NEURODIVERSIDADE
O poder da inclusão de profissionais com autismo, dislexia e outras condições

METAVERSO
Como o ambiente virtual vai revolucionar o trabalho e os processos de RH

O NOVO SABÁTICO
Modalidade focada em aprendizagem e propósito social engaja talentos

VOCÊ RH

Esperar que os funcionários estejam plenamente satisfeitos o tempo todo pode surtir o efeito contrário. Saiba por que a felicidade não deve ser uma meta, e sim uma consequência de boas práticas

ISSN 1677-2447
10079
R$ 35,00
EDIÇÃO 79
ABR / MAIO 2022

O PESO DA FELICIDADE NO TRABALHO

zenklub

Descomplique o bem-estar.

Destrave o potencial.

+ de 300
empresas colhendo resultados

+ de 500.000
colaboradores acolhidos

O Zenklub é o parceiro de transformação e desenvolvimento do mundo organizacional



/thezenklub /zenklub /zenklub

Transformar sua cultura, desenvolver seus colaboradores e impulsionar a produtividade não é tão difícil quando você se alia ao maior especialista em saúde emocional corporativa do Brasil: o Zenklub.

Comece a destravar o bem-estar e a produtividade apontando a câmera do seu celular para o QRcode abaixo.

Banca do Antfer
Telegram: https://t.me/bancadoantfer
Issuhub: https://issuhub.com/user/book/1712
Issuhub: https://issuhub.com/user/book/41484

SUMÁRIO



ILUSTRAÇÃO DA CAPA:
GUSTAVO MAGALHÃES

ABRIL / MAIO 2022



Carolina Azevedo, diretora de RH do Google para a América Latina: liderança treinada para apoiar funcionários inclusive em questões não relacionadas a trabalho

SEÇÕES

8 | **CARTA AO LEITOR**

9 | **FEEDBACK**

BOLETIM

10 | **Notas**
O investimento de 1,8 bilhão de reais da Nestlé no Brasil

12 | **Macro**
Seis tendências para o mundo do trabalho

16 | **Desafio do RH**
Conheça André Kraide, da Bayer

18 | **Olhar da Presidente**
As lições de liderança de Patricia Frossard, presidente da Philips

58 | **MELHORES PRÁTICAS**
Marisa cria programa de trainee para profissionais do gênero feminino

60 | **LEIS & GESTÃO**
Burnout virou doença ocupacional: o que muda para empresas e funcionários

62 | **NA ESTANTE**
Livro revela que buscar a felicidade nos torna infelizes

66 | **NA REAL**
Isis Borge fala sobre a importância de desacelerar

24
O PESO DA FELICIDADE NO TRABALHO
Saiba por que a felicidade não deve ser uma meta nas empresas, mas uma consequência de boas práticas

38
NEURODIVERSIDADE
Empresas criam programas para incluir pessoas com autismo, dislexia e outras condições neurológicas diferentes das consideradas típicas

48
METAVERSO
Ambiente que integra realidade virtual, inteligência artificial e outras tecnologias ganha força no trabalho e nos processos de RH

44
NOVO SABÁTICO
Modalidade que une aprendizagem profissional a propósito social é alternativa para companhias que querem engajar talentos

54
MENTALIDADE GIG
Motivar funcionários a desenvolver mentalidade de freelancer é uma prática estratégica para o futuro dos negócios. Saiba como fazer isso

FOTO: DIVULGAÇÃO

FALE COM

VOCÊRH

ASSINATURAS

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

VENDAS DE ASSINATURAS E ATENDIMENTO AO ASSINANTE
abrilsac.com.br
Em dias úteis, das 9 às 18 horas
11 5087-2112: ligações de celular de todo o Brasil e de telefones fixos de pessoas que moram na Grande São Paulo
0800-7752112: ligações de telefone fixo de quem mora fora da Grande São Paulo

PARA BAIXAR SUA REVISTA DIGITAL
Acesse revistasdigitaisabril.com.br

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial de VOCÊ RH, sugestões e críticas: via redes sociais da revista (endereços na seção Feedback)

Por razões de espaço ou clareza, eles poderão ser publicados de forma reduzida

ANUNCIE

Anuncie em VOCÊ RH e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:
publicidade@abril.com.br

EDITORA Abril
Fundada em 1950

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

Publisher: Fábio Carvalho

VOCÊRH

Editora-chefe: Marcia Kedouk
Editor de arte: Pedro Emilio
Repórter: Letícia Furlan **Estagiária:** Gabriela Peçanha (arte) **Colaboradora:** Raquel Siqueira Ramos (revisão)

DIRETORIA DE PUBLICIDADE Jack Blanc DIRETORIA EXECUTIVA DE DESENVOLVIMENTO EDITORIAL E AUDIÊNCIA Andrea Abelleira DIRETORIA EXECUTIVA DE OPERAÇÕES Lucas Caulliraux DIRETORIA EXECUTIVA DE TECNOLOGIA Guilherme Valente DIRETORIA DE MONETIZAÇÃO E RELACIONAMENTO COM CLIENTES Erick Carvalho

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA
Rua Cerro Corá, 2.175, lojas 101 a 105 (1º e 2º andar), Vila Romana, CEP 05061-450, São Paulo, SP

VOCÊ RH 79 (ISSN 244709500), ano 14, nº 9, é uma publicação bimestral da Editora Abril.
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.abrilsac.com.br
Para assinar: Grande São Paulo: 11 5087-2112 Demais localidades: 0800-7752112 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA PLURAL INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA:
Av. Marcos Penteado de Ulhôa Rodrigues, 700 - CEP: 06543-001 - Tamboré – Santana de Parnaíba – SP

ANER | SIP

GRUPO Abril

www.grupoabril.com.br

INFORME PUBLICITÁRIO



Olá, muito prazer, nós somos a Vagas.

Se você já nos conhece (é bem provável que conheça), deve ter percebido que alguma coisa está diferente. E está mesmo. Depois de tantos anos participando das transformações que envolvem a relação entre pessoas e empresas, percebemos que nossa personalidade também se transformou. Por isso, ainda que sejamos conhecidos, permita, por favor, que apresentemos uma versão ainda melhor de nós mesmos. E, se este for nosso primeiro contato, seja bem-vindo e bem-vinda.

Podemos começar pelo começo? Nós somos a Vagas e trabalhamos para promover encontros de valor entre profissionais e empresas. Sabemos que o emprego certo pode mudar a vida de uma pessoa e que uma contratação acertada pode levar sua empresa para outro patamar. Nós viabilizamos esses encontros há mais de vinte anos por meio de uma plataforma completa em recrutamento e seleção que nunca para de evoluir.

Talvez você não saiba ou não se lembre, mas nossa história começou em 1999, quando criamos o site de empregos Vagas.com.br, totalmente gratuito para os profissionais. Na sequência, integramos a primeira ferramenta de triagem ao nosso software de RH. Pois é, na época tínhamos apenas um software que nem online era (imagina?!).

Mas, com essa integração, muitas empresas puderam conduzir – pela primeira vez – um processo seletivo pela internet. Pilhas de currículos em papel foram substituídas por cliques e filtros automáticos. Consegue calcular o ganho de eficiência que isso gerou? Foi uma revolução. Na época, tínhamos clientes grandes, mas éramos uma valente equipe de apenas 21 pessoas.

Para a Vagas, porém, nunca fez sentido falar de inovação apenas da porta para fora. Foi logo em 2012, então, que oficializamos nosso modelo de gestão radicalmente horizontal, que foi premiado internacionalmente no Unlimited Human Potential Challenge. É verdade que trabalhamos assumidamente sem chefes (e funciona, viu?) e que aqui todo mundo pode se sentir seguro para ser quem é e viver seus valores todos os dias.

Esse é o nosso jeito, mas entendemos e respeitamos o fato de que nem todo mundo quer (ou pode) trabalhar assim. E, para ajudar profissionais que ainda não encontraram seu modelo ideal, em 2013, lançamos o Vagas Profissões (vagas.com.br/profissoes), canal de conteúdo também totalmente gratuito que acolhe, orienta e incentiva pessoas em busca de emprego e crescimento profissional. O blog recebe mais de 800 mil visitas por mês.

Mais recentemente, em 2019, lançamos a marca Vagas for business, que agrupou nossas ferramentas para recrutamento e seleção e deu a elas novas interfaces que tornaram nosso software muito mais moderno. No ano passado, batalhando internamente para mudar nosso próprio cenário, criamos o Colettivo, primeiro hub de conhecimento do Brasil focado na formação de RHs mais justos e inclusivos. É um convite para milhares de outras empresas juntarem-se à causa.

Temos uma história e tanto, não? Crescemos, inovamos, amadurecemos. E nossa personalidade, claro, acompanhou essas transformações. Continuamos valentes, mas hoje somos 150 pessoas. O Vagas.com.br é o site de empregos mais visitado do país desde 2017 e recebe mais de 5 milhões de candidaturas por mês. Temos uma base com mais de 23 milhões de currículos cadastrados. Nossa plataforma de recrutamento e seleção é utilizada por mais de 2.000 empresas e conduz mais de 140 mil vagas por ano.

O que não mudou foi nosso propósito. A Vagas continua trabalhando para ajudar empresas e profissionais a se encontrarem e irem cada vez mais longe. Acreditamos que encontros de valor podem transformar vidas. É o que nos move. **Vamos juntos?**

Como promovemos encontros de valor

Nossos números dão a dimensão do impacto positivo do nosso trabalho no dia a dia de milhares de pessoas e empresas

+ 2000 empresas que utilizam nossa plataforma de recrutamento e seleção
+ 23 milhões de currículos cadastrados em nossa base de dados
+ 5 milhões de candidaturas por mês por meio do Vagas.com.br
+ 140 mil vagas conduzidas em nossa plataforma de recrutamento e seleção em um ano
+ 800 mil visitas mensais em nosso blog sobre carreira (vagas.com.br/profissoes)

CARTA AO LEITOR

A tal felicidade

O conceito de felicidade é algo relativamente recente na história da nossa espécie. Passamos milênios mais preocupados em sobreviver a ambientes extremamente hostis do que em passar férias à beira-mar. Não que o ser humano não buscasse a plenitude antes, mas foi na Grécia Antiga que as reflexões sobre o tema ganharam força. Para Aristóteles, uma pessoa só seria feliz quando realizasse aquilo para o qual ela existe, ou seja, quando colocasse em prática sua essência, promovendo ações virtuosas em busca do bem comum. Vem daí a ideia de que a satisfação teria um vínculo profundo com algo que hoje está tão disseminado: o propósito.

No mundo do trabalho, essa discussão nasceu ontem. Quer dizer, há um par de décadas, quando os *millennials*, que atualmente têm entre 26 e 41 anos, chegaram às empresas. A eles foi dito que, se amassem o que fazem, receberiam em troca a realização suprema, pessoal e profissional. Na teoria, nem sentiriam o peso do trabalho duro se perseguissem suas paixões. Na prática, criou-se a cultura da positividade tóxica, que nega os fracassos, os períodos de desmotivação e as tarefas maçantes que todo emprego oferece. A felicidade virou marketing corporativo — talvez por isso seja tão mal compreendida nesse contexto.

Realizar-se no trabalho não significa estar alegre o tempo todo, mas acolher os dias difíceis e continuar enxergando, no fim do expediente, um significado naquilo que faz. Mas é preciso também satisfazer algo bem mais básico do que isso: não basta encontrar propósito se não dá para pagar as contas, ter saúde e qualidade de vida, ser respeitado e se sentir desafiado. Ninguém é feliz com um chefe que torna sua vida um inferno, numa empresa que coloca o lucro acima das pessoas. Nem por amor ao ofício.

É por demandar um olhar amplo, empático e realista das empresas que algumas passaram a destinar executivos, geralmente do RH, para cuidar da questão, como mostra a jornalista Marcella Centofanti na reportagem de capa desta edição. Há as que adotaram a função de chief happiness officer (CHO) para liderar a criação de políticas consistentes, que de fato ajudem a aumentar a satisfação dos funcionários. Afinal, a felicidade não é uma meta, mas uma consequência. ●



MARCIA KEDOUK
EDITORA-CHEFE

FEEDBACK

vocerh@abril.com.br @revistavocerh revista-voce-rh revistavocerh revistavocerh



Muito importante tocar nessa ferida. Sou mulher, 56 anos e, lendo agora a reportagem, me dei conta de que a exclusão é real. Eu me sinto cheia de energia, no auge da minha profissão, e nunca havia pensado na possibilidade de ser eliminada de uma empresa por causa da minha idade. Mas faz todo o sentido e é fato. Infelizmente. Quem perde com a exclusão? Todos nós. As empresas, os profissionais (tanto os jovens como os seniores) e a sociedade. Lamentavelmente, as empresas estão esquecendo que para ter eficiência é necessário também ter mente analítica, experiência e muita, muita bagagem profissional. Enfim, hora de repensar. (Sobre a reportagem de capa, *Validade: Indeterminada*, ed. 78)

Claudia Bertoche

Na sociedade do conhecimento, a demissão de pessoas acima de determinada idade (45, 50, 55 anos) acontece principalmente porque os profissionais vão ficando caros demais com o tempo de carreira. Compreensível. Se a questão é custo, por que as empresas não contratam esses profissionais por projeto e aproveitam a vasta experiência e conhecimento deles? (Sobre a reportagem de capa, *Validade: Indeterminada*, ed. 78)

Eder C. da Costa e Silva

Um ponto que pesa para esse preconceito é que existem gestores com menos de 30 anos com mentalidade um pouco mais antiquada. Esses líderes temem que sejamos concorrentes às suas vagas. A nossa vivência em várias situações faz com que esses gestores nos descartem em processos seletivos. Quem perde são as próprias empresas, uma vez que profissionais com um know-how em situações difíceis sempre são úteis. (Sobre a reportagem de capa, *Validade: Indeterminada*, ed. 78)

Anderson Xavier da Silva

Sei bem o que é isso, pois, mesmo com experiência, tendo graduação e pós-graduação e ainda cursando outra pós, não consigo vagas justamente por esse pensamento ageísta reinante em nossa sociedade e no mundo corporativo. O governo, em face do aumento da expectativa de vida, eleva a idade para aposentadoria (concordo com isso), porém a partir dos 40 anos as oportunidades de trabalho vão se afunilando de maneira célere e cruel. E toda nossa experiência e desejo de contribuir com a organização na formação de pessoas, equipes e resultados ficam num passado nada distante. (Sobre a reportagem de capa, *Validade: Indeterminada*, ed. 78)

Hércules Pinheiro de Carvalho

Protagonismo na educação corporativa é tudo! O RH precisa deixar de ser um centro de controle e passar a ser um facilitador. (Sobre a reportagem *Treinamentos para Maratonar*, ed. 78)

Ale Miliatti

É preciso estimular a cultura do autocuidado. Entender que adoecer emocionalmente não significa fraqueza já é um grande passo! (Sobre a reportagem *Atenção à Saúde Mental*, ed. 78)

Branda Knippel Costa

REPORTAGEM: MARCIA KEDOUK E LETÍCIA FURLAN

Sede da Nestlé em São Paulo: investimento de 1,8 bilhão de reais nas operações da empresa no Brasil

INVESTIMENTO BILIONÁRIO

A Nestlé anunciou investimentos de 1,8 bilhão de reais no Brasil neste ano, o dobro do valor destinado às operações no país em 2021. Grande parte da quantia, 40%, será utilizada na construção da nova fábrica da Nestlé Purina, em Santa Catarina, cujas obras começaram em janeiro. O restante seguirá para as operações industriais, incluindo aportes em novas tecnologias, logística, iniciativas de transformação digital e processos sustentáveis nas fábricas, e para programas de gestão de pessoas. Segundo Enrique Rueda, vice-presidente de recursos humanos da Nestlé, entre as ações estão os treinamentos para a liderança, sobretudo sobre inteligência emocional, projetos de diversidade e inclusão, e cuidados com a saúde e o bem-estar dos funcionários.

"Neste ano, o Canal de Bem-Estar, que reúne conteúdo de nutrição, saúde física e mental, também será direcionado para os dependentes dos funcionários, sendo possível personalizar o acompanhamento da saúde física e mental deles. Ao estendermos as iniciativas para esse público, ressaltamos a importância de um trabalho que vai além das paredes da empresa."

FOTOS: DIVULGAÇÃO

O QUE OS PROFISSIONAIS QUEREM

A possibilidade de progressão na carreira é o fator mais importante para os candidatos na busca por uma vaga, segundo pesquisa com 1.500 profissionais conduzida em janeiro pela plataforma de benefícios corporativos Creditas @Work. O segundo mais valorizado são os benefícios oferecidos pela empresa, principalmente o plano de saúde, citado por 73% dos participantes, e o vale-alimentação, lembrado por 65%. Veja os dados:

48%
acreditam que o plano de cargos e salários é o fator mais importante ao escolher uma empresa

20%
citam como principal fator o tipo de vínculo empregatício determinado pela companhia

40%
afirmam que os benefícios oferecidos pesam mais na hora de optar por uma vaga

18%
dizem que as condições de trabalho, incluindo políticas de flexibilidade, são o mais importante

TRABALHAR DE QUALQUER LUGAR

A Movile, que tem entre suas marcas iFood, Sympla e PlayKids, adotou o anywhere office, em que os funcionários podem trabalhar de qualquer lugar, inclusive de outros países. A decisão aconteceu depois que uma pesquisa interna apontou que 85% dos profissionais consideram o modelo híbrido ideal, 20% preferem o home office, e apenas 5% optariam pelo totalmente presencial. Agora não há dias fixos para a ida ao escritório ou a um dos mil espaços de coworking que a empresa oferece, por meio de parcerias, em 160 cidades brasileiras. A Movile também vai inaugurar um novo escritório em São Paulo, que servirá como ponto de encontro para a realização de reuniões e ações de engajamento.



Farmácias da rede RaiaDrogasil: meta de ter 50% de pessoas negras na liderança até 2030

METAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

O ritmo é de expansão na RaiaDrogasil. Desde 2020, a rede tem conseguido manter uma média de 3 mil contratações por ano. E o número de lojas também vem crescendo. Depois de terminar 2021 com 240 novas unidades, a RD pretende abrir mais 260 até o fim de 2022. Ampliar a diversidade e a inclusão entre os mais de 50 mil funcionários também é uma meta da empresa. "Queremos aumentar a representatividade de mulheres, pretos e pardos, pessoas com deficiência e pessoas com mais de 50 anos em todas as nossas operações", afirma Maria Susana de Souza, vice-presidente de gente e cultura da RaiaDrogasil. "O grupo assume o compromisso de ter 50% de pessoas pretas e pardas em posições de liderança até 2030", diz a executiva.

8 TENDÊNCIAS DO MUNDO DO TRABALHO

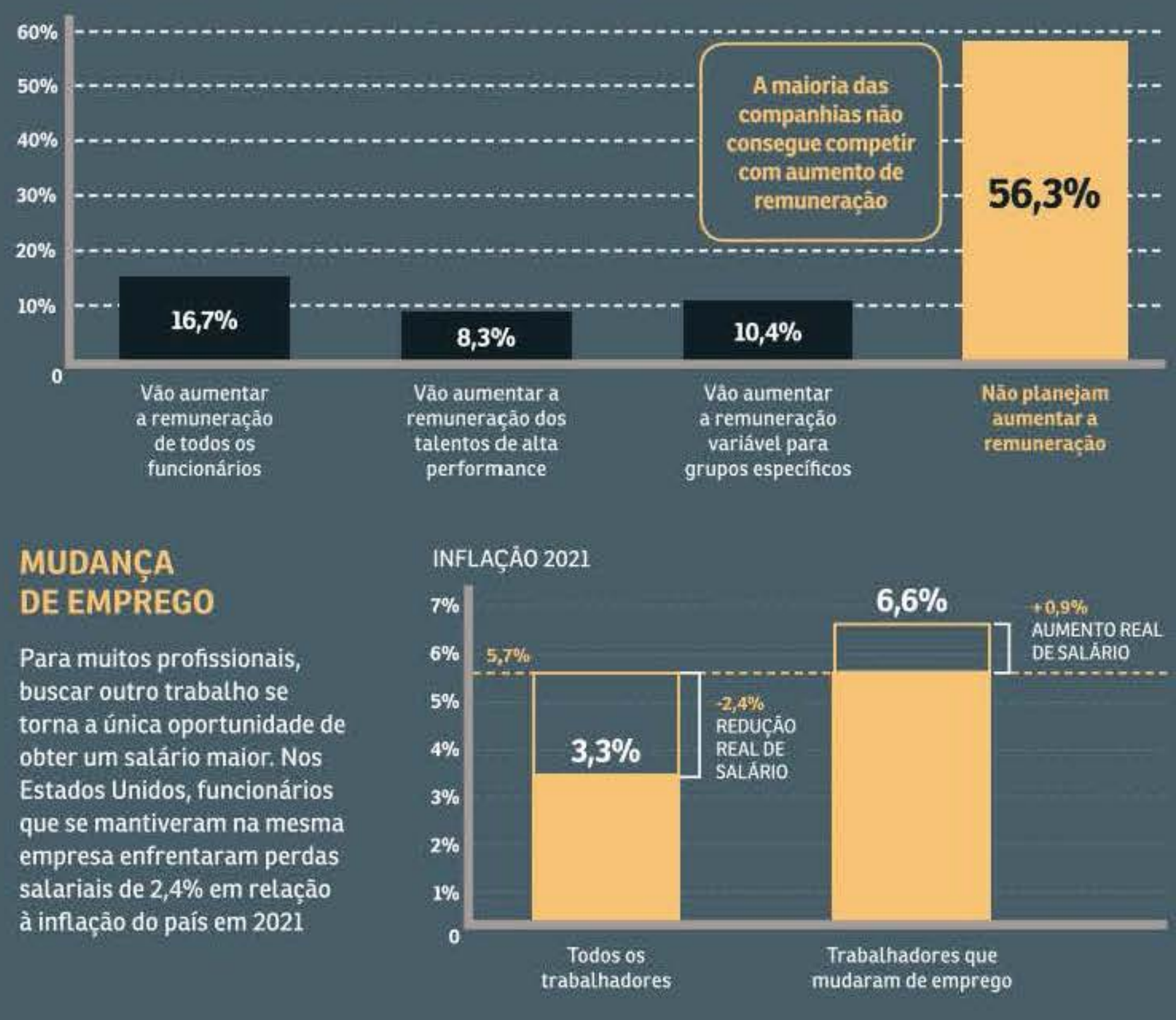
A CONSULTORIA GARTNER MAPEOU AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS QUE DEVEM MOLDAR O MUNDO DO TRABALHO EM 2022 E NOS PRÓXIMOS ANOS. SAIBA QUAIS SÃO

1

A JORNADA REDUZIDA GANHA FORÇA

Para competir na guerra por talentos, empresas começam a considerar a diminuição do número de horas trabalhadas, em vez de aumento de salário

O PLANO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO A AUMENTO DA REMUNERAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM 2022

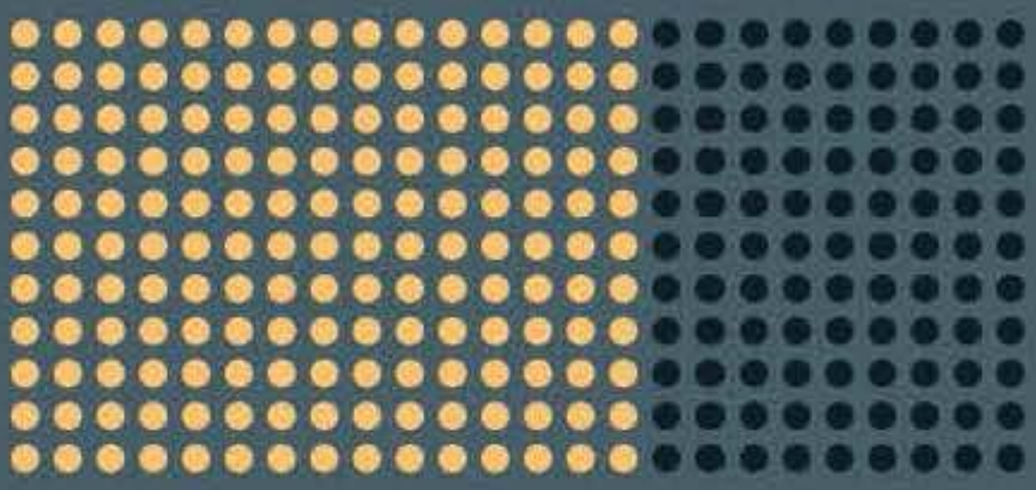


MUDANÇA DE EMPREGO

Para muitos profissionais, buscar outro trabalho se torna a única oportunidade de obter um salário maior. Nos Estados Unidos, funcionários que se mantiveram na mesma empresa enfrentaram perdas salariais de 2,4% em relação à inflação do país em 2021

2

A AUTOMAÇÃO TRANSFORMA O PAPEL DA LIDERANÇA



64%

das tarefas de um gestor atualmente serão automatizadas até 2024

*EMPRESA DE BENCHMARKING GLOBAL DE CAPITAL HUMANO. CONTATO: VITORIO.BRETAS@GARTNER.COM

3

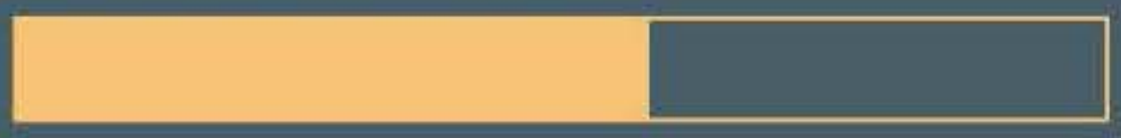
O TRABALHO HÍBRIDO GERA MAIOR ROTATIVIDADE

As configurações de trabalho remoto e híbrido ampliaram as opções para os profissionais, que consideram agora mais do que os incentivos financeiros básicos para mudar de emprego. Talentos de todas as áreas esperam mais flexibilidade das empresas. Para quem trabalha em funções executivas e administrativas, a demanda por modelos menos rígidos é ainda maior



DAS EMPRESAS AFIRMAM QUE O AUMENTO DA ROTATIVIDADE ESTÁ RELACIONADO À ADOÇÃO DOS MODELOS HÍBRIDO E REMOTO DE TRABALHO

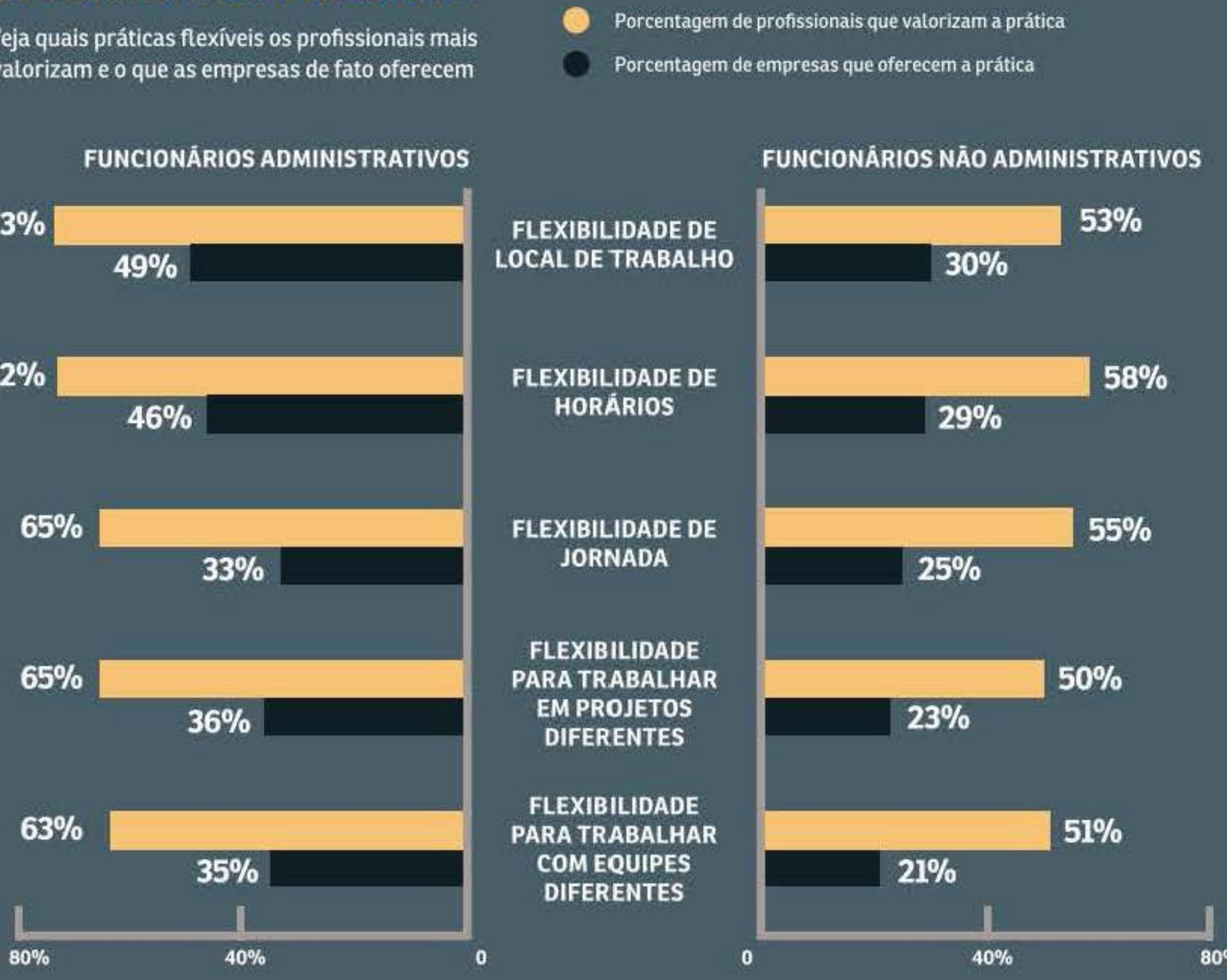
A BUSCA POR FLEXIBILIDADE



59% dos profissionais mudariam de emprego ou aceitariam uma oferta com base na opção de trabalhar de qualquer local

EXPECTATIVA *VERSUS* REALIDADE

Veja quais práticas flexíveis os profissionais mais valorizam e o que as empresas de fato oferecem



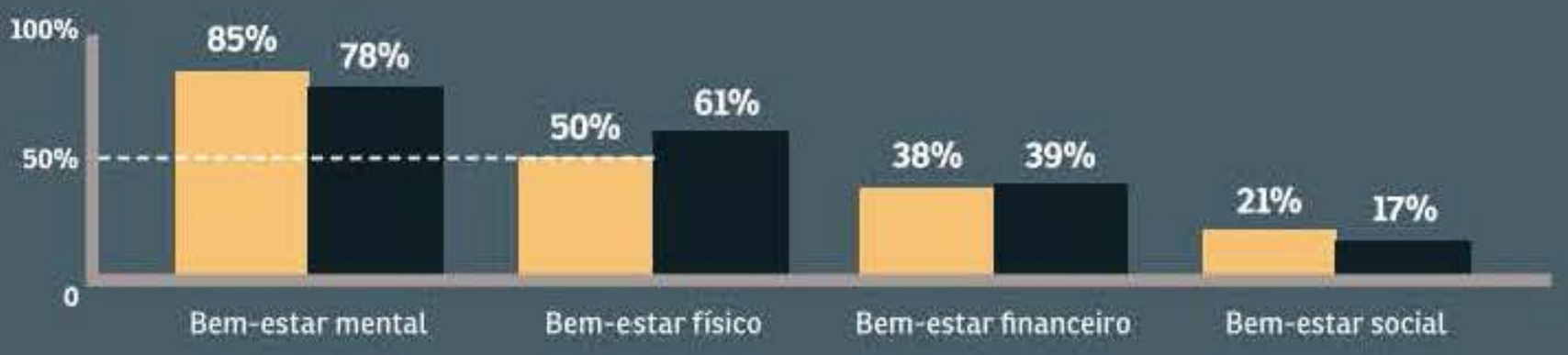
4 O BEM-ESTAR SE TORNA ESTRATÉGICO

A qualidade de vida dos funcionários ganha mais peso nas políticas de sustentabilidade dos negócios

MAIS BENEFÍCIOS

Veja a porcentagem de empresas que oferecem ou subsidiam serviços de bem-estar aos funcionários

- Passaram a oferecer pelo menos um novo benefício de bem-estar devido à pandemia de covid-19
- Ampliaram pelo menos um programa de bem-estar já existente devido à pandemia de covid-19



SUPORTE FAZ A DIFERENÇA

Funcionários relatam melhorias na saúde e na qualidade de vida depois de utilizar os benefícios oferecidos pelas empresas

- **23%** relatam melhora na saúde mental
- **17%** notam benefícios na saúde física
- **23%** passam a ter mais qualidade do sono

5 O SEDENTARISMO VIRA O NOVO TABAGISMO

Funcionários que trabalham de forma remota têm maior tendência a enfrentar problemas de saúde relacionados ao aumento do sedentarismo. Por isso, as empresas precisam adotar programas e benefícios que estimulem a adoção de hábitos saudáveis também por esse público



relataram ganho de peso na pandemia. O aumento médio foi de 6,5 kg

6 O MODELO HÍBRIDO DIFICULTA A EQUIDADE

A qualidade de vida dos funcionários ganha mais relevância nas políticas de sustentabilidade dos negócios



DOS GESTORES DIZEM QUE FUNCIONÁRIOS QUE ATUAM DE FORMA PRESENCIAL NO ESCRITÓRIO TÊM ALTA PERFORMANCE



DOS GESTORES AFIRMAM QUE PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM NO MODELO PRESENCIAL TÊM MAIS CHANCE DE SER PROMOVIDOS



pontos percentuais

Mais mulheres do que homens querem trabalhar em home office: a diferença é de 8 pontos percentuais. Isso pode restringir ainda mais as possibilidades de carreira e desenvolvimento delas se os vieses inconscientes da liderança não forem mitigados

*EMPRESA DE BENCHMARKING GLOBAL DE CAPITAL HUMANO. CONTATO: VITORIO.BRETAS@GARTNER.COM

André Kraide, vice-presidente de RH da Bayer: nova tecnologia vai prever a probabilidade de um funcionário deixar a empresa

É PRECISO SER AUTÊNTICO

ANDRÉ KRAIDE, VICE-PRESIDENTE DE RH DA BAYER, DEFENDE A IMPORTÂNCIA DE UMA FORMA DE DIVERSIDADE FUNDAMENTAL, MAS MENOS DISCUTIDA NAS EMPRESAS: A COGNITIVA

LETÍCIA FURLAN

FOTO: DIVULGAÇÃO

Foi em agosto de 2021 que a vida de André Kraide mudou completamente. O brasileiro, que ingressou na Bayer em 2005 depois de cinco anos na Monsanto, vivia em Cingapura, onde ocupou os cargos de vice-presidente de marketing para a Ásia e o Pacífico e depois de vice-presidente de negócios para o Sudeste Asiático e o Paquistão. Até que recebeu a proposta para voltar ao Brasil e realizar um sonho: atuar na área de recursos humanos. É que, desde 2009, André anotava em seu plano de carreira que uma de suas prioridades era migrar para o RH.

Na nova área, o executivo encarou o primeiro desafio: "Tentar trazer para a rotina a minha experiência como líder de pessoas ao longo das últimas décadas em ambientes multiculturais", afirma. Afinal, já atuou em várias capitais brasileiras e no México, além de Cingapura. No Sudeste Asiático, ele teve a oportunidade de participar do processo de ascensão de uma mulher ao posto de presidente da Bayer CropScience no Paquistão. "Na época, ouvi diversos comentários dizendo que isso era arriscado para a cultura daquele país. Mesmo assim, achei que deveríamos seguir. No fim, conseguimos, e foi um grande sucesso", diz, acrescentando que a diversidade e a inclusão, sobretudo de gênero, são temas bastante discutidos na região.

O DESAFIO

Para André, uma de suas missões no RH da Bayer é fortalecer a cultura de valorização dos profissionais. "Queremos fazer com que os líderes deem às pessoas o mesmo valor que dedicam aos negócios", afirma. Para isso, o executivo acredita que permitir que as pessoas se sintam seguras para expressar sua essência é fundamental. "A autenticidade ajuda muito!", diz ele, que define seu estilo pessoal como "bastante rock'n roll", já que, desde os 14 anos, mantém o hobby de atuar como vocalista de bandas de rock. "Acho importante criar um clima que estimule o sentimento de 'seja você mesmo', em que a vulnerabilidade deixa de ser um tabu", afirma. "A liberdade de expressão é uma fonte de diversidade poderosa. Todos devem se sentir confortáveis em dizer o que pensam e, assim, contribuir com ideias."

Outro desafio de André à frente do cargo é acelerar a transformação digital na companhia. "A inteligência artificial, por exemplo, pode nos dar uma visão de futuro, nos orientando para onde temos que direcionar nossos esforços como RH", afirma o vice-presidente.

Um exemplo é que, nos últimos meses, a Bayer vem trabalhando na adoção de uma nova tecnologia para prever a probabilidade de um funcionário deixar a empresa. Trata-se de uma ferramenta que integra todos os dados de desenvolvimento e performance de funcionários, como tempo de casa, posição salarial e promoções recentes, além de outros indicadores. E, a partir dessas informações, o sistema chega a uma porcentagem que indica a probabilidade de rotatividade, que pode ajudar a embasar planos de ação. "Se identificarmos um indivíduo com 80% de risco de pedir demissão, por exemplo, conseguimos atuar pontualmente e tentar entender o porquê disso e, quem sabe, evitar essa perda", afirma André. "Além disso, utilizamos essas informações para ajudar também o gestor a manter seu time engajado." ●

> ACHO IMPORTANTE CRIAR UM AMBIENTE QUE ESTIMULE O SENTIMENTO DE 'SEJA VOCÊ', EM QUE A VULNERABILIDADE DEIXA DE SER UM TABU

FOCO NO EQUILÍBRIO

COMO A PRESIDENTE DA PHILIPS DO BRASIL, PATRICIA FROSSARD, VEM PRIORIZANDO A DIVERSIDADE E A FLEXIBILIDADE NA CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS

ALVARO BODAS

A paulistana Patricia Frossard está à frente da Philips do Brasil desde maio de 2019, quando assumiu o cargo de country manager e passou a ter cerca de 2 mil funcionários sob sua gestão. Em 2013, depois de 12 anos na PepsiCo, a advogada migrou para a Philips, inicialmente para ocupar uma posição na área jurídica. Em 2017, assumiu a liderança de compliance para a Philips América Latina e acumulou as duas funções, fortalecendo o posicionamento institucional e as relações da companhia com o governo e com outras organizações estratégicas para o negócio.

Agora um dos desafios de Patricia à frente da empresa é conduzir a consolidação da Philips como desenvolvedora e provedora de softwares para a área de saúde. Uma "mudança de chave" que aprofunda outra, ocorrida em 2011, quando a companhia deixou o mercado de iluminação, televisores, eletroportáteis e acessórios para entrar na produção de equipamentos para a área médica.

Toda essa transformação viu chegarem a pandemia de covid-19, a ampliação da prática do home office, o modelo híbrido de trabalho e o desafio de manter as pessoas engajadas durante um período tão difícil. Na conversa com VOCÊ RH, Patricia falou sobre engajamento, diversidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enfrentamento à pandemia e os mitos ligados à gestão de pessoas, entre outros assuntos. Veja nas páginas a seguir.

FOTO: DIVULGAÇÃO


COM A PANDEMIA, AS PESSOAS COMEÇARAM A SE QUESTIONAR SE O TRABALHO DELAS FAZ SENTIDO, SE PEGAR TANTO TRÂNSITO FAZ SENTIDO

Desde que assumiu como country manager, o que você mudou na gestão da Philips do Brasil?
Procurei trazer ainda mais diversidade para a empresa. A Philips já tem esse traço na cultura globalmente, mas coloquei isso como prioridade. Criamos um programa de estágio para pessoas a partir de 55 anos, pois acredito que é possível iniciar uma nova carreira nessa fase da vida. É um programa que permite a troca de experiências entre diferentes gerações, o que é muito enriquecedor. Outro programa é focado em pessoas de baixa renda, independentemente de gênero, etnia ou origem, o que acaba trazendo muito mais diversidade para dentro da empresa. Temos feito esforços também para trazer mais mulheres para nossa área de tecnologia, que tradicionalmente é mais masculina. Nos processos seletivos, sempre tem que ter pelo menos uma mulher entre os três finalistas. Em parceria com o governo do Ceará, estamos desenvolvendo uma escola de informática e tentando atrair mulheres para atuar nessa área futuramente. Mas tudo isso é um trabalho de médio e longo prazos, os resultados não são imediatos.

É verdade que você não acreditou quando soube que estava sendo cotada para a presidência?
Na verdade, eu nunca havia pensado nessa possibilidade. Acho que tive um pouco da chamada "síndrome da impostora", e acredito que acontece com muitas mulheres. Nessas situações, os homens não têm dúvida, vão lá e aceitam na hora. As mulheres ficam mais inseguras, pedem tempo para pensar, conversam com o marido, os filhos e, muitas vezes, não aceitam por acharem que não vão conseguir equilibrar a vida pessoal e a profissional. Quando aceitei esse desafio, não negociei salário, mas negociei a agenda. Não abro mão de ir à academia de manhã, e toda quarta no fim da tarde tenho um compromisso com meu filho. É questão de organizar a agenda e ser fiel a ela. Eu tive muito apoio internamente e estou conseguindo conciliar.

> CRIAMOS UM PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA PESSOAS A PARTIR DE 55 ANOS, POIS ACREDITO QUE É POSSÍVEL INICIAR UMA NOVA CARREIRA NESSA FASE DA VIDA

Apesar de a maioria das empresas pregar o discurso da diversidade, grande parte ainda tem poucas mulheres em cargos de liderança. Qual é o caminho para mudar isso?
Sou advogada e vim da área jurídica. Desde que assumi como country manager, minha relação com a área de RH se intensificou muito. Conversamos praticamente todos os dias. Para promover diversidade e equidade de gênero é preciso ter uma estratégia bem definida, com métricas acordadas nos planos de desenvolvimento. Na Philips, nós temos os planos de carreira e os reavaliamos a cada três meses. Nos planos de sucessão, temos que prever a inclusão de mulheres, e é necessário também investir em capacitação e prepará-las para assumir mais cargos de liderança daqui a dois ou três anos.

Um estudo recente da PwC mostrou que 88% das empresas estão enfrentando um turnover superior ao período pré-pandemia. No Brasil, 70% delas registram pedidos de demissão acima das médias históricas. O que está provocando isso, na sua opinião?
Acho que, com a pandemia, as pessoas começaram a se questionar se o trabalho delas faz sentido, se pegar trânsito e trabalhar muito longe de casa faz sentido. Todo mundo passou

> **MUITAS MULHERES NÃO ACEITAM POSIÇÕES DE ALTA LIDERANÇA POR ACHAREM QUE NÃO VÃO CONSEGUIR EQUILIBRAR A VIDA PESSOAL E A PROFISSIONAL**

a pensar mais em questões como saúde, doença, morte e o próprio sentido da vida. Felizmente, na Philips não houve esse problema de turnover. Já atuávamos parte em home office antes de 2020, e depois passamos a acionar mais o comitê de crise, e os líderes tomaram decisões rápidas, combatendo os efeitos da pandemia.

O que as empresas devem fazer para reter talentos?
É preciso entender o seu funcionário, mapear suas funções-chave, conhecê-los individualmente e saber o que é importante para cada um, quase que de forma personalizada. Entender o que "segura" aquela pessoa na empresa. Os benefícios não mudam muito de uma empresa para outra, então é preciso pensar nos diferenciais, desenhar planos de carreira, ter mentorias, coaching, dar oportunidades e desenvolver lideranças.

A Philips já adotava o modelo híbrido antes da pandemia. Como ficou a partir de 2020?
O home office sempre foi uma opção dada aos colaboradores, que podiam trabalhar uma ou duas vezes por semana em casa. O conceito combina a flexibilidade com a colaboração presencial, porque quando um grupo está reunido em uma mesma sala há uma fricção criativa e a geração de ideias necessárias para a resolução de problemas. Flexibilidade não é decidir entre o escritório e o online; significa escolher o espaço que funciona melhor para cada um, caso a caso. Agora estamos sugerindo que sejam três vezes por semana na empresa, mas cada um pode se adaptar. Recomendamos pelo menos um dia presencial. Teletrabalho 100% não funciona, porque o contato e o "olho no olho" são fundamentais.

E como manter o engajamento das pessoas no modelo híbrido?
Tudo isso é muito recente, precisamos ver como a pandemia e as pessoas vão se comportar. Quando ficamos 100% em casa, foi mais difícil manter o engajamento porque havia as questões familiares, o que é natural. Nós conseguimos manter o engajamento colocando as pessoas para conversar, trocando experiências, cada um contando o que funcionava no seu caso e dividindo impressões.

Como funcionaram essas sessões de conversa e troca de ideias?
Chamamos o projeto de #WeCareCalls. A princípio, organizamos as pautas em cinco pilares (Mental, Emocional, Físico, Social e Bem Comum), criamos o conteúdo e depois promovemos sessões com aulas de ioga, kickboxing, meditação, alimentação saudável, dicas de atividades para crianças, ginástica laboral e palestras com psicólogo. As calls eram de 30 minutos, a cada 15 dias, por videoconferência. Durante essas conversas falávamos sobre temas latentes na pandemia, como saúde física e mental e interação com a família. Tudo isso teve bastante participação dos colaboradores, que passaram a trazer as sugestões e apresentavam os temas para os colegas. Neste ano, a tendência é que as conversas sejam presenciais, porque as pessoas cansaram um pouco de reuniões virtuais.

O que aprendemos com a pandemia?
Apesar do distanciamento físico, vejo que as pessoas acabaram se aproximando mais. Eu mesma

nunca fui muito de falar da minha vida pessoal no trabalho, mas, com o home office e as videoconferências, acabamos entrando nas casas uns dos outros, e a barreira entre o pessoal e o profissional caiu um pouco. O filho interrompe a reunião, o gato aparece na tela, você vê um quadro na parede do quarto daquela pessoa e acaba a conhecendo melhor. Isso nos aproximou.

Para conciliar o trabalho com a vida pessoal, você defende "impor a agenda". Acha que isso é possível na maioria das empresas?

Sei que isso ainda é um tabu em muitas empresas, mas férias são férias, e fim de semana é fim de semana. Poucos assuntos não podem esperar alguns dias ou algumas semanas para serem resolvidos. Mesmo porque sempre tem alguém no seu lugar durante esse período. Isso precisa mudar, e é um papel da gestão. Os funcionários estão pressionando, priorizando a vida pessoal e o equilíbrio, tanto é que os pedidos de demissão aumentaram muito nos últimos anos. Se os líderes não enxergarem isso, vão perder talentos.

Quais são os mitos sobre liderança, carreira e gestão de pessoas, na sua visão?

O primeiro é que o salário resolve tudo e é o mais importante. Não é mais. Outro mito é que, quanto mais você trabalhar, mais será reconhecido e recompensado. As duas coisas não estão necessariamente conectadas. Se você não tem controle sobre o próprio tempo, isso é um defeito. Trabalhar 15 horas por dia é errado, não é produtivo. ●



Patricia Frossard, presidente da Philips do Brasil: "Trabalhar 15 horas por dia é errado, não é produtivo"

FOTO: DIVULGAÇÃO

CARTÃO BULLLA

O que faltava para o seu colaborador.



Uma solução de crédito única e inovadora que ajuda milhares de empresas na gestão da folha de pagamento, com otimização do fluxo de caixa e redução de custos.

Antecipação salarial

- ✓ Sem desembolso para a empresa
- ✓ Sem anuidade para o colaborador

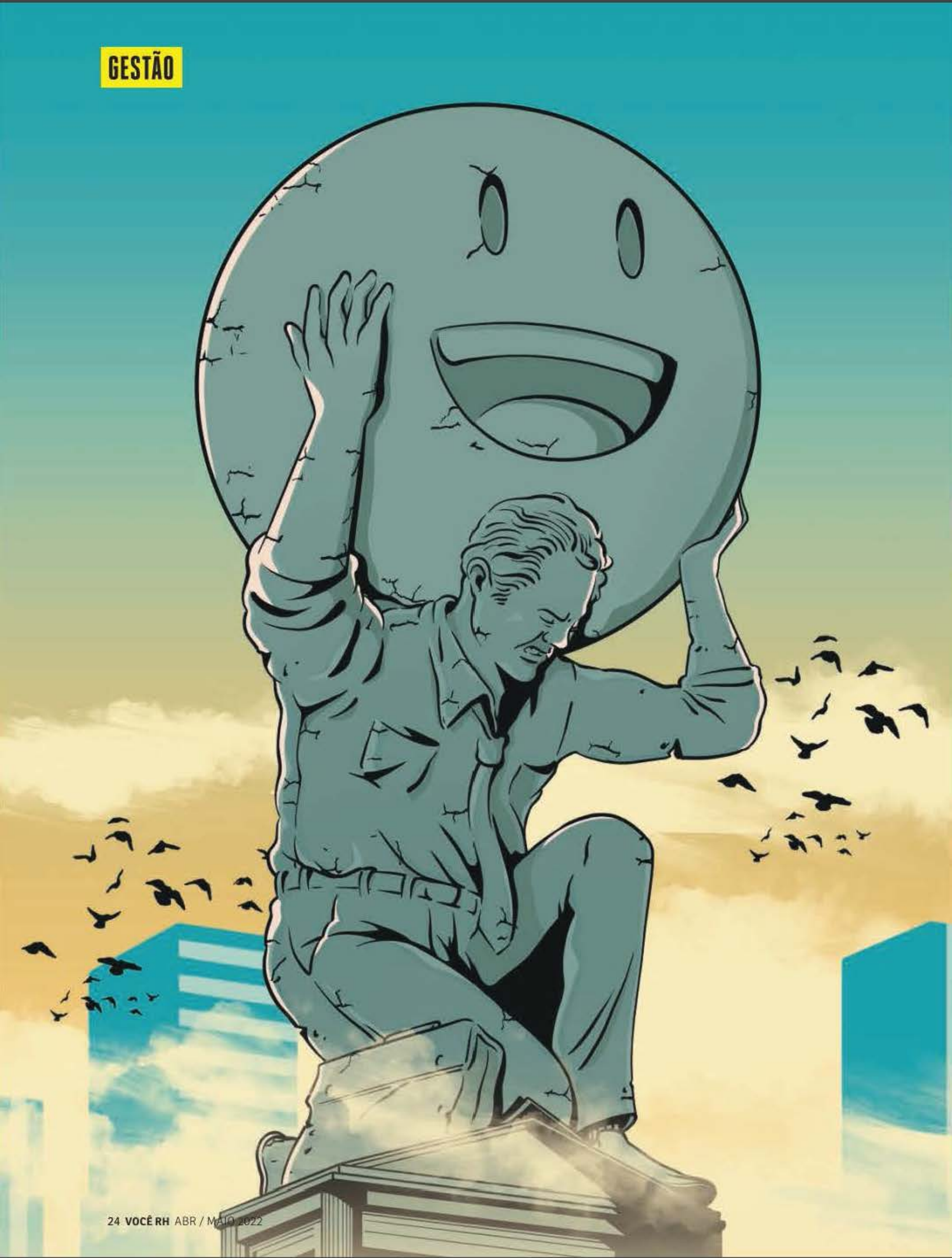
Limite de crédito

- ✓ Disponível para todos os colaboradores
- ✓ Com controle do RH e desconto em folha de pagamento

Aponte a câmera para o **QR Code** ou fale com a gente pelo WhatsApp: **4004-4044.**

Bullla®

bullla.com.br



O PESO DA FELICIDADE NO TRABALHO

A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ESTÁ SE TORNANDO TÃO RELEVANTE NAS EMPRESAS QUE ALGUMAS JÁ ADOTARAM A FUNÇÃO DE CHIEF HAPPINESS OFFICER (CHO). MAS A FELICIDADE NÃO DEVE SER UMA META, E SIM UMA CONSEQUÊNCIA — SAIBA POR QUÊ

MARCELLA CENTOFANTI



ILUSTRAÇÃO: GUSTAVO MAGALHÃES

Muitas empresas ainda têm a crença de que a felicidade é a recompensa do resultado. Trabalhe duro e você terá sucesso. Na última década, no entanto, uma série de pesquisas têm mostrado que a ordem da equação é inversa. Se priorizarmos nossa saúde e bem-estar, teremos consequentemente um alto desempenho profissional. De acordo com um estudo da Gallup, empresas com funcionários felizes têm 50% menos acidentes laborais. Já uma pesquisa da *Harvard Business Review* revelou que colaboradores satisfeitos são 31% mais produtivos, 85% mais eficientes e 300% mais inovadores.

A felicidade no trabalho está se tornando tão relevante que algumas empresas têm criado uma função especificamente dedicada a isso. A missão de um diretor de felicidade, ou chief happiness officer (CHO), é garantir que os funcionários sejam felizes. O conceito surgiu na Dinamarca em 2003, quando a empresa Woohoo Partnership criou uma metodologia voltada para promover mudanças positivas e duradouras no ambiente corporativo.

Assim, nasceu a certificação em CHO, na qual o profissional é treinado para elaborar estratégias e ações que elevem a felicidade dos colaboradores, aumentando índices de produtividade e engajamento da equipe. Amazon, Google e Airbnb são algumas das organizações que instituíram o cargo de CHO no expediente. O primeiro trabalho formal que o príncipe Harry aceitou depois de deixar a família real também é algo nessa linha. Ele tornou-se chief impact officer, ou diretor de impacto, na BetterUp, uma startup do Vale do Silício, com o intuito de ajudar os clientes em seu desenvolvimento pessoal.

No Brasil, o conceito chegou há cerca de cinco anos, com motivos de sobra para ser levado a sério. Somos o país mais ansioso do mundo, segundo um estudo anterior à pandemia realizado em 24 países e publicado no prestigioso periódico científico *PLoS One*. Ocupamos o quinto lugar no ranking mundial da depressão, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), e o segundo em burnout, conforme uma pesquisa da International Stress Management Association (Isma-BR).

> **Antes da pandemia, a gente precisava convencer as empresas sobre a importância da felicidade. Hoje, a demanda dos clientes é orgânica"**
>
> Carla Furtado, diretora do Instituto Feliciência

Apesar dos dados alarmantes até mesmo anteriores a 2020, o tema do bem-estar corporativo expandiu-se por aqui — e no mundo — com a chegada do novo coronavírus. "Antes da pandemia, a gente gastava muito mais tempo para convencer as empresas sobre a importância de falar sobre felicidade. Hoje, a demanda dos clientes é orgânica. A pandemia botou na mesa de uma maneira sem precedentes a questão da saúde mental. Todo mundo está sofrendo, inclusive os CEOs, o RH e os membros dos boards. Caiu o tabu", afirma Carla Furtado, diretora do Instituto Feliciência, pesquisadora e professora de pós-graduação de psicologia na PUC-RS.

O que é ser feliz no trabalho?

Quando se fala em felicidade no trabalho, muitas pessoas pensam em uma positividade tóxica ou algo utópico. Imaginam que o objetivo seja promover festas, colocar mesa de jogos na empresa e aumentar os benefícios para os funcionários. Não se trata disso. Ou melhor, não só disso. "A psicologia positiva mostra que, sim, a vida hedônica e de conquistas materiais é importante, mas insuficiente. A gente precisa de outro pilar, que é o significado, a autorrealização", esclarece Renata Rivetti, diretora da Reconnect Happiness at Work, empresa especialista em felicidade corporativa que oferece certificação internacional de CHO.

A palavra propósito é essencial no conceito de felicidade. Paul Dolan, professor de ciências comportamentais na London School of Economics e no Imperial College de Londres, afirma que "felicidade são experiências de prazer e propósito ao longo

8 PRÁTICAS DA FELICIDADE CORPORATIVA

Ações simples e muitas vezes gratuitas que aumentam o bem-estar das pessoas, segundo Renata Rivetti, diretora da Reconnect Happiness at Work

1. Descobrir os pontos fortes. As pessoas são mais felizes quando se sentem desafiadas e se dedicam a algo que amam fazer
2. Redesenhar o trabalho (*job crafting*). É possível redesenhar nossas atividades e nossas relações usando nossas forças. Dessa forma, mudamos o significado do trabalho e atuamos com um sentimento maior de realização e propósito
3. Celebrar conquistas. As boas notícias não precisam ser comemoradas somente no fim do ano. Festejar pequenas metas aumenta a motivação e o senso de desafio e realização
4. Investir em desenvolvimento. As pessoas se sentem mais realizadas quando percebem que estão aprendendo e evoluindo
5. Reconhecer e valorizar. Os colaboradores são muito cobrados pelos resultados, mas nem sempre reconhecidos por suas qualidades
6. Apostar na segurança psicológica. Práticas diárias da liderança podem criar um ambiente seguro para as pessoas se expressarem sem medo
7. Aumentar a empatia. Com tantos desafios pessoais, os indivíduos podem encontrar no trabalho um local seguro para o acolhimento
8. Flexibilidade e autonomia. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal é fundamental



do tempo". Se for o conceito for aplicado às organizações, podemos entender que, sim, o bônus e o brinde são importante; mas os sensos de realização e de significado, também. Não basta ter um bom salário — é preciso gostar do que faz e se sentir desafiado no trabalho cotidianamente.

Amar a profissão não significa estar alegre o tempo todo. Qualquer emprego é repleto de tarefas e momentos que não necessariamente trazem prazer — muitos, inclusive, causam desgosto. No entanto, se no fim do dia a pessoa encontrar um motivo para dedicar tanto tempo àquela função, o aborrecimento de atividades desagradáveis ficará em segundo plano.

E o propósito não precisa ser algo grandioso. Em suas reflexões sobre ética, o filósofo grego Aristóteles afirmava que a felicidade é o bem maior desejado pelo ser humano e que, para alcançá-la, é preciso praticar ações virtuosas. Na concepção do sábio, ser feliz e útil à comunidade são ideais que caminham juntos. A psicologia positiva bebeu nessa fonte para determinar que, quando um indivíduo coloca a serviço do mundo algo que sabe fazer e impacta uma pessoa que seja, bingo!, já tem um propósito para si.

A psicologia positiva é a base teórica dos cursos sobre gestão de felicidade. Ela levou para a academia temas que antes ficavam restritos à prateleira da autoajuda, como a gratidão. Pesquisas comprovam que, de fato, pessoas gratas têm mais longevidade e qualidade de vida. Em um estudo realizado com freiras da School Sisters of Notre Dame, nos Estados

Unidos, pesquisadores analisaram os diários escritos pelas religiosas pouco antes de fazerem seus votos, entre os 19 e 21 anos, na maioria dos casos. As irmãs foram separadas em três grupos, de acordo com seus relatos: as mais otimistas, que eram gratas à vida, as neutras e as que olhavam o mundo com mais tristeza e ansiedade. Em uma análise longitudinal, 90% das freiras com visão positiva viveram até os 85 anos, ante 54% das negativas.

> **Não dá para falar em felicidade sem que os funcionários estejam com questões básicas atendidas, satisfeitos com alimentação, transporte, salário"**
>
> Ana Paula de Oliveira, gerente de recursos humanos da Tecfil

Segurança psicológica e empatia

É impossível ter um olhar esperançoso perante a vida sendo infeliz na carreira. Afinal, vamos dedicar mais de 80 mil horas ao trabalho, sem contar o tempo que pensamos nele quando não estamos na mesa do escritório (ainda que em casa). Nos últimos dois anos, o limiar entre pessoa física e jurídica se dissolveu ainda mais. "Não dá para melhorar o engajamento do funcionário olhando somente para a sua presença na empresa. Se a pessoa tem um problema de sono, por exemplo, ela não vai performar bem. Antes da pandemia, calculava-se que 15% dos brasileiros tinham insônia crônica. Esse índice certamente aumentou", aponta Carla Furtado. De fato, um levantamento do Instituto do Sono com mais de 1.600 brasileiros revelou que 55,1% dos entrevistados relataram piora desse estado de repouso durante a quarentena.

Mas, então, a corporação precisa se preocupar até com o sono de seus colaboradores? Segundo Carla, sim: "Vai dar muito trabalho olhar cada pessoa individualmente. Mas também vai dar muito trabalho ter funcionários adoecidos, desmotivados, sem propósito e com burnout, procurando outro emprego". A pauta da felicidade requer das corporações um trabalho mano a mano.

Além do exame individualizado e do propósito, outro aspecto crucial do bem-estar são as relações. "A gente precisa cada vez mais construir ambientes com segurança psicológica, confiança e empatia. Lideranças mais humanas, que reconhecem e valorizam os colaboradores, são fundamentais", afirma Renata.

Simplesmente não dá para ser feliz tendo um líder ruim. "Quando uma pessoa se sente assediada e não reconhecida, ela tem mais probabilidade de entrar em uma área chamada de dor social. No cérebro, a dor social ilumina a mesma circuitaria neural da dor física. Relações tóxicas causam dor, especialmente as de poder", aponta Carla. "Organizações que pretendem implantar o conceito de bem-estar precisam capacitar seus líderes em habilidades socioemocionais, começando pela empatia."

Sensibilizar os líderes para a causa do bem-estar foi uma



Ana Paula Oliveira, gerente de RH da Tecfil: gestão da felicidade reduziu a rotatividade de 2,2% para 0,8% por mês

FOTO: CELSO DONI



aposta da rede de laboratórios Dasa. Quando viu o estresse bater à porta de seus mais de 50 mil colaboradores, especialmente os que estavam na linha de frente da testagem de covid-19, a empresa sentiu a urgência de estabelecer programas relacionados ao bem-estar.

O primeiro passo foi medir a temperatura emocional dos funcionários e identificar suas principais queixas. Em 2021, a empresa lançou o Pulso Dasa, uma pesquisa contínua e semanal para entender a percepção das pessoas sobre fatores que impactam o ambiente de trabalho, como estrutura, desenvolvimento e bem-estar. A partir de um link que chega pelo celular, os colaboradores respondem de dez a 12 perguntas, tais como: "Você está bem?"; "Você tem estrutura adequada no seu ambiente de trabalho?"; "Você recebe feedback da sua liderança?". Com as respostas — com média de 66% de participação — os gestores puderam fazer mudanças para diminuir o estresse do pessoal, como a realocação de equipes sobrecarregadas.

As pessoas precisam entender que não existe mundo nem organização perfeitos, mas há práticas possíveis para funcionários se sentirem mais felizes"

Renata Rivetti, diretora da Reconnect Happiness at Work

A importância do autoconhecimento

Para a liderança, a rede aplicou a Potentialife, metodologia que auxilia os colaboradores no desenvolvimento do autoconhecimento e na promoção de uma cultura mais positiva dentro da organização. A proposta é estimular individualmente novos hábitos e habilidades de líderes, a partir de cinco pilares que em inglês formam a sigla Sharp: força, saúde, absorção, relações e propósito.

O programa teve um piloto durante a fusão de três áreas em uma diretoria de novos negócios. Para o diretor de novos negócios da Dasa, Marcelo Mearim, responsável pela iniciativa, tratava-se de uma oportunidade para integrar uma equipe que reunia estruturas, chefias e culturas diferentes.

Os 34 líderes sob seu comando foram convocados para participar do treinamento, que teve dez semanas de duração. Toda terça-feira, meia hora antes de o expediente começar, diretores, gerentes e coordenadores reuniram-se em grupos de cinco a sete pessoas, para debater assuntos como engajamento e meditação. Em rodas de conversa, chefes de diferentes níveis hierárquicos podiam conversar sobre temas alheios ao dia a dia corporativo. "Eram discussões ricas sobre assuntos pertinentes ao momento que vivemos. As pessoas se abriam sobre as dificuldades que estavam passando, não só no trabalho", recorda-se Marcelo. Os resultados apareceram na vida pessoal dos colaboradores: "Teve gente que começou a praticar atividade física, outra disse que emagreceu 5 quilos. Um diretor





Carolina Azevedo, diretora de RH do Google para a América Latina: liderança treinada para apoiar funcionários

FOTO: CELSO DONI

contou que entendeu que não precisava trabalhar tantas horas para ser produtivo. Eu mesmo mudei a minha rotina. Costumava viajar a trabalho às 6 horas da manhã, para otimizar a minha agenda, mas ficava destruído fisicamente. Comecei a voar um pouco mais tarde para poder descansar direito e percebi uma diferença enorme no bem-estar", afirma.

> **O RH e as lideranças precisam estimular as pessoas a terem uma vida cooperativa, em vez de focar a competitividade e o próximo passo na carreira"**
>
> André Fischer, professor da FIA Business School

Marcelo reconhece que a teoria não é nada fora do comum. Comer bem, dormir bem e praticar um exercício são três regras básicas que ajudam qualquer um a ser mais saudável. No entanto, de alguma forma, o programa ajudou as pessoas a despertarem para isso e, principalmente, entenderem melhor o que é importante para elas.

As mudanças, é claro, se refletiram também na corporação. Um dos diretores implementou uma reunião de agenda positiva toda sexta-feira, às 17 horas, somente para focar os bons acontecimentos, com convidados de outras áreas. Na pesquisa de clima da empresa, a nota da área foi acima da média na Dasa.

Nível de satisfação

Assim como fez a Dasa, a primeira etapa para uma corporação que deseje aumentar a felicidade de seus colaboradores é mapear a satisfação dos indivíduos. Há diversas maneiras de fazer isso. Índices de turnover, presenteísmo, evasão de talentos, litígio, afastamento e adoecimento, além das entrevistas de desligamento, já trazem diversas informações importantes.

Pesquisas quantitativas aprofundam o mergulho e revelam, digamos, os sinais vitais do diagnóstico. Uma das ferramentas para isso é a Utrecht Work Engagement Scale (Uwes), um teste de engajamento desenvolvido na Holanda que serve de termômetro para a saúde emocional e física dos indivíduos. Outra é o Self Report Questionnaire (SRQ 20), um questionário que serve para rastreamento de sofrimento mental. Há também a pesquisa de Felicidade Interna Bruta (FIB) do trabalhador, que mede nove grandes aspectos da existência: bem-estar psicológico, saúde, uso do tempo, vitalidade comunitária, educação, cultura, meio ambiente, governança e padrão de vida.

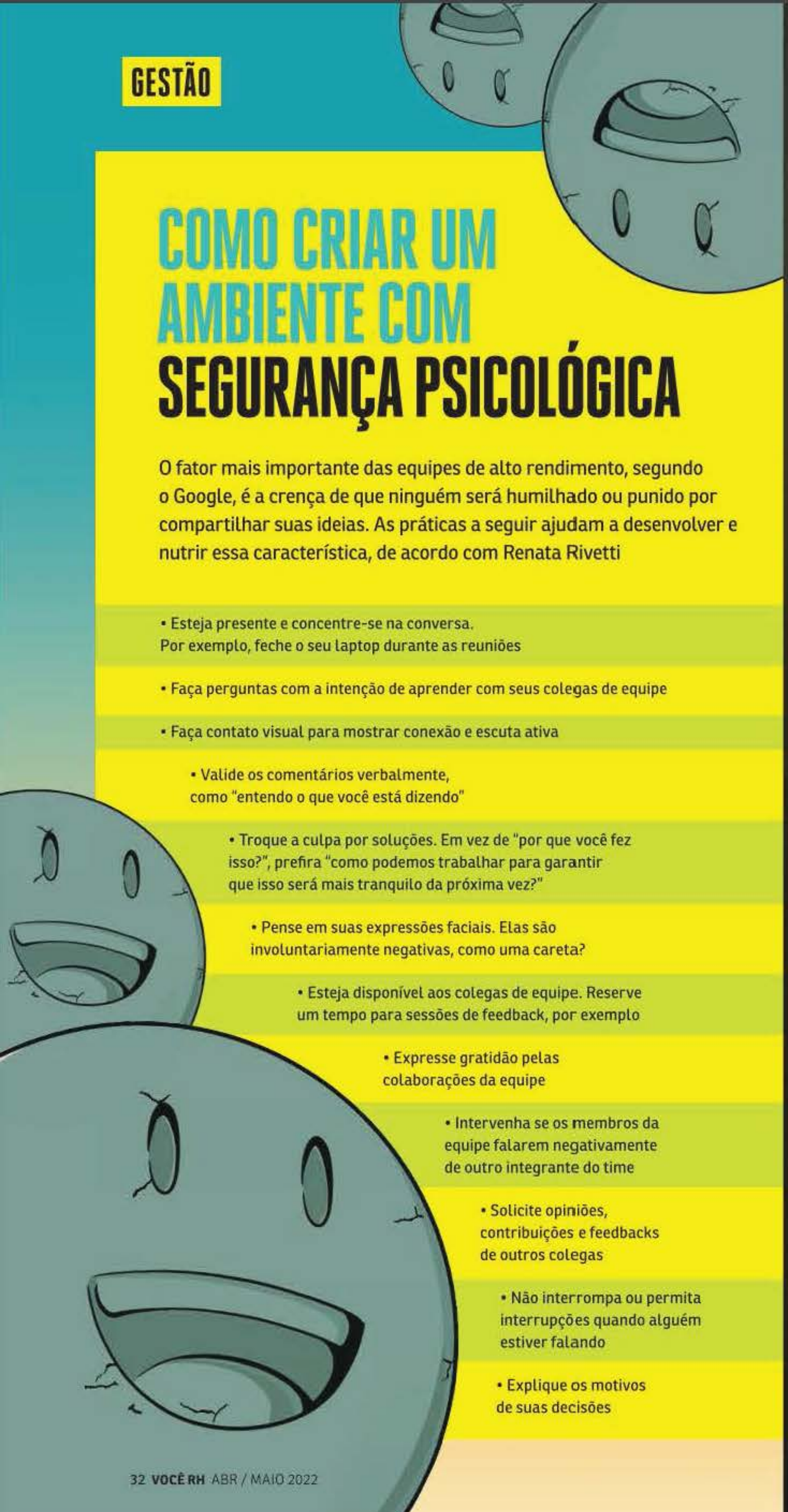
Em um segundo momento, pode ser necessária uma análise qualitativa. Afinal, existem empresas dentro da mesma empresa. Esses levantamentos mostram quais departamentos estão em maior grau de sofrimento, por exemplo. Depois, é hora de conscientizar e desmistificar o tema com o RH, as lideranças e o time. "As pessoas precisam entender que não existe mundo nem organização perfeitos, mas há práticas possíveis para as pessoas se sentirem mais felizes", afirma Renata.

GESTÃO

COMO CRIAR UM AMBIENTE COM SEGURANÇA PSICOLÓGICA

O fator mais importante das equipes de alto rendimento, segundo o Google, é a crença de que ninguém será humilhado ou punido por compartilhar suas ideias. As práticas a seguir ajudam a desenvolver e nutrir essa característica, de acordo com Renata Rivetti

- Esteja presente e concentre-se na conversa. Por exemplo, feche o seu laptop durante as reuniões
- Faça perguntas com a intenção de aprender com seus colegas de equipe
- Faça contato visual para mostrar conexão e escuta ativa
- Valide os comentários verbalmente, como "entendo o que você está dizendo"
- Troque a culpa por soluções. Em vez de "por que você fez isso?", prefira "como podemos trabalhar para garantir que isso será mais tranquilo da próxima vez?"
- Pense em suas expressões faciais. Elas são involuntariamente negativas, como uma careta?
- Esteja disponível aos colegas de equipe. Reserve um tempo para sessões de feedback, por exemplo
- Expresse gratidão pelas colaborações da equipe
- Intervenha se os membros da equipe falarem negativamente de outro integrante do time
- Solicite opiniões, contribuições e feedbacks de outros colegas
- Não interrompa ou permita interrupções quando alguém estiver falando
- Explique os motivos de suas decisões



Nir Lander, vice-presidente de pessoas e gestão da Ocyan: empresa incentivou os mais de 2.600 funcionários a destacarem qualidades dos colegas

FOTO: BRUNO DE LIMA



Reconhecimento e valorização

Uma das ações propostas para aumentar a felicidade dos colaboradores é potencializar iniciativas positivas, valorizando os indivíduos com mais frequência e permanência. "As pessoas são muito cobradas pelos resultados, porém o reconhecimento acaba não acontecendo no dia a dia", aponta a diretora da Reconnect Happiness at Work. "Por que não começar toda segunda-feira com um check-in de três coisas boas, que é uma prática da psicologia positiva, em vez de olhar só as metas não batidas, os resultados não alcançados e os clientes queixosos?", sugere ela.

> **"Quando as pessoas são valorizadas e fazem parte de uma solução, elas se sentem cuidadas e acolhidas. O resultado aparece"**
>
> Nir Lander, vice-presidente de pessoas e gestão da Ocyan

Foi algo semelhante a isso que fez em 2021 a Ocyan, conhecida como Odebrecht Óleo e Gás até cinco anos atrás. Por meio da iniciativa Reconhecimento Que Faz Bem, a empresa estimulou seus 2.600 colaboradores a apontarem determinadas qualidades em seus colegas: empatia, entusiasmo, inclusão, criatividade e espírito de equipe. As mensagens eram disponibilizadas para toda a organização, mês a mês,

algo como os depoimentos que amigos escreviam nos murais do finado Orkut (lembra?), para todo mundo ler. A campanha, inicialmente interna, acabou ocupando também espaços externos da empresa, como o LinkedIn.

"Estávamos em um momento de retorno para o escritório, depois de muito tempo com distanciamento social. O objetivo era criar conexão entre os integrantes e aumentar a confiança de todo mundo", explica Nir Lander, vice-presidente de pessoas e gestão da Ocyan.

> **Executivos viram que não precisavam trabalhar tantas horas para ser produtivos"**
>
> Marcelo Mearim, diretor de novos negócios na Dasa

"Reconhecer e ser reconhecido faz bem para os dois lados. Um simples gesto transforma o dia de alguém."

Segundo o executivo, a empresa pretende repetir a campanha, com novos temas e de maneira mais colaborativa. A ideia é reunir colaboradores movidos por pautas como inovação, diversidade e equidade de gênero para conversas com o presidente da empresa e, a partir daí, definir qualidades relevantes. "Quando as pessoas são valorizadas e fazem parte de uma solução, elas se sentem cuidadas e acolhidas. O resultado aparece", diz. Dentro do quadro de funcionários, a Ocyan nomeou embaixadores aqueles que abraçam causas ligadas à diversidade e à inclusão.

Outra iniciativa é a campanha Seamar (um trocadilho entre amor-próprio e o mar, local de atuação da empresa nas plataformas de perfuração de petróleo), com atividades descontraídas como lives para atividades em família e dicas culturais, além da criação de playlists temáticas de músicas no Spotify. "São ações para desestressar as pessoas e mostrar que a empresa não está somente interessada no resultado financeiro. Quando os integrantes se sentem parte do todo e da solução, isso aumenta a felicidade corporativa. A gente sabe que o bem-estar, a cultura colaborativa e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são valores das novas gerações. É preciso olhar isso para atrair talentos", esclarece o vice-presidente.

Mais cooperação, menos competitividade

Ações divertidas tendem a pipocar nas redes sociais e certamente podem contribuir positivamente para a imagem da corporação. Afinal, é de se imaginar que em 2022 ninguém entre num processo seletivo sem uma busca prévia na internet. No entanto, para André Fischer, professor na FIA Business School e coordenador do MBA de Recursos Humanos e dos cursos de pós-graduação voltados para a gestão de pessoas, intervenções pontuais criam entusiasmo, não felicidade. O estado genuíno de satisfação entre os colaboradores é resultado da rotina de experiências cotidianas, que só podem existir quando estão imersas na cultura da organização. "Para isso acontecer, o RH e as lideranças precisam constantemente



Marcelo Mearim, diretor de novos negócios na Dasa: programa auxilia funcionários na busca por autoconhecimento

FOTO: CELSO DONI



estimular as pessoas a terem uma vida cooperativa, em vez de focar a competitividade e o próximo passo na carreira de cada um, como muitas fazem", aponta.

Em 2012, o Google fez uma pesquisa para descobrir o que as suas equipes mais eficazes tinham em comum. A resposta surpreendeu a própria empresa: mais importante do que os atributos de cada membro do time era a maneira como eles trabalhavam juntos. O projeto foi chamado de Aristóteles, em homenagem à citação atribuída ao grego: "O todo é maior do que a soma de suas partes".

O fator mais importante para a eficácia das equipes era a forma como seus integrantes interagiam, com uma característica: a igualdade entre o tempo em que se expressavam e o que usavam para oferecer escuta. Em outras palavras, todos podiam se manifestar de forma igualitária. O Google traduziu esse atributo como um ambiente com segurança psicológica, no qual os indivíduos se sentem seguros para assumir riscos, sem medo de julgamento.

Carolina Azevedo, diretora de RH da empresa na América Latina, conta que, desde que a pandemia começou, a prioridade é a saúde física, mental e emocional dos colaboradores. "Essa meta foi colocada em prática não apenas com benefícios mas principalmente com o nível de humanização das relações que a gente conseguiu trazer para os nossos funcionários. Houve muitas rodas de conversa e fóruns para levar informações às pessoas, sempre com transparência", diz ela.

De acordo com Carolina, os

gerentes foram treinados para ajudar os funcionários independentemente de qual fosse a necessidade deles. Houve estímulo a práticas de autocuidado e a como identificar comportamentos preocupantes nos colegas.

> Pode parecer simplesmente um discurso, mas, quando só o escritório de um país não trabalha, a cabeça não para, porque os e-mails continuam chegando"
>
> Carolina Azevedo, diretora de RH do Google para a América Latina

Em termos de benefícios oferecidos aos 1.500 funcionários no Brasil, o Google expandiu licenças remuneradas, inclusive para quem precisasse se afastar por motivos pessoais. "Também tivemos a inserção de alguns dias de pausa no mundo inteiro. Pode parecer simplesmente um discurso, mas, quando só o escritório de um país não trabalha, a cabeça não para, porque os e-mails continuam chegando", diz a executiva do Google. Além disso, funcionários puderam trabalhar de outras cidades e, por períodos limitados, até do exterior. O número de psicólogos do escritório foi ampliado, assim como programas de aconselhamento para estabilidade emocional.

A força do RH

Assim como no Google, na maioria das corporações brasileiras que estão olhando para o tema da

O QUE É FELICIDADE PARA OS MILLENNIALS?

Dinheiro não é tudo para quem nasceu entre 1980 e meados dos anos 1990, segundo o Employment and Employability Institute, rede de capacitação de trabalhadores e empregadores situada em Cingapura

90,6% aspiram oportunidades de desenvolvimento

75% valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional

59,4% consideram salário e benefícios

53,1% querem trabalhar em empresas com valores e cultura respeitados

43,8% buscam amizades

28,1% desejam autoeficácia e autonomia



felicidade a função é abraçada pelo RH. Um gestor responsável por isso deve ter trânsito dentro do C-level e estar por dentro das macroestratégias adotadas pela empresa. Esse é o caso também de Ana Paula de Oliveira, gerente de RH da Tecfil, indústria de filtros automotivos com cerca de 1.500 funcionários.

Há 16 anos, muito antes de receber uma certificação como chief happiness officer, Ana Paula foi contratada com o objetivo de aumentar a felicidade dos empregados. "Um dos sócios da época falou: 'Eu quero que você dedique 80% do seu tempo a isso e os outros 20% para os demais assuntos do departamento'", relembra.

Seu primeiro passo foi identificar o astral dos funcionários, por meio de uma pesquisa de clima e canais de comunicação diretos, como encontros de profissionais da área de recursos humanos com todos os níveis da companhia. "Não dá para falar em felicidade sem estar com as questões básicas resolvidas e atendidas. Os colaboradores precisam estar satisfeitos com a alimentação, o transporte e os benefícios em geral, principalmente salário", afirma ela. Depois de sanar reclamações como a marca do arroz da cesta básica e o local da parada do ônibus, a gestora pôde dar um passo adiante: aproximar a liderança do chão da fábrica. Por meio de encontros marcados pelo RH, diretores passaram a tomar café ou almoçar com colaboradores.

Mais recentemente a empresa identificou por pesquisas internas que a família é o pilar mais importante para os funcionários. "A Tecfil está localizada em Guarulhos [*município da região metropolitana de São Paulo*], e 80% dos nossos colaboradores são profissionais de fábrica. Essas pessoas trabalham com o objetivo maior de dar a melhor condição possível para seus familiares", diz Ana Paula. Antes da pandemia, a Tecfil abriu as portas da fábrica para receber os filhos dos funcionários. Depois do isolamento social, mandou kits de Dia das Crianças para a residência de cada um e, no Natal, o Papai Noel entregou presentes para alguns pequenos sorteados. Segundo Ana Paula, a gestão humanizada reduziu o turnover de 2.2% por mês para 0.8%. A pesquisa de clima atual tem 94% de satisfação, com 75% de participação.

Depois de obter o certificado de CHO, em 2020, Oliveira lançou na empresa uma pesquisa sobre o que é felicidade. "As respostas foram das mais simples às mais sofisticadas. Um depoimento que me marcou dizia assim: 'Estar empregado em um momento tão triste e difícil no mundo já é motivo de gratidão, mas aqui ainda temos uma refeição maravilhosa todos os dias e amigos que vou levar para o resto da vida', diz.

Para Ana Paula de Oliveira, se uma organização quer buscar a felicidade da equipe, toda a liderança precisa abraçar essa ideia. "O RH sozinho não vai fazer nada", afirma ela. O professor André Fischer concorda e vai além: "Nenhuma empresa precisa ter um gestor de felicidade para deixar seus funcionários felizes. Basta uma gestão de RH com consciência do seu papel". ●

E PARA A GERAÇÃO Z?

Uma pesquisa de 2019 do Google Consumer Survey revelou qual é a definição de sucesso para os nascidos entre 1995 e 2010

33,2% serem donos do próprio negócio

19% trabalharem com causas sociais e ecológicas

15,7% terem muito dinheiro

15,5% ocuparem cargos importantes

13,4% viajarem sempre

6,2% terem férias permanentes

DIVERSIDADE

O PODER DA NEURODIVE

EMPRESAS CRIAM PROGRAMAS PARA AUMENTAR A INCLUSÃO DE PESSOAS COM AUTISMO, DISLEXIA E OUTRAS CONDIÇÕES NEUROLÓGICAS DIFERENTES DAS CONSIDERADAS TÍPICAS. SAIBA COMO ATRAIR E DESENVOLVER ESSES TALENTOS

PAULA SIMÕES



ILUSTRAÇÃO: MALTE MUELLER / GETTY IMAGES

RSIDADE



Segundo a Organização Mundial da Saúde, 1% da população mundial tem Transtorno do Espectro Autista (TEA). Já a estimativa do número de crianças e adultos com Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) é de até 4%. Essas e outras condições, como a dislexia, que dificulta o aprendizado, a leitura e a escrita, e a síndrome de Tourette, que desencadeia tiques motores e vocais, são consideradas neurodiversas ou neurodivergentes, porque se referem a características neurológicas diferentes das consideradas típicas.

Geralmente, esses transtornos são relacionados a crianças e adolescentes, mas há muitos adultos neurodiversos, inclusive não diagnosticados. E essa parcela da população encontra dificuldade de acesso ao mercado de trabalho ou de progressão de carreira. Mas as empresas estão começando a entender que a integração desse público é fundamental e necessária para os negócios. "Existem funções que possuem alta rotatividade por causa do tipo de trabalho, muitas vezes repetitivo e suscetível ao erro. Uma pessoa do espectro autista, por exemplo, que tem características como hiperfoco, pode desempenhá-las com melhores resultados de produtividade", diz o psicólogo Marcelo Vitoriano, CEO da Specialisterne Brasil, organização sem fins lucrativos que qualifica e inclui pessoas com autismo em empresas.

Movimento crescente

A Danone, multinacional do ramo alimentício, é uma das empresas que estão trazendo neurodiversos para seu quadro de colaboradores. Atualmente são quatro funcionários, todos na área de tecnologia, mas o desejo é expandir a iniciativa para outros setores. "Tínhamos dificuldade com algumas vagas e encontramos em pessoas do espectro autista as características importantes para o nosso negócio", afirma Letícia Araújo, líder de cultura, inovação e diversidade da Danone. Antes de receber esses funcionários, a companhia realizou um workshop com o gestor da área e toda a equipe, para que os acolhessem de maneira inclusiva e empática. Além disso, o RH faz acompanhamento periódico da evolução desses contratados.

Uma das formas que as empresas têm encontrado para iniciar programas de atração e desenvolvimento de neurodiversos é criar um comitê para discutir o tema. E, a partir dos estudos e debates surgidos dessas conversas, encontrar estratégias que façam sentido para a companhia.

A farmacêutica AstraZeneca acaba de formar um grupo de afinidade, com participação voluntária dos funcionários, para discutir ações nessa área. A iniciativa, chamada Think, já existe em outras unidades da companhia no mundo. "A primeira missão é elevar o nível de consciência das pessoas sobre o que é neurodiversidade e entender quais são os desafios de quem tem ou convive com quem tem", afirma Rafaella Lopes, di-

TALENTOS MÚLTIPLOS

Pessoas diferentes não precisam ser curadas, e sim compreendidas e integradas. Conheça boas práticas para incluir e desenvolver profissionais neurodiversos

NA ENTREVISTA

Pessoas com Transtorno do Espectro Autista costumam ter dificuldade em manter contato visual e entender frases genéricas, como "fale sobre a sua carreira". Seja objetivo e considere essas peculiaridades nas linguagens verbais e não verbais.

NA SELEÇÃO

As dinâmicas de grupo podem ser desafiadoras para parte desse público, devido à alta exposição. Por isso, é preciso pensar também em atividades que avaliem as competências e o potencial desses candidatos de forma mais reservada.

NA INTEGRAÇÃO

Alguns neurodiversos podem sentir ansiedade diante da nova rotina ou preferir fazer refeições sozinhos. É preciso respeitá-los sem estigmatizá-los, entendendo de que maneira podem construir um bom relacionamento com os demais.

NA AVALIAÇÃO

As lideranças devem ser treinadas para conduzir feedbacks de forma a considerar que as características de alguns desses profissionais, como a dificuldade de socialização, não devem ser entendidas como falta de comprometimento com a equipe ou a empresa.

retora de recursos humanos da AstraZeneca Brasil. "O próximo passo é incluir esses grupos ativamente no nosso time."

A biofarmacêutica global Takeda iniciou dessa forma sua experiência com diversidade neurológica, em 2019, debatendo o tema nos comitês de diversidade e inclusão, que se tornaram uma área estratégica da companhia em 2021. Atualmente, a empresa conta com um projeto piloto desenvolvido em parceria com a Specialisterne que permitiu a contratação de quatro funcionários com TEA para as áreas de RH, medical affairs, neurociência e business operation. "Nosso colaborador de recursos humanos é extremamente detalhista e muito focado, gosta de trabalhar com planilhas e com tecnologia, mas não se adapta a um ambiente com muito barulho", afirma Eliane Pereira, diretora executiva de RH da Takeda. "Então analisamos qual função seria mais adequada a ele e como colocá-lo num ambiente tranquilo." Segundo Eliane, a primeira semana do novo funcionário foi fundamental para entender melhor a importância de fazer ajustes na rotina. Ela conta que, nos dias iniciais, o recém-contratado terminou suas tarefas muito rápido e ligou para a consultoria para relatar que estava se sentindo ocioso. Então, o gestor realinhou o plano de tarefas.

Conhecer para acolher

A adaptação de algumas práticas é realmente um dos pontos mais importantes para as empresas que queiram ampliar seus



Letícia Araújo, líder de cultura, inovação e diversidade da Danone: quatro pessoas com autismo integram a equipe de tecnologia

FOTO: DIVULGAÇÃO



Eliane Pereira, diretora executiva de RH da Takeda: quatro áreas da companhia já integraram pessoas neurodiversas

programas de inclusão para neurodiversos. Nos processos seletivos, por exemplo, as tradicionais dinâmicas de grupo, que favorecem candidatos que se mostram falantes, sociáveis e criativos, podem ser um desafio para quem tem TEA ou transtorno de ansiedade. Por isso, é necessário pensar em atividades de menor exposição, que possam identificar o potencial e as habilidades de quem não se enquadra no padrão.

Para integrar um funcionário neurodiverso, vale criar workshops para que as equipes entendam as características desses profissionais e saibam de que forma tornar o ambiente mais acolhedor também para ele. Entre as situações que podem surgir com os colegas está a tendência de uma pessoa com espectro autista sentir ansiedade por precisar estar em grupo em diversas ocasiões e preferir almoçar sozinha. Para as lideranças, pode ser necessário realizar um treinamento mais aprofundado, para que comportamentos como a dificuldade de socialização não sejam rotulados como falta de comprometimento desses profissionais com a equipe. Outro atributo que pode caracterizar pessoas com TEA é a necessidade de receber respostas mais objetivas para suas dúvidas e instruções mais detalhadas e claras sobre as tarefas que devem cumprir.

O ambiente corporativo também merece atenção. Alguns neurodiversos têm hipersensibilidade auditiva, podendo preferir trabalhar com fones de ouvido para isolar o barulho ao redor, e visual, precisando de pausas para se afastar de fontes de luminosidade, como a tela do computador, ou até usar óculos escuros durante o expediente. Funcionários com TDAH também tendem a se beneficiar de locais mais intimistas, que não sejam fonte de distrações. Portanto, se possível, é válido manter espaços como salas ou pequenos lounges em que os profissionais possam trabalhar quando precisarem de mais tranquilidade.

Sem rótulos

É importante entender que, entre os neurodiversos, há grandes diferenças. Enquanto alguém com TEA tende a se sair bem em atividades que exijam atenção, uma pessoa com TDAH sente enorme dificuldade. Também é preciso cuidado para não superestimar habilidades com base em estereótipos, como o de que todas as pessoas com TEA são excelentes em matemática e tecnologia. "Em todos os casos, é essencial também saber interagir com essas pessoas sem infantilizá-las, tratando-as como profissionais", afirma a psicóloga comportamental Marina Almeida, do Instituto Inclusão Brasil.

Naturalizar e acolher as diferenças pode, inclusive, incentivar que outros funcionários com as mesmas condições assumam suas necessidades. "Às vezes, uma pessoa consegue se adequar ao meio em que está, mas à custa de um esforço gigantesco. Quando a empresa começa a trazer o tema, esse funcionário se sente mais à vontade e seguro para se expor e procurar o RH", afirma Marcelo Vitoriano, da Specialisterne. ●



IMPACTO NO MERCADO

Não existem dados oficiais que mostrem a prevalência das condições neurodiversas na população mundial, nem estatísticas sobre a situação desses profissionais no mercado de trabalho. Mas há estimativas, como as do Centers for Disease Control and Prevention (CDC), dos Estados Unidos, referentes à população daquele país

1 em cada
15
pessoas é neurodivergente

1 em cada
44
pessoas é autista

1 em cada
10
tem TDAH

1 em cada
10
tem dislexia

1 em cada
162
tem síndrome de Tourette

35%
é a taxa média de desemprego de pessoas neurodiversas nos Estados Unidos, número três vezes maior que o de pessoas com deficiência fora do mercado e oito vezes maior que o de pessoas sem deficiência que não têm trabalho

FOTO: DIVULGAÇÃO

DESENVOLVIMENTO

O NOVO SABÁTICO

EM VEZ DO TRADICIONAL AFASTAMENTO NÃO REMUNERADO PARA DESENVOLVIMENTO PESSOAL, MODALIDADE PODE SER MAIS FLEXÍVEL E AGREGAR MAIS PROPÓSITO E APRENDIZAGEM PROFISSIONAL PARA OS FUNCIONÁRIOS

FERNANDA COLAVITTI



ILUSTRAÇÃO: TALAI / GETTY IMAGES

Com a disputa mais acirrada por talentos qualificados e o aumento do número de pessoas que pedem demissão em busca de uma rotina com mais propósito, as empresas passaram a adotar políticas mais robustas de atração e engajamento. Nesse contexto, oferecer aos funcionários experiências mais significativas de aprendizagem virou uma prática estratégica. E é aqui que entra um novo modelo de sabático: o de aprendizagem. Comumente associado à pausa de um ano na carreira, em que o profissional fica sem remuneração e se dedica a algum projeto pessoal, o benefício vem ganhando outras opções de duração, formato e propósito.

A fornecedora de softwares de gestão SAP, por exemplo, mantém um programa global chamado Sabático Social. Nesse modelo, os funcionários se ausentam de suas funções originais por um mês, mantendo a remuneração, para se dedicar integralmente a projetos de consultoria e mentoria em organizações não governamentais ao redor do mundo. Todos os anos, 120 colaboradores da multinacional alemã de diferentes países ficam imersos nas ONGs escolhidas e contribuem com seu tempo e talento para auxiliá-las, por meio de planos estratégicos, a resolver desafios de negócios.

A diretora de comunicação e responsabilidade social da SAP Luciana Coen está entre os 34 profissionais brasileiros que já participaram da iniciativa. Em 2017, ela fez parte de uma imersão em uma instituição na Índia. "Entregar um projeto em um mês, vencendo a barreira da língua e trabalhando com uma equipe composta de pessoas de diferentes partes do mundo com as quais nunca trabalhamos antes, é muito desafiador e enriquecedor", afirma ela, que considera a experiência uma das mais importantes para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Para a executiva, esse tipo de desafio é o treinamento mais efetivo para aprimorar a habilidade de trabalhar em equipe e a resiliência dos funcionários. "As pessoas voltam com melhores competências de liderança e com maior capacidade de entendimento do que é diversidade e de qual é a sua importância dentro da empresa", diz. Na pandemia, diante da impossibilidade de realizar viagens, a SAP adaptou o projeto para que os funcionários continuassem a doar capital intelectual, mas de forma remota, durante seis semanas. Dessa vez, a dedicação não foi exclusiva: os profissionais passaram metade da jornada desenvolvendo ações para as ONGs selecionadas, e a outra metade cumprindo suas funções regulares. A ideia é retomar o modelo presencial em 2023.

> **Entregar um projeto em um mês, vencendo a barreira do idioma e trabalhando com pessoas de diferentes partes do mundo, é enriquecedor"**
>
> Luciana Coen, diretora de comunicação e responsabilidade social da SAP

Legislação trabalhista

O sabático pode ter se tornado mais flexível; mas a legislação trabalhista brasileira, não. Nos casos de sabático não remunerado, é permitido suspender o contrato de trabalho pelo tempo acordado entre as duas partes, mantendo benefícios como plano de saúde, e reativar o compromisso após o término do período estipulado.

Para licenças nas quais o funcionário se ausente de suas funções no Brasil, mas cumpra jornada na mesma empresa em outro país, é possível manter o salário e todos os benefícios, retendo os impostos globalmente. "Mas não é permitido pela legislação brasileira, em hipótese alguma, reduzir o salário do funcionário, mesmo com redução de jornada (a exceção aconteceu no período da pandemia), nem demiti-lo e contratá-lo em seguida com um salário menor — nem no Brasil nem em outro país —, ou contratá-lo como terceiro ou temporário", afirma Gilvan Righetti, gestor de recursos humanos para a multinacional do setor químico Ineos Styrolution no Brasil, que também oferece sabáticos de aprendizagem a seus funcionários.

Na Ineos, que opera em dez países, os participantes atuam em projetos estratégicos da companhia em outras localidades em diferentes períodos de tempo.

Vantagem competitiva

Atribuir propósito e desenvolvimento profissional, além do pessoal, ao período longe da empresa é o que caracteriza programas como o da SAP, diz Débora Mioranzza, vice-presidente para

a América Latina e Caribe da plataforma de upskilling Degreed. "O sabático de aprendizagem é uma oportunidade de criar vantagem competitiva, evitando pedidos de demissão e, ao mesmo tempo, desenvolvendo a força de trabalho, com funcionários que voltarão às suas funções com habilidades atualizadas para os desafios do mercado", afirma Débora.

Ela cita, ainda, outros benefícios para as empresas, como o fortalecimento do planejamento sucessório, com profissionais mais qualificados, e a intensificação do treinamento cruzado, em que funcionários participantes do programa multiplicam conhecimento para os demais dentro da companhia. "De acordo com a nossa pesquisa *Como a Força de Trabalho Aprende*, uma cultura de aprendizagem positiva está diretamente ligada à maior agilidade organizacional, ao crescimento mais rápido da receita e ao maior engajamento de funcionários", diz Débora.

Essa modalidade de sabático também está relacionada a outra tendência corporativa para os próximos anos: a aprendizagem experiencial. Durante a pandemia, as pessoas tiveram mais acesso a conteúdos, mas houve pouca oportunidade para colocá-los em prática. "O consumo de informações não indica que houve a absorção delas. É aí que entra a aprendizagem experiencial, que tem como base a construção do conhecimento por meio de experiências. Dessa maneira, o aprendiz passa de uma posição passiva para uma ativa, aproveitando a chance para adquirir novas habilidades e desenvolver sua carreira." ●

EXPERIÊNCIA ÚNICA

Como desenvolver um sabático de aprendizagem bem-sucedido

Estabeleça critérios claros

É importante ter bem definidos e comunicados os critérios de elegibilidade ao programa, como tempo de casa dos funcionários e a senioridade exigida para os cargos. Além disso, também devem estar claros o período e o propósito do benefício, a frequência de abertura de novas turmas e quais são os direitos e deveres dos participantes não só durante a experiência mas antes e depois dela também.

Seja assertivo na seleção

A premissa para que qualquer tipo de sabático funcione é a confiança da empresa nos seus funcionários, já que o risco de investir em um profissional e ele deixar a companhia em seguida existe. Uma maneira de diminuir essa possibilidade é tomar decisões criteriosas e assertivas na seleção, priorizando candidatos engajados com o propósito da companhia e que tenham interesse em carreiras de médio e longo prazo.

Planeje o período

O processo de saída de um profissional para um período sabático, mesmo que de curta duração, precisa levar em conta um bom plano para que as tarefas continuem sendo realizadas na ausência do funcionário. Em caso de necessidade de substituição do trabalhador durante o período, o ideal é treinar com antecedência quem assumirá provisoriamente a vaga.

Crie encantamento

O sabático de aprendizagem deve proporcionar experiências significativas, que levarão os participantes não só a desenvolver competências mas também a colocá-las em prática e a enriquecer sua visão de mundo.

FOTO: DIVULGAÇÃO

Luciana Coen, diretora de comunicação e responsabilidade social da SAP: um mês de imersão em uma organização não governamental da Índia

TECNOLOGIA



METAVERSO CORPORATIVO

COMO CRIAR SIGNIFICADO E VALOR NO AMBIENTE VIRTUAL, QUE PROMETE REVOLUCIONAR O MUNDO DO TRABALHO E OS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

LETÍCIA COLOMBINI

ILUSTRAÇÕES: LEDI NUGE / GETTYIMAGES • KET4UP / GETTYIMAGES

Até setembro do ano passado, quando o Facebook anunciou um investimento de 50 milhões de dólares na construção de seu próprio universo virtual e decidiu mudar seu nome para Meta, pouco, ou quase nada, se ouvia falar sobre o metaverso. De lá para cá, o termo ganhou força. Ainda assim, trata-se de um fenômeno digital emergente, especialmente em relação ao mundo do trabalho, e muitas perguntas permanecem sem resposta.

O fato é que o metaverso — que integra a internet de hoje com realidade virtual, realidade aumentada, blockchain, inteligência artificial e outras tecnologias da informação — representa uma mudança sísmica na forma como iremos aprender, comprar, nos entreter, socializar, trabalhar. "Esse processo de transformação, no qual digital e físico se fundem em um só, vem acontecendo há alguns anos e vai se acelerar rapidamente, sobretudo em função da normatização das modalidades de trabalho híbrido e remoto", diz Isis Borge, diretora de recrutamento da Talenses, que nos últimos meses tem recebido um número crescente de sondagens, por parte de grandes empresas e consultorias, relacionadas ao assunto. "As altas lideranças de RH estão começando a debater como aplicar esse conceito dentro das organizações. Mais importante, porém, do que saber quem o adotará primeiro — a fim de mostrar status, força da marca ou mesmo aumentar seu *employer branding* — é fazê-lo da forma mais inclusiva e humanizada possível."

Também vale destacar que, em um primeiro momento, essa não será uma vivência coletiva. Entre os motivos estão a falta de conexão estável de 5G e de acesso a algumas tecnologias essenciais, não suficientemente refinadas e longe de serem democratizadas. Sem falar no alto custo de equipamentos, como óculos sensoriais, luvas e outros dispositivos. Algumas tendências e teorias referentes ao metaverso, no entanto, já estão tomando corpo dentro das companhias, que aos poucos vêm se ajustando para desempenhar um papel significativo dentro desse novo contexto.

Escritórios infinitos

A principal delas se refere a espaços compartilhados, colaborativos e imersivos, com sede no metaverso. Acessados pela internet, esses ambientes simulam cenários da vida real em escritórios, plantas industriais, salas e afins, nos quais será possível circular e interagir com colegas por meio de avatares. E, ainda, participar de reuniões de trabalho, entrevistas de emprego, programas de onboarding, treinamentos, eventos internos. Tudo feito de qualquer lugar e em tempo real. "Esse modelo, gamificado e predominantemente social, é baseado na realidade virtual, que prevê a criação de um universo lúdico e próprio, ideia em torno da qual o Facebook, maior propagador e investidor desse conceito, vem se reformulando", afirma Álvaro Machado Dias, neurocientista e sócio da Human Factor, laboratório de inovação em recursos humanos. "A experiência é ecossistêmica e dinâmica, e a representação do 'eu' acontece por meio de um personagem, isto é, um elemento de jogo."

Mas o especialista prefere apostar no potencial da realidade aumentada. "Esse novo formato tem como objetivo sobrepor imagens, sons e textos ao ambiente físico por meio de óculos com câmeras e recursos especiais", afirma Álvaro. Para ilustrar melhor como isso tende a funcionar, ele lembra do jogo eletrônico Pokémon GO, que incentiva as pessoas a saírem às ruas apontando o smartphone para os locais que as rodeiam a fim de caçar os monstrinhos. Ou do filme *Minority Report*, no qual o protagonista Tom Cruise toca em telas flutuantes e aciona comandos sem ofuscar o mundo offline à sua volta. Basta usar a imaginação para visualizar seus relatórios e projetos abertos fora da tela do computador, movendo-os com um simples toque no ar. Ou, então, aplicar a realidade aumentada para apresentar processos internos aos funcionários, realizar treinamentos, criar campanhas personalizadas.

NA PRÁTICA

Última palavra em tecnologia de internet, o metaverso prevê a migração de atividades para o ambiente 3D, realizadas dentro de escritórios virtuais. Entre elas:

- Reuniões de trabalho
- Processos seletivos
- Programas de onboarding
- Treinamentos
- Eventos corporativos

FUTURO PRÓXIMO

Até 2026, o metaverso deverá estar mais consolidado nas empresas e na rotina das pessoas, de acordo com um levantamento da consultoria Gartner

25%
das pessoas passarão pelo menos 1 hora por dia no metaverso para trabalho, compras, educação ou entretenimento

30%
das empresas terão produtos e serviços prontos para o metaverso até 2026

10x
é o aumento médio do número de usuários ativos no metaverso do início de 2021 a junho de 2021

OS DESAFIOS

A adoção em larga escala de atividades no ambiente virtual ainda traz mais perguntas do que respostas, mas alguns pontos merecem ser previamente considerados



01 Esgotamento físico e mental dos profissionais por causa da crescente vivência em meios digitais

02 Excesso de monitoramento das atividades das equipes por parte dos gestores e da empresa, o que pode levar à infração de determinadas políticas de privacidade

03 Exclusão de pessoas que não têm acesso à tecnologia

04 Novas questões do ponto de vista ético, moral e até legal, que pressupõem o desenvolvimento de diferentes políticas e práticas por parte das empresas

Primeiros passos

Segundo cálculos da Bloomberg Intelligence, o metaverso representa uma oportunidade de 800 bilhões de dólares até 2024, o que prevê impacto em todas as economias no futuro. Quem participa de jogos virtuais já está acostumado a esse conceito, porque grandes companhias direcionam esforços de marketing para plataformas como Fortnite, Roblox e Decentraland, em que as pessoas já podem comprar produtos similares aos encontrados na esfera física.

No âmbito empresarial, projetos no metaverso também estão crescendo em todo o mundo. O banco JPMorgan anunciou a abertura de seu escritório na Decentraland. Organizações como Samsung e Hyundai já utilizam a tecnologia em seus programas de recrutamento fora do Brasil. Recentemente, as duas gigantes asiáticas realizaram feiras de emprego em um espaço no metaverso conhecido como Gather Town. Por aqui, porém, as iniciativas de investimento corporativo nesse universo alternativo digital ainda são incipientes.

A Companhia de Estágios, que oferece assessoria na contratação de estagiários, aprendizes e trainees, é uma das exceções. Em fevereiro deste ano, a consultoria lançou um projeto piloto de processo seletivo usando a realidade virtual para conectar recrutadores e estudantes. O investimento foi de 500 mil reais, considerando etapas de estudo, testes, treinamento de equipe, compra de equipamentos e elaboração de materiais de apoio. "Nossa ideia era promover uma experiência única e bem mais com-

pleta do que os atuais processos online realizados via videoconferência", diz Tiago Mavichian, CEO da Companhia de Estágios. "Candidatos de todas as áreas e gerações se mostram encantados com o recurso. O feedback dos clientes tem sido excelente e há fila de empresas dispostas a conhecer melhor o programa."

Para participar da entrevista "imersiva", os universitários recebem um manual com informações sobre o processo antes de ir até a Companhia de Estágios para realizar a entrevista de trabalho. Ao chegarem, participam de um breve treinamento sobre o uso da tecnologia e, em seguida, são convidados a criar um avatar personalizado. É possível customizar corpo, formato do rosto, cor da pele, comprimento e cor do cabelo, roupas e acessórios. A partir daí, basta colocar os óculos e manusear dois controles que substituem o movimento das mãos para interagir com o recrutador — que também é um avatar.

Para André Rolim, diretor de recursos humanos da Alcoa, gigante mundial do setor de mineração e uma das adeptas do novo processo seletivo da Companhia de Estágios, o metaverso traz uma experiência muito realista, fazendo com que o recrutador consiga interagir efetivamente com os candidatos, percebendo seus movimentos e reações de uma forma muito próxima e até mais intensa do que nos processos presenciais. "Essa foi nossa primeira incursão na nova tecnologia, e a ideia é ampliar seu uso num futuro próximo. Em nossas operações, já utilizamos treinamentos com realidade aumentada, videoentrevistas e algumas outras iniciativas voltadas para a inteligência artificial, e sabemos que essas inovações relacionadas à conectividade social tendem a ser cada vez mais rápidas e constantes", diz ele. "Nos próximos meses, inclusive, estamos planejando desenvolver alguns eventos internos no metaverso e temos conversado sobre iniciarmos, em breve, algumas experiências no Horizon Workrooms."

Da rolagem para o rolê

Para Bill Gates, cofundador da Microsoft, nos próximos três anos todas as reuniões de negócios terão migrado para o metaverso. Faz sentido. Afinal, até pouco tempo atrás era comum ouvir as pessoas falarem "vou entrar na internet". Agora nós vivemos na internet, que é parte intrínseca do nosso dia a dia. É bem provável que daqui a alguns anos vivamos o mesmo com o metaverso, aceitando-o como algo do nosso cotidiano. Principalmente ao levar em conta que, atualmente, 25% da força de trabalho global é formada pelos representantes da geração Z, que passeiam cada vez mais por espaços virtuais com seus amigos e têm nos jogos seu principal passatempo. De acordo com a revista *Fortune*, 87% deles jogam videogames. Mais do que isso, 65% gastam dinheiro em itens do jogo. "É natural que as empresas estejam onde as gerações mais conectadas estão, e com o metaverso não tem como ser diferente", diz Tiago, da Companhia de Estágios.

Experiência humana

Do ponto de vista relacional, conectar-se com colegas e lideranças por meio do metaverso pode evitar desconfortos e ansiedade causados pelos encontros via videoconferências ou presenciais. Especialistas comentam que a "revolução da vez" tende a proporcionar uma experiência de maior proximidade entre as pessoas, com relacionamentos mais espontâneos e naturais, bem como estreitar os vínculos com membros da equipe que, não raro, conhecemos apenas online. "O metaverso até agora é uma versão de 'software beta', mas dá para vislumbrar soluções técnicas que removerão os bloqueadores restantes que impedem que o trabalho remoto pareça ser presencial", diz Michael Pryor, CEO do Trello, aplicativo de gerenciamento de projetos.

Outra possibilidade trazida pela nova fronteira da internet é diminuir a solidão no trabalho. Em um estudo realizado por Jenkins e Steven Van Cohen, autores do livro *Connectable: How Leaders Can Move Teams from Isolated to All In,* 72% dos jovens que ingressaram no mercado antes da pandemia dizem se sentir frequentemente solitários, acima de tudo por causa dos desafios dos formatos remoto e híbrido. Para as empresas, isso pode ser considerado um problema, uma vez que esses trabalhadores são sete vezes menos propensos a se engajar em suas atividades e tendem a faltar cinco vezes mais devido a estresse ou doenças.

Treinamento e retenção

O metaverso também visa fornecer métodos de engajamento interativos voltados para programas de treinamento e desenvolvimento, permitindo que as pessoas aprendam mais rápido e retenham melhor as informações. Estudos mostram que os funcionários que



treinam em simulações de realidade virtual aprendem quatro vezes mais rápido do que os alunos em sala de aula e duas vezes mais rápido do que os eLearners. "Personalizadas, as soluções podem ser prontamente dimensionadas para empresas de qualquer tamanho, garantindo que o treinamento permaneça sincronizado com o crescimento ou as mudanças das organizações", afirma Ed Beltran, CEO da Fierce Conversations, companhia global de desenvolvimento de liderança e especialista em novos paradigmas de treinamento eletrônico e comunicação.

Limitações

O uso crescente desse tipo de tecnologia exigirá adaptação e resiliência das empresas, além de demandar novos conhecimentos, habilidades, condutas e dinâmicas sociais nos próximos anos. Os profissionais de recursos humanos têm de estar na vanguarda dessa maneira inédita de aprender, trabalhar e interagir. Isso significa, por exemplo, evitar que a crescente vivência em meios digitais dificulte ainda mais a distinção entre real e virtual. E, pior, leve ao esgotamento. Outro ponto de atenção tem a ver com o monitoramento dos funcionários, uma vez que os superiores poderão ter acesso a praticamente tudo o que eles fizerem — o que pode resultar na infração de determinadas políticas de privacidade. Em razão dessas e de outras tantas questões éticas, morais e até legais, será preciso inovar no desenvolvimento de políticas para garantir práticas saudáveis e construtivas no metaverso. Bem-vindo à nova realidade do trabalho! ●

AS NOVAS PROFISSÕES

Conheça algumas das oportunidades de trabalho trazidas pelo metaverso, segundo estudo da consultoria de recrutamento PageGroup

Engenheiro de tecnologia de metaverso

Uma das principais habilidades para essa função é a visão de futuro, já que o engenheiro de metaverso precisará criar ambientes, soluções, serviços e produtos que ainda não existem.

Desenvolvedor de avatar

É o profissional que vai apoiar as empresas na personalização de avatares, representações das pessoas nos ambientes virtuais.

Cientista de pesquisa em metaverso

Responsável por desenvolver a tecnologia que torna o mundo todo visível e acessível de forma digital.

Estilista de moda digital

Algumas empresas, como a Nike, já desenvolvem roupas e acessórios para avatares, e o mercado tende a crescer.

Designer espacial digital

É responsável pela criação de cenários e ambientações no mundo virtual, com foco na experiência do usuário.

Influenciador avatar

Atua como influenciador para as marcas. Pode ser criado com base em personalidades reais, como o avatar da apresentadora Sabrina Sato, ou originais, como a Lu, da rede Magazine Luiza.

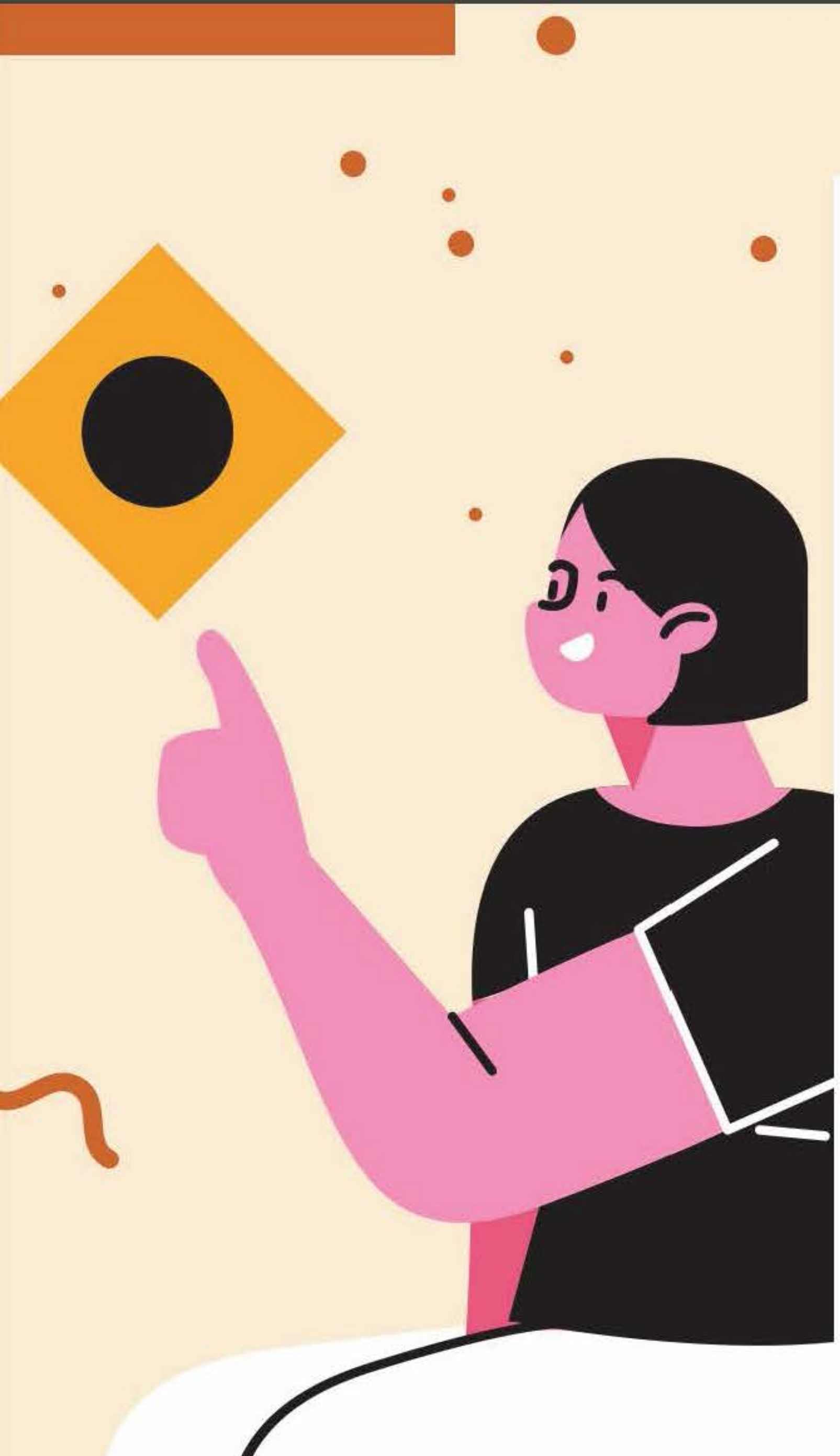
Diretor de eventos no metaverso

Coordena encontros que reúnem uma grande quantidade de pessoas e atrações em um ambiente de realidade virtual.

A ERA DA MENTALIDADE GIG

SAIBA POR QUE AS EMPRESAS PRECISAM DE MAIS PROFISSIONAIS COM MENTALIDADE DE FREELANCER — E CONHEÇA ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVER ESSA COMPETÊNCIA NAS EQUIPES

FERNANDA CURY



O futuro pertence às empresas resilientes e ágeis, capazes de transformar a crise em uma experiência de fortalecimento e aprendizado. E é nesse cenário de transformação constante que vêm se destacando os profissionais com mentalidade gig. O termo é inspirado na "gig economy", ou "economia sob demanda", em que trabalhadores autônomos prestam serviços pontuais às empresas. Mas a expressão se refere a funcionários que, apesar de assalariados e com dedicação exclusiva à companhia, pensam e agem como freelancers.

Mais ousados, eles autogerenciam, tomam iniciativas espontaneamente, compartilham o que aprendem com os demais, assumem a responsabilidade de seu próprio crescimento e se sentem confiantes em sua capacidade de influenciar as pessoas. "Quem tem a mentalidade gig não atua como um funcionário tradicional, e sim desafia o status quo, descobre novas formas de trabalhar e desenvolve suas próprias habilidades e conhecimentos, enquanto avança nos objetivos da organização", diz Jane McConnell, autora do livro *The Gig Mindset Advantage: A Bold New Breed of Employee* (ainda sem tradução para o português). "São pessoas que ignoram os limites hierárquicos e constroem relacionamentos que conectam partes anteriormente separadas da organização." Para Jane, esses funcionários têm capacidade de estimular e implementar novas ideias, identificar problemas que muitas vezes passam despercebidos pela empresa e mobilizar uma rede de

pessoas para a busca de soluções. "Esses colaboradores são capazes de influenciar seus pares por meio da aprendizagem social, porque quem vê a maneira de trabalhar deles pode evoluir para comportamentos semelhantes", diz Jane.

Em um contexto em que tudo se transforma em uma velocidade grande, funcionários que não buscam constantemente o desenvolvimento de novas competências perdem espaço nas empresas. Um estudo da consultoria Gartner mostra que 29% das habilidades requeridas para o trabalho em 2018 não serão mais necessárias em 2022. "Não é só o mundo que está se transformando, mas também a forma como pensamos e agimos", diz Milena Pacheco, consultora de carreira e desenvolvimento de talento da Right Management, empresa do ManpowerGroup.

Hierarquia perde espaço

A mentalidade gig ganhou força com a adoção dos novos modelos de trabalho, já que a atuação remota e a híbrida promovem naturalmente maior autonomia, capacidade de autoliderança e necessidade de agilidade e criatividade. "Atualmente, diante de tantos desafios complexos, essas são características essenciais para as organizações", afirma Milena.

Para Alexandre Marins, diretor de desenvolvimento de talentos para a América Latina na LHH, trata-se de uma competência que incentiva as relações horizontais, o que encurta níveis hierárquicos para a rápida comunicação e tomada de decisão e coloca as pessoas no centro do aprendizado e da evolução dos negócios. E essas qualidades trazem ganhos também para os profissionais, não só para as companhias. "Pessoas com a mentalidade de freelancer são capazes de agir a partir de suas ideias, expressando sua autenticidade. Elas são abertas ao aprendizado e apresentam alta capacidade de adaptação", diz Alexandre. "Consequentemente, elevam seu poder de influência e impacto e ampliam sua contribuição nos ambientes em que atuam. Como resultado, conquistam maior realização pessoal e, por se exporem mais, ampliam as chances de maiores e melhores oportunidades de carreira."

Curiosidade como motivador

Para uma mudança efetiva dentro das empresas, no entanto, é preciso adotar práticas que permitam o florescimento dessa mentalidade. Mas não se trata apenas de aprimorar a cultura organizacional, afirma Jane, porque investir em mudanças em grande escala pode não ser a melhor escolha, já que essa estratégia é estruturada de cima para baixo e a maioria falha por não permitir que as pessoas tomem iniciativas individuais. "Uma cultura de aprendizagem de mentalidade gig começa dentro de cada um e cresce para servir às pessoas e à organização", afirma Jane McConnell.

Alguns segmentos, como o das startups e das empresas de tecnologia, são mais propensos a atrair e reter profissionais com essa mentalidade. "Elas já nascem

7 COMPETÊNCIAS DE UM GIG MINDSETTER

#1 Adota a experimentação e o aprendizado contínuos e aceita o fracasso como parte do processo

#2 Quando lidera, forma equipes flexíveis que atuam por projetos, em vez de grupos tradicionais com funções e atribuições predefinidas

#3 Pede sugestões aos demais e permite que os outros acompanhem seu trabalho à medida que progride

#4 Trabalha de forma autônoma, muitas vezes se envolvendo em questões fora de sua área de atuação

#5 Questiona o status quo e se esforça para aprimorar os processos estabelecidos

#6 É um networker ávido e cultiva contatos dentro e fora da empresa

#7 Para aumentar seu valor em um mercado em constante evolução, desenvolve e aprimora habilidades continuamente

com esse DNA para conseguir crescer rapidamente, por isso reúnem quem tem um olhar mais curioso e aberto ao novo", afirma o executivo da LHH. Mas é possível cultivar esses comportamentos em qualquer companhia. Uma das formas é incentivar que os líderes demonstrem "ignorância sábia", pedindo a opinião de outros antes de tomar grandes decisões. "Outra prática eficiente é implementar a tomada de decisão descentralizada, com diretrizes estratégicas definidas de forma colaborativa", diz Jane. "Isso permite que mais pessoas tomem decisões fundamentadas, respeitando os princípios organizacionais gerais."

Facilitar a interação entre profissionais de diferentes equipes, dentro e fora do ambiente corporativo, também ajuda, porque a troca é a principal fonte de aprendizagem. Além disso, é fundamental deixar claro que os erros são oportunidades para aprender. Para isso, é importante que as lideranças compartilhem tanto os fracassos quanto os sucessos com igual franqueza, criando uma cultura livre de culpa por eventuais erros. Estimule a abertura ao novo e ao questionamento, acolha ideias, incentive a experimentação e a busca do aprendizado a partir da prática. Valorize a diversidade e garanta a inclusão de todos os públicos. Crie e incentive espaços para trocas de ideias e aprendizados, tanto internamente como externamente. "Laboratórios de ideias, agendas criadas para que colaboradores de diferentes áreas possam criar e testar são estratégias bem-vindas", aconselha Milena. "E foque o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas, e não apenas o resultado financeiro", afirma Alexandre Marins, da LHH. "Desafie os profissionais a sair de sua zona de conforto, por exemplo questionando quando foi a última vez que ousaram fazer algo novo. O desenvolvimento de novos traços e mentalidades precisa estar ancorado no desejo de mudança e na abertura para testar e experimentar."

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA

Com as mudanças acontecendo de forma acelerada no mundo do trabalho, as lideranças e o RH têm enfrentado o desafio de incentivar e apoiar os profissionais no desenvolvimento de novas competências



Fonte: Gartner

PRESENÇA FEMININA

PARA AUMENTAR O NÚMERO DE MULHERES NA ALTA LIDERANÇA, A LOJAS MARISA CRIOU UM PROGRAMA DE TRAINEE EXCLUSIVO PARA QUEM SE IDENTIFICA COM O GÊNERO FEMININO

LETÍCIA FURLAN



Erika Petri, diretora de gestão de pessoas e sustentabilidade da Marisa: meta de aumentar a presença feminina na alta gestão dos atuais 42% para 50%

FOTO: DIVULGAÇÃO

Quando o assunto são mulheres em cargos de gestão, a varejista Marisa já tem números consistentes: 50% das cadeiras do Conselho Administrativo e 76% das posições de liderança são ocupadas por elas. Falta agora fortalecer ainda mais a presença feminina na alta gestão, em que as profissionais representam 42%. A meta é chegar a 50%. "Se nosso propósito é fortalecer a autoestima das mulheres consumidoras, nosso papel como empresa é ajudá-las a ascender mais rápido a altos cargos de liderança", diz Erika Petri, diretora de gestão de pessoas e sustentabilidade da companhia.

A SOLUÇÃO

Para atingir esse objetivo, a equipe de recursos humanos estruturou, no início de outubro de 2021, um programa de trainee exclusivo para pessoas que se identificam com o gênero feminino. Além de contar com o auxílio de consultoria externa de diversidade e inclusão, o RH recrutou as trainees contratadas no programa de 2020, que participaram de todo o processo, desde as dinâmicas em grupo até as entrevistas.

Na última edição regular, quando as inscrições contemplaram todos os públicos, 9 mil candidatos participaram. Na versão feminina, o número chegou perto de 12 mil. E não houve limite de idade: pessoas de 19 a 60 anos registraram interesse. Além disso, a empresa não exigiu conhecimentos em inglês nem experiência anterior, e permitiu que interessadas de qualquer curso se inscrevessem. Os pré-requisitos eram a conclusão de bacharelado ou licenciatura entre 2019 e dezembro de 2021 e a disponibilidade para viajar. "Se a gente quer de fato fazer um programa de inclusão, tem que olhar para todas as pessoas que se identificam como mulheres. E isso também traz uma diversidade de ideias. Tivemos, inclusive, uma angolana participando do processo", afirma Erika. "Para realizar as entrevistas, destacamos nossas líderes mulheres. Para a fase final, convidamos algumas conselheiras, porque entendemos que, se a iniciativa era para o público feminino, tínhamos que trazer o olhar das executivas para a validação final."

O RESULTADO

O programa, que dura dois anos, começa em abril, com 15 selecionadas. As trainees vão concluir ciclos de aprendizagem de três a quatro meses em cada área, desenvolvendo projetos estratégicos com o acompanhamento de um coach do próprio departamento. Além disso, elas terão mentoria de executivos da alta liderança durante toda a experiência, que incluirá passagens pelo escritório em São Paulo, pelo Centro de Distribuição e por lojas de qualquer lugar do Brasil.

Um dos diferenciais desta edição é que as participantes serão amadrinhadas pelas veteranas do programa de 2020, facilitando a integração. Quando faltarem seis meses para o final do programa, cada uma será encaminhada para o setor com o qual tiver mais afinidade.

Sobre edições futuras, Erika afirma que a proposta é manter a iniciativa até que a meta para o gênero seja atingida.

E os primeiros resultados da ação começaram a aparecer antes mesmo do início da turma: outras empresas têm procurado a Marisa para saber mais sobre o programa. "Queremos mais lideranças femininas na Marisa, mas também em todas as empresas", diz Erika. ●

MARISA

SEGMENTO DE ATUAÇÃO:
VESTUÁRIO

ANO DE FUNDAÇÃO:
1948

LOCAL DA SEDE:
SÃO PAULO

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS:
8.744

QUANTIDADE DE LOJAS:
344

AS MULHERES OCUPAM:

76% das posições de liderança

50% das cadeiras no Conselho Administrativo

42% dos cargos de alta liderança

A SÍNDROME DO ESGOTAMENTO PROFISSIONAL

SAIBA O QUE MUDA PARA AS EMPRESAS E OS FUNCIONÁRIOS COM A CLASSIFICAÇÃO DO BURNOUT COMO DOENÇA OCUPACIONAL

LETÍCIA FURLAN



Sobrecarga de trabalho, falta de autonomia ou de flexibilidade, ambiente corporativo tóxico. Esses são alguns dos motivadores da síndrome de burnout, ou síndrome do esgotamento profissional.

Em janeiro, o transtorno passou a ser reconhecido pela Organização Mundial da Saúde como doença ocupacional, ou "estresse crônico de trabalho que não foi administrado com sucesso". Com isso, funcionários podem agora ter acesso a um apoio mais amplo das empresas na prevenção e no acompanhamento da condição e até maior respaldo jurídico caso seja demonstrada a ligação das condições na companhia com o adoecimento do profissional. "Se há uma incidência muito grande de afastamento por burnout para determinada atividade econômica, o INSS passa a presumir que a medida possui nexo com o trabalho — e o empregador é quem precisa demonstrar que isso não é verdade", afirma Leonardo Carvalho, advogado trabalhista do BVA Advogados.

O burnout é um mal de início silencioso. Costuma se desenvolver gradualmente e de acordo com situações que ocorrem no ambiente corporativo, provocando o esgotamento físico e mental. Segundo o cardiologista Thiago Liguori, diretor da corretora Pipo Saúde, o tratamento se baseia no afastamento do fator que causa o problema — ou seja, o trabalho — de forma parcial, com a diminuição das atribuições ou da carga horária, ou total, por período indeterminado.

As sessões de psicoterapia, o tratamento que, em alguns casos, pode ser medicamentoso e a inclusão de atividades prazerosas no dia a dia têm papel relevante na boa recuperação do profissional. Mas é importante que a empresa considere ações para que o transtorno não volte a se desenvolver. "É preciso estar sempre atento aos gatilhos do ambiente de trabalho que ativam a doença, para que a pessoa não seja prejudicada novamente", afirma Thiago.

FOTO: ROC CANALS / GETTYIMAGES

Os direitos

Ao se caracterizar como doença ocupacional, a síndrome é equiparada ao acidente de trabalho. Significa que o empregado afetado tem direitos. Assim como acontece com as demais doenças, o funcionário continua recebendo salário da empresa durante os primeiros 15 dias de afastamento. A partir daí, o trabalhador passa a ganhar o auxílio-doença, de responsabilidade do INSS, que assume os custos da remuneração. Desse dia em diante, o contrato dele fica suspenso.

Em caso de acidente de trabalho ou doença ocupacional, o trabalhador tem garantia de estabilidade de emprego por um ano após a alta. "Já se o afastamento for por alguma questão de saúde não associada ao trabalho, o funcionário não tem garantia ao retornar", diz o advogado trabalhista Cristóvão Macedo Soares, do Bosisio Advogados. É possível também que a síndrome gere efeitos mais graves, que impossibilitem o retorno ao trabalho, resultando em aposentadoria por invalidez.

O que cabe ao RH

Criar ambientes psicologicamente seguros e ações de preservação da saúde mental são práticas que devem compor a estratégia da companhia. "É uma boa ideia documentar, por meio de políticas e comunicados, todo o processo adotado pelo empregador com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, com ampla divulgação no ambiente laboral", afirma Leonardo, do BVA Advogados.

Entre outras boas práticas estão treinar os empregados sobre as medidas adotadas para evitar o burnout, com registro de presença no treinamento; estimular atividades físicas, pausas na jornada e integração com os colegas de trabalho; oferecer a possibilidade de consulta com um profissional da área de saúde mental e encaminhamento clínico, quando necessário; e distribuir materiais informativos sobre os sinais que podem indicar burnout. "Muitas vezes, essa condição pode ser confundida com o estresse, mas é importante entender que se trata de uma doença mais grave e que precisa de acompanhamento de um profissional de saúde capacitado", afirma Thiago.

Caso a caso

Como a mudança na categorização da síndrome ainda é uma ação recente, algumas questões podem ter interpretações subjetivas. "Doenças como ansiedade e estresse crônicos podem estar relacionadas a vários fatores. A atividade profissional, mesmo que administrada de forma cuidadosa, pode ser penosa em determinados casos. Além disso, a mesma demanda pode afetar de modo diferente cada funcionário", explica Cristóvão.

Por isso, é preciso avaliar cada caso de maneira única, considerando todas as particularidades da situação e do indivíduo. Cabe à empresa e ao funcionário documentarem registros que demonstrem as condições de trabalho para que essa análise seja feita da forma mais assertiva possível. ●

AS 3 FASES DO BURNOUT

A síndrome de burnout é um conjunto de sintomas físicos e emocionais decorrentes do estresse crônico relacionado ao trabalho. Quem sofre com o transtorno costuma enfrentar três fases:



1. Inicialmente, há um aumento brusco da produtividade, e o profissional passa a trabalhar mais horas do que o recomendado, inclusive aos fins de semana.



2. A segunda etapa é o surgimento de outros sintomas, como taquicardia, falta de ar, dores musculares, dor de cabeça e insônia. Nessa fase, é possível também notar mudanças na alimentação.

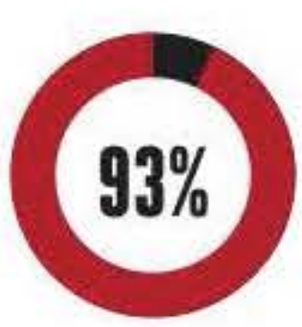


3. Por fim, o profissional chega à exaustão, que pode resultar em faltas ao trabalho ou em não cumprimento de prazos. A síndrome também pode desencadear outras doenças, como ansiedade e depressão.

FONTE: PIPO SAÚDE

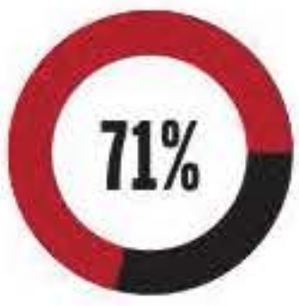
LONGE DO IDEAL

Pesquisa com 448 profissionais de RH mostra que as empresas precisam se comprometer mais com a saúde mental dos funcionários



consideram que falta um olhar mais cuidadoso com a saúde mental das equipes

Os que afirmam que a companhia não tem uma pessoa ou área dedicada à saúde mental somam



FONTE: KENOBY

JEJUM DE PRAZER

NOVO LIVRO REVELA POR QUE A BUSCA INCESSANTE POR EXPERIÊNCIAS PRAZEROSAS E A TENTATIVA DE FUGIR DO SOFRIMENTO TORNAM AS PESSOAS CADA VEZ MAIS INFELIZES

ILUSTRAÇÃO: MALTE MUELLER / GETTYIMAGES

"Por que, numa época sem precedentes de prosperidade, liberdade, progresso tecnológico e avanço médico, parecemos estar mais infelizes e com mais dores do que nunca?", questiona Anna Lembke, professora de Psiquiatria e Medicina da Adição na Escola de Medicina da Universidade Stanford em seu novo livro, *Nação Dopamina*, que acaba de ser lançado no Brasil. "Talvez o motivo de estarmos todos tão infelizes seja porque estamos dando duro para evitar ser infelizes." Para a autora, temos buscado fugir do sofrimento com comportamentos que estimulam no organismo a liberação de dopamina, hormônio ligado ao prazer, como passar horas nas mídias sociais ou até trabalhar demais, em busca de reconhecimento, dinheiro, poder. No trecho a seguir, ela conta como vencer esse círculo vicioso.

TRECHO DO LIVRO

Todos nós fugimos do sofrimento. Alguns tomam comprimidos. Alguns se estendem no sofá, maratonando Netflix. Outros leem romances baratos. Fazemos praticamente qualquer coisa para nos distrair de nós mesmos. No entanto, parece que toda essa tentativa de nos isolarmos do sofrimento apenas torna nosso sofrimento pior.

Segundo o *Relatório de Felicidade Mundial*, que classifica 156 países segundo a extensão de felicidade que seus cidadãos consideram ter, os residentes nos Estados Unidos declararam estar menos felizes em 2018 do que em 2008. Outros países com nível semelhante de riqueza, assistência social e expectativa de vida viram um declínio semelhante em pontuações autodeclaradas de felicidade, incluindo Bélgica, Canadá, Dinamarca, França, Japão, Nova Zelândia e Itália.

Os pesquisadores entrevistaram quase 150 mil pessoas em 26 países para determinar a prevalência de transtorno de ansiedade generalizado, definida como preocupação excessiva e descontrolada, afetando a vida delas negativamente. Eles descobriram que os países mais ricos tinham taxas de ansiedade mais altas do que os países pobres: "O transtorno predomina mais significativamente e com maior comprometimento nos países de alta renda do que nos países de baixa ou média renda".

Entre 1990 e 2017, o número de novos casos de depressão cresceu 50% mundialmente. Os maiores aumentos de novos casos foram vistos em regiões com o indicador sociodemográfico (renda) mais alto, em especial a América do Norte. A dor física também está aumentando. No decorrer da minha carreira, tenho atendido mais pacientes, inclusive jovens que, muito embora sejam saudáveis, apresentam dor em todo o corpo, ainda que não tenha sido identificada nenhuma doença,

NA MENTALIDADE "WORK HARD, PLAY HARD", O HIPERCONSUMO COMPULSIVO TORNA-SE A RECOMPENSA NO FINAL DE UM DIA DE TRABALHO MAÇANTE

nem lesão de tecido. Os números e tipos de síndrome de dor física inexplicável cresceram (...).

Os pesquisadores fizeram a seguinte pergunta a pessoas em 30 países ao redor do mundo: "Durante as últimas quatro semanas, com que frequência você teve dores ou desconfortos físicos? (...) Descobriram que os estadunidenses relataram mais dores do que qualquer outro país: 34% disseram que sentiam dor "frequentemente" ou "muito frequentemente", em comparação a 19% das pessoas que vivem na China, 18% das que vivem no Japão, 13% das que vivem na Suíça, e 11% das que vivem na África do Sul.

A pergunta é: por que, numa época sem precedentes de prosperidade, liberdade, progresso tecnológico e avanço médico, parecemos estar mais infelizes e com mais dores do que nunca? Talvez o motivo de estarmos todos tão infelizes seja porque estamos dando duro para evitar ser infelizes. (...)

A balança é apenas uma metáfora

Na vida real, o prazer e o sofrimento são mais complexos do que o funcionamento de uma balança. (...) O que é agradável para uma pessoa pode não ser para outra. Cada uma tem sua "droga de escolha". (...)

Nem todos começam com uma balança nivelada. Quem tem depressão, ansiedade e dor crônica começa com a balança inclinada para o lado do sofrimento, o que pode explicar por que as pessoas com transtornos psiquiátricos são mais vulneráveis à dependência. (...)

O maquinário neurológico para o processamento de prazer e sofrimento (superantigo do ponto de vista filogenético) permaneceu intacto ao longo da evolução e através das espécies. Ele está perfeitamente adaptado a um mundo de escassez. Sem prazer, não comeríamos, beberíamos nem nos reproduziríamos. Sem dor, não nos protegeríamos de ferimentos e morte. Ao elevarmos nosso ponto de ajuste neural com repetidos prazeres, tornamo-nos eternos batalhadores, nunca satisfeitos com o que temos, sempre buscando mais.

Mas aqui está o problema. Os seres humanos, buscadores por excelência, reagiram bem demais ao desafio da busca do prazer e da evasiva da dor. O resultado é que transformamos o mundo de um lugar de escassez em um lugar de abundância excessiva.

OS GANHOS DE ENCONTRAR E MANTER EQUILÍBRIO NÃO SÃO IMEDIATOS NEM PERMANENTES. EXIGEM PACIÊNCIA E MANUTENÇÃO

Nossos cérebros não evoluíram para esse mundo de fartura. Como disse o Dr. Tom Finucane, que estuda diabetes no contexto da alimentação sedentária crônica, "somos cactos em uma floresta tropical". E, como cactos adaptados a um clima árido, estamos nos afogando em dopamina.

O efeito bruto é que agora precisamos de mais recompensa para sentir prazer e suportamos menos danos para sentir dor. (...) O que pede o questionamento: como sobreviver e nos desenvolver nesse novo ecossistema? Como educar as crianças? Que novas maneiras de pensar e agir serão necessárias para nós, cidadãos do século 21?

Dependente do trabalho

Ser workaholic é um comportamento estimulado pela sociedade. Talvez em nenhum outro lugar isso seja mais verdadeiro do que aqui, no Vale do Silício, onde a norma é de 100 horas de trabalho por semana, e disponibilidade 24 horas, sete dias por semana.

Em 2019, após três anos de viagens mensais a trabalho, decidi limitá-las, num esforço para colocar o trabalho e a vida pessoal de volta a um equilíbrio. No começo, falava abertamente sobre o motivo: queria mais tempo com a minha família. As pessoas pareceram tanto contrariadas quanto ofendidas que eu declinasse seus convites por um motivo tão prosaico quanto "tem-

po com a família". Acabei recorrendo a dizer que já tinha outro compromisso, justificativa que encontrou menos resistência. Ao que parecia, trabalhar em outro lugar era mais aceitável.

Incentivos invisíveis são agora entremeados no tecido do trabalho corporativo, desde a perspectiva de bônus e a opção de ações até a promessa de promoção. Mesmo em áreas como medicina, profissionais de saúde veem mais pacientes, prescrevem mais receitas e realizam mais procedimentos por serem incentivados a fazer isso. Recebo um relatório mensal sobre a minha produtividade, com a avaliação de quanto faturei em prol da minha instituição.

Por outro lado, os trabalhos braçais estão cada vez mais mecanizados e desligados do significado do próprio trabalho. Trabalhar a serviço de beneficiários distantes traz uma limitação de autonomia, um modesto ganho financeiro e pouca sensação de um objetivo comum. O trabalho segmentado de linha de montagem fragmenta a sensação de realização e minimiza o contato com o consumidor do produto final, ambos básicos para uma motivação interna. O resultado é uma mentalidade "work hard, play hard", na qual o hiperconsumo compulsivo torna-se a recompensa no final de um dia de trabalho maçante.

Assim, não é de se surpreender que aqueles que não completaram o ensino médio e têm empregos que pagam mal estejam trabalhando menos do que nunca, enquanto os assalariados com alto nível educacional estejam trabalhando mais.

Em 2002, os 20% dos trabalhadores mais bem pagos tinham o dobro de probabilidade de trabalhar até tarde do que os 20% mais mal pagos, e essa tendência continua. Os economistas especulam que a mudança se deve às gratificações mais altas para aqueles que estão no topo da cadeia econômica produtiva.

Às vezes, quando estou engatada num trabalho, acho difícil parar. O "fluxo" de concentração profunda é uma droga em si mesmo, liberando dopamina e criando sua própria euforia. Esse tipo de foco obsessivo, embora altamente recompensado nas nações modernas ricas, pode ser uma armadilha quando nos impede de manter conexões íntimas com amigos e família. (...)

Lições de equilíbrio

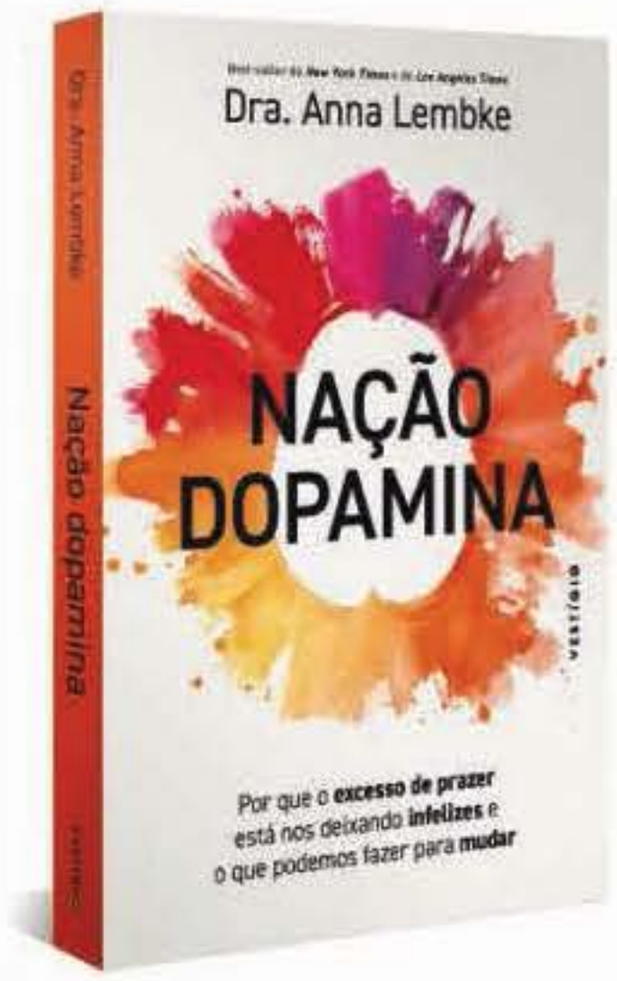
Todos nós desejamos um respiro no mundo, uma pausa dos padrões impossíveis que com frequência estabelecemos para nós mesmos e para outros. É natural que procuremos um alívio de nossas próprias ruminações incansáveis: *Por que fiz isso? Por que não posso fazer isto? Olha o que me fizeram. Como pude fazer isso para eles?*

Então, somos atraídos para qualquer uma das formas agradáveis de fuga, que agora estão disponíveis para nós: coquetéis da moda, mídia social, maratona de reality shows, batatas fritas... A lista realmente não acaba. Drogas e comportamentos aditivos oferecem esse respiro, mas, com o tempo, contribuem para nossos problemas.

E se, em vez de tentar escapar do mundo, corrermos em direção a ele?

Incentivo você a procurar uma maneira de mergulhar a fundo na vida que lhe foi dada; a parar de fugir do que quer que seja e, em vez disso, encarar seja lá o que for. (...)

Os ganhos de encontrar e manter equilíbrio não são imediatos nem permanentes. Exigem paciência e manutenção. Temos que estar dispostos a seguir em frente, apesar da incerteza do que nos espera. (...) Práticas saudáveis acontecem dia a dia. ●



NAÇÃO DOPAMINA
Autora: Anna Lembke
Editora: Vestígio
Páginas: 256
Preço: 59,80 reais

POR ISIS BORGE *

Será que estamos desacelerando?

A pandemia mudou a nossa relação com a vida e o mundo. Um dos grandes aprendizados é que não temos o controle de tudo. De um dia para o outro, fomos forçados a ficar em casa, as funções de trabalho foram divididas entre essenciais e não essenciais, a forma como vivíamos mudou drasticamente. Aprendemos também que é possível sermos produtivos sem estarmos fisicamente no escritório. Passamos a valorizar mais a vida e o tempo com as pessoas e a ter um novo olhar para a relação com o mundo corporativo. Há uma busca por equilíbrio entre o trabalho e a vida fora do expediente. Observo com bons olhos alguns países que reduziram a jornada semanal para quatro dias e agora ainda estudam reduzir a carga horária de cada dia. A crença é de que as pessoas focadas rendem mais.

Outra novidade veio da Organização Mundial da Saúde, com o burnout passando a ser reconhecido como uma doença de trabalho. Dentro das organizações, entra na pauta das reuniões de liderança um olhar mais atento para a própria saúde mental e a da equipe. Agora as pessoas podem e devem levantar a mão se não estiverem bem. É mais um movimento rumo ao crescimento da humanização corporativa.

Nesse contexto, temos o movimento que se iniciou nos Estados Unidos chamado The Great Resignation, ou A Grande Renúncia. Estima-se que, na segunda metade de 2021, 25 milhões de pessoas pediram demissão no país — mais do que o dobro do habitual. Entre esses profissionais, alguns partem em busca de empregos e salários melhores, outros simplesmente tiram um tempo para si. Uma reflexão constante nos relatos de quem pediu demissão foi que o trabalho deixou de representar parte de sua identidade, passando a simbolizar apenas algo que lhes permitia receber um salário no final do mês. Em contrapartida, existem também os que estão felizes com os novos modelos de trabalho e com as funções que desempenham e mais conscientes do propósito que os coloca em movimento.

Vejo também uma polarização nos hábitos de consumo. Uma parte das pessoas aumentou freneticamente as compras por meio de plataformas online, enquanto outras, inspiradas pelo minimalismo, têm se guiado por aquisições mais conscientes, pela menor valorização do ter e pelo aumento da apreciação de experiências. Com isso, a dependência do trabalho e dos altos salários diminui.

Atuando como headhunter, observei, nos dois primeiros meses de 2022, que três em cada quatro pessoas se negaram a participar de processos seletivos 100% presenciais. Inclusive, alguns profissionais desempregados preferiram aguardar propostas de trabalho em formato híbrido ou remoto. As pessoas também têm recusado salários bem atrativos se a oportunidade exigir mudança de casa ou ritmo de trabalho mais puxado.

O que vai acontecer com o mercado de trabalho brasileiro? Apesar da aceleração nas contratações, estamos em um ano eleitoral, o que gera incertezas. E, nesse aspecto, o grande desafio é o autoconhecimento. O que é importante para você? É hora da busca pela agenda ideal com uma melhor gestão do tempo. Se formos mais eficazes e focados, poderemos nos dedicar ao que importa para nós.

No mundo corporativo, o destaque será para empresas flexíveis, que possam se adequar ao estilo e às necessidades de cada um, e para lideranças mais humanizadas e empáticas, que consigam de fato liderar e inspirar. De forma geral, saímos da inércia e agora existe uma força dentro de cada um que está avaliando se é hora de acelerar de novo ou de desacelerar. A nossa relação com o tempo também muda. Fazendo um paralelo com a Teoria da Relatividade, de Einstein, o tempo de cada pessoa é relativo. A grande ciência não é fazer as coisas mais rápido, e sim não desperdiçar o tempo. ●

* ISIS BORGE
É HEADHUNTER E DIRETORA ASSOCIADA DA CONSULTORIA TALENSES



FOTO: DIVULGAÇÃO

betterfly

COM A BETTERFLY, ATÉ A CAMINHADA NA VOLTA DO TRABALHO VIRA BENEFÍCIOS PARA A SUA EQUIPE.

Nossa plataforma chegou ao Brasil
para promover mais bem-estar,
proteção financeira e impacto social.

Ao praticar hábitos saudáveis, a sua equipe
aumenta a cobertura do seguro de vida
automaticamente e ainda ganha pontos
para fazer doações sociais.

Descubra como é fácil levar
o efeito Betterfly para a sua empresa.

Acesse betterfly.com
ou escaneie o QR code.

Do Better. **Live** Better. **Be** Better.

CLARA

Clara é certificada como uma das **melhores para se trabalhar** no Brasil.

A Clara chegou no Brasil para revolucionar e simplificar as finanças corporativas com suas soluções para gestão de despesas.

Considerada a startup latino-americana que alcançou o status de unicórnio em menor tempo de operação, a Clara foi reconhecida recentemente pela Great Place to Work como uma empresa que impulsiona políticas e práticas que melhoram a qualidade de vida de seus colaboradores, tornando-se um dos melhores lugares para trabalhar tanto no Brasil, quanto no México.

Saiba mais sobre a Clara em www.clara.com.br
e acesse as nossas vagas pelo QR Code:

Great Place To Work.®
Certificada
Dez/2021 • Dez/2022
BRASIL

@ClaraNoBrasil

clara.com.br

