

Liderança, Cultura e Estratégia de Pessoas

Insights de alto nível sobre a transformação do RH em varejo e tecnologia.

Baseado no diálogo entre Graziela Di Battista (Riachuelo) e Mariane Farinelli (iFood Benefícios).



Dois Mundos Distintos, Uma Conclusão Compartilhada

“Por trás de qualquer CNPJ existem pessoas. Se elas não estiverem alinhadas, não faz sentido nenhum.”

Riachuelo: O Desafio da Escala



Graziela Di Battista

- **Contexto:** Varejo tradicional com 78 anos de história.



Escopo: 30.000+ colaboradores, verticalização completa (Fábrica, Varejo, Logística/CD).

- **Desafio:** Transformação cultural em uma estrutura massiva e diversa.



iFood Benefícios: O DNA da Agilidade



Mariane Farinelli

- **Contexto:** Tech-native, nascida na era digital.
- **Escopo:** Ritmo acelerado, foco em inovação e disrupção de mercado.



Desafio: Manter a cultura humana em um ambiente de hiper crescimento e dados.



O "Cuidar" Exige o Fim da Padronização

Processos estandardizados excluem. O cuidado real reside na customização e no tempo dedicado a enxergar o indivíduo.

Visão Individual

Se você tem um processo estandardizado, você já está excluindo. Cuidar é ter o tempo e o silêncio para ver quem está do outro lado da mesa.

A Base da Inovação

A segurança psicológica é um pré-requisito não-negociável. Você só consegue desafiar alguém intelectualmente se essa pessoa se sentir segura.

O Legado da Pandemia

A crise sanitária abriu portas antes fechadas: a discussão aberta sobre saúde mental, terapia e a vulnerabilidade no ambiente corporativo.



O RH como Palco de Estratégia do Negócio

O RH deixou de ser suporte para ser protagonista.
A conexão entre a experiência do colaborador (EX) e a do cliente (CX) é direta.



“Ao cuidar das pessoas, cuidamos indiretamente dos nossos consumidores. A mágica acontece quando o colaborador se sente autêntico; isso reflete no atendimento.”

- Graziela Di Battista (Riachuelo)

Takeaway: O RH não é assistencialismo; é sobre performance sustentável e resultados de negócio.

Cultura é a Bússola da Decisão na Escassez

Cultura não é o que está escrito na parede. **Cultura é como você toma decisões quando não tem recursos para tudo. É onde você aloca seu dinheiro e seu tempo.**



O Exemplo do iFood

A cultura se manifesta em pequenos gestos de alto impacto. Mariane relata receber uma mensagem de boas-vindas do CEO pelo WhatsApp antes mesmo do primeiro dia.

A Lição

A consistência entre o discurso e a prática (contratação, demissão, promoção) é o que valida a cultura.

Gerenciando a Pluralidade: “Incrivelmente Brasil”

Como manter uma identidade única em uma empresa com fábricas no Nordeste, lojas no Sul e CDs no Sudeste?

Estratégia: Espinha Dorsal vs. Adaptação

- É necessário um equilíbrio entre ter uma cultura central forte e permitir a customização para a realidade local (Fábrica vs. Varejo).
- A Força da Diversidade: Entender que a pluralidade interna reflete a pluralidade dos consumidores.

“É celebrar essa diversidade. Uma loja no Sul é diferente de uma no Nordeste, e essa é a nossa potência.”



Tecnologia e IA: Do FOMO à Serenidade

A transformação digital não exige 'tecnologia da NASA', mas disciplina digital básica. A IA deve ser encarada com maturidade e serenidade, não desespero.

O Conceito



O objetivo é usar a tecnologia para dar escala e velocidade, permitindo que o humano foque no que é humano: conexão e empatia.

A Prática (Case iFood)



Personalização em Escala: Uso de IA para recomendar treinamentos customizados baseados em avaliações de performance e gaps de skills.

Eficiência: Múltiplas IAs integradas ao Slack para agilizar processos e liberar tempo humano.

Flexibilidade é a Nova Moeda de Engajamento

A evolução dos benefícios “blindados” (apenas VA/VR) para saldos flexíveis que atendem a vida real.

Impacto Real:
Flexibilidade gera gratidão e engajamento. É o reconhecimento de que cada vida tem necessidades financeiras diferentes.



Redefinindo Performance

$$\begin{array}{ccccc} \mathbf{50\%} & & \mathbf{50\%} & & \mathbf{Alta} \\ \mathbf{Entrega} & + & \mathbf{Comportamento} & = & \mathbf{Performance} \\ \text{(Resultados)} & & \text{(Como)} & & \mathbf{Real} \end{array}$$

O Problema

Bater a meta é apenas metade do trabalho.
High performance com comportamento tóxico destrói o time e é inaceitável.

A Metodologia: “Bar Raiser”

Uma etapa final de entrevista com alguém de fora da área técnica, focado exclusivamente em avaliar o fit cultural e comportamental.
Garantia de que a cultura é inegociável.

“Ninguém faz nada sozinho. Se a pessoa performa mas destrói o ambiente, ela está prejudicando o todo.”

Liderança: Vulnerabilidade e a Arte da “Escutatória”

As pessoas seguem pessoas, não cargos.



Líderes que admitem não saber tudo conectam-se mais profundamente. A vulnerabilidade é uma força, não uma fraqueza.

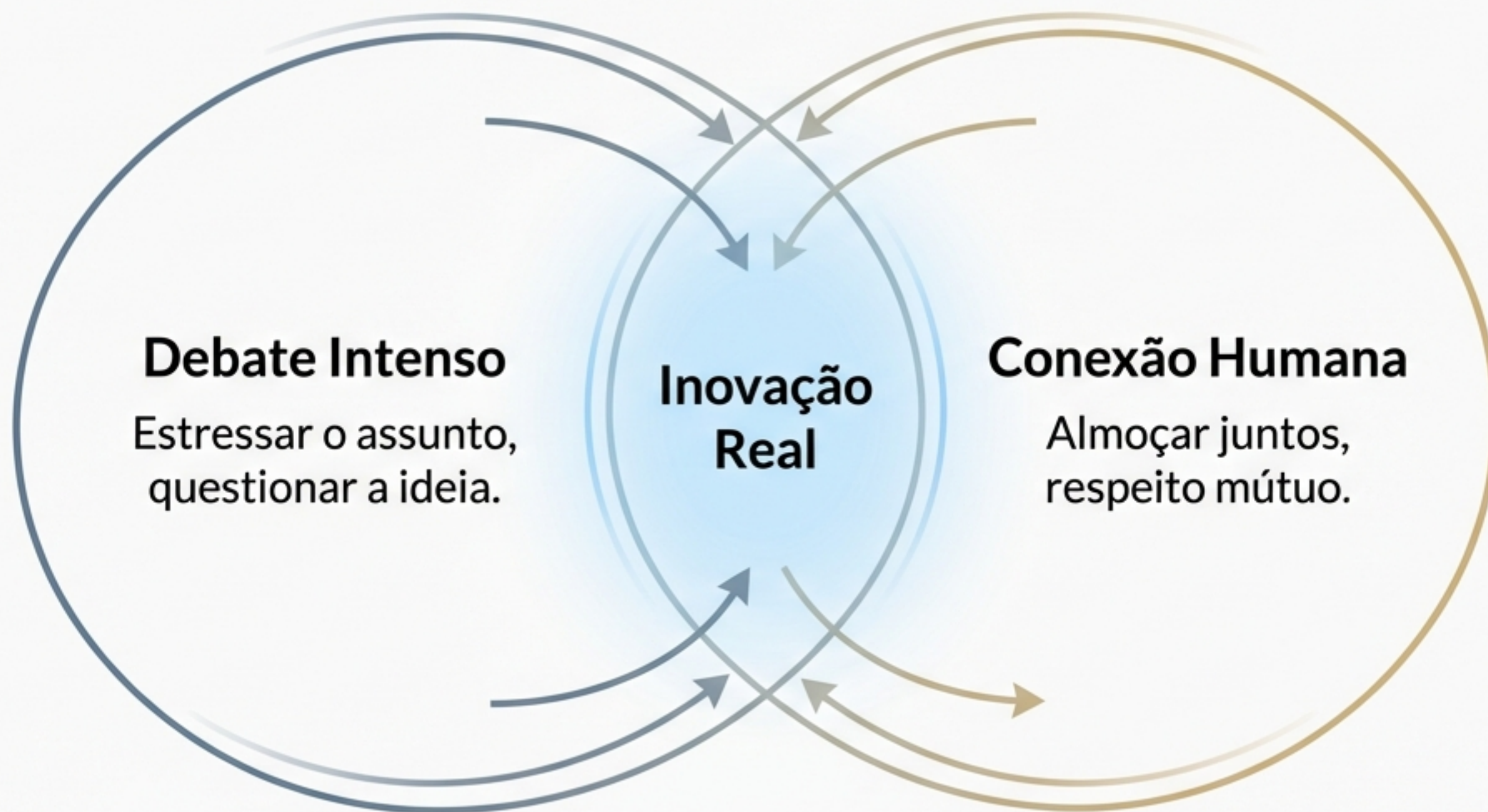


Tão importante quanto a oratória. Escutar é uma técnica que exige treino e intenção genuína.

Impacto: O líder precisa ter consciência de que ele tem o poder de fazer ou estragar o dia (e a vida) de alguém.

Conflitos Produtivos: Discordar sem Desconectar

Questionar o *status quo* é encorajado, desde que o foco seja o problema, não a pessoa.



Ambientes onde ninguém discorda por medo da hierarquia são ambientes onde a inovação morre. A norma cultural deve permitir o conflito de ideias mantendo a harmonia pessoal.

O Desafio da Mão de Obra e o Papel Social da Empresa

Statemento de Problema

Escassez de mão de obra na base da pirâmide (varejo, construção, indústria). A competição é com a “gig economy” e programas sociais.

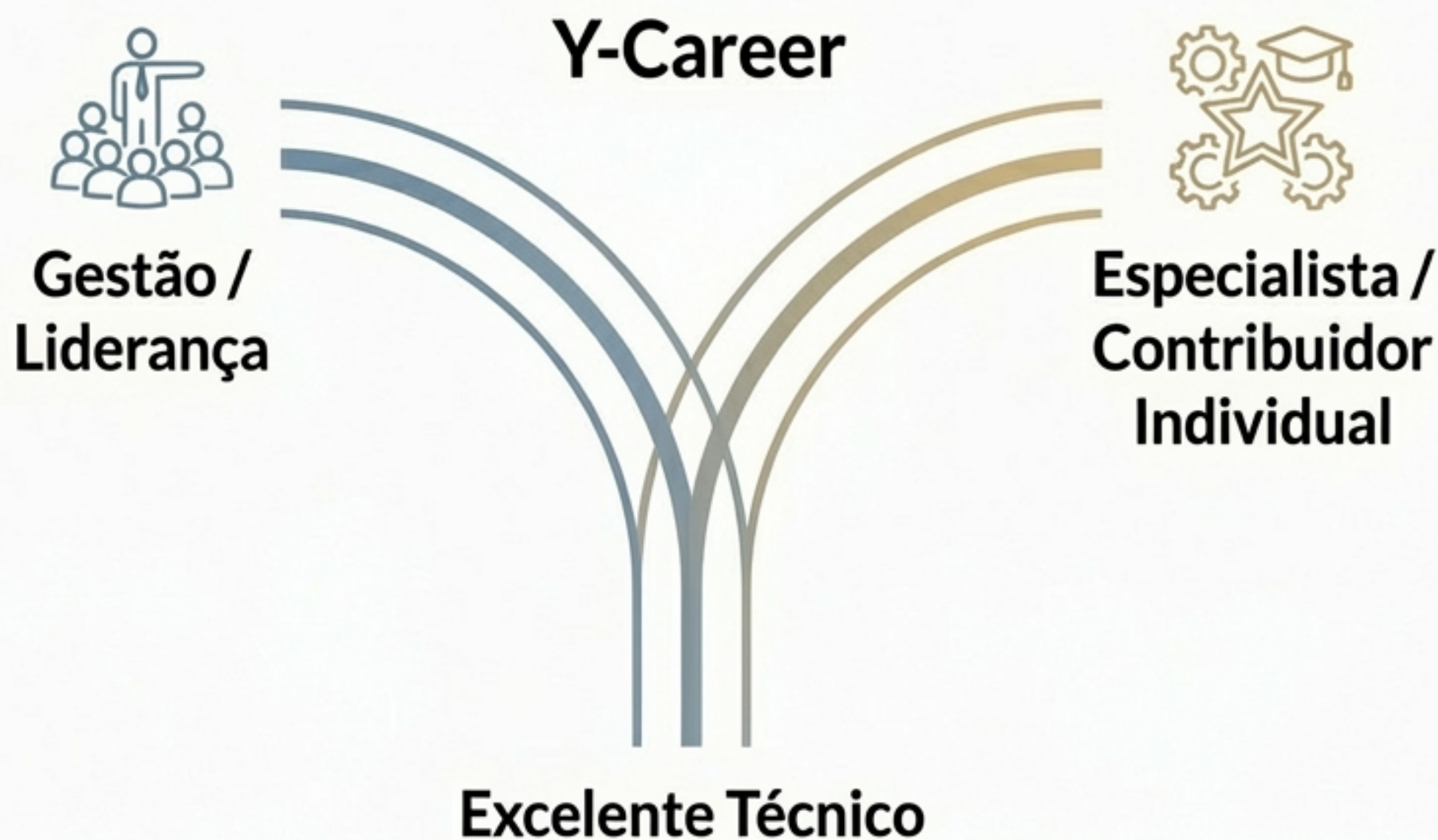
Solução: A Educação como Alavanca



Criar caminhos de saída e crescimento é a única forma de atrair a nova geração. Exemplo: Entregadores que recebem formação e migram para posições de tecnologia.

Carreira e Autoconhecimento: Nem Todos Querem Liderar

É vital validar e valorizar o contribuidor individual.



A Armadilha: Promover um excelente técnico para se tornar um líder medíocre apenas para dar aumento salarial.

O Caso Real: O colaborador que recusou a promoção para priorizar família e saúde mental, mantendo entrega técnica de alto nível. Liderança exige desejo de servir, não apenas ambição.

Resumo Estratégico: Os 5 Pilares da Gestão Moderna

- 1. Cuidado é Estratégia.** Personalize, não padronize. Segurança psicológica gera inovação.
- 2. Cultura é Ação.** É como você decide onde gastar dinheiro e quem promover.
- 3. Tecnologia é Meio.** Use IA com serenidade para liberar tempo humano.
- 4. Performance é Holística.** 50% Resultado + 50% Comportamento (Fit Cultural).
- 5. Educação é Motor.** A resposta para a escassez de talentos é formar e transformar.



“O RH é palco de estratégia. Quando você cuida das pessoas, você cuida do negócio.”

O RH é o palco da estratégia. A tecnologia muda, o mercado muda, mas a necessidade de conexão humana permanece a constante.

FONTE: POWERCAST - LIDERANÇA, CULTURA E ESTRATÉGIA DE PESSOAS