INOVANDO E COMPETINDO POR MEIO DA GESTÃO DE PESSOAS

Guilherme Rhinow

Na atualidade, vários fatores têm demonstrado a elevada importância da gestão de pessoas nas organizações. É possível perceber o significativo aumento da quantidade de publicações e estudos sobre o tema, enfocando elementos relacionados à atração, à retenção e ao desenvolvimento de profissionais-chave para as empresas.

Paralelamente ao movimento de estudos e publicações, é interessante verificar, como diretor de recursos humanos de uma empresa multinacional, o número expressivo de consultorias cujas atividades e cuja prestação de serviços estão relacionadas diretamente com a gestão de pessoas, focalizando principalmente questões de capacitação e desenvolvimento. Apesar da repetição de diversas técnicas cognitivas tradicionais voltadas para o ensino em sala de aula, algumas empresas diferenciam-se por apresentar abordagens arrojadas de educação e aprendizagem. Algumas trazem elementos artísticos para o dia-a-dia dos executivos, incluindo teatro e música. Outras têm o enfoque voltado para artes marciais como caratê e *kung fu*, além de esportes como *rally*, trilhas e *rafting*.

Antes de questionar a eficácia desse tipo de programa, é importante criar algumas bases para entender as razões do surgimento de ações como essas. O aumento da oferta desses serviços, juntamente com a elevação do mercado potencial gerado pela receptividade das organizações para a sua implementação, merece uma reflexão estruturada. Para contextualizar tal reflexão, é importante discutir as razões da importância da gestão de pessoas no momento atual assim como os seus desdobramentos nas empresas.

O discurso predominante nas organizações sobre o aprimoramento da gestão de pessoas está relacionado com a obtenção de diferenciais competitivos. É evidente, na atualidade, a necessidade de tais diferenciais como uma condição fundamental para a sobrevivência no turbulento mundo dos negócios. O acirramento da concorrência, decorrente dos efeitos da globalização nas empresas e no desenvolvimento tecnológico, leva as organizações a processos complexos de reflexão e identificação de elementos e variáveis que devem ser utilizados para ganhar competitividade nos seus mercados.

Tem sido muito interessante verificar o movimento das empresas nessa incessante busca. Dentre as várias ações implementadas, notam-se esforços ligados à excelência operacional, ao desenvolvimento tecnológico de novos produtos e ao aprimoramento do relacionamento com clientes e mercado em geral a partir dos serviços prestados. Alguns casos interessantes em indústrias específicas podem ser observados.

© 2001, RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil.

As tradicionais empresas químicas, assim como as emergentes do advento do conceito de ciências da vida, sempre foram reconhecidas pelo componente científico e tecnológico do seu portfólio de produtos, gerado com intensos esforços de pesquisa e desenvolvimento mundiais. Essas empresas, implementando movimentos de renovação e busca da competitividade, têm deslocado o seu foco de atenção para a exploração de novos elos na sua cadeia produtiva. No caso da indústria de defensivos agrícolas, novos elos da cadeia, considerados focos potenciais de parceria, são os distribuidores, a produção de alimentos e, em alguns casos, o consumidor final. Além disso, nessas empresas, a complexidade das ofertas para os produtores agrícolas tem aumentado de maneira bastante significativa, migrando do conceito de produtos para o de soluções. Em vez de apenas vender os produtos, estabelece-se uma aliança estratégica com o produtor agrícola, cuja eficácia depende da compreensão da realidade do cliente, da estruturação das atividades da empresa para atendimento das expectativas do cliente e também da criação de novas necessidades para aumentar o valor agregado no estabelecimento da relação estratégica.

Outra indústria que tem chamado a atenção é a de bens de consumo, sempre reconhecida pelo diferencial de competitividade baseado no desenvolvimento dos seus serviços e das relações com os clientes, seja pelas avançadas campanhas de *marketing*, seja pelos conceitos arrojados de *supply chain* e distribuição, que criam interfaces eficazes com os elos relevantes da sua cadeia de negócios. Isso sem esquecer da criação dos conceitos de parceria emergentes como os *key account managers*, ou gerentes de grandes contas, que possibilitam o estabelecimento de alianças estratégicas com grandes revendedores e distribuidores. As empresas dessa indústria, de maneira análoga às empresas de defensivos agrícolas, também têm deslocado o seu foco de obtenção de vantagens competitivas. Percebe-se, nas empresas do setor, o aumento do foco na inovação dos seus produtos por meio da criação de centros regionais e locais de pesquisa e desenvolvimento, para a concepção de produtos com diferenciais competitivos para os seus segmentos-alvo com características decorrentes de variáveis e elementos locais.

Ora, quando fica evidente a necessidade de aprendizado organizacional, o foco de gestão estratégica das empresas desloca-se para as pessoas, consideradas a fonte de aprendizado nas organizações.

Essa revolução não se encerra nesses dois casos e pode ser verificada também na indústria financeira, na qual alguns bancos apresentam diferenciais de excelência operacional, mas têm na qualidade dos serviços prestados uma fonte de diferenciais ao estabelecer um bom relacionamento com os seus clientes. Para a concretização desses diferenciais, o potencial tecnológico e as vantagens decorrentes do *e-business* aparecem como fatores fundamentais a serem considerados, como a possibilidade de acesso ao banco no exterior – conforme a recente iniciativa de um banco nacional, que abriu terminais eletrônicos em outros países – ou mesmo a disponibilização de avançados serviços na Internet.

É interessante notar que a abertura de terminais eletrônicos no exterior e a disponibilização de serviços na Internet são facilmente replicáveis por instituições financeiras concorrentes. De maneira semelhante, os diferenciais competitivos focados no desenvolvimento tecnológico de produtos e aprimoramento de serviços, característicos das empresas citadas anteriormente, não constituem uma vantagem competitiva sustentável. Fica evidente, dessa forma, a importância do constante questionamento da eficácia dos diferenciais competitivos vigentes e da formulação de hipóteses sobre a sua sustentação no futuro. Esse tipo de raciocínio estratégico, seguido da validação ou deslocamento dos focos de obtenção de diferenciais competitivos, caracteriza a aprendizagem da organização, instaurada como um processo de reflexão e ação contínua, o qual cria as condições para a construção de um futuro repleto de oportunidades e conquistas para a empresa.

A valorização da aprendizagem decorre da conscientização da comunidade empresarial sobre uma afirmação capaz de gerar *insights* nas suas ações estratégicas: "a capacidade de aprender antes dos concorrentes tende a ser a única vantagem competitiva sustentável para as organizações no momento atual" (Senge, 1990, 1994). Decorrente das pesquisas do MIT e publicada nos trabalhos de Peter Senge, essa constatação torna-se bastante valiosa, uma vez que a réplica de diferenciais competitivos aparece como uma ameaça extremamente preocupante.

Essa conscientização reforçou as pesquisas sobre questões de aprendizagem dos indivíduos e das organizações. Tais estudos alimentaram a prática organizacional e, ao longo dos últimos cinco anos, tem sido

possível identificar, em várias empresas, menções ao conceito de aprendizagem nas suas diretrizes estratégicas, como conteúdos de visão e missão organizacionais. A identificação de definições concretas em planos de implementação e diretrizes de atuação em gestão do conhecimento ou mesmo recursos humanos, entretanto, torna-se mais escassa. Vista ainda como um conceito abstrato para muitas empresas, a sua tradução em ações concretas torna-se um grande desafio para pesquisadores e consultores orientados para esse poderoso campo de estudos, viabilizando que a aprendizagem passe a fazer parte do cotidiano das organizações, nas suas práticas, nos seus instrumentos e no comportamento das pessoas.

Ora, quando fica evidente a necessidade de aprendizado organizacional, o foco de gestão estratégica das empresas desloca-se para as pessoas, consideradas a fonte de aprendizado nas organizações. Dessa forma, as pessoas aparecem como um fator de alta relevância para a competitividade e, conseqüentemente, devem ser gerenciadas de forma bastante cuidadosa. Não é por acaso que as questões de atração e retenção de talentos têm aparecido com tanta freqüência em reportagens de destaque em revistas de negócios no Brasil. É uma verdadeira guerra pelos talentos das pessoas entre as empresas e, nessa batalha, os perdedores reduzem significativamente as suas chances de permanência nos mercados competitivos atuais.

A análise desse movimento demonstra a valorização dos elementos do contexto interno das empresas. O foco de competitividade a ser estabelecido, baseado anteriormente no posicionamento do mercado e no atendimento de grupos de clientes, passa a ocupar relevante papel na reflexão sobre as capacidades da organização para o alcance de vantagens competitivas. As *core competences* propostas por Prahalad e Hamel (1990,1995) fornecem subsídios bastante ricos para as organizações refletirem estrategicamente sobre as suas potencialidades internas que viabilizam o alcance de resultados diferenciados no mercado.

Essas potencialidades internas, refletidas pelas competências da organização, produzem um impacto direto no desenvolvimento das competências das pessoas. Dessa forma, podem ser observados, em várias empresas, processos avançados de diagnóstico de competências das pessoas assim como exercícios sistemáticos de formulação e implementação de ações de desenvolvimento. A tradicional avaliação dos profissionais pelos seus respectivos gerentes é substituída por sistemas arrojados de avaliação realizada na horizontal, utilizando pares e clientes, bem como, em outros casos, utilizando também a dimensão da equipe para configurar os processos denominados "avaliação 360°". A informática tem facilitado esse aprimoramento ao possibilitar a avaliação de profissionais localizados em diferentes países, mas que, pelo seu efetivo relacionamento em determinada atividade ou processo, devem ter participação no mesmo processo de avaliação.

Outra característica relevante da informática consiste na viabilização de uma premissa fundamental para esse tipo de processo: a confidencialidade. Essa condição é fundamental para que as pessoas se sintam à vontade para expressar a sua verdadeira opinião em relação à *performance* de outros profissionais. Os sistemas informatizados possibilitam a inserção e consolidação dos dados de avaliação com confidencialidade, inclusive para a área de recursos humanos. O resultado é composto pela média das avaliações aplicadas por todos os avaliadores, sem distinção individual, deixando os avaliadores à vontade para expressar a sua verdadeira opinião.

As ferramentas implementadas trazem outro grande benefício: criam condições efetivas para a identificação de demandas pelo desenvolvimento de competências dos profissionais. O exercício sistemático de avaliação, contando com diversas dimensões como pares, clientes e equipe, além dos tradicionais gerentes, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidos.

Paralelamente ao diagnóstico avançado de necessidades de capacitação, pode ser percebido um avanço nas ações de suprimento dessas demandas. Evoluindo das tradicionais ações de treinamento e desenvolvimento, as empresas começam a implementar "universidades corporativas", concebendo ações integradas e altamente coerentes com as diretrizes organizacionais.

Essas universidades já aparecem no Brasil com bastante freqüência, tendo sido implementadas em algumas empresas como BankBoston, Grupo Accor, Orbitall e Novartis, entre outras. Um dos elementos importantes dessas universidades consiste na evolução das ações de treinamento e desenvolvimento como um centro de custos para um centro de resultados. Além disso, diversas ações de capacitação extrapolam os limites do público interno da organização e passam a alcançar clientes e fornecedores, atingindo, assim, diversos elos da cadeia de negócios na qual a empresa está inserida.

Esses processos formatam com bastante eficácia o processo de desenvolvimento das pessoas, criando condições para que, de maneira bastante eficaz, sejam mapeadas as demandas por desenvolvimento e treinamento dos profissionais.

Diante das contingências do momento atual, as ações a serem implementadas para o suprimento des-

sas necessidades devem ser bastante abrangentes e diversas, atendendo às demandas complexas dos profissionais e das empresas. Tendo em vista esses desafios, alguns pontos devem ser destacados no que diz respeito à eficácia das ações. Em primeiro lugar, a falência do modelo cognitivo utilizado em aulas expositivas, palestras e leituras, seja em sala de aula, seja em ambiente eletrônico, como única alternativa para a capacitação dos profissionais. A partir dessa constatação, começa a aparecer, no mercado, uma quantidade significativa de empresas prestando serviços de consultoria com a utilização de técnicas de desenvolvimento focadas em artes, esportes e outras vivências, visando à transferência de conhecimentos, incremento de habilidades ou modificação de atitudes dos profissionais.

Entre as ações concebidas e implementadas por organizações arrojadas nas suas práticas de capacitação e desenvolvimento dos seus profissionais, podem ser identificadas a utilização de desafios ao ar livre, artes marciais e teatro como forma de desenvolvimento de competências requeridas para o desenvolvimento profissional.

Alguns consultores e pesquisadores começam a analisar esse tipo de questão. O evento denominado "Café do Conhecimento", iniciativa desenvolvida pela Idea Consultoria para dirigentes de empresas e executivos estratégicos de recursos humanos, tem estimulado a reflexão sobre essas ações desenvolvidas pelas empresas. Após promover a discussão sobre técnicas de *story telling* e utilização de artes marciais para aumentar a eficácia dos executivos no ambiente de trabalho, planejou como próximo evento uma discussão sobre teatro.

Curioso em relação à expressão dessa tendência, resolvi entrevistar alguns profissionais que estão prestando esse tipo de serviço para as organizações. Foram entrevistados profissionais de empresas de consultoria que estruturaram programas de desenvolvimento focados em artes marciais assim como experiências vivenciais e esportivas ao ar livre e, por fim, não foram esquecidos os profissionais que têm levado o teatro para as organizações como uma forma de desenvolvimento das pessoas e da empresa.

As pessoas aparecem como um fator de alta relevância para a competitividade e, conseqüentemente, devem ser gerenciadas de forma bastante cuidadosa.

Por meio de entrevistas, foi possível reunir um conjunto bastante rico de informações sobre as condições necessárias para a realização dos programas, assim como sobre os resultados atingidos e os obstáculos a serem superados. A análise dos resultados das entrevistas demonstrou a existência de duas instâncias principais relacionadas com os trabalhos de desenvolvimento nas empresas: os indivíduos e os grupos.

Os elementos dos programas relacionados com o desenvolvimento dos indivíduos dizem respeito sobretudo ao alcance do bem-estar pessoal, pelo equilíbrio entre as características do profissional, no que se refere ao nível de complexidade do trabalho, e os desafios encontrados. Quando questionados sobre competências a serem desenvolvidas pelos profissionais, os consultores entrevistados mencionaram, com uma freqüência significativa, a questão da orientação para o autodesenvolvimento, autoconhecimento e estabelecimento efetivo de relações interpessoais.

É possível notar, por meio dos programas implementados, evidências de que as empresas estão buscando cada vez mais condições para que os profissionais estejam bem consigo mesmos. Dessa forma, diante de situações cada vez mais complexas, decorrentes da elevação das pressões externas pela competitividade da empresa e do alcance incessante de resultados, o equilíbrio do profissional, obtido com o autoconhecimento e autodesenvolvimento gradativo, caracteriza-se como um fator fundamental para a obtenção do sucesso pessoal e profissional. Esse equilíbrio cria também as condições para que as relações estabelecidas no ambiente de trabalho sejam mais produtivas e eficazes.

Os programas de desenvolvimento focados em artes marciais, por exemplo, buscam o equilíbrio por meio da identificação do eixo de cada um dos profissionais. Utilizando a busca da expressão autêntica de cada uma das pessoas, as artes marciais recriam valores culturais por meio de movimentos do corpo, configurando sinais de combate, defesa e interação humana. Na empresa, essa busca significa desenvolvimento de capacidades, habilidades e sabedoria, visando a criar as condições físicas e psicológicas para lidar com os desafios presentes no trabalho diário. O gerenciamento eficaz dos desafios encontrados é resultante da compatibilização entre a energia utilizada e os resultados alcançados, ou seja, despender os esforços físicos e psicológicos necessários para tornar efetivas as ações, de acordo com a sua complexidade.

Outro elemento relevante desse tipo de programa consiste na superação de limites. A recriação de valores culturais, por meio de movimentos e seqüências, demonstra que

grande parte do seu potencial pode encontrar-se adormecida e sem utilização efetiva no dia-a-dia. Ao perceberem-se capazes de realizar movimentos que até então pareciam difíceis ou mesmo impossíveis, começam a questionar a impossibilidade de superar os limites e barreiras que são impostos para as suas conquistas e desafios.

A integração entre o equilíbrio e a superação de limites pode ser observada na análise etimológica do termo "artes marciais". Derivada do latim *ars*, "arte" significa "criação", "imaginação" e mesmo "adaptação". Paralelamente, o termo "marcial" remete a guerra e deriva de Marte, nome romano do deus Ares, considerado o Deus da Guerra na mitologia grega. De acordo com informações encontradas em um dos programas de artes marciais, a guerra representada por esse deus corresponde à guerra interior, também conhecida como "guerra maior". É a guerra que as pessoas travam consigo mesmas para atingir a sua própria identidade e, a partir desta, superar os seus limites.

A superação de limites também pode ser verificada nos programas vivenciais ao ar livre, cada vez mais utilizados pelas empresas em hotéis e até mesmo em ambientes hostis como florestas e rios. Colocadas diante de situações de risco moderado, como escalar uma montanha, subir em árvores ou construir embarcações para atravessar rios, as pessoas refletem sobre os seus limites assim como questionam as maneiras pelas quais abordam os seus problemas. Nesse tipo de dinâmica, a segunda instância verificada nas entrevistas – os grupos – começa a definir-se com maior precisão. Com os desafios propostos, sobressai a importância do papel do grupo para o alcance dos objetivos e a obtenção do sucesso. Nesse caso, além do autoconhecimento individual, notam-se também os pontos fortes e as limitações de cada um dos integrantes da equipe, visando a potencializar os talentos e as competências disponíveis para atingir os objetivos definidos.

É uma verdadeira guerra pelos talentos das pessoas entre as empresas e, nessa batalha, os perdedores reduzem significativamente as suas chances de permanência nos mercados competitivos atuais.

O questionamento das relações estabelecidas pelas pessoas, nesse tipo de trabalho de desenvolvimento, não se limita simplesmente aos relacionamentos internos na organização mas também às interações externas, com outros profissionais da mesma cadeia de negócios, como clientes, fornecedores, além de representantes de outras entidades relevantes para a cadeia identificada.

A união de forças para a obtenção do objetivo comum é bastante explorada pelos trabalhos de teatro inseridos nas organizações. Essa atitude de vanguarda pode trazer dois tipos básicos de benefícios: conceitual e processual. Os benefícios de natureza conceitual correspondem à conscientização dos profissionais sobre um conteúdo relevante para aquele grupo profissional como higiene e segurança no trabalho, qualidade de vida e mesmo prevenção de doenças como alcoolismo e Aids. O segundo tipo de benefício está mais focado no processo de trabalho, e por meio dele os profissionais percebem a potencialidade das equipes coesas e sinérgicas para a potencialização dos resultados a serem atingidos. Os métodos dos grupos de teatro de improviso, como o "*playback theatre*", pelo qual histórias da platéia são improvisadas com bastante rapidez (em apenas alguns minutos), mostram para os espectadores o potencial que um grupo tem para atingir resultados quando apresenta características de sinergia resultantes do conhecimento mútuo e respeito por cada um dos integrantes.

Diante da análise dos resultados de tais técnicas, a exploração efetiva das duas instâncias – indivíduo e grupo –, no que diz respeito às barreiras encontradas e à criação de condições para a maximização dos resultados dos trabalhos, verifica-se o aparecimento de uma terceira instância, citada por grande parte dos consultores e especialistas como uma condição-chave para o sucesso dos trabalhos mencionados. É a instância organizacional, definida por Peter Senge (1994) como infra-estrutura organizacional, caracterizada pelo conjunto de estratégias, práticas e instrumentos da empresa, delineadores e, ao mesmo tempo, reflexo da cultura de cada uma das organizações.

Fica evidente que o bem-estar e equilíbrio individual, paralelamente à expansão grupal dos benefícios atingidos, não são suficientes para o alcance e a manutenção desses benefícios se não forem trabalhadas algumas variáveis organizacionais. A criação de uma cultura de aprendizagem, maximizando os benefícios individuais e grupais, depende da revisão dos sistemas e instrumentos de gestão vigentes, de forma que possam ser perpetuados na organização os comportamentos e os sentimentos positivos vivenciados ao longo dos programas.

Um outro ponto relevante a ser salientado corresponde ao caráter estrutural desse tipo de ação. Por

serem consideradas "alternativas" em relação às técnicas tradicionais de treinamento e desenvolvimento, a sua aplicação pontual pode não gerar os resultados pretendidos por falta de sustentação. Surge como solução, portanto, a estruturação e a implementação de ações de maior envergadura envolvendo um grupo mais amplo de profissionais dentro da organização. Esse grupo, a partir da sinergia efetiva e união de esforços, tem maiores chances de promover mudanças significativas no contexto de trabalho.

A questão estrutural citada remete a outro ponto relevante salientado por um dos consultores, que corresponde à necessidade de envolvimento e comprometimento da alta direção em um processo como esse. Os benefícios de um programa de desenvolvimento podem ser perdidos se não houver o apoio dos dirigentes da organização. Além da força do grupo, é fundamental o apoio da alta direção.

Não obstante, o envolvimento da alta direção deve ser também muito bem planejado, uma vez que pode diminuir o real aproveitamento do programa, dificultando o desenvolvimento de determinadas habilidades e atitudes para transformar-se em um ritual burocrático de suposta união e sinergia.

O momento do envolvimento da alta direção, entretanto, aparece como um argumento diverso na opinião dos consultores entrevistados. Um dos profissionais salientou que sempre recomenda a participação efetiva de toda a direção, sem a qual o programa dificilmente quebrará as barreiras instaladas. Significa dizer, na opinião do entrevistado, que a barreira deve ser quebrada no primeiro momento. É uma prática interessante de algumas consultorias, inclusive, promover um contato prévio do consultor que fará o trabalho na organização com os dirigentes, por meio de entrevistas individuais, para se fazer um diagnóstico que, além de mapear as forças políticas favoráveis e contrárias ao processo de mudança, tem como objetivo iniciar a venda do tipo de trabalho que será realizado para uma das potenciais fontes de resistência mais significativa.

O contato realizado com as empresas de consultoria e os profissionais foi bastante rico e demonstrou a diversidade de opções disponíveis no mercado para alinhar o perfil dos profissionais da empresa com os desafios impostos pelo momento atual. O objetivo deste artigo, entretanto, não se limitou ao simples mapeamento de consultores e identificação de ações de capacitação e desenvolvimento disponibilizadas por esses profissionais. A análise das entrevistas permitiu o questionamento dos resultados e benefícios desse tipo de ação para as empresas, assim como demonstrou a necessidade de repensar a abrangência e o foco do trabalho dos consultores para a criação de processos consistentes de aprendizagem organizacional.

A proposição da instância organizacional, adicionada às dimensões individual e grupal indicadas pelos entrevistados, constitui um elemento fundamental para a verificação da eficácia e sustentação dos resultados das ações de capacitação e desenvolvimento nas empresas. Essas ações, "tradicionais" ou "alternativas", não devem ser concebidas como esforços pontuais para atender a demandas específicas de indivíduos ou grupos. A sua efetivação, gerando movimentos concretos de aprendizagem, depende da integração das ações às práticas e aos instrumentos de gestão de pessoas vigentes nas empresas, bem como alinhamento às suas diretrizes estratégicas e aos seus padrões culturais.

A responsabilidade pela criação e sustentação da aprendizagem organizacional, fundamental para alavancar a competitividade das empresas, deve ser compartilhada por consultores, na proposição do formato das ações, e profissionais de recursos humanos, responsáveis pela delimitação da demanda e aplicação ao contexto organizacional. Diante da complexidade da relação estabelecida, a abordagem de intervenção dos consultores deve ser repensada, assim como o processo de identificação do melhor profissional para atuar como prestador de serviços na organização. Paralelamente, torna-se fundamental a revisão do perfil dos profissionais de recursos humanos para, a partir de uma percepção ampla das características do negócio e do estágio de desenvolvimento da organização, traduzir as variáveis relevantes relacionadas a estratégias, padrões culturais e sistemas de gestão vigentes para modelar efetivamente a atuação dos consultores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo : Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. et al. *The fifth discipline*: fieldbook. New York : Currency Doubleday, 1994.

Guilherme Rhinow é Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia e Administração (USP) e Diretor de Recursos Humanos da Novartis Agribusiness.
E-mail: guilherme.rhinow@cp.novartis.com