

OLÍVIA

A INCLUSÃO E A DIVERSIDADE COMO MOTORES DE MUDANÇA

As organizações precisam atrair, desenvolver e reter uma força de trabalho que reflita a diversidade das comunidades onde operam. Gerar condições para facilitar a incorporação de talentos com perfis diferentes é o segredo.



Da formação ao mercado de trabalho: conheça a história de Rodolfo

Rodolfo Neuhaus Wiese nasceu em 1953, em uma época em que não era habitual que as crianças com algum tipo de deficiência pudessem interagir na sociedade, havia uma escola para surdos. Seus pais, ao perceberem sua surdez quando ele tinha um ano, dedicaram-se a consultar vários especialistas nos Estados Unidos e no México. Depois que Rodolfo foi diagnosticado com surdez profunda, seus pais fundaram a primeira escola para surdos do Peru, o Centro Peruano de Audição de Linguagem (CPAL).

Entretanto, Rodolfo cresceu e se formou nas escolas para surdos no México, Peru e Argentina. Ele ingressou em uma escola normal com o apoio do padre Hubert Lanssiere, que teve fé em sua capacidade de se sair bem no ensino fundamental e médio. Após completar seus estudos, ingressou na Universidad Agrária de La Molina. Depois, seus créditos universitários foram transferidos para a La Florida International University, em Miami, onde se formou com louvor em Engenharia Eletrônica para Telecomunicações. Posteriormente, matriculou-se em outra instituição de estudo renomada: a University of Michigan, Ann Arbor, onde se formou como Engenheiro Elétrico para Sistemas Digitais. Depois de cinco anos trabalhando, ingressou na Universidade ESAN, uma das mais prestigiosas do Peru, onde completou um MBA, dissertando uma tese com outros dois companheiros sobre “As vantagens competitivas de produtos do Valle Mantaro para o Comércio Internacional”.

Trabalhou como consultor tecnológico de informação e ocupou postos de programador, analista e administrador de sistemas dos negócios internos em IBM para América Latina. Posteriormente, foi promovido a consultor e apoio para pós-vendas de pacotes de ERP para os clientes de IBM.

Ao longo da carreira, a companhia tecnológica apoiou Rodolfo com canais de comunicação para que ele conseguisse uma integração fluida com os clientes. **A integração foi o resultado de uma transformação e um caminho percorrido por ambas as partes: o indivíduo e a empresa.**

Estima-se que mais de 1 bilhão de indivíduos, ou seja, 15% da população mundial, apresenta algum tipo de deficiência, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS).

A quantidade de pessoas com deficiências vem aumentando, principalmente devido ao aumento de doenças crônicas e o envelhecimento da população, e é provável que quase todos os seres humanos tenham algum tipo de deficiência – seja ela temporária ou permanente – em algum momento de suas vidas.



As vantagens de ter organizações inclusivas

Há motivos de sobra para que as empresas contem com estratégias de diversidade e inclusão. De acordo com um trabalho publicado pela OIT, entre os benefícios é possível enumerar:

- **Acesso ao talento:** Se a atenção está voltada para o talento, e não para os estereótipos, é possível criar uma boa reserva de talentos sem aproveitar.
- **Mais inovação:** os profissionais com experiências diversas tendem a ter pontos de vista diferentes para solucionar um problema.
- **Maior sensação de pertencimento e maior retenção:** os profissionais que se sentem integrados são mais comprometidos com os objetivos da empresa e mais engajados.
- **Melhor imagem:** os consumidores valorizam as empresas realmente comprometidas com a inclusão.
- **Vantagens para todos:** todos são beneficiados por um ambiente de trabalho inclusivo, e não apenas as pessoas com deficiência.

Segundo a rede estadunidense Job Accommodation Network – que guia profissionais com deficiência em busca de emprego –, em 58% dos casos adaptar o posto de trabalho às pessoas com deficiência não tem custo algum e, em 37% dos casos, somente implica uma única inversão.

“Minha casa e meu lugar de trabalho foram adaptados para que sejam acessíveis para mim. Especialistas têm me apoiado com um sistema de comunicação assistida e um sintetizador de fala, o qual me permite preparar conferências e relatórios e comunicar-me com audiências diversas. Mas sou consciente de que tive muita sorte”, compartilhou em 2011 o astrofísico britânico Stephen Hawking no Relatório Mundial sobre a Deficiência, elaborado pelo Banco Mundial e a OMS. E acrescentou: *“A deficiência não deveria ser um obstáculo para o sucesso. Eu mesmo sofri uma neuropatia motora (durante toda minha vida adulta) e nem por isso deixei de desenvolver uma carreira profissional de destaque como astrofísico e ter uma vida familiar feliz”*.

Hoje, as organizações começam a ter consciência da importância de contar com equipes diversas e inclusivas, inclusive para potencializar os negócios. As empresas têm mais possibilidades do que nunca de captar pessoas com deficiência como consumidores e como clientes, mas também como profissionais e diretores. Incluí-los em seu quadro de funcionários beneficia a todos: as empresas, os indivíduos e a sociedade.



58%

Em 58% dos casos **adaptar** o posto de trabalho às pessoas com deficiência não tem custo algum e



37%

Em 37% dos casos, somente implica uma **única** adaptação.

“A visibilidade das pessoas com deficiência em nossa sociedade mudou substancialmente nas últimas décadas. Há, cada vez mais, empresas que ampliam suas medidas destinadas à integração da deficiência, e incluem isso em seus relatórios sobre sustentabilidade empresarial, externando que as pessoas com deficiência fazem parte de suas equipes, de seus clientes e sócios externos. Facilitar a integração de pessoas com deficiência nas empresas acaba sendo um benefício para elas mesmas”, garante Vladimik Cuk, Diretor Executivo da International Disability Alliance, da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Tal como sugere um artigo publicado pelo BID (Banco Interamericano de

Desenvolvimento), toda empresa precisa atrair, desenvolver e reter uma força de trabalho que reflita a diversidade das comunidades onde opera. **“Isto é crucial, porque ter diversidade dentro de suas equipes lhes permitirá envolver melhor os colaboradores, compreender e atender os clientes, fortalecer a marca do empregador e gerar ideias criativas”**, destaca Cuk.

Em outras palavras, a diversidade da força de trabalho será uma fonte de inovação, criatividade e abrirá portas para novas perspectivas, graças à multiplicidade de sua visão cultural, de experiências de vida e de habilidades profissionais.



A importância de começar por baixo

Quando Rodolfo Neuhaus Wiese foi diagnosticado como surdo, sua mãe, Grimaneza Wiese, não se rendeu. “Como posso reabilitá-lo?”, havia perguntado ela ao médico de seu filho, que respondeu sem hesitar: “Em um colégio, ora!”.

A palavra colégio se referia a uma instituição de educação especial, com profissionais dedicados a atender as necessidades particulares de crianças com deficiência, espaços não muito comuns na América Latina em meados do século passado. No lugar de lamentar-se, Grimaneza decidiu agir e transformar. Assim, criou o Centro Peruano de Audição Linguagem e Aprendizagem (CPAL), a primeira instituição do país a oferecer uma atenção integral com enfoque clínico multidisciplinar, que atendeu às necessidades educacionais de muitas outras crianças. O centro começou com dois médicos, dois professores e 12 crianças. Na atualidade, ele já emprega mais de 350 pessoas, distribuídas em seus quatro núcleos (dois colégios e dois institutos) por onde passam mais de 1.200 pessoas diariamente.

Há 61 anos, Grimaneza foi uma pioneira que apostou na inclusão. Diante de uma situação familiar, encontrou a forma de ajudar. Como ela, Ximena Otero colabora, por meio da Associação Vuela Colibrí, para gerar ambientes e empresas mais inclusivas.

Otero se formou como comunicadora e trabalhou quase 20 anos na IBM, em diferentes postos, até que assumiu a gerência de Marketing para o Peru. Depois, surgiram outros desafios a nível corporativo. Contudo, no âmbito pessoal, também enfrentou grandes desafios: em 2001 nasceu seu filho, Santiago, com uma condição neurológica

complexa. Os médicos a advertiram que era difícil que a criança sobrevivesse aos três anos de idade. Mas, graças ao acompanhamento de uma equipe multidisciplinar e o amor recebido, Santiago viveu quase 17 anos. “Ele nos presenteou com seu tempo e nos demonstrou que o céu é o limite; nos fez imensamente felizes”, disse Otero sobre Santiago. Após a morte de seu filho, ela reconheceu que seu “coração precisava de uma mudança!”. Pediu demissão de seu trabalho na IBM e fundou, em 2018, o empreendimento social Vuela Colibri, com a missão de gerar oportunidades de igualdade com equidade para pessoas com deficiência, trabalhando aspectos como a acessibilidade recreativa e cognitiva e a conscientização sobre o valor da diversidade.

As empresas podem trabalhar, especialmente, em relação a esses últimos dois pontos. É assim que age uma importante rede de comércios da construção, loja de ferragens e melhoramento do lar de origem chilena com presença regional, que promove uma cultura de empregabilidade diversa e inclusiva.

“Essa empresa tem um plano de equidade, diversidade e prevenção da violência, com políticas, estratégias de equidade, canais de denúncias contra discriminações dentro da empresa, canais de apoio psicológico e jurídico para que os colaboradores possam confiar em qualquer problema”, detalha Otero.

E não termina aí: a empresa também conta com diferentes programas que se desenvolvem ao redor de minorias ou de diversidade, valorizando as diferentes culturas, crenças e origens. Tem um programa específico para pessoas com deficiência, com o que busca dar oportunidades e desenvolver a carreira de todos os seus colaboradores. Para Ximena, conscientizar sobre o valor da diversidade não é um assunto menor. “Não se trata somente de cumprir uma cota: deve haver um compromisso real para incluir pessoas com deficiência no mercado laboral; as empresas devem impulsionar a integração, incorporar valores como pluralidade, respeito e solidariedade ao DNA corporativo, promovendo o trabalho em equipe e melhorando o ambiente interno”.

Não se trata somente de cumprir uma cota: deve haver um compromisso real para incluir pessoas com deficiência em diferentes cargos; que as empresas possam trazer o melhor talento.

Uma das estratégias traçadas por Voa Colibri para ajudar as empresas a tomar consciência da importância de contratar talento diverso é levar pessoas com deficiência incluídas no mercado de trabalho a palestras e apresentações, para que compartilhem suas experiências e pontos de vista.

Para gerar uma verdadeira mudança, é decisivo articular um enfoque integral que deve abordar-se a partir de duas vertentes: que os líderes

das empresas conheçam como integrar as pessoas com deficiência e que as pessoas com deficiência, mesmo assim, possam ter acesso à preparação necessária para poder cumprir em determinada posição.

“É responsabilidade da pessoa formar-se para depois poder ser inserida no mercado de trabalho. As empresas devem identificar os postos apropriados para realizar a inclusão laboral. O sucesso consiste em realizar as adaptações necessárias, oferecer todas as ferramentas e estratégias ao colaborador e fazer um monitoramento e acompanhamento dessa inclusão”, compartilhou Otero.

O poder de validar que a inclusão está sendo bem-sucedida está, justamente, no acompanhamento pós-contratação, que é feito perenemente ao longo do tempo. *“Assim como um trabalhador em uma corporação é medido por resultados, a empresa deveria contar com performance tracking que valide os processos e desafios da inclusão. Não somente por meio de resultados que o trabalhador obtenha, mas também avaliando como os desafios são enfrentados e resolvidos. Nesse caso, o papel dos líderes é fundamental como facilitadores destes processos de integração”,* acrescentou.

O impacto da pandemia

A pandemia de COVID-19 teve um forte impacto para as pessoas com deficiência, não somente pelo que ela implicava e todo o risco sanitário, mas também pela exclusão social e as mudanças de hábitos.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, realizada pela Organização para as Nações Unidas (ONU), aponta que a deficiência não pode ser um motivo ou critério para privar as pessoas de acesso a programas de desenvolvimento e o exercício dos direitos humanos. Dentro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estão as sete metas que se referem explicitamente a pessoas com deficiência, e outras seis metas relacionadas, que são destinadas a pessoas em situação de vulnerabilidade, incluindo pessoas com deficiência.

O VIII Informe sobre exclusão social e desenvolvimento na Espanha, apresentado pela Fundação Foessa em 2019, alertava que 6 milhões de pessoas – a população em condições de vulnerabilidade – poderiam ser excluídas socialmente caso houvesse uma piora da economia. No início de 2021, em meio à crise sanitária, estimava-se que essa cifra poderia aumentar para 8,5 milhões de pessoas em situação de exclusão que já contabilizavam antes da pandemia.

Desse modo, o número de pessoas em exclusão social se elevaria para 14,5 milhões e alcançaria 31% da população, contra 18,4% registrado antes da pandemia, segundo o relatório “Deficiência e desejos para a nova década” da Fundação Adecco.

Neste contexto de incerteza, **as pessoas com deficiência representam um dos setores mais vulneráveis no mundo do trabalho: apesar do seu índice de contratações de 26% em 2020, é necessário acrescentar as crenças estereotipadas e preconceitos que já os acompanhavam antes da pandemia, e que dificultam a sua inclusão no mercado de trabalho.**

O relatório, baseado em uma pesquisa do observatório sobre deficiência e mercado de trabalho espanhol, Odismet, revela que as

pessoas com deficiência foram as mais afetadas pelas medidas adotadas em tempos de COVID-19: 37% sofreu um ERTE, Expediente de Regulação de Emprego, um procedimento mediante o qual uma empresa em uma situação excepcional busca obter autorização para despedir trabalhadores, suspender contratos de trabalho ou reduzir jornadas de maneira temporal quando passam por dificuldades técnicas, organizacionais, que ponham em risco a continuidade da companhia; 7% tiveram que reduzir a jornada; outros 7% viram-se obrigados a tirar férias; e 2% foram demitidos.



Boas práticas

Incorporar com sucesso pessoas com deficiência na empresa requer uma estratégia integral e de processos. Também há a necessidade de práticas e políticas planejadas para identificar e eliminar barreiras, como obstáculos físicos, de comunicação e de atitude, que dificultam o potencial das pessoas de ter uma participação plena na sociedade, assim como as pessoas sem deficiência, segundo um relatório realizado pelos Centros de Controle e Prevenção das Doenças (CDC), dos Estados Unidos.

Implica, em um sentido amplo: receber tratamento justo de outras pessoas (sem discriminação); fazer com que os produtos, as comunicações e o ambiente físico possam ser utilizados pela maior quantidade de pessoas possível; modificar procedimentos ou sistemas para permitir que uma pessoa com uma deficiência os use o máximo possível; e eliminar os estereótipos.

Ao longo da carreira, a IBM apoiou Rodolfo Neuhaus Wiese a ter canais de comunicação para fazer uma integração o mais fluida possível com os clientes. A integração foi o resultado de uma transformação e um caminho percorrido por ambas as partes: a pessoa e a empresa. “Por minha parte, desenvolvi conhecimentos e habilidades profissionais

do trabalho muito importantes, que a empresa teve a confiança de me colocar para trabalhar. Inicialmente, com os companheiros de trabalho nas tarefas internas e, depois de um tempo, à medida que cheguei a dominar minha carreira, a firma começou a me enviar para trabalhar com os clientes. Para isso, previamente, minha gerente me ajudava a me apresentar aos clientes sobre como se comunicar comigo no trabalho para avançar os serviços. Finalmente, comecei a trabalhar nas sedes de clientes locais tanto como os clientes de outros países”, comentou Neuhaus Wiese.

Rodolfo se comunica lendo os lábios e fala “soando como um estrangeiro”, mas logo depois, os demais se acostumam e começam a entendê-lo com normalidade. É preciso que os demais lhe falem de frente, olhando-o nos olhos, devagar, como se estivessem escrevendo, para que ele possa entender com mais facilidade. Comunica-se muito por escrito via e-mail, documentos, mensagens virtuais e WhatsApp. A Universidade Estadual da Carolina do Norte encoraja, (com) sete princípios, a desenvolver o chamado “desenho universal”, cujo objetivo é simplificar a vida das pessoas com produtos, comunicações e entornos físicos mais fáceis de usar, algo que pode ser de utilidade para as empresas:

1

Uso equiparável

Design utilitário, pensado para todos. Por exemplo, portas eletrônicas com sensores nas entradas.

2

Uso flexível

O design se adapta a uma ampla gama de preferências e capacidades. No caso dos caixas eletrônicos (ATM), por exemplo, implica que eles apresentem melhoras no modo em que se vê, se sente ou soa para as pessoas com visão ou audição reduzidas; uma abertura estreita para facilitar a introdução e remoção do cartão bancário; e um suporte para a palma da mão, para ajudar aqueles que têm limitações de locomoção ou pouca força nos braços.

3

Uso simples e intuitivo

O uso do design é de fácil compreensão, independente da experiência, dos conhecimentos, de habilidades linguísticas ou do nível de concentração atual do usuário. Por exemplo: incluir um manual de instruções com desenhos claros e sem texto.

4

Informação perceptível

O design comunica a informação necessária de um modo eficaz ao usuário, independente das condições de luz, som ou visuais, ou das capacidades da pessoa para ler, ver e ouvir. Exemplo: sistemas de alarme em várias frequências que podem ser escutados por todos.

5

Tolerância aos erros

O design minimiza os perigos e as consequências nocivas das ações acidentais ou não intencionais. Por exemplo: uma tomada com um interruptor de circuito caso haja a falha de conexão com o sistema de aterramento, o que diminui o risco de eletrocutamento em banheiros e cozinhas.

6

Pouco esforço físico

O design pode ser usado de maneira eficaz e cômoda com o mínimo de esforço físico. Por exemplo: maçanetas fáceis de usar e que facilitem a abertura das portas para pessoas de todas as idades e com todo tipo de capacidades motoras.

7

Tamanho e espaço adequados para acesso e uso

São disponibilizados tamanhos e espaços adequados para o acesso, alcance, manipulação e uso, independente do tamanho corporal, da postura ou da mobilidade da pessoa. Por exemplo: balcões e janelas suficientemente baixas para que estejam ao alcance de todos, ou então rampas em todos os acessos aos prédios.

Nesta mesma linha, a Rede de Empresas pela Diversidade, uma iniciativa coletiva formada por organizações empresariais, acadêmicas e civis e profissionais especialistas no papel de advisors, coordenada pelo Espaço de Negócios Inclusivos (ENI Di Tella) – um centro da Escola de Negócios da Universidade Torcuato Di Tella – apresentou em 2015 o paper “Guia de Inclusão Laboral de Pessoas com Deficiência para Empresas”.

Esse guia explica – devido a uma pesquisa qualitativa realizada no ano anterior – as principais resistências e barreiras, ou seja, os fatores, que limitam o acesso e o desempenho das pessoas com deficiência no âmbito laboral, tanto nas empresas que atuam sobre o assunto da deficiência, como naquelas que não o fazem. E há uma ênfase especial para as “resistências” entendidas como os modelos mentais de líderes, colaboradores e pessoas com deficiência que não se permitem ver as possibilidades de inserção laboral ou de integração, uma vez que estejam no posto de trabalho.

Estas barreiras e resistências podem se apresentar de forma interna ou externa à empresa, adverte o relatório, que também cita o desconhecimento, espaços arquitetônicos pouco acessíveis, cultura organizacional pouco inclusiva e conceitos prévios como algumas delas. No entanto, com base na experiência das organizações que impulsionam a inclusão laboral de pessoas com deficiência, **algumas dessas barreiras podem ser superadas.**



O guia propõe uma série de boas práticas, entre as quais, detalha:

Adotar a diversidade como estratégia “guarda-chuva”

As políticas e os programas de inclusão laboral de pessoas com deficiência podem ancorar-se na estratégia de diversidade da organização. Também possibilita a difusão de oportunidades de emprego digno e em ambientes mais acessíveis, integrados e respeitosos, contribuindo para uma cultura organizacional mais inclusiva. É importante que outros programas estejam alinhados com os valores da organização.

Buscar o apoio dos gestores

É importante contar com o compromisso e o apoio da equipe de gestão da organização. Para que os programas de diversidade sejam sustentáveis, a empresa inicialmente pode trabalhar com os modelos mentais, e depois propor a inserção laboral de pessoas com deficiência.

Transcender a estratégia de inclusão para outras áreas

É importante que os esforços inclusivos e as iniciativas transcendam as áreas de Recursos Humanos (RH) ou RSE, com o objetivo de motivar gestores de diferentes setores a incluir pessoas com deficiência em suas equipes de trabalho.

Sensibilizar e capacitar

A sensibilização e a capacitação dos colaboradores é a chave para trabalhar conceitos pré existentes e gerar maior adesão. A empresa pode desenvolver atividades como oficinas, aulas, e-learning, ou conversas de sensibilização, com o depoimento de pessoas com deficiência que compartilham suas experiências.

Propor objetivos de incorporação

Implementar objetivos de incorporação de pessoas com deficiência de forma anual pode motivar a organização a manter os esforços para somar pessoas com deficiência.

Prever um processo de seleção inclusivo

Para oferecer igualdade de oportunidades, a empresa deve garantir que o processo de recrutamento e seleção seja acessível aos diversos tipos de deficiência. De qualquer forma, os formulários de aplicação ou outros devem ter um formato acessível para pessoas com deficiência. E ainda, os testes psicotécnicos requerem certa adaptação. Por exemplo, é possível substituir o teste de desenho, caso de uma pessoa com deficiência motora superior.

Realizar ajustes razoáveis

Um ajuste pode modificar a localização de uma mesa de trabalho para que uma pessoa com deficiência auditiva possa ler os lábios quando falam com ela; ou instalar um sistema de software ou leitor de telas em voz alta para pessoas com deficiência visual; ou estipular tempos de descanso se a pessoa necessita; ou fornecer um intérprete de linguagem de sinais para uma pessoa surda; ou designar um tutor para uma pessoa com deficiência intelectual; entre outros.

Tornar acessíveis a informação e a comunicação

A organização pode difundir a informação e os comunicados que realiza habitualmente em diversos formatos acessíveis para que se adequem às deficiências dos colaboradores.

Por exemplo, é possível fornecer materiais que sejam de fácil leitura e compreensão, em braille, com meios e formatos aumentados, para pessoas com dificuldades visuais; pictogramas, gravações ou comunicados que possam ser lidos por leitores de tela. Também é possível legendar vídeos institucionais para as pessoas com dificuldades auditivas.

Um exemplo disso é levado adiante pela Associação Vuela Colibri que, em parceria com a Associação Educativa Kallpa, desenvolvem adaptações em espaços gastronômicos, elaboram os cardápios em Braille e em pictogramas. Um desses projetos foi feito no Gianfranco Caffé, uma cafeteria de estilo italiano localizada na capital peruana. Hoje, o espaço oferece dois tipos de cardápios criados para que os clientes com deficiência tenham maiores oportunidades de acessibilidade cognitiva para obter, assim, maior autonomia e independência. Mas o plano não se limita a desenvolver um “menu inclusivo”: também trabalha com os funcionários para treiná-los em atender e favorecer a autonomia dos clientes com alguma condição. O que se faz em um restaurante pode ser replicado em qualquer outro espaço público, inclusive shoppings e centros comerciais.

Recentemente, encontrei Rodolfo, que é alguém que aprendeu a ler os lábios em diferentes idiomas, em um estacionamento de supermercado, mas, por estar

usando máscara, não pudemos nos comunicar bem. O COVID-19 o isolou, bem como muitas outras pessoas com deficiência. **É importante que as organizações desenvolvam um lado empático e seus líderes trabalhem para gerar ambientes integradores e diversos.**

Como equipe, é necessário abrir-se e comunicar-se, fazendo a vida mais fácil para conseguir que a volta ao trabalho seja mais inclusiva. Algo tão simples como aparar o bigode para que quem precise ler os lábios possa fazê-lo sem dificuldade, incluir rampas de acesso para quem requeira deslocar-se com cadeira de rodas ou, em tempos de trabalho remoto, priorizar as conversas por meio de mensagens virtuais no lugar de vídeo para os que não conseguem escutar ou falar.

A crise sanitária, somada à crise econômica e à mudança climática, nos leva a redefinir nosso propósito como líderes para transmitir às nossas equipes as diretrizes que nos permitirão criar organizações empáticas e inclusivas. Isso porque, na verdade, primeiro devemos começar por nossa equipe de trabalho. São essas pequenas ações as que permitem gerar impacto. E, depois, o seguinte passo vai requerer um enfoque integral para poder, assim, gerar uma verdadeira transformação cultural.

Por Luis Fernando Angulo, Socio de OLIVIA



Uma Consultora Internacional

Especialista em impulsionar processos de transformação nas organizações, não importa onde estejam.

Acompanhamos nossos clientes no desafio de transformar sua cultura, avançar em seus processos de digitalização e desenvolver um DNA inovador.



www.olivia-global.com

A GLOBAL TRANSFORMATION ORCHESTRA