



SAÚDE DO ESCRITÓRIO?

Qual será o futuro dos espaços corporativos

DIVERSIDADE COGNITIVA

Por que investir em pessoas que pensam diferente

COACH DE INSTAGRAM

Como se proteger dos picaretas das redes sociais

VOCÊ RH

0 ano da saúde mental[®]

Su

Sete em cada dez brasileiros estão com medo acima do normal devido à pandemia de covid-19. Essa vulnerabilidade acelerou uma tendência nas organizações: **cuidar do psicológico dos funcionários**

Gastos com doenças psíquicas chegarão a 6 TRILHÕES DE DÓLARES ATÉ 2030



Su

PARA VOCÊ
SE SENTIR

EQUILIBRADO

veja
SAÚDE

SAIBA MAIS. VIVA MAIS.

Assine a partir de **6,90**
/mês

Cancele quando quiser.



Acesse:

assineabril.com.br/vejasaudevc

ou aponte a câmera do seu
celular para o código ao lado.



Su

Em um momento em que a informação confiável é mais importante do que nunca, nasce VEJA SAÚDE. Informação, medicina e ciência para você saber mais e viver mais: mais equilibrado, mais protegido, mais ativo, mais saudável, mais intensamente.

Aproveite todo o conteúdo do site
vejasaude.abril.com.br

SUMÁRIO

Su



ILUSTRAÇÃO DA CAPA:
PEDRO EMILIO

OUTUBRO/NOVEMBRO 2020



Andréa Simões, diretora de gente e gestão da Log-In: terapia online para os funcionários

SEÇÕES

8 | DA REDAÇÃO

9 | FEEDBACK

BOLETIM

12 | Macro
O modelo de trabalho flexível ganha força

16 | Olhar do Presidente
Delair Bolis, da MSD Saúde Animal

20 | Desafio do RH
Viviane Cury, VP para a América Latina da Kimberly-Clark

MELHORES PRÁTICAS

56 | Comunicação
A Leo Madeiras estimula conversas gentis

CONEXÃO STARTUP

58 | Dados
Conheça a história da Pin People

60 | LEIS & GESTÃO
Entenda se é necessário fazer controle de jornada durante o trabalho remoto de emergência

62 | NA ESTANTE
Vencedores do Prêmio Nobel de Economia discutem questões sociais

66 | NA REAL
Vicky Bloch: por que se tornar um voluntário?

22

O ANO DA SAÚDE MENTAL

A pandemia de covid-19 aumentou os índices de ansiedade e depressão. Saiba como estimular o bem-estar psíquico

34

SAÚDE DO ESCRITÓRIO?

O home office se provou interessante e os executivos começam a discutir qual será o futuro dos espaços corporativos

38

O PODER DO DIFERENTE

A importância da diversidade cognitiva

44

COACH DE INSTAGRAM

Os cuidados para contratar

esses profissionais que invadiram as redes sociais

48

NA ALEGRIA E NA TRISTEZA

Empresas criam políticas para apoiar empregados e familiares demitidos por causa da crise

52

PARA O INFINITO

Em novo livro, o guru da gestão Simon Sinek explica qual é a mentalidade dos líderes do amanhã



Su

ESTÁ DIFÍCIL FAZER UMA
GESTÃO DA SAÚDE EFICIENTE
DENTRO DA SUA EMPRESA?

A **plataforma Saúde iD** surge para transformar
seu programa de saúde a favor da sua empresa
e de seus colaboradores



Toda saúde é única



CONHEÇA AS
NOSSAS SOLUÇÕES

FALE COM A VOCÊRH

ASSINATURAS

VENDAS

www.assineabril.com.br
Grande SP: 11 3347-2121
Demais localidades: 0800-7752828
De 2ª a 6ª-feira, das 8 às 22 horas

**VENDAS CORPORATIVAS, PROJETOS
ESPECIAIS E VENDAS EM LOTE**
assinaturacorporativa@abril.com.br

ATENDIMENTO

www.abril.sac.com.br
Grande SP: 11 5087-2112
Demais localidades: 0800-7752112
De 2ª a 6ª-feira, das 8 às 22 horas

PARA BAIXAR SUA REVISTA DIGITAL

Acesse www.revistasdigitaisabril.com.br

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial de VOCÊRH, sugestões e críticas: [via redes sociais da revista \(endereços na seção Feedback\)](#)

Mensagens devem trazer nome completo do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA VOCÊ RH

Anuncie em VOCÊ RH e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:
publicidade@abril.com.br
Tel.: (11) 3037-2302 – São Paulo, SP
www.abril.com.br/trabalheconosco



VICTOR CIVITA (1907-1990) ROBERTO CIVITA (1936-2013)

Publisher: Fábio Carvalho

VOCÊRH

Editora: Elisa Tozzi
Editor de Arte: Pedro Emílio
Repórter: Hanna Oliveira Estagiária: Melissa D'Amelio (arte)

PUBLICIDADE E PROJETOS ESPECIAIS Marcos Garcia Leal (Diretor de Publicidade) (Alimentos, Bebidas, Beleza, Higiene, Moda, Imobiliário, Decoração, Turismo, Varejo, Educação, Mídia & Entretenimento, Financeiro, Mobilidade, Tecnologia, Telecom, Saúde e Serviços, Regionais e Governo). **DIRETORIA DE MERCADO** Carlos Nogueira **EVENTOS E MARKETING** MARCAS Andrea Abelleira **BRANDED CONTENT, CRIAÇÃO E VÍDEO** João Pedro Maya **PRODUTOS E PLATAFORMAS** Guilherme Valente **DEDOC E ABRILPRESS** Irving Lage **ABRIL BIG DATA** (Big Data + SEO + MKT Digital + Advertising) Sérgio Rosa

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA: Av. Otaviano Alves de Lima, 4.403, Freguesia do Ô, CEP 02909-900, São Paulo, SP
Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior: www.publilabril.com.br

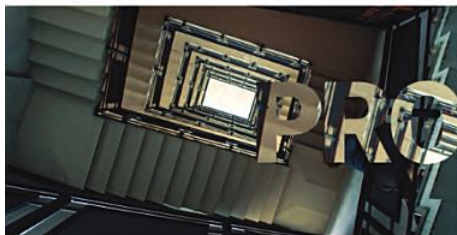
VOCÊ RH 70 (ISSN 24470950), ano 13, nº 6, é uma publicação bimestral da Editora Abril. Edições anteriores: Ligue para 0800-773622 ou solicite ao seu jornaleiro pelo preço da última edição em banca mais despesa de remessa (sujeito a disponibilidade de estoque). Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. VOCÊ RH não admite publicidade redacional.

Serviço ao assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-7752112 www.abril.sac.com.br
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2145 Demais localidades: 0800-7752145 www.assineabril.com.br
IMPRESSA NA ESDEVA INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA: Av. Brasil, 1.405, Poço Rico, CEP 36020-110, Juiz de Fora, MG



www.grupoabril.com.br

ESCUTE



PROCURE



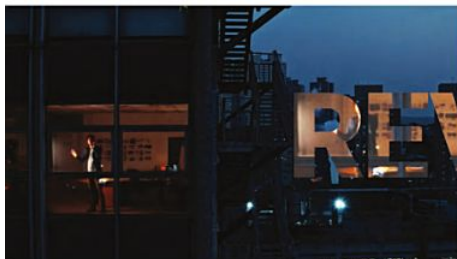
DESCUBRA



ESCREVA



PUBLIQUE



REVELE

veja
a
História
agora

O tema do ano

Já faz algum tempo que a saúde mental está entrando na agenda das lideranças. Mas, antes de 2020, o assunto ainda era um tanto periférico — mesmo que grandes instituições, como o Fórum Econômico Mundial e a Organização Mundial da Saúde, já sinalizassem desde 2016 que problemas como depressão e ansiedade iriam impactar fortemente as sociedades e as economias. Com a pandemia de covid-19 tudo mudou. Por receio de adoecerem ou de perderem a renda, as pessoas começaram a ter mais estresse e sintomas de burnout. Um levantamento do Instituto Bem do Estar e da NOZ Pesquisa e Inteligência com 1.500 entrevistados tira uma boa foto deste momento. A pesquisa revela que

71% dos brasileiros estão com índices elevados de medo e que 51% acham que algo muito ruim vai acontecer. As empresas ficam no meio desse turbilhão de sentimentos, com líderes e empregados se sentindo frágeis e vulneráveis. A saída para lidar com isso, mais uma vez, é humanizar as relações. A partir da página 22, em reportagem de Márcia Di Domenico, mostramos as melhores práticas para acabar com os estigmas por trás das doenças mentais, as estratégias para acolher quem está (ou pode ficar) doente e como criar companhias com segurança e bem-estar psicológico. Afinal, como diz Toya Lorch, sócia fundadora da consultoria Get Ahead, “as organizações e as pessoas sacrificaram a saúde mental em nome da produtividade. Hoje não há mais espaço para isso”. Chegou a hora da mudança. ●



Su

ELISA TOZZI
EDITORA



FEEDBACK

@vocerh@abril.com.br

@revistavocerh

in revista-voce-rh

f revistavocerh

tw revistavocerh



O engajamento à distância é o desafio do momento. Além de motivação e capacitação digital, o acolhimento e o afeto estão abrindo espaço no ambiente profissional. É importante também manter e estimular a integração geracional, meio quebrada com o distanciamento social imposto pela pandemia. (Sobre a reportagem de capa *O desafio da conexão*, ed. 69)

Márcia Monteiro [in](#)

Esse raciocínio sobre o engajamento me soa coerente, independentemente da pandemia. Talvez neste momento pandêmico tenha se evidenciado como uma consequência do acúmulo de tarefas que recaem sobre o trabalhador. Tempos difíceis! (Sobre a reportagem de capa, *O desafio da conexão*, ed. 69)

Renata Simões [in](#)

Engajar antes da pandemia já era o calcanhar de Aquiles para muitos gestores, agora é algo crucial para alcançar os objetivos

e ter um time de alta performance. (Sobre a reportagem de capa, *O desafio da conexão*, ed. 69)

Alex Rocha da Silva [in](#)

Manter colaboradores sempre motivados é um exercício que exige dedicação. Os gestores precisam estar atentos às necessidades deles para propor maneiras de deixá-los satisfeitos com o trabalho e, conseqüentemente, fazê-los produzir mais. (Sobre a reportagem de capa, *O desafio da conexão*, ed. 69)

Gleyson Vieira [in](#)

Acredito que para engajar não seja necessário estar no mesmo espaço físico. Às vezes os líderes estão na mesma sala e criam diversas barreiras para isso. Algumas ações simples podem ajudar muito: comunicar de maneira clara, alinhar expectativas, ouvir as pessoas e comemorar os resultados individualmente e em equipe. (Sobre a reportagem de capa, *O desafio da conexão*, ed. 69)

@carinas_nunes [@](#)

Sensacional! O Brasil e o mundo precisam de mais mulheres no comando. (Sobre a entrevista com Andréia Dutra, presidente da Sodexo Brasil, ed. 68)

@nandobersi [@](#)

O privilégio branco não significa que a vida dele é fácil, significa que a cor dele não é um fator impeditivo para fazer o que quiser. (Sobre o artigo de Vicky Bloch que trata da inclusão racial, ed. 68)

@psieymirocha [@](#)

As leituras de Fernando Alves ([@instadofer](#)) vêm acompanhadas de petisco.



Eleições em São Paulo: Votorantim criou projeto de educação política

EM DEFESA DA DEMOCRACIA

Perto das eleições municipais de 2020, a Votorantim S.A. lançou uma iniciativa de educação política: o Programa Cidadania, que tem como objetivo desenvolver os funcionários em suas relações com a empresa e a sociedade. “A educação política pode nos lapidar como cidadãos”, explica Joyce Alves, coach e responsável pelo setor de desenvolvimento da Votorantim. Além de eventos sobre cidadania e democracia, o projeto

conta com a distribuição do Guia do Voto aos 166 empregados da companhia, no qual há informações sobre as eleições, o sistema eleitoral brasileiro, os partidos políticos e os poderes Legislativo e Executivo do país. A iniciativa da companhia vem em um momento bastante delicado para o Brasil quando o assunto é democracia. De acordo com o ranking *Democracy Index 2019*, feito pela revista *The Economist*, que mapeia questões como processo eleitoral, cultura política

e funcionamento do governo, nosso país está na posição número 52 entre 167 países, atrás de Índia e Jamaica. No ano anterior, estávamos em 50º lugar. O que puxou o índice para baixo foi a diminuição da participação política.



IDEIA LUCRATIVA

No início da pandemia a VOQIN', agência de live marketing com atuação global, se viu diante do grande desafio de engajar funcionários remotamente. Para encontrar soluções, a companhia pediu ajuda aos 75 empregados por meio do desafio Provoque Ideia. O desafio gerou um insight que rendeu bons frutos — interna e externamente. Trata-se do Emex, uma plataforma virtual por meio da qual é possível fazer transmissões ao vivo, webinars, interações e ativações de marca. A solução era tão boa que a VOQIN' aportou quase 2 milhões de reais para desenvolvê-la e já conseguiu um cliente, a Unilever. Para Cláudia Dionísio, gerente de cultura da empresa, a iniciativa deu certo por ter sido uma resposta natural ao momento que estamos vivendo: “As pessoas estão todas no mesmo barco, temos que remar no mesmo sentido”.



Escritório da VOQIN' em Lisboa: time brasileiro teve insight milionário de inovação



HUMANIDADE NA PANDEMIA

Empresas com funcionários motivados lucram mais. Philippe Ryser ouviu essa afirmação de um economista, e a frase o impactou fortemente. Tanto que, como CEO da Ceptis, empresa de soluções tecnológicas para rastreamento com marcação segura, ele procura aplicar esse conceito no dia a dia da organização. E na crise do coronavírus não poderia ser diferente. A Ceptis não demitiu ninguém, aumentou em 5% o quadro e ainda distribuiu benefícios financeiros, como o adiantamento do bônus e do dissídio — uma ajuda para os momentos difíceis que as famílias dos profissionais poderiam enfrentar. "Precisamos ter ouvidos atentos e fazer o que for possível para transmitir confiança e credibilidade aos funcionários", explica Philippe. A companhia segue contratando e até o fim do ano deve preencher dez vagas.

O NOVO PACOTE

A crise de covid-19 trouxe vários assuntos à tona no mundo do trabalho — e os benefícios não ficaram atrás. De acordo com uma pesquisa feita em julho pela consultoria de recrutamento Robert Half que ouviu 620 profissionais, a maioria dos entrevistados (86%) acredita que o pacote precisará mudar no pós-pandemia. O cuidado com a saúde continua como o mais importante, e 71% das pessoas estão dispostas a procurar outra oportunidade de trabalho se os benefícios não forem interessantes. Veja as novas necessidades.

BENEFÍCIOS MAIS COMUNS ANTES DA PANDEMIA	BENEFÍCIOS CONSIDERADOS MAIS IMPORTANTES NO PÓS-PANDEMIA
Assistência médica	Assistência médica
Assistência odontológica	Vale-refeição
Vale-refeição	Vale-alimentação
Notebook	Assistência odontológica
Estacionamento	Aportes na previdência privada por parte da empresa
Celular e chip	Notebook
Vale-transporte	Auxílio financeiro para home office



FATOR CULTURA

Qual é o perfil cultural das empresas brasileiras? Para responder a essa pergunta e ajudar as organizações a compreender quais são os símbolos que regem suas relações de trabalho, a startup Mindsight ouviu 158 companhias. A análise foi feita com base no método *Organizational Culture Profile* (OCP), de O'Reilly, Chatman e Caldwell. Chegou-se à conclusão de que existem oito perfis comuns: pragmático, colaborativo, estável, criativo, ágil, executor, consolidado e comprometido. A maior parte das empresas (22%) tem uma cultura estável, com características de estabilidade, controle e atenção aos detalhes. No fim da lista, com apenas 9%, estão as criativas e as consolidadas.

DOIS EM UM

As empresas começam a colher os frutos do home office forçado, que colocou 48% dos trabalhadores em seus lares. Organizações passam a compreender que o melhor cenário será o híbrido, com funcionários um pouco em casa e um pouco no escritório. A seguir, Gartner mapeia os desafios.

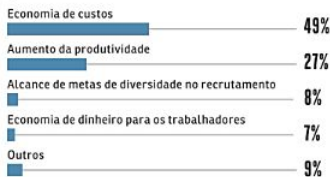


O QUE SABEMOS ATÉ AGORA

Os sentimentos dos executivos de gestão de pessoas em relação ao home office

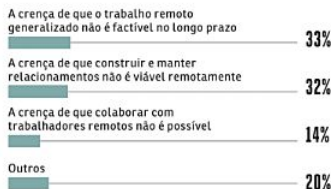
O LADO BOM

Qual foi o maior benefício que sua empresa ganhou ao adotar o home office?



O LADO COMPLICADO

Qual é a maior barreira para o futuro do trabalho remoto?



LIDERANDO OS REMOTOS

Os desafios de gerenciamento para o RH e para os líderes

1. Manter a cultura
2. Sustentar a produtividade
3. Fazer com que a experiência dos funcionários internos e remotos seja a mais uniforme possível
4. Possibilitar a colaboração
5. Oferecer uma boa experiência para os funcionários

6. Reconfigurar o escritório para refletir a nova maneira de trabalhar
7. Gerenciar os riscos de cibersegurança remotamente
8. Gerenciar a discriminação e outras formas de má conduta
9. Manter a liderança conectada com o time



DISTANTES, MAS FOCADOS

Funcionários que podem trabalhar à distância se sentem mais engajados e produtivos

ACIMA DA MÉDIA

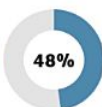
Porcentagem de empregados que reportam maiores níveis de esforço pela empresa



NUNCA REMOTAMENTE



ÀS VEZES
REMOTAMENTE



SEMPRE
REMOTAMENTE



EU MELHORO, TODOS MELHORAM

Porcentagem de empregados que percebem alta colaboração entre as áreas



NUNCA REMOTAMENTE



ÀS VEZES
REMOTAMENTE



SEMPRE
REMOTAMENTE

FAZENDO MAIS

Porcentagem de empregados que acreditam ser mais produtivos do que os pares



NUNCA REMOTAMENTE



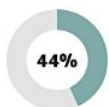
ÀS VEZES
REMOTAMENTE



SEMPRE
REMOTAMENTE

NA BALANÇA

Porcentagem de empregados que conseguem equilibrar trabalho e vida pessoal



NUNCA REMOTAMENTE



ÀS VEZES
REMOTAMENTE



SEMPRE
REMOTAMENTE



SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Porcentagem de empregados que se sentem à vontade para expressar seus sentimentos verdadeiros



NUNCA REMOTAMENTE



ÀS VEZES
REMOTAMENTE



SEMPRE
REMOTAMENTE

QUERO FICAR

Porcentagem de empregados que gostariam muito de permanecer na companhia



NUNCA REMOTAMENTE



ÀS VEZES
REMOTAMENTE



SEMPRE
REMOTAMENTE

CONSTRUA O BUSINESS CASE

Faça um plano que demonstre os resultados tangíveis e que mitigue as preocupações em potencial.

ESCLAREÇA A ESTRATÉGIA

Defina claramente quais são os componentes e resultados esperados da estratégia de trabalho híbrido da organização.

PLANEJE O CENÁRIO

Identifique cenários que incluam posições viáveis remotamente e defina os graus de flexibilidade dos diferentes papéis da empresa.

ESPAÇOS DE TRABALHO

Determine ajustes para os espaços de trabalho e também para a área de facilities — é preciso pensar em questões específicas do modelo híbrido.

DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Implemente soluções virtuais de aprendizado e atualize as práticas de gestão de talentos para criar planejamento sucessório também no modelo híbrido.

COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO

Disponibilize tecnologias que melhorem a comunicação, a colaboração e a conectividade entre os empregados.

REMUNERAÇÃO TOTAL

Pense em como a remuneração, os bônus e as estratégias de reconhecimento deverão ser ajustadas para os funcionários em trabalho híbrido. Isso é importante para garantir a paridade.

DEFINIÇÃO DE METAS E DESEMPENHO

Importante treinar os líderes sobre como revisar as metas de desempenho das equipes. E educá-los para entender quando é necessário gerenciar por essas metas e quando é melhor fazer isso pela observação.

BEM-ESTAR

Analise as ferramentas de saúde e bem-estar, identifique as áreas que precisam de melhorias e otimize as ofertas dentro da organização.

INTEGRAÇÃO VIRTUAL

Implemente uma integração virtual que, além de reduzir custos, possibilite criar uma experiência individualizada para o novo funcionário.

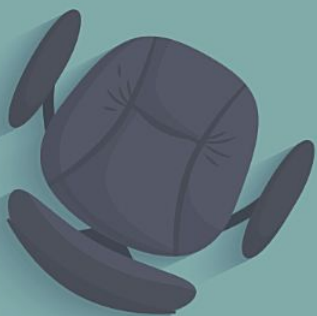
RECRUTAMENTO

Ajuste as maneiras de encontrar e atrair talentos para o modelo híbrido, bem como as estratégias de EVP e de marca empregadora.

O MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO

Su

Esse estilo garante que os profissionais possam trabalhar de diferentes localidades além das tradicionais sedes e fábricas. O modelo híbrido une flexibilidade, adaptabilidade e responsabilidade. Conheça os pilares desse esquema e veja como implementá-lo



SEM MÁSCARAS

Delair Bolis, da MSD Saúde Animal, acredita que o autoconhecimento é uma das ferramentas mais poderosas para o desenvolvimento — e o estimula na empresa

Elisa Tozzi

Veterinário de formação, Delair Bolis, de 49 anos, está desde janeiro de 2019 à frente da MSD Saúde Animal, multinacional que atua no mercado de saúde e nutrição animal. Liderando mais de 1.000 funcionários no Brasil, espalhados entre escritório, fábricas e campo, Bolis teve grandes desafios durante a pandemia do coronavírus: estruturar e aplicar um plano de ação para garantir a segurança de empregados e clientes e enfrentar, ele próprio, o vírus da covid-19 (que contraiu em junho). Para o executivo, o que faz a diferença é a maneira como lidamos com os problemas quando eles surgem. “O que define o resultado não é a intensidade do desafio, mas a capacidade de resposta”, diz Bolis.

Em junho, você contraiu a covid-19. Como foi a experiência?

Eu me cuidei muito, mas fiquei positivo. Lembro que numa quarta-feira tive calafrios e que, no fim de semana, quando fui brincar com minha filha, senti muito cansaço. Fiz os exames e a covid-19 foi diagnosticada, assim como o fato de meu pulmão estar 18% comprometido. O impacto é impressionante, foi um misto de sentimentos. Além do medo e da impotência, eu me senti culpado, fiquei pensando: “Onde eu errei?”. Passei 16 dias em isolamento e não pude comemorar o aniversário da minha filha.

Como foi o processo de comunicação sobre a doença?

Primeiro falei com a família e depois com o comitê de crise da MSD (do qual faço parte com mais quatro pessoas), e então conversei com o comitê executivo. Depois disso, comunicamos toda a organização no nosso bate-papo semanal virtual — que estamos fazendo desde 14 de março, quando colocamos todos os funcionários que podiam em home office, que são o pessoal do escritório e o do campo.

E a situação nas fábricas?

Em cinco dias nós construímos um

plano estratégico para tratar do coronavírus, que está baseado em três pilares: proteger as pessoas, proteger os clientes e impactar a sociedade. Com três fábricas no Brasil e mais de 1.000 colaboradores, temos uma responsabilidade enorme. Nas fábricas não é possível fazer home office, mas tomamos medidas preventivas. Primeiro, identificamos e afastamos todos que são do grupo de risco — chegamos a um percentual de 12%. Além disso, remanejamos a escala de produção para operar em mais turnos e ter menos pessoas trabalhando ao mesmo tempo. Isso aumentou nosso custo,



Su

“

É POR MEIO DO
AUTOCONHECIMENTO
QUE SURGE A MOTIVAÇÃO

mas era necessário pela segurança. Como somos uma farmacêutica, a fábrica já tinha muitos protocolos de segurança e de biossegurança. Para nós é normal trocar de roupa, colocar máscara e higienizar as mãos.

Um dos pilares do plano estratégico é "Impactar a sociedade". Como fazem isso?

A melhor maneira de impactar a sociedade não é pelos produtos, mas pelas pessoas. Claro que um medicamento, uma inovação, uma tecnologia terão impacto, mas são as pessoas que realmente fazem a diferença. Por isso, trabalhamos fortemente o comportamento dos funcionários. Nossa universidade corporativa, por exemplo, tem como objetivo ajudar a disseminar conhecimento e multiplicar a ciência — tanto interna quanto externamente. Recentemente, conectamos produtores de animais e donos de clínicas veterinárias da Europa e da Ásia com nossos clientes do Brasil para haver troca de experiências.

Até agora, qual foi o maior aprendizado com a crise do coronavírus?

Que o digital é importante, mas a pandemia trouxe para nós a valorização do humano. A conexão emocional acontece pelo digital, mas para o ser humano a confiança é estabelecida no contato visual e físico. Temos que nos tornar mais digitais — mas muito mais humanos.

Quais serão os próximos passos?

Ficaremos fora do escritório de São Paulo até novembro. Não temos tanta necessidade de retornar e estamos redesenhando a arqui-

tetura do escritório para ter mais espaçamento e segurança. Para o pessoal da força de vendas, que fica no campo, temos uma inteligência que analisa o status da cidade e da região de acordo com a média móvel do Ministério da Saúde para identificar se é possível voltar. Além disso, também avaliamos a pessoa, vemos se ela ou um familiar é do grupo de risco e se quer ou não voltar. Temos 15% de pessoas que não se sentem confortáveis ou são grupo de risco e as respeitamos.

Como é seu relacionamento com a área de RH?

O RH está dentro do comitê executivo, ao lado do presidente da saúde humana, do CFO e de mim. Quando há um voto de minerva, ele sempre vem do nosso diretor de RH, que também é o líder do comitê de crise. A área de pessoas tem que ajudar os profissionais a descobrir quem são verdadeiramente. O autoconhecimento é um pilar importante, que trabalhamos muito. Todo novo funcionário passa por um treinamento e recebe um livro que o ajuda a mapear seus pontos fortes.

Como funciona esse processo de descoberta?

A pessoa entende quais são suas potencialidades mais fortes e como despertar outras. É por meio do autoconhecimento que surge a motivação. Quando você descobre quem é de verdade, começa a ter coragem para agir e se mostrar vulnerável. Essa integralidade também é fundamental para nós. Temos que dar espaço para todos serem a mesma pessoa em casa e no trabalho.

Quais são as competências mais importantes para os líderes hoje?

Humildade. Quanto mais humildes formos, mais desenvolveremos as capacidades de não julgar e de escutar. Ninguém é líder, está líder — e precisamos trabalhar essa vulnerabilidade para entender que não somos perfeitos. É nos deslizes que experimentamos o conhecimento. O cuidado nesse processo é evitar a complacência. Se existe algo errado que deve ser ajustado, não podemos ignorar porque "não é a nossa responsabilidade".

Acredita que o estilo de liderança precisa se ajustar a cada situação?

Sim. A liderança tem que ser individualizada, porque cada pessoa é diferente das outras e precisa de determinada comunicação para maximizar seus pontos fortes e se sentir inspirada. Quanto mais você consegue gerir individualmente, mais desperta o potencial do outro. ●

“

A MELHOR MANEIRA DE IMPACTAR A SOCIEDADE NÃO É PELOS PRODUTOS, MAS PELAS PESSOAS

Su

Os gatos ficam
"chapados" com catnip?

Qual foi o primeiro
easter egg da história?

Por que é gostoso
estourar espinhas?

SUPER
RESPONDE

Por que não dá para fazer
côcegas em si próprio?

Plantas melhoram
o ar da sua casa?

Esciãrecemos
suas dúvidas,
e provocamos
muitas outras.!

SUPER
INTERESSANTE

Toda segunda e sexta,
um vídeo novo.

Assista no YouTube
ou em
abr.ai/superresponde

Para assistir agora,
aponte a câmera do
seu celular para o
código abaixo:



PROTEGENDO AS EQUIPES

Su

Viviane Cury,
VP de RH para
a América
Latina da
Kimberly-
Clark: é
importante
respeitar as
diferenças
das regiões

Com menos de seis meses no cargo de vice-presidente de recursos humanos da Kimberly-Clark para a América Latina, Viviane Cury precisou rever as estratégias por causa da pandemia de covid-19

Viviane Cury, de 43 anos, é figura conhecida nos corredores da Kimberly-Clark. Com 16 anos de empresa, a executiva, que é formada em psicologia, atuou como business partner na área de vendas

e marketing, na qual era responsável pelos processos de gestão de desempenho, carreiras, atração de talentos e seleção e remuneração, além de auxiliar na criação de estratégias da área.

Em 2014, sua carreira se tornou internacional e ela foi para a Colômbia como diretora sênior de RH na região andina para gerenciar as equipes de Peru, Bolívia, Colômbia, Equador e Venezuela. Cerca de três anos depois, Viviane se mudou para os Estados Unidos para atuar como diretora global de recursos humanos. Ela auxiliou quase 50% da liderança mundial da Kimberly-Clark, incluindo os gestores de marketing, inovação, comunicação e jurídico, durante um processo de reestruturação global.

Durante esse período, Viviane ainda foi importante para aumentar a diversidade na companhia — na área jurídica global, por exemplo, o número de mulheres nos cargos de diretoria ou acima disso aumentou mais de 30% e hoje representa quase

metade das posições. Em setembro do ano passado, Viviane deu um novo passo e assumiu como vice-presidente de recursos humanos para a América Latina.

DESAFIO

Quando chegou à posição, em setembro de 2019, os objetivos do cargo eram claros: desenvolver estratégias para conectar a América Latina com as transformações organizacionais pelas quais a empresa estava passando, além de estimular o desenvolvimento de 12.000 talentos. Em menos de seis meses os planos viraram de cabeça para baixo por causa da covid-19, que

afetou fortemente a região.

"Essa foi uma situação que ninguém vivenciou, mas conseguimos implementar uma série de medidas. Nossa primeira reunião sobre a doença foi no dia 12 de março, e em 24 horas já tínhamos 98% das equipes administrativas com computador e acesso remoto para trabalhar de casa."

Viviane lembra que o desafio estava em proteger os funcionários que trabalham na produção — por se tratar de uma fabricante de produtos para cuidados pessoais, as fábricas, que abrigam 60% da equipe, não podiam parar. A solução foi distribuir equipamentos de proteção individual, medir a temperatura, aumentar o número de ônibus fretados e dividir as plantas em setores para que cada grupo não tivesse contato com os outros.

A empresa também está oferecendo treinamentos sobre como trabalhar em home office e gerenciar à distância, além de sessões ao vivo com médicos para esclarecer quais são os sintomas da covid-19 e tirar dúvidas. Embora parte das orientações sobre como enfrentar a pandemia venha da matriz, há respeito pelo jeito de ser em cada local — só na América Latina são 18 países com suas especificidades. "Existe o desafio de lidar com as diferenças e dar autonomia, mas criando um padrão para alguns processos, o que dá agilidade e escalabilidade ao negócio." ●



ESSA FOI UMA
SITUAÇÃO QUE
NINGUÉM NUNCA
VIVÊNCIOU, MAS
IMPLEMENTAMOS
UMA SÉRIE DE
MEDIDAS

QUALIDADE DE VIDA

O ANO DA SAÚDE MENTAL



Sete em cada dez brasileiros estão com medo acima do normal devido à pandemia de covid-19. Essa vulnerabilidade acelerou uma tendência nas organizações: cuidar do psicológico dos funcionários. Veja quais são as melhores práticas

MARCIA DI DOMENICO

Su



Su

QUALIDADE DE VIDA

Bem antes de a covid-19 ser oficialmente declarada uma emergência mundial, a Organização Mundial da Saúde (OMS) previu que a depressão seria a doença mais incapacitante do mundo até 2020. Não deu outra. O ataque global do coronavírus veio aprofundar o que já era tido como uma pandemia silenciosa — a dos transtornos mentais — e chamar a atenção para o fato de que cuidar da saúde da mente é tão importante quanto da saúde física. Até porque, pelo conceito da própria OMS, saúde é “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou de enfermidade”.

Em maio deste ano, o censo norte-americano revelou que aproximadamente um terço da população do país mostrava sinais de ansiedade (30%) ou depressão (24%) como consequência da pandemia. Por aqui, um levantamento realizado em maio pelo Instituto Bem do Estar e pela NOZ Pesquisa e Inteligência com mais de 1.500 pessoas em todo o Brasil mostrou que 53% estão tendo alterações de humor durante o isolamento, sendo que as impressões mais citadas foram medo acima do normal (71%), preocupação (70%), desânimo (56%) e sensação de que algo muito ruim pode acontecer (51%).

Outro estudo, do Instituto de Psicologia da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) em parceria com a Universidade Yale, dos Estados Unidos, realizado com mais de 3.300 estudantes e profissionais de diversas áreas residentes em todos os estados do país, revelou que os índices de estresse alto, ansiedade e depressão, que já estavam acima das médias estabelecidas como aceitáveis para a população, quase dobraram entre março e abril, os primeiros meses de quarentena no Brasil (veja o quadro *Como você está?*, pág. 28). “Alguns grupos mais afetados pelas perdas econômicas, como empresários, administradores e trabalhadores do comércio, apresentaram níveis

de depressão até 50% acima da média das demais ocupações”, diz Alberto Filgueiras, coordenador do Laboratório de Neuropsicologia Cognitiva da Uerj e coautor do estudo. “Profissionais que precisam sair para o trabalho mostram indicadores de estresse, ansiedade e depressão até 12% maiores do que quem tem a opção de trabalhar em casa.”

Em junho, as buscas por termos ligados a saúde mental no Google atingiram um recorde: aumentaram 61% em relação ao mesmo mês em 2019 e 70% em comparação com fevereiro deste ano, logo antes de as práticas de distanciamento social serem adotadas no Brasil. Procuras por “saúde mental na quarentena” e “exaustão mental” cresceram 150%, ainda de acordo com a plataforma.

Temores e incertezas

Isolamento social, medo de ficar doente, luto pela morte de amigos e parentes, mudanças na rotina doméstica e profissional, desemprego, preocupações financeiras, excesso de informação (e desinformação) e um horizonte de incertezas hoje se somam para tirar a tranquilidade dos brasileiros, desencadeando — ou agravando para quem já tinha o diagnóstico — quadros de estresse crônico, transtornos de ansiedade, depressão, síndrome do pânico e burnout, o esgotamento profissional. Isso sem falar em mais queixas de insônia, sedentarismo, alimentação desregrada, tabagismo e abuso de álcool, drogas e medicamentos, que também se refletem negativamente no bem-estar geral. Quando o foco vai para as mulheres, é possível ver que muitas enfrentam, ainda, o peso da jornada tripla de funções e, em casos mais graves, da violência doméstica.

Dos fatores diretamente ligados ao trabalho, a migração às pressas para o home office teve (e

71%

**DAS PESSOAS ESTÃO
COM MEDO ACIMA
DO NORMAL**

FONTE: INSTITUTO BEM DO ESTAR E
NOZ PESQUISA E INTELIGÊNCIA

continua a ter) forte impacto no bem-estar mental dos trabalhadores. Se, por um lado, poupar tempo e saúde evitando trânsito, deslocamento e aglomeração no transporte são vantagens, por outro, o trabalho remoto se mostrou potencialmente desgastante. Isso porque nem todo mundo contava com estrutura de escritório e boa conexão com internet em casa, por exemplo. E, no caso de pais e mães com crianças, houve quem precisou se desdobrar para conciliar a atividade profissional com as tarefas domésticas e a assistência ao estudo online dos filhos. Além disso, queixas como expediente estendido, excesso de reuniões (ainda que virtuais), vigilância de horários e rigidez em relação à produtividade e aos resultados se tornaram comuns.

Pensando em otimizar e tornar mais leve o trabalho em home office, a Novartis concedeu auxílio em dinheiro para que os funcionários pudessem fazer melhorias na estrutura do escritório em casa, como mobiliário e iluminação funcionais. “Também incentivamos que os times sigam uma agenda consciente de reuniões, evitando encontros desnecessários e em horários críticos, como a hora do almoço, muito pela manhã ou no fim da tarde”, explica Julia Ruback Pirola, diretora de RH da farmacêutica. A área também organizou rodas de conversa sobre *homeschooling* (o ensino domiciliar), cuidados com pets e outros temas de interesse de quem está passando mais tempo em casa do que o normal.

Os gestores são estimulados a manter contato constante com as pessoas para saber como estão física e mentalmente, e empregados que precisam dedicar algum tipo de cuidado especial a filhos ou pais ganharam direito a um período de licença remunerada sem desconto nas férias. O retorno ao trabalho presencial será flexível, com cada um ficando responsável por definir quando prefere voltar, desde que em função elegível. “É uma maneira de demonstrar confiança e dar autonomia às pessoas”, comenta Julia, que cita o índice de satisfação mais alto do que nunca nas pesquisas de clima recentes.

Por que cuidar do psicológico?

Não é de hoje que se defende que colocar dinheiro em iniciativas de saúde mental precisa ser visto co-

“PROFISSIONAIS QUE SE SENTEM CUIDADOS SÃO MAIS PRESENTES, ENGAJADOS, CRIATIVOS, SE RELACIONAM MELHOR E COMETEM MENOS ERROS”

ANA MARIA ROSSI, PRESIDENTE DA ISMA-BR

mo investimento, e não como gasto. De acordo com dados da OMS, cada dólar destinado por governos e organizações a políticas e tratamentos para manter equipes psicologicamente saudias resulta em retorno de 4 dólares em produtividade. “O capital humano é o ativo mais importante das empresas. Profissionais que se sentem cuidados são mais presentes, engajados, criativos, se relacionam melhor e cometem menos erros”, afirma Ana Maria Rossi, doutora em psicologia e presidente da International Stress Management Association (Isma-BR).

Dados pré-pandemia da Secretaria de Previdência do Ministério da Economia revelam que, até 2017, transtornos ansiosos e depressivos eram o terceiro motivo de concessão de auxílio-doença no país, somando mais de 72.000 beneficiários. Na área jurídica, por exemplo, chegam a responder por até 60% dos casos de afastamento de advogados e procuradores, de acordo com números de 2019 do Ministério Público do Trabalho. A pandemia obviamente tornou todos esses índices obsoletos e, embora seja impossível calcular a quantidade de trabalhadores emocionalmente doentes, estamos diante de uma emergência de saúde.

No Fórum Econômico Mundial de 2019, em Davos, na Suíça, o bem-estar psicológico do indivíduo foi incluído pela primeira vez no relatório que trata dos fatores de risco à economia global. Estimativas mostram que gastos relacionados a doenças emocionais poderiam chegar a 6 trilhões de dólares em todo o mundo até 2030 — mais do que a soma das despesas com diabetes, doenças respiratórias e câncer,

QUALIDADE DE VIDA

segundo dados do fórum. E isso sequer considerava o impacto do coronavírus. Ainda de acordo com o documento, o que vai determinar o crescimento de uma economia baseada no conhecimento, como a do século 21, será a capacidade das organizações de construir ambientes de trabalho acolhedores e seguros psicologicamente.

“Muitas vezes, o trabalhador com ansiedade ou depressão é rotulado como preguiçoso, incapaz ou incompetente quando, na verdade, ele está doente. Se não houver investimento por parte das empresas no sentido de cuidar dos empregados para evitar que adoçam, haverá uma queda brutal de produtividade e, pior, que se estenderá por anos”, observa Alberto Filgueiras, da Uerj.

Diferentemente das doenças físicas, que, de modo geral, permitem o retorno ao trabalho depois de um período de recuperação de semanas ou poucos meses, as mentais não têm essa previsibilidade. A volta pós-depressão, síndrome do pânico ou estresse pós-traumático, por exemplo, pode demorar mais de um ano. “Ainda assim, a pessoa não volta no mesmo ritmo, o desempenho pode ficar limitado e pode haver recaídas”, diz Ana Maria, da Isma-BR.

Com a flexibilização da economia e o retorno gradual às atividades presenciais, muita gente está experimentando uma sensação que vem sendo chamada de FOGO, acrônimo para *Fear of Going Out*, ou medo de sair de casa. Comparável à síndrome da cabana, um fenômeno psicológico vivido por trabalhadores e moradores de locais isolados após longos períodos de confinamento ou durante

invernos rigorosos, a FOGO apresenta sintomas típicos de ansiedade, como palpitações, respiração ofegante, tensão muscular, vontade de chorar, medo paralisante, dificuldade de concentração e alterações no sono. Para quem convive com ela, é como se pegar o elevador, encostar em pessoas e objetos, sair brevemente para compras essenciais e até respirar fora de casa se tornassem ameaças. Se não tratada — com ajuda de terapia, de preferência, para entender que sentir medo é normal diante das mudanças bruscas na rotina e conseguir superá-lo, com adoção de hábitos saudáveis e socialização com pessoas queridas, para evitar sentimentos de solidão —, pode evoluir para ansiedade generalizada, síndrome do pânico e depressão.

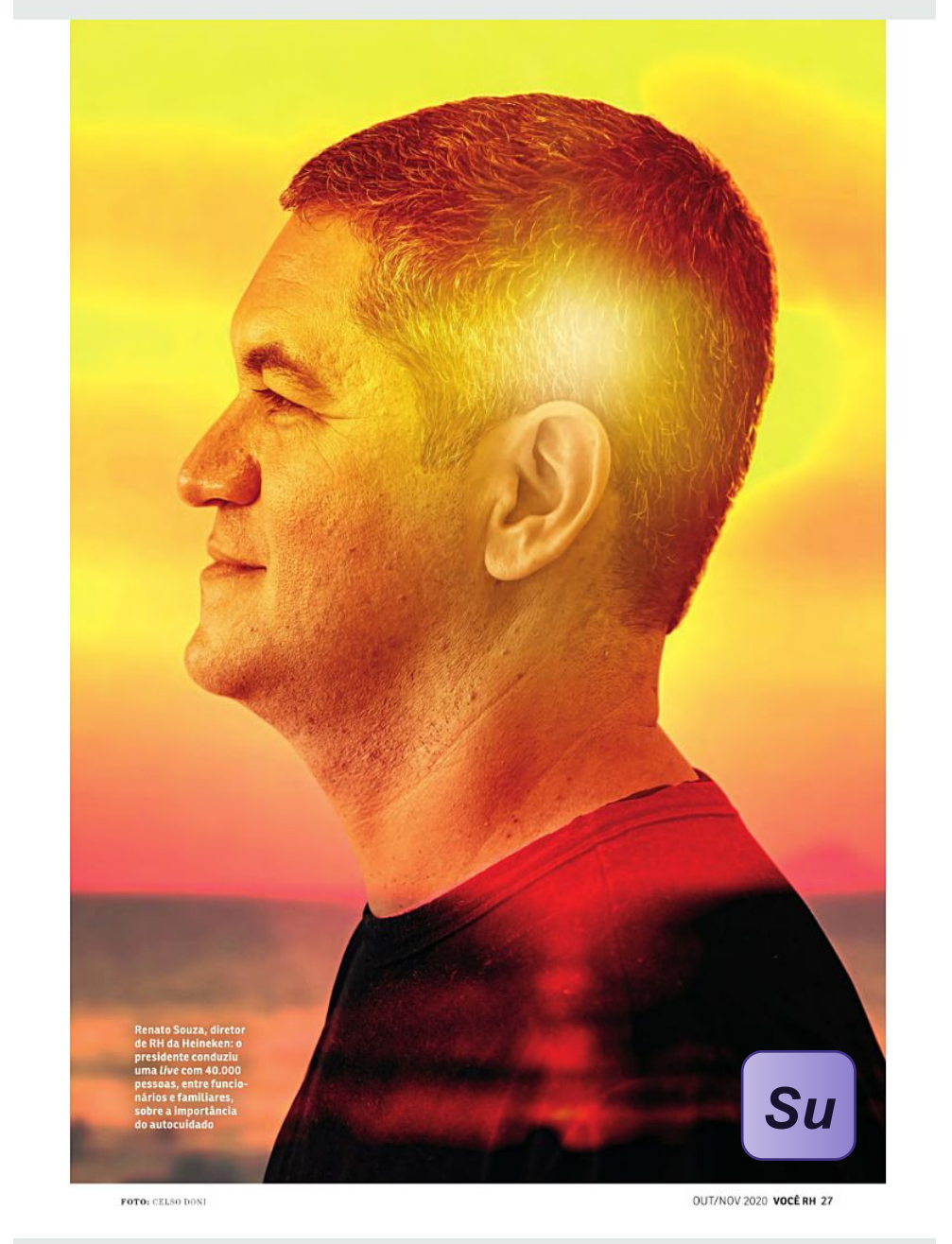
Outro desdobramento da pandemia esperado pelos especialistas em saúde mental é uma explosão nos casos de estresse pós-traumático, que é altamente incapacitante e uma das principais causas associadas ao suicídio. Os sintomas podem demorar até dois anos para se manifestar depois do evento traumático, e o tratamento pode levar até mais dois anos, ou seja, a capacidade funcional do trabalhador fica comprometida por muito tempo. “Como os sintomas incluem agressividade, raiva e agitação, além de perda de vitalidade geral, como ocorre na depressão, pode haver ocorrências de assédio moral, comportamentos hostis e problemas de clima”, diz Alberto, da Uerj.

Preparando as lideranças

Gestores desempenham papel-chave na promoção do bem-estar. Agora muitos têm diante de si o desafio de liderar à distância e ainda assim manter equipes coesas e motivadas, além de se sentindo acolhidas em suas inseguranças e necessidades. “Boa comunicação é habilidade indispensável neste momento”, afirma Ana Cristina Limongi, professora do Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração. “Os chefes devem se mostrar próximos do time e genuinamente interessados em como cada um está se sentindo. Trocas constantes, por meio de conversas virtuais para quem está em home office, e escuta ativa são fundamentais”, diz.

A presença, porém, não deve ser pretexto para vigilância. Confiança, flexibilidade, empatia, tole-





Renato Souza, diretor de RH da Heineken: o presidente conduziu uma *live* com 40.000 pessoas, entre funcionários e familiares, sobre a importância do autocuidado

Su

COMO VOCÊ ESTÁ?



Levantamento da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (Uerj) e da Universidade Yale mostram que os sentimentos dos brasileiros mudaram na crise da covid-19



- EMPRESÁRIOS, ADMINISTRADORES, TÉCNICOS E TRABALHADORES DO COMÉRCIO APRESENTARAM DEPRESSÃO ATÉ **50%** ACIMA DA MÉDIA
- TÉCNICOS, PROFISSIONAIS DO COMÉRCIO E SERVIDORES PÚBLICOS TIVERAM NÍVEIS DE ANSIEDADE **20%** MAIS ALTOS DO QUE AS DEMAIS PROFISSÕES
- PESSOAS QUE PRECISAM SAIR PARA O TRABALHO TÊM ÍNDICES DE ESTRESSE, DEPRESSÃO E ANSIEDADE ENTRE **10%** E **12%** MAIORES DO QUE QUEM FICA EM CASA OU SE DESLOCA EVENTUALMENTE
- TRABALHAR EM HOME OFFICE PREVINE ENTRE **11%** E **13%** O SURTIAMENTO DE SINTOMAS DE ESTRESSE, ANSIEDADE E DEPRESSÃO

FONTE: PESQUISA FATORES LIGADOS A MUDANÇAS NOS RESULTADOS DE SAÚDE MENTAL ENTRE BRASILEIROS EM QUARENTENA DEVIDO À COVID-19, DA UERJ E UNIVERSIDADE YALE

rância e autonomia são aspectos que devem orientar a relação com os subordinados neste momento, a fim de simplificar o dia a dia. Isso vale tanto para os que estão em atividade remota quanto para os que não deixaram o trabalho presencial — afinal, é importante levar em consideração que estes últimos também enfrentam conflitos emocionais pelo medo da exposição e pela tensão geral do contexto.

Desde o início da pandemia, todos os treinamentos de liderança na Heineken foram direcionados para o acolhimento dos funcionários, comenta Renato Souza, diretor de RH do grupo. Depois de identificar, por meio de feedbacks do estafe remoto, o excesso de reuniões muito longas que vinham sendo agendadas nos primeiros meses em isolamento, gestores foram incentivados a limitar a 45 minutos o tempo de cada encontro, além de relaxar no monitoramento do expediente, procurando garantir apenas que não houvesse exagero de horas extras.

Em julho, uma *live* com o presidente da Heineken, que reuniu 40.000 funcionários e familiares, teve o objetivo de conscientizar todos da importância de manter práticas de saúde física e mental como autocuidado e de explicar sobre os planos da organização em prol das pessoas durante a quarentena. Foram ouvidos também o médico da empresa sobre os cuidados para evitar o contágio pelo coronavírus e um especialista em psicologia positiva para entender como cultivar pensamentos e atitudes que ajudem a atravessar a crise sem perder o equilíbrio emocional. “A conexão faz parte da essência da companhia. Nossa preocupação agora é manter a proximidade e cuidar da segurança não só dos nossos empregados mas dos seus parentes, pois sabemos que o bem-estar em casa também conta para a saúde mental”, diz Renato.

Os chefes podem fazer muito para remover o estigma em torno do diálogo sobre saúde mental no ambiente de trabalho, considerado o principal obstáculo para que a questão seja abordada com a seriedade e a profundidade que merece. Estimular conversas coletivas, ainda que informais, sobre como as equipes estão se sentindo é um primeiro passo. Estar atento, reconhecer quando alguém está precisando de apoio de algum tipo, mesmo

que não relacionado às atividades profissionais — afinal, questões familiares, financeiras e da vida prática também abalam as emoções —, e colocar-se à disposição para escutar é desejável e pode fazer grande diferença para a segurança emocional e o sentimento de pertencimento.

Expor as próprias dificuldades e estratégias para cuidar da saúde emocional, além de compartilhar experiências de ansiedade, depressão, síndrome do pânico e outras doenças da mente seria determinante para diminuir o preconceito em relação aos transtornos mentais. Isso já ocorre em países como Inglaterra e Canadá, onde o debate público sobre saúde mental está em curso e muitas empresas já entenderam que é preciso se comprometer com a construção de uma cultura de promoção de saúde psíquica no contexto do trabalho.

Transformação cultural

A Vittude, plataforma de terapia online e educação emocional, viu saltar de 20 para 78 o número de empresas atendidas pela solução corporativa que oferece, passando a ter 150.000 usuários (eram 22.000 no pré-covid). “A pandemia escancarou uma demanda que já existia, mas não vinha sendo respeitada pelas empresas: de atenção integral ao colaborador”, explica Tatiana Pimenta, CEO da startup. “Hoje os empregadores não têm mais como se isentar do cuidado com o funcionário. Isso influencia a reputação de qualquer marca e o valor da empresa no mercado.”

Para a Log-In, companhia de logística intermodal que mantém mais de 60% do efetivo total em trabalho presencial em embarcações e nos portos

“OS EMPREGADORES NÃO TÊM MAIS COMO SE ISENTAR DO CUIDADO COM O FUNCIONÁRIO. ISSO INFLUENCIA A REPUTAÇÃO DE QUALQUER MARCA”

TATIANA PIMENTA, CEO DA VITTUDE

onde opera, a terapia à distância tem sido de grande ajuda para tranquilizar tanto os empregados (alguns quarentenados em hotéis depois de desembarcar de alguma viagem) quanto os seus familiares. “Alguns enfrentaram conflitos conjugais pela convivência no isolamento, outros devido à distância forçada pelo período em que os funcionários tiveram que ficar confinados. Nesses casos, cuidados para ofertar psicoterapia com profissional especializado em casais”, explica Andréa Simões, diretora de gente e gestão da Log-In. No mais, todos, funcionários remotos e presenciais, têm acesso a apoio psicológico, financeiro e jurídico pago pela companhia.

Rodas de conversa e palestras sobre temas ligados a saúde mental também estão em alta entre as soluções pensadas pelas áreas de recursos humanos para cuidar dos empregados. Para Toya Lorch, sócia fundadora da Get Ahead, empresa que desenvolve programas corporativos de bem-estar e saúde emocional, e da consultoria Kampas, são todas ações válidas e necessárias, mas que, isoladamente, têm função paliativa. “É claro que oferecem um alívio para o mal-estar e o sofrimento, mas devem ser apenas os primeiros passos de um programa estruturado de cuidados com a saúde mental”, diz. Ela defende que a preocupação com a saúde mental precisa estar embutida nos valores e na cultura da empresa, atravessar todas as áreas e pautar todas as decisões. “Não dá mais para ficar restrita ao momento da terapia ou da palestra sobre ansiedade ou mindfulness.”

Em outras palavras, é preciso desconstruir a mentalidade atual de saúde corporativa, focada na compensação dos prejuízos causados pelo dia a dia profissional à saúde física e emocional, e criar culturas organizacionais baseadas na consciência de cuidado integral com o funcionário e numa dinâmica de trabalho que evite o adoecimento. Por exemplo, em vez de apenas oferecer ginástica laboral ou fisioterapia para o indivíduo aguentar a sobrecarga de digitação, o correto seria rever todo o processo que permite que o empregado fique submetido a uma carga de digitação que o deixa doente e fazer as mudanças necessárias.

Também não adianta dar sessão de meditação, terapia à distância, palestra sobre resiliência e pufes

QUALIDADE DE VIDA



Andréa Simões, diretora de gente e gestão da Log-In: apoio psicológico pago pela companhia a todos e oferta de psicoterapia de casal para alguns casos

Su



para descanso mas continuar submetendo o trabalhador a cargas enormes de estresse. “Por muito tempo, as organizações e as pessoas sacrificaram a saúde mental em nome da produtividade e da performance. Hoje não há mais espaço para isso”, diz Toya, da Get Ahead. “O conceito de saúde mental passa pela ideia de que é possível ser produtivo, exercer seu potencial e gerar valor para a empresa sem perder saúde. Ninguém teria que escolher entre uma coisa e outra”, diz.

E tem mais. Voltando aos países mais comprometidos com a promoção de bem-estar psíquico, o tema é foco de campanhas governamentais para disseminação de boas práticas entre a população geral e junto às organizações, além de inspirar a criação de políticas públicas. “A tendência é que o compromisso que as empresas têm com a saúde mental seja tão determinante para seu valor como ocorre hoje com a sustentabilidade e a diversidade”, afirma Toya.

Desafios do presente e do futuro

Doenças emocionais não se instalam de uma hora para outra; vão escalando ao longo do tempo, sobretudo quando nada é feito para evitar que limitem a vida e a capacidade funcional do indivíduo. Da mesma forma, não é possível estimar a duração do impacto que terão na vida do paciente.

Em um editorial publicado em abril na *Revista Brasileira de Psiquiatria*, pesquisadores destacam, com base na experiência de epidemias passadas, que o número de pessoas com a saúde mental afetada tende a ser maior do que o de contaminadas pela doença infecciosa em questão e que as implicações para a saúde emocional podem durar muito mais

tempo do que a própria epidemia, com impactos sociais, psicológicos e econômicos incalculáveis.

Diante disso, ao mesmo tempo que precisam agir agora para cuidar dos trabalhadores com dificuldades, as organizações começam a pensar em mudanças estruturais para evitar perdas ainda maiores no longo prazo, em um mundo pós-pandemia que ninguém sabe exatamente quando ocorrerá. Nesse contexto, as tendências apontam para o surgimento de duas novas posições na estrutura organizacional: o diretor de bem-estar, de saúde mental ou de felicidade, dependendo da nomenclatura adotada (CWO, CMHO ou CHO — *Chief Wellness Officer*, *Chief Mental Health Officer* ou *Chief Happiness Officer*, como já vem sendo chamado) e o *mental health first aider*, uma espécie de socorrista de saúde mental.

O diretor de saúde mental é um executivo com a função de liderar os esforços de desenvolvimento e a avaliação de programas corporativos de saúde e bem-estar. A Escola de Medicina da Universidade Stanford, nos Estados Unidos, oferece um curso de uma semana de formação como CWO voltado para gestores. De acordo com a página da universidade, as aulas promovem ferramentas teóricas e práticas para a formatação de programas de saúde mental customizados e sustentáveis, além de estratégias de lideranças para colocá-los em prática e criar uma cultura que gere engajamento e realização pessoal.

O socorrista de saúde mental é o que o nome sugere: uma pessoa a quem o estafe pode procurar para primeiros socorros de saúde e bem-estar, ou seja, quando está se sentindo vulnerável, em crise, com dúvidas ou no caso de uma emergência psicológica.

“AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS SACRIFICARAM A SAÚDE MENTAL EM NOME DA PRODUTIVIDADE. HOJE NÃO HÁ MAIS ESPAÇO PARA ISSO”

TOYA LORCH, SÓCIA FUNDADORA DA GET AHEAD

QUALIDADE DE VIDA

Su

Camila Pignatari, gerente executiva de RH da Care Plus: ela e outros dois colegas atuam como "socorristas" na linha de telefone dedicada às questões pessoais

“Geralmente é alguém com conhecimento em saúde mental ou que se interessa pelo assunto, possui habilidades de acolhimento e escuta, conhece a cultura da organização e a estrutura de suporte que a empresa oferece para resolver a questão trazida pelo colaborador”, descreve Toya.

A função surgiu na operadora de saúde Care Plus como uma das primeiras iniciativas do comitê multidisciplinar criado para apoiar os empregados durante a pandemia. O Call Tree é um canal de comunicação por telefone que funciona 24 horas por dia com três profissionais da empresa à disposição para tirar dúvidas e dar informações aos funcionários e seus dependentes — de relatos de sintomas físicos de covid-19 até preocupação com os filhos, problemas financeiros e ajustes na estrutura e na rotina do home office. Dependendo da demanda, é resolvida prontamente pelo próprio “socorrista” ou encaminhada para serviço de telemedicina, apoio psicológico, área de recursos humanos ou outra. Uma das voluntárias é a gerente executiva de RH da empresa, Camila Pignatari — as demais são uma diretora médica e uma profissional da área de compliance. “Quanto mais próximos estamos das pessoas e dispostos a escutar suas necessidades reais, mais preparados ficamos para tomar decisões assertivas que vão de fato ajudá-las”, diz Camila.

Na Inglaterra, por exemplo, já existem cursos de formação como socorrista de saúde mental para atuação com jovens e adultos, em escolas, organizações privadas e até nas forças armadas. E não existe a necessidade de ser um profissional de saúde para conquistar a formação. Mais de 178.000 pessoas já foram certificadas.



Quem cuida do RH?

A área de recursos humanos é a linha de frente para os cuidados com os trabalhadores e a manutenção da operação nas empresas. Com um bom comando da formação dos comitês de crise, da tomada de decisões difíceis — como as que implicam demissão, suspensão de contratos e corte de salários e de benefícios — e do compromisso de manter a comunicação e a motivação em dia, a imagem e a atuação do RH certamente sairão fortalecidas da crise. Mas não se pode esquecer que esses profissionais também sofrem com a situação geral da pandemia e do isolamento social.

Observando as inquietações e as experiências dos colegas, a consultora e sócia diretora da Resch RH, Jacqueline Resch, teve a ideia de criar um espaço de trocas e escuta para quem atua na área, que batizou de COMversas com RH. “O que gera angústia é não saber como lidar em determinadas situações, e a crise trouxe muitas coisas novas. Saber que não está sozinho em uma situação desafiadora como a atual e ter a quem perguntar, com quem desabafar e trocar ideias faz muita diferença para se manter saudável e motivado”, explica Jacqueline. Os encontros virtuais já reuniram dezenas de pessoas e são um espaço para desabafar e para gerar insights de soluções que podem ser aplicados nos negócios.

Para além do grupo de profissionais de recursos humanos, a criação de comunidades por setor de atividade (bancos, indústrias, escolas, varejo etc.) é uma tendência na promoção de cuidados de saúde mental. E é interessante porque se volta para as necessidades específicas de cada área. A City Mental Health Alliance é um exemplo internacional. Trata-se de uma comunidade formada por pessoas — de todos os departamentos e posições hierárquicas — das empresas da City, como é conhecido o centro financeiro de Londres. O objetivo é compartilhar conhecimento, disseminar boas práticas e influenciar a criação de políticas públicas voltadas para a atenção à saúde mental. Quando se trata de construir um ambiente humanizado e psicologicamente saudável, a união de diversas forças — entre líderes empresariais e governos — nunca foi tão importante. ●

TENDÊNCIA

SAUDADE DO ESCRITÓRIO?

OS MESES EM HOME OFFICE NOS
ENSINARAM QUE O TRABALHO
REMOTO FUNCIONA. COMEÇA
AGORA UMA DISCUSSÃO SOBRE
A VOLTA ÀS EMPRESAS.
MAS QUAL É O PROPÓSITO
DESSES AMBIENTES?

TATIANA SENDIN,
DE NOVA YORK



Bruno Szarf, vice-presidente de gente e gestão corporativa da Ypê: o trabalho remoto abriu as portas para inovações nas práticas de RH

Su

Em março, logo no início da pandemia, a Sephora do Brasil se viu forçada a fechar sua sede e todas as lojas no país, obrigando seus 600 funcionários a trabalhar de casa. Depois de cinco meses, a varejista de cosméticos decidiu reabrir as portas de seu escritório central, em São Paulo, para até dez funcionários diariamente. No primeiro dia, 17 de agosto, apenas oito dos que haviam se inscrito compareceram. No dia seguinte, nenhum. Desde então, a adesão tem sido mínima.

Voltar ao escritório tem se revelado uma frustração para quem esperava reencontrar o clima de antes da crise sanitária. Há uma proliferação de mesas vazias, com os objetos deixados para trás por quem esperava voltar em algumas semanas, e uma escassez de gente. As interações e a energia que caracterizavam o ambiente não estão mais lá.

Mesmo com o fim das medidas mais duras de isolamento, em todo o mundo prédios corporativos seguem esvaziados. Nos Estados Unidos, até 30 de agosto, menos de 35% dos trabalhadores relataram ter ido ao trabalho no dia anterior, segundo um monitoramento da consultoria Gallup. Gigantes do setor financeiro, como Goldman Sachs e J.P. Morgan, anunciaram em setembro que um número maior de funcionários deveria retornar, oferecendo benefícios para atrair o pessoal. A empresa de mídia Bloomberg

passou a cobrir até 75 dólares de despesas com transporte individual como forma de incentivo.

Frente a esse desafio, mais do que questionar “se” e “quando” os ambientes de trabalho serão habitados novamente, o líder de RH deve provocar uma discussão mais profunda: o que será o escritório do pós-coronavírus? Qual será seu propósito existencial?

O trabalho em xeque

Os seis meses de quarentena levantaram discussões. Nas metrópoles, perder horas e nervos para ir e voltar do trabalho nunca foi tão questionado. As viagens de negócios semanais se mostraram desnecessárias. A falta de confiança de gestores que queriam ter os subordinados por perto para controlar sua produtividade ficou evidente. E o desequilíbrio entre homens e mulheres na divisão das tarefas domésticas e nos salários foi escancarado.

As constatações advêm de uma crise que também é antropológica, segundo a consultora Betania Tanure, sócia fundadora da empresa que leva seu nome. “Muda a dinâmica das relações e do que a gente valoriza no morar bem”, afirma Betania. “E isso vai rebater diretamente no home office.”

Para os indivíduos, o novo acordo está interessante. Uma pesquisa com 1.123 pessoas realizada pela Morning Consult com o *The Times* indica que quase 90% dos trabalhadores remotos se dizem satisfeitos com o arranjo atual, mesmo que às vezes isso signifique atuar do quarto ou de outro cômodo travestido de escritório.

Lições da pandemia

Se os funcionários estão satisfeitos, as organizações buscam entender o seu papel no mundo pós-covid em meio aos aprendizados trazidos pela crise. O maior deles: nenhuma deixou de existir apenas por não poder aglomerar seus times sob o mesmo teto.

Suspeitas anteriores à pandemia, como a de que o home office comprometeria a produtividade e

POR DENTRO DO TRABALHO REMOTO

Levantamento do Global Workplace Analytics mostra a relação das companhias e das pessoas com o home office

56%

dos trabalhadores nos Estados Unidos estariam aptos a atuar remotamente, pelo menos parcialmente

DE 50% A 60%

era o tempo que os empregados não estavam em sua mesa, globalmente

DE 25% A 30%

é a estimativa de pessoas que irão trabalhar de casa vários dias por semana até o fim de 2021

11.000 DÓLARES

por ano seria quanto as companhias economizariam por cada empregado trabalhando remotamente metade do tempo

TENDÊNCIA

a inovação, não se confirmaram. Ao menos, não ainda. Em uma recente entrevista ao *The Wall Street Journal*, Mary Barra, CEO global da GM, afirmou, como exemplo, que uma área em processo de mudança, com todos os funcionários trabalhando de casa, concluiu em um dia um projeto que, antes, levaria semanas.

Efeito similar foi percebido na varejista de cosméticos Sephora e na fabricante de produtos de limpeza Ypê. No meio da crise, a Ypê, que manteve as fábricas funcionando por ser uma indústria essencial, passou a doar álcool em gel para hospitais da região. Foi impulso para o engajamento. “Alguns funcionários se ofereceram para trabalhar no domingo, sem receber hora extra”, diz Bruno Szarf, vice-presidente de gente e gestão corporativa da Ypê, destacando que os trabalhadores registraram o ponto nesses dias.

O home office ainda abriu espaço para o RH inovar. A Ypê, por exemplo, com sede em Amparo (SP), contratou profissionais de Belém (PA), Inglaterra e Estados Unidos para atuar remotamente até o fim da pandemia. O home office dá ao empregador a flexibilidade de buscar talentos em qualquer lugar. Mas traz questionamentos. As companhias definem a remuneração pelo local em que os profissionais ficarão registrados, baseada em pesquisas com empresas da região. “Se a pessoa vai trabalhar de casa, qual salário deve valer?”, pondera Bruno.

Outra mudança é na avaliação de desempenho. Existe um pensamento de que não faz sentido manter o modelo tradicional, baseado em metas, num ano como



Silene Rodrigues, vice-presidente de RH da Sephora: apenas 1% dos funcionários querem ir todos os dias para a empresa

2020. Na Sephora, a recomendação é que os gestores conversem não sobre metas, mas sobre prioridades — e que não sejam muitas. Já a Ypê criou um modelo chamado Diário de Competências. Por meio de uma plataforma, o funcionário pode dar, fazer e pedir feedback 360 graus, o ano todo. Um sistema de inteligência artificial monitora a ferramenta e, se perceber que há “coleguismo”, vai tirando peso das respostas. Para ajudar na análise, o empregado pode adicionar evidências, como uma apresentação.

Um dia por vez

A pandemia e a vida à distância também abriram espaço para novos comportamentos. Na Ypê, percebeu Bruno, graças ao uso massivo da tecnologia, as pessoas passaram a pensar de forma digital e robôs estão sendo construídos para otimizar os processos. Na Sephora, dos 600

funcionários, 75% trabalhavam nas lojas e nunca tinham feito home office. Com uma grade intensa de cursos, todos se voltaram para o e-commerce, ajudando a marca a aumentar as vendas online.

Novas atitudes passaram a ser vistas também na liderança. Chefes têm reconhecido sua fraqueza diante da crise, dando a sensação de uma gestão mais humanizada. Na primeira conversa com funcionários, Silene Rodrigues, vice-presidente de RH da Sephora, e os demais executivos explicitaram sua vulnerabilidade. “Demonstramos que os diretores também tinham medo de morrer, de ter um familiar doente, de ser demitido”, diz. O grupo ainda se comprometeu a falar a verdade. “Quando a gente não soubesse, iria dizer ‘não sei’”, afirma. Desde então, ela tem se acostumado a não ter respostas. Qual será o futuro do escritório? “Acho que o home office nunca irá acabar, mas teremos de

VAI DEMORAR

Pesquisa da revista Fortune perguntou aos CEOs das 500 maiores empresas listadas em 2020 quando eles acreditavam que pelo menos 90% da sua mão de obra retornaria ao ambiente de trabalho. Veja as respostas:



FONTE: PESQUISA COM CEOs DAS EMPRESAS LISTADAS NA FORTUNE 500, DE 2020

definir diretrizes para o trabalho.” E se os funcionários não quiserem voltar à empresa? “Não sei. Estou vivendo um dia de cada vez.”

Chance de mudar

Se o home office se comprovou efetivo, por que discutir um retorno ao escritório? A resposta mais

comum é “por causa das relações pessoais e para manter a cultura”. Uma pesquisa do Gartner revela que a principal preocupação é não conseguir administrar o jeito de ser da empresa com o time disperso (veja mais resultados na seção Macro, na pág. 12). “Existia um vínculo forte entre o lugar em que a gente trabalhava e o que a gente produzia. Isso foi realidade por muito tempo. Agora está sendo quebrado”, diz Russell McCall, conselheiro executivo do Gartner, em Washington.

Todos os ritos, cultos e heróis que moldam o jeito de ser corporativo foram desenvolvidos com base na interação presencial. Mas o fato de ser a forma que conhecemos não significa que é a única. Anderson de Souza Sant’Anna, professor na Fundação Getúlio Vargas, acredita ser possível construir e manter um ambiente — e as relações humanas — por meio da tecnologia. “Não preciso estar com gente no mesmo local geográfico para criar. O contato pode ser por holograma, Zoom — isso é pouco relevante.” Nessa transição, mais desafiador do que discutir o espaço será se livrar da amarra do tempo. “Antes, as pessoas tinham horas para o trabalho, para o deslocamento (que criava o rito de passagem) e para a vida pessoal. Isso será adaptado. Ainda não criamos uma cultura de trabalho remoto”, diz o professor.

A casa nova

É provável que a maioria das empresas demore para criar uma cultura digital alinhada ao trabalho remoto. Antes disso, grande parte deve se mover para um novo

conceito de escritório. O desafio é moldar um ambiente que, além de seguro contra o vírus, tenha um propósito forte capaz de convencer os funcionários a se deslocar.

Nos Estados Unidos já se fala do *dynamic workplace* (local de trabalho dinâmico, em tradução literal), uma versão flexível, em layout e gestão, do *open office*. A ideia é que, com menos gente indo à empresa diariamente, parte atuando remotamente para sempre e parte seguindo um modelo misto, o ambiente corporativo seja um local de colaboração. Diferentemente do espaço aberto, desenhado para as pessoas irem pelo menos cinco dias por semana, o *dynamic* considera a rotatividade dos times e uma amplitude elástica. O primeiro conceito foi criado para mudar a mentalidade das pessoas. O segundo surge para persuadir as pessoas a aparecer.

É nessa linha que os líderes de RH de Sephora e Ypê imaginam o escritório do futuro: um local para os times se encontrarem em reuniões importantes e comungarem nos projetos. Na Sephora, apenas 1% dos respondentes de uma pesquisa interna afirmaram que gostariam de voltar ao prédio corporativo todos os dias. A maioria prefere ficar em casa três vezes por semana. Desde então, Silene tem refletido. “É importante ter endereço comercial e espaço físico. Mas ele muda de propósito: deixa de ser o ambiente onde vai trabalhar e passa a ser onde vai colaborar. Talvez as empresas não tenham mais um estilo formal, com mesa, cadeira, e mudem para um conceito tipo WeWork.” O tempo (e o espaço) dirão. ●

DIVERSIDADE

Su

O PODER DO DIFERENTE

EM UMA SOCIEDADE POLARIZADA POR OPINIÕES RADICAIS E VERDADES ÚNICAS, GANHAM AS EMPRESAS QUE ESTIMULAM A DIVERSIDADE COGNITIVA, PRÁTICA BASEADA NO DIÁLOGO E NO RESPEITO AO OUTRO

NATALY PUGLIESI

Priscila Mônaco,
diretora de RH da Visa:
time ajustado para
conter pessoas de
personalidades variadas

A photograph of a modern office interior. In the foreground, a wooden chair with a dark seat cushion is visible. The background shows a large window with blinds, letting in bright light. The overall atmosphere is clean and professional.

Embora extremamente importante, a diversidade vem sendo tratada em diferentes níveis de maturidade, dependendo da empresa. Algumas sequer iniciaram a discussão, apesar de serem muito cobradas pela geração predominante no mercado — os *millennials*, que consideram a inclusão essencial no ambiente de trabalho, segundo o estudo *Inclusion Insights*, da Deloitte. Outras avançaram olhando para a equidade de gênero, enquanto poucas, mas representativas, já estão desenvolvendo ações afirmativas em quase todos os pilares: gênero, raça e etnia, geracional, social, LGBTI+, e por aí vai.

Mas chegou a hora de dar um novo passo para garantir outro tipo de diversidade: a cognitiva, que depende de um ambiente em que opiniões contrárias sejam debatidas, refutando-se polarizações — tão comuns nos dias de hoje. É daí que vem o verdadeiro ganho com a questão da diversidade: extrair a melhor solução a partir de olhares divergentes. “Estamos vivendo em um mundo dividido, e as empresas ganham a responsabilidade de contribuir para a mudança na sociedade, afirmando: ‘Aquí nós aceitamos o debate e opiniões diferentes das nossas’”, diz Antonio Salvador, líder de negócios de carreira para o Brasil da consultoria Mercer.

Claro que, em um país como o Brasil, com um dos maiores índices de desigualdade do mundo, a diversidade cognitiva precisa

fazer parte de uma política ampla de busca por representatividade. “Uma coisa é tratar a questão cognitiva por si só na Suécia, onde quase não há desigualdade de renda. Mas nossa realidade não está pronta para contemplar apenas a diversidade de pensamento”, diz Liliane Rocha, fundadora da Gestão Kairós, consultoria especializada em diversidade e sustentabilidade. “Se defendermos somente essa ideia, se tornará cômodo para o conselho falar que está contemplando a diversidade cognitiva, quando estará trabalhando nisso dentro dos 87% de executivos que são homens brancos.”

Pontos de atenção

Ter pessoas de diferentes origens num grupo aumenta a chance de o pensamento diverso acontecer. Liliane pontua, por exemplo, que, por mais que uma mulher negra da periferia tenha estudado numa instituição de ensino elitizada, ela terá uma visão de mundo marcada por sua origem, que será diferente da visão da maioria de seus colegas.

Mas, segundo Ana Carolina Souza, neurocientista e sócia fundadora da Nêmesis, consultoria especializada em neurociência organizacional, a diversidade por si só não assegura a pluralidade de raciocínio. “Quando trazemos pessoas de realidades diferentes, espera-se que elas tenham visões de mundo diferentes, mas não garantimos isso com amplitude. Então entramos nessa necessidade de olhar para a diversidade cognitiva, porque ela precisa necessariamente refletir uma diversidade de pensamento, de perspectiva, e aí, sim, aumentamos o potencial de criação.”

DIVERSIDADE

A diversidade cognitiva está relacionada à personalidade dos indivíduos, já que cada um tem uma maneira de reunir e processar informações, de tomar decisões e de comunicar. Diante de situações de ganhos e perdas, enquanto alguns focam as recompensas, outros concentram-se nos prejuízos — e aí está um exemplo de distinção cognitiva. Estudos sugerem que os times que entregam melhores resultados são aqueles em que se consegue aproveitar as diferenças para encontrar soluções e resolver desafios.

Uma pesquisa publicada pela *Harvard Business Review* che-

gou à conclusão de que as equipes resolvem problemas com mais rapidez quando são cognitivamente mais diversas. O time de pesquisa dos autores britânicos Alison Reynolds e David Lewis desafiou grupos com diversidade de fenótipos e outros com comprovada diversidade cognitiva (identificada após a aplicação de testes) por mais de 100 vezes nos últimos 12 anos. O resultado foi que alguns grupos se saíram excepcionalmente bem e outros incrivelmente mal, independentemente da diversidade de gênero, etnia e idade. Um aprofundamento do exercício, por sua vez, mos-

trou uma correlação significativa entre alta diversidade cognitiva e alto desempenho.

“Não podemos detectar facilmente a diversidade cognitiva de fora. Ela não pode ser prevista ou facilmente orquestrada. O próprio fato de ser uma diferença interna exige que trabalheamos duro para superá-la e aproveitar seus benefícios”, explicam os autores em artigo.

Viés funcional

Um inibidor à divergência de pensamentos pode ser o excessivo enquadramento cultural exigido pelas empresas. Quando um novo funcionário entra na companhia e logo é ensinado sobre como deve se comportar, o que é aceitável em determinados fóruns de discussão, o *dress code* rigoroso que precisa seguir e o par que orientará quanto ao modo de conduzir suas tarefas, ele já está abrindo mão de sua forma própria de executar e pensar — o que vai minando o raciocínio diverso.

“Se eu entrego o que precisa ser entregue, por que tanto apreço ao como? A expressão é de cada um. O que importa é a performance, e não a forma. Acredito que as empresas estejam migrando para esse olhar”, explica a neurocientista Ana Carolina, da Nêmesis.

Segundo os autores do artigo publicado na *Harvard Business Review*, a tendência é que as pessoas gravitem em torno de colegas que pensem e se expressem de maneira parecida. Como resultado, as organizações geralmente acabam com equipes com ideias semelhantes. Quando isso acontece, dizem os pesquisado-

DISCORDAR FAZ PARTE

Veja cinco passos para estimular o pensamento diverso



1.

Não punir quem discordar do *status quo*; ao contrário, incentivar esse comportamento

2.

Criar ambientes em que os funcionários se sintam seguros para dar suas opiniões, mesmo que divergentes

3.

Capacitar as lideranças para ouvir atentamente ideias fora do padrão e avaliar como os insights devem ser aplicados

4.

Mapear os estilos de comportamento e de pensamento das equipes para fazer intercâmbios de pessoas que pensem de maneiras diferentes. Isso diminui a homogeneidade na tomada de decisão.

5.

Desenhar programas de recrutamento que ampliem a diversidade, seja atraindo grupos minorizados, seja tirando as amarras de testes que padronizam os candidatos

Su



Debora Gepp, líder de diversidade e inclusão na Braskem: busca por tipos diferentes de inteligência no recrutamento

res, “temos o que os psicólogos chamam de viés funcional — e baixa diversidade cognitiva”. O viés funcional nada mais é do que seguir o padrão e fazer tudo de acordo com o que o grupo legitima como correto.

A mesma máxima torna-se realidade quando lideranças muito conservadoras e autoritárias tentam imprimir sua forma de agir e realizar em todos os membros do time. Alison Reynolds e David Lewis dizem que “as pessoas gostam de se encaixar, então elas são cautelosas ao não arriscar o pes-

coço. Quando temos uma cultura forte e homogênea (por exemplo, uma cultura de engenharia, uma cultura operacional ou uma cultura relacional), reprimimos a diversidade cognitiva natural nos grupos por meio da pressão para se conformar”.

Para superar essas barreiras, é importante que os processos de recrutamento identifiquem, além do alinhamento cultural, a diferença de pensamento e recrutem com foco na diversidade cognitiva. E, mais do que isso, como líder, é importante saber estimular um

ambiente de discussões saudáveis. Portanto, diante de uma situação nova, incerta e complexa, em que todos concordam sobre o que fazer, encontre alguém que discorde — e valorize essa atitude. O embate se faz necessário.

Boa batalha

Um ambiente de conflito respeitoso estimula a inovação. Isso porque a convivência com grupos diversos, em um contexto aberto à discussão, provoca o fenômeno da neuroplasticidade, ou seja, a formação de novas conexões cerebrais que são construídas diante de novidades e durante a troca de experiências — favorecendo, dessa forma, o processo criativo e o aprendizado.

A interação com diferentes formas de pensar e de avaliar o mesmo cenário mantêm o cérebro constantemente desafiado, estimulando o pensamento criativo. “Quanto mais convivemos com pessoas diferentes, mais diminuimos a força dos vieses. Ganhamos multiplicidade e passamos a entender que não existe um caminho 100% certo”, explica Ana Carolina.

Autores do livro *The Best Team Wins* (“O melhor time ganha”, numa tradução livre, ainda sem edição em português), os americanos Adrian Gostick e Chester Elton dedicaram um capítulo para tratar conflitos após estudarem 850.000 profissionais de empresas de diversos setores. A conclusão foi que em grupos onde inexistem contestação e divergências os resultados são menos inovadores e produtivos. Para evitar que tudo seja feito sempre da mesma forma,

O QUE ACABA COM A PLURALIDADE

Comportamentos que desestimulam a diversidade cognitiva



Cultura organizacional restritiva e imposta de cima para baixo a todos



Chefes controladores que exigem que tudo seja feito como eles próprios fariam



Grupos homogêneos constituídos por pessoas que só concordam entre si

é preciso que as equipes discordem — e, como mágica, novas ideias surgem. Segundo o livro, bons líderes promovem fóruns de discussão com temas específicos e dão espaço para que os liderados discordem de tudo e de todos, inclusive deles. O primeiro passo é cultivar um ambiente onde as pessoas saibam que podem se manifestar, fazer perguntas e expressar divergências.

Fazer isso é promover o que especialistas chamam de respeito cognitivo, ou seja, a capacidade de criar uma conexão geral e disseminar o entendimento de que cada pessoa tem uma perspectiva válida, mas talvez diferente.

Outra regra é ouvir com respeito, ouvir para aprender e, em seguida, ter curiosidade em construir a partir de ideias novas, em vez de adotar uma visão competitiva. “Valorizar a diversidade é conviver de forma harmônica”, diz Liliane, da Gestão Kairós.

Segundo a neurocientista Ana Carolina, para construir esse caminho as empresas têm investido muito nos aspectos de empatia, lógica de confiança e abertura de diálogo. “Promovendo, assim, um espaço onde é possível discordar, e onde o erro é aceito de maneira saudável, como busca por aprendizado. Trabalhar diversidade cognitiva sem trabalhar *soft skills* não muda a cultura”, explica.

Outra possibilidade é garantir a mensagem já no momento do recrutamento. “Empresas têm adotado um modelo onboard diferente para garantir que as pessoas coexistam e interajam entre si, independentemente de suas personalidades”, afirma Antonio Salvador, da Mercer Brasil.

Mudanças no processo

A Braskem, multinacional brasileira da indústria química, está avançando em seu programa de diversidade. Criado em 2014 com

foco em aumentar a participação de mulheres no setor, expandiu a atuação, definindo em 2015 os pilares do programa que agora abrange todos os grupos minorizados. Para o próximo ano, a companhia fará ajustes no recrutamento dos estagiários com objetivo exatamente de aumentar a diversidade cognitiva.

“Muitos candidatos esbarravam nas questões de raciocínio lógico, que exigiam aptidão em matemática, e essa não era uma necessidade para todas as vagas”, diz Fernanda Tognoli, analista de employer branding da Braskem e responsável pelo programa de estágio. “Nossa empresa tem uma origem tecnicista, e precisamos de outros tipos de inteligência para agregar transformações à organização”, completa Debora Gepp, responsável pelo programa de diversidade e inclusão da Braskem. Assim, o processo terá uma avaliação diferente: um jogo em que os candidatos vão simular a tomada de decisão diante de um desafio da companhia. “Todas as respostas estarão certas, mas elas dirão respeito a como a pessoa pensa, age e toma decisões. Com base nesse teste, vamos identificar a aderência do candidato a determinada vaga”, explica Fernanda.

Isso é interessante porque, com a substituição das provas de matemática pelo teste de tomada de decisão, a Braskem recruta com mais diversidade cognitiva e amplia o escopo dos candidatos: não serão apenas os que tiveram acesso a uma educação mais privilegiada que terão a chance de ser aprovados.

"O processo fica mais orientado a trazer profissionais com diferentes perspectivas, diferentes repertórios e comportamentos aderentes ao que esperamos. A gente valoriza as competências comportamentais", diz Debora. "Com isso, esperamos ter um ambiente de mais inovação e disrupção de processos, com pessoas que questionem nosso *modus operandi*."

Para promover um ambiente em que os funcionários se sintam à vontade para questionar, a Braskem está investindo em transformações como flexibilização do código de vestimenta e inserção de duas novas competências na avaliação de desempenho: vulnerabilidade (poder errar e não ter todas as respostas) e adaptabilidade (ser flexível e se adaptar a diferentes cenários e pessoas). "Com isso, espera-se que as pessoas sintam que podem se expressar verdadeiramente aqui", diz Fernanda.

Mapear é preciso

Na Visa, a área de recursos humanos tem aplicado o mapeamento de perfis para identificar as diferenças cognitivas representadas nos times. Recentemente, o setor de marketing recebeu um novo gestor e, para promover uma atividade de aproximação e reconhecimento de toda a área, foi aplicada a metodologia *insights discovery*, que mapeia dados da personalidade de todos os membros da equipe, independentemente do nível hierárquico. "Pela ferramenta conseguimos perceber o estilo, as características de cada um na tomada de decisão,

Fernanda Tognoli,
analista de
employer branding
da Braskem:
programa de
estágio não terá
mais prova de
raciocínio lógico



na influência e no relacionamento interpessoal", afirma Priscila Mônaco, diretora de RH da Visa. Como resultado, os profissionais recebem um relatório detalhado com a análise do comportamento e dos pontos fortes e fracos.

"Compartilhamos qual é o estilo de pensamento e de trabalho de cada um e focamos o modo como devemos nos comunicar e nos relacionar com cada pessoa, conforme seu jeito. Isso corrobora para uma equipe mais harmônica", explica Priscila.

Além de se entenderem melhor, os membros dos times acabam ficando mais confortáveis em se expressar verdadeiramente, já

que são compreendidos por suas maneiras de pensar. Incentiva-se, dessa forma, um ambiente respeitoso cognitivamente.

Outra vantagem é fazer ajustes para conquistar mais diversidade. "Quando olhamos os resultados, percebemos que tínhamos muita gente do mesmo perfil atuando junta. Entendemos que valia fazer algumas mudanças e trocamos alguns profissionais entre áreas", afirma a diretora de RH. Ela ainda garante que as equipes que sofreram os ajustes tiveram melhora na performance. Afinal, com pessoas com o mesmo comportamento, é impossível fazer diferente. ●

TREINAMENTO



PERIGO:

COACH DE INSTAGRAM

AS MÍDIAS SOCIAIS SE TORNARAM A VITRINE DO MOMENTO PARA QUEM OFERECE SERVIÇOS DE COACHING. ENTENDA COMO ESCOLHER UM BOM PROFISSIONAL E NÃO SE DEIXAR ENGANAR POR CURTIDAS E NÚMERO DE SEGUIDORES

ANA CAROLINA NUNES



Su





Se você está em uma rede social, certamente já foi impactado por um post (ou anúncio) de algum serviço de coaching. Não é à toa. A internet está repleta desses profissionais. Uma simples busca pela

palavra “coach” no Instagram traz mais de 43 milhões de menções. O número dá uma amostra de como o serviço se popularizou nas mídias sociais: são fotos, imagens inspiradoras, vídeos, stories e transmissões ao vivo com frases motivacionais, dicas sobre carreira, liderança e, claro, forte divulgação do trabalho de coaching feito pelos mais diferentes profissionais.

Alguns deles, inclusive, têm números estratosféricos: garantem ter turbinado mais de 100.000 currículos ou ter recolocado 100% de seus clientes. O que nem sempre corresponde à realidade. “Existe muito marketing e é fácil encontrar uma mensagem apelativa e sedutora”, diz Mario Pires de Moraes, gerente de pesquisa e criação de conteúdo do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC).

O efeito colateral da popularização do coaching — importante para consolidar a atividade e ajudar no desenvolvimento de muitos executivos — é a banalização da prática, o que gera grande desconfiança sobre a categoria. Em meio a tantas ofertas e promessas, o profissional de RH se vê diante de um desafio ao ter que

procurar um coach para atuar com sua equipe, correndo o risco de cair na charlatanice.

Clareza de objetivos

Saber o que quer é o ponto inicial da busca por um profissional desse tipo — pode ser que a companhia precise aplicar coaching, mentoring ou assessment, por exemplo. E esses três serviços, diferentes entre si, não são claros para as pessoas. De acordo com uma pesquisa global da International Coaching Federation (ICF), apenas 30% das pessoas sabem o que é, de fato, coaching.

A gama de trabalhos de um coach varia: o profissional pode ser contratado para atuar pontualmente na resolução de um problema de performance de um funcionário ou de uma equipe, ou para auxiliar a liderança a conduzir uma profunda transformação cultural. “Entender onde está estagnado, o que precisa desenvolver, quais são os bloqueios, por que acreditou que o coach seria a solução — o profissional de RH tem que ter tudo isso definido ao contratar um coach”, explica Ricardo Basaglia, diretor-geral da consultoria de carreira e recolocação Page Group.

Mas um bom coach não faz milagre e costuma ser especializado em algumas questões ou em níveis hierárquicos. Portanto, um sinal de alerta podem ser aqueles profissionais muito generalistas, que fazem de tudo e com um trabalho muito padronizado, ou que usam uma metodologia única. “O coach que diz resolver todos os problemas normalmente não resolve nenhum”, alerta Ricardo.



AS CREDENCIAIS

A International Coach Federation tem três níveis de certificação para a atividade de coach. Vale destacar que a instituição publica anualmente uma atualização das diretrizes de suas credenciais

ACC

Associate Certified Coach

60 HORAS DE TREINAMENTO
+ 100 HORAS DE PRÁTICA

PPC

Professional Certified Coach

125 HORAS DE TREINAMENTO
+ 500 HORAS DE PRÁTICA

MCC

Master Certified Coach

200 HORAS DE TREINAMENTO
+ 2.500 HORAS DE PRÁTICA

Divã ou autoajuda?

É importante lembrar que coaching é uma metodologia de desenvolvimento profissional que tem como meta potencializar a performance. Não por acaso, o coach empresta o nome em inglês do treinador esportivo, que usa técnicas e métodos para explorar o potencial máximo do atleta de alto rendimento. A prática entrou no mundo corporativo, inicialmente, com foco na formação de lideranças e acabou absorvida. A questão é que ainda confunde-se



coaching com terapia. “A prática não vai ocupar o lugar da psicologia jamais; é uma ferramenta”, explica Mario, do IBC. O especialista ainda lembra que não há problema em um psicólogo atuar como coach, desde que haja a compreensão geral de que as atividades não são as mesmas, mas complementares.

Outro ponto de atenção é o viés de autoajuda. Um profissional sério não vai dizer o que deve ser feito

nem entregar fórmulas prontas baseadas em metodologias rasas — ou em metodologia nenhuma. A construção é sempre conjunta e tem como objetivo, como explica a ICF, “estimular o coachee a maximizar seu potencial”.

Por isso, a entrevista é um dos momentos mais importantes para a escolha do coach. A recomendação de Eliete Gomes, master coach para a América Latina da consultoria LHH, é que uma das princi-

pais perguntas a se fazer seja “Como você acha que pode me ajudar?”. Isso auxilia a entender qual é exatamente a expertise do candidato. Também é importante pedir detalhamento sobre a metodologia e as ferramentas utilizadas e verificar quanto o coach está realmente interessado em compreender o problema que precisa ser resolvido, ou se está apenas “vendendo método”, nas palavras de Ricardo, do Page Group.

ANÁLISE CRITERIOSA

Orientações que devem ser seguidas durante a busca por um coach

REFLITA SOBRE SUAS METAS

Resuma o que você espera realizar nesse processo e tenha uma ideia clara sobre os resultados desejados

CONFIRME A CREDIBILIDADE

Pesquise o treinamento, as associações profissionais e as credenciais de cada coach

ENTREVISTE PELO MENOS TRÊS PROFISSIONAIS

Pergunte a cada um sobre sua experiência, habilidades e qualificações e solicite pelo menos duas referências

FONTE: INTERNATIONAL COACH FEDERATION (ICF)



14



8

PERGUNTAS ESSENCIAIS DURANTE A ENTREVISTA

- Qual é sua experiência de coaching (número de treinados, anos de experiência, tipos de situações de coaching)?
- Qual é sua especialidade ou em quais áreas você trabalha com mais frequência? E quais são suas certificações?
- Com quais tipos de organizações você trabalha com mais frequência? E em que níveis?
- Quais são algumas de suas histórias de sucesso de coaching?

"EXISTE MUITO MARKETING E É FÁCIL ENCONTRAR UMA MENSAGEM APELATIVA E SEDUTORA"

MARIO PIRES DE MORAES, DO INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (IBC)

De olho nas certificações

A pesquisa global da ICF apontou também que, para os consumidores, um obstáculo na contratação de um coach são “pessoas não certificadas que chamam a si mesmas de coaches”. A mesma pesquisa revelou que a grande maioria considera muito importante haver profissionais credenciados, tanto entre aqueles que já tiveram a experiência de um processo (83%) como entre os que nunca fizeram isso (76%).

Para Eliete, é fundamental checar as escolas de coaching e se fixar nas certificadas, já que trabalham as competências necessárias para ser um bom profissional, com horas de estudo, prova escrita e oral, e sobretudo mantêm o código de ética do coach. A ICF, por exemplo, periodicamente faz uma reciclagem desse manual de conduta, que precisa ser acompanhada por seus membros e credenciados, os quais recebem créditos pela atualização no tema.

Esses cuidados são relevantes, já que não existe regulamentação da atividade no Brasil e ela tem se popularizado por aqui. De acordo com a ICF, nosso país tem 211 coaches cadastrados. Na América Latina, ficamos atrás somente da Argentina e do México. Mas apenas oito brasileiros detêm o certificado Master Certified Coach (MCC), que exige mais de 200 horas de treinamento e 2.500 horas de prática.

O certificado não resolve tudo. É necessário saber o quanto o profissional está atualizado sobre as mudanças do mercado. Na pandemia, liderança à distância, transformação digital e empatia ganharam ainda mais força, e os coaches precisam estar por dentro de tudo isso. Resta ao RH verificar como o profissional acompanha as tendências. Afinal, as competências agora são diferentes das de um ano atrás, e as lideranças precisarão de apoio para a transformação — mas apoio sério, e não anúncios de que é possível mudar a vida depois de assistir a uma *live* e curtir posts de Instagram. ■

COMPETÊNCIAS OBRIGATÓRIAS

As habilidades que o coach deve cumprir e que são avaliadas para a concessão das certificações da ICF

1. ÉTICA E PADRÕES

Ser claro na exploração de conceitos básicos e competências que fundamentam a definição de coaching. Não dar conselhos ou consultorias.

2. CONTRATO

Compreender o que é solicitado na interação específica de coaching e chegar a um acordo com o potencial novo cliente no que se refere à relação e ao processo de coaching.

3. CONFIANÇA

Crear um ambiente seguro e de apoio que permita progressivamente o respeito mútuo e a confiança.

4. PRESENÇA

Ser plenamente consciente e criar uma relação espontânea com o cliente, empregando um estilo aberto, flexível e confiante.

5. ESCUTA ATIVA

Concentrar-se totalmente naquilo que o cliente está dizendo ou omitindo, de forma a compreender o significado do que é dito no contexto do *coachee*.

6. QUESTIONAMENTO

Fazer perguntas que revelem as informações necessárias para o máximo benefício da relação entre coach e cliente.

7. COMUNICAÇÃO DIRETA

Comunicar eficazmente durante a sessão de coaching, bem como utilizar a linguagem com mais impacto positivo sobre o cliente.

8. CONSCIENTIZAÇÃO

Integrar e avaliar com precisão as várias fontes de informação e fazer interpretações que ajudem o cliente a ganhar consciência e, conseqüentemente, alcançar os resultados preestabelecidos.

9. DEFINIÇÃO DE AÇÕES

Crear oportunidades de aprendizagem contínua durante o coaching e nas situações do trabalho ou da vida.

10. PLANEJAMENTO E ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

Desenvolver e seguir um plano eficaz de coaching.

11. GESTÃO DO PROGRESSO E RESPONSABILIDADE

Manter a atenção sobre o que é importante para o cliente e atribuir a ele a responsabilidade de agir.



NA ALEGRIA E NA TRISTEZA

EMPRESAS OBRIGADAS A
DEMITIR FUNCIONÁRIOS
POR CAUSA DA CRISE CRIAM
PROGRAMAS PARA AUXILIAR OS
DESLIGADOS E OS FAMILIARES
QUE PERDERAM O EMPREGO

RUBEM BARROS

Não é novidade que as projeções econômicas da crise do coronavírus são desoladoras. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o impacto da covid-19 no número de horas trabalhadas é dez vezes pior do que o vivido na crise financeira de 2007-2008, por exemplo. O órgão ainda estima que o desemprego em seus países-membros será o dobro no final de 2020 em comparação a 2019 (10% ante 5,3%). No Brasil, o cenário também é desfavorável e há expectativa de um PIB negativo em 6,5%, segundo o *Relatório Focus* do Banco Central divulgado em julho. E isso, é claro, reflete-se em desemprego. Em junho, o país atingia 13,3% de pessoas desocupadas, de acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) mensal, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Os líderes têm sentido todos esses índices na pele e precisam tomar decisões difíceis nos meses decorrentes ao início da pandemia. Com queda nos resultados, demitir tornou-se, em mui-

Daniela Yussna, da área
trabalhista do Storch
Forbes: ajuste de currículo
e indicação de parentes

tos casos, uma medida necessária para a sobrevivência dos negócios. Mas esse processo é sempre complicado. Ainda mais porque agora os desligamentos acontecem não por desempenho, mas por custo — o que pode ser cruel. É por isso que tem surgido um movimento no mercado: a ajuda efetiva para que ex-funcionários se recolorem.

“Mais do que estratégicas, essas são ações humanitárias. Há muitos profissionais que não estão sendo demitidos por má avaliação, e sim por necessidade de reestruturação”, diz Alexandre Benedetti, diretor do Talenses Group e especialista em carreira. “As empresas querem ter mais impacto social, e auxiliar quem está saindo neste momento é algo valorizado, que mostra a cultura corporativa”, explica Maria Eduarda Silveira, gerente de recrutamento da Robert Half.

Pedido da equipe

Esse é o caso da Stone, empresa de maquininhas de cartões e soluções para pagamentos. Com a crise que impactou fortemente o varejo, os negócios da companhia sofreram uma queda brusca. Por isso, em 12 de maio a empresa demitiu 1.300 funcionários, o equivalente a quase 20% de sua força de trabalho, que hoje é formada por 5.500 pessoas.

Estimulados por seus próprios times, com os quais promovem conversas semanais, os gestores começaram a pensar em como amparar os desligados. Surgiram então quatro pilares de atuação, nas áreas de saúde, alimentação, recolocação e finanças. “Era uma hora delicada, pois sempre tivemos como norte o respeito às pessoas”, diz Fernanda

Teich, líder do processo de recolocação e sócia da Stone.

Assim, num primeiro momento, decidiu-se estender os benefícios: o plano de saúde ganhou quatro meses adicionais; o vale-alimentação também seguiu valendo por até mais quatro meses, proporcionalmente ao tempo de casa; para a recolocação, foi oferecida assinatura do LinkedIn Premium por dois meses; e, para aqueles com mais de seis meses na empresa, foi doado o notebook de trabalho. Por fim, houve um pagamento adicional, também proporcional ao tempo de casa.

Na busca por transparência, a companhia faz, todas as sextas-feiras, um bate-papo online entre líderes e empregados. “Não tentamos em nenhum momento dourar a pílula. Dissemos o que estava acontecendo, pedimos sugestões”, diz Fernanda. Das conversas e do sentimento de desconforto que sempre resta para quem é obrigado a demitir nessas circunstâncias, surgiu a ideia de dar um passo adiante e fazer o processo de recolocação.

A Stone montou um time com cerca de 20 pessoas que, durante 30 dias, logo depois das demissões, ficou totalmente focado na missão de selecionar quais ex-funcionários seriam indicados a determinadas companhias. Depois disso, Fernanda passou a coordenar reuniões semanais de acompanhamento com um grupo menor. “Temos várias empresas parceiras, sabíamos que muitas delas estavam contratando e vimos que, com nossa indicação, poderíamos aumentar as chances de os colaboradores que estavam

saindo se recolorem.” Num primeiro momento, foram fechadas mais de 30 parcerias com companhias como OLX, Abastece Ai, Hotel Urbano, Vitreo e Loft. A Stone buscou parceiros em todo o país, visto que ela própria trabalha com grande capilaridade na entrega das maquininhas.

Além disso, o time remanescente ajudou os demitidos via postagens no LinkedIn, dando visibilidade aos currículos dos ex-colegas. A ação provocou um sentimento generalizado de que a empresa se preocupa com seu time. “Indicamos dando um selo de qualidade, uma garantia do profissionalismo dessas pessoas”, explica Fernanda.

Foco nas famílias

Os estilhaços da pandemia, no entanto, às vezes não atingem diretamente os funcionários, mas seus entes queridos — o que pode impactar fortemente os profissionais. A partir dessa percepção, o escritório de advocacia paulistano Stocche Forbes, com atuação voltada para o direito comercial, resolveu agir para minimizar as preocupações de empregados cujos parentes foram desligados.

“Pensamos em ajudar os familiares. Sempre somos procurados para indicar advogados, mas podemos colaborar em outras áreas também. Nosso maior ganho é o bem-estar de nossos colaboradores”, diz Daniela Yuassa, profissional responsável pela área trabalhista do escritório. Daí surgiu o programa Stocche Forbes Conecta, que tem como meta orientar esses familiares e identificar projetos ou oportunidades em que possam se

POLÍTICAS & PRÁTICAS

encaixar. O programa foi sugerido por um dos sócios do escritório e prontamente aceito pela direção. Sua estruturação foi feita pela área de recursos humanos.

A ideia do Conecta é oferecer os serviços de RH do escritório em duas frentes: formatação de currículos e ponte direta entre familiares e empresas parceiras, identificando os perfis mais adequados para as funções requeridas. "Criar uma rede de relacionamentos ajuda mais do que a simples solução de distribuir currículos friamente. Damos mais visibilidade aos candidatos e aproveitamos informações privilegiadas que temos em relação ao mercado", diz a advogada. O escritório, que tem 200 funcionários entre advogados e administradores, está fazendo essa ponte por meio de suas redes sociais e de seu mailing. Até agora, 15 pessoas recorreram ao serviço submetendo seus currículos.

A cultura se impõe

Cortes são sempre doloridos, não só para quem os sofre ou é obrigado a fazê-los mas para a organização como um todo. Estão em jogo sofrimentos e dificuldades individuais dos envolvidos, a percepção dos remanescentes (sempre divididos entre alívio e culpa) e o funcionamento da própria empresa.

Do ponto de vista corporativo, há pontos delicados, como a perda da memória organizacional em razão da saída daqueles que dominam os processos, e diminuição da eficácia e da familiaridade entre as unidades quando a demissão envolve as lideranças. "Com isso, a tomada de decisão perde agilidade,

o que pode ter efeito na qualidade de produtos e serviços", diz Tatiana Iwai, professora e pesquisadora de comportamento organizacional e liderança no Insper.

Mas a cultura sempre se impõe nessas situações e mostra qual é o verdadeiro comprometimento da empresa com os funcionários. Um exemplo negativo, que ficou famoso recentemente, foi a facilidade que demitiu professores por um aviso no sistema interno e substituiu aulas por palestras motivacionais. "É preciso fazer o corte de forma digna", diz Tatiana.

A comunicação é crucial. Se os funcionários acompanham a situação da empresa por meio de informes claros, mostrando as etapas que podem levar à demissão em caso de um cenário negativo, como um corte de benefícios antes da efetivação de um desligamento, por exemplo, fica mais fácil aceitá-lo. "Nenhuma comunicação

acontece no vácuo. A mais efetiva é aquela que ocorre de forma periódica. Só assim você toma a narrativa para si", diz a professora do Insper, dando a entender que, do contrário, abre-se espaço para conjecturas e fantasias as mais diversas, verdadeiras ou não.

Também é importante gerenciar os remanescentes. Além do emocional abalado, eles podem ter de suportar sobrecarga de trabalho. O normal é que o corte deixe resíduos que exigem tempo para ser absorvidos. "O histórico da empresa pode tornar isso mais ou menos difícil. A cultura institucional é um dos pilares", afirma Tatiana.

Momento delicado

A manutenção de um bom ambiente e a superação das demissões ampliam a necessidade de os líderes terem uma postura mais humanizada. "Um desligamento feito

DEMISSÃO SEM TRAUMAS

Quatro passos para seguir durante os desligamentos

1. LIDERANÇA

O RH deve dar informações sobre como proceder. O demitido não pode ser o último a saber, não pode haver bloqueio de senha, retirada de computadores, muito menos demissão na sexta-feira às 18 horas.

2. TRANSPARÊNCIA

A comunicação deve justificar os motivos e o contexto da empresa, se possível ressaltando as qualidades do funcionário.

3. OBJETIVIDADE

Se a motivação for mau desempenho ou mau comportamento, é recomendável munir-se de exemplos das oportunidades dadas anteriormente. Se as razões forem éticas, é mandatório que o RH esteja presente.

4. ESCUTA ATIVA

Ouvir o demitido, suas impressões e sugestões é muito importante. Isso valoriza a pessoa e, ainda, pode ajudá-la na busca por um novo emprego.

FONTES: REBECA TOYAMA E ALEXANDRE BENEDETTI



Escritório da Stone, em São Paulo: sugestão das equipes levou a empresa a atuar ativamente no auxílio aos demitidos

com frieza e distância pode gerar um grande dano psicológico”, diz Rebeca Toyama, especialista em estratégia de carreira. “A cultura de que o bom gestor é aquele que investe nos controles foi superada pela gestão do capital humano. É imprescindível ter interesse por pessoas, pelo bem-estar geral.”

O ideal é que o líder esteja preparado para esse tipo de decisão. Ele precisa ser treinado não só para dar feedbacks que mostrem concretamente acertos e pontos a melhorar dos funcionários mas também para saber quem escolher na hora do desligamento, com critérios justos e transparentes para o demitido e para a equipe. E, sobretudo, precisa realizar o processo de maneira saudável. O demitido deve ser comunicado antes de outros membros da equipe, e o desligamento não pode ser feito em horários inadequados (*ver*

quadro ao lado). “A comunicação tem um contexto: deve ser oportuna, no momento certo, de forma adequada, num local reservado, sempre sem exposições desnecessárias. Tem de ser feita com um bom tom de voz, uma boa maneira de se portar, com o uso de palavras corretas e exemplos e justificativas do porquê”, diz Alexandre, do Talenses Group.

Cuidar da experiência

A crise atual trouxe elementos diferentes para as empresas e para a área de pessoas. Segundo Alexandre, nas crises recentes, como a de 2014, a questão mais visível era econômico-financeira. Agora, apesar de esse item também estar presente, o cenário é diverso. “Até então, o braço direito do CEO era o CFO. Neste momento, o diretor de RH é quem tem um papel fundamental para ajudar a escolher

quem reter na empresa”, avalia.

O grande diferencial acaba sendo o engajamento do funcionário. E, para que ele exista, a companhia tem de trabalhar outros dois aspectos que formam um trio essencial: atração e retenção. Maria Eduarda Silveira, da Robert Half, lembra que, depois de anos falando em foco no cliente, agora a experiência do empregado está no topo da preocupação das empresas. “O capital humano tem sido mais bem tratado. E isso é fundamental para a atração de novos funcionários”, diz Maria Eduarda.

Essa experiência começa na contratação e termina na demissão — por isso humanidade, empatia e, se possível, auxílio para encontrar um novo emprego durante uma das crises mais severas da história farão com que o ex-funcionário mantenha um laço de admiração com sua antiga contratante. ●

LIDERANÇA

Michele Martins,
vice-presidente
de RH da Neoway;
entendimento
de que não há
respostas prontas

PARA O INFINITO

Su

EM SEU NOVO LIVRO, SIMON SINEK, UM DOS GRANDES ESPECIALISTAS EM GESTÃO, MOSTRA COMO DESENVOLVER A MENTALIDADE ESSENCIAL PARA LIDAR COM ADVERSIDADES E MUDANÇAS CONSTANTES

CAROLINE MARINO

Não há linha de chegada. Nem vencedores. A estratégia para ter sucesso no mundo dos negócios exige constância e pensamento a longo prazo, como num jogo que não tem final. Essa é a visão do especialista em gestão e liderança Simon Sinek, que lançou recentemente no Brasil o livro *O Jogo Infinito* (Sextante, 39,90 reais). De acordo com ele, há os jogos finitos, nos quais as regras são claras e os jogadores entendem quando a competição está acabando; e os infinitos, com regras que mudam o tempo todo e com participantes desconhecidos que chegam do nada — bem como o mundo em que vivemos hoje. O grande problema, diz Simon, é que, embora as empresas estejam vivendo o jogo infinito, as lideranças estão com a mentalidade do jogo finito — e aí as coisas não dão certo. Segundo ele, os resultados dessa mentalidade são familiares: demissões em massa para se adequar a projeções arbitrárias, ambientes de trabalho com permanente ameaça de corte, práticas desonestas e antiéticas, premiação de profissionais tóxicos (mas com alto desempenho) e recompensa a líderes que parecem cuidar muito mais de si mesmos do que de sua equipe.

Para uma companhia ser bem-sucedida no jogo infinito dos negócios, é preciso parar de manter o foco em quem vence ou em

quem é o melhor e começar a pensar sobre como montar empresas que sejam fortes e saudáveis para permanecer no jogo por muitas gerações. “Temos de sair da competição e entrar na colaboração”, diz Cláudia Cavallini, consultora e professora na HSM Educação Executiva. Mas mudar esse padrão de pensamento exige preparo. Não se trata de uma chave que se altera de uma hora para outra. “Demanda desenvolvimento constante e disposição para largar as regras do jogo”, afirma a consultora.

Olhar para dentro

Possuir uma mentalidade infinita tem relação direta com um processo de auto-observação e auto-conhecimento. O profissional deve se perguntar por que está onde está, de que maneira tem realizado suas atividades e o que gostaria de alcançar com seu trabalho. Isso porque, de acordo com Simon, o cargo que um executivo ocupa é um jogo finito, a questão é como transformá-lo em um papel infinito. “É preciso pensar no que você quer oferecer para a empresa além

EM LOOPING

O perfil de um gestor que sabe que o jogo nunca acaba

ENXERGA A LONGO PRAZO

Enquanto um líder com mentalidade finita trabalha para obter de seus funcionários, clientes e acionistas algo que o faça atingir métricas arbitrárias, quem tem mentalidade infinita trabalha para garantir que seus funcionários, clientes e acionistas se mantenham inspirados a continuar contribuindo. Ele quer deixar sua organização em melhor situação do que aquela em que a encontrou.

NÃO VÊ UMA LINHA DE CHEGADA

Um chefe de mentalidade finita deseja que o jogo acabe — e precisa vencer. Por isso, joga para si mesmo e se esforça em derrotar os outros participantes. Já o que tem mentalidade infinita quer continuar jogando e olha além da lucratividade.

PENSA NO TODO

Quem possui mindset finito tende a seguir padrões que o ajudem a alcançar os objetivos pessoais, sem atentar para

os efeitos que possam causar. Questionar “O que é melhor para nós?” em vez de “O que é melhor para mim?” é um modo infinito de pensar. Esse raciocínio considera o impacto de suas decisões em sua pessoa, em sua comunidade, na economia, em seu país e no mundo.

ESTÁ ABERTO AO NOVO

Por trabalhar com um objetivo final em mente, o gestor de mentalidade finita não gosta de surpresas: tudo o que não é capaz de prever ou controlar pode comprometer seus planos e aumentar o risco de derrota. O infinito abraça a liberdade do jogo e está aberto a qualquer possibilidade que o mantenha nele.

TRABALHA PELO DESEMPENHO DA EMPRESA

O desempenho da companhia é usado pelo pensamento finito como demonstração do valor da própria carreira de um gestor. Já um líder de mentalidade infinita usa sua carreira para aumentar o valor da empresa no longo prazo.

LIDERANÇA

dos resultados práticos e de que maneira pode influenciar seu time a trabalhar para esse objetivo”, diz Cinthia Alves, psicóloga especializada em desenvolvimento humano e mudança de comportamento. A mentalidade infinita está relacionada ao próprio desenvolvimento da maturidade psicológica emocional, segundo Marco Brito, country director da The Leadership Circle no Brasil, parte do Full Circle Group, organização global que trabalha o desenvolvimento de lideranças. “O líder precisa se perguntar quem é e qual é seu papel, principalmente diante de um mundo que muda constantemente”, diz.

A adaptabilidade acompanha Michele Martins, vice-presidente de RH da Neoway, empresa especializada em big data, desde o início da carreira. A executiva nunca chega com projetos prontos, com um conceito já desenhado: busca ser flexível e aberta para trabalhar, tendo em mente que a adaptação é constante. “Se vou lançar um programa de jornada de carreira, por exemplo, no modelo tradicional levaria seis meses para construir o projeto. No modelo ágil, lanço em períodos e em entregas curtas e, no decorrer do processo, vou adaptando o programa de acordo com as mudanças que surgem e os feedbacks das pessoas”, afirma.

Isso porque, em um mercado em constante transformação, pensar em ações prontas, sem nenhuma flexibilidade, não vai surtir os efeitos desejados. “Não podemos correr o risco de nos apaixonar por nossas ideias e ficar apegados a elas. Se eu fiz uma leitura de cenário e isso mudar no momento



Tato Athanase, gerente sênior de recursos humanos do SAS: o conceito de Simon Sinek é usado na gestão

Su

seguinte, preciso alterar a rota e seguir”, afirma. É essencial tirar o peso das linhas de chegada — um semestre, um mês, um projeto — e pensar a longo prazo, pois o jogo não termina ao final de um ano. “O trabalho é constante e deve mudar o tempo todo”, afirma Michele.

Ninguém sabe de tudo

“Você jamais vai jogar o jogo infinito se não for humilde”, explica Cinthia. Estar desarmado e não ter a pretensão de sempre ter a melhor resposta são comportamentos essenciais, já que a construção é sempre conjunta. “O ambiente precisa ser de questionamento, de abertura, de liberdade de expressão”, diz Cinthia.

Torna-se necessário ouvir genuinamente os funcionários, além de entender que o papel do líder é viabilizar que o trabalho da equipe aconteça e abrir espaço para que o erro seja visto apenas como parte de um processo, e não como resultado. “Pensamos em como será a experiência do colaborador, em quanto ele vai se sentir integrado à empresa e no

que vai aprender com o processo”, diz Tato Athanase, gerente sênior de recursos humanos do SAS, empresa de softwares, no Brasil. Por lá, a concepção de jogo infinito é usado na gestão. No SAS Global Forum deste ano houve, inclusive, a participação de Simon Sinek. A ideia foi levar os conceitos da mentalidade infinita a todos. “Ao iniciar qualquer ação penso em sua continuidade no jogo infinito”, explica o executivo.

Segundo Tato, os projetos ou resultados podem até ser bons no curto prazo, mas, se não estiverem em sintonia com a estratégia da empresa, não fazem sentido. “É preciso entender o conceito e estar aberto a aprender sempre. A curiosidade ajuda nesse processo, além do olhar empático para a equipe”, afirma. Para ele, quando os processos são tocados de forma tradicional e presos às regras, perde-se a oportunidade de navegar para o novo. Como bem diz Simon Sinek, gestores com mentalidade infinita têm empresas mais fortes, inovadoras e inspiradoras — e que se mantêm ao longo do tempo. ●

QUAIS SÃO AS REGRAS

ADOTAR UMA MENTALIDADE INFINITA EXIGE SEGUIR CINCO PRÁTICAS ESSENCIAIS, SEGUNDO SIMON SINEK



1. PROMOVER UMA CAUSA JUSTA

Quer dizer olhar para o futuro e ter uma visão tão atraente que os outros se disponham a fazer sacrifícios para ajudá-la a alcançá-la. Algumas pessoas podem até abrir mão de um emprego com melhor remuneração para continuar numa empresa que atue em nome de uma causa na qual acreditam. Isso pode significar, também, trabalhar até tarde ou fazer frequentes viagens. Mesmo não gostando dos sacrifícios, a causa justa nos faz sentir que eles valem a pena. O motivo para ir trabalhar é maior do que o ganho individual. Uma causa justa deve estar baseada em cinco pilares: ser a favor de algo; ser inclusiva; estar direcionada a prestar um serviço; ser resiliente (capaz de resistir a mudanças políticas, tecnológicas e culturais); e ser idealista.

2. TER EQUIPES DE CONFIANÇA

Segundo Simon Sinek, 99% das vezes que os funcionários não atendem aos padrões de desempenho se explicam pelo fato de a liderança não ter estabelecido um ambiente confiável. Para construir esses laços, é preciso criar relacionamentos e olhar além da capacidade técnica. Ou seja, contratar e manter as pessoas levando em consideração a confiabilidade, e não apenas a performance. No dia a dia, o líder deve gerar uma atmosfera na qual a confiança possa surgir, fazendo com que os funcionários se sintam seguros para expressar sua vulnerabilidade e admitir que cometeram um erro, sem medo de demissões. Se as pessoas não puderem ser honestas e não se apoiarem, se ajudando mutuamente durante os momentos mais desafiadores da jornada, não chegarão muito longe.

3. ESTUDAR RIVAIS DIGNOS

Sai de cena o pensamento de que as outras empresas são competidores a ser derrotados e entra a mentalidade de que são companhias que nos ajudam a ser melhores jogadores.

Uma competição tradicional nos obriga a assumir uma atitude que busca a vitória. Um rival digno nos inspira a assumir uma atitude de aprimoramento. No primeiro caso, a atenção é focada no resultado; no segundo, no processo. Essa mudança de perspectiva altera imediatamente o modo como vemos os negócios. Um foco excessivo em vencer a competição não só acaba se exaurindo com o tempo como pode atrapalhar a inovação.

4. PREPARAR-SE PARA A FLEXIBILIDADE EXISTENCIAL

Trata-se da capacidade de implantar uma ruptura extrema num modelo de negócios ou num percurso estratégico para fazer uma causa justa avançar com mais eficácia. Enquanto um jogador de mentalidade finita tem medo de situações que são novas, o de mentalidade infinita tem prazer com elas. Mas, lembre-se: a flexibilidade existencial está sempre na ofensiva e não deve ser confundida com as manobras defensivas que muitas empresas utilizam para permanecer no mercado diante de novas tecnologias ou de mudanças de hábito dos consumidores, por exemplo.

5. DEMONSTRAR CORAGEM

Apesar de ser mais fácil lidar com o mês, o trimestre ou o ano, é preciso disposição para assumir riscos com os olhos em um futuro desconhecido. Essa decisão é necessária para a sustentabilidade da empresa e para seu sucesso no longo prazo. A coragem de ver o jogo infinito — ou seja, de enxergar o propósito do negócio como algo mais heroico do que simplesmente ganhar dinheiro, mesmo se isso for impopular entre os jogadores finitos que nos cercam — é difícil. Mas a coragem para liderar é o que mantém a companhia e suas lideranças num padrão muito mais alto do que simplesmente quando agem dentro dos limites preestabelecidos.

EMPATIA EM CONSTRUÇÃO

Na Leo Madeiras, a avaliação dos gestores estava ruim: os funcionários diziam que os chefes não se interessavam por eles. Para reverter a situação, o RH apostou no autoconhecimento

Barbara Nór

Vanessa Fontoura, diretora de RH e projetos da Leo Madeiras: equilíbrio entre o foco nos resultados e o cuidado com as pessoas



Tornar o varejo mais humano. Esse é o desafio da Leo Madeiras, distribuidora de insumos para marcenaria que começou com uma única loja há mais de 70 anos, em Porto Alegre (RS). Graças à cultura focada em resultados e metas, hoje é uma rede de mais de 90 lojas, com sede em São Paulo. Mas, se os negócios iam bem,

uma pesquisa interna em 2018 revelou que a relação entre equipes e chefes estava sofrendo. Nas respostas, pontos como "meu líder não se interessa por mim", "não faz o que promete" e "não me reconhece" chamaram a atenção de Vanessa Fontoura, diretora de RH e projetos da Leo Madeiras. "Percebemos que a cultura focada em resultado é importante, mas é preciso cuidar das pessoas, escutá-las

e saber confiar nelas", diz Vanessa.

Ainda em 2018, o RH começou um programa de treinamentos contínuos com todos os gestores, tanto de lojas quanto de escritórios. Mas, para que a iniciativa fosse bem-sucedida, seria preciso conduzir uma transformação pessoal dos líderes, o que aconteceu até 2019. "Começamos a trabalhar modelos mentais, coaching, inteligência emocional e temas voltados para

a autorreflexão, como autoconhecimento e descoberta do propósito”, diz a executiva. “Arriscamos bastante com isso, tivemos gerentes de loja que no meio do treinamento viram que não queriam mais aquela carreira.”

Os treinamentos trouxeram algo à tona: a dificuldade dos chefes em ter uma escuta mais cuidadosa e não interpretar a fala dos outros de acordo com suas próprias emoções. O resultado disso eram ruídos na comunicação e uma sensação das equipes de que havia pouco reconhecimento e muita cobrança. “Vimos que os líderes não estavam conseguindo se comunicar de maneira mais empática. Acabavam tão focados no crescimento que deixavam isso de lado.”

A SOLUÇÃO

Para reforçar a empatia, a companhia decidiu trabalhar o conceito de comunicação não violenta, um termo cunhado nos anos 1960 pelo psicólogo americano Marshall Rosenberg. Segundo a teoria, para lidar com conflitos de forma produtiva, as pessoas devem aprender a identificar quais são suas necessidades e saber comunicá-las de modo que possam cooperar para resolver juntas os problemas. “Muitas vezes não percebemos quanto nossa fala pode ser violenta para o outro, mesmo que para nós não seja. Estamos aprendendo a dizer coisas difíceis de maneira diferente, a dividir as decisões e a escutar o que os outros têm a dizer”, diz Vanessa. Para desenvolver as chefias, o RH contratou uma consultoria especializada em comunicação não violenta.

Com a pandemia, os treinamentos, que haviam começado de forma pre-

sencial em março, foram remodelados para ser feitos à distância. No total, cerca de 150 líderes serão impactados. “Montamos grupos de discussão que se dividem em salas virtuais para debater quais são as frases difíceis de falar. É interessante porque os gestores vão trazendo as falas comuns dentro da empresa, sendo que a gente nem percebia que determinado líder pegava pesado com as pessoas”, diz a executiva. Segundo ela, as discussões são intensas e, mesmo assim, têm tido boa adesão dos participantes.

O RESULTADO

Nove em cada dez líderes treinados afirmaram, em uma avaliação interna, ter ficado chocados com o fato de a fala deles ser violenta — algo que não notavam antes da imersão no tema. E isso está mudando o tom da companhia. Nas discussões sobre metas e resultados, por exemplo, a conversa acalorada e sem papas na língua está se tornando mais gentil. “Já percebemos as pessoas escolhendo mais as palavras e a maneira de dizer, e elas escutam mais antes de dar uma opinião”, afirma Vanessa.

E o índice de favorabilidade das lideranças, que indica quanto os funcionários estão satisfeitos com os chefes, já apresentou melhora. Subiu de 75% em 2019 para 83% neste ano. “O ambiente no varejo já é bastante tenso, com metas bem altas e muitas pessoas para cobrar. Nossa expectativa é que o dia a dia do trabalho seja mais suave, menos sofrido. Queremos ajudar os líderes a encontrar maneiras de lidar melhor com a pressão sem tanta autocobrança nem performance”, diz a executiva. ●

LEO MADEIRAS

O NEGÓCIO

Distribuição de insumos para marcenaria, como máquinas, MDF, MDP e ferragens

ANO DE
FUNDAÇÃO
1943

UNIDADES

97
em 23 estados
brasileiros, além
do Distrito Federal,
e no Paraguai

NÚMERO DE
FUNCIONÁRIOS
2.100

FATURAMENTO
**ACIMA DE
2 BILHÕES**
de reais

NÚMERO
DE CLIENTES
70.000
marceneiros

DADOS PARA TODAS AS HORAS

A Pin People começou na área de recrutamento, mas ampliou sua atuação para ajudar a monitorar o desenvolvimento e o engajamento dos funcionários

Barbara Nór



COM QUEM A PIN PEOPLE SE CONECTA

ALELO, BANCO PAN, BANCO VOTORANTIM, CIELO, NATURA CO, Oi e TOTVS



Caio Torres,
Isabella
Botelho e
Frederico
Lacerda:
cofundadores
da Pin People

O empreendedorismo sempre fez parte da vida de Isabella Botelho, fundadora da Pin People, startup que presta serviços para o RH. Sua família, conta, sempre foi de empreendedores. E ela continuou próxima esse universo em seu antigo emprego, na Endeavor, onde trabalhou de 2009 a 2013. Por lá, cuidou da seleção de companhias para o programa de aceleração e, mais tarde, passou a atuar diretamente com as empresas, orientando-as em relação à estratégia e ao modelo de negócios. "Tinha muito contato com empreendedores e isso com certeza me motivou a montar meu negócio", diz Isabella.

O PROBLEMA

O embrião para a Pin People surgiu em um estágio no RH de uma grande empresa, quando Isabella cursava a faculdade de administração, em 2009. "Percebia o setor ainda muito antiquado em relação ao resto da empresa." Ela notava que a área era pouco empoderada, em especial por não ter dados concretos para embasar suas posições. "Faltava uma tecnologia que apoiasse o RH a ser mais estratégico, como já acontecia em finanças ou no comercial." Isso ficou em sua mente durante muito tempo — mesmo em seu trabalho na Endeavor. Em 2014, ela se sentiu pronta para empreender para resolver uma questão que afeta a maior parte dos profissionais de gestão de pessoas: encontrar candidatos com alto alinhamento

cultural. Assim nasceu a Pin People. Isabella e seu sócio, Frederico Lacerda, atual CEO da empresa, tinham o objetivo de fornecer uma solução de inteligência artificial para as empresas — o que fizeram durante quatro anos. Mas, em 2018, o horizonte se abriu. Parte da ferramenta de análise dos candidatos envolvia um acompanhamento do desenvolvimento dos contratados por um ano. O objetivo era melhorar o algoritmo de seleção, mas acabou acertando outro alvo. “Os próximos clientes começaram a pedir essa ferramenta para quem já estava dentro da empresa”, diz Isabella. Foi então que a empresa ganhou um novo sócio, Caio Torres, CTO da empresa, e uma nova estratégia. “Reposicionamos nosso modelo para nos tornar uma plataforma de experiência do colaborador.”

A INOVAÇÃO

Agora a Pin People oferece três módulos para acompanhar os empregados. “Nossos diferenciais são disponibilizar os dados em tempo real, customizar questionários e usar a inteligência artificial para gerar insights”, diz Isabella. As empresas podem escolher entre o módulo de onboarding, para os primeiros seis meses do funcionário; *journey experience*, que acompanha o dia a dia de todos; e *offboarding*, para a entrevista de desligamento. Nos três casos, a ferramenta da Pin People permite que a empresa dispare questões em datas determinadas para os empregados, no canal de comunicação que preferir. “Nesse processo, consigo medir como está

sendo a receptividade dos novos membros, por exemplo, e corrigir o que é preciso logo no início.” Há uma biblioteca de perguntas sugeridas para cada tema e momento, mas a empresa pode incluir outras questões. “Queremos dar autonomia para que as empresas possam falar a própria língua e perguntar o que é mais relevante para elas.” Os resultados são compilados automaticamente pelo sistema em um painel online. Nele, é possível classificar os resultados por níveis, gênero e idade, além de fazer uma análise qualitativa dos comentários, separados em tópicos como sentimentos positivos, negativos e sobre liderança. “O RH não precisa mais fazer uma apresentação segmentada para cada área e pode liberar o acesso para os líderes”, diz Isabella. “Isso faz com que as ações sejam mais rápidas e assertivas, e cada líder possa criar suas ações para o time.” Outra inovação, para Isabella, é o módulo de *journey experience*, que permite o acompanhamento constante. “Dizemos que não fazemos pesquisa de engajamento, porque engajamento é consequência do dia a dia do colaborador”, diz Isabella. Assim, é a experiência diária que a ferramenta acompanha. “Em vez de fazer, de uma vez só, 80 perguntas sobre a empresa, quebramos o processo em várias questões ao longo do ano.”

O PRÓXIMO PASSO

Durante a quarentena, a Pin People aproveitou para oferecer de graça um questionário para avaliar a experiência remota dos profissionais. “O

ENTRE O SEGUNDO SEMESTRE DE 2018 E 2020, A PIN PEOPLE CONQUISTOU:

300.000
PROFISSIONAIS
IMPACTADOS

350.000
PESQUISAS APLICADAS
EM MAIS DE 14 PAÍSES

CRESCIMENTO DE
720%
NO NÚMERO DE PESQUISAS
EM 2020 EM RELAÇÃO A 2019

CRESCIMENTO DE W
150% EM 2020

resultado foi muito positivo: tivemos mais de 150.000 participantes”, diz Isabella. Para ela, esse momento, assim como o uso cada vez maior da integração digital, tornaram a Pin People ainda mais relevante. Agora eles estão de olho na diversificação dos clientes. “Nosso foco são grandes empresas, mas estamos trabalhando para atender empresas menores. Vamos adaptar a ferramenta para oferecer ainda mais autonomia para essas companhias engajarem seus funcionários.” ●

CONTROLAR OU NÃO CONTROLAR?

No home office de emergência da pandemia, essa é uma questão que tem causado muitas dúvidas. Veja o que fazer

Hanna Oliveira

O trabalho à distância parece ter vindo para ficar. De acordo com uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, a prática deve crescer 30% no mercado brasileiro pós-crise. Embora o teletrabalho tenha caído nas graças das companhias, existem diversas dúvidas jurídicas sobre a questão. Uma delas diz respeito à jornada: é necessário controlá-la em casa?

A Reforma Trabalhista, aprovada em 2017 e parte da legislação vigente, diz que não e que acordos devem ser feitos entre empregado e empregador. O problema é que a aplicação integral do trabalho remoto em caráter de emergência tem causado interpretações diferentes sobre a lei.

Para remediar os efeitos da pandemia, partiu do Executivo a edição da Medida Provisória 927 em março deste ano, que isentou empregadores de regras estipuladas na CLT para a adoção de teletrabalho, como a necessidade de aceite do empregado para iniciar suas funções na modalidade remota ou aviso prévio de 15 dias e aditivo contratual — o prazo caiu para 48 horas. Além disso, a MP suspendeu a necessidade de fazer uma adição

ao contrato de trabalho falando sobre o home office. A medida provisória não foi votada pelo Congresso, o que garantiria sua vigência. Suas disposições têm se mantido de pé apenas pelo decreto de calamidade pública, aprovado pelo Senado em março, que tem data de validade até dezembro de 2020. O

que vai acontecer depois é incerto. Por isso, é preciso se preparar.

Para o especialista em direito empresarial, Marcus Vinícius de Carvalho Ribeiro, embora a CLT explicita que não é preciso supervisionar o tempo de jornada no teletrabalho, empregados em regime de home office transitório (que



estão assim exclusivamente por causa da pandemia e que, em algum momento, retornarão às atividades presenciais) devem ter algum tipo de monitoramento. “É necessário que as empresas tenham o controle de jornada, pois não há legislação olhando para esses casos”, diz.

Benefícios como cadeira ergonômica e ajuda de custo para despesas de internet e luz também não são obrigatórios legalmente. Mas Andrea Massei, sócia da divisão trabalhista do escritório de advocacia Machado Meyer, faz um alerta: “Algumas convenções coletivas têm previsões nesse sentido e estipulam taxas fixas mensais que a empresa deve pagar para fins de ajuda no custeio do acréscimo de despesas”.

Vamos combinar

Como prevenção, os advogados sugerem a criação de uma política interna de home office e a redação de aditivos contratuais. “Se as empresas têm a intenção de permanecer nesse regime, é importante regular seus aspectos: como o teletrabalho vai acontecer, quem é elegível, quais são as questões de segurança, medicina, custeio e equipamentos”, diz Andrea.

Segundo Jacqueline Resch, fundadora da consultoria Resch RH, o controle de ponto por meio de acesso à máquina do funcionário tem sido uma opção adotada por algumas empresas. Porém, isso não é necessariamente efetivo na garantia de produtividade e entregas. E mais: lideranças com perfil de microgerenciamento podem acabar frustradas por não entenderem a forma de produtividade

TRÊS ASPECTOS IMPORTANTES

Fornecer condições de trabalho e alinhar direitos e deveres faz a diferença

FERRAMENTAS

O empregador não é obrigado por lei a fornecer ferramentas de trabalho, mas pode ser acionado judicialmente em caso de doença adquirida pelo funcionário durante o teletrabalho. No dia a dia, a falta dessas ferramentas também pode impactar na produtividade individual.

REGRAS

Os trabalhadores que adotaram o teletrabalho durante a vigência da Medida Provisória 927 podem permanecer sem aditivo contratual e aceite. Já os que entrarem nesse regime após o fim da vigência da MP

precisarão de aditivo contratual, aceite e aviso sobre home office com 15 dias de antecedência. É recomendável criar políticas internas descrevendo direitos e deveres de empregados e empregadores.

ALTERNATIVA

Uma alternativa para o controle de jornada é realizar um ritual de metodologia ágil chamado *daily*. Nele, os membros de uma equipe têm entre 15 e 30 minutos para dar um panorama geral das tarefas que vão realizar no dia, sinalizar para o gestor as entregas do dia anterior e apontar as dificuldades presentes.

FONTE: ESPECIALISTAS OU VÍDEOS NESTA REPORTAGEM

mais flexível que o momento pede. “Neste mundo em que tudo muda constantemente, ninguém — nem o líder — dá conta de ficar no microgerenciamento”, analisa.

Mas as companhias precisam ficar atentas. Por não haver ainda muitas decisões sobre o pagamento de horas extras em regime de teletrabalho, Marcus Vinícios alerta ser imprevisível como os juízes vão julgar o tema daqui para a frente. Porém, se um empregado

se sentir excessivamente cobrado e pressionado a trabalhar muito mais horas para dar conta das tarefas e não tiver a intrajornada respeitada, ele poderá recolher provas (troca de mensagens em aplicativos como WhatsApp e de e-mails, por exemplo) e requerer indenização por assédio moral e recebimento de horas extras. “É muito fácil comprovar a hora extra considerando conversas por meios eletrônicos”, diz Marcus Vinícios. ●



NADA FÁCIL

Vencedores do Prêmio Nobel de Economia, Abhijit Banerjee e Esther Duflo discutem questões sociais em novo livro

Abhijit Banerjee e Esther Duflo são dois dos três pesquisadores que ganharam o Prêmio Nobel de Economia em 2019. Eles foram reconhecidos por ajudarem no combate às desigualdades. "As descobertas das pesquisas dos premiados — e as dos pesquisadores que seguem os passos deles — melhoraram drasticamente nossa capacidade de combater a pobreza na prática", disseram os jurados da Academia Sueca no comunicado da premiação. Cientistas sociais e professores do MIT, Abhijit e Esther se uniram para escrever o livro *Boa Economia Para Tempos Difíceis*, no qual explicam a importância do pensamento econômico e abordam temas que geram discussões acaloradas, como a polarização política, a imigração e a inteligência artificial. Leia um trecho inédito a seguir.

TRECHO DO LIVRO

1. Tornar a economia grande novamente

Uma mulher ouve do médico que tem apenas seis meses de vida. O médico a aconselha a se casar com um economista e se mudar para Dakota do Sul. Mulher: "Isso vai curar a minha doença?". Médico: "Não, mas os seis meses parecerão bem longos".

Vivemos numa época de polarização crescente. Da Hungria à Índia, das Filipinas aos Estados Unidos, do Reino Unido ao Brasil, da Indonésia à Itália, o debate público entre a esquerda e a direita tornou-se cada vez mais um confronto de vitupérios e insultos em altos decibéis, no qual palavras ásperas, ditas deliberadamente com intuito maldoso, deixam pouco espaço para a retratação. Nos Estados Unidos, onde vivemos e trabalhamos, o índice de pessoas que votam em mais de um partido numa mesma eleição chegou ao nível mais baixo já registrado. En-

tre as pessoas que se identificam com um partido, 81% têm opinião negativa sobre o outro. Entre os democratas, 61% dizem ver os republicanos como racistas, sexistas ou fanáticos. Entre os republicanos, 54% acusam os democratas de rancorosos e hostis. Um terço de todos os americanos ficaria decepcionado se um membro próximo da família desposasse alguém do outro lado do espectro político.

Na França e na Índia, dois países onde também passamos muito tempo, a ascensão da direita política é analisada, no mundo da eli-

te "esclarecida" em que vivemos, em termos cada vez mais apocalípticos. Há um sentimento claro de que a civilização como a conhecemos, baseada na democracia e no debate, está sob ameaça.

Como cientistas sociais, nosso trabalho é oferecer fatos e análises dos fatos que colaborem, esperamos, para mediar essas clivagens, ajudando cada lado a compreender o que o outro está dizendo e, assim, chegar a algum desacordo sensato, se não a um consenso. A democracia pode conviver com o dissenso, desde que haja respeito

"A DEMOCRACIA PODE CONVIVER COM O DISSENSO, DESDE QUE HAJA RESPEITO DE PARTE A PARTE. RESPEITO, PORÉM, EXIGE ALGUM GRAU DE COMPREENSÃO"

de parte a parte. Respeito, porém, exige algum grau de compreensão.

O que torna a situação atual especialmente preocupante é que o espaço para essas conversas parece estar encolhendo. Parece haver em curso um processo de "tribalização" das opiniões, não só sobre política mas também sobre a natureza dos principais problemas sociais e sobre como resolvê-los. **Uma pesquisa em larga escala revelou que as visões dos americanos sobre um amplo espectro de questões se aglomeram como cachos de uvas. Pessoas que compartilham algumas crenças centrais — sobre papéis de gênero ou a relação entre o trabalho árduo e sucesso, por exemplo — parecem ter as mesmas opiniões sobre uma gama de questões, da imigração ao comércio, da desigualdade à tributação, até o papel do governo. Essas crenças centrais funcionam melhor do que seu nível de renda, grupo demográfico ou local de moradia para se prever suas opiniões políticas.**

De certa forma, essas questões são proeminentes e centrais no discurso político, e não só nos Estados Unidos. Imigração, comércio, tributação e papel do governo são temas igualmente contestados na Europa, na Índia, na África do Sul ou no Vietnã. Todavia, as opiniões sobre esses tópicos com muita frequência se baseiam inteiramente na afirmação de valores pessoais específicos ("Sou a favor da imigração porque sou uma pessoa generosa", ou "Sou contra a imigração porque os imigrantes ameaçam a nossa identi-

dade como nação"). E, quando são motivadas por alguma coisa, trata-se em geral de números manipulados ou interpretações superficiais dos fatos. Ninguém reflete em profundidade sobre as questões em si.

Isso é realmente desastroso, pois parece que entramos em tempos difíceis. **Os anos dinâmicos de crescimento global, alimentado pela expansão do comércio internacional e pelo espantoso sucesso econômico da China, talvez tenham terminado, com o crescimento chinês desacelerando e guerras comerciais estourando por toda parte. Os países que**

"PARECE HAVER EM CURSO UM PROCESSO DE 'TRIBALIZAÇÃO' DAS OPINIÕES, NÃO SÓ SOBRE POLÍTICA MAS TAMBÉM SOBRE A NATUREZA DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS SOCIAIS E SOBRE COMO RESOLVÊ-LOS"

prosperaram com essa boa maré — na Ásia, na África e na América Latina — estão começando a se perguntar o que os espera em seguida. Evidentemente, na maioria dos países do Ocidente rico o crescimento lento não é nada novo a esta altura; porém, o que torna a situação especialmente preocupante é o rápido esgarçamento do contrato social que vemos nesses países. Parece que voltamos ao mundo descrito por Charles Dickens em *Tempos Difíceis*, no qual aqueles que têm se confrontam com aqueles que nada têm, sem solução à vista.

Questões de economia e de política econômica são centrais na atual crise. Há algo que se possa fazer para impulsionar o crescimento? Isso deveria ser uma prioridade para o Ocidente rico? E o que mais? Como combater a explosão da desigualdade por toda parte? O comércio internacional é o problema ou a solução? Quais são os seus efeitos sobre a desigualdade? Como será o comércio internacional no futuro — será que os países com custos de mão de obra mais baixos poderão tirar da China parte da manufatura global? **E quanto às migrações? Existe mesmo um excesso de migrantes subqualificados? E quanto às novas tecnologias? Deveríamos, por exemplo, nos preocupar com os avanços da inteligência artificial (IA) ou promovê-la deliberadamente? E, talvez mais urgente, como poderá a sociedade ajudar todas essas pessoas que os mercados deixaram para trás?**

As respostas a esses problemas

requerem mais que um tuíte. Portanto, o impulso é simplesmente contorná-las. E, em parte como resultado dessa perplexidade, os países estão fazendo muito pouco para resolver os desafios mais prementes de nossa época; os governos continuam a fomentar a raiva e a desconfiança que nos polarizam, o que nos deixa ainda mais incapazes de dialogar, de pensar juntos, de fazer alguma coisa a respeito. A sensação, diversas vezes, é a de um círculo vicioso.

Os economistas têm muito a dizer sobre esses grandes problemas. Eles estudam a imigração, para analisar seus efeitos sobre os salários; os impostos, para verificar se desestimulam o empreendedorismo; a redistribuição de renda, para compreender se ela promove a indolência. Eles refletem sobre as relações comerciais entre os países e fazem previsões úteis sobre quem serão os prováveis vencedores e perdedores. Eles trabalham com afinco para compreender por que alguns países crescem e outros não, e o que os governos podem fazer — se é que podem fazer alguma coisa — para ajudar no enfrentamento desse desafio. Eles juntam dados sobre o que torna as pessoas generosas ou receosas, o que faz alguém deixar sua casa em busca de um lugar estranho, e como as mídias sociais jogam com os nossos preconceitos.

Os resultados das pesquisas mais recentes, como se vê, costumam ser surpreendentes, sobretudo para quem está acostumado às respostas pré-fabricadas dos “economistas” de televisão e dos

manuals de economia. As soluções inspiradas nesses resultados podem lançar nova luz sobre esses debates.

Infelizmente, muito pouca gente confia o bastante nos economistas para escutar com atenção o que eles têm a dizer. Nos pronunciamentos do plebiscito do Brexit, nossos colegas do Reino Unido tentaram por todos os meios advertir o público de que a saída da União Europeia custaria caro, mas perceberam que o esforço era inútil. E tinham razão. Ninguém estava prestando muita atenção. No começo de 2017, a YouGov conduziu uma pesquisa de opinião no Reino Unido em que se perguntou: “Entre os profissionais abaixo, em quais você mais confia quando opinam sobre suas áreas de conhecimento?”. Profissionais de enfermagem vieram em primeiro lugar, com 84% das respostas. Políticos ficaram em último, com 5% (embora os membros locais do Parlamento tenham merecido um pouco mais de confiança, com 20%). Economistas despontaram um pouco acima dos políticos, com 25%. Meteorologistas mereceram o dobro de confiança. No outono de 2018, fizemos a mesma pergunta (e várias outras sobre opiniões referentes a questões econômicas, cujas respostas usamos em vários pontos deste livro) a 10.000 pessoas nos Estados Unidos. Mais uma vez, apenas 25% dos respondentes demonstraram confiança nos economistas como especialistas. Só os políticos se situaram abaixo. ●



BOA ECONOMIA PARA TEMPOS DIFÍCEIS
Autores: Abhijit Banerjee e Esther Duflo
Editora: Zahar
Páginas: 464
Preço: 89,90 reais

A importância do trabalho voluntário

A covid-19 aflorou na sociedade do Brasil e do mundo o nobre sentimento de solidariedade. Diante de uma crise sem precedentes que escancarou nossa desigualdade social, assistimos a grandes mobilizações de pessoas e empresas em prol de ajudar o próximo e tentar minimizar os efeitos da pandemia. Cidadãos arriscaram a própria saúde para levar equipamentos de proteção, alimentos, produtos de higiene e atendimento médico a idosos, moradores de rua e comunidades carentes.

Olhando sob a óptica do comportamento humano, todo esse movimento me fez pensar em quanto o voluntariado é uma forma de desenvolvimento da inteligência emocional e de exercício da cidadania. Eu me lembro como se fosse ontem do meu primeiro trabalho voluntário, aos 17 anos, no Hospital A.C. Camargo. Fui levada pelo meu pai que, quando foi tratado naquele hospital, descobriu que lá havia um programa do tipo. Na época, o hospital oferecia um curso de voluntariado no qual tínhamos aulas com médicos especialistas que nos mostravam como o câncer atuava em cada especialidade. Eles nos davam consciência não só da doença mas do sofrimento psicológico dos pacientes.

Eu passava no A.C. Camargo boa parte do meu tempo livre. Participei muito dos encontros quase diários que dona Carmem Prudente, grande voluntária do combate ao câncer, fazia com as crianças que estavam em tratamento, para quem ela contava histórias. Foi naquele período que consegui, pela primeira vez, organizar meus sentimentos e entender a importância de apoiar o outro em situações de extrema criticidade. Entendi a essência do trabalho voluntário: ajudar o próximo e contribuir para a melhoria da sociedade sem esperar nada em troca.

Ao transformar a vida de uma comunidade, lidamos com problemas reais. Enfrentamos barreiras, dificuldades e aprendemos a transformar indignação em ação. Vivencia-

mos na prática o que é diversidade, exercitamos empatia, entendemos o real conceito de responsabilidade social.

Além de tornar a sociedade mais justa, o trabalho voluntário nos torna melhores seres humanos e, também, melhores profissionais. Não é à toa que universidades americanas dão um enorme valor às atividades voluntárias de seus estudantes. Esse tipo de trabalho aumenta o grau de socialização, melhora as competências para o trabalho em equipe, amplia a troca de experiências, estimula a criatividade, aumenta a autoestima e a satisfação pessoal e contribui para que os indivíduos lidem melhor com desafios.

Por mais que nosso tempo livre seja escasso, é importante pararmos para avaliar quais são as atividades que estão merecendo parte dessa nossa preciosa agenda. Será mesmo que não há como trocar as horas gastas nas redes sociais pela dedicação a um projeto social?

Mas o voluntariado deve ser uma atitude genuína. Não somos superiores quando ajudamos alguém menos favorecido. Não devemos usar a causa para uma autopromoção disfarçada de generosidade. Não teremos o poder de salvar o mundo com nossas atitudes. Mas podemos, com muita humildade, fazer nossa parte, ouvir e evoluir como seres humanos. A condição de vulnerabilidade não está apenas no outro — e não podemos nos esquecer disso. •

✧ PSICÓLOGA, SÓCIA DA
VICKY BLOCH ASSOCIADOS
E PROFESSORA
DOS CURSOS DE
ESPECIALIZAÇÃO
EM RH DA FGV-SP
E DA FIA





O GUIA DEFINITIVO PARA FAZER O SEU DINHEIRO RENDER



Garanta 61% de desconto e receba,
mensalmente, sua revista em casa.

Assine a
partir de R\$ **6,90**
/mês
Oferta válida até 02/11



Acesse:
<http://abr.ai/vocesa269>
Ou aponte a câmera do seu
celular para o código ao lado

QUEM FECHA COM A MEDLEVENSOHN, REABRE COM SEGURANÇA.

CHECK-UP CORPORATIVO MEDLEVENSOHN: O BRAÇO DIREITO DA SUA EMPRESA PARA A RETOMADA DAS ATIVIDADES PRESENCIAIS.

A MedLevensohn está comprometida com a reabertura da economia. Precisamos testar o máximo de pessoas possível e o MedTeste Coronavírus é a ferramenta perfeita para atestar quem já está imunizado para a doença. Contrate o Check-Up Corporativo MedLevensohn e retome suas atividades presenciais com segurança.

**CHECK-UP CORPORATIVO
MEDLEVENSOHN**

SEM APLICAÇÃO DO TESTE
R\$ 49,80


COM APLICAÇÃO DO TESTE
R\$ 69,80

POR PESSOA

A OMS RECOMENDA
**AGORA É A HORA
DE TESTAR**



FALE COM O MARCELLO

 **(21) 9 7186 0453**

MedLevensohn[®]

Qualidade e respeito ao cliente.

medlevensohn.com.br



Aponte a câmera de seu celular para o QRCode e confira o vídeo.



@amedlevensohn



/medlevensohn

MedTeste