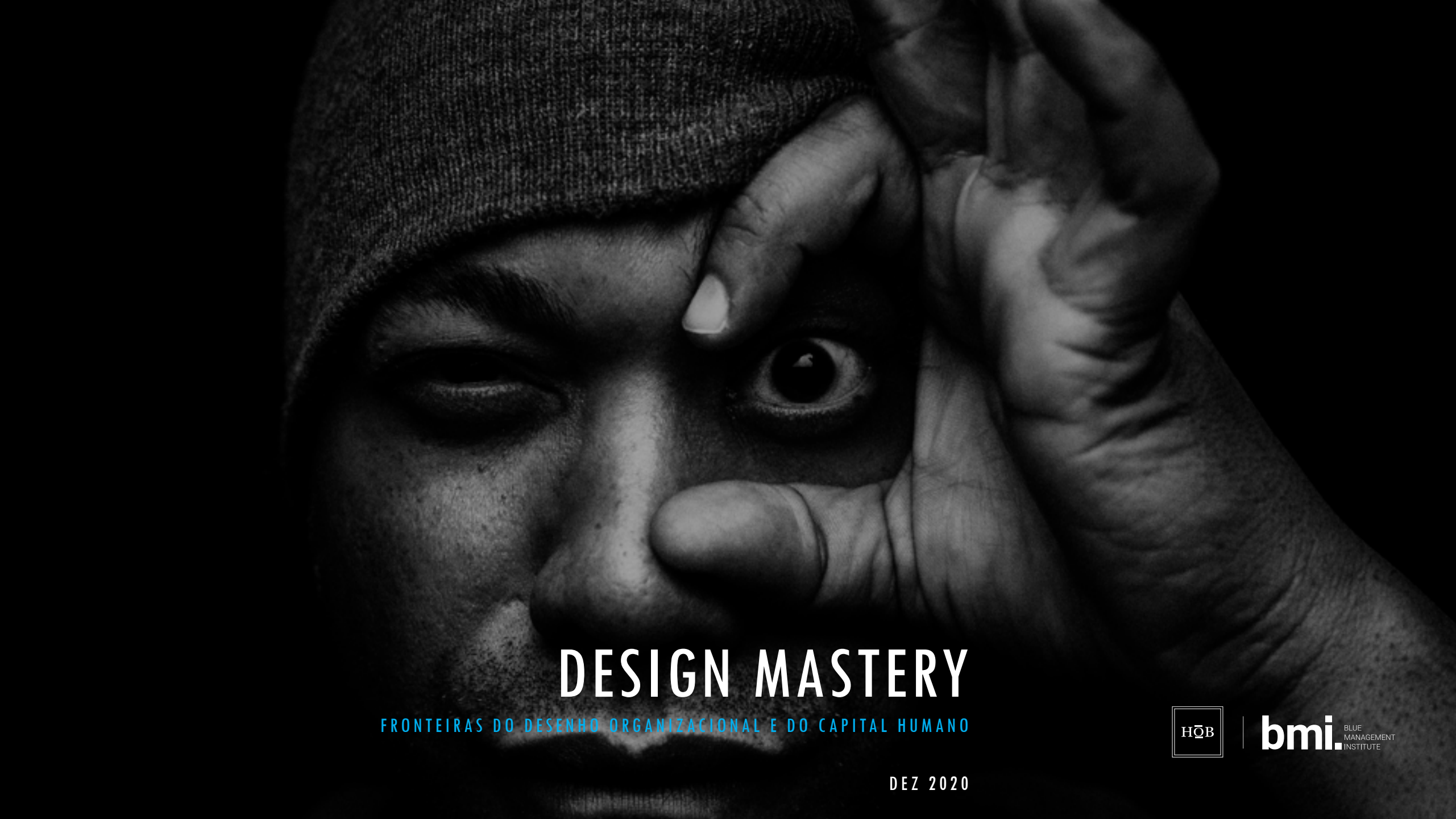




# DESIGN MASTERY

FRONTEIRAS DO DESENHO ORGANIZACIONAL E DO CAPITAL HUMANO

DEZ 2020



**bmi.** BLUE  
MANAGEMENT  
INSTITUTE



HOB

Coordenação Técnica

Daniel Augusto Motta, PhD, MSc

Pida Lamin

Raïssa Lumack



"VOCÊ NÃO PODE MUDAR O VENTO,  
MAS PODE AJUSTAR AS VELAS DO  
BARCO PARA CHEGAR ONDE QUER."

CONFUCIO

Qual o impacto da gestão  
de capital humano no  
sucesso do desenho  
organizacional?

Como estruturar a  
própria área de  
Capital Humano  
diante dessas  
mudanças?

O que significa redesenhar a  
organização? Quais os aspectos críticos  
a serem considerados? Quais os  
modelos referenciais que podem ser  
inspiradores?

Quais os  
papéis-chave  
dos CHROs?

E o COVID-  
19? Muda  
algo?

A black and white photograph of a woman in athletic wear (a tank top and leggings) in a starting crouch, ready to begin a race. She is looking forward with determination. The image is positioned on the left side of the frame, with her body angled towards the right.

# DESIGN. FORMA CONCRETA PARA A INTENÇÃO ESTRATÉGICA.

DESIGN ORGANIZACIONAL É UMA DAS MISSÕES  
MAIS ÁRDUAS E RELEVANTES PARA CHROS.

NÃO HÁ FORMATOS PLUG&PLAY. APENAS  
PLANOS ORIGINAIS PARA QUESTÕES REAIS.

# SUMÁRIO EXECUTIVO

Em 2020, a **pandemia pop** surpreendeu a todos, deixando um rastro de destruição de vidas e de riqueza. Em alguns meses, cadeias de valor sofreram rupturas irreversíveis no curto prazo, milhões de profissionais perderam seus empregos, milhares de empreendedores faliram, bilhões de dólares foram gastos pelo Governo em diferentes partes do mundo.

Diante de tanto espanto e sofrimento, surge a questão primordial: **o que de fato é estruturante e o que seria circunstancial?**

Este relatório avalia tendências sobre **design organizacional** e algumas percepções sobre **gestão de capital humano** a partir de dezenas de entrevistas e pesquisas com algumas das principais lideranças CHRO atuando nas maiores empresas do Brasil.

Ao longo do relatório, apresenta-se conjunto de modelos conceituais como referência para as análises dos fatos e dados colecionados.

Este documento foi produzido pela equipe técnica da **Blue Think Inc**, área de pesquisa da **BMI Blue Management Institute**.

# AGENDA

08 Questões Contemporâneas

14 Espiral de Excelência

26 Arquétipos Estruturais

33 Desenhos Referenciais



# QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS

07



# QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS



Desenho Organizacional e Gestão de Capital Humano hoje dominam (ou deveriam dominar) a pauta de Diretorias Executivas e Conselhos de Administração. São temáticas estruturantes.

CHROs lideram a agenda, navegando pela organização.

Mas quais são as questões contemporâneas críticas?

Muito mais do que modelos idealizados ou teorias futuristas, o foco da reflexão deve estar centrado no **pragmático experimental**. Não há formatos prontos, e não há pontos de chegada nesta busca.

O contexto define o espaço de reflexão. As escolhas modelam nossas opções de desenho. **CHROs tornam-se arquitetos, coreógrafos e articuladores dos movimentos.**

O design tradicional do século XX envelheceu. Precisa ser revisto.

# PANORAMA DE VANGUARDA EM SOCIEDADE

## TRANSIÇÃO ÉTICA SOCIAL

ÉTICA DO DEVER

ÉTICA DO PRAZER

Os pilares essenciais do ethos nas relações de trabalho...

Normas e Padrões  
Comando e Controle  
Centralização

Fluidez  
Autonomia com Responsabilidade  
Interdependência

Os direcionadores de vínculo emocional nas relações de trabalho...

Lealdade  
Estabilidade  
Hierárquico

Conexão  
Expressão  
Experiência



# PANORAMA DE VANGUARDA EM TECNOLOGIA



ARENA COMPETITIVA DIGITAL

ANALÓGICO MECÂNICO

DIGITAL INTELIGENTE

Os pilares essenciais do ethos nas relações de trabalho...

Previsibilidade  
Incremental  
Departamental

Volatilidade  
Ruptura  
Ecossistema

As premissas para desenhos organizacionais efetivos ...

Coesão  
Perfeição  
Autossuficiência

Conectividade  
Colaboração  
Permeabilidade



# A PLASTICIDADE NA AGENDA CHRO

# CHRO ESTRATÉGICO?! AGORA É A SUA VEZ!



## ARQUITETO

Ser o centro da gestão do desempenho organizacional, viabilizando a continuidade da estratégia de negócio de um lado, e assegurando força de trabalho capacitada, adaptável e comprometida com o propósito, a visão e as diretrizes estratégicas.



## COREÓGRAFO

Ser o agente coordenador da gestão de mudança, equilibrando a natural busca por estabilidade e previsibilidade do contexto interno com o ambiente externo dinâmico em torno de volatilidade e incerteza. Tal dualidade é o cerne de atuação das organizações, cada vez mais plásticas, fluidas e orgânicas.



## ARTICULADOR

Ser o articulador político das relações de poder em prol da necessidade de redesenhos organizacionais, construção de novos ecossistemas produtivos e geração de valor compartilhado multistakeholder. Navegar em mares revoltos é para poucos.

# ESPIRAL DE EXCELÊNCIA

13



# ESPIRAL DE EXCELÊNCIA

**Excelência é um alvo móvel.** É também uma espiral resultante da consistência entre escolhas de diferentes elementos em contextos específicos.

No caso de design organizacional, excelência requer necessariamente a integração das escolhas dos atributos culturais, pilares operacionais e capacidades organizacionais.

**Não há desenho organizacional perfeito.** A excelência está justamente na adequação dinâmica do design aos entregáveis concretos subjacentes às intenções estratégicas.



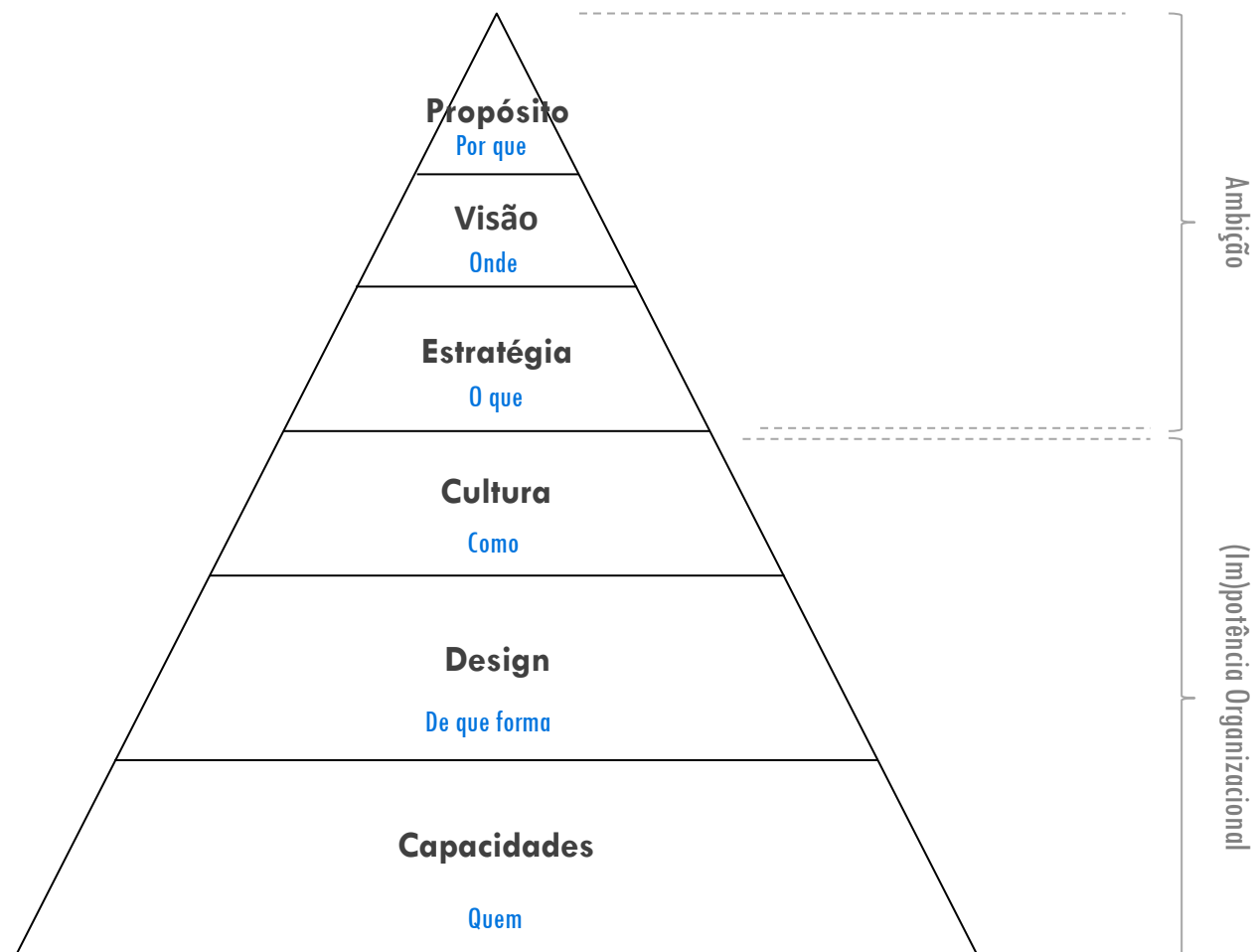
# DINÂMICA ORGANIZACIONAL

Em linhas gerais, toda organização pode ser compreendida em duas faces: de um lado sua ambição, de outro sua (im)potência.

O desenho da ambição engloba significação do propósito, articulação da visão e definição das diretrizes estratégicas.

O aumento da potência envolve desenvolvimento da cultura, do design e das capacidades. Toda potência deve estar direcionada para aspectos críticos delineados pela ambição estratégica.

**Não há ambição realizada sem potência.** Não há potência sem clareza de ambição. A agenda executiva de capital humano insere-se neste contexto.



# EXCELÊNCIA ESTRATÉGICA

Organizações definem suas estratégias de negócios combinando dinâmicas de capital e direcionadores de valor. Neste contexto, inserem-se os desafios de design organizacional e gestão de capital humano, determinando o fortalecimento dos aspectos processuais e tácitos.



OPERAÇÃO



INOVAÇÃO



CUSTOMIZAÇÃO



INTEGRAÇÃO

# EXCELÊNCIA ESTRATÉGICA

OPERAÇÃO



## ESTRATÉGIA

- Automação de processos
- Economias de escala e de escopo
- Métodos intensivos em tecnologia
- Elevado investimento em capital
- Alto poder de barganha na cadeia

## CULTURA

- Preferência por estabilidade
- Aversão a riscos
- Relações formais
- Perspectiva de longo prazo
- Clareza de direção

## DESIGN

- Hierarquia comando e controle
- Integração vertical
- Normas padronizadas
- Eficientes sistemas de controle
- Frugalidade

## CAPACIDADES

- Disciplina
- Raciocínio lógico
- Habilidades analíticas
- Direcionamento para execução
- Compliance

# EXCELÊNCIA ESTRATÉGICA

INOVAÇÃO



## ESTRATÉGIA

Patentes e conhecimento  
proprietário

Portfólio de marcas  
valiosas

Pesquisa e  
desenvolvimento

Capital humano  
especializado

Parcerias estratégicas

## CULTURA

Busca por desafios  
novos

Empreendedorismo

Comunicação  
aberta

Colaboração

Liderança  
visionária

## DESIGN

Equipes multifuncionais

Papéis e  
responsabilidades  
flexíveis

Gestão de conhecimento

Direcionamento a  
projetos

Ambiente de  
aprendizado

## CAPACIDADES

Criatividade

Versatilidade  
intelectual

Inteligência  
emocional

Autodesenvolvimento

Resolução de  
problemas

# EXCELÊNCIA ESTRATÉGICA

CUSTOMIZAÇÃO



## ESTRATÉGIA

Tecnologia e expertise para customização

Intimidade com cliente

Marketing de relacionamento

Agilidade

Espaço para cocriação

## CULTURA

Espírito de servir

Flexibilidade

Adaptabilidade

Centralidade de cliente

Direcionamento para ação

## DESIGN

Interdependência

Hierarquia horizontal

Processos modulares

Autonomia da linha de frente

Foco em inteligência de negócios

## CAPACIDADES

Autonomia

Paixão para servir

Construção de soluções

Colaboração

Gestão de ambiguidade e complexidade

# EXCELÊNCIA ESTRATÉGICA

INTEGRAÇÃO



## ESTRATÉGIA

Integração de toda cadeia de valor

Poder e controle descentralizados

Protagonismo de stakeholders

Integridade das redes

Open Innovation

## CULTURA

Busca por harmonia

Perspectiva colaborativa

Compromisso de longo prazo

Conexões pessoais

Aversão a conflitos

## DESIGN

Estruturas em rede

Ambiente colaborativo

Comunicação eficiente

Gestão de interfaces

Gestão do conhecimento

## CAPACIDADES

Consciência social

Gestão de conflitos

Perspectiva sistêmica

Resiliência

Negociação e influência

# ASPECTOS CRÍTICOS EM DESIGN ORGANIZACIONAL



A matriz de excelência estratégica direciona claramente o desafio: o design responde a imperativos estratégicos e a atributos culturais. Não há escolha fácil.

Aspectos processuais são facilmente identificados e precisamente documentados. Aspectos tácitos são mais sutis e subjetivos, sendo frequentemente subestimados em sua importância para o sucesso prático do desenho escolhido.

# ASPECTOS **PROCESSUAIS** EM DESIGN

## **Governança**

Como as decisões são tomadas?

Fóruns de governança

Alçadas decisórias

Processo decisório

Análise decisória

## **Incentivos**

Como as pessoas são estimuladas?

Recompensas monetárias

Reconhecimentos simbólicos

Planos de carreira

Gestão de talentos

## **Sistemas**

Como a empresa gerencia conhecimento?

Painel de indicadores

Fluxos de informações

Gestão do conhecimento

Ferramentas gerenciais

## **Responsabilidades**

Como o trabalho é dividido e monitorado?

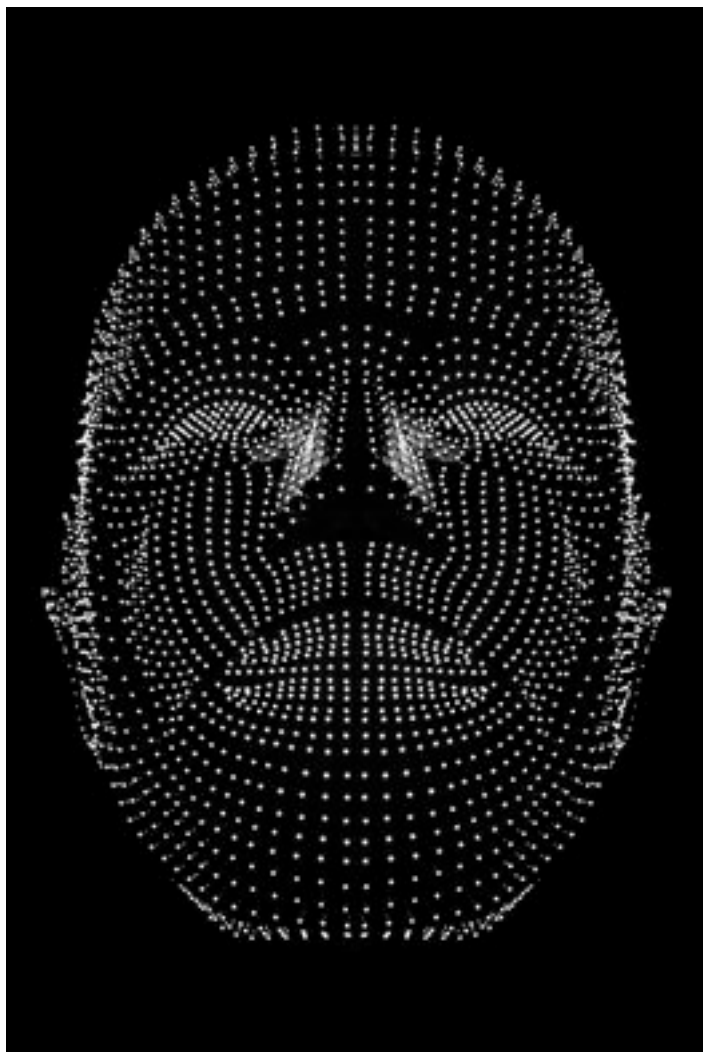
Estrutura de reportes

Papéis e responsabilidades

Processos de negócios

Gestão de desempenho





# ASPECTOS TÁCITOS EM DESIGN

## **Normas Grupais**

Como as pessoas interagem e operam?

Dinâmicas de Grupo

Atributos culturais

Comportamentos Individuais

Aspirações, expectativas e necessidades

## **Mapa Mental**

Como as pessoas visualizam o mundo?

Crenças

Pressupostos

Linguagem

Conhecimento tácito

## **Pactos**

Quais sonhos e valores são comuns?

Visão compartilhada sobre o futuro

Alinhamento

Mobilização

Compromisso

## **Influência**

Como as pessoas se relacionam?

Redes de relacionamento

Articulação política

Convergência de interesses

Rituais corporativos



O DESENHO  
ORGANIZACIONAL  
IDEAL TEM CONTEXTO  
E TRAJETÓRIA.



25

# ARQUÉTIPOS ESTRUTURANTES



# ARQUÉTIPOS ESTRUTURANTES

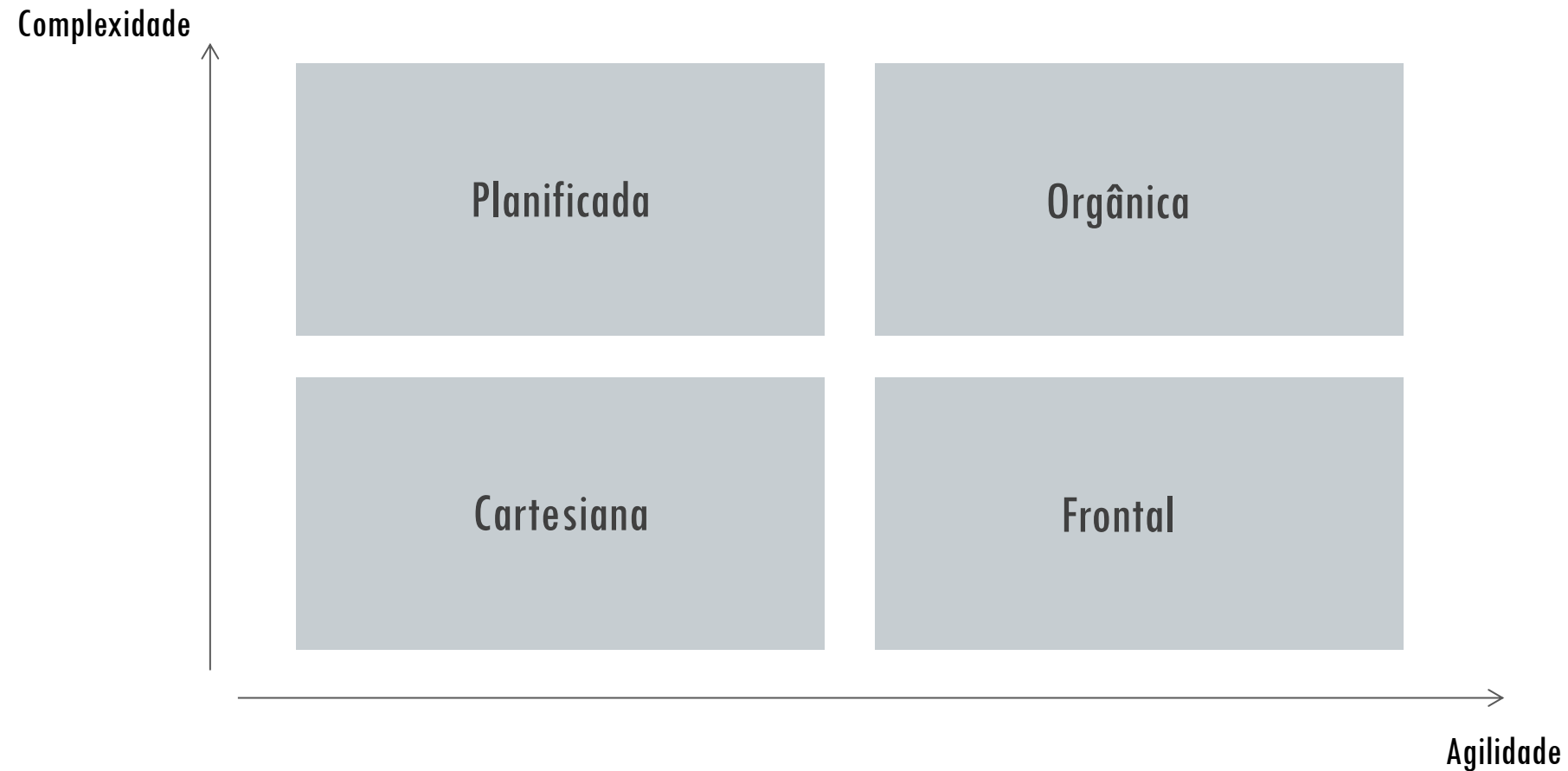
Arquétipos são licenças poéticas para explicar o inexplicável.  
Tentativas bem-intencionadas em enquadrar o intangível.

Há inúmeras possibilidades para desenhos organizacionais. E muitas novas estão sendo experimentadas a todo instante. Não há resposta única. Não há ponto final. Entretanto, há nexos: não se trata aqui de páginas em branco à espera de mentes imaginativas.

CHROs Estratégicos compreendem tal lógica e influenciam.

Complexidade e Agilidade são dois eixos fundamentais para análise. A transição de ética social e a arena competitiva digital constituem uma nova vanguarda para sociedade e tecnologia: ampliam e aceleram os tempos e movimentos. E isso muda sobremaneira o design.

# ARQUÉTIPOS ESTRUTURANTES



# FLUXO NA GESTÃO DE CAPITAL HUMANO



A agenda estratégica de capital humano combina design e fluxo. **Design sem fluxo não é funcional.**

Sim. De um lado, toda habilidade de desenhar estruturas, normas, modelos, sistemas e governança. A organização precisa ser desenhada em ato contínuo, ajustando-se aos novos imperativos estratégicos inseridos em contextos externos e dinâmicas internas.

Do outro lado, a sensibilidade em ajustar fluxos funcionais a partir dos desenhos propostos. Capazes de otimizarem produtividade e afetividade. Poderosos em proporem alterações nos próprios desenhos.

# FLUXOS EFETIVOS EM DESENHOS PERTINENTES

Uma vez que o design organizacional tenha sido definido, eventualmente inspirado em um dos arquétipos estruturantes já apresentados, **o desafio torna-se a otimização dos seus fluxos.**

**A estratégia de capital humano consiste justamente em assegurar fluxos otimizados no design organizacional.** Esta é a perspectiva de vanguarda para CHROs de grandes organizações.

Aqui está a atuação de CHRO em três frentes:

- Protagonistas em Capital Humano
- Jornadas Significativas dos Colaboradores
- Processos Transversais



# GESTÃO DE CAPITAL HUMANO COMBINA DESIGN E FLUXO



## AMBIENTE COMPETITIVO



## ESTRATÉGIA DE CAPITAL HUMANO

### Protagonistas em Capital Humano

Behavioral Scientist  
Data Scientist  
Practice Expert  
Agile Coach  
Business Partner

### Processos Transversais

Relações Sindicais  
Regulatório  
Processamento Folha  
Segurança do Trabalho



### Jornadas Significativas dos Colaboradores

Atração  
Desenvolvimento  
Engajamento  
Reconhecimento  
Desligamento

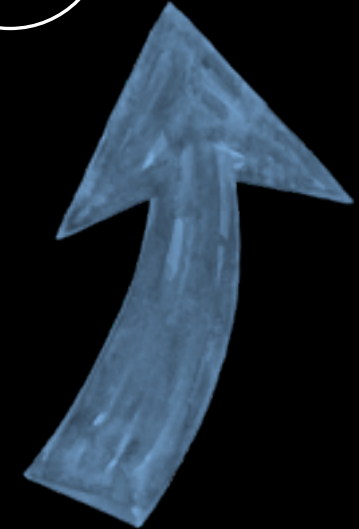
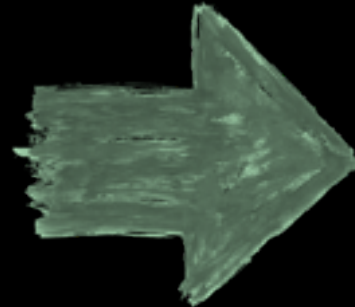
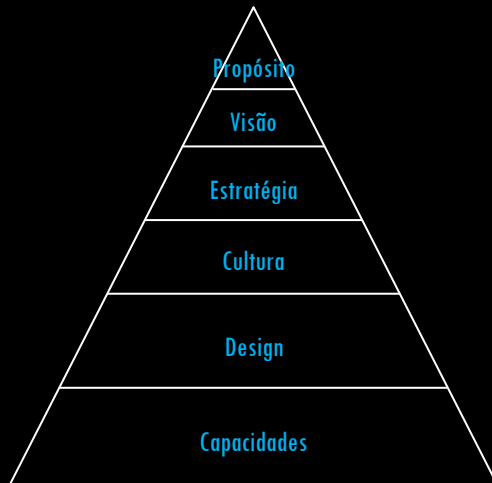
## DESIGN ORGANIZACIONAL

Complexidade



Agilidade

## DINÂMICA ORGANIZACIONAL



# DESENHOS REFERENCIAIS

# DESENHOS REFERENCIAIS

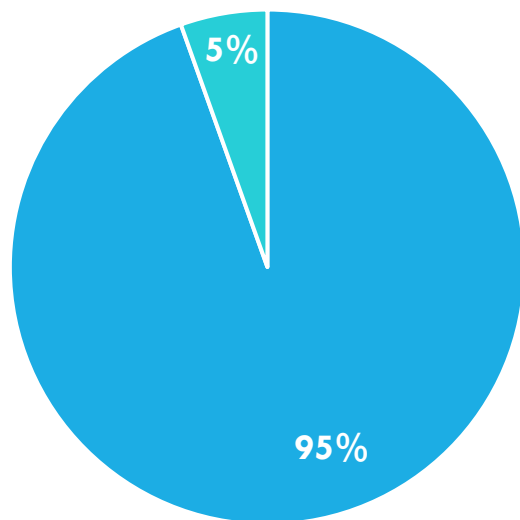
Em pesquisa exclusiva conduzida junto aos 100+ principais CHROs em grandes empresas do Brasil, investigou-se o atual contexto vivenciado no desenho de suas estruturas de capital humano diante dos desafios em desenho e fluxo organizacional.

A pesquisa reuniu algumas análises quantitativas complementadas pelo compartilhamento do atual momento de estruturas de capital humano de algumas grandes empresas.



# CAPITAL HUMANO NO CENTRO DO PODER

O RH de sua empresa se reporta diretamente ao presidente/CEO?



■ Sim

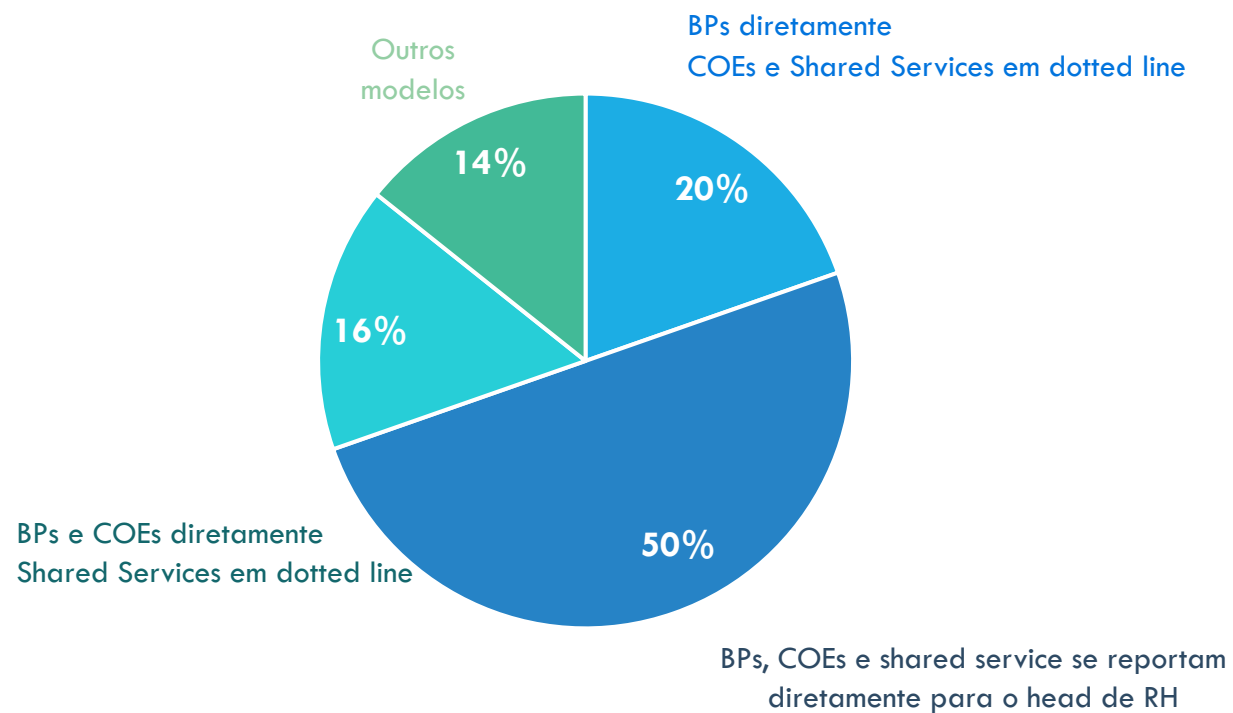
■ Não



# ESCOPO DE LIDERANÇA CHRO

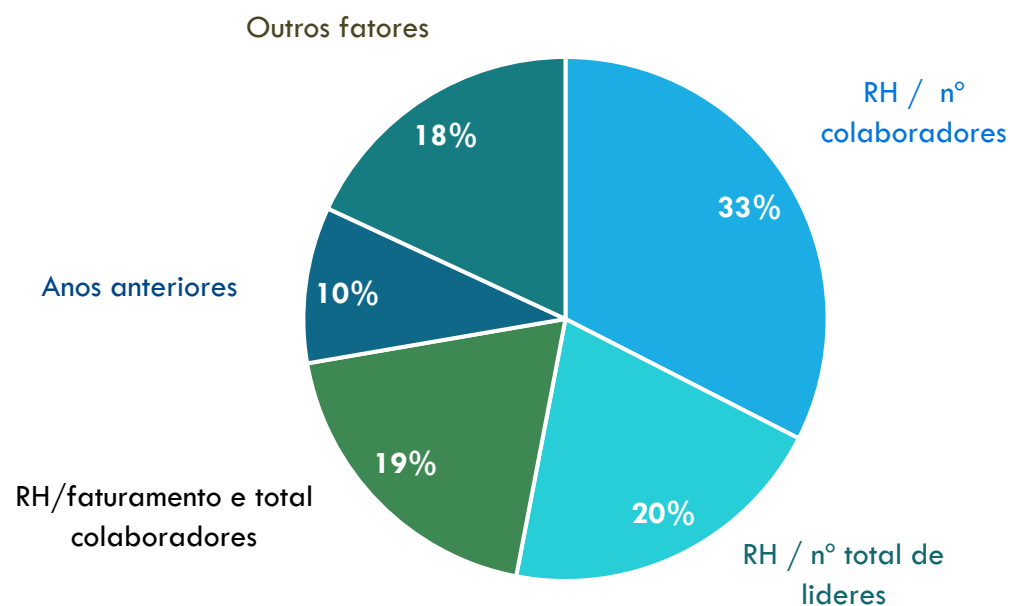


Qual tipo de estrutura melhor  
descreve o RH de sua empresa?



# DIMENSIONAMENTO EM CAPITAL HUMANO

Quais as premissas de dimensionamento?



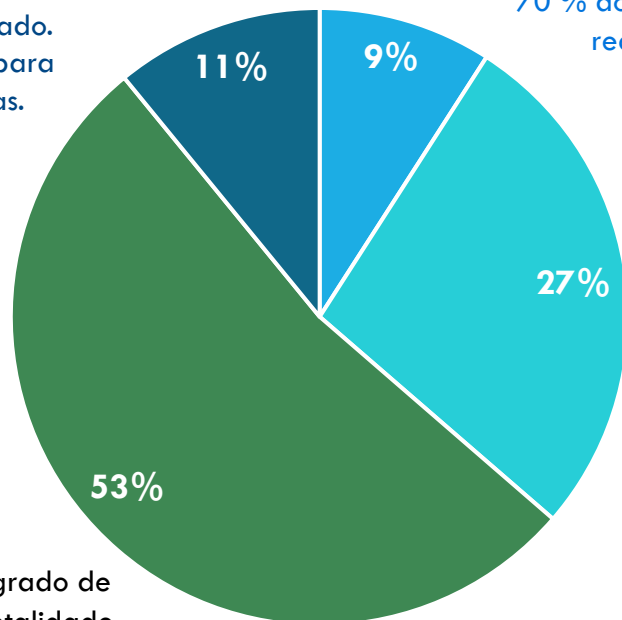
**1/3 das empresas** pesquisadas utilizam primordialmente a quantidade total de colaboradores para dimensionar o tamanho do time de RH.

Entretanto, mesmo nestas empresas, observa-se uma **grande variação nas taxas de colaboradores por FTE de RH.**

# NÍVEL DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS

Qual nível de automatização dos seus processos de RH?

**Alto:**  
sistemas de gestão de pessoas totalmente implementado e integrado. Gestor tem todas as informações para a tomada de decisão de pessoas.



**Muito baixo:**  
70 % dos processos e requisições realizados manual ou individualmente.

**Baixo:**  
50 % dos processos e requisições realizados manual ou individualmente.

**36% das empresas** possuem níveis de automação dos processos de RH como baixos ou muito baixos.

Somente **11%** tem sistema de gestão de pessoas totalmente implementado e integrado.

Vale notar que, mesmo com médio ou alto nível de automatização, o número de FTEs RH por colaborador não sofre alteração considerável.

# INDICADORES DE ESTRUTURA POR EMPRESA

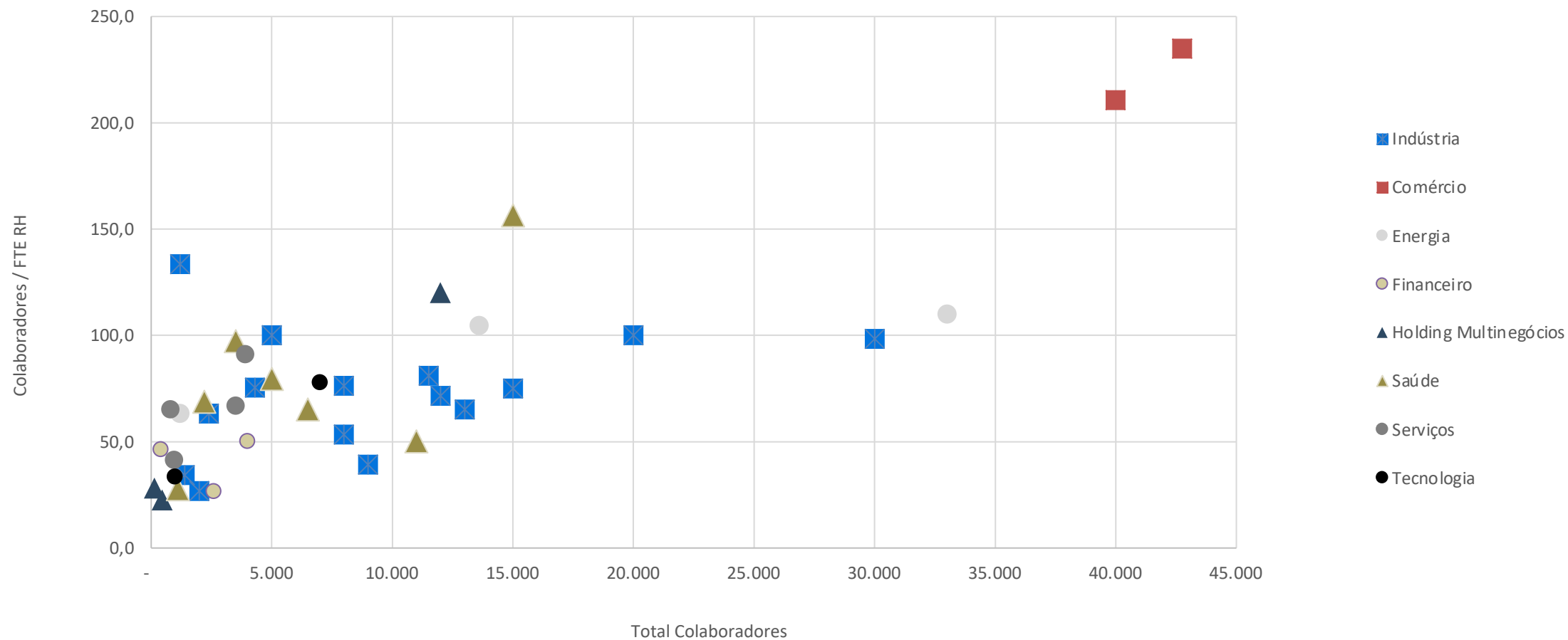
| Empresa          | Colaboradores / FTE RH | Gestores / FTE RH |
|------------------|------------------------|-------------------|
| A.C.Camargo      | 79,4                   | 4,0               |
| Alelo            | 21,1                   | 5,3               |
| AXA              | 50,0                   | 8,9               |
| Banco BV         | 50,0                   | 6,6               |
| Banco Next       | 46,1                   | 5,1               |
| Bayer            | 65,0                   | 12,0              |
| BNDES            | 26,5                   | 5,4               |
| Bradesco Seguros | 78,9                   | 11,1              |
| Braskem          | 53,3                   | 2,7               |
| Bunge            | 39,1                   | 6,1               |
| Carrefour        | 234,9                  | 8,4               |
| Catho            | 20,0                   | 2,0               |

| Empresa         | Colaboradores / FTE RH | Gestores / FTE RH |
|-----------------|------------------------|-------------------|
| Cielo           | 41,2                   | 7,1               |
| Claro           | 117,6                  | 11,8              |
| CPFL Energia    | 104,6                  | 5,4               |
| CVC Corp        | 65,0                   | 8,3               |
| Duratex         | 71,4                   | 4,2               |
| Essilor         | 76,2                   | 3,3               |
| Gerdau          | 98,4                   | 1,6               |
| GM              | 100,0                  | 2,5               |
| Grupo Boticario | 120,0                  | 12,0              |
| Grupo Fleury    | 50,0                   | 3,2               |
| Grupo Tigre     | 100,0                  | 6,0               |
| Heineken        | 65,0                   | 5,0               |

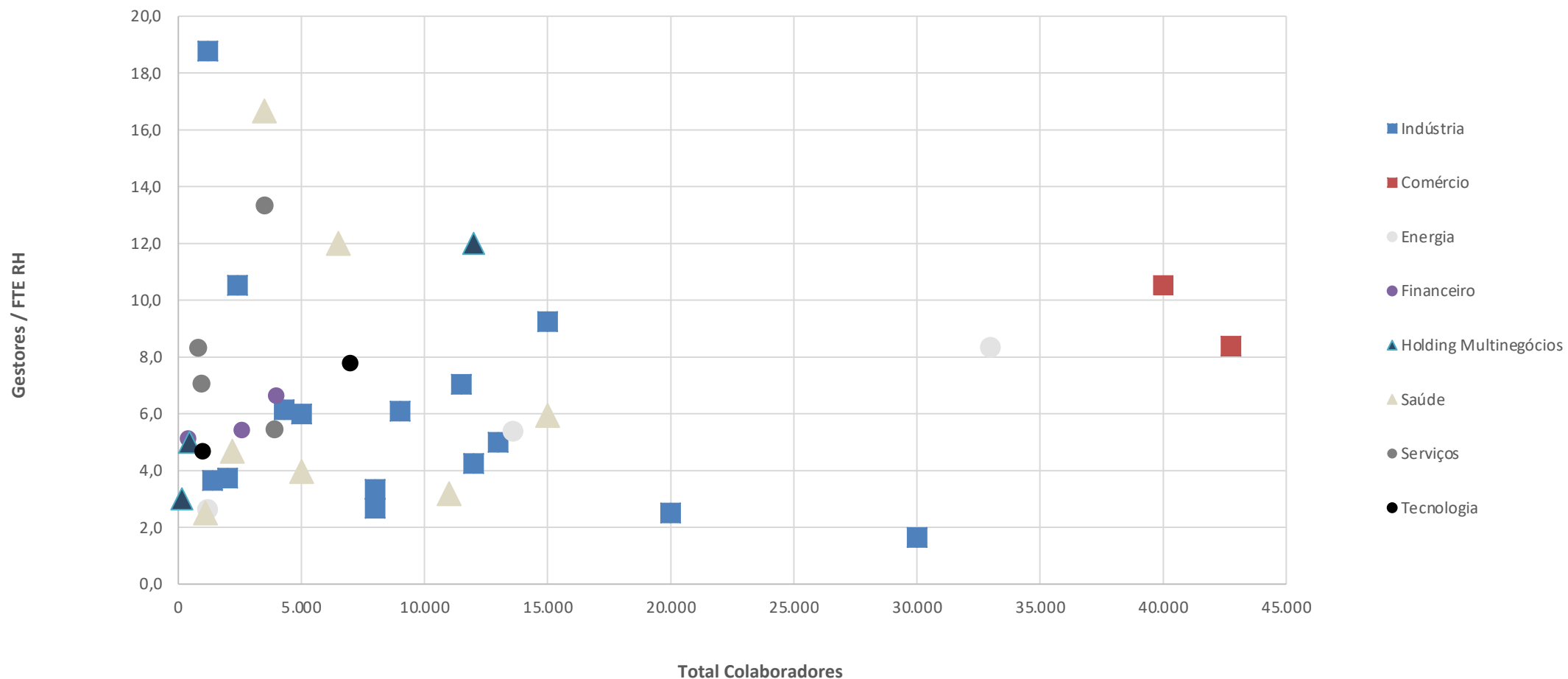
| Empresa         | Colaboradores / FTE RH | Gestores / FTE RH |
|-----------------|------------------------|-------------------|
| Itaúsa          | 28,0                   | 3,0               |
| Kimberly Clark  | 75,4                   | 6,1               |
| Magazine Luiza  | 210,5                  | 10,5              |
| Mills           | 34,1                   | 3,7               |
| Odontoprev      | 68,8                   | 4,7               |
| Oxiteno         | 26,7                   | 3,7               |
| Parker Hannifin | 33,3                   | 4,7               |
| PwC             | 66,7                   | 13,3              |
| Raízen          | 110,0                  | 8,3               |
| Rhodia          | 133,3                  | 18,8              |
| Roche           | 27,5                   | 2,5               |
| Sanofi          | 97,2                   | 16,7              |

| Empresa         | Colaboradores / FTE RH | Gestores / FTE RH |
|-----------------|------------------------|-------------------|
| ALBERT EINSTEIN | 156,3                  | 5,9               |
| Subea7          | 63,2                   | 2,6               |
| SulAmerica      | 65,0                   | 10,0              |
| Suzano          | 75,0                   | 9,3               |
| Ticket Serviços | 90,9                   | 5,5               |
| TOTVS           | 77,8                   | 7,8               |
| Ultrapar        | 22,5                   | 5,0               |
| Unilever        | 81,0                   | 7,0               |
| Valeo           | 63,2                   | 10,5              |

# INDICADORES DE ESTRUTURA POR SETOR

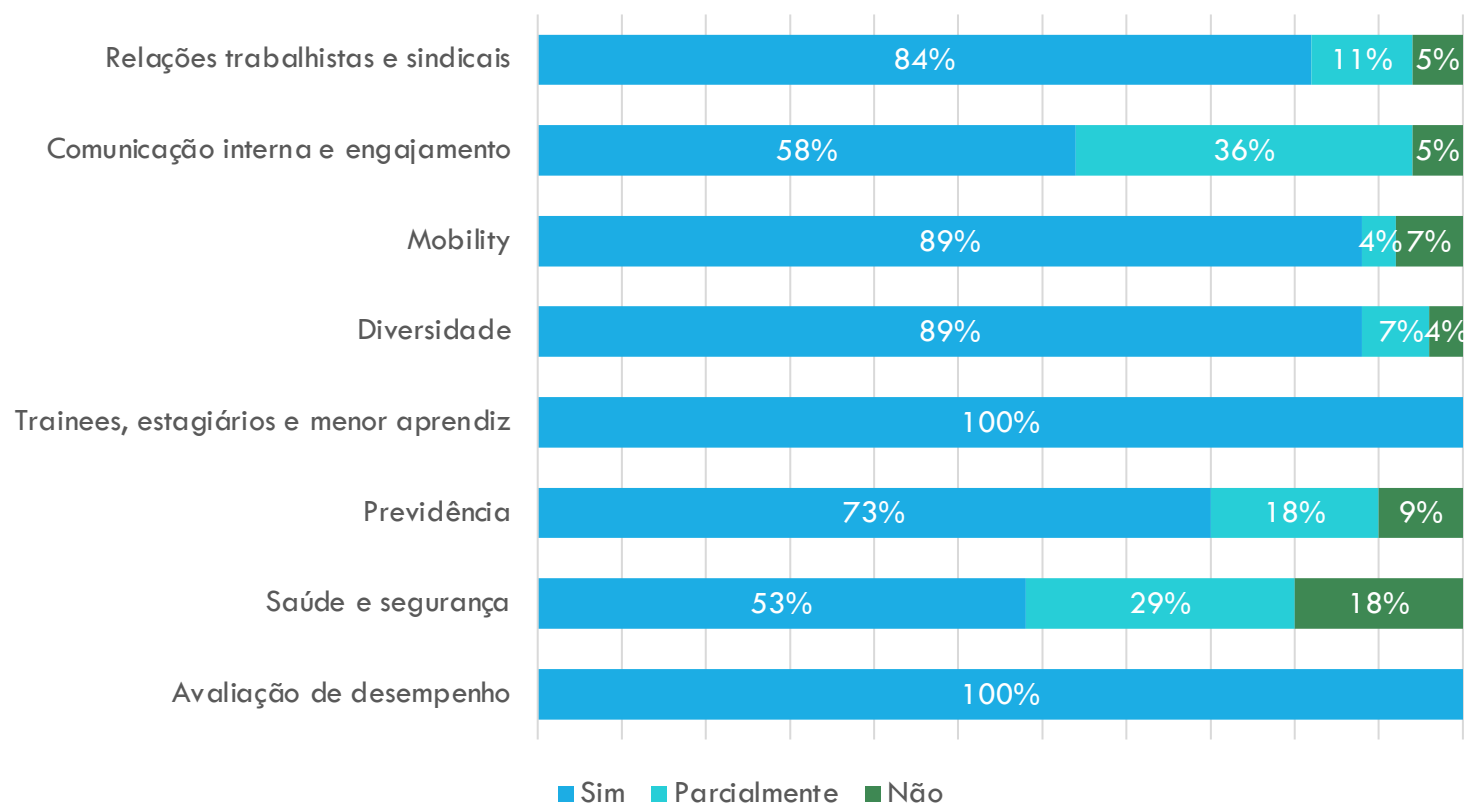


# INDICADORES DE ESTRUTURA POR SETOR



# ESCOPO DE ATUAÇÃO EM CAPITAL HUMANO

Os processos abaixo são atualmente responsabilidades do RH?

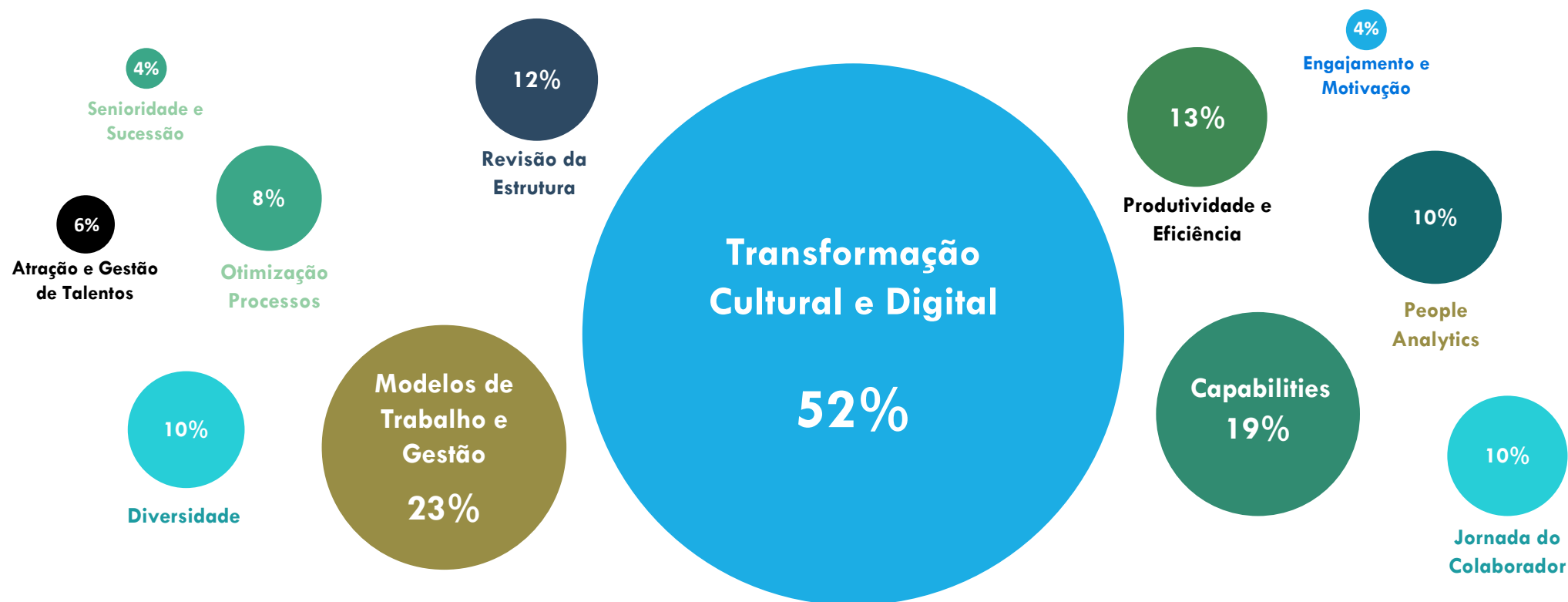


Em **100% das empresas** pesquisadas, o RH se responsabiliza pelos processos de **avaliação de desempenho e de trainees, estagiários.**

Comunicação Interna e engajamento e Saúde e Segurança, não obrigatoriamente estão sob a responsabilidade da área.

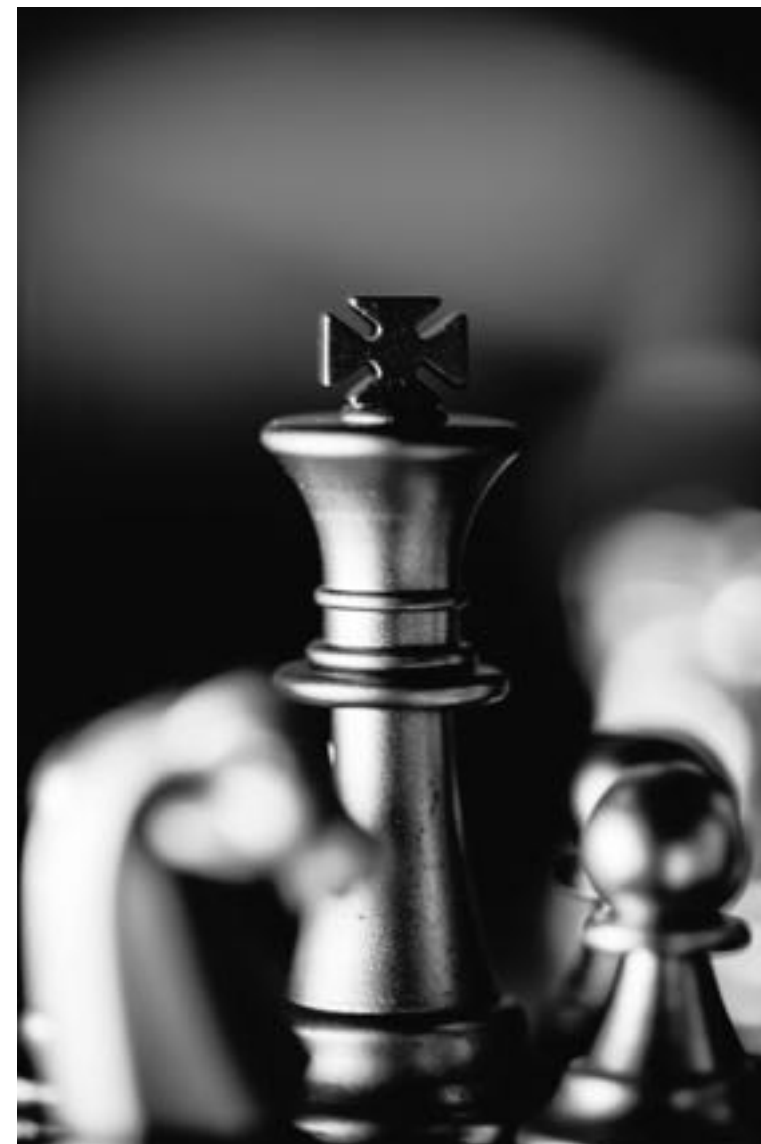
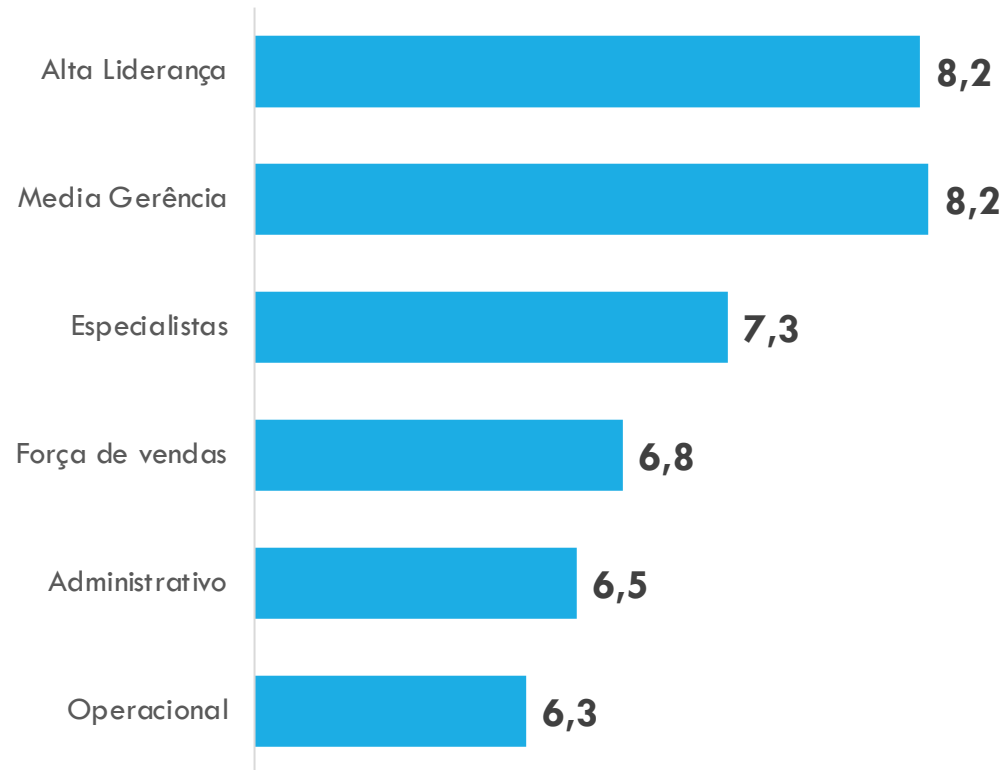
# PRINCIPAIS DESAFIOS EM CAPITAL HUMANO

Quais são seus principais desafios para a estrutura de RH futura?



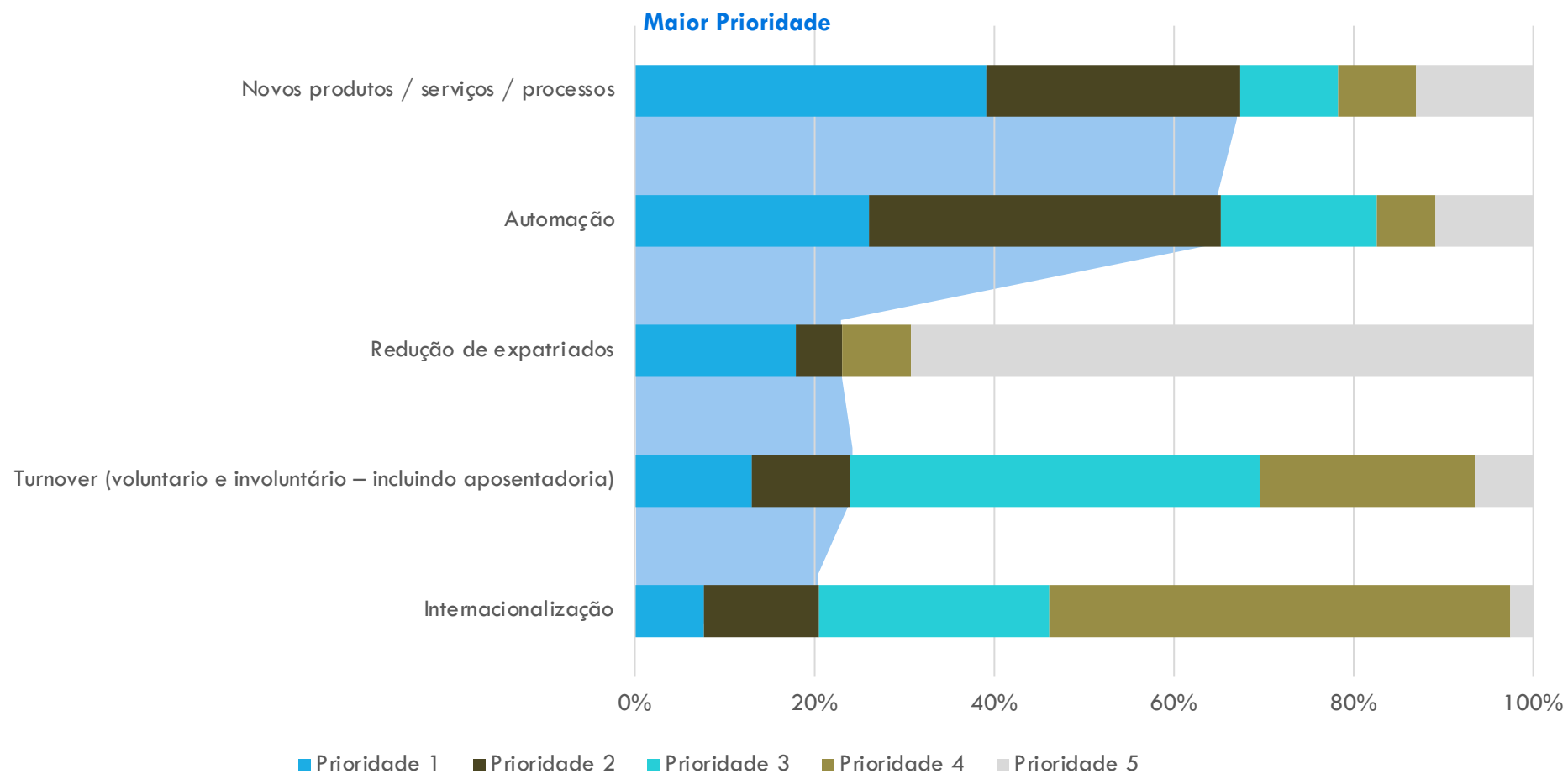
# UPSKILLING

Qual o maior foco em upskiling?



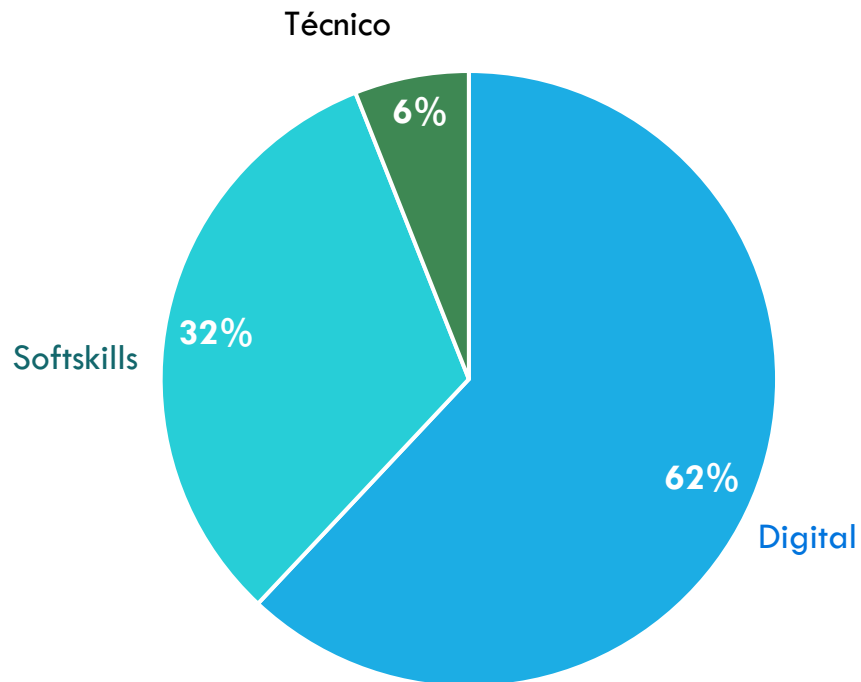
# UPSKILLING

Upskilling é crítico na sua empresa por:

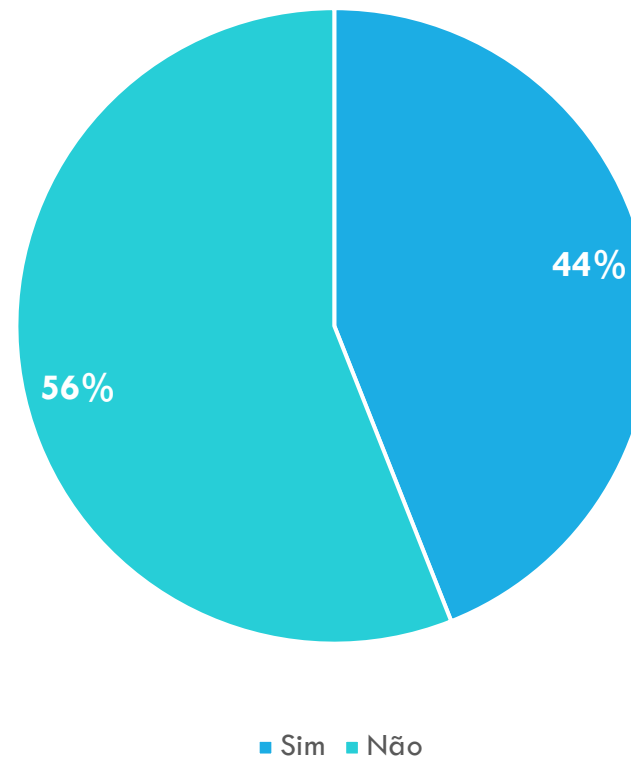


# UPSKILLING

Que tipo de upskilling é mais crítico?



Programas de upskilling atuais tem feito progressos mensuráveis?

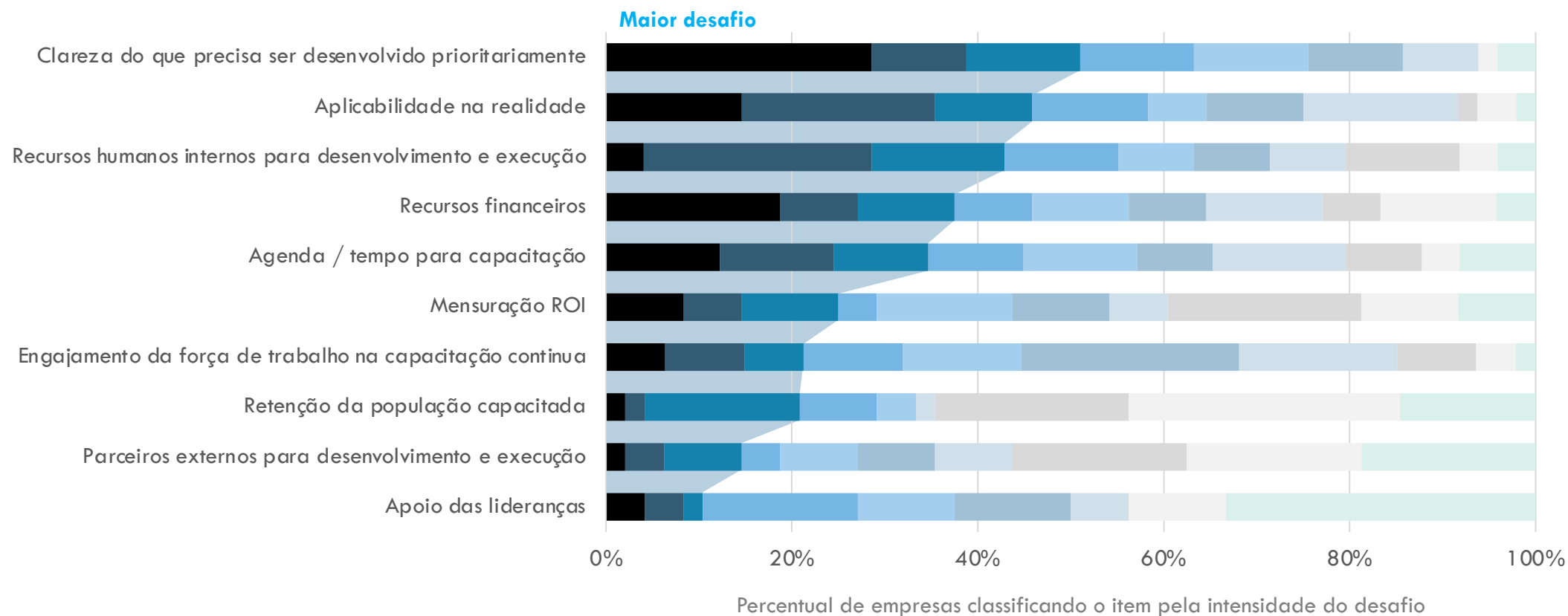


Quais indicadores são utilizados?

- Pesquisa de engajamento
- Pesquisa interna
- Pulse e 360
- Avaliação de desempenho
- Comparação com indicadores de performance
- Engajamento, turnover, rentabilidade/eficiência organizacional
- Escala do ágil, avaliação da liderança, NPS do cliente
- Medimos desde NPS, MPV e sucesso da implementação
- Resultados negócio e evolução carreiras
- Sucesso das iniciativas adotadas com KPIs de resultados, engajamento e turnover

# UPSKILLING

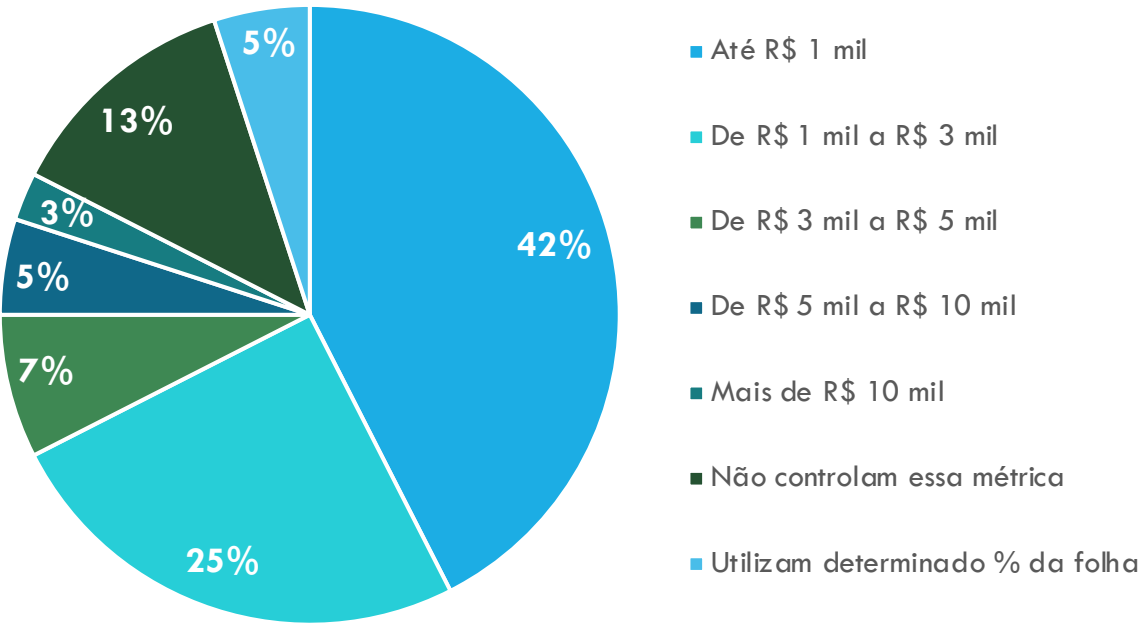
## Maiores desafios para o upskilling da força de trabalho



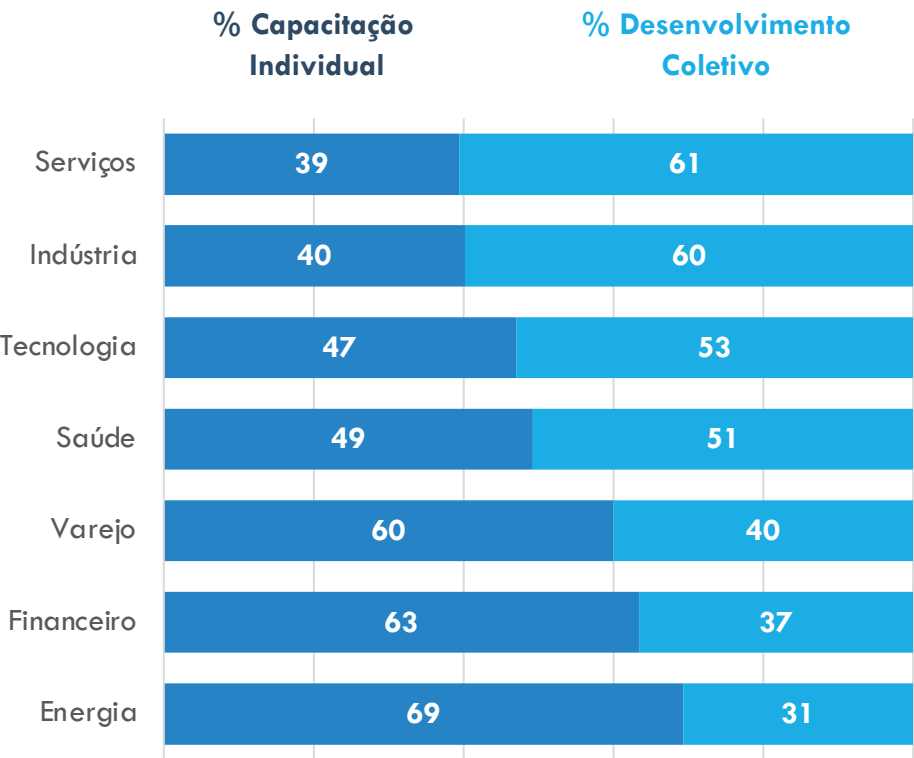
■ Mais importante ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ Menos importante

# UPSKILLING

Qual valor médio de orçamento de treinamento por colaborador?



Proporcionalmente o quanto % do orçamento de capacitação é gasto em capacitação individual e ações para desenvolvimento coletivo de capacidades?



DESENHOS REFERENCIAIS  
SÃO DINÂMICOS E  
AUTORAIS. NÃO ACEITAM  
CÓPIAS INGÊNUAS.

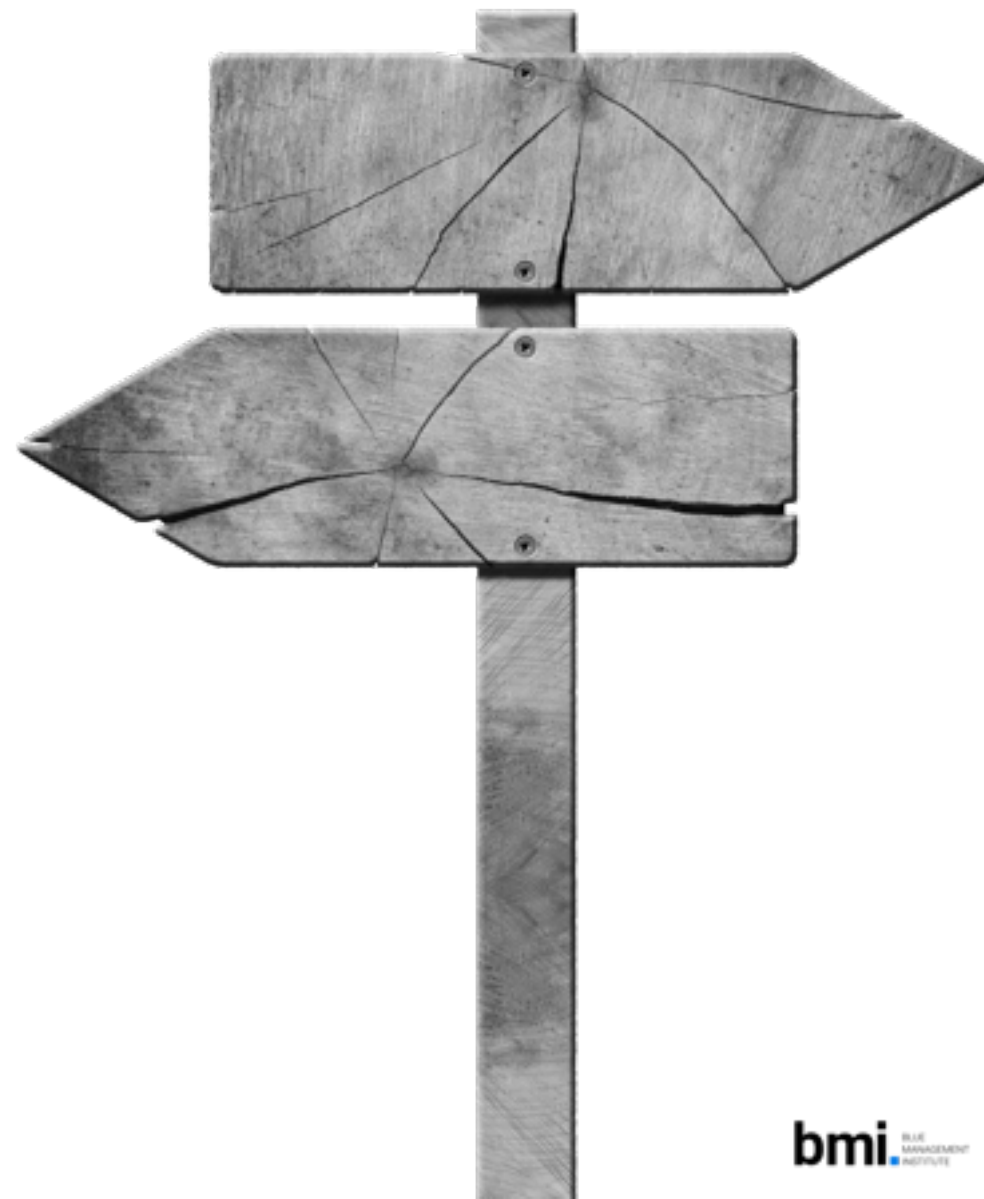


# DESENHOS REFERENCIAIS

Novos modelos de gestão de capital humano estão sendo experimentados em todos os setores, tamanhos e geografias.

Ainda em fase de experimentação, várias grandes empresas estão adotando práticas e estruturas contemporâneas, avaliando impacto em desempenho e consistência.

Em comum, a clareza sobre a lógica operacional dos processos transversais operacionais de recursos humanos, convivendo com a agilidade e a complexidade das linhas de atuação junto às áreas diversas. Também o desafio nas diferentes jornadas de colaboradores e na formação das equipes técnicas de capital humano para esta nova agenda.



# CONCLUSÕES

**XX**

# CONCLUSÕES

O relatório apresenta perspectivas sobre design organizacional e gestão de capital humana em grandes organizações. O contexto de transformação do ambiente exige profundas revisões no desenho e no fluxo.

O design não é traçado livremente em páginas em branco. Exige-se nexos com a ambição estratégica, com alavancas de potência organizacional e com imperativos externos.

**As estruturas de capital humano estão em franca mudança.** Notadamente, os CHROs devem se apropriar dos seus três papéis fundamentais para serem líderes infuents nas agendas de protagonistas de capital humano, jornadas significativas dos colaboradores e processos transversais.

**Empresas são metamorfoses ambulantes.** CHROs precisam se ajustar a esta nova realidade inexorável das organizações.



# CONCLUSÕES

A estratégia de capital humano consiste justamente em assegurar fluxos otimizados no design organizacional. Esta é a perspectiva de vanguarda para CHROs de grandes organizações.

A atuação de CHRO em capital humano desenvolve-se assim em três frentes: Protagonistas em Capital Humano; Jornadas Significativas dos Colaboradores; e Processos Transversais.

O contexto define o espaço de reflexão. As escolhas modelam nossas opções de desenho. CHROs tornam-se arquitetos, coreógrafos e articuladores dos movimentos.





**Daniel Augusto Motta, PhD, MSc**  
Founding Partner & CEO

- OPM, Harvard Business School, PhD em Economia, USP, Mestre em Economia pela FGV-EAESP, Bacharel em Economia pela USP
- Foi Professor de Estratégia, Macroeconomia e Comportamento Organizacional nos MBAs da FGV, FDC, Insper, PUC-SP e ESPM
- Diretor de Planejamento na UNIBES; Membro do Conselho Deliberativo do MASP.
- Possui artigos publicados na Harvard Business Review. É autor dos livros A Liderança Essencial e Anthesis (novo)



**Maria Aparecida Lamin**  
Senior Partner & COO

- Atuou como Diretora de Capital Humano nas empresas Schneider Electric, Novartis, TNT, L'Occitane, Sanofi e Hospital Sírio Libanês.
- Liderou processos de transformação organizacional para fusões & aquisições e mudanças de modelos operacionais de grandes empresas
- Possui Pós graduação em Marketing pela PUC Campinas e Especialização em Recursos Humanos pela FGV



**Raïssa Lumack**  
Senior Partner & Board Member

- Foi VP Executiva RH The Coca-Cola Company
- Atuou como Diretora Executiva de Capital Humano na Embratel e Xerox do Brasil
- Liderou processos de transformação organizacional para novos mercados, novas tecnologias, novos produtos e serviços
- Atuou como Consultora na KPMG
- Possui Pós graduação em Gestão Estratégica na Kellogg Management School

