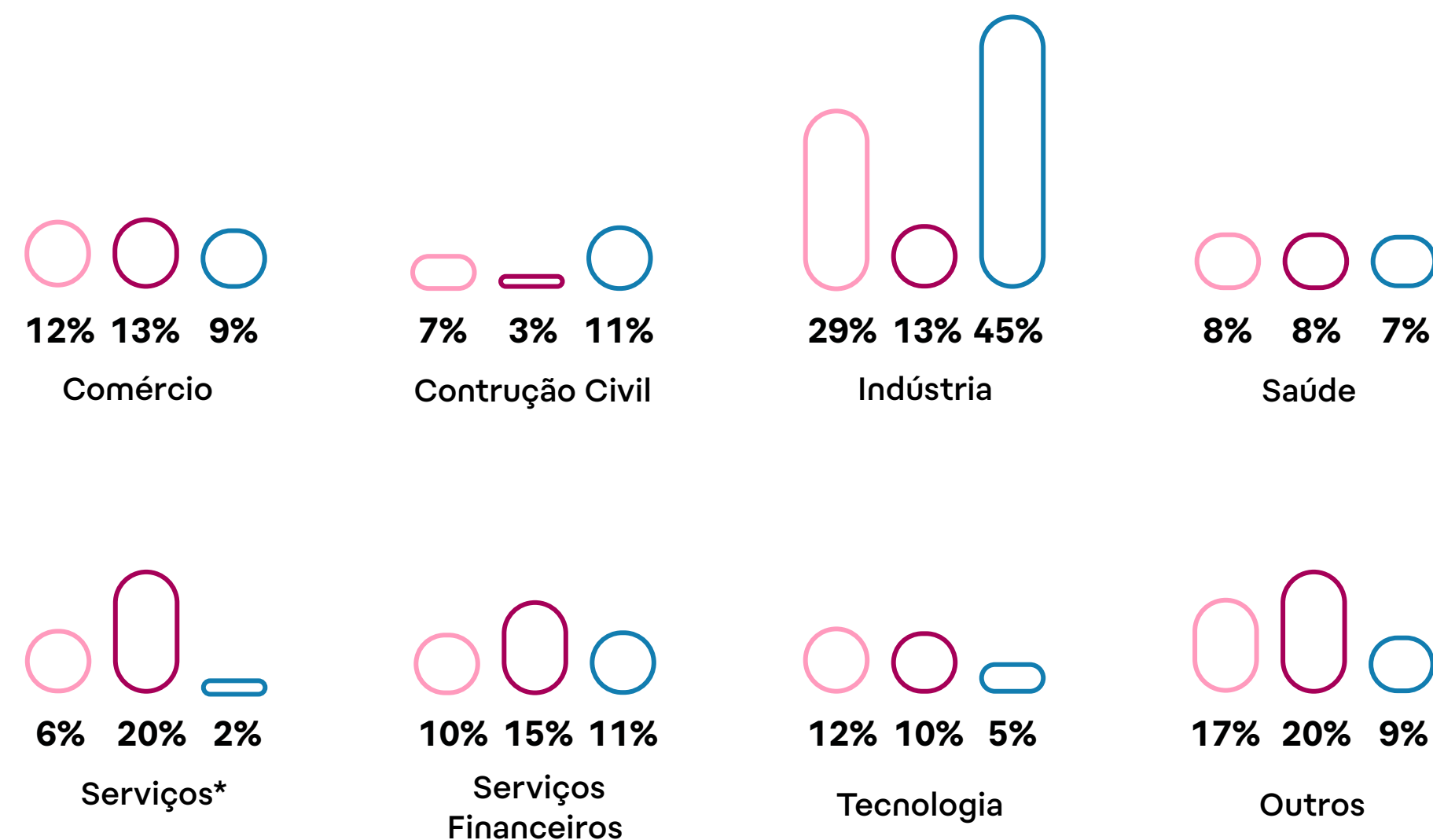
Tempo médio do CEO no comando x porte da empresa



No **Nordeste**, a Indústria representa quase metade das empresas ouvidas na região, refletindo todo o movimento de migração de polos industriais das últimas décadas

Setor de atuação do CEO x porte da empresa

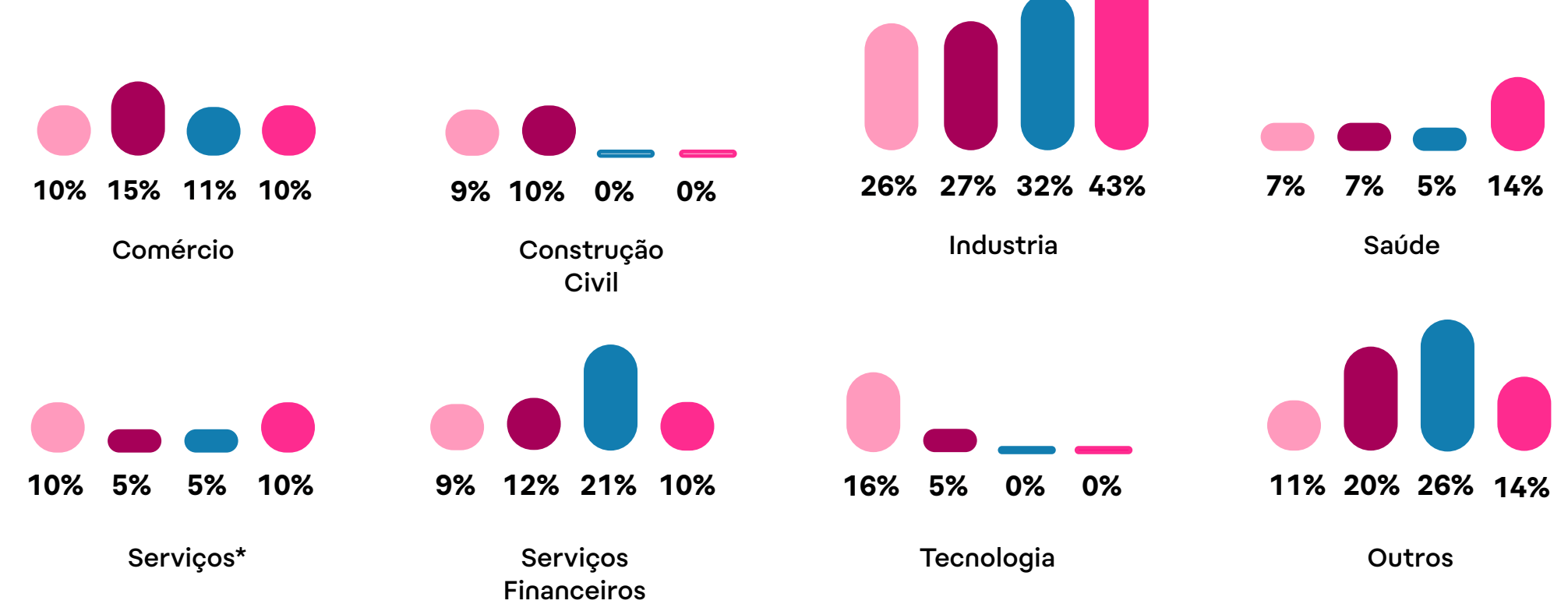
De 300 a 500 funcionários De 501 a 1.000 funcionários Mais de 1.000 funcionários



* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

Setor x região

Sudeste Sul Centro-Norte Nordeste

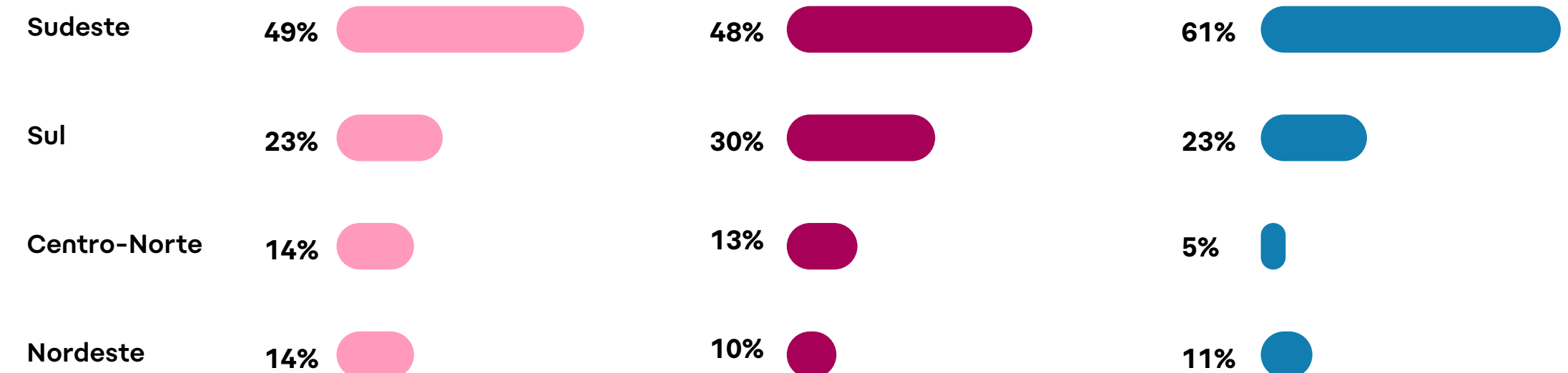


* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

Centro-Norte e Nordeste têm o menor número de CEOs de pequenas empresas, enquanto o **Sudeste** concentra os de empresas com mais funcionários

Região do CEO x porte da empresa

De 300 a 500 funcionários De 501 a 1.000 funcionários Mais de 1.000 funcionários



Entre o sonho e a realidade

Expectativa x realidade

● Competências desejadas pelo CEOs ● Competências que o RH possui



“Os CEOs brasileiros estão fazendo um chamado aos seus RHs.” A declaração é do professor da FIA Filipe Fonoff, especialista em clima organizacional e gestão estratégica de pessoas, e um dos responsáveis pela pesquisa “A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil”.

Isso está acontecendo porque há um descompasso entre o que os presidentes das empresas brasileiras querem — e o que

o RH está entregando na prática. Na visão da maioria dos CEOs, três competências são mais importantes para o RH: Gestor de Dilemas (48%), Estrategista de Negócio (46%) e Líder de Confiança (42%). Não por coincidência, as três fazem parte do grupo das competências essenciais que, na visão de Ulrich, são fundamentais para a área de RH deixar de ser vista como operacional e ganhar relevância estratégica (leia mais na página 3).

Por outro lado, os CEOs brasileiros não estão enxergando em seus líderes de RH essas mesmas habilidades que eles julgam serem as mais importantes. Das três essenciais, somente ser Líder de Confiança foi bem avaliada, com 64% de concordância do CEO. Já ser Estrategista de Negócio (37%) e Gestor de Dilemas (34%) estão entre os pontos mais críticos na visão da alta liderança, sinalizando que esses papéis ainda precisam ser desenvolvidos pelos RH brasileiros.

“Um líder de RH com baixa avaliação nessas competências está comprometendo sua capacidade de moldar um ambiente que sustente desempenho e engajamento. O RH precisa continuar a migração do papel de suporte operacional para motor de crescimento sustentável”, diz o professor da FIA Daniel Andere de Mello, também responsável pelo levantamento e coordenador da pesquisa “Lugares Incríveis para Trabalhar”.

Quando falamos dos facilitadores organizacionais, aqueles que, segundo Ulrich, permitem ao RH moldar o ambiente corporativo para sustentar desempenho e engajamento, o cenário se inverte e os líderes de gestão de pessoas tendem a ser mais bem avaliados. Ser Desenvolvedor de Talentos, por exemplo, é a competência com mais respostas positivas (61%). Em seguida está Líder de Cultura e Mudança (49%).

Outro alerta para os líderes de RH aparece nas competências que Ulrich chama de facilitadores de entrega, que dizem respeito à forma como a área executa e sustenta suas práticas. Para os CEOs brasileiros, as três habilidades receberam índice de favorabilidade ou concordância abaixo de 40%, patamar considerado bastante crítico se considerarmos a metodologia da pesquisa (escala Likert, de base de 100 pontos): Especialista em Dados (38%), Gestor de Compliance (29%) e Integrador de Tecnologia (22%). “Sem expertise em dados, o RH perde precisão em análises preditivas, métricas de *turnover* e *ROI* de treinamentos, levando a decisões intuitivas e ineficazes”, diz Lina Nakata, professora da FIA, especialista em

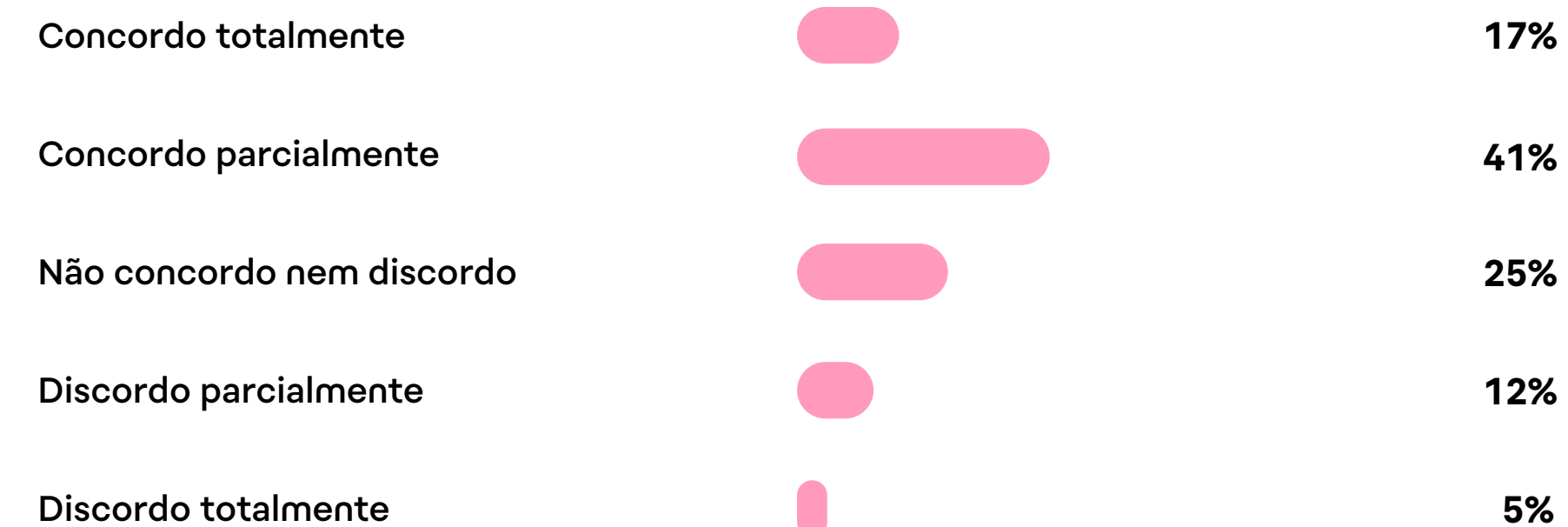
liderança e comunicação assertiva, também responsável pela pesquisa com os CEOs.

Já a falha em integrar tecnologia resulta em processos manuais obsoletos, como planilhas espalhadas e sistemas que levam a erros em folha, recrutamento e benefícios. A ausência de gestão de compliance eleva passivos trabalhistas, multas regulatórias e litígios judiciais. “Desenvolver as competências de entrega é essencial para sustentar as competências essenciais”, diz a professora.

A professora Lina ressalta que, historicamente, a literatura mostra que há uma insatisfação da alta liderança com seus subordinados diretos e indiretos. “Isso não é diferente com a área de pessoas. No cenário global, grande parte dos CEOs costuma estar insatisfeita com o seu staff, principalmente pela falta de visão estratégica e da capacidade de se adaptar às transformações do mercado”, diz. No entanto, ao contrário dos CFOs que, segundo uma pesquisa da consultoria McKinsey², têm sido cada vez mais consultados pelos CEOs durante os processos de tomada de decisão, os CHROs ainda são pouco envolvidos nessas situações. Um exemplo é que, quando questionados

RH precisa **umentar presença nas decisões do negócio**

Nível de confiança do CEO em relação ao suporte do RH em decisões estratégicas, baseado em sua realidade atual.



Os respondentes usaram uma escala de 1 a 5, sendo 1 – Discordo totalmente; e 5 – Concordo totalmente.

sobre o quanto estavam amparados pela liderança de gestão de pessoas em decisões estratégicas, apenas 17% dos CEOs concordam que recebem o suporte adequado do seu RH. Outros 41% afirmam que são parcialmente apoiados pelo seu líder de pessoas.

De acordo com os professores, o índice de concordância de 58% dos CEOs no que tange ao suporte do RH em decisões estratégicas [concordo parcial ou totalmente] mostra que os líderes de gestão de pessoas já têm, em

muitos casos, presença e legitimidade nas discussões de negócio. “Mas isso não deve ser interpretado como sinal de maturidade plena. O mesmo conjunto de dados mostra que esse apoio parece estar mais ancorado em confiança, proximidade e capacidade de aconselhamento do que em uma percepção consolidada de excelência estratégica em todas as competências-chave”, diz Filipe Fonoff, da FIA. O retrato, portanto, é o de um RH que nem sempre é percebido como coprodutor pleno da estratégia.

² Pesquisa da McKinsey publicada em 2022, que ouviu 151 executivos globalmente, sendo 60 deles no Brasil.

Porte, setor e região do país apresentam poucas diferenças nas competências cobijadas pelos CEOs

As competências desejadas pelos CEOs | Por região

● Sudeste ● Sul ● Centro-Norte ● Nordeste



Independentemente do setor, do porte e da região em que a empresa fica, os CEOs, presidentes e diretores-gerais estão reforçando que esperam contar com um líder de RH estratégico e conectado aos resultados do negócio. O levantamento mostra que, mais do que um gestor de processos, espera-se hoje um profissional

de gestão de pessoas capaz de navegar em dilemas complexos, de compreender profundamente o negócio e de construir relações de confiança com a alta liderança.

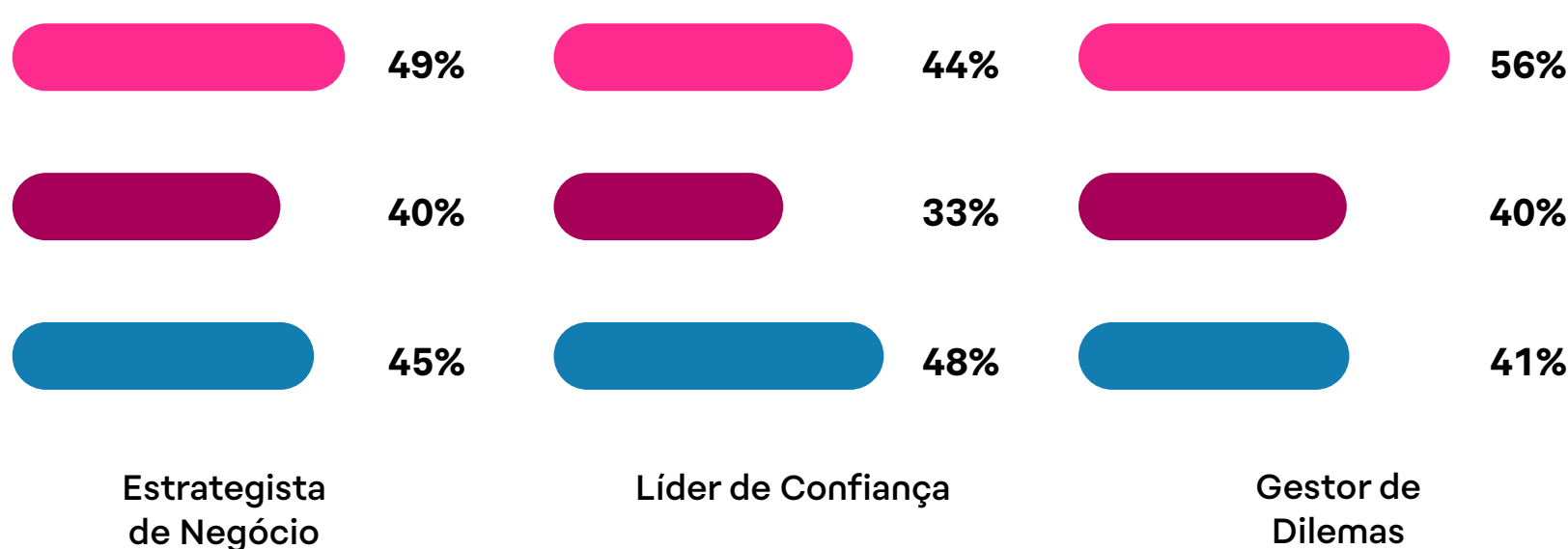
Em diferentes portes de empresa, regiões e setores econômicos, as habilidades que mais se repetiram na

pesquisa foram as competências essenciais de Dave Ulrich: Gestor de Dilemas, Estrategista de Negócio e Líder de Confiança, indicando uma área de recursos humanos chamada a equilibrar interesses de curto e longo prazo, sem perder de vista a rentabilidade e a capacidade de sustentar decisões difíceis em contextos de alta pressão.

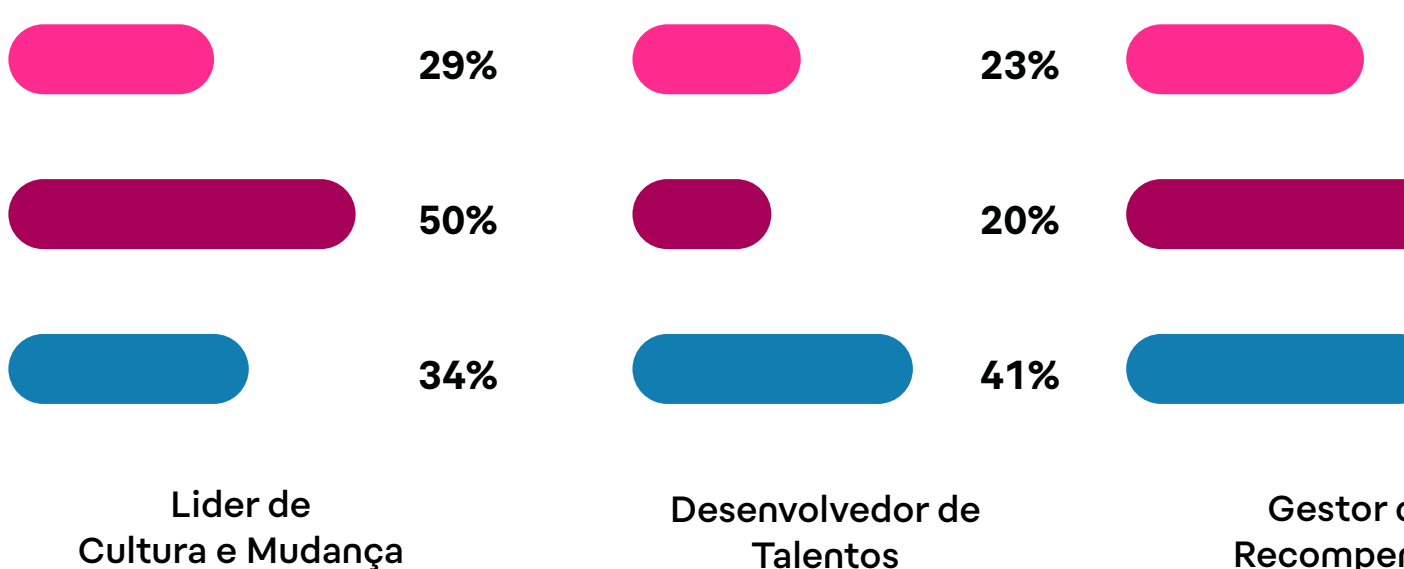
As competências desejadas pelos CEOs | Por porte da empresa

● De 300 a 500 funcionários ● De 501 a 1.000 funcionários ● Mais de 1.000 funcionários

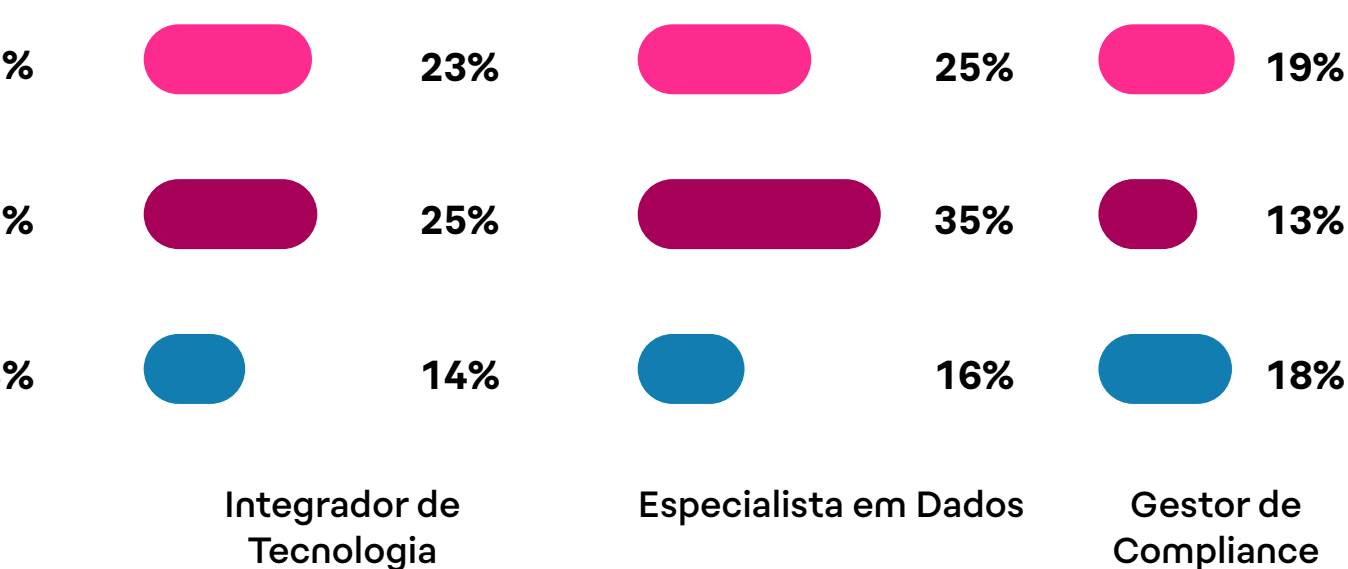
Competências essenciais



Facilitadores organizacionais



Facilitadores de entrega



Porte da empresa

Já quando o assunto é o tamanho da organização, há diferenças significativas do que os CEOs esperam do seu líder de RH. Nas organizações de 300 a 500 colaboradores, a prioridade recai sobre o Gestor de Dilemas e o Estrategista de Negócio, reflexo de estruturas mais enxutas em que o RH precisa mediar conflitos e, ao mesmo tempo, sentar à mesa onde as decisões são tomadas.

À medida que o quadro de funcionários cresce, entre 501 e 1.000, ganha força o papel de Líder de Cultura e Mudança, acompanhado por um foco maior em recompensas. Já nas empresas acima de mil colaboradores, o cenário é mais sofisticado: confiança, estratégia, gestão de recompensas, mediação de dilemas e desenvolvimento de talentos aparecem em patamares

semelhantes, mostrando que o RH é chamado a gerenciar múltiplas frentes simultaneamente.

Região

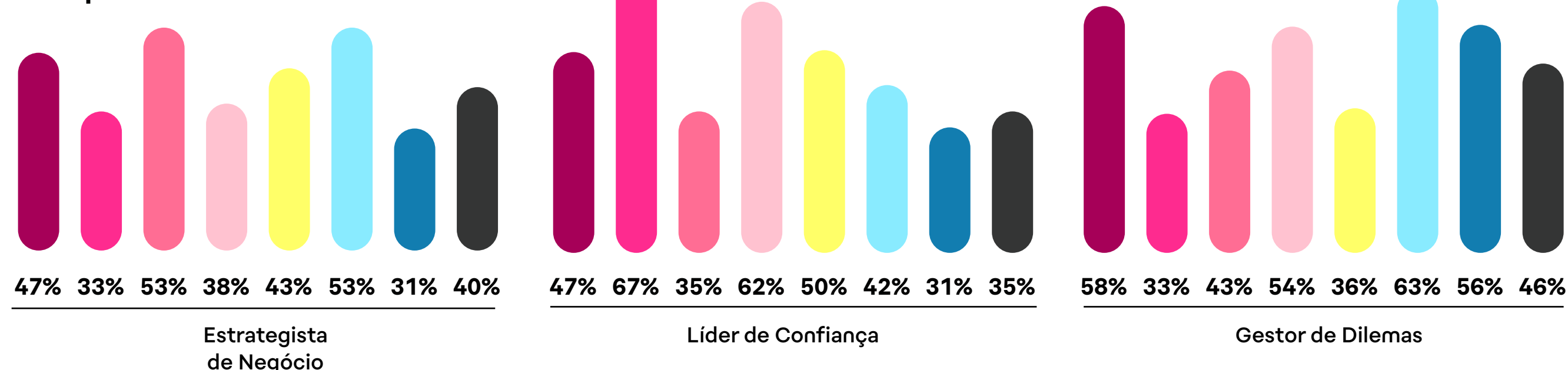
No Sudeste, a valorização de um líder de RH capaz de ser Gestor de Dilemas e Líder de Confiança revela um ambiente competitivo, marcado pela necessidade de o profissional de gestão de pessoas se posicionar na arena política como

influenciador de decisões. No Sul e no Centro-Norte, o destaque para o Estrategista de negócio expõe a expectativa de um RH que contribua com decisões que sustentem empresas em rápido crescimento. Já no Nordeste, o foco recai sobre o Líder de Cultura e Mudança e o Desenvolvedor de Talentos, sinalizando contextos em que transformar a forma de trabalhar e desenvolver pessoas internamente é visto como caminho essencial para crescer.

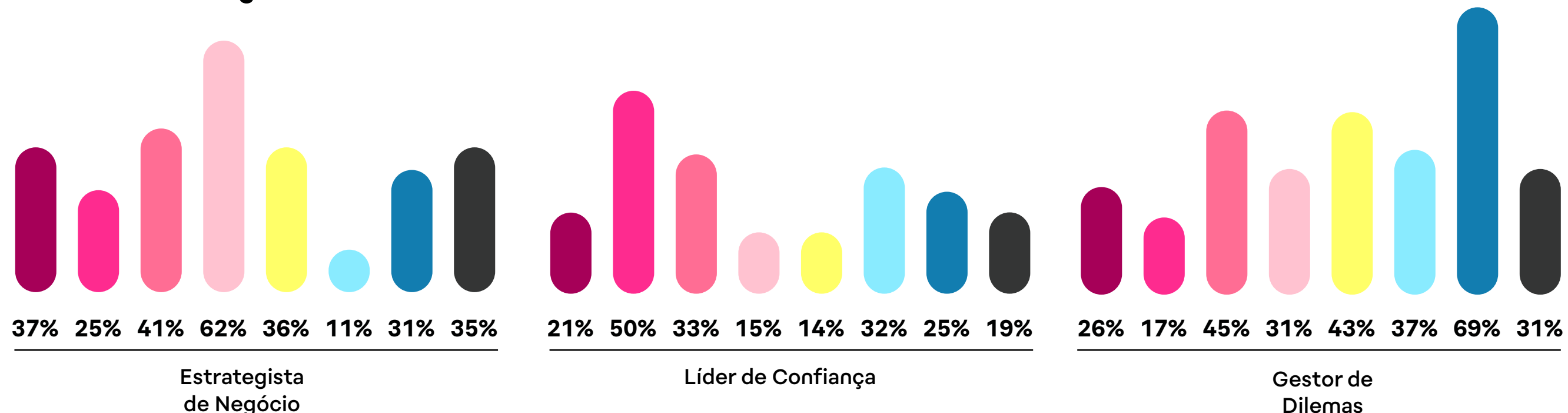
As competências desejadas pelos CEOs | Por setor

● Comércio ● Construção civil ● Indústria ● Saúde ● Serviços * ● Serviços financeiro ● Tecnologia ● Outros

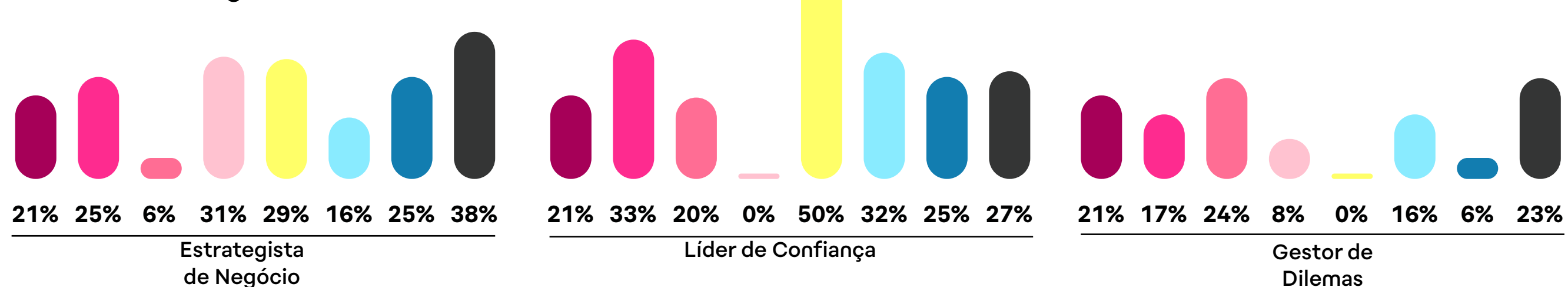
Competências essenciais



Facilitadores organizacionais



Facilitadores organizacionais



Setor

Quando o recorte é setorial, as diferenças ficam ainda mais nítidas. Comércio e serviços financeiros enfatizam a importância do Gestor de Dilemas, apontando para ambientes de grande pressão por resultado, em que decisões sobre remuneração, cortes e metas são frequentes e sensíveis. Na indústria e em serviços, o Estrategista de Negócio e o Gestor de Recompensas ganham relevância, reforçando a importância de alinhar incentivos, produtividade e estratégia.

Já no setor de saúde, o duplo protagonismo do Líder de Confiança e do Líder de Cultura e mudança sugere organizações em transformação, que dependem de um RH capaz de conduzir mudanças delicadas sem romper o vínculo com equipes multiprofissionais. No setor de tecnologia, a centralidade do Gestor de Recompensas escancara a guerra por talentos historicamente mais acirrada no segmento, enquanto a presença do Gestor de Dilemas e do Integrador de Tecnologia reforça o grau de complexidade e digitalização desses ambientes.

Em síntese, os dados desenham um RH que se afasta da imagem operacional e burocrática e se aproxima da figura de um articulador central da estratégia. Entre dilemas éticos e pressões por resultado, disputas por talentos e transformação cultural, o líder de RH que o CEO descreve é, cada vez mais, um tradutor entre pessoas e negócios — capaz de transformar conflitos em decisões, dados em argumentos e cultura em vantagem competitiva.

* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

O NPS do RH no Brasil é negativo

Se a área de recursos humanos fosse uma marca, talvez ela tivesse que ser reinventada, afinal, o seu principal “cliente” não está muito feliz com o serviço que está recebendo. Quando os CEOs brasileiros foram questionados se recomendariam seu profissional de RH para outra organização, o resultado foi um NPS (*Net Promoter Score*) de 7 pontos negativos. No cenário geral, atualmente, os RHs possuem mais CEOs detratores (31%) do que promotores (24%). Outros 45% dos presidentes mantêm uma posição neutra.

“Os dados mostram uma grande insatisfação dos CEOs com o desempenho do RH nas competências críticas, aquelas chamadas de essenciais por Dave Ulrich e que serviram de base para a nossa pesquisa”,

diz Filipe Fonoff, da FIA (relembre na página 3). As duas principais reclamações dos CEOs que são detratores estão relacionadas às habilidades essenciais, aquelas que representam o núcleo da atuação estratégica do RH, e que conectam a gestão de pessoas diretamente aos resultados do negócio.

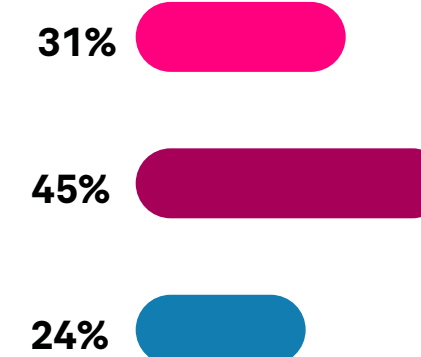
Essas competências também são o divisor de águas para entender o que difere promotores de detratores. Isso porque a habilidade de conectar decisões da área à estratégia (Estrategista de Negócio) e equilíbrio entre tensões (Gestor de Dilemas) dão um salto gigantesco de percepção entre quem critica e quem advoga pelo seu RH. Respectivamente, os CEOs promotores são 31 e 40 pontos percentuais mais propensos a enxergar tais competências

no seu líder de gestão de pessoas. O resultado é um indicativo de onde os profissionais da área devem concentrar seus esforços se quiserem mudar a percepção da alta liderança.

Mais detratores que promotores

De 0 a 10, o quanto você recomendaria o seu líder de RH para outras empresas?

● Detratores ● Neutros ● Promotores



O NPS (*Net Promoter Score*) é calculado subtraindo-se o percentual de clientes detratores do percentual de clientes promotores. Nesse caso, a pesquisa indica um resultado de NPS dos RHs de -7.

O que querem os CEOs promotores x o que o RH possui na prática

● Competências desejadas * ● Competências que o líder de RH possui **



O que querem os CEOs detratores x o que o RH possui na prática

● Competências que o líder de RH possui ** ● Competências desejadas *



* Na sua opinião, quais das competências abaixo são as três mais críticas que um (a) líder de RH no Brasil precisa ter para ser mais estratégico (a), apoiando nos resultados do negócio?

** Agora, considerando a realidade da sua empresa, avalie o quanto a liderança de RH atual demonstra cada uma dessas competências no dia a dia, usando uma escala de 1 a 5 — sendo 1, Discordo totalmente; e 5, Concordo totalmente.

As habilidades ligadas a aspectos mais relacionais e ao papel mais “humano” são aquelas que os executivos mais enxergam que seu líder de RH possui, mesmo entre os detratores. Prova disso é que Líder de Confiança é a competência com maior índice de concordância entre os três níveis de avaliação de NPS. O problema é que apenas 25% dos CEOs detratores apontam essa habilidade como crítica, mostrando novamente que há um desalinhamento entre a expectativa da alta liderança e a entrega dos RHs.

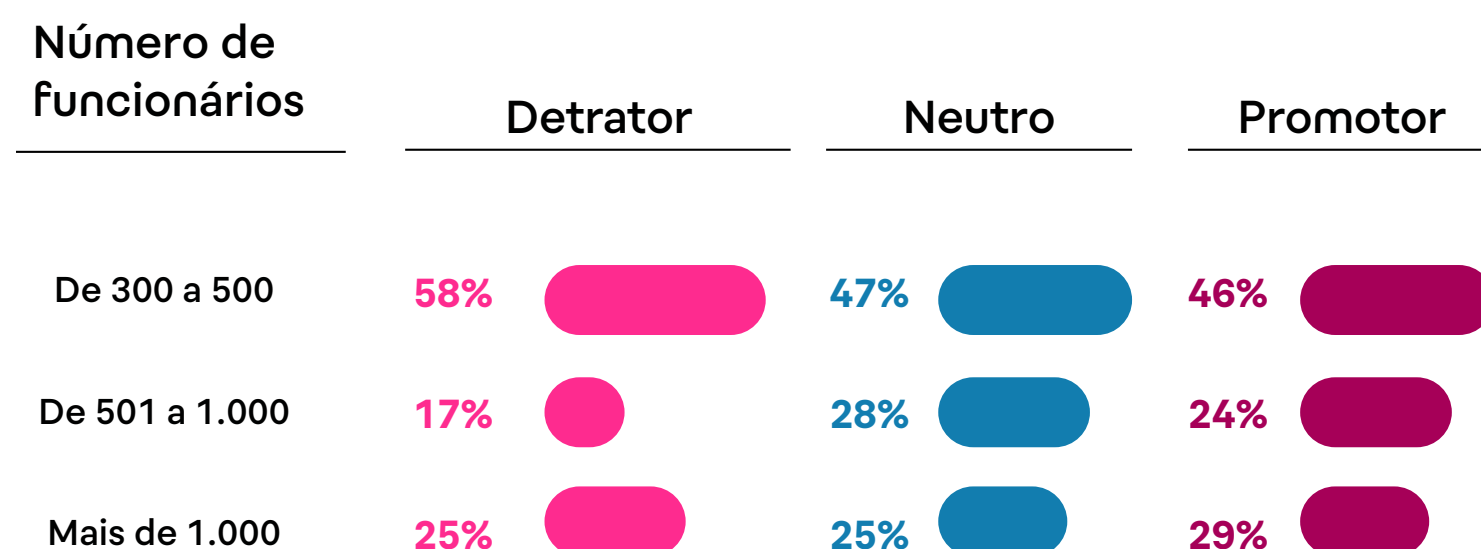
Um NPS baixo exige ação imediata e estruturada para reverter detratores e fortalecer promotores. “Estamos vivendo em um cenário cheio de ambiguidades e o líder de RH precisa ajudar o CEO a tomar decisões em ambientes incertos”, diz Lina Nakata, da FIA. Segundo ela, outro conflito é que internamente o RH é visto como defensor das pessoas, mas, na realidade, esse profissional trabalha para a gestão da empresa. “Os interesses desses dois públicos são bem diferentes. Se o RH não tiver números suficientes para justificar as demandas e os projetos internos para os CEOs, ele vai fracassar”, diz ela.

Os CEOs mais críticos são...

...os de empresas que têm de 300 a 500 funcionários

58% de todos os detratores são desse grupo

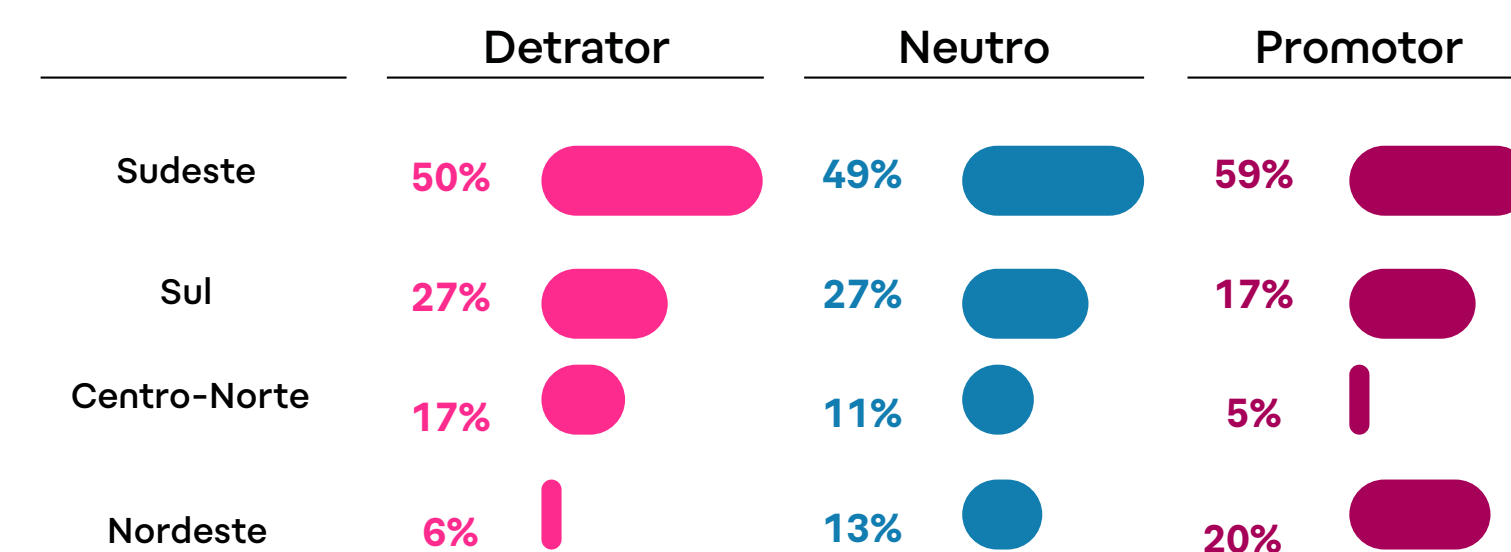
NPS do CEO por porte da empresa



... e os que ficam na região Sudeste

50% dos detratores ficam nessa região

NPS do CEO por região

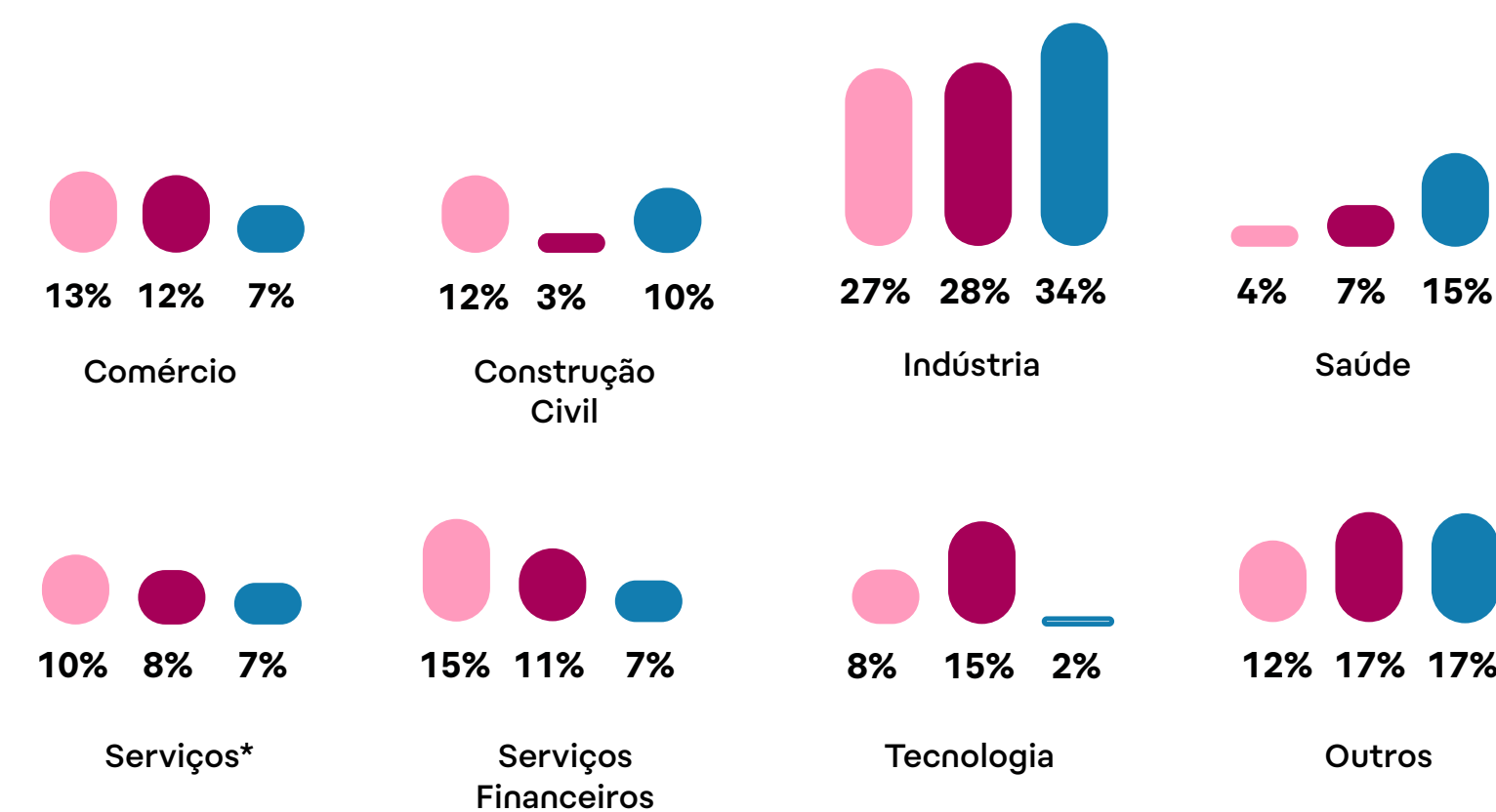


... aqueles que comandam indústrias

27% de todos os detratores estão nesse setor

NPS do CEO por setor

● Detrator ● Neutro ● Promotor



* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.



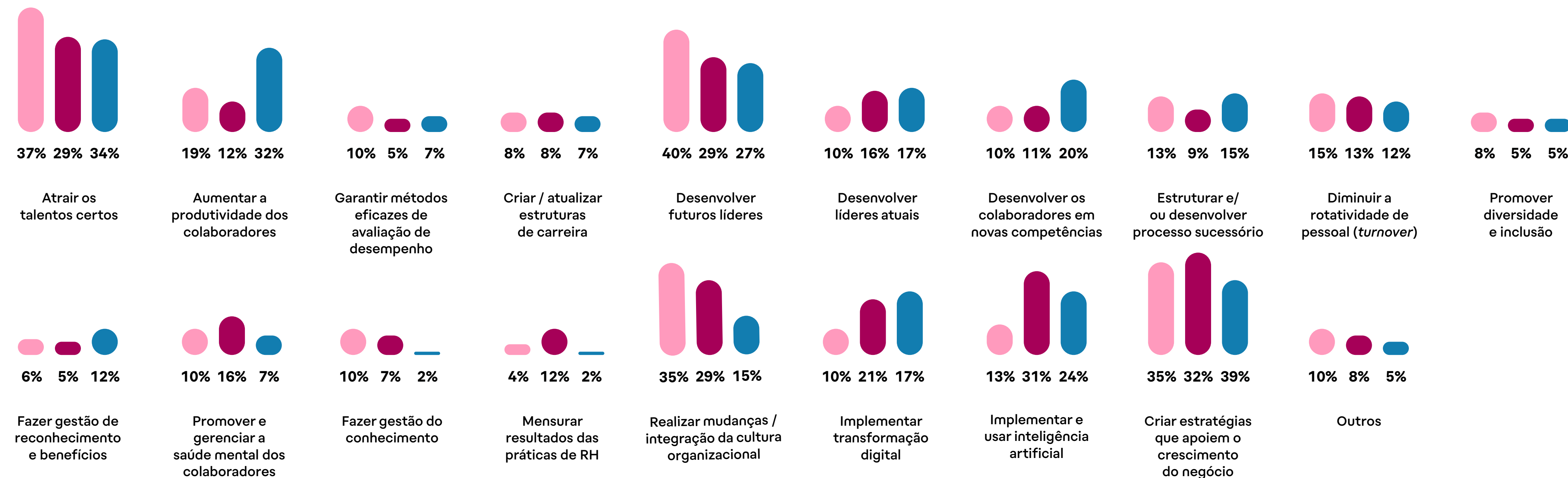
CEOs promotores são

2,57 vezes

mais propensos a falar que o seu RH o apoia em decisões estratégicas

Desafios do RH, de acordo com o NPS do CEO

○ Detrator ● Neutro ● Promotor



Quando questionados sobre os maiores desafios que o líder de RH vai enfrentar nos próximos 12 meses, tanto os CEOs detratores quanto os promotores concordam que eles estão relacionados principalmente aos facilitadores organizacionais, como Dave Ulrich chama o conjunto de características que permitem

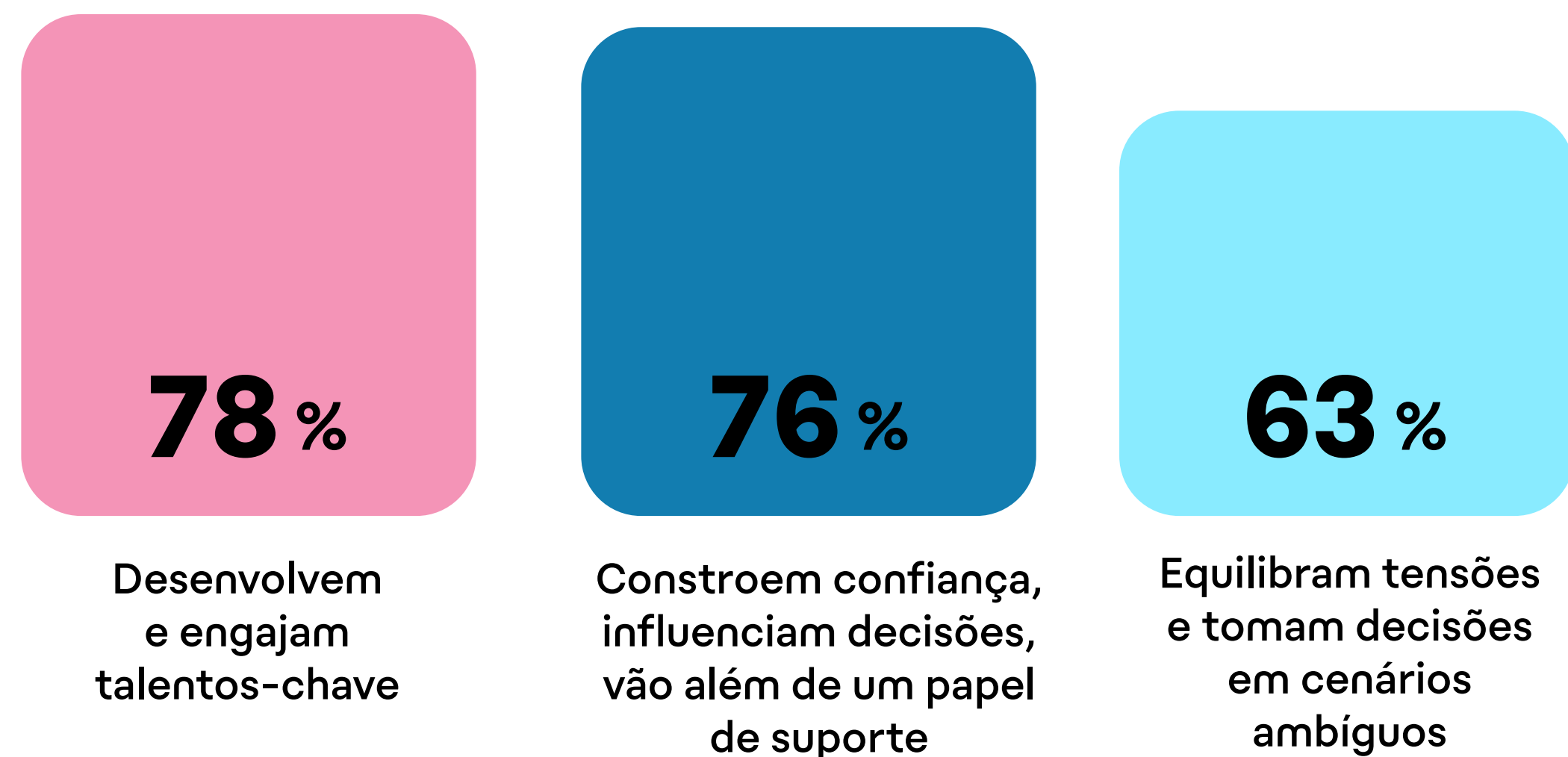
ao RH moldar o ambiente da companhia para sustentar desempenho e engajamento: atração e desenvolvimento de talentos e liderar cultura e mudanças. “Os CEOs estão reagindo ao baixo desemprego e vendo que suas empresas precisarão atuar diante da escassez aguda de mão de obra”, diz o professor Filipe Fonoff, da FIA.

A pesquisa também apontou que há uma correlação direta entre uma maior proximidade entre o líder de RH e o presidente da empresa que está mais satisfeito. Isso acontece porque 85% dos promotores afirmam que se sentem amparados por sua liderança de gestão de pessoas em decisões estratégicas,

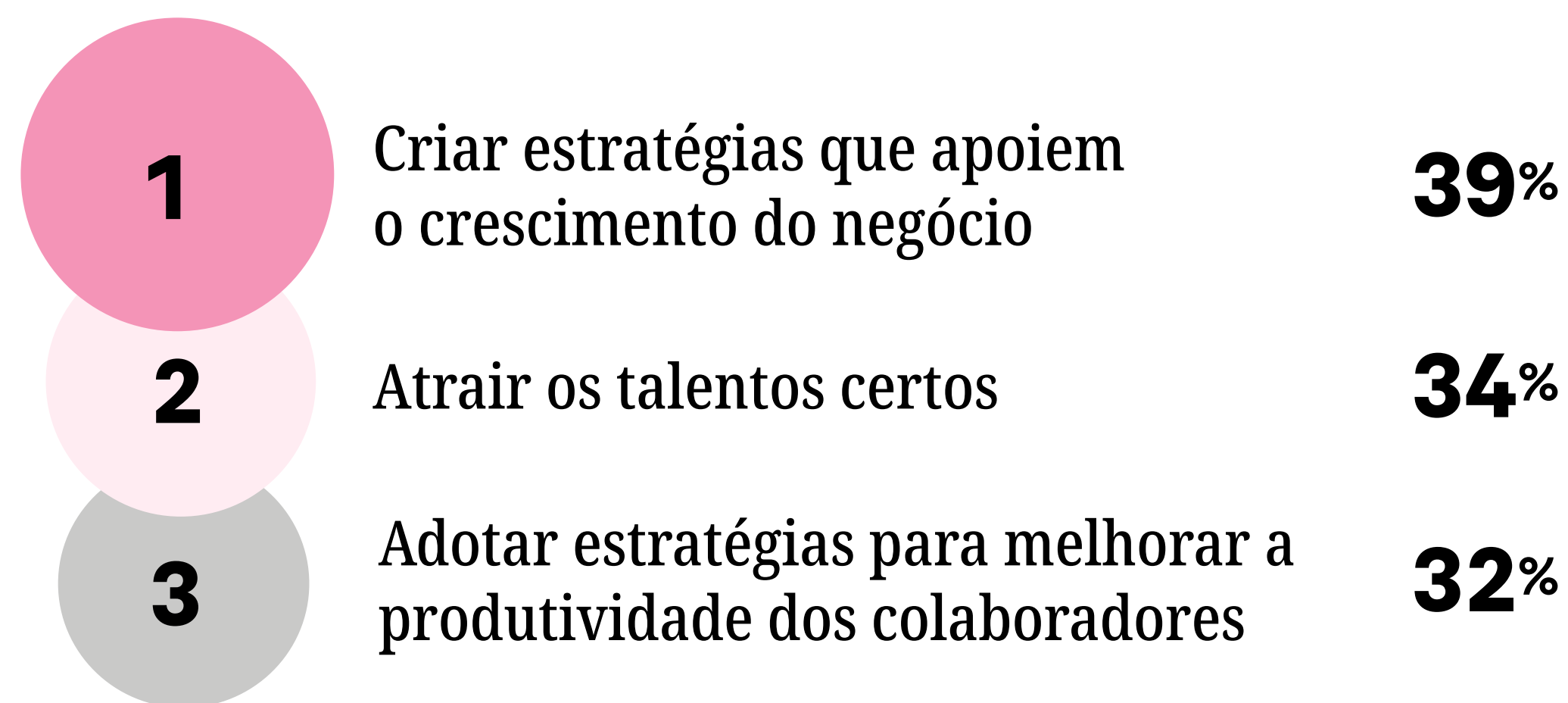
número que cai para apenas 33% no grupo dos detratores. “Quando CEO e líder de RH atuam como parceiros estratégicos, o impacto é evidente. A satisfação do CEO cresce na medida em que ele percebe no RH um apoio real às decisões de negócio”, diz Daniel Andere de Mello, professor da FIA.

CEOs promotores dão pistas sobre o RH ideal*

Qual é o perfil do RH dos **CEOs promotores**?



Profissionais de RH podem elevar seu impacto estratégico respondendo aos três maiores desafios que os CEOs promotores veem nos próximos 12 meses.

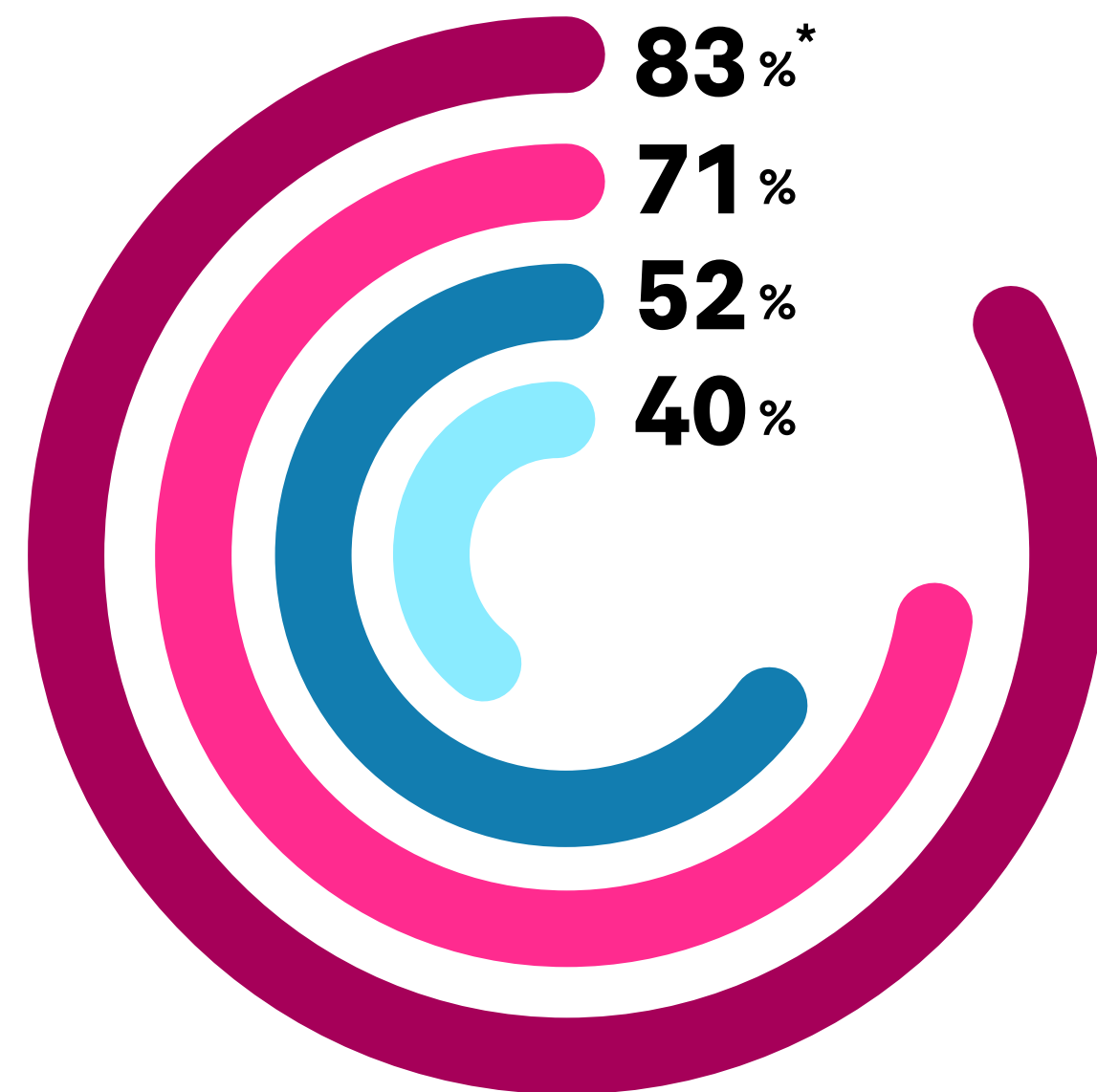


Quando o CEO avalia positivamente o RH, a chance de o pacote de remuneração e benefícios ser visto como altamente estratégico ou diferenciado é **68% maior**

Um CEO promotor é **161 vezes** mais amparado pelo RH para tomar decisões estratégicas do que um detrator

* Os percentuais refletem o índice de favorabilidade ou concordância às afirmações para as quais o CEO deveria dar nota de 1 a 5 — sendo 1, Discordo totalmente, e 5, Concordo totalmente.

Para vencer a resistência dos *CEOs detratores* no médio prazo



- Considere investir em benefícios voltados à saúde mental e bem-estar integral
- Considere dar maior flexibilidade para a escolha de benefícios
- Considere oferecer educação financeira, de previdência e de investimentos
- Considere criar programas para desenvolver futuros líderes



Para endereçar a agenda de inteligência artificial, anote aí.

Dica 1 - Implementar IA na gestão de pessoas.

54% dos CEOs promotores querem ver a IA sendo usada no próprio RH.

Dica 2 - Usar IA para capacitação e requalificação dos colaboradores.

39% dos CEOs promotores querem ver a IA sendo usada em *upskilling* e *reskilling*.

Dica 3 - Utilizar IA para alavancar a transformação digital.

37% dos CEOs promotores querem ver a IA sendo usada para acelerar a transformação digital da empresa.

* Os percentuais refletem o índice de favorabilidade ou concordância às afirmações para as quais o CEO deveria dar nota de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente). Os percentuais dos CEOs.

Só entender de gente não é suficiente



“

Ainda vejo profissionais de RH pouco conectados ao negócio, focados apenas na gestão de pessoas. Esse comportamento não cabe mais hoje em dia.”

Bruno Tortorello

48 anos

CEO da Jadlog há 8 anos

3.500 funcionários

Setor de Transportes & Logística

Bruno Tortorello tem uma década de experiência como presidente de empresas. Da Jadlog, uma das maiores companhias de logística e transporte do país, é CEO desde 2018. Quando chegou, a Jadlog estava na primeira fase da fusão com a Geopost, braço de encomendas internacionais do correio francês La Poste. Uma de suas primeiras providências foi revolucionar a cultura da Jadlog, que era uma empresa familiar — com todas as vantagens e desvantagens que isso representava.

Entre as mudanças que fez ao longo desse tempo, o RH passou a fazer parte do Comitê Executivo e a reportar diretamente a ele — e não mais à área financeira. Segundo Tortorello, a mudança foi para afastar a área de gestão de pessoas de um papel meramente operacional para que alinhasse sua atuação às estratégias do negócio. O executivo, que lidera uma empresa de 3.500 funcionários, dedica metade do seu tempo às pessoas. Além de rituais como cafés da manhã periódicos, costuma circular pela operação e conversar diretamente com o time. Aqui, ele conta sobre esse processo, o que espera da área de maneira geral, e quais serão os principais desafios daqui para a frente.

Alta ansiedade

“Estamos vivendo um momento — que eu acho que vai ser o novo normal — de transformações e de ciclos curtos. Com isso, modelos de negócio que, antes, duravam décadas, hoje funcionam apenas durante alguns anos. Isso gera muita ansiedade e insegurança nos colaboradores, e tem provocado um aumento de casos de *burnout*, de depressão e de outros problemas relacionados à saúde mental.”

Os valores da empresa e o bem-estar dos colaboradores

“Em um cenário como esse, cada vez mais, o papel do RH vai muito além de atrair profissionais qualificados e alinhados com os valores da empresa, e de questões relacionadas a treinamento e desenvolvimento. A área precisa ajudar as pessoas, inclusive emocionalmente, a se adequarem a esses novos tempos para que consigam trabalhar e entregar resultados sem prejudicar sua saúde. Os líderes também precisam de apoio, pois muitos ainda não sabem lidar com essa nova realidade e acabam pressionando a equipe de maneira errada, o que cria

um círculo vicioso. Eu acho que o RH de algumas empresas já vem trabalhando nessas questões há algum tempo, mas ainda há aquelas que estão tateando essas necessidades e têm iniciativas pontuais.”

Os maiores desafios

“Nos próximos cinco anos, eu acredito que o RH deverá desempenhar um papel importante na transformação cultural e na divulgação dos valores da empresa. Um dos grandes desafios é garantir clareza sobre esses valores e contratar profissionais genuinamente alinhados com isso. É preciso atrair as pessoas certas para o ambiente certo. Porque as competências técnicas podem ser aprimoradas, o que não é possível fazer em relação ao comportamento. Erros de contratação nesse aspecto custam caro para a empresa e atrapalham a carreira do profissional escolhido. A área também deverá trabalhar na retenção e no alinhamento das demandas das novas gerações (que exigem muito em velocidade) com o desenvolvimento do negócio. O segundo desafio é fazer a gestão do bem-estar dos colaboradores. Como comentei antes,

as pessoas ainda não aprenderam a lidar com essa realidade em que a velocidade e os ciclos curtos estão dando as cartas.”

Transformação cultural é uma responsabilidade coletiva

“A condução da transformação cultural de uma empresa deve ser impulsionada pelo RH, que atua como embaixador. Mas a responsabilidade por esse processo é coletiva e exige o engajamento da alta gestão, inclusive do CEO. Se a alta gestão não estiver totalmente comprometida, será muito difícil para o RH realizar, sozinho, essa mudança. A falta de alinhamento entre os valores pregados e as ações dos diretores é um passo para o fracasso.

No caso da Jadlog, saímos de uma transportadora familiar e paternalista, sem orçamento e políticas claras, para uma empresa multinacional em que governança e meritocracia são imprescindíveis. O RH ajudou no processo, oxigenando a estrutura com novos profissionais alinhados aos valores da empresa, e definindo políticas claras de avaliação de desempenho e bônus. A área atuou de maneira operacional durante a

transformação cultural. Depois, foi preciso reposicionar o RH para que acompanhasse os outros níveis de necessidade da empresa.”

Competência crucial

“No geral, na minha visão, o RH ainda está focado no papel operacional. Vejo alguns profissionais da área que parecem não entender ou que não querem entender o negócio, focando apenas na gestão de pessoas. Esse comportamento não cabe mais hoje em dia. Para que os profissionais de RH se aproximem da estratégia e desenvolvam uma visão clara dos negócios, é preciso entender os desafios de seus pares em outras diretorias, como a comercial, a financeira e a de operações.”

“

Cada vez mais, o RH vai precisar trabalhar na retenção e no alinhamento das novas gerações com o desenvolvimento do negócio.”

Os desafios do RH em 2026

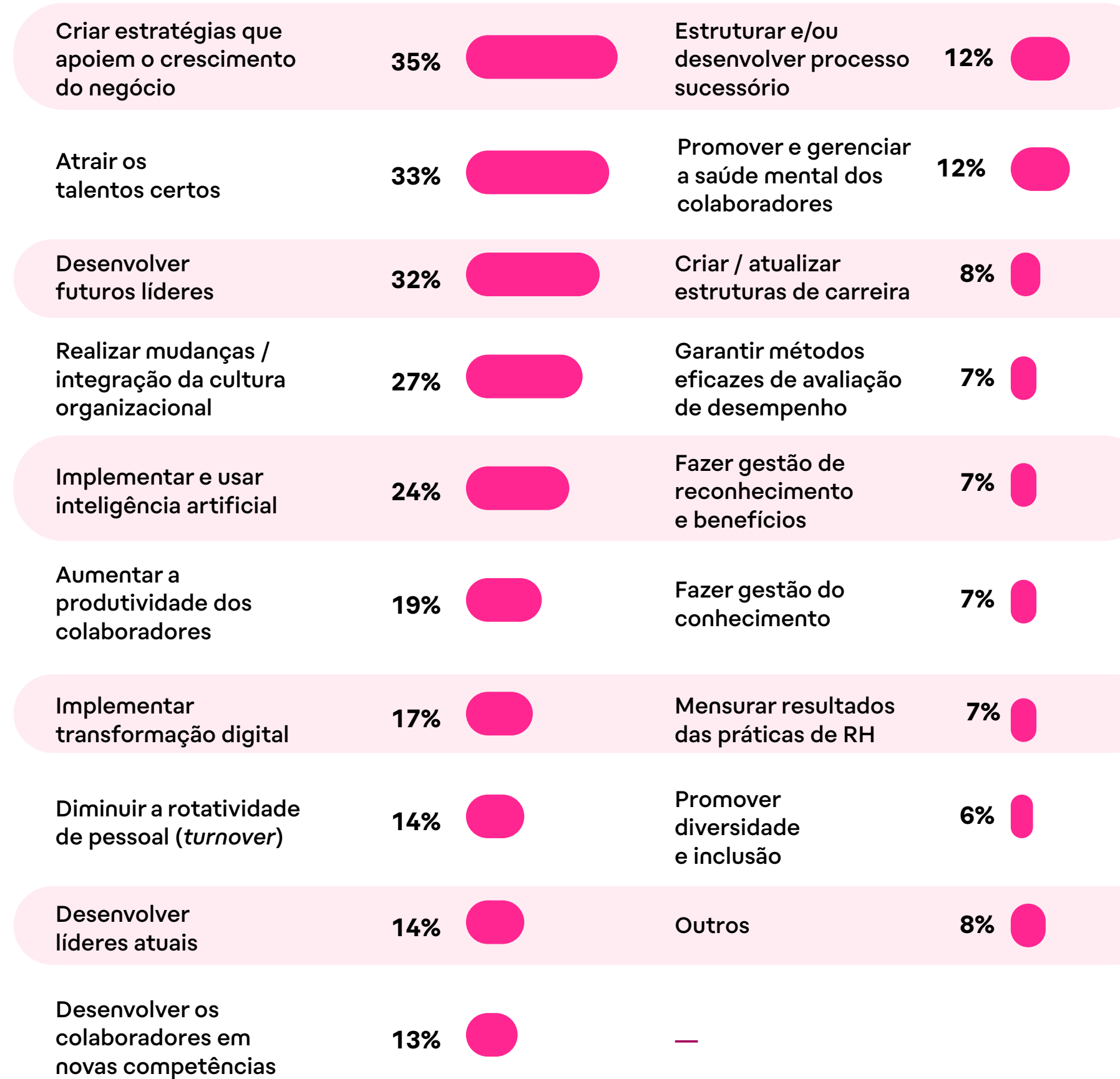
Quando o assunto é apontar os três maiores desafios da área de recursos humanos para os próximos 12 meses, os CEOs reconhecem a importância das competências tradicionais do RH, como atrair os talentos certos e desenvolver futuros líderes, mas esperam também uma atenção maior para questões estratégicas, que contribuam para o desenvolvimento dos negócios. “A expectativa dos presidentes das empresas é que o RH seja mais proativo do que reativo, como foi no passado. Espera-se que esse papel mais protagonista do RH seja cada vez mais presente”, diz a professora Lina Nakata, da FIA.

E, apesar da disputa por talentos não ser uma novidade na agenda dos líderes, o mercado aquecido torna a briga por profissionais qualificados ainda mais acirrada. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad Contínua)³, divulgados em fevereiro de 2026 pelo IBGE, a taxa de desemprego

no país era de 5,8%, a menor desde o início da série histórica que foi iniciada em 2012. Ainda segundo os dados do IBGE, no mesmo período a renda real do trabalhador brasileiro atingiu um novo recorde (3.629 reais), valor que representa uma alta de 5,2% na comparação anual.

Renda mais alta e desemprego mais baixo contribuem para deixar os processos seletivos mais demorados e há o fenômeno da inflação salarial, o que torna o custo de contratação mais caro e pressiona as margens do negócio. Não à toa, o assunto é acompanhado de perto pelo alto escalão das organizações. Segundo a professora Lina, esse fenômeno gera mais pressão para o RH, tornando a sua gestão mais complexa. “O *turnover* mais elevado agrava a situação, e, mais uma vez, vemos o quanto a área de RH precisa ser estratégica e contar com números e dados para se preparar para as discussões com o C-level”, diz Lina.

Os maiores desafios dos líderes de RH nos próximos 12 meses, segundo os CEOs*



* Os respondentes podiam assinalar até três respostas.

³ Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Mensal, divulgada em 27/2/2026 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que apontou que havia 6,2 milhões de brasileiros desempregados no semestre encerrado em janeiro de 2026.

Empresas grandes querem um RH estratégico

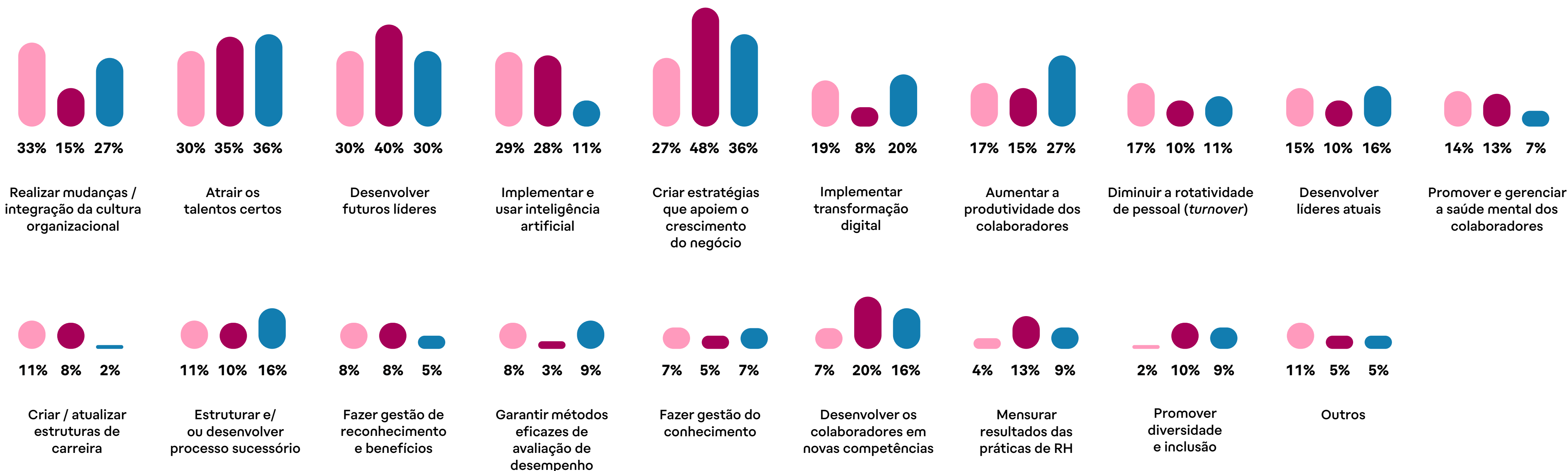
Os principais desafios do RH variam conforme o porte da organização: enquanto 30% dos CEOs das empresas que possuem de 300 a 500 funcionários priorizam atrair talentos e desenvolver futuros líderes, 48% dos líderes

das companhias consideradas médias de acordo com a amostra da pesquisa (501 a 1.000 colaboradores) focam na criação de estratégias para apoiar o crescimento do negócio. Já nas corporações maiores (mais de

1.000 funcionários), a disputa por profissionais qualificados volta ao topo da agenda, como a questão mais crítica para os próximos 12 meses por 36% dos CEOs.

Os maiores desafios do RH nos próximos 12 meses, segundo os CEOs* | Por porte da empresa

● De 300 a 500 funcionários ● De 501 a 1.000 funcionários ● Mais de 1.000 funcionários



* Os respondentes podiam assinalar até três respostas.

Diferenças regionais

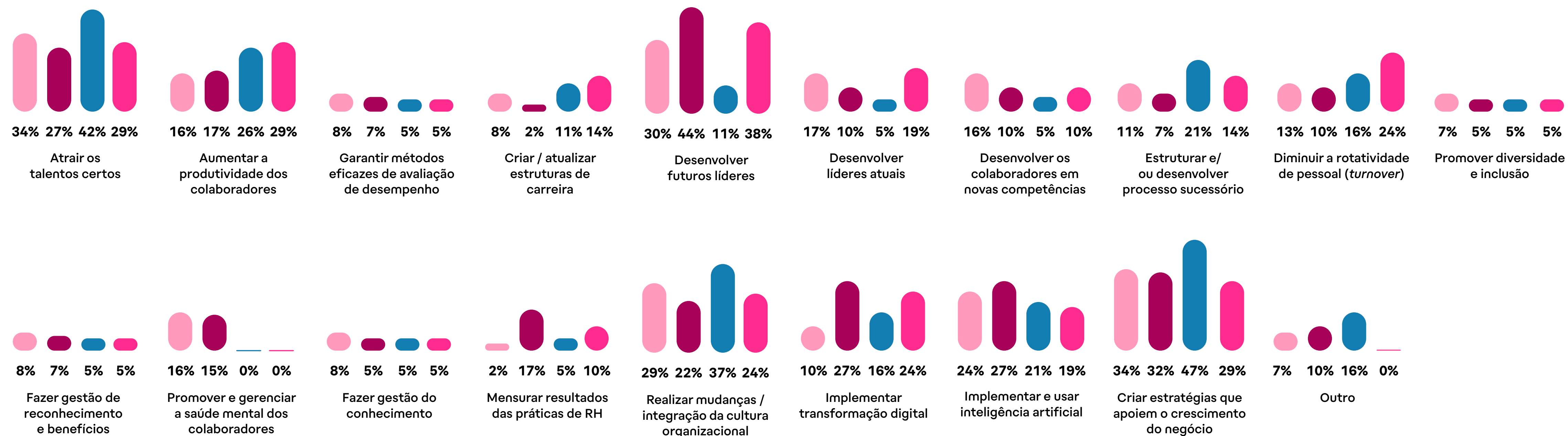
Quando a análise é feita por região, uma área de recursos humanos capaz de criar estratégias que ajudem no desenvolvimento do negócio é apontado

como o principal desafio para os presidentes da região Centro-Norte (47%). Já a necessidade de desenvolver novos líderes é o item que ganha mais relevância para os CEOs do Sul (44%).

Para os CEOs de empresas do Centro-Norte, um dos grandes desafios que o RH tem nos próximos 12 meses é acertar nas contratações

Os maiores desafios dos líderes de RH nos próximos 12 meses, segundo os CEOs* | Por região

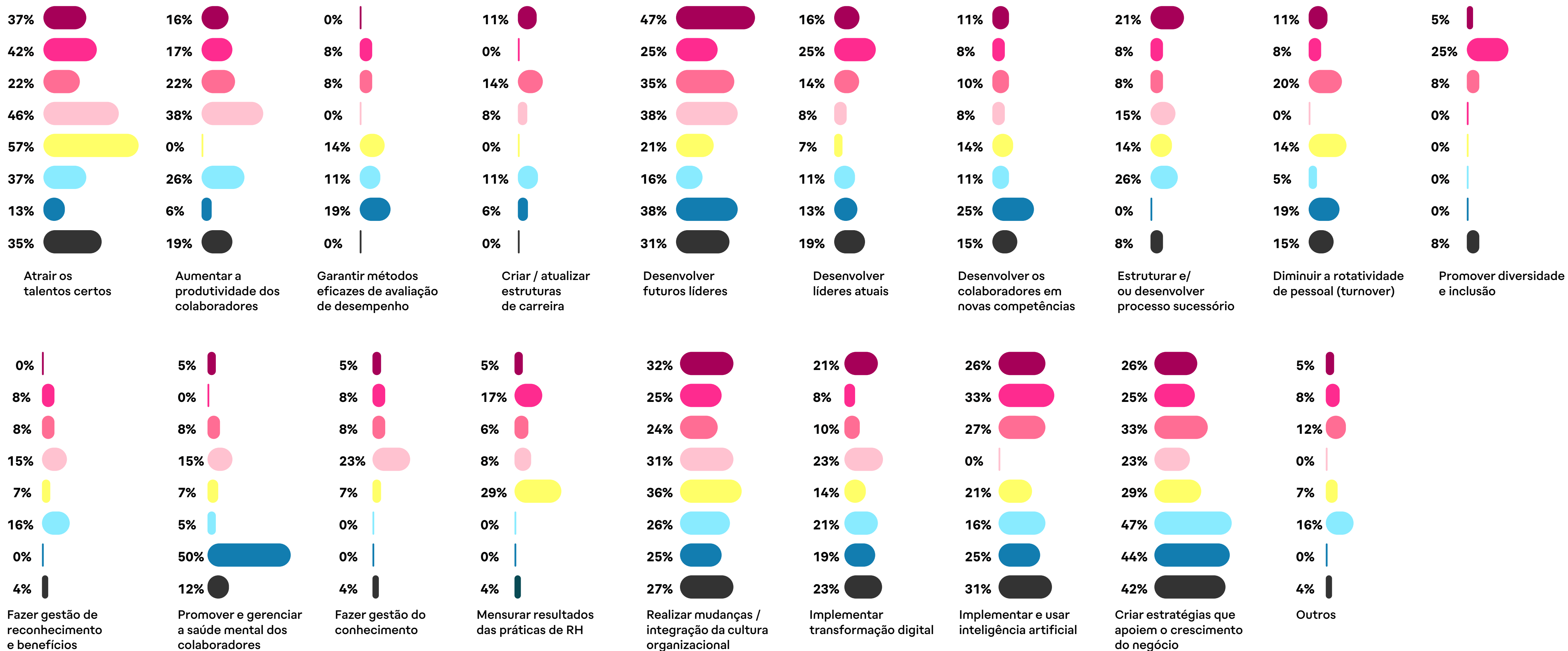
● Sudeste ● Sul ● Centro-Norte ● Nordeste



* Os respondentes podiam assinalar até três respostas.

Os maiores desafios dos líderes de RH nos próximos 12 meses, segundo os CEOs* | Por setor

● Comércio ● Construção Civil ● Indústria ● Saúde ● Serviços * ● Serviços financeiro ● Tecnologia ● Outros



* Os respondentes podiam assinalar até três respostas.

O RH tem de apontar o que não estou vendo

Há 25 anos, a Viacredi, cooperativa de crédito com sede em Blumenau (SC), tinha 60 colaboradores — hoje, tem 2.200 pessoas. A Viacredi nasceu para atender exclusivamente os funcionários da Hering, mas, em 1999, abriu seus serviços de crédito para a comunidade.

Desde então, tornou-se a maior no segmento em número de cooperados, passando de 12 mil para 1 milhão nos últimos 27 anos. Essa expansão significou sair de uma situação com praticamente zero de estrutura de recursos humanos para ter hoje um profissional com assento no Comitê Executivo. Marcelo Cestari, que trabalha na Viacredi desde 1987, assumiu o cargo de diretor-executivo em novembro do último ano.



Marcelo Cestari

61 anos
CEO da Viacredi desde novembro 2025
2.200 colaboradores
Setor de Serviços Financeiros
(cooperativa de crédito)

“

É uma loucura o quanto nossos profissionais têm sido assediados por outras instituições financeiras. Temos que nos reinventar.”

porque a área deu aos líderes e às equipes as condições necessárias para o crescimento. Além de contratar pessoas em ritmo acelerado, foi preciso estabelecer processos e desenvolver programas para formação de liderança. “E, muito importante, trabalhar para preservar e fortalecer uma coisa que valorizamos muito aqui dentro, que é considerar cada líder em cada unidade como o dono da garapeira [máquina que extrai a garapa para fazer suco da cana], uma expressão que significa que o cara é o dono do pedaço dele, com autonomia e

“

É indelegável o meu papel como impulsionador da transformação cultural. Mas cabe ao RH estimular esse processo para que a gente consiga fazer as coisas acontecerem.”

responsabilidade para tomar decisões”, conta.

Para o executivo, líderes são como equilibristas de pratos. “Por sermos uma cooperativa, as pessoas de fora podem pensar que somos uma entidade assistencialista, que não precisa dar resultado”, diz. Isso está longe de ser verdade, já que a Viacredi atua na indústria financeira e, se não tiver eficiência operacional, em vez de distribuir dividendos, vai precisar que os cooperados coloquem a mão no bolso para cobrir o prejuízo. “Nossa estratégia fala do econômico, do social e do financeiro.

A alma do nosso negócio está no nosso cooperado, mas, se não tivermos uma equipe preparada e competente, nós não vamos fazer com que as coisas aconteçam.” Por isso, a dobradinha recrutar e desenvolver pessoas é muito importante na Viacredi. Apesar de ter um aplicativo próprio, grande parte do público precisa de atendimento pessoal ou por telefone. “Então, além de contratar as pessoas certas, é preciso colocá-las estrategicamente em cada uma das funções”, diz.

Agente de transformação

Há muitos anos, o propósito da Viacredi é “unir pessoas e transformar vidas”.

“Agora, como é que eu saio desse discurso para a realidade? Como eu motivo cada colaborador a entender que, das oito da manhã às cinco da tarde, ele não vende só crédito, mas encanta as pessoas por aquilo que temos de melhor?”, questiona. Cestari diz que uma das coisas que lhe tira o sono é fazer com que a Viacredi seja, de fato, uma instituição inclusiva, educadora e desenvolvedora das comunidades. Para ele, isso pode soar romântico ou filosófico, mas Cestari acredita que cada colaborador pode ser um agente de transformação. Para que isso aconteça, ele diz que é importante que a área de recursos humanos não se limite a fazer tarefas operacionais. “O RH precisa ser um questionador, um provocador, e trazer insumos e perspectivas diferentes para que eu consiga ver as coisas de outro ângulo”, define.

No meio do ano, haverá uma convenção para informar a cada colaborador quais são

os objetivos estratégicos 2030. Cestari acredita que a Viacredi precisa ganhar musculatura e eficiência a partir da melhoria de seus processos operacionais. “O RH tem trabalhado junto às áreas técnicas para aumentar a nossa eficiência”, conta.

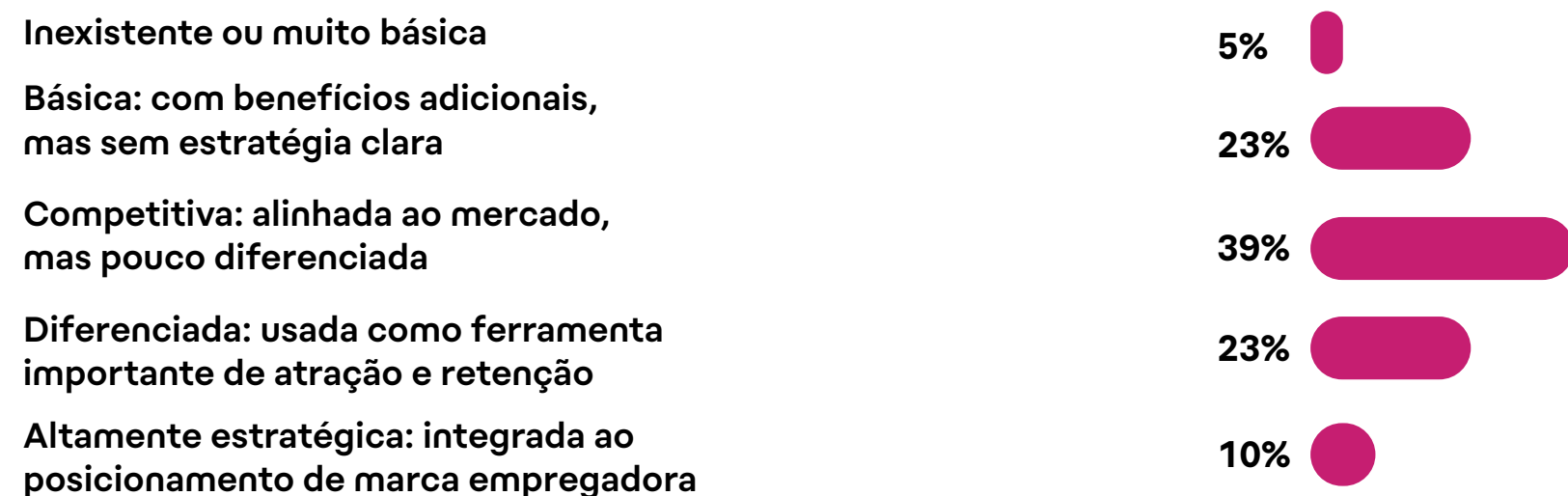
Outro desafio tem a ver com o aquecimento do mercado de trabalho. “Continuamos investindo em competências técnicas e comportamentais, mas, se não conseguirmos reter pelo clima, benefícios e cultura, deixamos ir — e alguns voltam depois de experimentar como é lá fora”.

No início de 2026, Cestari recrutou um novo gestor de pessoas para impulsionar o próximo ciclo de transformação cultural da Viacredi. A escolha foi por um profissional com habilidades diversas. “É indelegável o meu papel como impulsionador desse processo. Se eu não tiver o bumbo batendo, não vamos ter cadência. Mas cabe à gestão de pessoas estimular para que a gente consiga fazer as coisas acontecerem”, finaliza.

Saúde mental e benefícios flexíveis ganham protagonismo

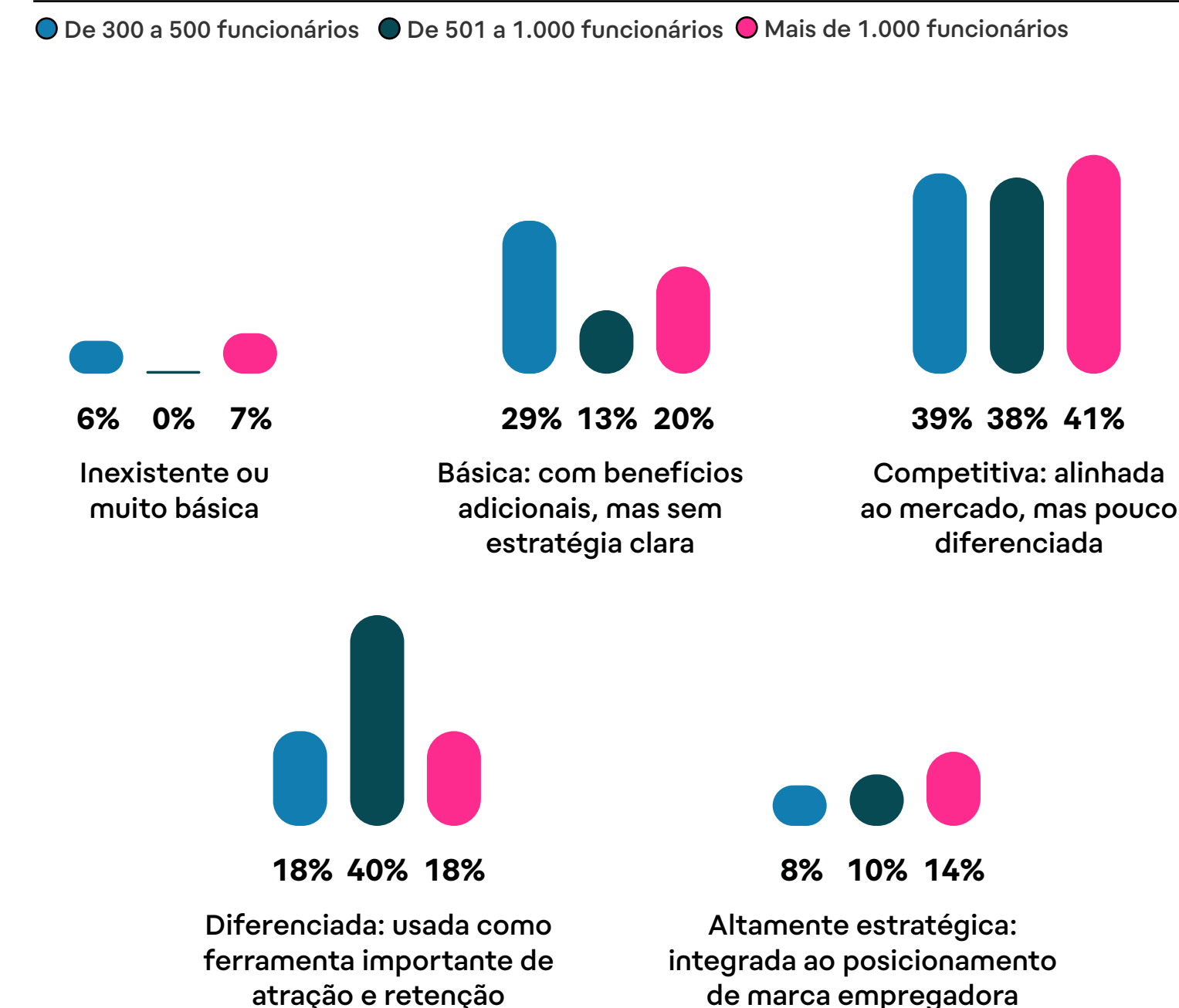
Quando o assunto é avaliar a estratégia de remuneração e benefícios no momento atual, apenas 10% dos CEOs acreditam que seu pacote é altamente estratégico e integrado ao posicionamento de marca empregadora. A grande maioria afirma que seu modelo é competitivo e alinhado ao mercado, mas pouco diferenciado. O cenário chama atenção no contexto de escassez de mão de obra e inflação salarial, como mostrado na página 21, em que um pacote mais robusto de benefícios ganha relevância e, muitas vezes, é decisivo para atrair talentos.

Como os CEOs descrevem a estratégia de remuneração e benefícios hoje



Ao analisar o recorte por tamanho de empresa, os CEOs das médias — 501 e 1.000 funcionários, segundo a amostra da pesquisa — estão mais satisfeitos com o assunto. Para 40% deles, a estratégia de remuneração e benefícios de suas empresas é diferenciada e importante na atração e retenção de talentos. O cenário contrasta com o das empresas consideradas pequenas em nossa amostra (de 300 a 500 funcionários) e com o das grandes (mais de 1.000), em que, nos dois casos, apenas 18% concordam com tal afirmação. Segundo Filipe Fonoff, da FIA, isso acontece por conta do cenário das empresas médias de pacotes remuneratórios mais competitivos. “Afim, elas não podem contar com a força da marca empregadora das grandes nem com a personalidade das pequenas para mitigar o risco de perda de talentos”, explica.

Como CEOs descrevem a estratégia de remuneração e benefícios hoje | Por porte da empresa



Remuneração e benefícios

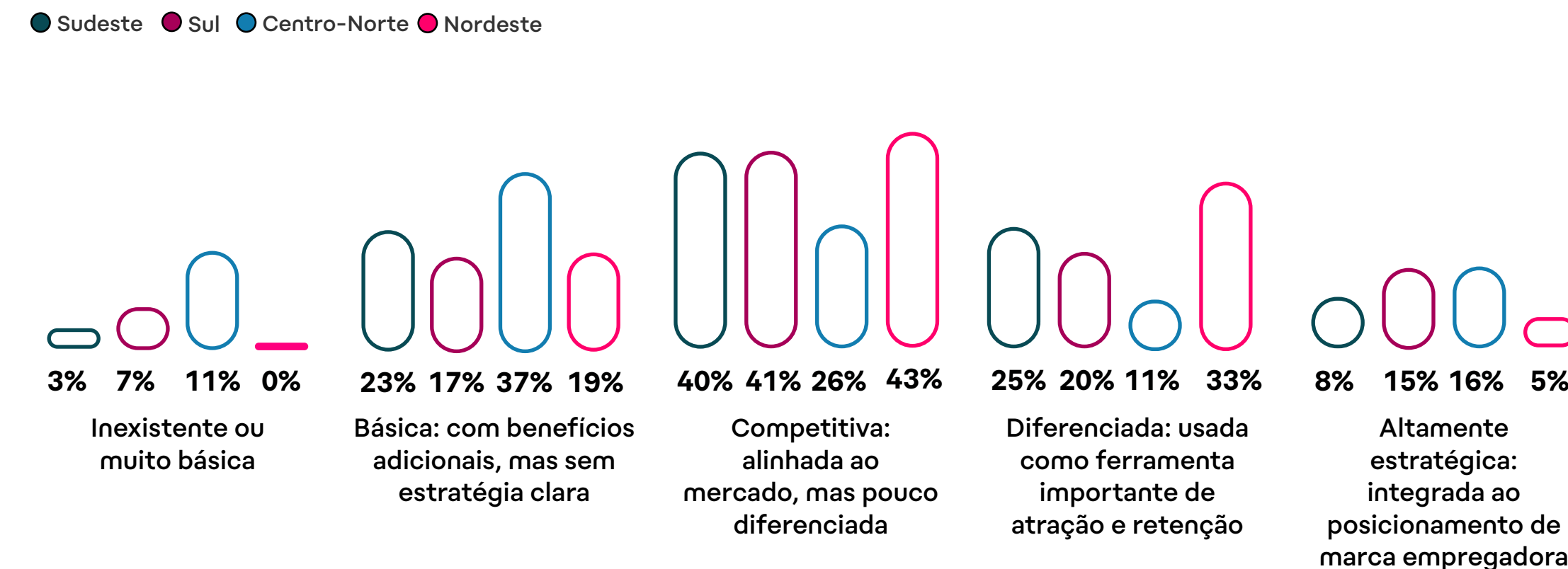
Quando a pergunta é sobre a efetividade do pacote de remuneração e benefícios em relação a temas como promoção do bem-estar, atração e retenção de talentos, melhoria da produtividade e do clima organizacional, a grande maioria dos CEOs afirmou que sua estratégia hoje atende apenas parcialmente esses objetivos, mostrando que há uma falha em utilizar estratégias de remuneração total para alavancar aspectos que são determinantes para o negócio.

Porém, como era de se esperar, empresas que possuem estratégias de incentivos básicas ou inexistentes sentem ainda menos o impacto dos benefícios nesses indicadores. Apenas

24% afirmam que os benefícios contribuem de forma plenamente eficiente para aumentar a produtividade, número que aumenta para 34% entre as empresas que possuem pacotes estratégicos e para 38% entre aquelas que contam com incentivos competitivos. Segundo Fonoff, da FIA, a síntese dos resultados é que o impacto do pacote de benefícios em indicadores relevantes para as organizações depende muito de uma maturidade mais ampla do RH.

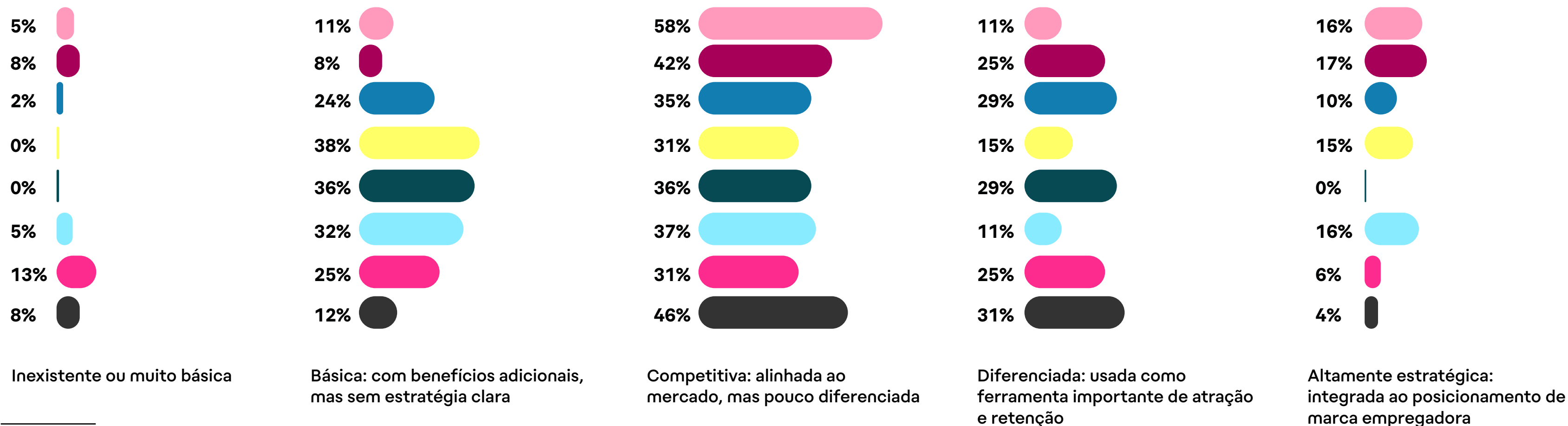
Quando foram questionados a olhar para o futuro, as respostas dos CEOs mostram uma reconfiguração do papel do pacote de incentivos dentro das organizações.

Como os CEOs descrevem a estratégia de remuneração e benefícios hoje | Por região



Como CEOs descrevem a estratégia de remuneração e benefícios hoje | Por setor

Comércio, Construção civil, Indústria, Saúde, Serviços*, Serviços financeiros, Tecnologia, Outros



Apenas 38% acreditam que o modelo tradicional, centrado em itens como plano de saúde e vale-refeição, ganhará força entre os colaboradores nos próximos três a cinco anos. Isso sinaliza que o pacote convencional opera como um fator de higiene — o mínimo inegociável para que um candidato sequer considere uma proposta. A verdadeira fronteira de atração e retenção agora reside na personalização e no cuidado preventivo.

Isso porque, na visão da alta liderança, os incentivos voltados à saúde mental e ao bem-estar, assim como a maior flexibilidade na escolha dos benefícios,

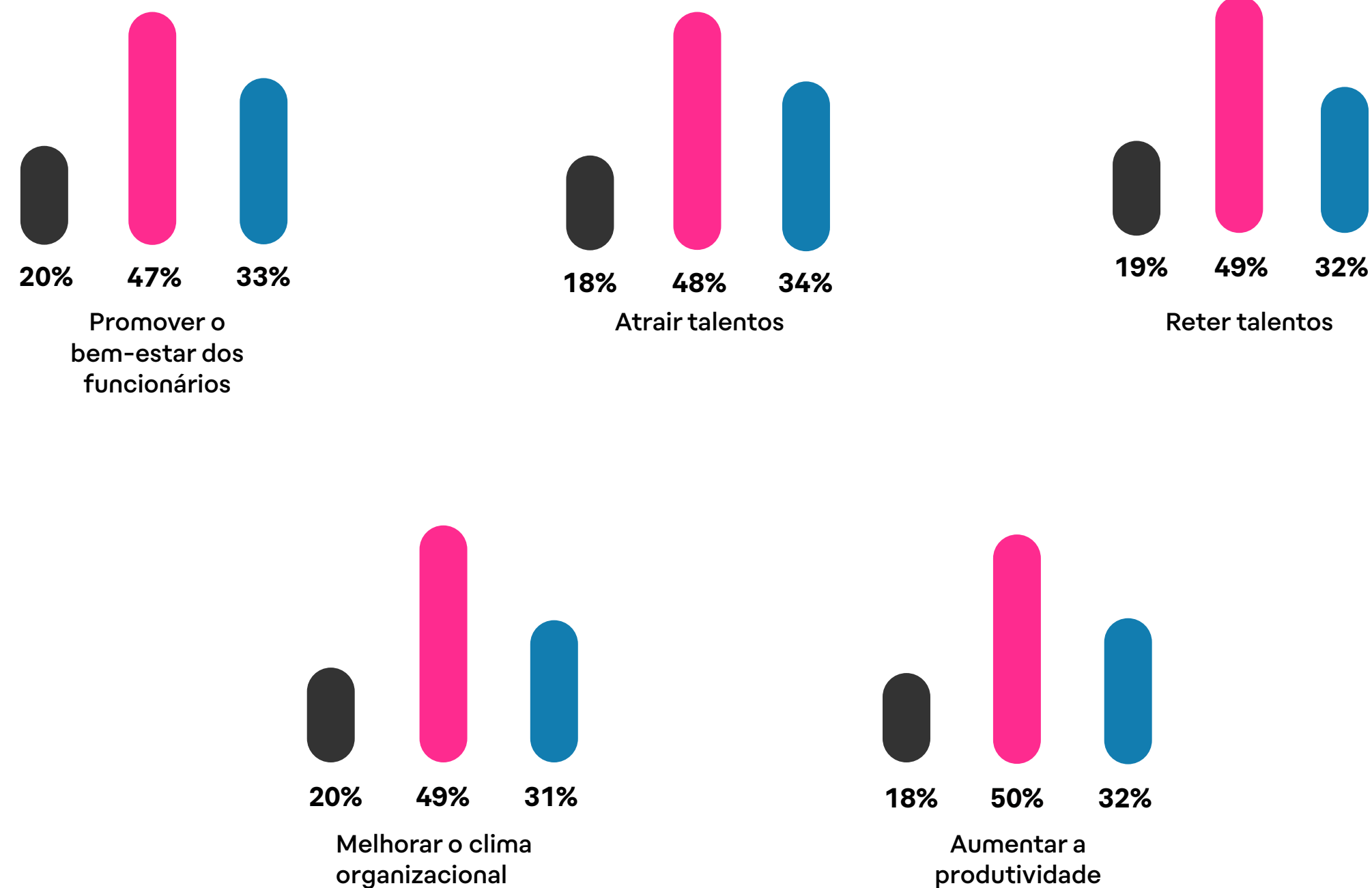
* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

Remuneração e benefícios

são os itens que deverão ganhar mais importância no médio prazo. O primeiro está diretamente ligado a fatores tanto culturais quanto jurídicos. Afinal, mudanças recentes na legislação, como a atualização da NR-1 (leia mais na página 49), exigiram que as empresas olhassem para o tema não apenas sob a ótica do clima organizacional, mas também como forma de evitar passivos trabalhistas. Já o segundo reflete a busca por maior autonomia e por pacotes que de fato entreguem valor para profissionais de diferentes perfis.

A efetividade do pacote de remuneração total, na visão dos CEOS

● Não atende ● Atende parcialmente ● Atende totalmente



A efetividade do pacote de remuneração total, na visão dos CEOS (de acordo com a maturidade da estratégia)

● Não atende ● Atende parcialmente ● Atende totalmente

Inexistente ou básica



Competitiva



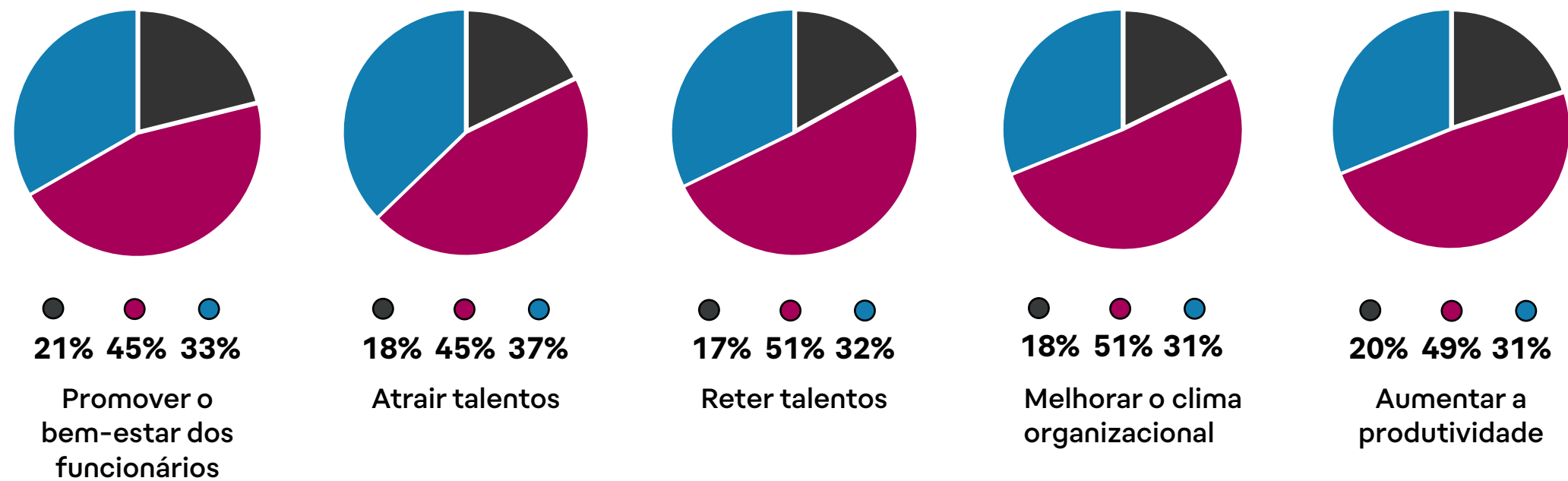
Diferenciada ou altamente estratégica



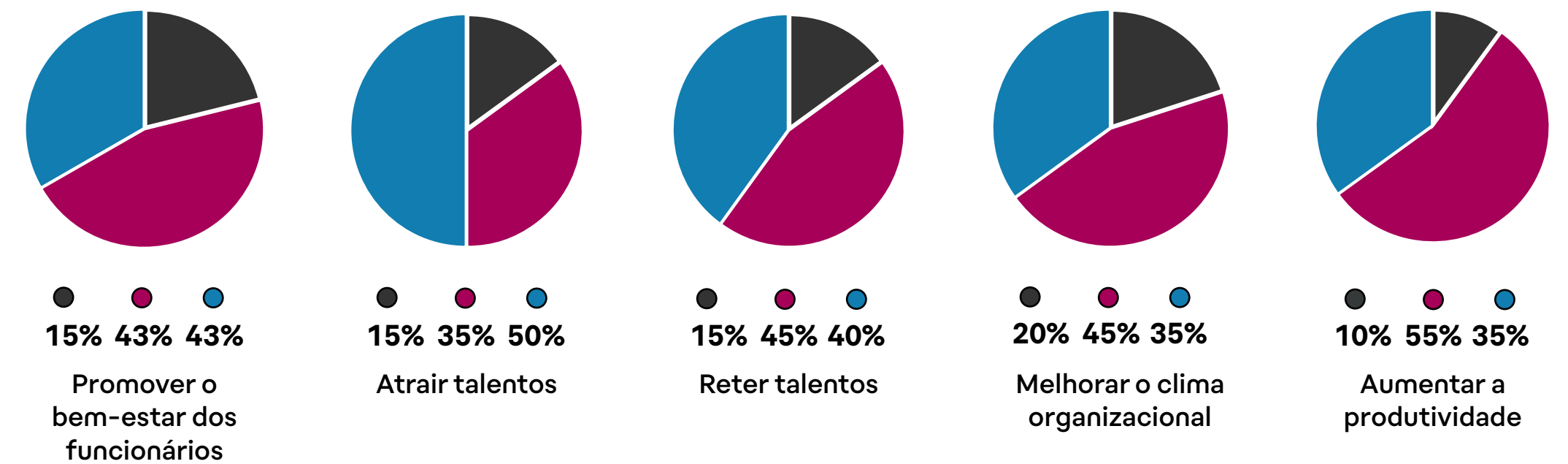
A efetividade do pacote de remuneração total, na visão dos CEOs/ Por porte da empresa

● Não atende ● Atende parcialmente ● Atende totalmente

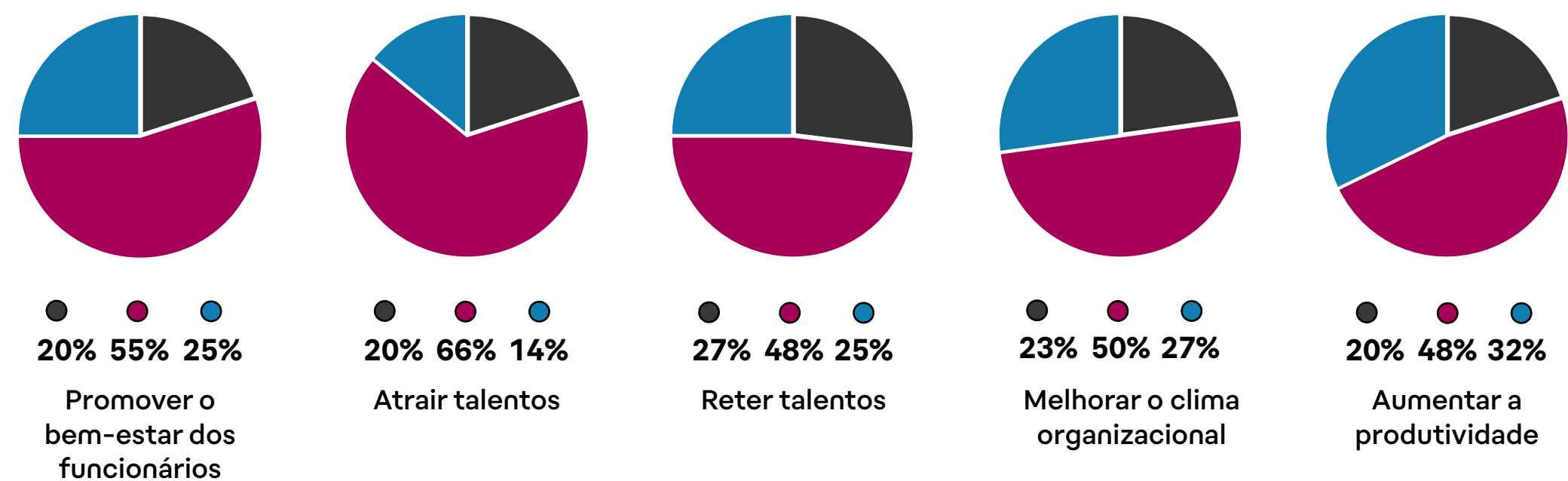
De 300 a 500 funcionários



De 501 a 1.000 funcionários



Mais de 1.000 funcionários

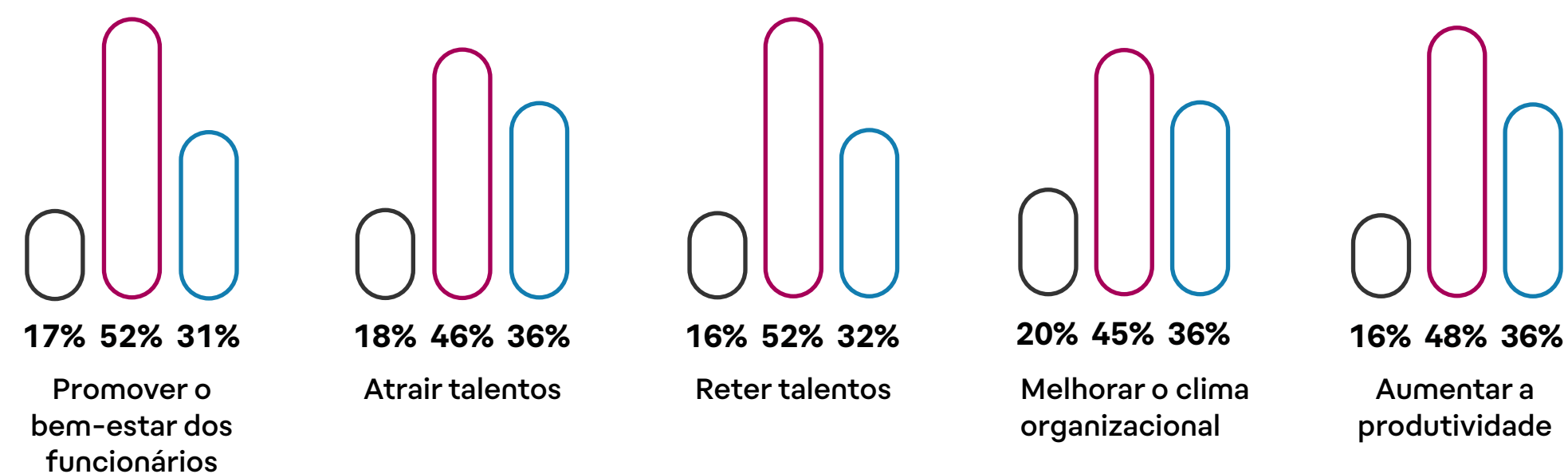


Para cerca de metade dos CEOs da amostra da pesquisa, a efetividade do pacote de remuneração total está ligada à promoção do bem-estar dos colaboradores

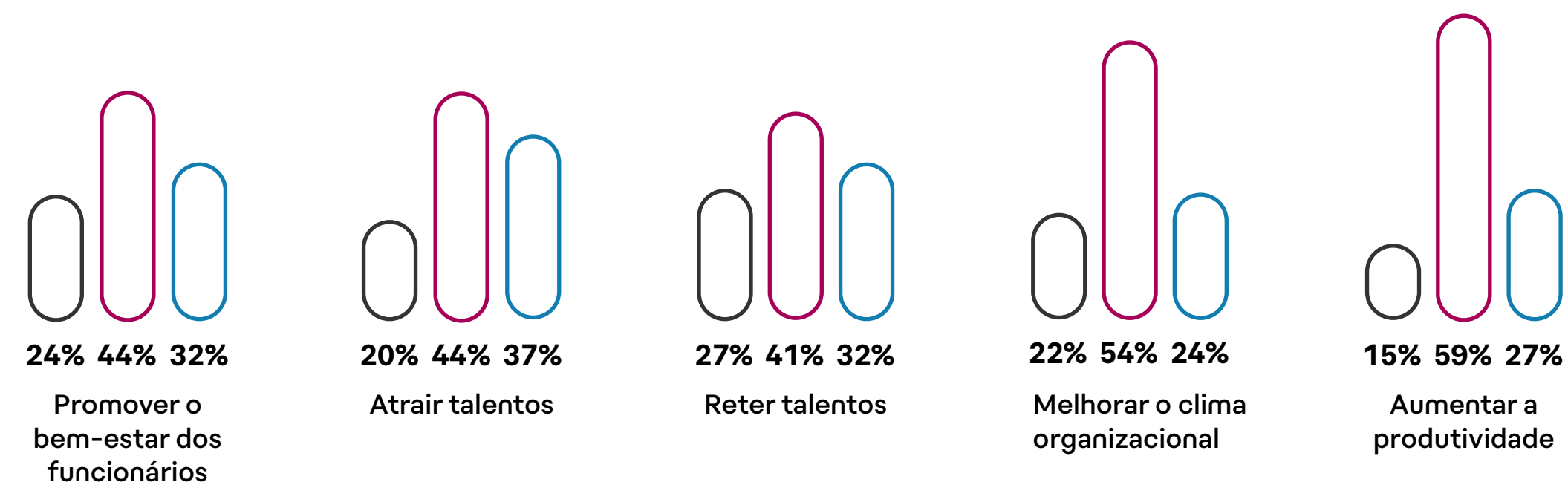
A efetividade do pacote de remuneração total, na visão dos CEOS | Por região

● Não atende ● Atende parcialmente ● Atende totalmente

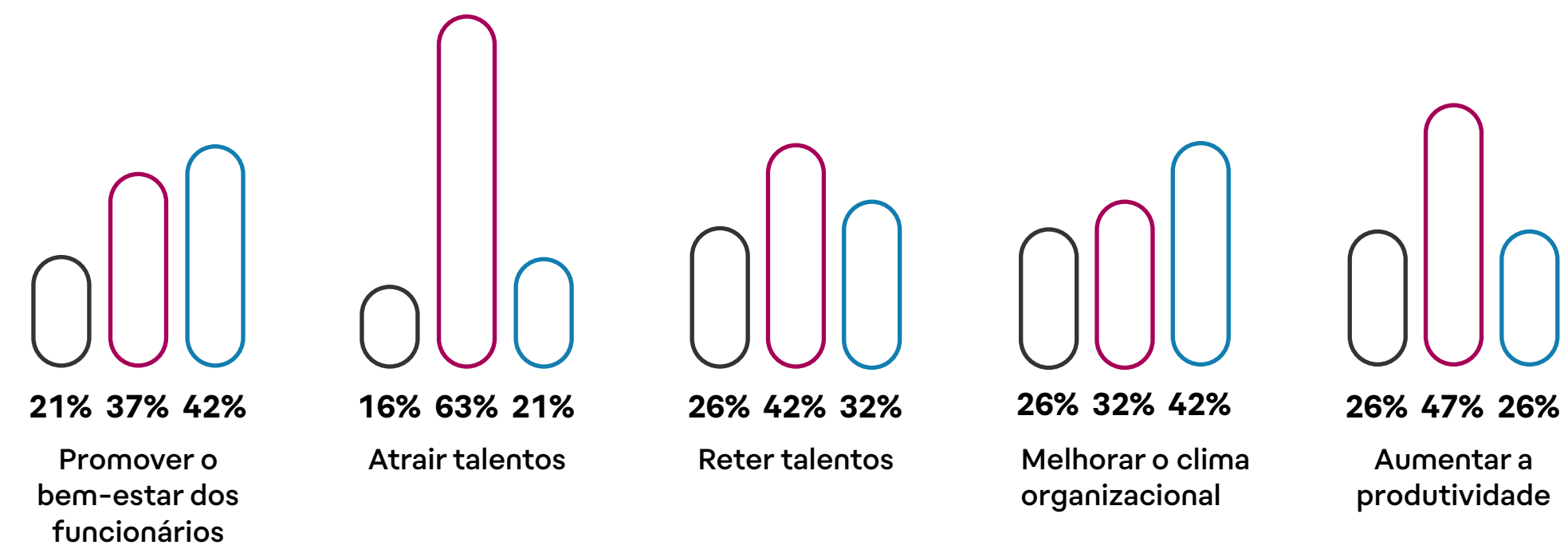
Sudeste



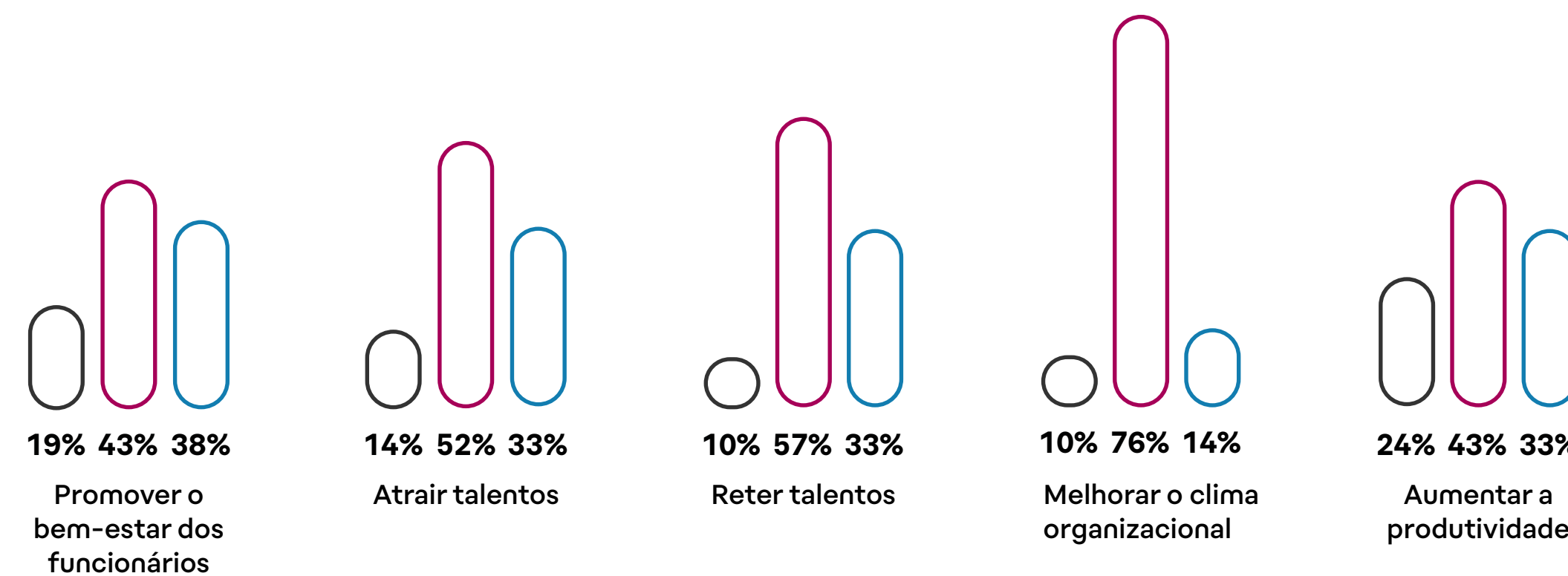
Sul



Centro-Norte



Nordeste



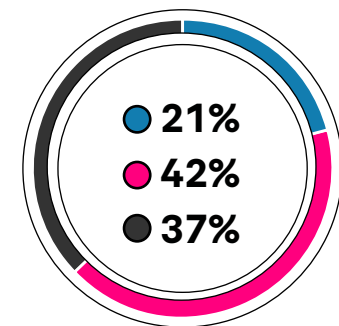
Remuneração e benefícios

Pesquisa exclusiva Flash & FIA | **A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil**

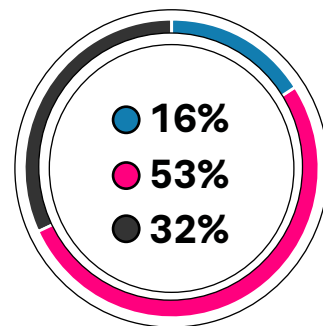
A efetividade do pacote de remuneração total, na visão dos CEOs | Por setor

Comércio

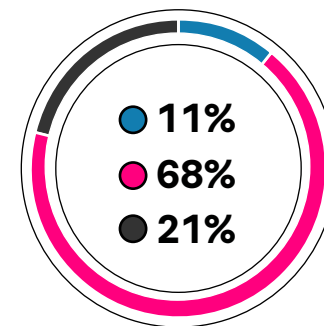
● Não atende ● Atende parcialmente ● Atende totalmente



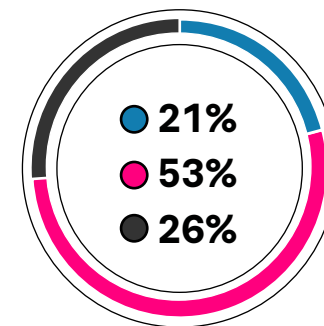
Promover o bem-estar dos funcionários



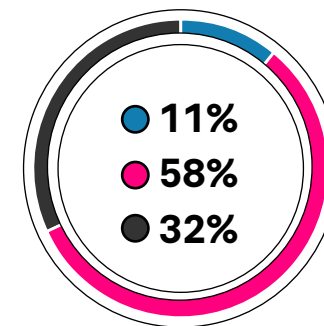
Atrair talentos



Reter talentos

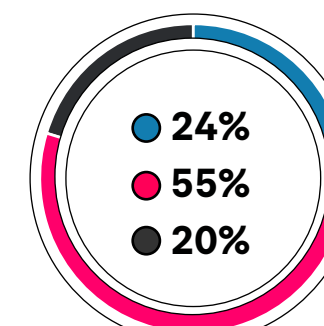


Melhorar o clima organizacional

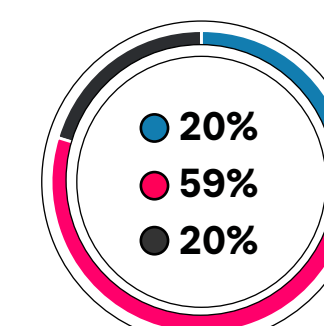


Aumentar a produtividade

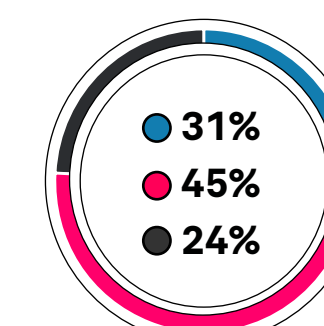
Indústria



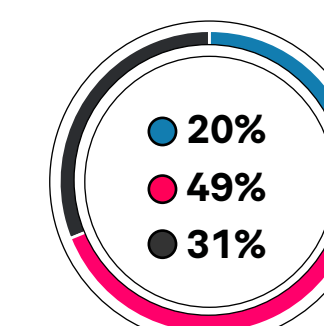
Promover o bem-estar dos funcionários



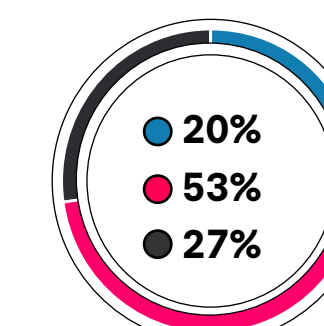
Atrair talentos



Reter talentos

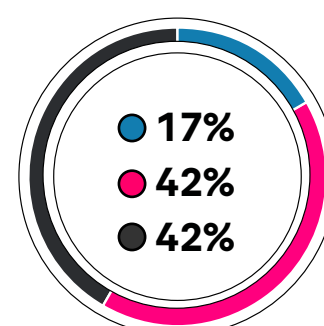


Melhorar o clima organizacional

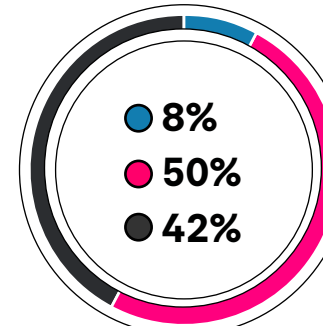


Aumentar a produtividade

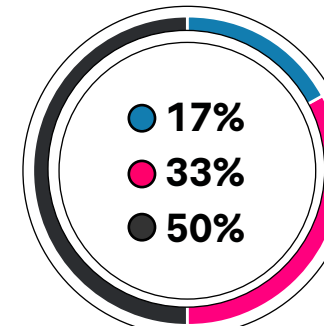
Construção Civil



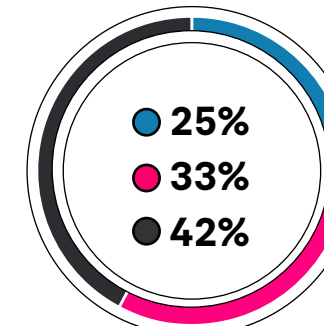
Promover o bem-estar dos funcionários



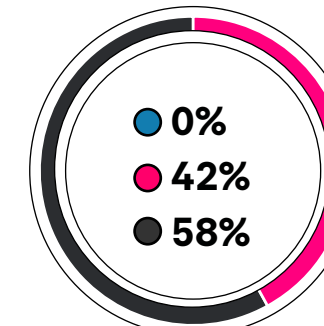
Atrair talentos



Reter talentos

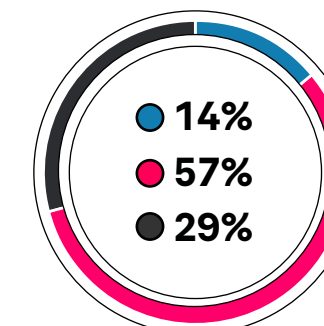


Melhorar o clima organizacional

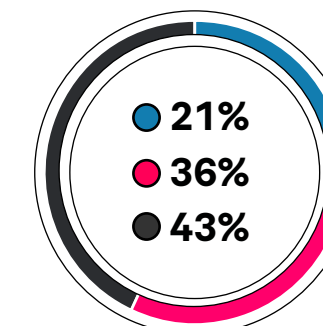


Aumentar a produtividade

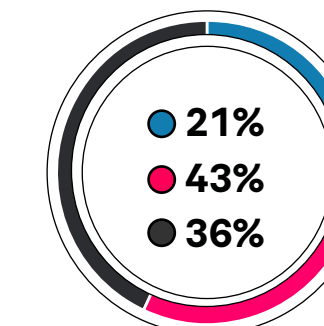
Serviços*



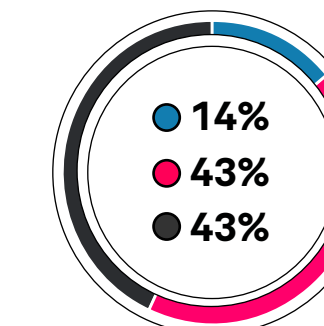
Promover o bem-estar dos funcionários



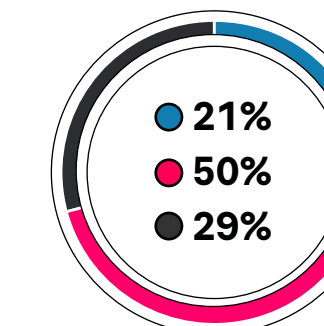
Atrair talentos



Reter talentos

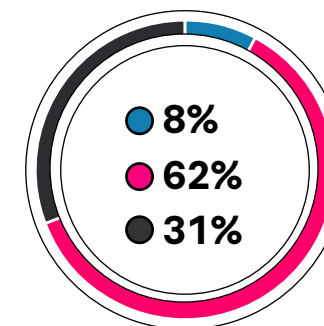


Melhorar o clima organizacional

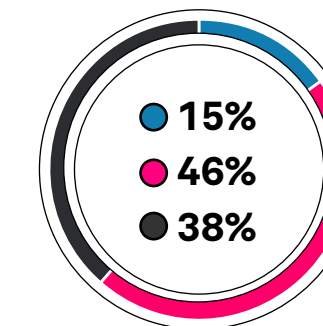


Aumentar a produtividade

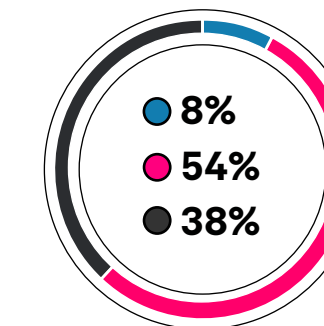
Saúde



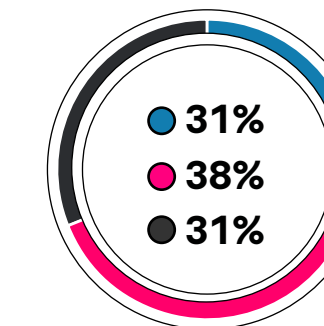
Promover o bem-estar dos funcionários



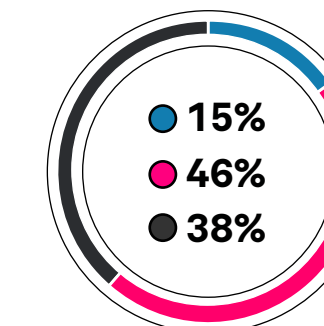
Atrair talentos



Reter talentos

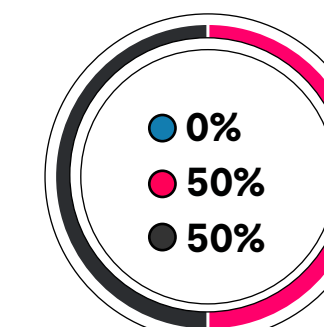


Melhorar o clima organizacional

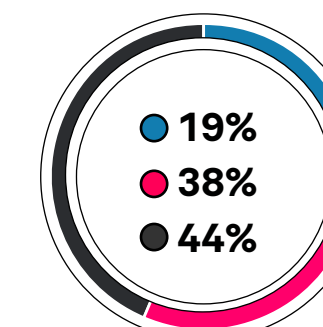


Aumentar a produtividade

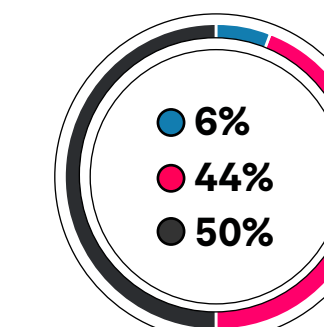
Tecnologia



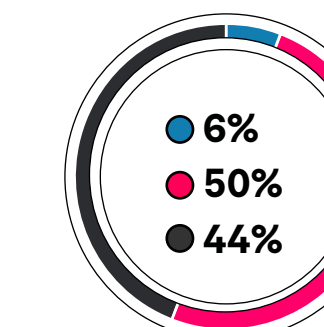
Promover o bem-estar dos funcionários



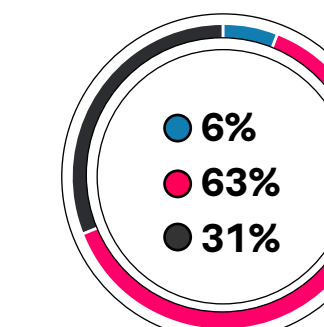
Atrair talentos



Reter talentos

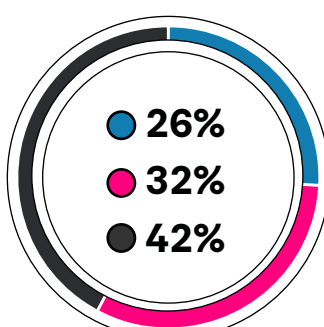


Melhorar o clima organizacional

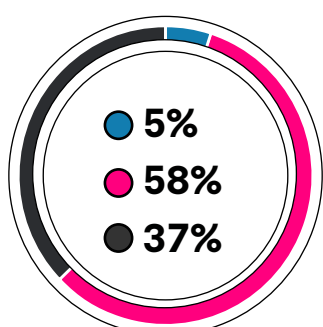


Aumentar a produtividade

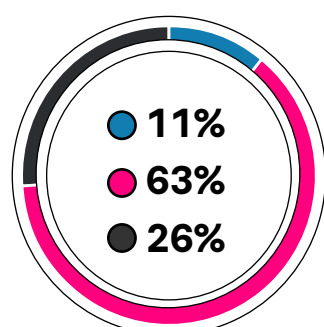
Serviços Financeiros



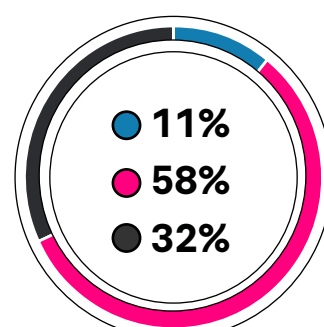
Promover o bem-estar dos funcionários



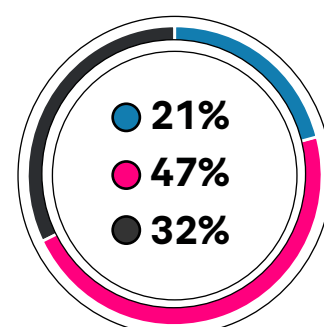
Atrair talentos



Reter talentos

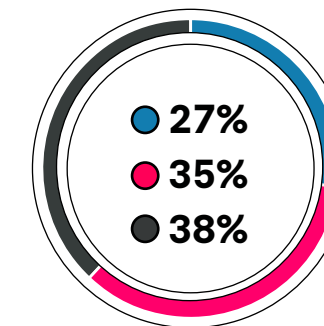


Melhorar o clima organizacional

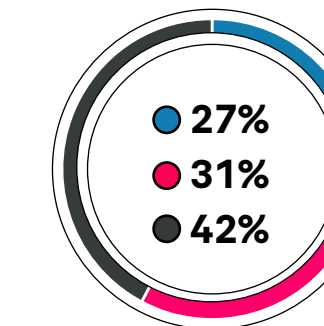


Aumentar a produtividade

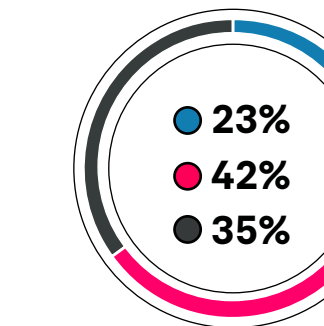
Outros



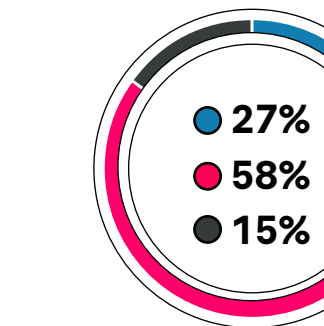
Promover o bem-estar dos funcionários



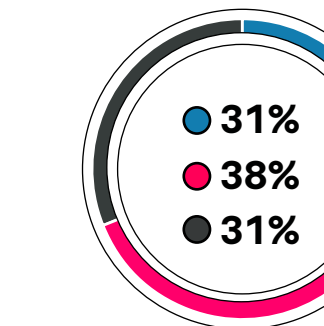
Atrair talentos



Reter talentos



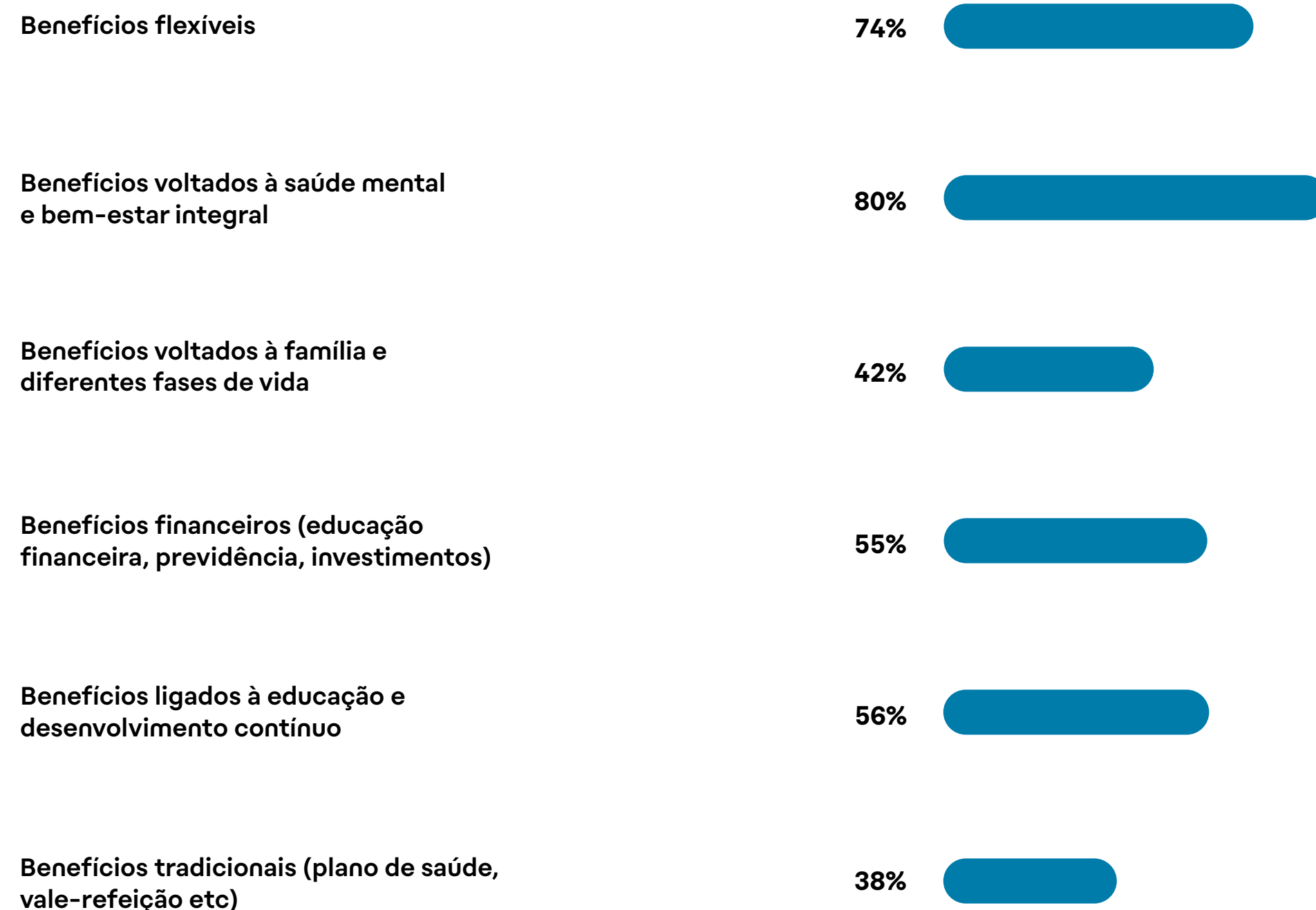
Melhorar o clima organizacional



Aumentar a produtividade

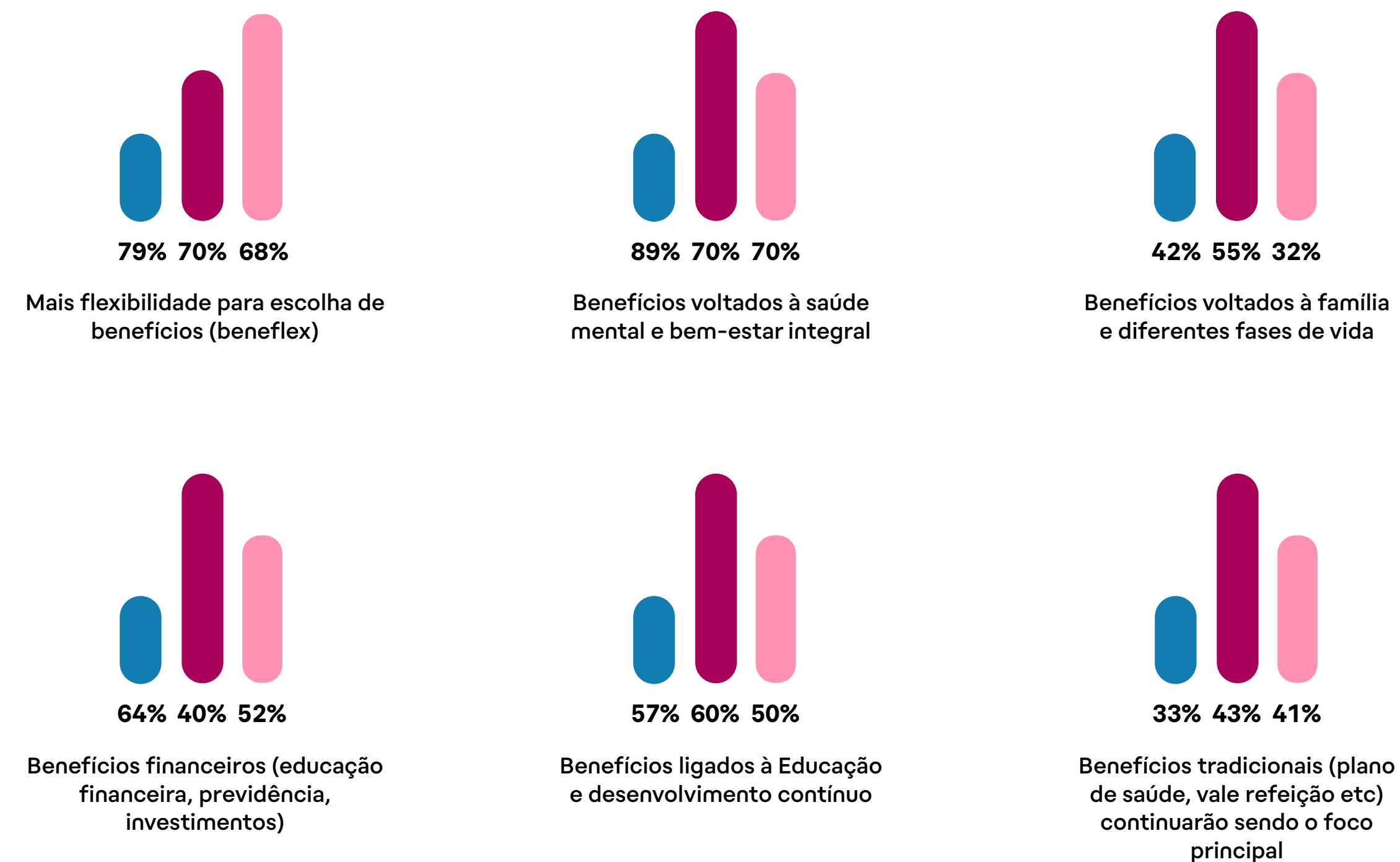
* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

O que deve ganhar força nos próximos 3 a 5 anos, na visão dos CEOs



O que deve ganhar força nos próximos 3 a 5 anos, na visão dos CEOs | Por porte da empresa

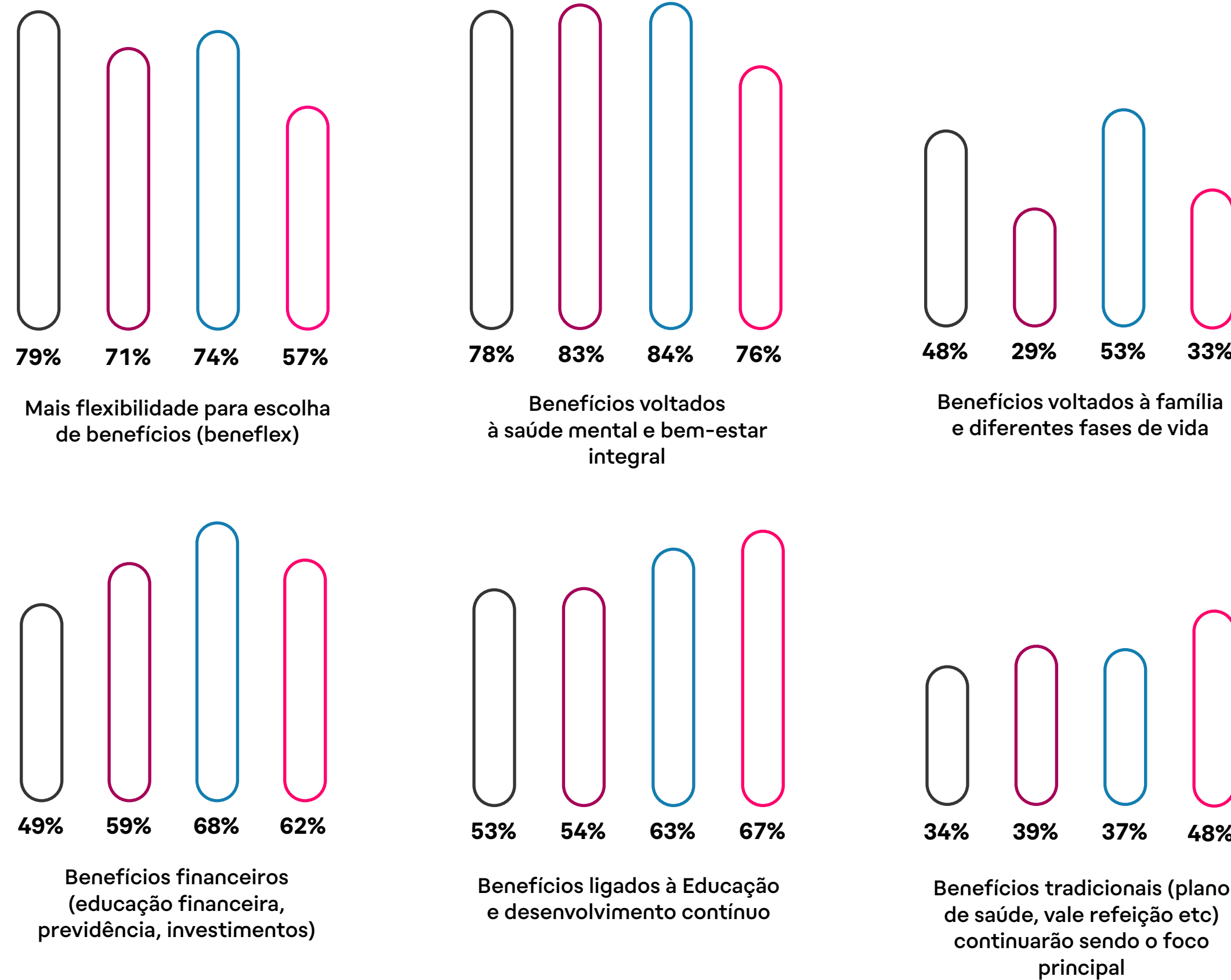
● De 300 a 500 funcionários ● De 501 a 1.000 funcionários ● Mais de 1.000 funcionários



Remuneração e benefícios

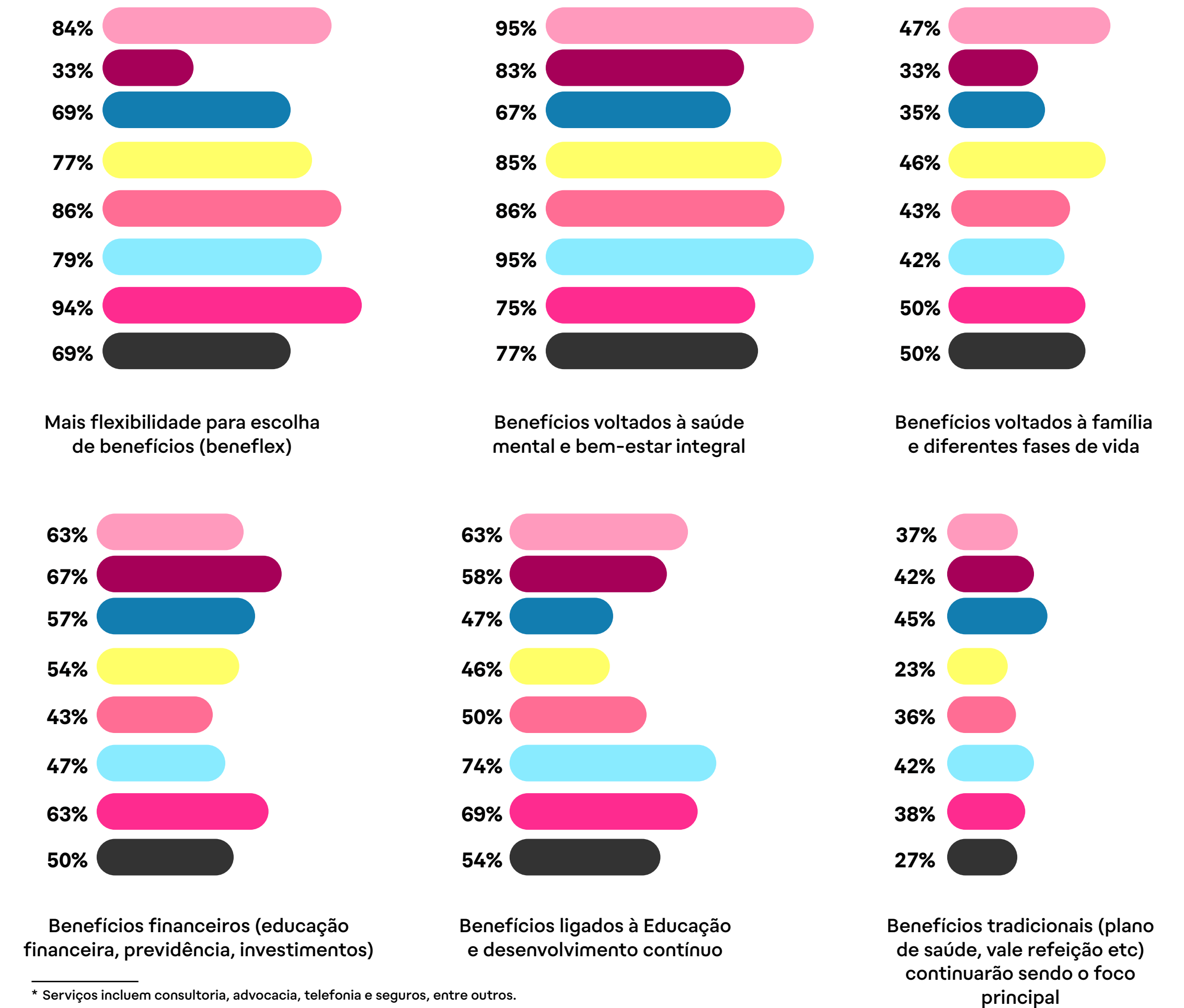
O que deve ganhar força nos próximos 3 a 5 anos, na visão dos CEOs | Por região

● Sudeste ● Sul ● Centro-Norte ● Nordeste



O que deve ganhar força nos próximos 3 a 5 anos, na visão dos CEOs | Por setor

○ Comércio ● Construção Civil ● Indústria ● Saúde ● Serviços* ● Serviços financeiros ● Tecnologia ● Outros



* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

Manter cultura é mais complexo que criar uma nova

João Augusto Teixeira dos Santos

53 anos

CEO da Kordsa há 11 anos

393 funcionários

(cerca de 2.000 no mundo)

Setor de Indústria Têxtil

Quando foi convidado a voltar para a Kordsa, em 2012, o engenheiro químico baiano João Augusto Teixeira dos Santos encontrou uma situação de fazer qualquer um ter vontade de desistir. Na época, a multinacional turca não estava nem um pouco satisfeita com os resultados da subsidiária brasileira. Havia, inclusive, rumores de que a indústria têxtil sediada no Pólo Petroquímico de Camaçari, região metropolitana de Salvador, iria ser desativada. “A empresa estava endividada, e os bancos simplesmente fecharam



as portas para nós. Como não havia dinheiro, decidimos focar no recurso mais valioso que tínhamos no momento: o time”, conta.

Foi a área de recursos humanos que apoiou João nessa virada. Na época, o engajamento dos funcionários era baixíssimo (16%). A decisão foi começar pelos líderes, mudando sua percepção sobre a empresa. “São eles que replicam a cultura para suas equipes”. A Kordsa conseguiu virar o jogo — depois de

“

A comunicação é uma das ferramentas mais importantes do RH. Os colaboradores precisam ter clareza sobre tudo o que se refere à empresa.”

alguns anos, a empresa voltou a dar lucro e o engajamento dos colaboradores bateu os 90%. Vieram também prêmios em pesquisas, como “Lugares Mais Incríveis para Trabalhar”, que é realizada anualmente pela FIA e publicada pelo Estadão. Em 2025, a Kordsa conquistou, pela quarta vez consecutiva, o primeiro lugar entre as empresas de médio porte, e foi eleita a “Mais Incrível” no setor Indústrias Diversas.

Apoio fundamental

Com uma história dessas, não é de se estranhar que João tenha a área de recursos humanos em alta conta. Isa Castro Pinheiro, a número 1 da cadeira hoje, aliás, ingressou na Kordsa como estagiária.

João diz que acompanha questões relacionadas à agenda de gestão de pessoas muito de perto e que se encontra com os funcionários em várias ocasiões — seja no “café da manhã com o presidente”, prática adotada por muitas empresas, ou nas reuniões em que fala sobre a estratégia para os colaboradores.

Hoje, a Kordsa está na fase de manutenção da transformação cultural que foi iniciada em 2012, quando João voltou a trabalhar lá. Ele acredita que manter a nova cultura é uma tarefa tão complexa quanto criar uma nova. “Brinco que existem três palavras mágicas para que isso funcione: comunicar, comunicar, comunicar. A comunicação é uma das ferramentas mais importantes do RH. Os colaboradores precisam ter clareza sobre tudo o que se refere à empresa, porque isso contribui para o senso de pertencimento e para que eles tenham noção de sua responsabilidade”.

Transparência e tecnologia

O foco nas pessoas também direciona a maneira como a empresa lida com a tecnologia em todas as áreas. Em recursos humanos, João defende o uso de IA para tarefas operacionais, e reforça seu argumento com um exemplo: ele não vê sentido porque manter três funcionários resolvendo a folha de pagamento, e deixar apenas dois dedicados a questões como desenvolvimento e treinamento.

“As pessoas precisam encarar a IA como ferramenta, algo que vai libertá-las das tarefas repetitivas, abrindo espaço para o desenvolvimento de novas competências”. Falando em tecnologia, em 2024, a empresa adotou um novo sistema de gestão integrado. Segundo ele, agora, é preciso evoluir em outros recursos tecnológicos, como business intelligence, banco de dados e *people analytics*.

Maior desafio

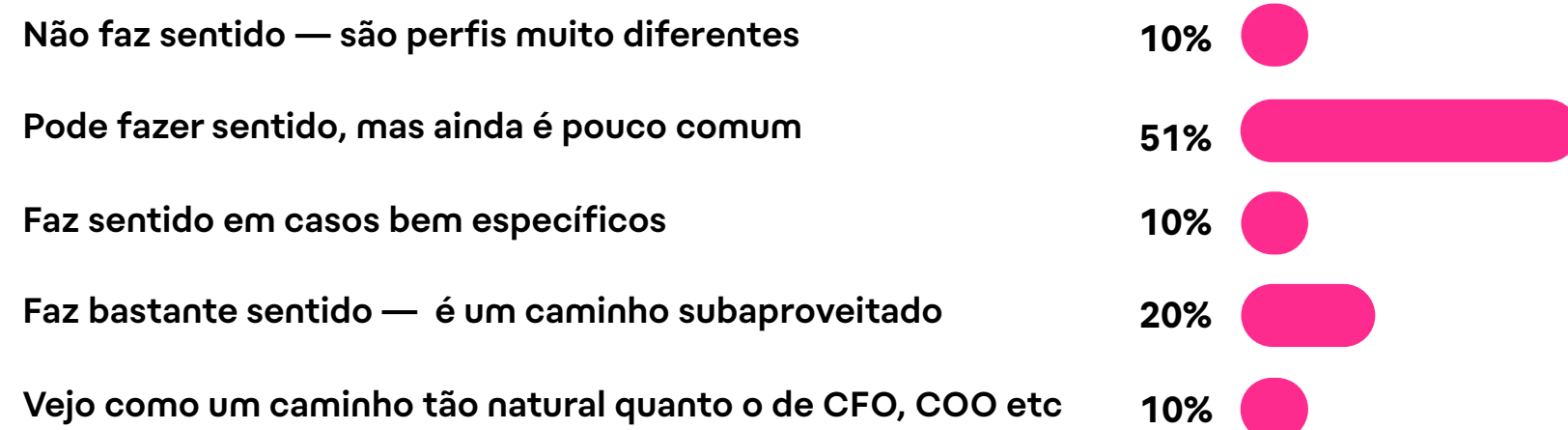
João considera que, atualmente, o combo atração e retenção de talentos é o maior desafio de recursos humanos da Kordsa. “Somos uma empresa do setor têxtil, que fica no polo petroquímico e precisa alinhar suas políticas com as da matriz. Acertar tudo isso é como montar um quebra-cabeça”. Um dos impactos é no pacote de remuneração e benefícios, que nem sempre é competitivo localmente. João reconhece que esse é um dos aspectos em que a Kordsa almeja investir.

O que falta para o RH ser CEO

Quando questionados sobre a possibilidade de um executivo de RH assumir a primeira cadeira da empresa, os CEOs não se mostraram muito confiantes. Prova disso é que apenas 2 em cada 10 afirmam que a escolha faz bastante sentido, mas é subaproveitada. Para a maioria (51%), em alguns casos pode ser compreensível, mas não é comum.

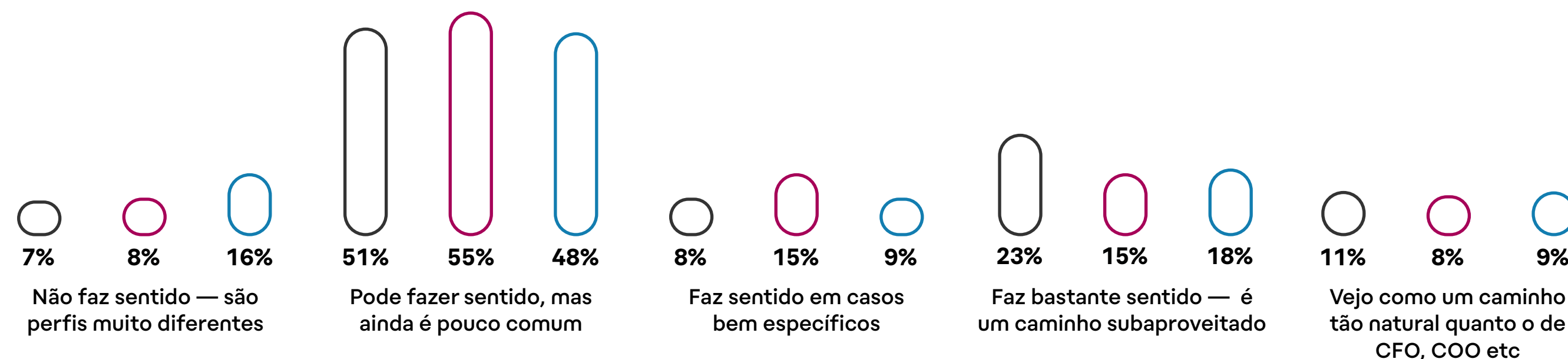
Segundo a professora Lina Nakata, da FIA, era pouco esperado que os executivos de RH fossem vistos como possíveis sucessores, principalmente pelo fato de não seguirem essa trajetória atualmente: apenas 1% dos CEOs veio da área de pessoas. Então, ter 20% de CEOs afirmando essa possibilidade de sucessão é algo positivo. “Por bastante tempo, a função de RH foi muito mais reativa do que proativa, perdendo espaço estratégico, e sendo menos viável seguir para a posição de CEO”, diz Lina, que é uma das coordenadoras da pesquisa.

Avaliação dos CEOs sobre líderes de RHs se tornarem presidentes



Avaliação dos CEOs sobre líderes de RHs se tornarem presidentes | Por porte da empresa

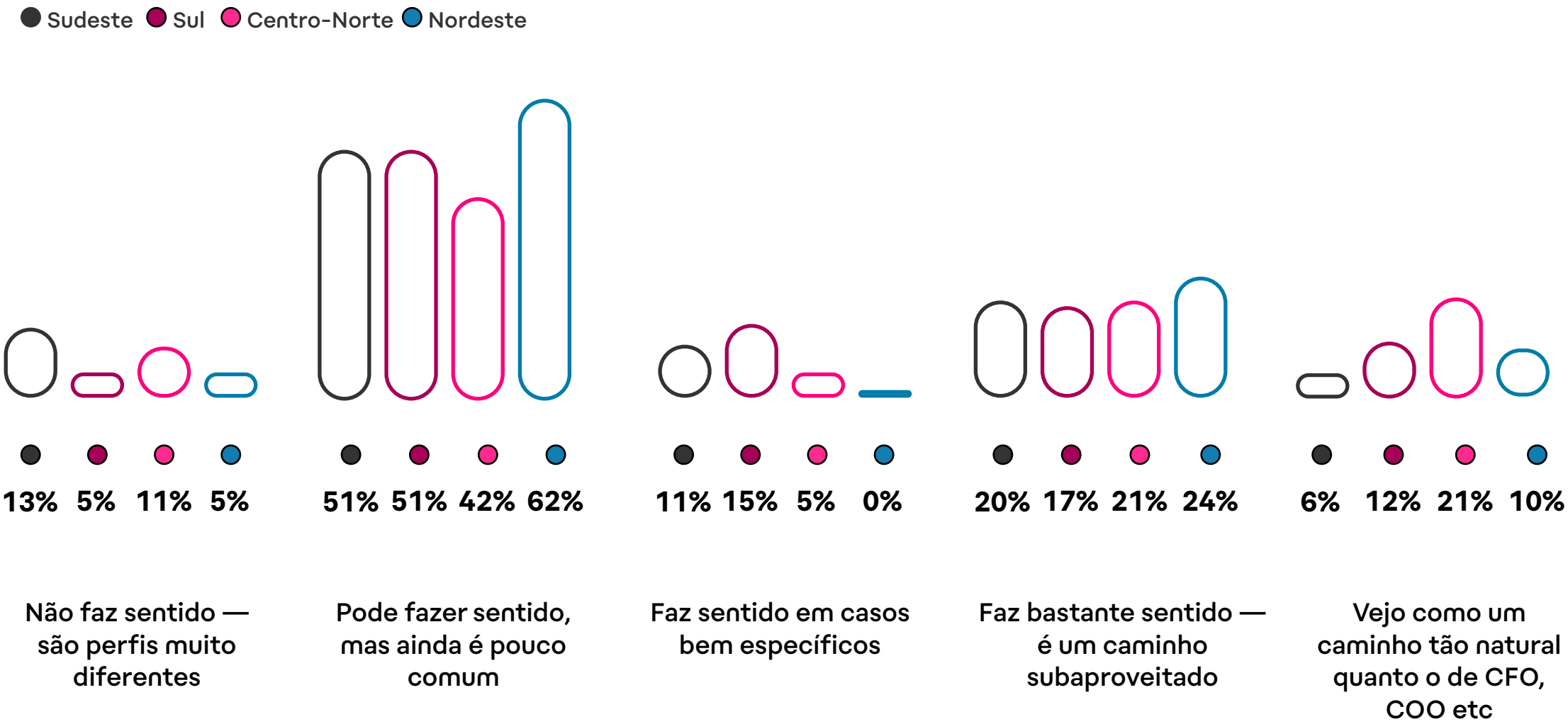
● De 300 a 500 funcionários ● De 501 a 1.000 funcionários ● Mais de 1.000 funcionários



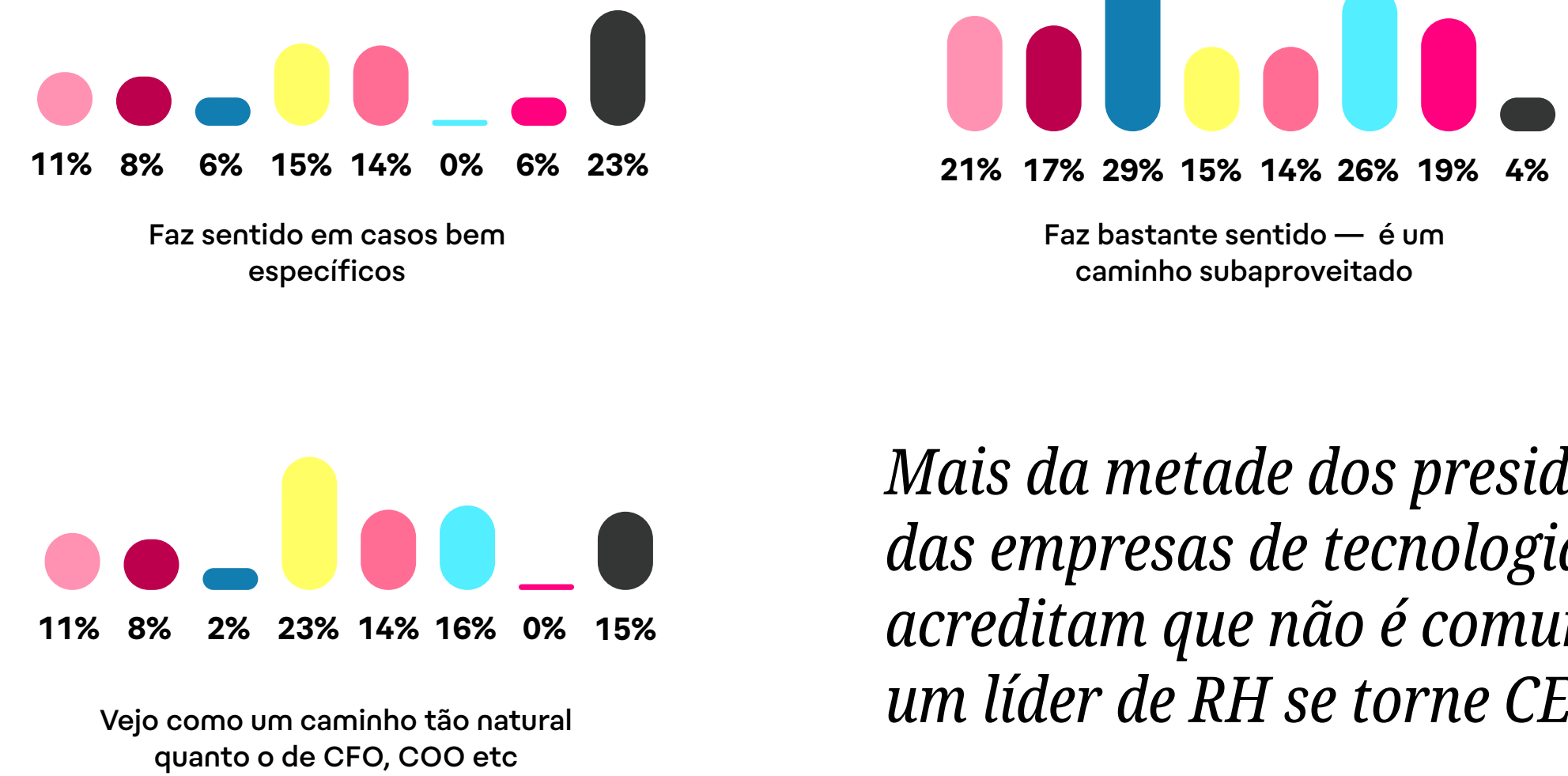
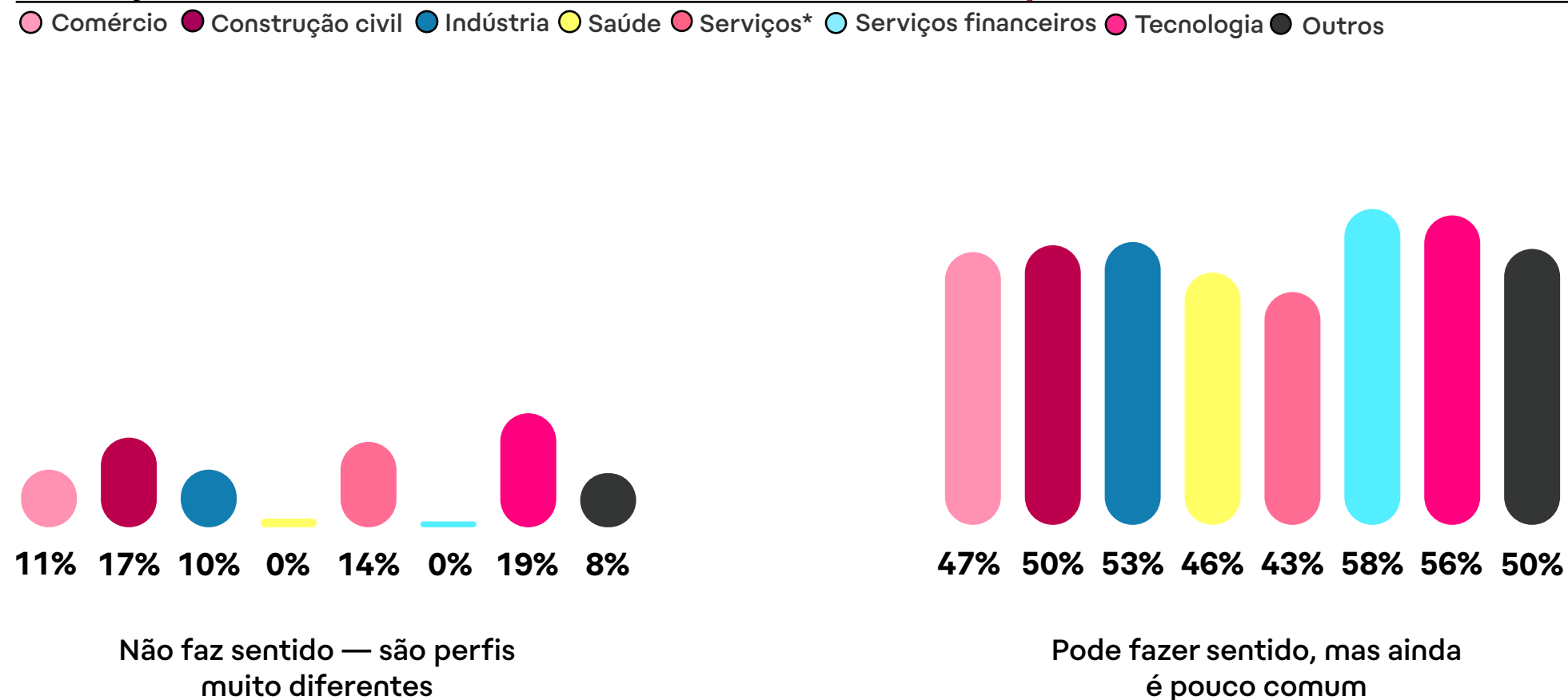
Quando analisamos os resultados por porte das empresas, pode-se dizer que as pequenas são ligeiramente mais propensas a encarar como natural que RHs cheguem ao topo das organizações, com 3 pontos percentuais a mais de concordância de que é um caminho subaproveitado.

Alguns exemplos do que eles julgam importante para capacitar um executivo de RH a se tornar CEO são: entender de negócios e do funcionamento de outras áreas (financeira, comercial, tecnologia etc), além de atuar como business partner estratégico há anos, entre outras alternativas.

Avaliação dos CEOs sobre líderes de RHs se tornarem presidentes | Por região



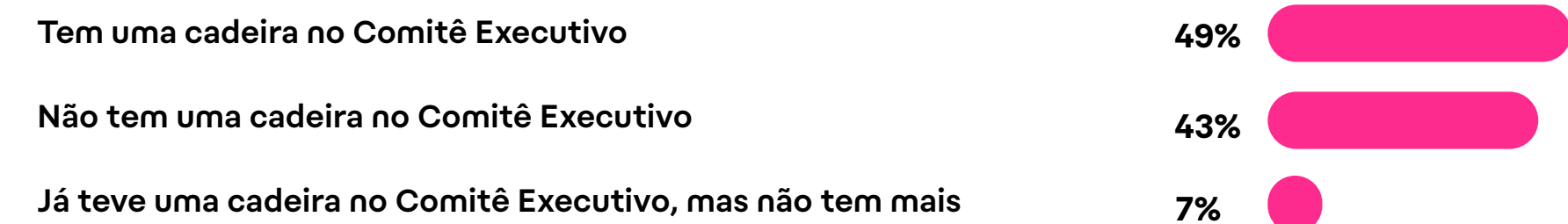
Avaliação dos CEOs sobre líderes de RHs se tornarem presidentes | Por setor



Mais da metade dos presidentes das empresas de tecnologia acreditam que não é comum que um líder de RH se torne CEO

* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

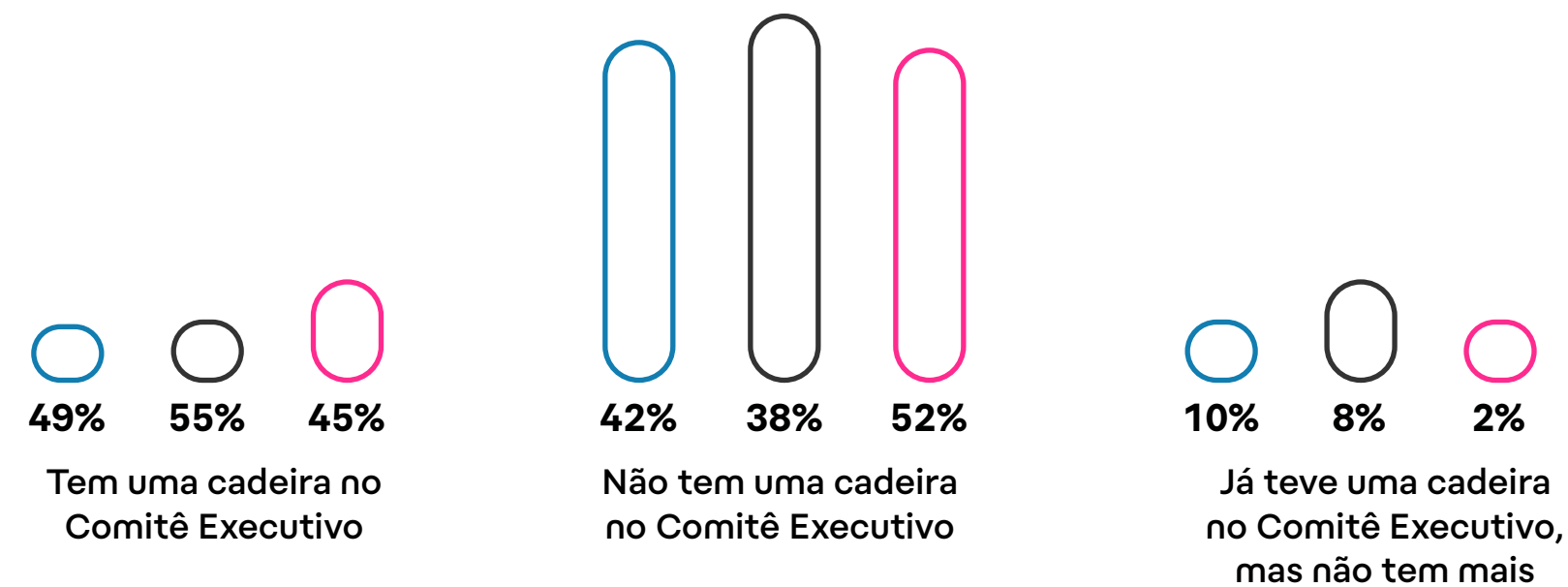
Participação do RH no Comitê Executivo



Noves fora, também é preciso considerar que apenas metade dos respondentes diz ter o RH como parte do Comitê Executivo e que, em suas empresas, a área de recursos humanos não participa das discussões estratégicas. Para Filipe Fonoff, da FIA, esse dado é altamente relevante e ajuda a explicar por que os profissionais de gestão de pessoas estão tão longe da primeira cadeira. “A falta de RHs nesses espaços mostra que o reconhecimento estratégico da área ainda não se converteu, de forma majoritária, em poder institucional dentro da governança corporativa. Se o RH é chamado a contribuir para crescimento, liderança, transformação cultural, IA e futuro do trabalho, sua ausência do principal fórum executivo em mais da metade das empresas representa uma limitação importante”, finaliza. Conclusão: a pesquisa sugere que, para contar com um RH conectado com as agendas prioritárias e que entrega valor, os próprios CEOs deveriam repensar a importância que estão dando à área — o primeiro passo pode ser reservar um lugar à mesa para o líder de pessoas.

Participação do RH no Comitê Executivo | Por porte da empresa

● De 300 a 500 funcionários ● De 501 a 1.000 funcionários ● Mais de 1.000 funcionários



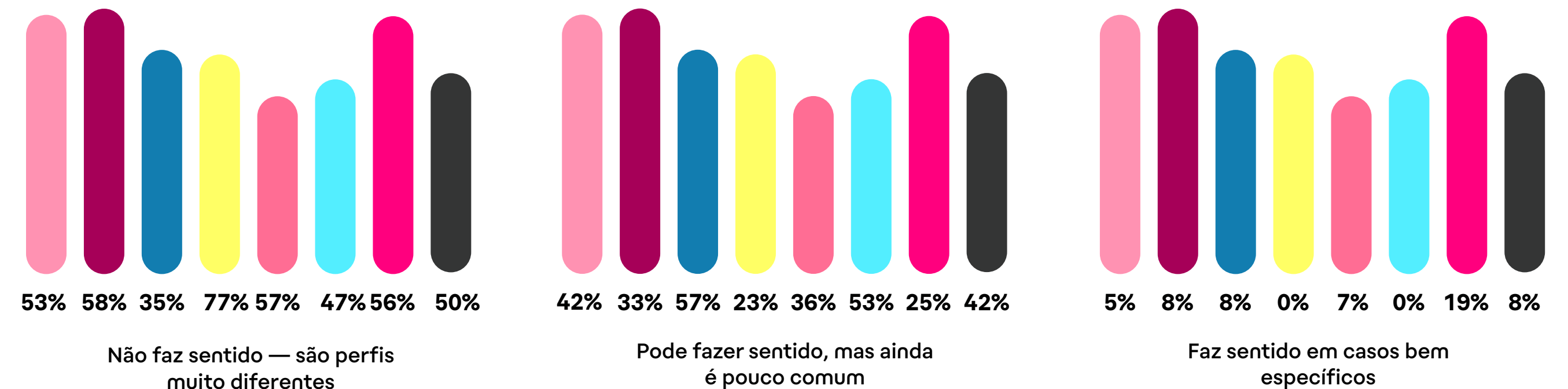
Participação do RH no Comitê Executivo | Por região

● Sudeste ● Sul ● Centro-Norte ● Nordeste



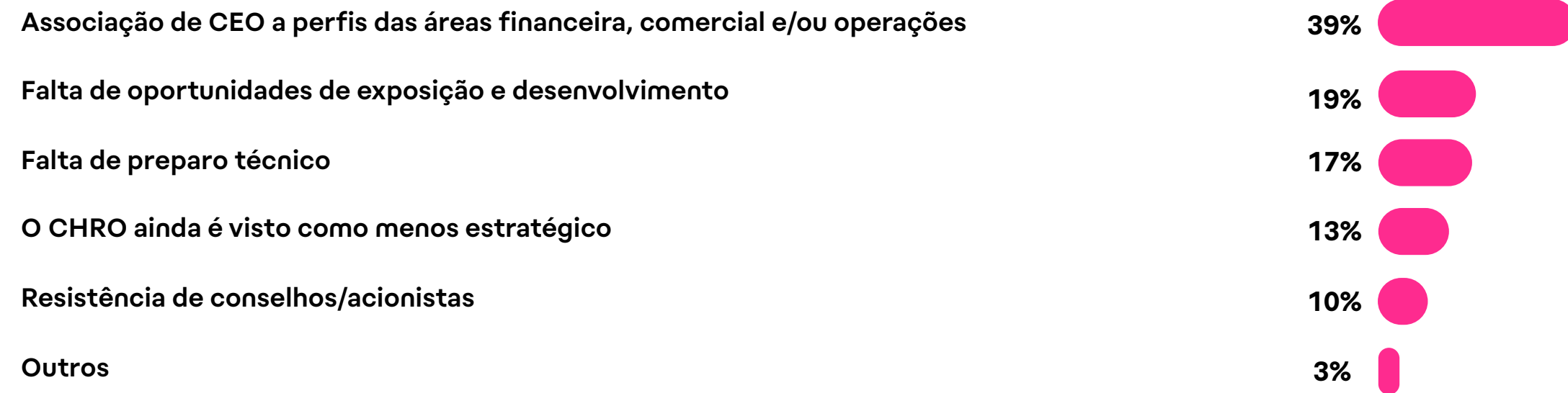
Participação do RH no Comitê Executivo | Por setor

● Comércio ● Construção Civil ● Indústria ● Saúde ● Serviços* ● Serviços financeiros ● Tecnologia ● Outros



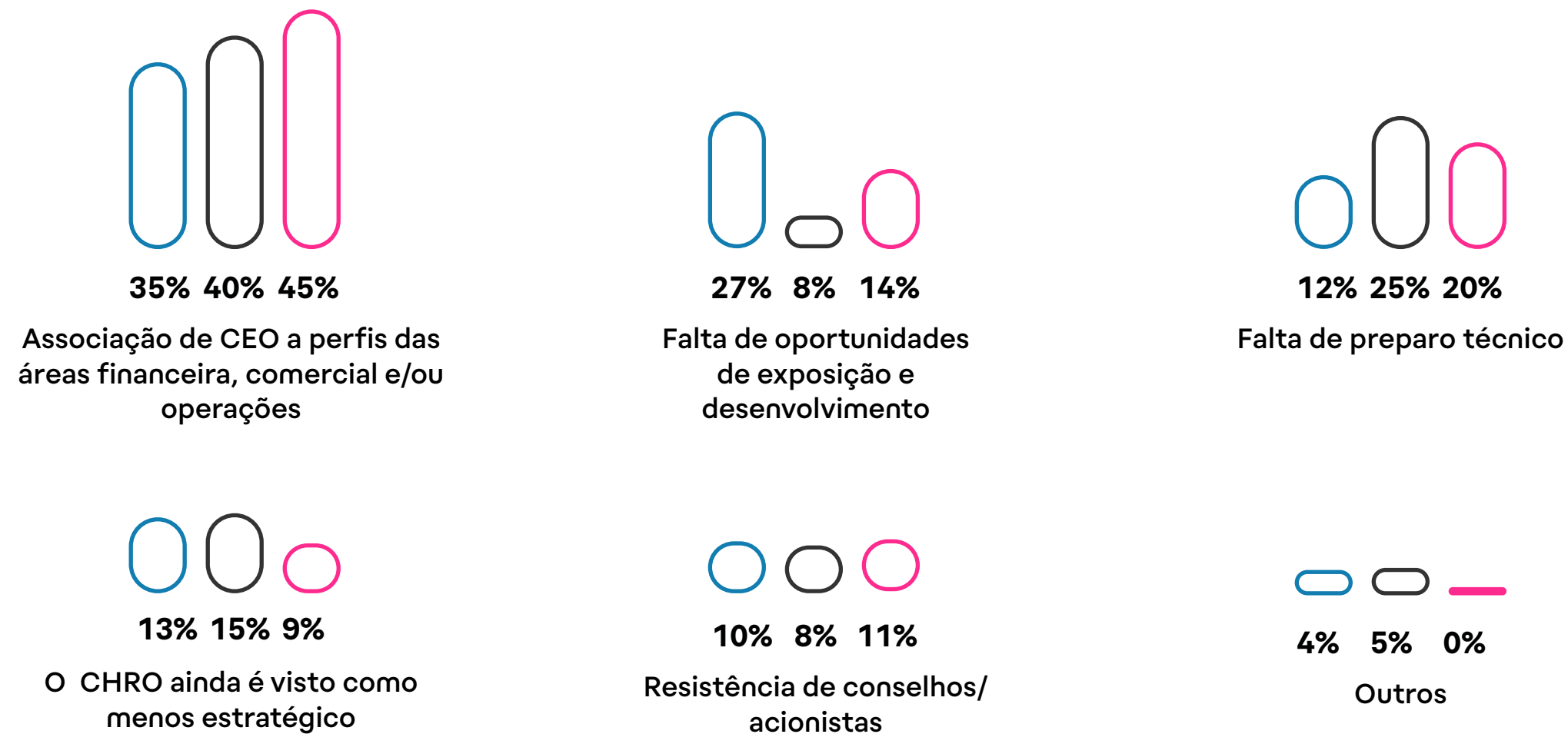
* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

Por que há poucos RHs que se tornam presidentes, na visão dos CEOs



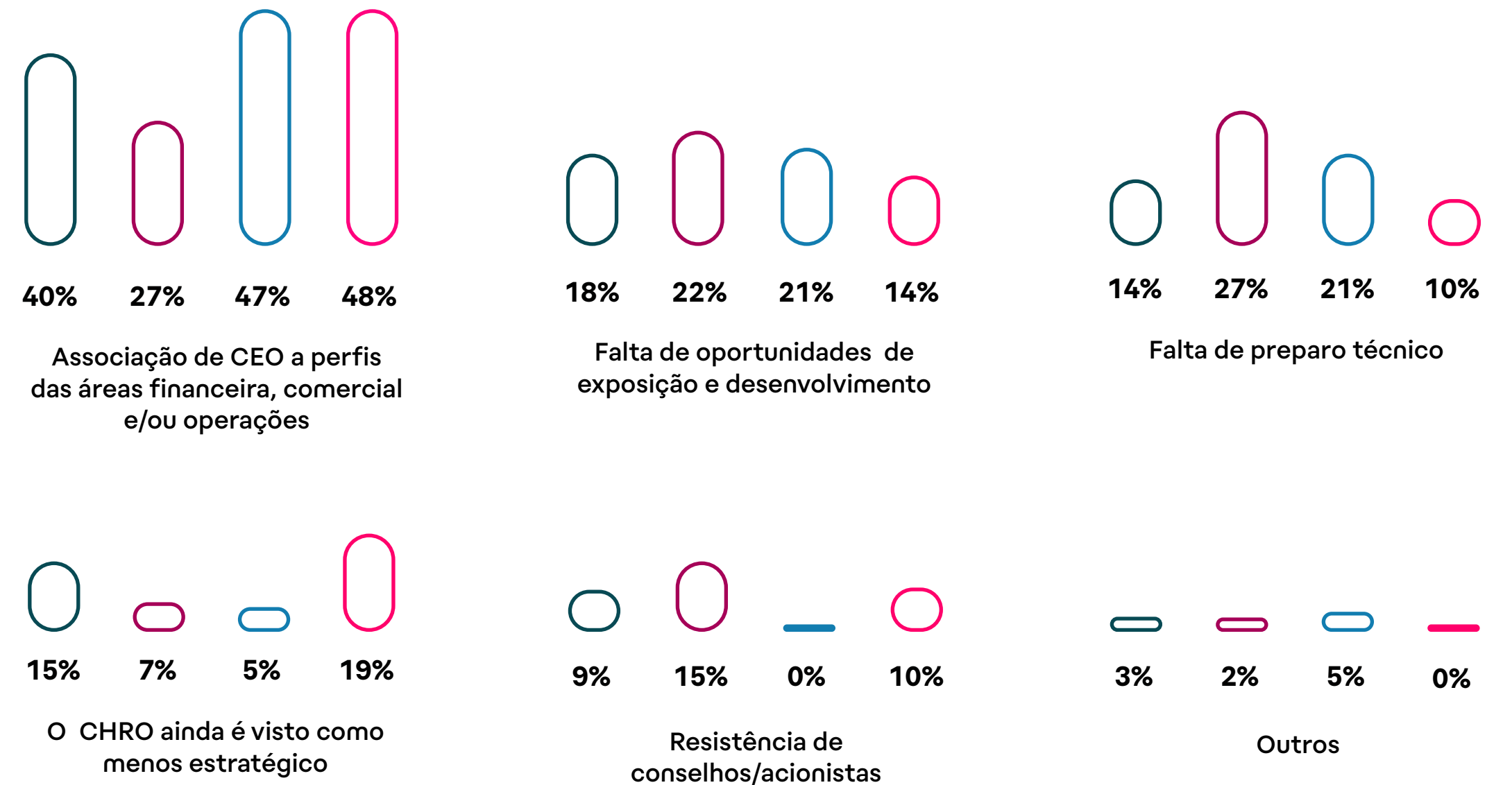
Por que há poucos RHs que se tornam presidentes, na visão dos CEOs | Por porte da empresa

● De 300 a 500 funcionários ● De 501 a 1.000 funcionários ● Mais de 1.000 funcionários



Por que há poucos RHs que se tornam presidentes, na visão dos CEOs | Por região

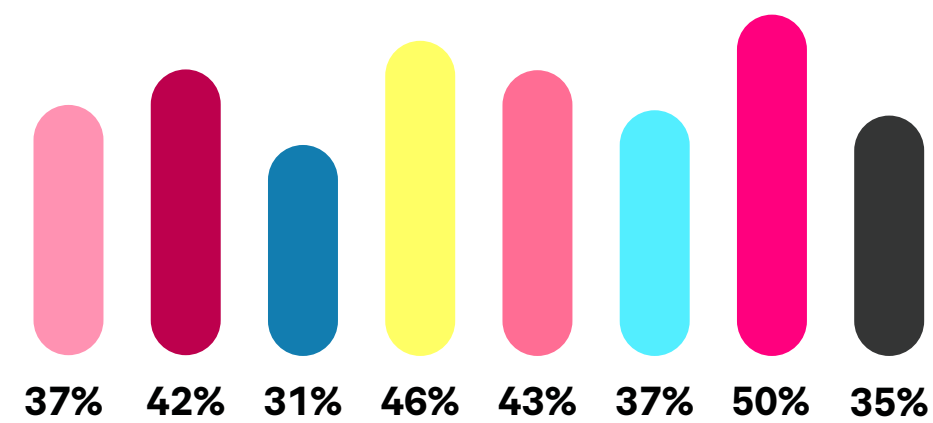
● Sudeste ● Sul ● Centro-Norte ● Nordeste



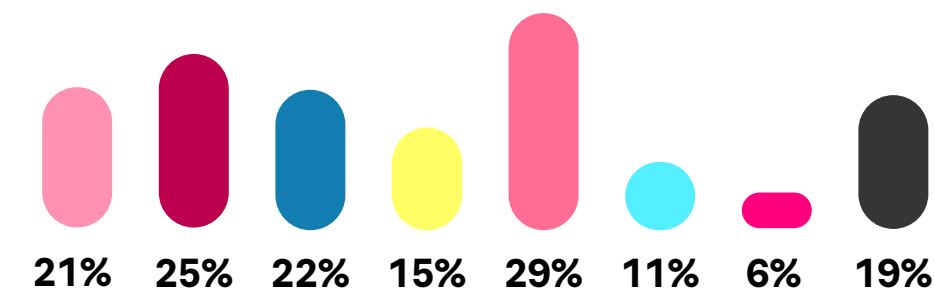
Metade dos presidentes das empresas do Centro-Norte e do Nordeste acreditam que profissionais das áreas financeira, comercial e/ou de operações têm mais chance de ocupar a cadeira de CEO

Por que há poucos RHs que se tornam presidentes, na visão dos CEOs | Por setor

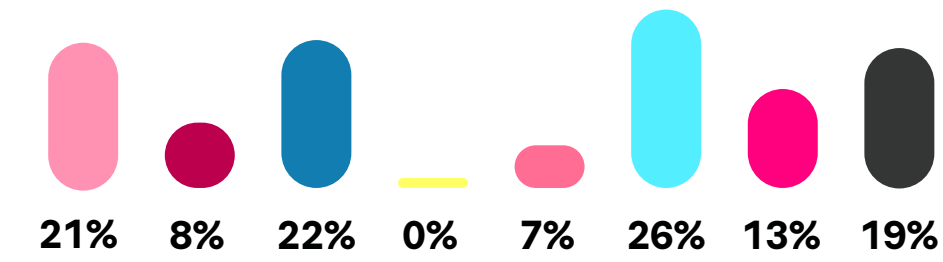
● Comércio ● Construção Civil ● Indústria ● Saúde ● Serviços* ● Serviços Financeiros ● Tecnologia ● Outros



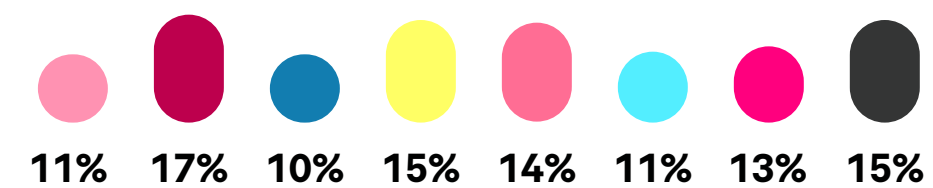
Associação de CEO a perfis das áreas financeira, comercial e/ou operações



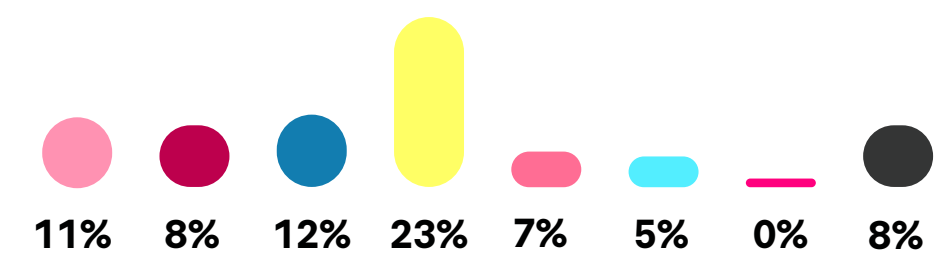
Falta de oportunidades de exposição e desenvolvimento



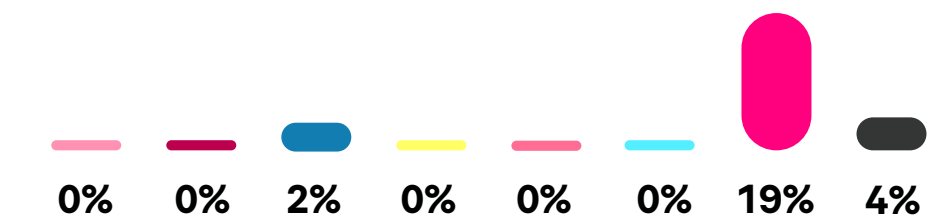
Falta de preparo técnico



O CHRO ainda é visto como menos estratégico



Resistência de conselhos/acionistas



Outros

* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

Situações que fariam os CEOs considerarem o RH como sucessor

“Se o líder de RH tem conhecimento em outras áreas vitais (para o negócio): financeira, comercial, operações etc.”

“Se o líder de RH atua como business partner estratégico há anos.”

“Se for uma empresa do setor de serviços ou uma consultoria em capital humano - para a indústria, acho um caminho mais difícil”

“Se o líder de RH tiver feito job rotation em outras áreas de negócio.”

O RH precisa se colocar como centro de investimento

Mais da metade dos 168 CEOs que responderam à pesquisa “A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil” disseram que pode até fazer sentido, mas ainda é pouco comum que um líder de RH se torne CEO hoje no país. Pois a psicóloga paulistana Gabriele Carlos mostrou que é possível percorrer esse caminho: saiu da área de pessoas da ZEISS Vision Brasil, a divisão de lentes corretivas e produtos de saúde visual do grupo alemão ZEISS, para comandar a operação brasileira da empresa. Gabriele, aliás, é a primeira mulher a ocupar esse cargo.

A promoção veio em maio de 2024 e ela conta que não fez nada de caso pensado, mas que acabou se tornando a pessoa certa, na hora certa e no lugar certo — um “mantra” que Gabriele costuma repetir para a sua atual diretora de RH. Seu gestor na época, que acumulava o comando da operação da América Latina e dos países ibéricos, e que tinha acabado de assumir também parte da operação asiática, a convidou para assumir a cadeira de CEO da ZEISS Vision Brasil.



Gabriele Carlos

45 anos
CEO da ZEISS Vision Brasil há 2 anos
650 funcionários no Brasil
(cerca de 46 mil no mundo)
Setor de Saúde

“

Geralmente, quem trabalha no RH tende a ficar só na temática daquilo que faz. É preciso mudar o repertório e estudar assuntos não ligados a recursos humanos.”

Antes de se tornar CEO, Gabriele foi diretora de RH da empresa durante nove anos. Sua carreira foi toda construída na área de pessoas, e ela diz que, no início, seu perfil era mais generalista, mas que sempre se preocupou em ampliar sua bagagem. “Geralmente, quem trabalha no RH tende a ficar só na temática daquilo que faz. É preciso mudar o repertório. Eu sempre fui curiosa e interessada em entender de outros assuntos”, diz ela, que estudou gestão empresarial e é habilitada para atuar em Conselhos Administrativos, entre outras formações. Para ocupar a primeira cadeira da empresa, Gabriele acha necessário promover o equilíbrio entre resultados e pessoas. Sobre os colaboradores, ela acredita que uma boa remuneração funciona como fator de atração, mas não segura ninguém. “No final do dia, o que conta mesmo são as perspectivas de crescimento que a empresa oferece”, diz.

Quando chegou à ZEISS, em 2015, Gabriele tinha mais de duas décadas de experiência na área de recursos humanos, atuando em organizações como Carrefour e Global

“

Geralmente, quem trabalha no RH tende a ficar só na temática daquilo que faz. É preciso mudar o repertório.”

Vision Telecom (GVT). Na época, assim como hoje, a área de recursos humanos reportava direto ao CEO, e sua primeira missão foi unificar culturas, já que a ZEISS Vision tinha adquirido outra empresa.

Sobre pessoas e negócio

Para ser um profissional de RH é preciso gostar de gente e isso não se discute. “Mas não quer dizer que essa pessoa não deve entender a linguagem financeira, de marketing e da área comercial, por exemplo”, diz. Para Gabriele, saber falar a língua do negócio é fundamental para profissionais de recursos humanos — opinião compartilhada por 46 % dos CEOs que responderam à pesquisa “A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil”.

Emprestando um conceito da chamada Teoria dos Dois Fatores, do psicólogo americano Frederick Herzberg (1959), Gabriele chama as funções operacionais do RH de “higiênicas”: processos como organizar a folha de pagamento, criar programas de avaliação de desempenho, plano de carreira, pacote de remuneração e benefícios etc, que são atribuições da área, mas que não devem ser o foco da atuação. “O próprio RH se coloca como área de suporte e não de negócios, como centro de custo e não de investimento. É preciso mudar essa mentalidade, que ainda existe. O CEO quer um RH que atue ao seu lado”.

Em relação à contratação de pessoas, por exemplo, Gabriele acredita que é preciso

saber que perfis profissionais a empresa precisa agora e quais serão necessários no futuro para garantir que a organização seja sustentável e perene. “Pensando no caso da ZEISS, contratar os profissionais certos melhora a experiência dos nossos clientes, o que contribui para que a empresa aumente as vendas. Ou seja, a gestão de pessoas interfere no andamento dos negócios”, explica.

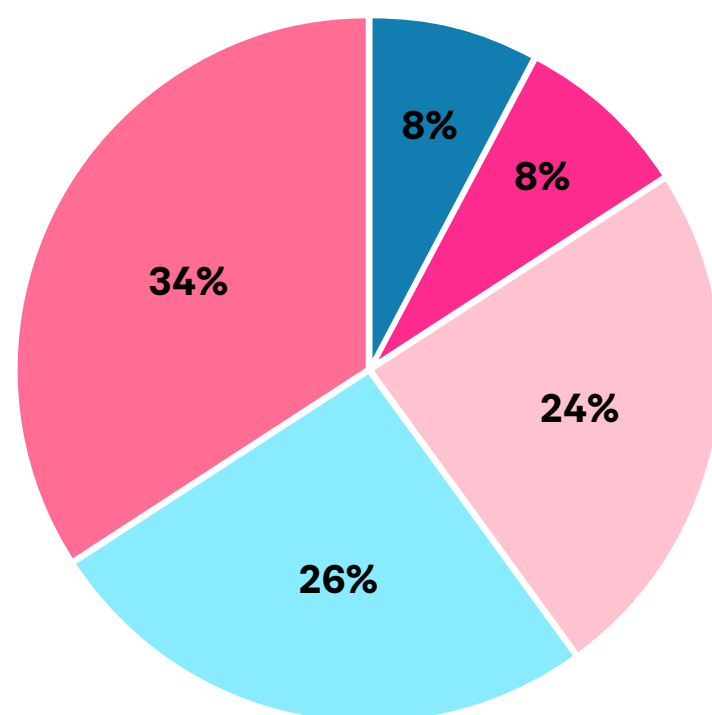
Gabriele também vê proximidade entre a área de recursos humanos e a área comercial. “Se a gente pensar, estamos falando de seres humanos dos dois lados”, diz. E ela também leva muito a sério a necessidade de contratar as pessoas certas — e acredita que atrair, desenvolver e engajar talentos é um dos maiores desafios que o RH da ZEISS Vision Brasil tem atualmente, reforçando os resultados encontrados pela pesquisa e mostrados na página 21.

O RH não é protagonista na adoção de IA

A adoção de inteligência artificial nas empresas brasileiras já é uma realidade, mas o RH ainda não conseguiu ocupar um papel central nesse processo. Essa é uma das grandes descobertas dessa edição da pesquisa que aponta um descompasso entre o que se espera da área e o que ela efetivamente entrega, também quando o assunto é digitalização.

Hoje, dentre as nove competências analisadas (relembre na página 3), apenas 21% dos CEOs enxergam seu RH como um Integrador de Tecnologia. Quando vamos analisar os resultados do capítulo dedicado apenas ao tema, entendemos o porquê: apenas 26% dos CEOs dizem enxergar seu RH como protagonista na adoção de inteligência artificial. Outros 34% dos presidentes acreditam que a atuação da área tem sido apenas tática — com treinamentos, comunicação e ajustes de processos.

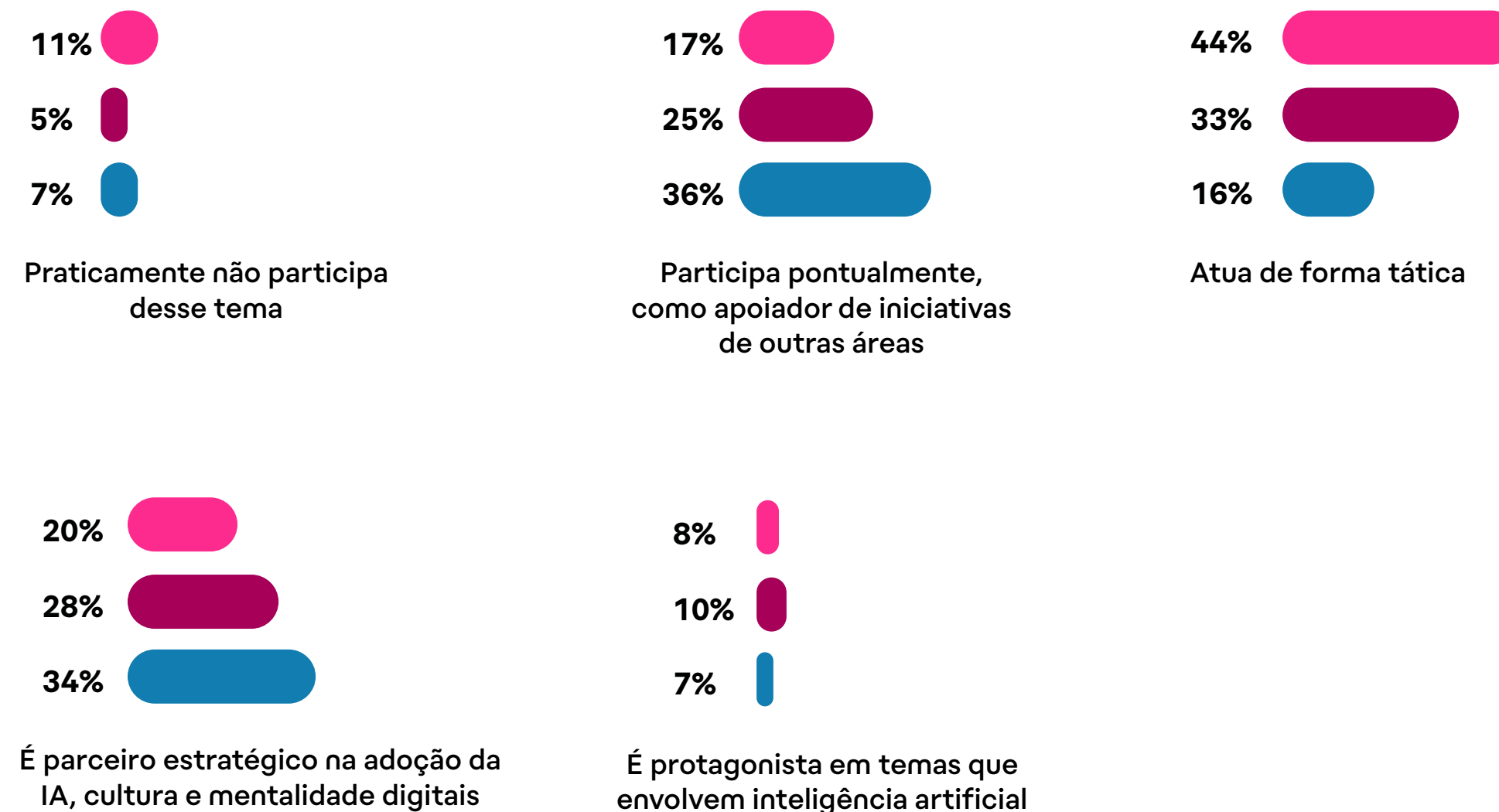
Como os CEOs enxergam o papel do RH em relação à adoção de IA



- Praticamente não participa desse tema
- Participa pontualmente, como apoiador de iniciativas de outras áreas
- Atua de forma tática
- É parceiro estratégico na adoção da IA, cultura e mentalidade digitais
- É protagonista em temas que envolvem inteligência artificial

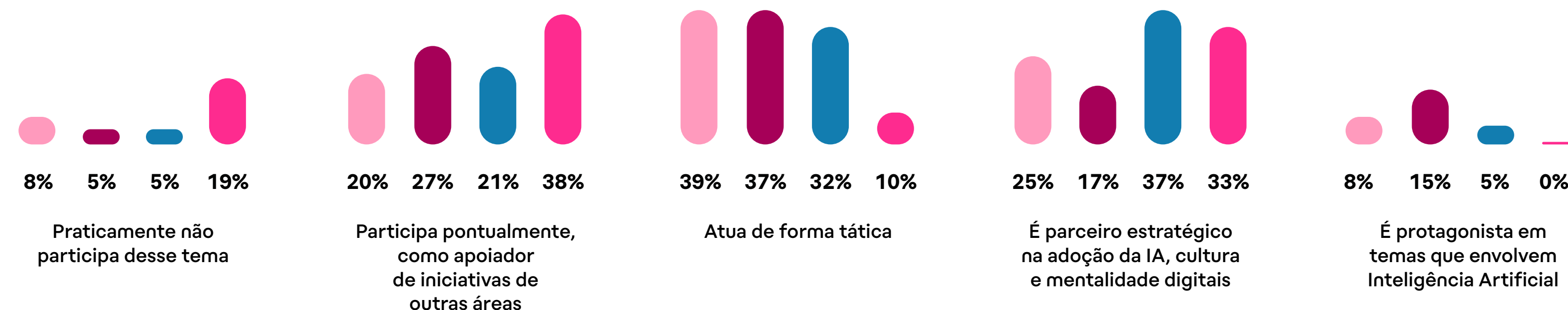
Como os CEOs enxergam o papel do RH em relação à adoção de IA | Por porte da empresa

● De 300 a 500 funcionários ● De 501 a 1.000 funcionários ● Mais de 1.000 funcionários



Como os CEOs enxergam o papel do RH em relação à adoção de IA | Por região

○ Sudeste ● Sul ● Centro-Norte ● Nordeste



“Na prática, isso significa que quase 70% das empresas ainda mantêm o RH distante das decisões estratégicas sobre IA”, diz Filipe Fonoff, da FIA. Os dados estão em linha com outros estudos que apontam a falta de familiaridade da área com o tema. De acordo com um relatório recente da consultoria global Gartner ⁴, na visão dos CEOs o RH é o membro do C-level mais despreparado para lidar com a IA, por exemplo.

Apesar disso, os CEOs possuem expectativas ambiciosas em relação ao papel da área de gestão de pessoas no tema. Para quatro em cada dez presidentes (40%) ouvidos no estudo da FIA e Flash, o RH deveria ser o principal responsável por uma cultura que alavanque a transformação digital da organização. Ao mesmo tempo, metade dos entrevistados (50%) acredita que a área precisa acelerar o uso de inteligência artificial também

dentro do próprio RH — em processos como recrutamento, *analytics* e engajamento. “Um dado chama atenção: a prioridade apontada pelos CEOs não é conceitual, mas operacional. Ao destacar o uso de IA dentro do próprio RH como prioridade, os executivos indicam que esperam ver ganhos concretos de eficiência antes de reconhecer a área como protagonista da transformação”, diz Lina Nakata, da FIA.

O ponto fraco da governança

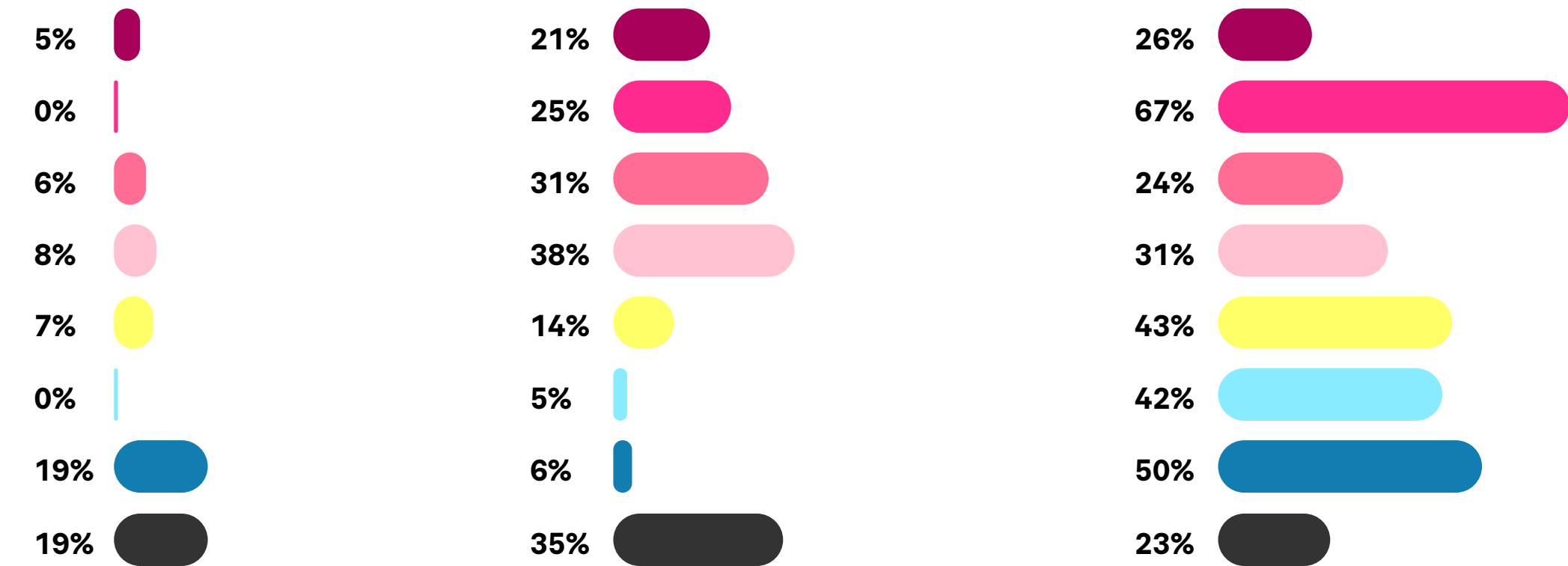
Outro dado relevante é o baixo peso atribuído a temas de ética, governança e impacto humano da IA: apenas 11% dos CEOs citam essa frente como prioridade para o RH. Trata-se de algo significativo. À medida que sistemas baseados em aprendizado de máquina passam a influenciar decisões de contratação, avaliação e desenvolvimento, questões como viés algorítmico, transparência e responsabilidade tendem a ganhar importância — e o RH deveria estar no centro desse debate.

A pesquisa também revela diferenças importantes de acordo com o porte das empresas em que os CEOs lideram. Nas organizações com mais de mil funcionários, 41% dos presidentes já veem o RH como parceiro estratégico ou protagonista na adoção de IA. Entre empresas menores, prevalece uma atuação mais tática. O mesmo padrão aparece na análise regional e setorial, indicando que a maturidade da agenda de IA — e do próprio papel do RH — ainda é desigual no país.

⁴ HR Leaders Quarterly 4Q25: Redesigning Work in the AI Era, relatório da Gartner que reuniu diversas pesquisas da consultoria com RHs e CEOs ao redor do mundo.

Como os CEOs enxergam o papel do RH em relação à adoção de IA | Por setor

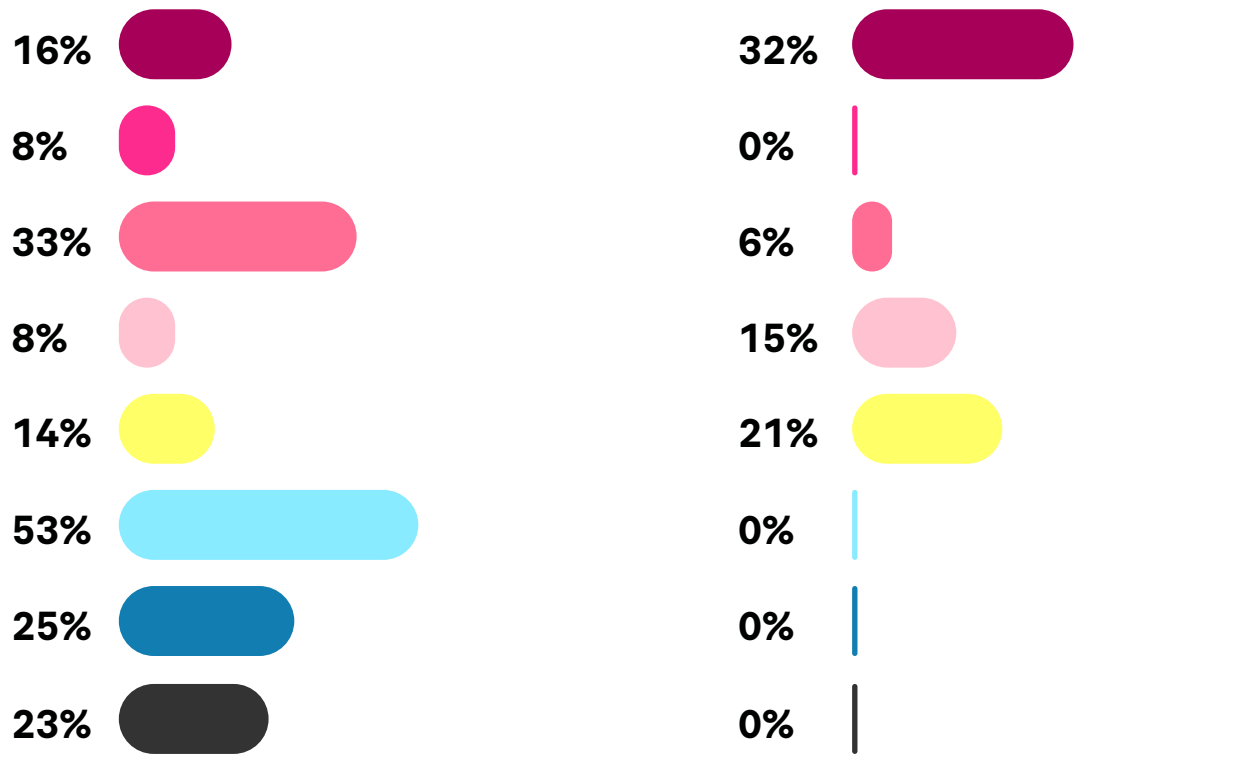
● Comércio ● Construção civil ● Indústria ● Saúde ● Serviços* ● Serviços financeiro ● Tecnologia ● Outros



Praticamente não participa desse tema

Participa pontualmente, como apoiador de iniciativas de outras áreas

Atua de forma tática

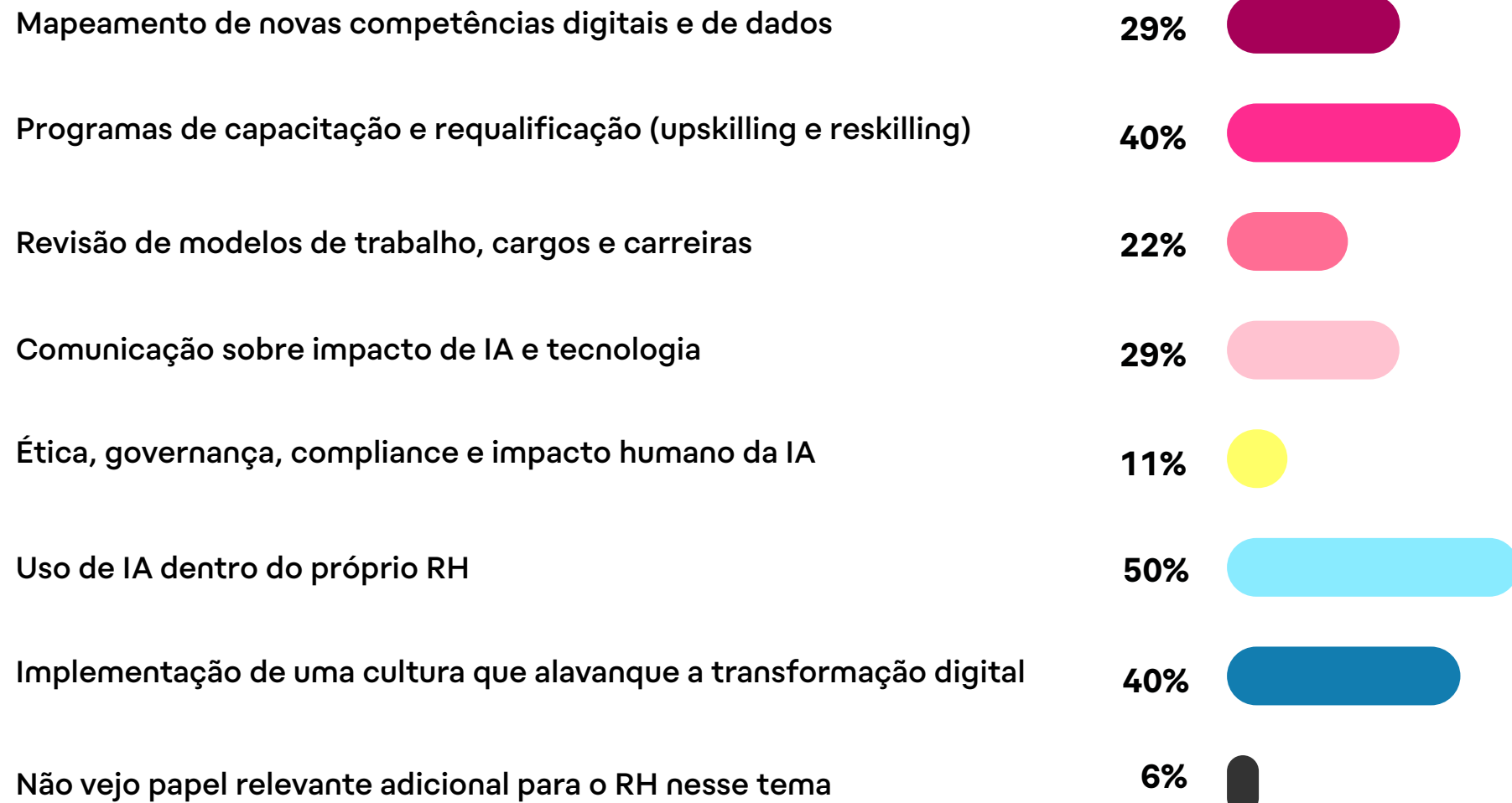


É parceiro estratégico na adoção da IA, cultura e mentalidade digitais

É protagonista em temas que envolvem Inteligência Artificial

* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

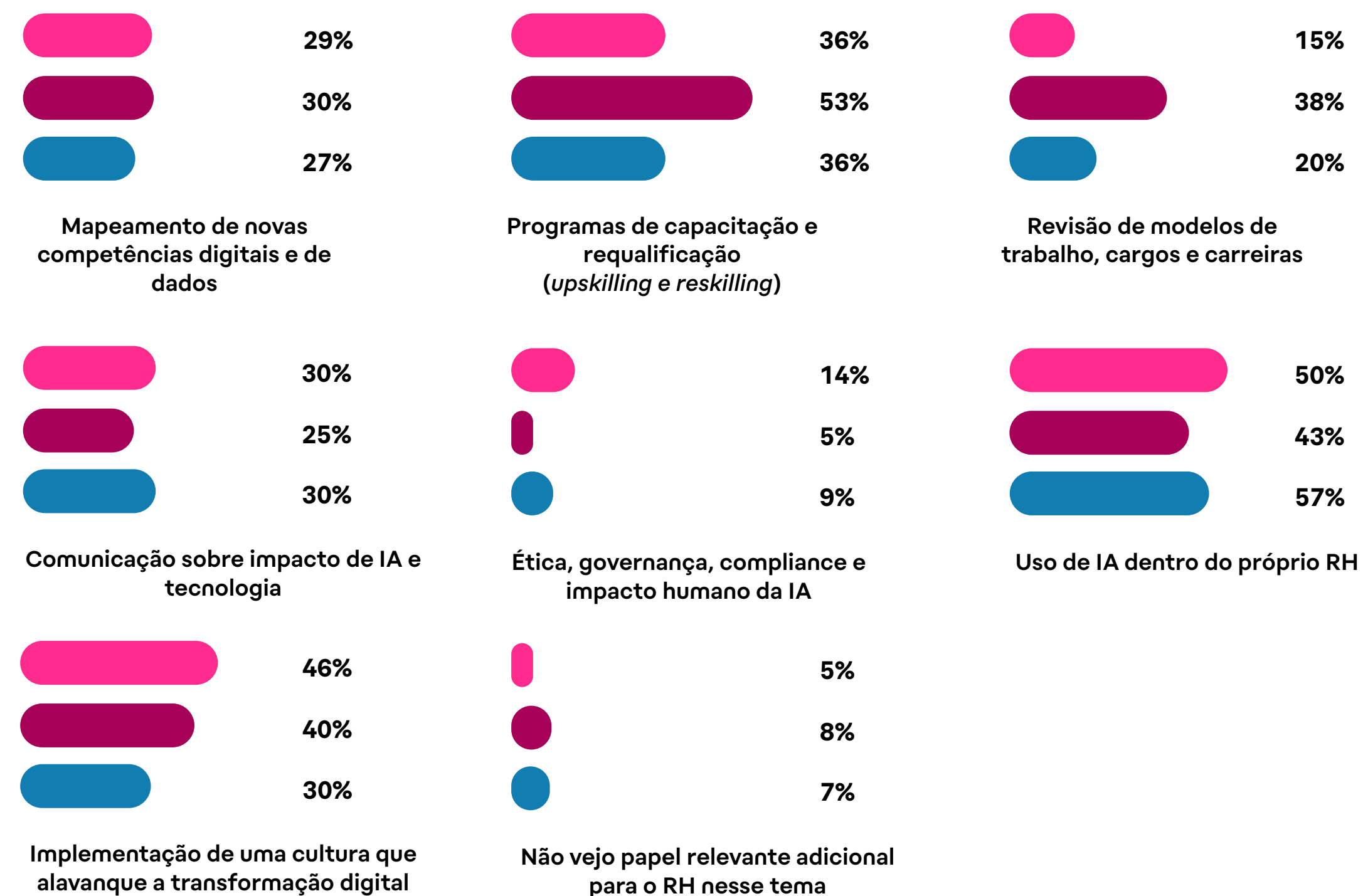
Em quais frentes relacionadas à IA os CEOs dizem que o RH deveria se dedicar



Segundo metade dos CEOs das empresas menores da amostra da pesquisa, falta a área de recursos humanos promover uma cultura que acelere a transformação digital

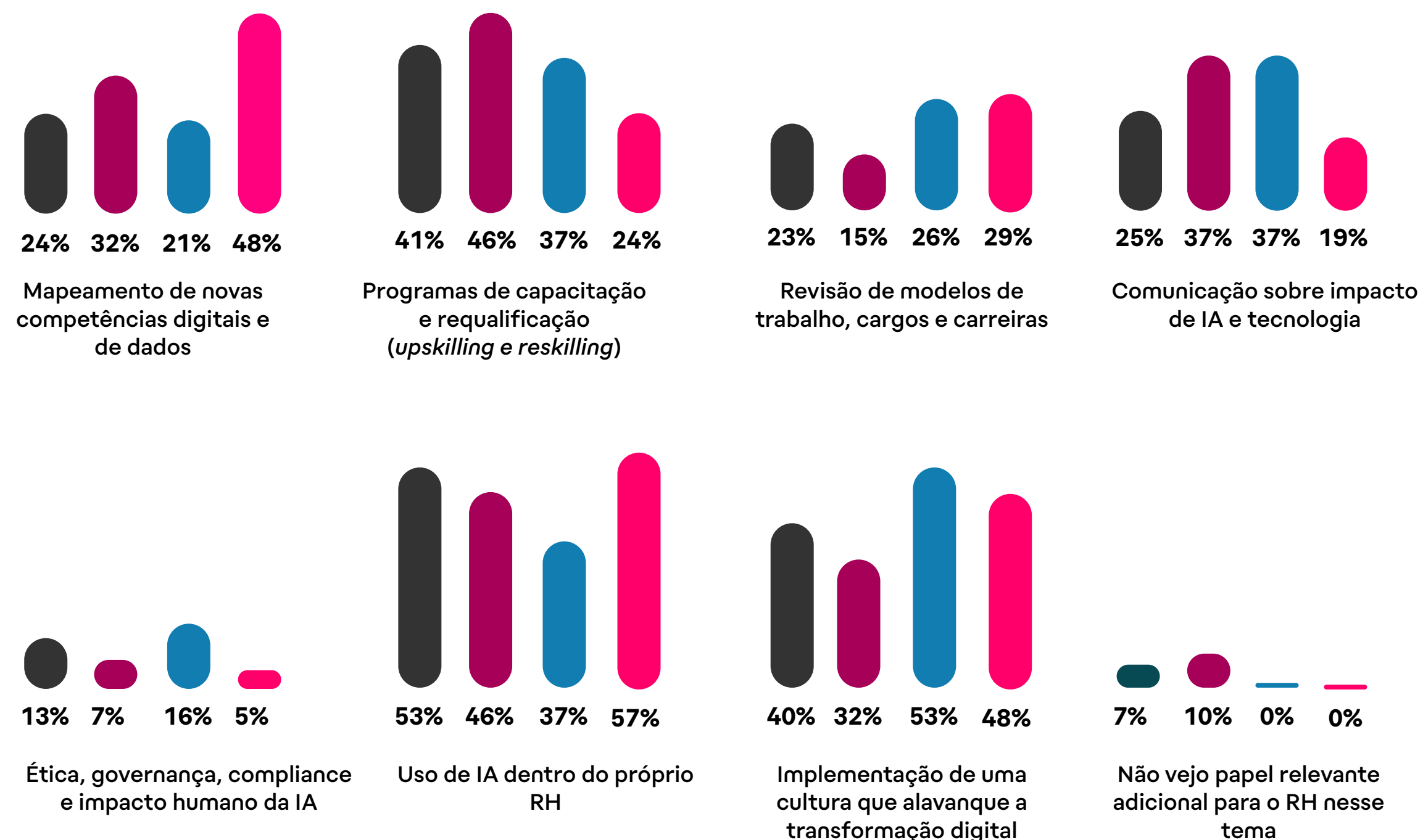
Em quais frentes relacionadas à IA os CEOs dizem que o RH deveria se dedicar | Por porte

● De 300 a 500 funcionários ● De 501 a 1.000 funcionários ● Mais de 1.000 funcionários



Em quais frentes relacionadas à IA os CEOs dizem que o RH deveria se dedicar | Por região

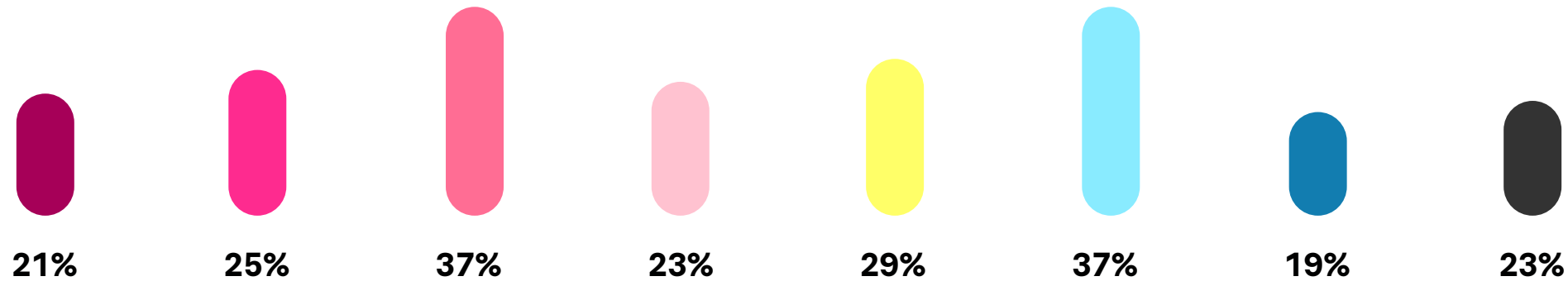
● Sudeste ● Sul ● Centro-Norte ● Nordeste



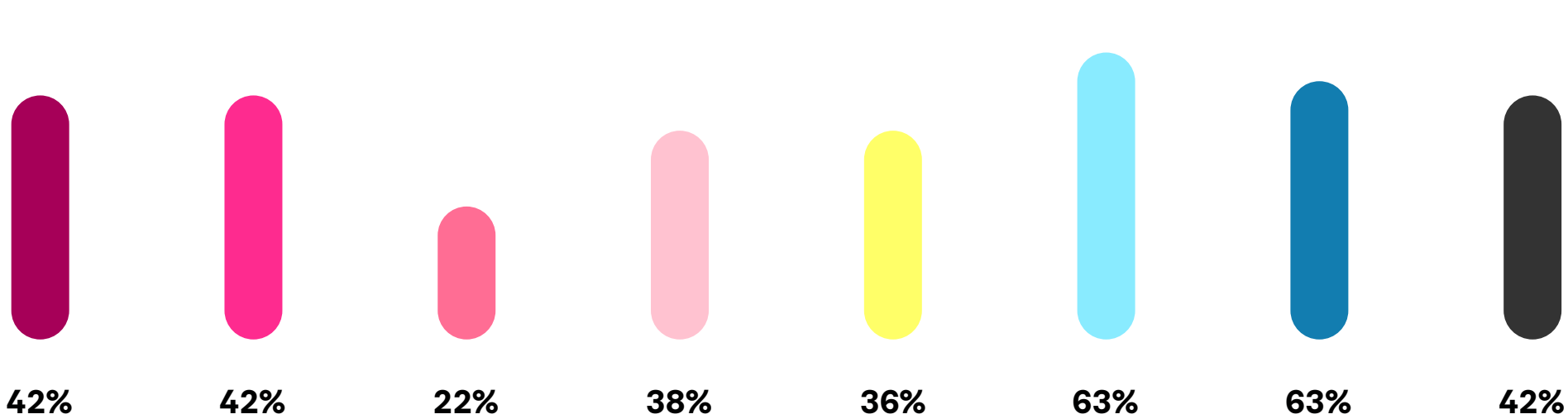
Em quais frentes relacionadas à IA os CEOs dizem que o RH deveria se dedicar | Por setor

● Comércio ● Construção Civil ● Indústria ● Saúde ● Serviços* ● Serviços financeiro ● Tecnologia ● Outros

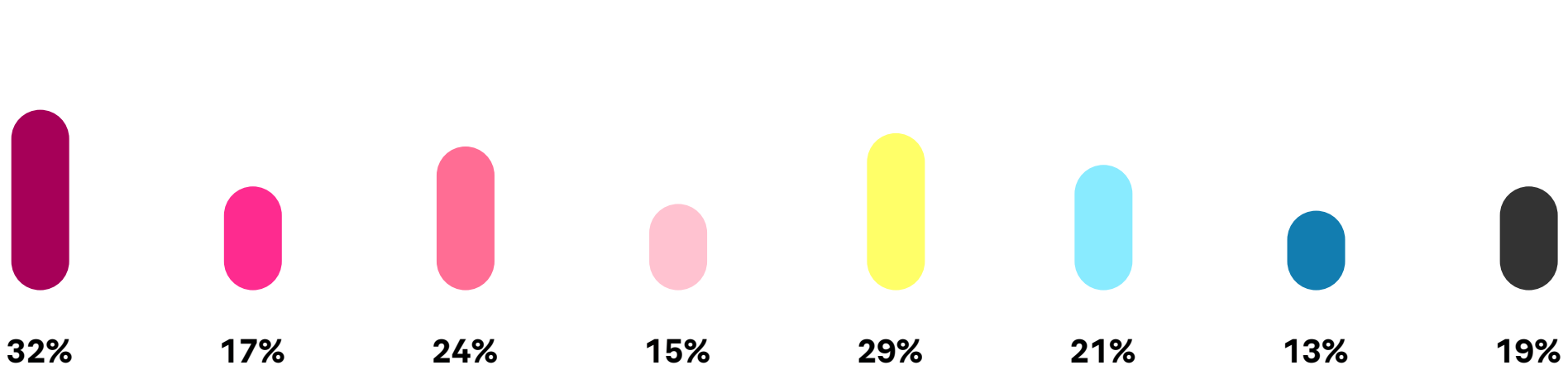
Mapeamento de novas competências digitais e de dados



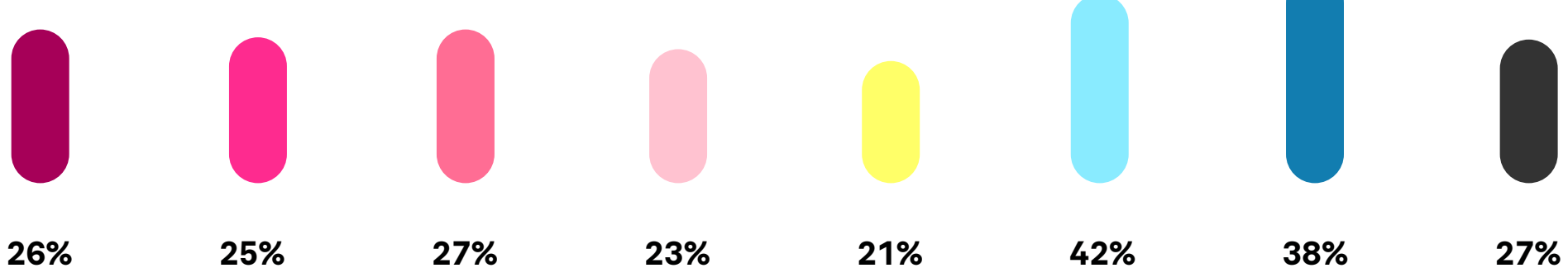
Programas de capacitação e requalificação (upskilling e reskilling)



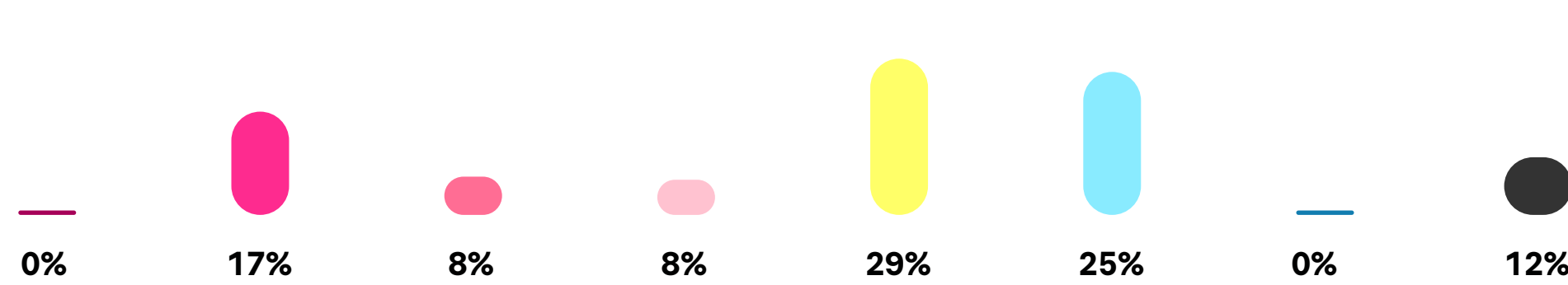
Revisão de modelos de trabalho, cargos e carreiras diante da IA



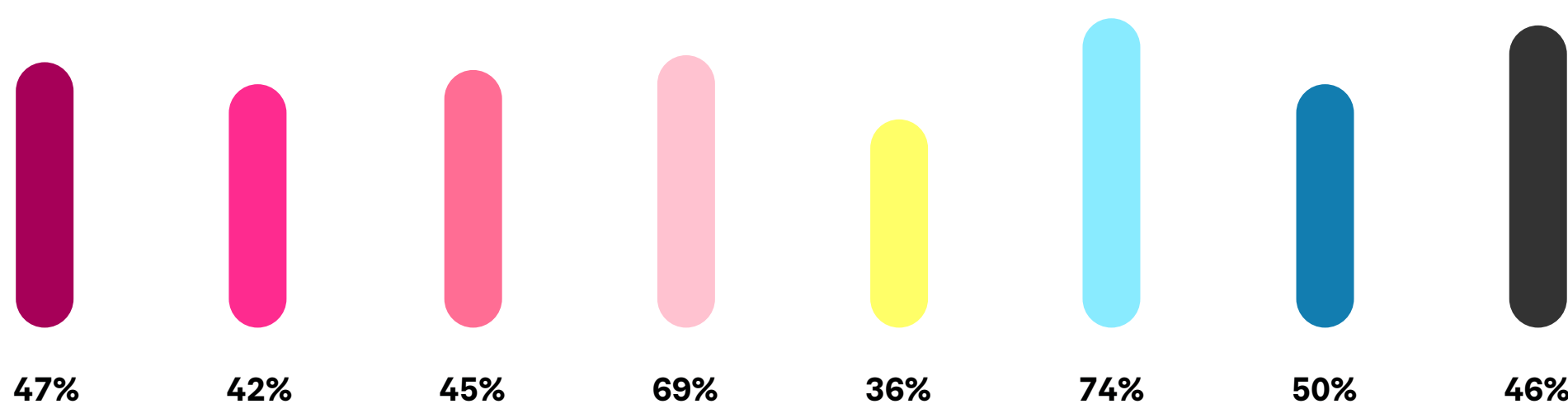
Comunicação com colaboradores sobre impacto de IA e tecnologia



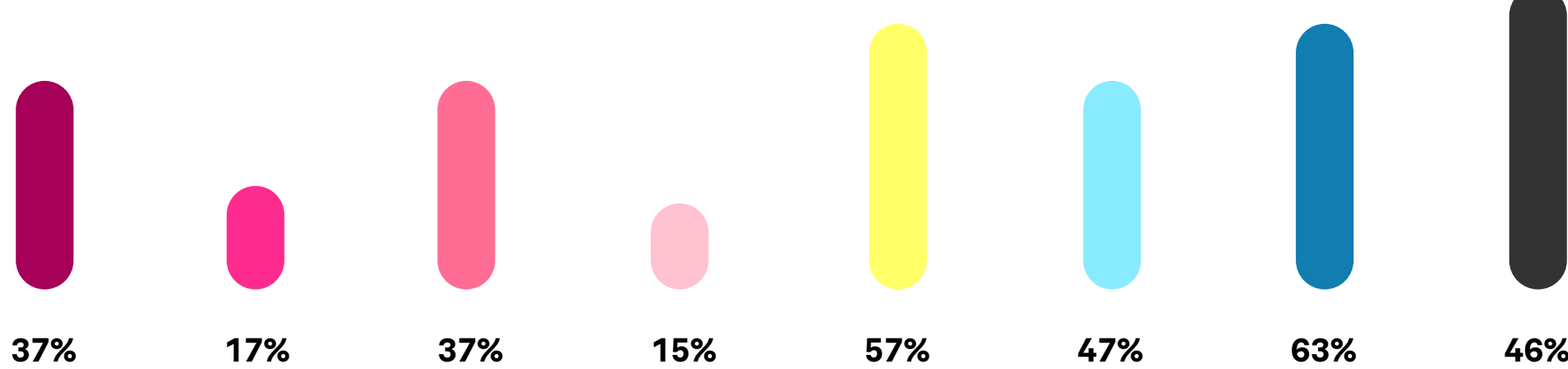
Ética, governança, compliance e impacto humano da IA



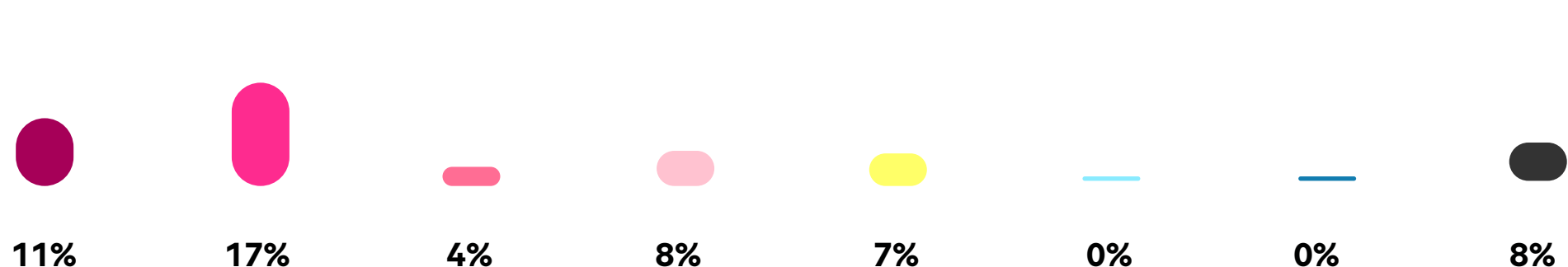
Uso de IA dentro do próprio RH (recrutamento, analytics, engajamento etc.)



Implementação de uma cultura que alavanque a transformação digital na organização



Não vejo papel relevante adicional para o RH nesse tema



* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

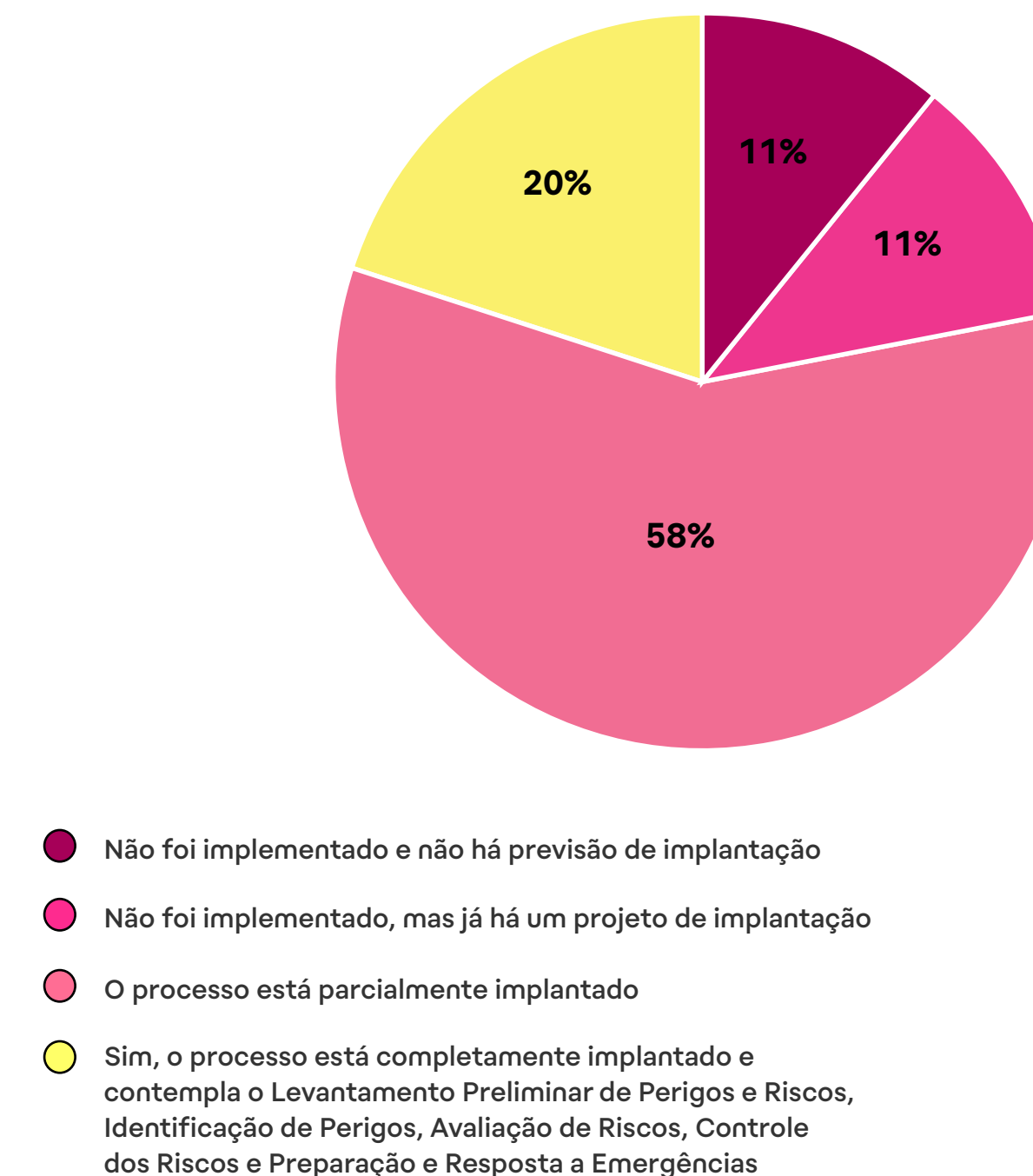
A autocrítica dos CEOs sobre a agenda de saúde mental

Antes de detalhar os resultados sobre o tema de saúde mental do estudo “A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil”, feito pela FIA em parceria com a Flash, vale lembrar que, ano passado, segundo dados do Ministério da Previdência Social, mais de meio milhão de brasileiros foram afastados do trabalho devido a transtornos psicossociais, número recorde pelo segundo ano consecutivo.

À luz de números como esse surgem mudanças na legislação, como a atualização da Norma Regulamentadora nº1 (NR-1) que, desde maio de 2025, exige que as empresas incluam riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). O Ministério do Trabalho e Emprego determinou que o início da fiscalização só aconteceria a partir de maio de 2026, justamente para que as companhias tivessem tempo de se adaptar às novas exigências.

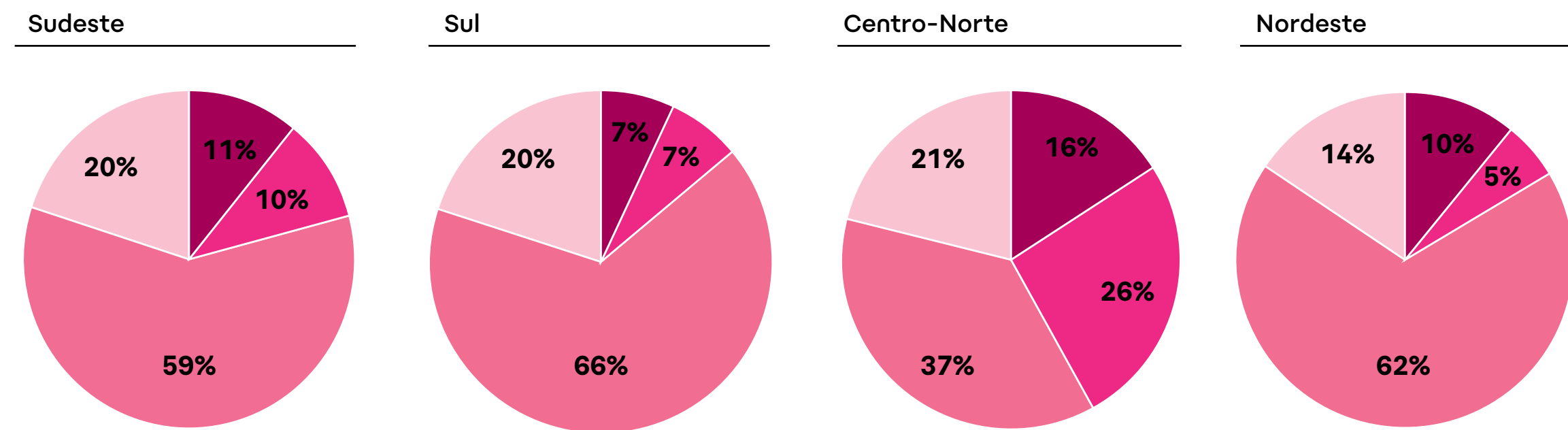
No entanto, apenas 2 em cada 10 CEOs (20%) ouvidos na pesquisa disseram que suas empresas estão com o processo de gestão de riscos psicossociais completamente implantado. Na visão de mais da metade deles (58%), esse processo ainda está em andamento e outros 11% sequer têm previsão de quando conseguirão cumprir as exigências legais. Outra descoberta da pesquisa que chama a atenção em relação à gestão dos riscos psicossociais é que empresas que possuem estratégias de benefícios e remuneração mais maduras também têm 77% mais chance de estarem em conformidade com as novas exigências da NR-1. “Uma organização que valoriza um pacote de benefícios mais robusto, geralmente, também dá mais importância para a questão da saúde dos funcionários. Por isso, essa porcentagem é alta”, explica Lina Nakata, da FIA.

A existência de um processo de gestão dos riscos psicossociais de acordo com a NR-1, na visão dos CEOs



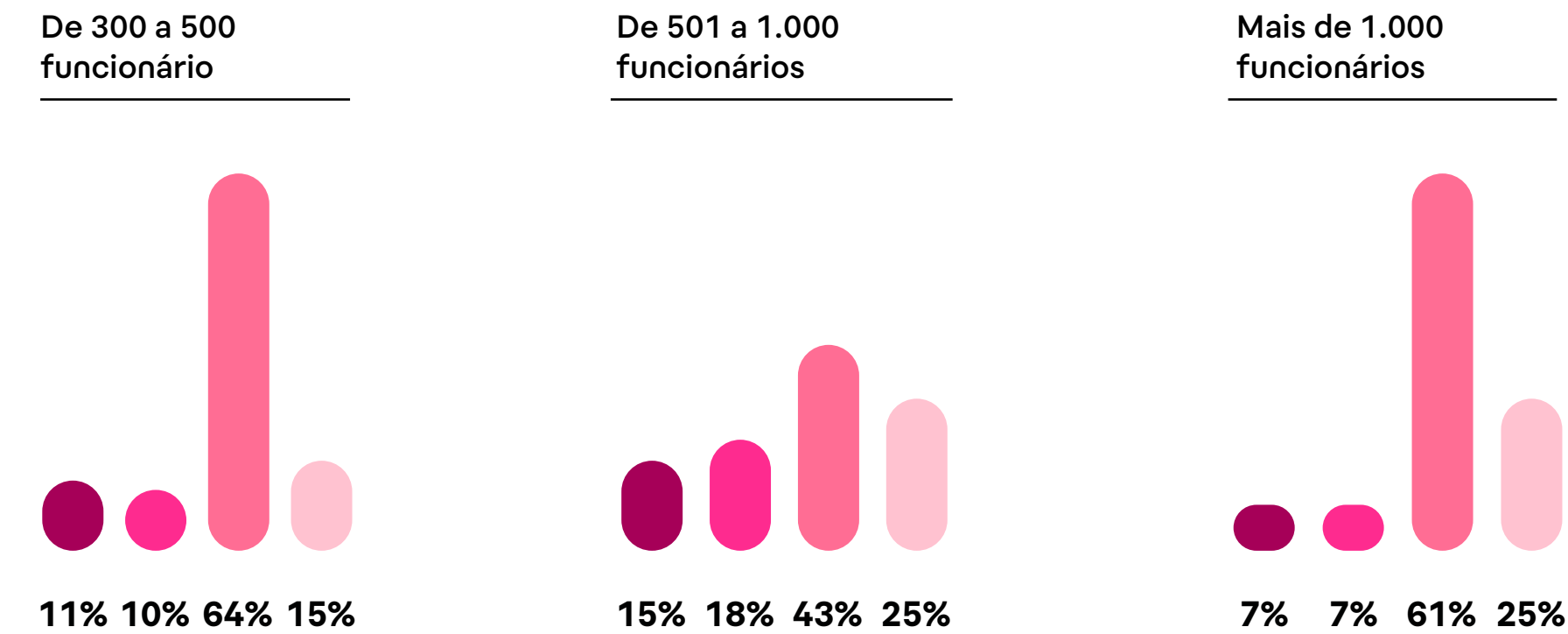
A existência de um processo de gestão dos riscos psicossociais de acordo com a NR-1, na visão dos CEOs | Por região

● Não, e não há previsão de implantação ● Não, mas já há um projeto de implantação ● Sim, o processo está parcialmente implantado
 ● Sim, o processo está completamente implantado e contempla o Levantamento Preliminar de Perigos e Riscos, Identificação de Perigos, Avaliação de Riscos, Controle dos Riscos e Preparação e Resposta a Emergências

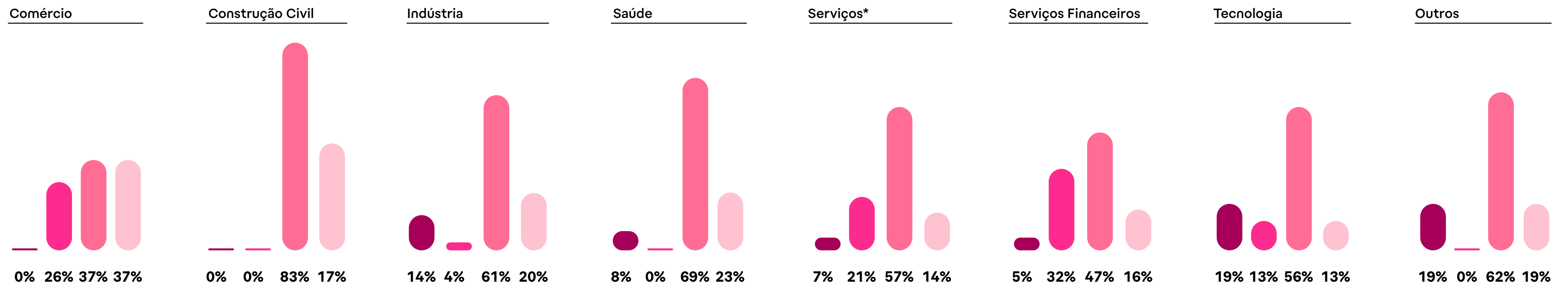


A existência de um processo de gestão dos riscos psicossociais de acordo com a NR-1, na visão dos CEOs | Por porte

● Não, e não há previsão de implantação ● Não, mas já há um projeto de implantação ● Sim, o processo está parcialmente implantado
 ● Sim, o processo está completamente implantado e contempla o Levantamento Preliminar de Perigos e Riscos, Identificação de Perigos, Avaliação de Riscos, Controle dos Riscos e Preparação e Resposta a Emergências



Como os CEOs enxergam o papel do RH em relação à adoção de IA | Por setor



● Não, e não há previsão de implantação ● Não, mas já há um projeto de implantação ● Sim, o processo está parcialmente implantado ● Sim, o processo está completamente implantado e contempla o Levantamento Preliminar de Perigos e Riscos, Identificação de Perigos, Avaliação de Riscos, Controle dos Riscos e Preparação e Resposta a Emergências

* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

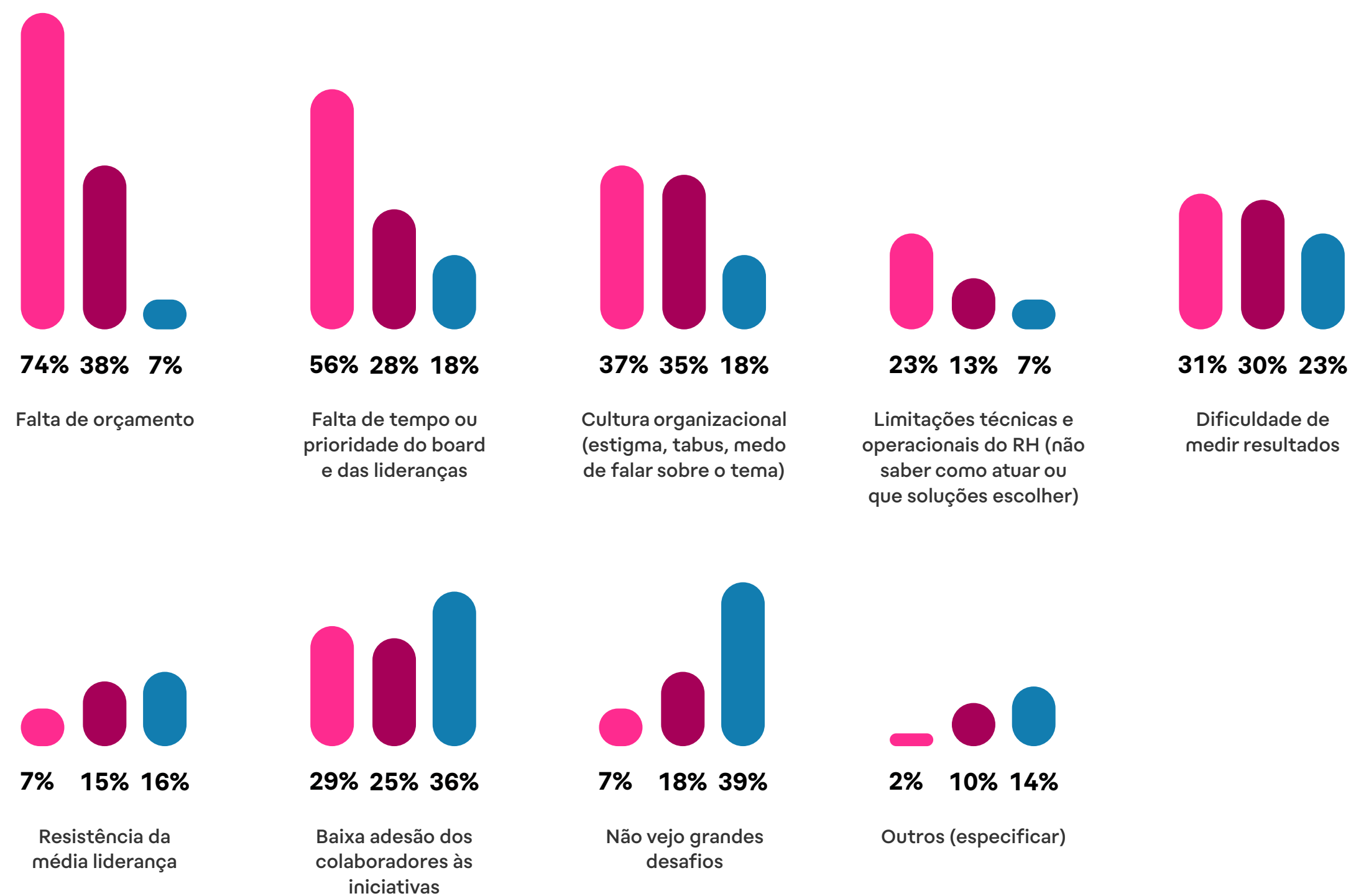
Os principais desafios para o RH avançar no tema de **saúde mental**, segundo os CEOs



Nas empresas que têm entre 300 e 500 funcionários, a falta de orçamento é o maior empecilho para que o RH avance na agenda de saúde mental.

Os principais desafios para o RH avançar no tema de **saúde mental**, segundo os CEOs | Por porte

● De 300 a 500 funcionários* ● De 501 a 1.000 funcionários ● Mais de 1.000 funcionários



* Nas empresas que têm entre 300 e 500 funcionários, a falta de orçamento é o maior empecilho para que o RH avance na agenda de saúde mental

Os principais desafios para o RH avançar no tema de **saúde mental**, segundo os CEOs | Por região

	Sudeste	Sul	Centro-Norte	Nordeste
Falta de orçamento	47%	44%	58%	48%
Falta de tempo / prioridade na agenda do board e das lideranças	44%	24%	47%	43%
Cultura organizacional (estigma, tabus, medo de falar sobre o tema)	38%	24%	26%	24%
Limitações técnicas e operacionais do RH (não saber como atuar ou que soluções escolher)	18%	10%	11%	24%
Dificuldade de medir resultados	26%	29%	32%	33%
Resistência da média liderança	11%	12%	11%	10%
Baixa adesão dos colaboradores às iniciativas	31%	24%	42%	24%
Não vejo grandes desafios	16%	20%	21%	19%
Outros (especificar)	10%	5%	5%	0%

Sem dinheiro e sem apoio

Dentre as razões que levam o líder de RH a não conseguir avançar adequadamente na pauta da saúde mental, a falta de orçamento apareceu em 48% das respostas dos CEOs. Em seguida, vem a falta de tempo ou prioridade do *board* e das lideranças (39%). Os

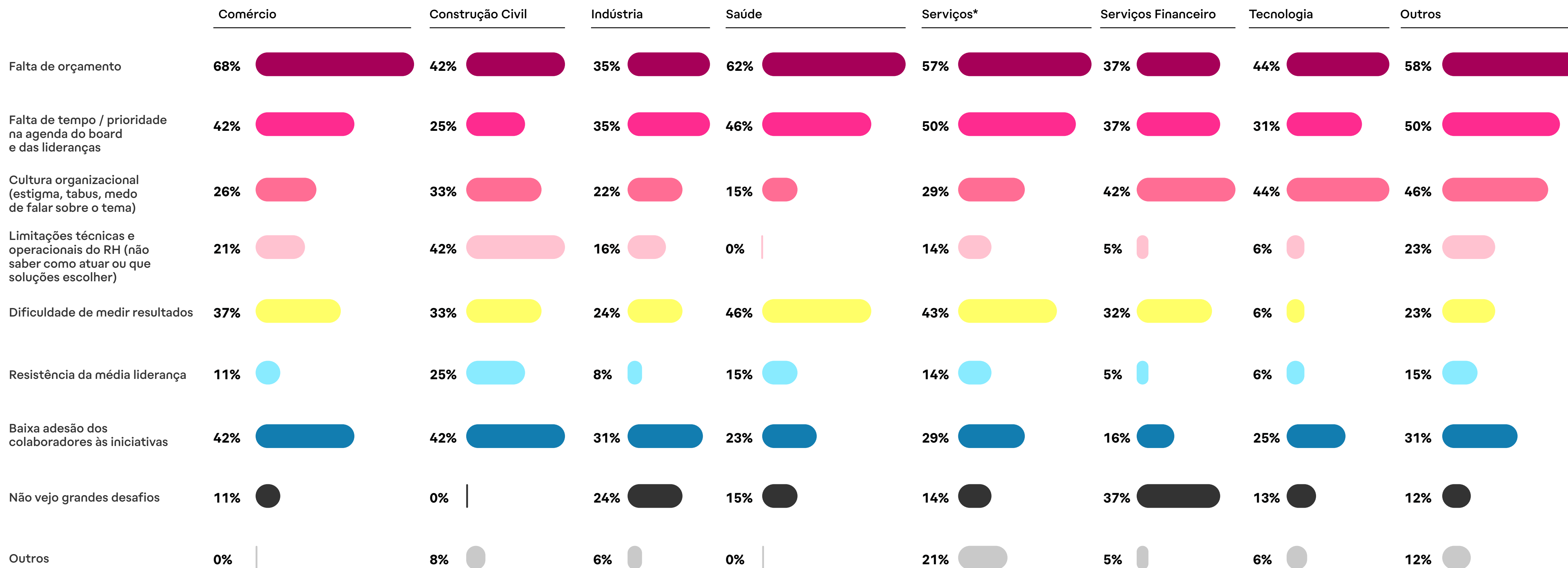
dados sinalizam que os próprios executivos estão fazendo uma autocrítica na forma como estão endereçando a agenda dentro das suas organizações. “Fazendo mea culpa, nós, da liderança, não priorizamos isso”, escreveu um dos CEOs que foram convidados a deixar sua percepção em campo aberto. É preocupante ler

um comentário como esse, pois, apesar de a saúde ser a base de tudo, ainda não ganhou prioridade nas empresas. “Algo que poderia explicar esse comportamento é que os líderes estão mais estressados e sobrecarregados do que os não-líderes. Então, como tratar dos outros, se esse cuidado não acontece ainda para eles mesmos?”, explica Lina, da FIA.

Embora as empresas de 300 a 500 funcionários mantenham o padrão anterior, os desafios ganham novas camadas de complexidade nas organizações maiores. Nas companhias de médio porte da nossa amostra (501 a 1.000 funcionários), 30% dos líderes destacam a dificuldade de mensurar os resultados das iniciativas de saúde mental. Esse gargalo de métricas é um problema compartilhado e ainda mais expressivo nas grandes corporações da pesquisa (mais de 1.000 funcionários), apontado por 39% dos presidentes. Além da ausência de indicadores claros, as grandes empresas lidam com um segundo entrave crítico: a baixa adesão dos colaboradores aos programas oferecidos (36%).

Mais de 40% dos CEOs do setor comercial e de Construção Civil apontam a baixa adesão dos colaboradores como uma das explicações para o atraso na implementação da agenda de saúde mental.

Os principais desafios para o RH avançar no tema de **saúde mental**, segundo os CEOs | Por **setor**



* Serviços incluem consultoria, advocacia, telefonia e seguros, entre outros.

Mais de 40% dos CEOs de empresas do setor comercial e de Construção Civil apontam a baixa adesão dos colaboradores como uma das explicações para o atraso na implementação da agenda de saúde mental

O RH é a espinha dorsal da empresa



Lídia Abdalla

52 anos
CEO Grupo Sabin há 12 anos
7.400 funcionários
Setor de Saúde

“

A fim de ter autoridade e legitimidade nas discussões e ser protagonista da estratégia, o RH deve entender profundamente a operação e o nosso setor.”

A bioquímica mineira Lídia Abdalla fez toda a sua carreira no Grupo Sabin, gigante de medicina diagnóstica da região Centro-Oeste que foi fundado em 1984 como laboratório de análises clínicas, pelas também bioquímicas Janete Vaz e Sandra Soares Costa.

Lídia começou na empresa em 1999 como trainee e, hoje, comanda o grupo que conta com 363 unidades de atendimento espalhadas por 14 estados, além do Distrito Federal. Ela é a primeira CEO profissional do Sabin, desde que as fundadoras migraram para o Conselho.

Para Lídia, a gestão de pessoas vem sendo impactada por transformações profundas, em que ciclos cada vez mais rápidos do mercado, o avanço da tecnologia e novas formas de trabalho, entre outros fatores, vêm mudando as regras do jogo. “O RH atua como espinha dorsal da organização em um cenário de tantas mudanças, contribuindo com o desenvolvimento das pessoas para os próximos ciclos de crescimento”, diz.

Outro desafio que ela enxerga para a área de recursos humanos e para as lideranças é a multiplicidade de gerações que existe hoje no mercado de trabalho. “O Grupo Sabin tem cinco gerações em seu quadro de funcionários. Cada uma delas com expectativas distintas em relação à carreira e na maneira como se relaciona com o trabalho. É um desafio e tanto para o RH criar um ambiente e uma cultura organizacional que inclua diferentes gerações e que crie conexão entre elas”, diz.

Cultura forte

Com a diversidade geracional dos colaboradores, não é de se estranhar que Lídia seja ciosa na preservação da cultura da empresa. Segundo ela, a manutenção de um conjunto de crenças, valores e comportamentos claros e vívidos é fundamental para direcionar as decisões e as relações dentro da organização. “Ainda mais com o processo de crescimento e expansão geográfica que o Grupo Sabin iniciou em 2012. São desafios relacionados à diversidade

cultural, à infraestrutura do setor de saúde e às diferenças da qualificação da mão de obra em cada região do país”, explica. No caso do Sabin, o crescimento não se limitou à expansão geográfica, mas também à diversificação dos negócios. “Deixamos de ser apenas uma rede de laboratórios de análises clínicas e, hoje, oferecemos diagnósticos por imagem, vacinas e *check-up* executivo. Isso exige do RH a busca por profissionais com competências e conhecimentos diferentes”, diz. E exige também, segundo ela, que a área de recursos humanos se dedique ainda mais ao desenvolvimento das pessoas e dos líderes, a fim de manter a identidade e a essência do Grupo Sabin.

Linha direta com o CEO

Por isso, no Sabin, o RH tem um papel muito claro. “A diretoria de RH tem o mesmo peso e relevância das diretorias comercial, financeira, técnica e de tecnologia”, conta Lídia, completando que a área se reporta diretamente a ela, e que está incluída em todas as decisões estratégicas, a mesma

configuração desde que o Grupo Sabin foi fundado. “Aqui, não se apresenta um novo projeto ou negócio sem que o RH tenha sido consultado”, afirma. No Sabin, todos os gestores são líderes de RH e têm responsabilidade pelo desenvolvimento, treinamento, capacitação e por dar *feedbacks* constantes para as suas equipes. Eles também participam ativamente do processo de contratação. “A responsabilidade pela escolha e desempenho dos colaboradores é compartilhada, e o líder imediato participa da entrevista de desligamento, garantindo que o *feedback* seja contínuo”, diz Lídia.

Quando questionada sobre a competência mais importante/crítica da área de recursos humanos, Lídia faz coro a um dos resultados da pesquisa “A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil”, em que 46% dos respondentes indicaram a necessidade de que o RH atue de maneira estratégica. “Para isso, a área de recursos humanos deve entender profundamente a operação e o segmento em que a organização atua,

a fim de ter autoridade e legitimidade nas discussões”, diz. A executiva acredita que, em muitas empresas, o RH não trabalha dessa maneira, porque a alta liderança não enxerga a área dessa forma.

Lídia concorda com a visão do mercado de que um profissional de RH deve ter as chamadas *soft skills* em seu pacote de competências. Habilidades como a capacidade de se conectar com as pessoas, reconhecer a relevância da humanização e do cuidado com os colaboradores. “Isso garante a produtividade e a competitividade da empresa”, finaliza.

“

No Grupo Sabin, a diretoria de RH tem o mesmo peso e relevância das diretorias comercial, financeira, técnica e de tecnologia.”

Quem somos

The logo for Flash, consisting of the word "flash" in a lowercase, rounded, pink font.

A Flash é uma plataforma que oferece soluções integradas para benefícios, despesas corporativas e gestão de pessoas. Pioneira no mercado de benefícios flexíveis, vem apoiando os RHs na desburocratização dos processos corporativos para que os colaboradores possam aproveitar seu potencial no que é mais importante. Temos atualmente 2 milhões de usuários e mais de 60 mil empresas clientes.

The logo for Flash Humanidades, featuring a stylized black asterisk icon to the left of the text "flash" in lowercase and "humanidades" in lowercase below it.

Hub editorial da Flash, o Flash Humanidades nasceu como um evento, mas depois de cinco anos expandiu sua atuação para se tornar um *think tank* sobre trabalho no Brasil. Por meio de nossas pesquisas, realizadas em parceria com a academia, já ouvimos mais de 6 mil brasileiros e criamos o 1º índice independente de engajamento do país, além de outros estudos proprietários. Antecipamos tendências e rodamos o Brasil compartilhando histórias que transformam a gestão de pessoas.

The logo for FIA Business School, with "FIA" in a large, bold, black font and "BUSINESS SCHOOL" in a smaller, black font to its right.

A FIA Business School foi fundada em 1980 por professores do Departamento de Administração da Universidade de São Paulo (USP). Com mais de quatro décadas de trajetória, possui creditações internacionais e é considerada uma das melhores escolas de negócios do país, e atua em três frentes: Educação, Pesquisa e Consultoria.