

ARTIGOS  
**GRUPOS DE ESTUDOS**  
**2021**





Associação Brasileira de Recursos Humanos

Criados em 2007, os Grupos de Estudo têm como objetivo compartilhar conhecimento por meio do desenvolvimento de temas específicos, que são conduzidos por facilitadores em encontros mensais.

Em 2020 passamos para o formato virtual e tivemos a organização de 32 grupos, promovidos tanto pela sede como pelas regionais. Foram mais de 400 participantes e 67 facilitadores envolvidos.

Esse ebook reúne os artigos escritos pelos participantes dos Grupos de Estudo de 2021.





# SUMÁRIO

05	A Importância da Gestão Pessoal da Carreira para o Protagonista
08	A Relação entre Propósito, Autonomia e Performance
09	Bem-estar corporativo. A quem se destina?
10	Burnout em evidência: como medi-lo?
11	Causa e Efeito
12	Como mensurar a felicidade?
13	Como preparar o RH para iniciar a transformação digital?
14	Competências digitais para o trabalho
15	Comunicação Não Violenta nas relações de trabalho
16	Comunicação Não Violenta: a tecnologia leve na humanização na área da saúde
17	Contoterapia
18	É possível manter uma cultura forte no home office?
19	Estresse, Trabalho e Saúde
20	Felicidade no Trabalho! É Possível?



# SUMÁRIO

21	Gestão do humor no trabalho – Um desafio para os atuais líderes
22	Liderança Inclusiva através das estruturas libertadoras
23	Liderança Inclusiva e seus impactos no desempenho organizacional
24	Mediação de Conflitos nas Relações Trabalhistas é Possível? Sempre foi!
25	Novos cenários: novos papéis
27	O Autoconhecimento e a Inteligência Emocional
28	O impacto da pandemia na comunicação
29	O papel do RH nos resultados organizacionais
30	O Protagonismo como agente de mudanças e transformações
32	O que te faz feliz?
33	O uso do modelo comportamental DISC na melhoria da Comunicação Interpessoal
34	Quando você pensa em Diversidade e Inclusão, o que vem na sua mente?
35	Resiliência nas Neurociências
36	Resiliência, Tolerância ao Estresse e Flexibilidade - Por que essa competência é importante?
37	Saúde e bem estar corporativo!

ARTIGO

# A Importância da Gestão Pessoal da Carreira para o Protagonista



ESCRITO POR:  
**Aliani Burckarte**

GRUPO:  
**Coaching,  
Carreira e  
Sucessão**

São Paulo/SP

O mundo do trabalho está mudando. Para permanecer competitiva, as organizações precisam pensar de maneira diferente sobre como gerenciar talentos, pois:

- em até 2030, 9% da população do mundo viverá em apenas 41 megacidades (Economista, 2015);
- em até 2030, a crise global de talentos atingirá níveis altíssimos nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento (Korn Ferry, The Talent Crunch, 2018);
- em até 2027, 82% das empresas devem trocar sua mentalidade voltada a era digital (Gallup poll, 2018);
- em até 2029, prevê-se que os robôs tenham atingido a mesma inteligência que os humanos (Ray Kurzweil, 2018);
- hoje, 65% das crianças vão ingressar na escola primária e farão trabalhos de que nunca ouvimos falar (World Economic Forum, 2018);
- 35% das habilidades consideradas importantes hoje, não serão daqui a 5 anos (World Economic Forum, 2018).

Segundo a fonte Korn Ferry, há uma mudança da força de trabalho; globalização crescente; agilidade dos concorrentes; necessidade de inovação e digitalização. Com esse cenário, a escassez de talentos qualificados exige uma abordagem ágil não somente por parte das Organizações em manter o ritmo de qualificação e desenvolvimento dos profissionais, mas também do movimento dos profissionais protagonistas que desejam gerar valor para o mercado.

Não adianta apenas a boa vontade, a intenção e a disposição do Protagonista em querer ser o próprio

agente transformador de mudança de um futuro pessoal e profissional com mais significado, com mais propósito, direção e harmonia, sem ter a capacidade de uso da gestão da carreira consciente. Tomadas de decisão terá a todo o momento na jornada de vida, ainda mais considerando um mundo globalizado e altamente conectado.

Há muitas pessoas que se classificam Protagonistas, porém ainda, com muita deficiência nessa capacidade de gestão pessoal e principalmente, da carreira. Tal falta da gestão, impossibilita esse agente de transformar a sua vida, o que causa frustração, sofrimento e armadilhas de muito barulho, muito movimento com pouco progresso em si. Consequentemente, há uma elevação da ansiedade por não alcançar os resultados esperados — considerando o alinhamento entre as aspirações pessoais e profissionais desse indivíduo.

*"Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação."*

**Peter Drucker**

Acontece que, muitas pessoas, apesar de habilitarem as suas boas intenções, precisam desenvolver a competência da gestão em meio a uma cultura de grande agilidade, imediatismo — assim podem acabar confundindo essa dinâmica toda da gestão em algo moroso, lento, até engessado. A realidade, no entanto, é que a gestão é uma dinâmica estruturada para direcionar o indivíduo no sentido o qual ele decidiu ir, afinal de que adianta tanta agilidade, aceleração, esforço e investimento se está indo para o lugar oposto do que escolheu? Correu, correu e pegou o trem errado!

Perceba que uma gestão pessoal da carreira realizada eficientemente promove não só impactos de progressão, realização e felicidade para o indivíduo em si, mas para todo o meio no qual ele está inserido — sua família, seu time, sua organização, seus pares, seus clientes, seu negócio, a sociedade — enfim, são muitos os benefícios que um Protagonista pode proporcionar de forma consciente não só à sua carreira, como também à sua vida. Não é uma dinâmica fácil de se estabelecer, pois para além da intensa e verdadeira entrega, é uma

cultura: a origem da palavra cultura vem do termo do latim colere, que significa cuidar, cultivar e crescer; cultura que é compreendida como os comportamentos, tradições e conhecimentos de uma determinada pessoa ou grupo social incorporando o saber ser, o saber agir e o saber parecer em congruência com a sua identidade e constância.

A Importância da Gestão Pessoal da Carreira para o Protagonista, promove:

- uma vida com mais consciência;
- menos risco (as famosas montanhas russas);
- mais confiabilidade para a sua audiência;
- não somente parcerias, mas alianças fortes;
- oportunidades relevantes; não investe tempo, esforço e nem dinheiro onde não precisa;
- a capacidade de identificar e consumir conteúdos de valor para empoderar ainda mais o seu repertório;
- a alta capacidade de tomadas de decisão com alto nível de percepção aliada a critérios sólidos;
- a capacidade de aproveitar e curtir com abundância a jornada da vida;
- as aspirações pessoais e profissionais ao estilo de vida que deseja;
- outras tantas possibilidades.

No entanto, em nenhum momento foi citado que todo esse trabalho de bastidor no que tange a gerir uma carreira é fácil ou até mesmo simples, muitas pelo contrário, muitas vezes pode ser complexo, cheio de adversidades e muito difícil, mas quando temos o nosso "PORQUÊ" verdadeiro, enfrentamos qualquer "COMO".

Estruturas, culturas e processos são investimentos fundamentais para os sistemas de carreiras, tanto por parte do Profissional como por parte da Organização. A carreira é o principal componente da vida profissional, pois está envolvida com o trabalho, senso de propósito, desafios, satisfação pessoal e renda. A carreira é uma jornada!

E nessa jornada estão inclusos alguns pilares que sustentam a carreira mais consciente, a saber: a clareza (autoconhecimento, consciência da marca pessoal e conhecimento do mercado)

a tomada de decisão o plano estratégico

Para se obter Clareza é necessário expandir a perspectiva do seu autoconhecimento, bem como expandir o conhecimento do mercado que está ou que pretende atuar. Com essa consciência, você sairá de pontos cegos e conseguirá enxergar com mais nitidez

a sua marca pessoal e o mercado.

Autoconhecimento é fundamental para mergulhar mais na sua identidade, ou seja, conhecer suas características individuais e físicas; sua personalidade; habilidades, competências e talentos; sua história pessoal e suas forças; princípios, crenças e valores; propósito, interesses e paixão; visão, sua dinâmica de ser e experiência.

Conhecer o mercado, para que entenda as possibilidades reais que pode ter. A tomada de decisão é baseada na sua capacidade de percepção, como você consegue obter a clareza diante dessa percepção de mundo, ou seja, a capacidade que você tem de organizar e interpretar as impressões que você consegue captar dos eventos mais concretos ao mais subjetivos e dar sentido para o seu meio, sua vida, seu momento para que aí sim, possa escolher.

Por isso, a Clareza, vem como pilar primário desse processo todo, pois sem ela você não conseguirá critérios sólidos para uma tomada de decisão consciente, coerente e segura com o que se almeja.

Tomada de decisão em relação ao objetivo que deseja alcançar, em relação ao seu posicionamento, em relação as alianças que irá formar, projetos que deverá falar não, pessoas que precisará se afastar, entre tantas outras decisões que deverá assumir com muita responsabilidade e cuidado.

"Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.", segundo William Edwards Deming.

Um bom planejamento estratégico é capaz de nortear os esforços, a energia, reduzir a ansiedade e aumentar as chances de sucesso do seu projeto de carreira.

É necessário ferramentas adequadas para detalhar os passos para agir na implementação do seu projeto profissional.

E como toda execução, pode ser que encontre no meio do caminho muitas adversidades, por isso desenvolver comportamentos resilientes para o enfrentamento de cada conflito é fundamental.

Reservar momentos de autoavaliação para:

- analisar o desempenho das metas no trimestre/ semestre/ano por objetivo do mapa estratégico;
- verificar os resultados das principais metas no mês que passou;
- comparar o resultado do momento com o histórico do passado;
- definir ações para melhorar os resultados que estão aquém das metas;
- verificar se os principais projetos (plano de ação) estão dentro do prazo;
- avaliar a produtividade geral do trabalho;
- entre outras possíveis análises.



Para que possa se estabelecer os pilares de forma estruturada, o modelo de negócio pessoal é um recurso excelente.

Deixo uma sugestão do livro Business Model YOU, escrito pelo Tim Clark; em colaboração com Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, um guia para ajudar você nesse processo, caso queira mergulhar com grande entrega no seu modelo de negócio pessoal.

Seguindo para um desfecho final, quero reforçar, contudo, que uma marca pessoal forte que gera valor para o mercado tem o Protagonismo em seu cerne, pois quando falamos em marca pessoal, estamos falando sobre o modo ser, modo ter e modo parecer, segundo Isabela Clara – personal brander brasileira.

Uma marca pessoal é composta pela identidade, imagem e reputação de um indivíduo. E para que a marca pessoal possa gerar valor ao mercado e para a audiência, precisa-se do protagonismo com toda a sua capacidade ativa de mobilização e realização. Assim, será expresso o saber organizar e direcionar o uso de recursos para explorar todo o repertório de

conhecimento, experiência e habilidades, construindo um legado de relevância para uma expansão pessoal e profissional com impacto nos resultados e progressão na empresa, nos negócios, nos projetos.

Alguns estudos e autores pontuam 5 pilares que caracterizam os Protagonistas, conheça-os:

### **PRESEÇA**

é o estado mental de concentração no momento e lugar atuais, em uma atitude aberta e não julgadora. Conseguem concentrar suas energias para entrar no estado de espírito adequado às suas percepções.

### **AUTONOMIA**

tomam iniciativa, não ficam esperando opiniões, ordens de outros. Têm a clareza de que seu destino/futuro está na sua responsabilidade e não nas mãos de terceiros, portanto, criam oportunidades.

### **SIGNIFICADO**

é ter um sentido em tudo que se movimenta e faz, com a consciência de que suas ações e decisões visam sempre construir algo maior, com abundância que esteja ligado a um propósito forte que habilita a sua determinação e perseverança.

### **EMPATIA**

O protagonista sabe que não vai construir nada de relevante sozinho e por isso ele precisa de pessoas com as quais possa construir juntos, combinando competências e habilidades. Portanto, ele usa a sua capacidade de se enxergar no outro, ler o outro e interagir de forma a estabelecer vínculos significativos que estabeleça laços relevantes e perenes.

### **AUDÁCIA**

de ir além dos limites, enfrentá-los e superá-los. Os protagonistas têm consigo que é um ser em formação, que está sempre aprendendo, se desenvolvendo. Portanto, a cada oportunidade, procura ampliar seus limites, vencendo barreiras e crescendo com cada evento. Com esse movimento, considera-se correr riscos, sair da zona de conforto e enfrentar seus medos.

Para além de acompanhar esse cenário altamente conectado e globalizado, permita-se trilhar uma jornada mais consciente, ativando e evoluindo o seu protagonismo para que possa ter uma carreira de grande realização e sucesso — diria até mesmo incrível — de vida!

ARTIGO

## A relação entre Propósito, Autonomia e Performance



ESCRITO POR:  
**Carolina Crespo  
Zavarella**

GRUPO:  
**Felicidade no  
Trabalho**

São Paulo/SP

O que é importante e tem valor no trabalho que você realiza? Para auxiliar nesta reflexão, vamos iniciar entendendo a etimologia da palavra propósito, derivada do latim "propositum", significa vontade ou intenção de realizar alguma coisa. Assim, podemos entender que o propósito significa encontrar sentido para o que se faz, é quando define que seus valores estão à frente do que se realiza, influenciando sua motivação interna, ou seja, o que lhe mobiliza para ação.

Você trabalha sem querer ou de propósito? Esta forma de entender o trabalho explica o porquê encontramos pessoas que realizam a mesma atividade alcançando níveis de motivação e performance diferentes. Quando você sente que suas atividades não se limitam somente a sua descrição de cargo ou ao cargo descrito em seu crachá, mas sim ao impacto positivo do seu trabalho para o mundo, clientes, colegas de trabalho ou bem-estar de outras pessoas.

A compreensão do significado das atividades realizadas, além de nos motivar, também proporciona um sentimento de autonomia,

experimentando a sensação de controle sobre o que está sendo realizado, das opções que dispõe e na liberdade de escolha. A autonomia incentiva o pensar, a percepção do esforço próprio e a busca da capacidade de criar. Este sentimento gera resultados positivos segundo pesquisadores de universidades canadenses, americanas e chinesas, cujos estudos apontam que profissionais com autonomia reportavam maior bem-estar e satisfação com o trabalho.

A influência da autonomia sobre a sensação de bem-estar e a satisfação com o trabalho, refletem nos níveis de sensações positivas que por sua vez, auxiliam na expansão da mente, a pensar em mais opções para resolução de problemas, contribuem para visualização das coisas como um todo e com a atenção, tornando os indivíduos mais criativos e resilientes.

Entender que o verdadeiro propósito do seu trabalho está relacionado a agir em prol do outro, a fazer a diferença no mundo, lhe auxiliará a conquistar uma maior satisfação com o que realiza, bem como lhe conferirá a motivação e a autonomia necessárias para o desenvolvimento de suas habilidades, tornando-se melhor naquilo que faz. Estes inúmeros benefícios refletirão positivamente em sua performance, em suas relações e conseqüentemente em sua saúde. Essa mudança na sua forma de pensar e agir o ajudarão a manter o foco em seus objetivos, aumentando exponencialmente sua motivação e por que não dizer sua felicidade?

ARTIGO

## Bem-estar corporativo. A quem se destina?



ESCRITO POR:  
**Roseli Falcone  
Ramos**

GRUPO:  
**Saúde e  
Bem-estar  
Corporativo**

São Paulo/SP

O grupo bem-estar corporativo está no terceiro ano! Olhando nossa jornada até aqui, vemos que o tema tem sido um desafio para a maioria das empresas e para nós do grupo de estudos, não somente para conceituar o tema, mas para aprofundar o conhecimento e dar visibilidade e informações sob a ótica da realidade brasileira.

O que abrange o bem-estar corporativo? Quais os papéis e responsabilidades das organizações para com seus colaboradores e a sociedade? Quais as dores dos colaboradores que impactam no resultado e no clima organizacional? O que as empresas estão fazendo a respeito? Como estão se estruturando para falar sem tabus sobre saúde mental e saúde financeira? E o que dizer sobre a saúde social e relacionamentos no ambiente de trabalho? Será que as organizações estão atentas para promover um ambiente e cultura com segurança psicológica?

Problemas que antes estavam escondidos foram escancarados nestes últimos dois anos. A crise sanitária trouxe urgência à saúde mental, a crise econômica trouxe urgência à saúde financeira, e ambas fizeram as empresas revisarem seu modelo de gestão com o trabalho remoto devido a fragilidade do relacionamento entre gestores,

equipes e colaboradores.

Não são perguntas fáceis de responder, mas quando bem trabalhadas em um grupo de estudos com um propósito comum, a fim de promover discussões e compartilhar experiências, encontram respostas mais próximas da nossa realidade. A ABRH-SP teve a sensibilidade de criar este grupo de estudos há três anos, formado por representantes de empresas, consultores, profissionais de saúde, profissionais de recursos humanos, enfim, um grupo diverso, o que torna as discussões de uma riqueza tão grande que o tema não se esgota. A cada ano nos deparamos com novas dores, novos desafios e na busca de respostas aprendemos cada vez mais.

A pesquisa criada pelo grupo no primeiro ano já está na sua terceira edição, com crescente participação das empresas, tamanha a importância do resultado da pesquisa para dar um norte sobre um tema tão carente de informações no Brasil. Desta forma, unimos forças para encontrar respostas e soluções que promovam a saúde e o bem-estar corporativo (dos colaboradores e por consequência das empresas) através do entendimento das dores, das causas, ações que promovam o remédio e, quem sabe, a cura.

Que esta reflexão sirva para conscientizar a importância do tema e engajar a participação de todos: organizações, gestores e colaboradores.

ARTIGO

## Burnout em evidência: como medi-lo?



ESCRITO POR:  
**Andrea Sarno**

GRUPO:  
**Saúde e  
Bem-estar  
Corporativo**

São Paulo/SP

Em 2019 a Organização Mundial da Saúde – OMS – declarou o burnout um fenômeno ocupacional que passa a fazer parte do CID-11, e oficialmente entra em vigor em 2022. Hoje a definição é: uma “síndrome resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso”. Ter essa identificação será de extrema importância para a geração de informações relevantes e facilitará a criação de indicadores alinhados à saúde mental nas empresas.

As informações disponíveis sobre saúde mental e principalmente sobre o burnout no ambiente corporativo nunca foram fartas, não só porque olhar para o tema sempre foi um tabu, mas também porque as pesquisas acadêmicas, apesar de existirem desde a década de 50 nunca foram unânimes em suas definições.

Evidenciado pela pandemia o tema veio à tona na mídia e percebe-se cada vez mais um impacto importante para a saúde das pessoas e resultados das empresas. Prevenir o burnout torna-se então, um desafio importante para as empresas, e conseguir identificá-los em sua fase inicial é fundamental para que as ações sejam as mais eficazes.

Em 1981 foi criado e estudado o MBI – Maslach Burnout Inventory onde foram investigadas três dimensões do burnout relacionadas ao indivíduo, a exaustão, o cinismo que são sentimentos e comportamentos de desconexão com o trabalho, e por último a eficácia pessoal que diz respeito ao desempenho e sentimentos de autoconfiança.

Mas, o burnout é um fenômeno ocupacional e estudar o ambiente de trabalho e quais aspectos estão potencializando os quadros mais graves da síndrome torna-se essencial. Assim em 1997, Maslach e Leiter agregam ao MBI uma pesquisa sobre os aspectos do trabalho que estão diretamente relacionados ao burnout e publicaram o AWS – Areas of Worklife Survey. Os 6 aspectos são: carga de trabalho, controle ou autonomia sobre o trabalho, recompensa e reconhecimento, comunidade, justiça e valores.

Em recente pesquisa de 2020, Maslach e Leiter constataram que apenas 15% das pessoas pesquisadas estavam no perfil de burnout, outros 30% estavam engajados no trabalho e os outros 55% em perfis intermediários já apresentam sinais de esgotamento, mas ainda em uma zona rica para ações preventivas. Ou seja, a maior parte das pessoas está mais propensa a fazer um bom gerenciamento do estresse para evitar o burnout. Implantar ações preventivas é mais efetivo e tem um custo menor. Já sabe por onde começar em sua empresa?

ARTIGO

## Causa e Efeito



ESCRITO POR:  
**José Roberto  
Falcone**

GRUPO:  
**Saúde e  
Bem-estar  
Corporativo**

São Paulo/SP

Para abrir essa leitura, gostaria que você refletisse sobre as seguintes perguntas: como você está se sentindo hoje e, de zero a dez, que nota você daria para o nível do seu bem-estar?

Seja em casa ou no trabalho, falar de bem-estar nunca esteve tão em voga. Os tempos de pandemia ajudaram as pessoas a refletirem sobre suas rotinas do passado e as formas de comportamento que adotaram durante a crise sanitária que assolou o mundo. Se antes era importante pensar em saúde, segurança e qualidade de vida, agora esses assuntos se tornaram mais delicados e a volta à velha rotina parece longe de acontecer. Existem muitas discussões sobre um modelo híbrido ideal para todos, mas que, de fato, estão longe de alcançar um consenso.

Ainda, existe uma tensão no meio corporativo causada pela perspectiva da volta ao local de trabalho, visto que as pessoas ainda não se sentem plenamente seguras, seja pela incerteza da definição de regras que garantam um ambiente seguro, seja pelo impacto direto da pandemia na saúde física, emocional, social, espiritual e financeira. O nosso bem-estar está fragilizado.

Claro, os problemas já existiam antes da crise sanitária. Mas estudos mostram que as dores dos trabalhadores estão mais expostas e que suas causas são ainda mais profundas. Vimos, na última edição das Olimpíadas, os impactos da saúde emocional na melhor ginasta do mundo e como isso a impediu de fazer o que mais gostava. Quantos trabalhadores devem sofrer calados com essas dores, mesmo com os diversos benefícios oferecidos pelas empresas?

Agora, eu lhe pergunto: qual a melhor medida para esse momento, de forma que atenda o maior número de colaboradores e caiba no orçamento das empresas?

Não importa se é um problema do passado ou causado pela pandemia. O essencial é entender a causa dessas dores, que prejudicam a qualidade de vida, a performance no trabalho e o clima organizacional. Assim, 2022 será um ano chave para entender a causa raiz das principais dificuldades dos funcionários e como elas afetam o seu desempenho dentro e fora do local de trabalho.

A quebra de tabus sobre saúde emocional, protagonizada pela ginasta Simone Biles, foi um passo importante para entender a causa de muitos problemas. No entanto, falta explorar e discutir mais temas como saúde financeira e segurança psicológica, ainda pouco abordados ou tratados de forma superficial pelas empresas, pois uma abordagem mais profunda ajuda a revelar a causa raiz das muitas dores que prejudicam o bem-estar.

ARTIGO

## Como mensurar a felicidade?



ESCRITO POR:  
**Thiago Brant**

GRUPO:  
**Felicidade no Trabalho**

São Paulo/SP

Após passarmos por uma reflexão sobre “O que é felicidade”, ficou a questão: “É possível medir a felicidade?”.

Pesquisa publicada pelo Gallup revela que, apesar do nível de satisfação dos colaboradores estar bom, o nível de engajamento está baixo. E como é isso? Engajamento provavelmente se correlaciona com satisfação e felicidade. Mas o engajamento leva a felicidade, ou a felicidade leva ao engajamento?

Em breve pesquisa feita com a turma, a maioria diz que a felicidade leva ao engajamento. Precisamos, em todo caso, cultivar a felicidade (com foco nos indivíduos) e o engajamento (com foco na interação).

E outro questionamento feito: o sucesso leva a felicidade, ou o contrário? Para o grupo, a maioria diz que a felicidade leva ao sucesso. Mas provavelmente as duas direções estão corretas. Mas o bom é que temos muitas circunstâncias internas, que estão sob nosso controle voluntário, que podem aumentar nossa felicidade (segundo Martin Seligman).

Mas uma coisa é fato: “Funcionários felizes realizam mais”. E as empresas podem executar uma série de iniciativas que contribuem para a felicidade. O Management 3.0, que serviu de inspiração para esse artigo até aqui sugere 12 passos para a felicidade

comprovados cientificamente: Agradeça, Exercite-se, Medite, Doe, Descanse, Socialize, Ajude, Experimente, Mire (tenha uma meta), Coma Bem, Caminhe e Sorria.

E como medir se a felicidade está aumentando, e se essas iniciativas estão sendo efetivas? Na realidade, não há uma maneira direta de se medir a felicidade. Isso é algo muito particular de cada indivíduo, além de que muitas circunstâncias que afetam a felicidade de um indivíduo não estão sob controle da empresa e não são exclusivamente profissionais.

Nesse caso, a sugestão é medir algo que seja um indicativo de felicidade, uma aproximação de que estamos fazendo certo. Alguns exemplos:

- **Happiness Index:** Ele consiste em poucas perguntas (entre 1 e 5), diretas e que mapeiam para felicidade, como “O quanto você está feliz com seu ambiente de trabalho, de 1 a 5?”. E uma justificativa, que auxilia na tomada de ação de melhoria.
- **Niko-Niko Calendar:** é uma ferramenta de medição de humor da equipe, bem simples. Ao final do dia, todos respondem “Como foi seu dia?”, e comentam. Isso ajuda o time a se entender melhor.
- **Mood Meter:** é parecido com o Niko Niko.. Um aplicativo ou formulário pergunta sobre o humor do colaborador periodicamente. Algumas empresas perguntam até duas vezes por dia.
- **Pulses / TeamCulture:** essas e outras ferramentas misturam esses conceitos em pesquisas simples e periódicas do nível de satisfação.

Essas pesquisas rápidas e objetivas auxiliam muito a organização a ter ações efetivas que levem a maior felicidade no ambiente de trabalho. Diferentemente de pesquisas de clima tradicionais (aquelas anuais, com dezenas de questões e resultados em PPTs intermináveis), as alternativas ditas “ágeis” são mais efetivas pela velocidade de ação e reação, e pelo foco em melhoria.

ARTIGO

# Como preparar o RH para iniciar a transformação digital?



ESCRITO POR:  
**Luciana Starnini**

GRUPO:  
**TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL DO RH**

São Paulo/SP

A pandemia da COVID-19 exigiu atuação protagonista do RH durante a crise e adequações nas relações do Homem com o trabalho.

O RH, intensamente demandado, nem sempre conseguiu antecipar tendências e prover as respostas para o negócio. Assim, a adoção de tecnologias inteligentes para apoiar as tomadas de decisões com velocidade se fizeram necessárias.

Organizações brasileiras investem de 3,5% a 9,5%<sup>1</sup> do orçamento em digitalização, mostrando que o RH não é prioridade na agenda digital.

Por onde começar?

## 1. Ineficiência operacional

A mensuração subjetiva é um desafio. O monitoramento dos níveis de motivação, engajamento e experiência é complexo, ainda mais quando realizado em planilhas. Processos objetivos também apresentam dificuldades. Prazos de recrutamento, admissão e demissão oneram toda a cadeia, impactando seus diferentes atores.

O esforço transacional sobrecarrega o time, principalmente os gestores que desfocam do core business aumentando significativamente os custos do negócio.

## 2. Processos complexos

Adotar a simplificação é uma das maiores dificuldades. Revisar processos essenciais alinhando-os às melhores práticas de mercado para o alcance da eficiência operacional são fundamentais.

## 3. Remuneração

A folha de pagamento, informatizada há anos, atende a complexidade da legislação, reduzindo erros e custos com penalidades. Entretanto, a remuneração variável, controles de orçamento e headcount não tiveram a mesma sorte e são ainda controladas por planilhas, incorrendo em custos e gastos de energia operacional.

## 4. Estratégia de Dados

O RH produz um imenso volume de dados onde não informatizados, acabam sendo desprezados no seu gerenciamento, comprometendo a:

1. Agilidade na geração de informações (tempo X resposta)
2. Capacidade de reação rápida (reatividade X proatividade)
3. Aderência a estratégia do negócio (operacional X tático)
4. Correta identificação de gaps (para um correto planejamento futuro)

É primordial ter claro o valor dos dados não qualificados e o custo do erro, além do impacto na credibilidade e competitividade do negócio.

A digitalização traz empoderamento ao RH e sinergia com o restante da Cia., posicionando-o nas decisões estratégicas, seja através da comunicação holística, alcance dos objetivos chaves e perenidade da organização.

**1**Revista *Você RH* AGO/SET 2018, Pesquisa GARTNER "O centro da digitalização".

ARTIGO

# Competências digitais para o trabalho



ESCRITO POR:  
**Lucia Cuque**

GRUPO:  
**Transformação Digital do RH**

São Paulo/SP

A Transformação Digital (TD), que tem como essência a digitalização, desmaterialização, desmonetização, democratização e disrupção, não se limita à adoção de tecnologias digitais, mas envolve o seu uso e sua integração em processos, produtos ou serviços organizacionais.

A digitalização também provoca transformações nos empregos existentes, alterando as práticas de trabalho; a forma como as tarefas são realizadas; os conteúdos e requisitos do trabalho e, como consequência, as habilidades necessárias para desempenhar as funções.

Ser competente digitalmente significa usar as tecnologias para resolver problemas; executar tarefas; criar e compartilhar conteúdo; colaborar; construir conhecimento de maneira autônoma, colaborativa, crítica e criativa. As competências digitais tornaram-se fundamentais para o sucesso, a empregabilidade, criatividade, prosperidade e segurança das pessoas. Os órgãos internacionais Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), World Economic Forum (WEF) e European Commission (EC) têm se debruçado sobre o tema e são responsáveis pelo desenvolvimento de quadros de referência específicos para as competências digitais.

A EC publicou, em 2013, um quadro de referência sobre as competências digitais, o European Digital

Competence Framework – DigComp. Sua estrutura apresenta cinco áreas de competência; a descrição de 21 competências digitais; oito níveis de proficiência; a descrição de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cada competência; e exemplos de utilização.

Na Figura 1, são apresentadas as áreas de competência e os descritores das competências digitais do DigComp.



Em pesquisas recentes, são relatadas lacunas de competências digitais na força de trabalho. A lenta velocidade com que os funcionários estão recebendo formação, ou aperfeiçoamento das competências digitais, se comparada com a velocidade com que as tecnologias digitais estão evoluindo, explica parte do problema. Outra explicação é que nem sempre a organização reconhece a relação entre os gaps de desempenho e os gaps de proficiência, em tecnologias digitais, e nenhuma medida é tomada para eliminar o problema.

Aumentar a conscientização sobre as tecnologias digitais e a necessidade de habilidades digitais; promover o acesso às tecnologias digitais e aos canais de treinamento, são sugestões para reduzir as lacunas de competências digitais e potencializar a transformação digital nas empresas.

ARTIGO

## Comunicação Não Violenta nas relações de trabalho



ESCRITO POR:  
**Carolina Fanaro da  
Costa Damato**

GRUPO:  
**Comunicação Não  
Violenta**

São Paulo/SP

Comunicação Não Violenta (CNV), estruturada por Marshall Rosenberg, propõe uma abordagem específica da comunicação com um processo construído por meio da conexão consciente, utilizando empatia e compaixão. Possibilita a conexão e sintonia com a essência das pessoas.

É possível dizer que a CNV é uma mudança de paradigma que desperta para um novo modo de vida. Na medida em que a compreensão e a consciência vão sendo ampliadas e exercitadas, a violência vai perdendo lugar nas ações e comportamentos, uma vez que a prática pessoal de não causar sofrimento nem a si nem ao outro, sob qualquer circunstância, vai ganhando sentido.

Trazer essa ideia para as relações de trabalho significa entender esse espaço e as relações que naturalmente se estabelecem nestes contextos, que dão voz e vida às organizações de trabalho.

A prática da CNV nos desarma de reações tais como fuga, ataque ou paralisia diante de determinadas situações, na medida em que possibilita a transformação da reação automática em ação consciente.

Trata-se de :

1. observar os fatos;
2. sentir e nomear esse sentimento em relação ao fato em si;
3. reconhecer quais necessidades estão ligadas a esse fato e esse sentimento e
4. fazer pedidos claros e honestos, para atender as necessidades, acolhendo sentimentos e exercitando o não julgar.

É uma maneira poderosa, que apoia a melhoria das relações inter e intrapessoais.

Com isso, cada pessoa é convidada a refletir sobre suas ações e seus comportamentos, bem como os impactos no ambiente corporativo e nos resultados. A tendência é conferir leveza e verdade para os relacionamentos, além de ampliar a confiança entre pares, superiores e liderados, tornando o ambiente mais agradável.

Pessoas saudáveis e conscientes de suas ações aumentam a produtividade, o que é bom para todos! Utilizar o poder da CNV no ambiente corporativo demonstra preocupação com a preservação da saúde física, mental, emocional e espiritual de seu time, colaborando para a autorregulação emocional e segurança psicológica de todos. Organizações que investem em CNV, demonstram interesse genuínos pelas pessoas e pelas relações para, como o próprio Marshall Rosenberg refere, "continuarmos humanos, mesmo em condições adversas"

ROSENBERG, MB. Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução de Mário Vilela. 3. ed. São Paulo: Editora Ágora, 2006

ARTIGO

## Comunicação Não Violenta: a tecnologia leve na humanização na área da saúde



ESCRITO POR: **Carolina Fanaro da Costa Damato e Ana Elisa Moreira-Ferreira**

GRUPO: **Comunicação Não Violenta**

São Paulo/SP

A utilização de equipamentos sofisticados e complexos nos remete a ideia de recursos tecnológicos; com isso é comum o entendimento da palavra tecnologia atrelada somente às máquinas e computadores. Mas tendo em vista o conceito polissêmico do termo “tecnologia”, lembramos que ele transita em diversas áreas do conhecimento.

Na área da Saúde, conhecida por grandes avanços nos recursos para diagnóstico, tratamento e prevenção por meio de equipamentos, a tecnologia também engloba os assistenciais, onde estão contidos os recursos humanos e relacionais. As tecnologias em saúde são classificadas em 3 dimensões (Merhy, 2005) (1): as duras (equipamentos, maquinários), as leve-duras (os saberes específicos), e as leves, que interessa nesse artigo por serem voltadas às relações humanas.

E o que há de mais humano no processo de cuidado, tanto do paciente como das próprias equipes de profissionais da saúde, do que a arte da comunicação? A escuta profunda, empatia para suas dores e medos, explicação clara atendendo necessidades e sentimentos, são alguns recursos de tecnologia leve que apoiam o fazer saúde.

Neste sentido, a Comunicação Não Violenta (CNV)(2), é uma tecnologia leve. Sua premissa de desenvolver habilidades socioemocionais em diferentes contextos, estimula a busca pela conexão genuína entre pessoas, o atendimento de necessidades, a autenticidade, a empatia, o cuidado mútuo (generosidade), atitudes que fazem diferença nos cenários diversificados que a área da saúde produz.

Na relação entre profissionais e seus pacientes, a CNV zela pelas ações assistenciais, estimulando entendimento profundo do humano por trás da doença. Escutar sentimentos e necessidades para além do sintoma é tornar a saúde mais humanizada e “suportiva”.

Na gestão de equipes, a CNV apoia a comunicação autêntica de suas vulnerabilidades, dando espaço para conversas abertas, de expressão de medos e impotências, mas também das alegrias, sucessos e realizações, oferecendo espaço seguro e diálogos genuínos, promovendo o trabalho colaborativo, cuidando de quem cuida.

Construir relações saudáveis, transparentes, verdadeiras e honestas entre os que produzem e os que recebem cuidados é o principal objetivo das tecnologias leves. Assim, espera-se atender às necessidades dos pacientes e seus familiares, das equipes, das comunidades e sociedade, de forma integral e qualificada.

Sendo a CNV uma tecnologia leve, é a abordagem que qualifica a humanização das relações e apoia os processos de cuidado.

1 Merhy EE. Saúde: a cartografia do trabalho vivo. 2ª ed. São Paulo: Hucitec; 2005

2 ROSENBERG, MB. Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução de Mário Vilela. 3. ed. São Paulo: Editora Ágora, 2006

ARTIGO

## Contoterapia



ESCRITO POR:  
**Caroline Pereira  
Otranto**

GRUPO:  
**Contoterapia**

São Paulo/SP

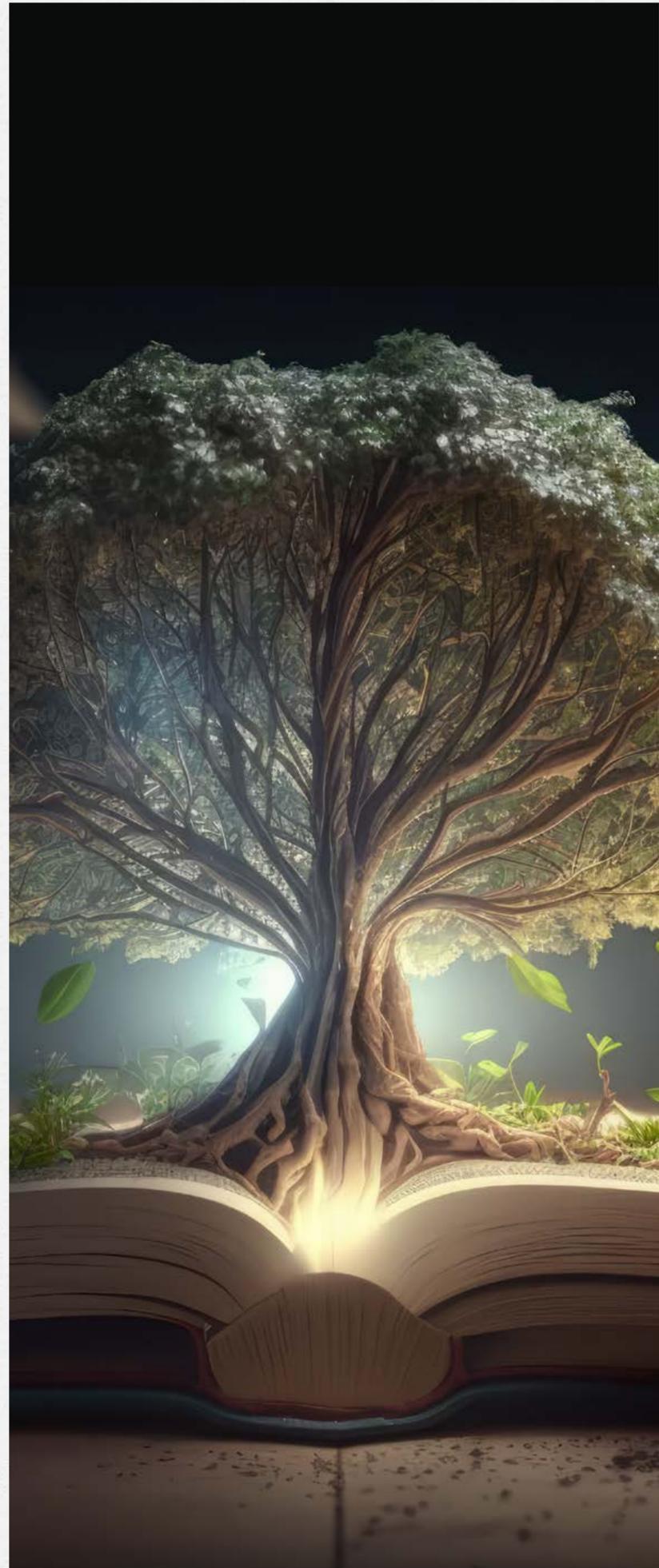
Contoterapia! O que seria isso? Foi a primeira coisa que pensei quando vi este tema na lista de grupos deste ano. Nunca tinha ouvido falar, mas gostei da descrição e me inscrevi. E que bela escolha foi essa de me inscrever. Aprendi tantas coisas... tantos momentos bons, descontraídos e claro, de muito conhecimento.

Durante os encontros fui respondendo minha própria pergunta do que era a Contoterapia. Ela não é apenas o uso de contos como forma de terapia, na "tradução livre" da palavra. Ela é a forma de contar, a entonação da voz, a reflexão que vem após, a vibração, a imaginação fluindo... a Contoterapia é tudo isso...e um pouco mais.

É um caminho de cura através dos contos. São os exercícios propostos e paz de espírito que chega de mansinho em seguida trazendo ensinamentos para a vida. São técnicas de evolução pessoal e profissional. Que presente é este grupo. Que honra é poder aprender as técnicas e utilizá-las no caminho de outras tantas pessoas.

Ao final deste grupo chego com respostas, mas como em todo fim de conto, sempre uma nova a ser descoberta e sempre cada pessoa ouvindo o que precisa do conto.

O CONTO DÁ CONTA!



ARTIGO

## É possível manter uma cultura forte no home office?



ESCRITO POR:  
**Andrea Tacosh,  
Daniela de Moura  
e Rosangela Zarza**

GRUPO:  
**Cultura e Clima  
Organizacional**  
São Paulo/SP

A Cultura Organizacional é um sistema vivo composto por meio dos valores, das normas e crenças que fundamentam a essência e norteiam a atuação dos profissionais, assim como as decisões estratégicas para o sucesso do negócio.

Com a Pandemia do COVID-19, muitas empresas em tempo recorde adaptaram seu modus operandi, repensando em seus conceitos e práticas, introduzindo o home office e rompendo paradigmas. E com a maioria dos funcionários trabalhando de casa, a importância da cultura aumenta muito mais.

Os princípios e valores quando bem estruturados e compartilhados são fundamentais para unir na distância física e convergir para que todos os funcionários sejam direcionados na busca do objetivo organizacional.

Sabemos que uma cultura é forte quando os valores e os princípios são alinhados, a confiança é instalada e isso independe do local de trabalho, mas sim do propósito que une os funcionários e a organização. Se esse “laço” que podemos chamar de Cultura está forte entre as partes, o trabalho fluirá naturalmente. Ela deve ser declarada e vivenciada durante a rotina de trabalho, tanto em casa como no presencial.

Manter a cultura forte no home office não é tarefa fácil, mas pode ser sustentada com pequenas ações na rotina de trabalho, como por exemplo

interação entre as pessoas do time e com atitudes de reconhecimento da empresa por meio de reuniões e encontros. Em todos esses momentos deve-se incluir e vivenciar pelo menos um dos valores da Cultura, para que esta permaneça latente na mente e atitude dos funcionários.

É importante lembrar que a cultura organizacional é bem estabelecida, quando as ações do dia a dia são contagiadas pelos valores de modo inconsciente e automático.

Um ponto fundamental para fortalecer a Cultura é que os líderes estejam próximos do time, dando apoio e utilizando a escuta ativa desde as questões que envolvem as ferramentas de trabalho até os aspectos comportamentais acolhendo-os, podendo também exibir suas vulnerabilidades, e se necessário solicitar a colaboração dos funcionários. Assim como, dar o direcionamento ao que deve ser feito, garantindo que as ações sejam desdobradas de forma rápida e eficiente e sempre estimular a prática da Cultura para que assim o clima da empresa seja vivenciado em qualquer local de trabalho.

A organização que quer ter sucesso no home office precisa atrelar às novas medidas do modelo de trabalho aos princípios e valores da empresa, com essas ações a Cultura tende a ser ainda mais fortalecida e praticada.

ARTIGO

## Estresse, Trabalho e Saúde



ESCRITO POR:  
**Natalia Marques**

GRUPO:  
**Saúde e  
Bem-estar  
Corporativo**

São Paulo/SP

De acordo com a OMS (Organização Mundial de Saúde) o estresse atingi 90% da população, e é o grande responsável pelo aumento da incidência de doenças afetivo emocionais (Depressão, Ansiedade, Fobias, Síndrome do Pânico e Síndrome de Burnout), físicas (Cardiopatias, Diabetes, Câncer...), bem como comportamentais (utilização de Álcool e Drogas – lícitas e ilícitas).

O estresse tem na verdade tem por obrigação proteger o homem, mas se torna o grande vilão quando os estressores se tornam cumulativos. Desde o tempo das cavernas o homem se deparava com os elementos estressores que eram as intempéries do tempo, os animais selvagens, entre outros. O estresse cumulativo e crônico leva a um comprometimento neuropsicofisiológico e conseqüentemente a um rebaixamento do sistema imunológico.

No decorrer da história da humanidade, o homem ser ilimitado em suas potencialidades de conhecimento, foi criando sistemas cada vez mais complexos e rápidos, aos quais se submete, mas nem sempre o seu organismo suporta a carga advinda deles.

Como não podemos fugir e precisamos enfrentar nossos compromissos e obrigações, diante dos estressores do dia a dia, que podem ser positivos ou negativos, o nosso organismo vai disponibilizando cargas de hormônios para nos manter habilitados para continuarmos a nossa jornada.

Com a Pandemia, o relato de horas trabalhadas além do expediente normal aumentou e muito, estudos preliminares da OMS (Organização Mundial de Saúde) considera que no Brasil 4% dos profissionais estão expostos a 55 horas semanais, alguns países chegam a atingir cerca de 33% de sua população. Verificou-se também uma ocorrência de risco maior de AVC (acidente vascular cerebral) e 17% mais de morrer por doenças cardíacas, em comparação com jornada de 35 a 40 semanais.

Na Pandemia, o número de horas extras aumentou (muitas vezes sem remuneração), substituindo as oportunidades de lazer, convívio social e familiar. O estresse é cumulativo, segundo dados da OIT (Organização Internacional do Trabalho), os adoecimentos e mortes, podem acontecer na meia-idade ou mais velhos, ou seja, muito tempo depois dos excessos de horas trabalhadas.

O auto turnover e afastamentos por motivos de saúde, tem levado algumas empresas a rever seus protocolos de trabalho, gerando maior possibilidade de um ambiente mais saudável, mas muitas ainda não se deram conta do quanto isso prejudica a própria saúde e produtividade dos seus profissionais.

Não deixe o sinal de alerta acender, seja o protagonista de sua história e de sua vida, aprenda a colocar limites, a dizer o “Sim” e o “Não” de forma assertiva, para não ter consequência mais sérias, prevenir a sua saúde é menos custoso do que curar.

A atividade física é fundamental para recarregar as energias e promover a descarga de hormônios positivos; inclua Meditação tradicional ou Mindfulness como uma prática diária é uma sugestão.

“O estresse não é o mal do século. O mal do século é não saber administrá-lo” tenho que concordar com a Leila Navarro, mas para isso é necessário autoconhecimento e resiliência.

ARTIGO

## Felicidade no Trabalho! É possível?



ESCRITO POR:  
**Rosângela Zarza**

GRUPO:  
**Felicidade no Trabalho**

São Paulo/SP

As Estruturas Libertadoras é uma ferramenta que visa organizar a interação entre as pessoas, abre espaços para todas as vozes e desencadeiam a inteligência coletiva e a cultura da inovação com o objetivo da real inclusão em qualquer ambiência.

Henri Lipmanowicz e Keith MacCandless, desenvolvedores das estruturas libertadoras e autores do livro "The Surprise Power of Liberating Structures" compilaram trinta e três estruturas que são frutos de pesquisas e experiências em mais de trinta países. Cada estrutura é representada por um desenho com bases fundamentadas e um propósito claro. Nesse artigo, o enfoque é como a liderança pode utilizar dessa linguagem para engajar as equipes com métodos simples, inclusivos e libertadores.

Para os criadores das estruturas libertadoras, os líderes não têm a escolha de excluir qualquer pessoa, a ideia é romper as barreiras que segregam líderes e liderados, até mesmo porque a decisão do líder afetará a equipe e todos precisam ser incluídos e valorizados. As práticas das estruturas libertadoras podem ser aplicadas em qualquer organização, seja ela tradicional ou inovadora. É por isso que a

liderança precisa estimular o desenvolvimento das pessoas e abandonar os processos rígidos como a centralização de tomada de decisões e impor regras que as limitem. Os resultados obtidos pelas organizações que utilizaram as estruturas, impactaram positivamente nas relações entre os indivíduos e, conseqüentemente, atingiram seus objetivos.

Como as estruturas libertadoras acontecem na prática?

Todas as estruturas devem ter um propósito claro acerca do porquê elas serão aplicadas, para que todos contribuam e encontrem o melhor caminho para discutir o tema proposto pelo facilitador. Vamos imaginar que você conduzirá um workshop e as pessoas não se conhecem muito bem. Podemos usar a estrutura Impromptu Networking para "quebrar o gelo" e possibilitar com que os participantes interajam. As pessoas formam pares e trocam ideias sobre o convite feito pelo facilitador, se engajam no tema e potencializam as conexões incluindo todos os participantes.

Você é livre para aplicar as práticas das estruturas com seu time, justamente pela praticidade e a forma que são estruturadas. É libertador promover um ambiente em que todos tenham o senso de pertença e voz para expressar suas ideias. Líder, desafio você a aprofundar-se nesse tema e libertar-se para vivenciar algo simples, poderoso e transformador.

ARTIGO

## Gestão do humor no trabalho - Um desafio para os atuais líderes



ESCRITO POR:  
**Marcelo Pinto**

GRUPO:  
**Felicidade no  
Trabalho**

São Paulo/SP

Humor é igual Colesterol: tem o bom e o mau! Qual você alimenta em sua organização? Não estou defendendo a Ditadura da Felicidade, mas não se pode negar que uma empresa onde o riso é incentivado é bem diferente daquela onde é banido.

Sabemos que pouco vale o sorriso sem resultados! Temos de ser competentes e neste mundo competitivo, qualquer habilidade adicional é importante, como o bom senso de humor considerado "uma competência eterna e fundamental" pelo headhunter e Prof. Luiz Carlos Cabrera da EAESP-FGV.<sup>1</sup>

E nós do mundo dos negócios temos uma grande vantagem: ninguém espera que sejamos engraçados! E de fato o nosso objetivo enquanto gestores não é fazer papel de comediante ou piadista, mas apenas de estimular que o bom humor prevalece em nosso ambiente e relacionamentos.

Difícilmente um profissional consegue ser criativo e produtivo em um ambiente mal humorado. O clima fica tão nocivo que ele pode apresentar doenças físicas ou emocionais como: depressão, ansiedade, estresse, gastrite nervosa, etc. Há quem chegue a pedir demissão! Portanto, o humor ou a falta dele, pode ser decisivo para sua carreira.

Nas centenas de palestras e treinamentos que tenho ministrado desde 2000, pude perceber a importância que as empresas vêm dando à esta soft skill, pois

melhora o clima interno, ameniza conflitos, agrega pessoas, reduz despesas médicas e absenteísmo, ajuda a reter, integrar e motivar os colaboradores e melhorar sua imagem perante os players.

Podemos inserir atividades divertidas nos eventos de premiação, congressos e convenções, almoços, integração de novos colaboradores, lançamentos de produtos, ações promocionais e de endomarketing ou no início e fim de treinamentos e brainstorming. Mas devemos ter cuidado com as brincadeiras, pois podem ser bem intencionadas, mas se mal aplicadas, tornam-se perniciosas, podendo expor a empresa às ações judiciais de assédio moral, que vem crescendo ano a ano na Justiça Trabalhista.

Muitos me questionam: se o bom humor é tão importante, por que é usado com pouca frequência pela liderança? Por que happy hour é após o expediente? Por que a diversão é uma recompensa à qual teremos direito apenas depois de trabalharmos duro? Devemos perceber a falha nesses preconceitos e combatê-los!

Como foram os líderes do passado que criaram esse preconceito contra a diversão no trabalho; agora serão necessários novos líderes, como vocês leitores, para quebrar esse tabu e substituí-lo por uma nova atitude positiva. O bom humor e a alegria são traços tão essenciais no perfil do líder que deveriam ser matéria obrigatória nos cursos de formação.

E como deu certo o movimento de humanização do ambiente hospitalar, lutarei para que consigamos humanizar nosso ambiente corporativo, tornando-o um lugar melhor para convivermos. Esta é a minha missão de vida!

"Há homens que riem um dia e são bons; há homens que riem muitos dias e são melhores; há os que riem anos e são excelentes; mas há os que riem toda a vida, e estes são imprescindíveis" (Marcelo Pinto, parafraseando Bertold Brecht ao substituir a palavra "luta" por "riso")

ARTIGO

## Liderança Inclusiva através das Estruturas libertadoras



ESCRITO POR:  
**Giovane Prestes**

GRUPO:  
**Estruturas  
Libertadoras**

São Paulo/SP

As Estruturas Libertadoras é uma ferramenta que visa organizar a interação entre as pessoas, abre espaços para todas as vozes e desencadeiam a inteligência coletiva e a cultura da inovação com o objetivo da real inclusão em qualquer ambiência.

Henri Lipmanowicz e Keith MacCandless, desenvolvedores das estruturas libertadoras e autores do livro "The Surprise Power of Liberating Structures" compilaram trinta e três estruturas que são frutos de pesquisas e experiências em mais de trinta países. Cada estrutura é representada por um desenho com bases fundamentadas e um propósito claro. Nesse artigo, o enfoque é como a liderança pode utilizar dessa linguagem para engajar as equipes com métodos simples, inclusivos e libertadores.

Para os criadores das estruturas libertadoras, os líderes não têm a escolha de excluir qualquer pessoa, a ideia é romper as barreiras que segregam líderes e liderados, até mesmo porque a decisão do líder afetará a equipe e todos precisam ser incluídos e valorizados. As práticas das estruturas libertadoras podem ser aplicadas em qualquer organização, seja ela tradicional ou inovadora. É por isso que a

liderança precisa estimular o desenvolvimento das pessoas e abandonar os processos rígidos como a centralização de tomada de decisões e impor regras que as limitem. Os resultados obtidos pelas organizações que utilizaram as estruturas, impactaram positivamente nas relações entre os indivíduos e, conseqüentemente, atingiram seus objetivos.

Como as estruturas libertadoras acontecem na prática?

Todas as estruturas devem ter um propósito claro acerca do porquê elas serão aplicadas, para que todos contribuam e encontrem o melhor caminho para discutir o tema proposto pelo facilitador. Vamos imaginar que você conduzirá um workshop e as pessoas não se conhecem muito bem. Podemos usar a estrutura Impromptu Networking para "quebrar o gelo" e possibilitar com que os participantes interajam. As pessoas formam pares e trocam ideias sobre o convite feito pelo facilitador, se engajam no tema e potencializam as conexões incluindo todos os participantes.

Você é livre para aplicar as práticas das estruturas com seu time, justamente pela praticidade e a forma que são estruturadas. É libertador promover um ambiente em que todos tenham o senso de pertença e voz para expressar suas ideias. Líder, desafio você a aprofundar-se nesse tema e libertar-se para vivenciar algo simples, poderoso e transformador.

ARTIGO

# Liderança Inclusiva e seus impactos no desempenho organizacional



ESCRITO POR:  
**Giovane Prestes**

GRUPO:  
**Diversidade**

São Paulo/SP

A pluralidade nos perfis da liderança é transformadora, capaz de inspirar as pessoas e formar novos líderes para conduzir os negócios. A Cultura organizacional pautada na valorização da diversidade, alavanca resultados expressivos que extrapolam as barreiras do ambiente físico e atinge a sociedade como um todo. A liderança inclusiva promove ações de conscientização acerca dos vieses inconscientes, sustentam políticas e práticas que garantam o tratamento com equidade entre as equipes e reconhecem os desafios nessa jornada.

Um artigo publicado na revista Harvard Business Review no ano de 2020, aponta um relatório da Consultoria Deloitte sobre a gestão da diversidade e as competências do líder do futuro. A pesquisa foi realizada com líderes e liderados em nível global. Abaixo, estão destacadas as seis características fundamentais que devem ser desenvolvidas e aprimoradas pela liderança.

**Comprometimento visível:** Eles fazem da Diversidade e Inclusão uma prioridade pessoal e articulam compromissos autênticos com suas equipes.

**Humildade:** Criam espaço de fala para que todos contribuam, demonstram vulnerabilidade e são

modestos quanto às suas capacidades.

**Curiosidade sobre os outros:** Buscam compreender e são abertos a diálogos, exercitam a empatia e interesse genuíno pelas pessoas.

**Inteligência Cultural:** Estão atentos às culturas diferentes e buscam adaptar-se conforme necessário.  
**Colaboração eficaz:** Capacitar suas equipes, valorizam a diversidade de pensamentos e se concentram na coesão dos times.

**Conscientização dos vieses inconscientes:** Reconhecem falhas do sistema e trabalham arduamente para garantir o tratamento de cada pessoa com equidade.

O senso de inclusão é a consciência do papel do líder em detrimento dos preconceitos contra as pessoas marginalizadas e não representadas na estrutura organizacional e social. É importante ressaltar que esse trabalho começa pela alta gestão e se desdobra em todos os níveis hierárquicos. As bases não se sustentam sozinhas e as ações que imprimem os valores organizacionais precisam ser legítimas e fidedignas.

Em última análise, o desempenho organizacional acontece quando as pessoas sentem que fazem parte do todo e são valorizadas. Construir uma cultura com acolhimento para as diferenças, enriquecem o ambiente de trabalho, gera inovação e impacta positivamente a cadeia de valor.

Líder, como você contribui para incluir, engajar e buscar os melhores resultados com sua equipe?

ARTIGO

## Mediação de Conflitos nas Relações Trabalhistas é Possível? Sempre foi!



ESCRITO POR:  
**Marcelo Pinto**

GRUPO:  
**LAB Gestão de  
conflitos**

São Paulo/SP

Entendo como confirmada a possibilidade da Mediação nas Relações de Trabalho, pelo fato da Lei da Mediação em 2015 ter disposto no art. 42 que ela seria regulada nesta área, ou seja, o que a lei não proíbe, permitido está, como sempre esteve!

E isso foi ratificado em 2017 com a Reforma Trabalhista, possibilitando a utilização da Arbitragem em conflitos trabalhistas, desde que o empregado envolvido receba remuneração superior a duas vezes o teto do INSS e conste cláusula compromissória no seu contrato de trabalho.

Aliás, mandou mal o legislador ao adotar o termo "remuneração", por ser muito mais abrangente do que o "salário", podendo variar de mês para mês por conta de eventuais adicionais, criando insegurança jurídica. Neste ponto, recomendo adotar o salário base como critério de elegibilidade.

E reforçando o meu entendimento, a referida Reforma trouxe ainda o reconhecimento dos acordos extrajudiciais que são alcançados também com a Mediação, independentemente do momento do conflito no trabalho e da remuneração percebida pelo empregado. Vale destacar que este tipo de

acordo não prescinde de homologação judicial, devendo-se privilegiar o princípio da autonomia e vontade das partes.

Apesar da lei da Reforma Trabalhista funcionar como verdadeira regulação do art. 42, § único da Lei de Mediação, recomendo que nas relações de trabalho, apesar de ser uma faculdade, as partes estejam acompanhadas de advogados ou representantes sindicais, para garantia do equilíbrio na demanda.

Portanto, convoco todos os leitores a utilizarem a Mediação para o tratamento adequado da prevenção ou resolução de conflitos dentro da organização, como por exemplo, nos casos de Assédio Moral ou Sexual, evitando que a escalada nesses conflitos possa gerar prejuízos, como a queda da produtividade, piora do clima interno e condenações judiciais, dentre outros.

E aproveitando o ensejo, encorajo a aplicação da Mediação nas negociações coletivas, seja por intermédio da Secretaria do Trabalho (Decreto 10854/21, art. 33) ou por Mediador independente escolhido pelas partes, prevalecendo o negociado sobre o legislado (exceto nas questões de saúde e segurança no trabalho).

Por fim, é importante ressaltar que a Mediação representa uma excelente oportunidade de manutenção do diálogo e da relação interpessoal e profissional, ainda que não se chegue à um acordo, pois o conflito judicializado leva quase 100% dos casos à ruptura do contrato de trabalho e de eventual vínculo entre as partes.

ARTIGO

## Novos cenários: novos papéis



ESCRITO POR: **Jessica S. Oliveira  
e Leandro Santos**

GRUPO: **Gestão do caos segundo o olhar  
estratégico dos Business Partner de RH**  
São Paulo/SP

Há alguns anos, mais precisamente em 1998, David Ulrich propôs um modelo de estruturação para os múltiplos papéis de Recursos Humanos em resposta ao cenário presente naquela época que mostrava os desafios competitivos da globalização, a busca do lucro por meio do crescimento, crescimento da tecnologia, do capital intelectual e das constantes mudanças.

A competitividade nas empresas contemporâneas exigiu um novo modo de pensar a gestão das contribuições das pessoas, compreendendo-as por meio de suas competências e potenciais, não mais como recursos a serem controlados, algo que ocorria nas décadas passadas.

As empresas passaram a entender um destes papéis do RH descritos pelo autor, o de Parceiro Estratégico, como um profissional Parceiro do Negócio ou Business Partner de RH (HRBP), transformando sua atuação a Consultor especializado aos Gestores, os clientes internos, a fim de compreender de forma próxima as demandas do negócio e levar às áreas as estratégias de gestão de pessoas, encurtando o alcance aos resultados almejados.

Para que o Business Partner de RH pudesse realizar seu papel, este profissional precisou aprender novas habilidades, entender do negócio, ter um olhar

analítico ao diagnosticar e propor intervenções necessárias, por meio das práticas de gestão de pessoas, ao identificar importantes necessidades da organização.

Com isso, o papel da área de Recursos Humanos se tornou cada vez mais essencial na manutenção e desenvolvimento das organizações, seja sua ação no engajamento das pessoas para atingir os resultados esperados, na formação das equipes, solução de conflitos ou na capacidade de exercer influência sobre as lideranças para tomada de decisões.

Hoje estamos vivendo a Indústria no 4.0, conhecida também como a Quarta Revolução Industrial, em que as novas tecnologias se conectam, potencializam e contribuem para o desenvolvimento e crescimento no mundo dos negócios. Algoritmos utilizados em máquinas têm auxiliado no processamento e análise de dados numa velocidade que um ser humano não conseguiria realizar numa vida inteira, tornando a produção cada vez mais eficiente, inteligente, rápida e precisa.

Cada vez mais pensamos na experiência do usuário ao desenvolver um produto ou serviço com o intuito de atender e facilitar a entrega para o usuário final. Isso ocorre devido à ruptura de paradigmas e colocando o usuário (cliente) como centro.

Temos falado muito da mudança Mundo VUCA para Mundo BANI, acrônimos para tentar explicar de uma forma simples um pouco do que passamos o momento atual - Brittle (frágil), Anxious (ansioso), Nonlinear (não linear) e Incomprehensible (incompreensível) – cuja percepção intensificou-se desde o início da pandemia. Entender este momento, mesmo que de forma superficial, permite mais facilidade nas comunicações e interações humanas e proporciona novas perspectivas diante do cenário atual. Para ter mais chance de sucesso, é necessário aplicar habilidades como a resiliência, a empatia, atenção plena, ampliar a visão sobre o contexto com flexibilidade e ter transparência nas informações.



Em meio a tantas mudanças, as empresas têm buscado levar conceitos de metodologias ágeis ao RH e o BP tem um papel importante nesta ocasião ao contribuir com melhorias nos processos, apoiando as organizações na resolução de problemas complexos, no planejamento da força de trabalho para futuros desafios e muitas outras mais contribuições.

Ao realizar de forma adequada as novas exigências deste papel, o profissional de RH aumenta a capacidade do negócio em executar sua estratégia, permitindo à organização uma rápida adaptação às mudanças, pelo encurtamento de tempo de execução da estratégia; permite também ao negócio atender de melhor forma as demandas dos clientes, uma vez que as ações são traduzidas em práticas e políticas específicas; e também, a empresa consegue melhor desempenho financeiro, por centrar suas ações na execução da estratégia.

Frente a este cenário, vemos como alguns dos principais desafios do BP de RH: o aprendizado de metodologias e ferramentas de inovação, acertar o foco das ações para a jornada do colaborador, mudar a forma de entrega de produtos/processos de RH tornando-os centrados nas pessoas e desenvolver e capacitar gestores para a nova realidade em um mundo de transformações rápidas.

Como a incerteza é a característica mais marcante da atualidade, atualizar-se e conhecer-se leva ao aumento da confiança nas competências que temos para resolver problemas que estão por vir. É fundamental o exercício da humildade para lidar com o ineditismo do mundo a fim de nos prepararmos e nos adaptarmos melhor aos novos desafios. Estamos preparados?

ARTIGO

# O Autoconhecimento e a Inteligência Emocional



ESCRITO POR:  
**Emerson Sadao Saita**

GRUPO:  
**Ferramentas de Autoconhecimento**

São Paulo/SP

O grupo de estudos da ABRH é uma excelente oportunidade para criar relacionamentos e principalmente para a troca de experiências e conhecimentos, observando as necessidades e tendências do mercado.

Muitos temas foram tratados ao longo do ano, permeando o tema central: o autoconhecimento. E um deles foi a Inteligência Emocional.

E para iniciar este tema, é necessário entender o que são emoções e diante de quais situações elas são despertadas. Toda emoção nos predispõe a uma ação imediata. A emoção do medo, por exemplo, desperta o impulso para lutar ou fugir, que é importante para a sobrevivência do ser humano. Imagine se diante de um perigo iminente você não sentisse medo? Então, ao invés de fugir desta emoção, por que não agir apesar do medo? E isso vale para as demais emoções também.

Por isso, é de extrema importância entender que não se trata de evitar ou eliminar as emoções, e sim aprender a lidar com elas.

Segundo Daniel Goleman, as principais emoções são: raiva, medo, felicidade, amor, surpresa, repugnância e tristeza.

Segundo o mesmo autor, os pilares da Inteligência emocional são:

1. Conhecer as próprias emoções
2. Controlar as emoções
3. Automotivação
4. Empatia
5. Relacionar-se interpessoalmente

E são basicamente esses pilares os mensurados por algumas ferramentas de assessment para autoconhecimento como o ADVanced Insights Profile, EQ-i, entre outros. É necessário entender muito mais do que apenas aspectos comportamentais, como as reações e atitudes, mas principalmente os sentimentos, valores, tendência emocional e o nível de clareza para a tomada de decisão.

Adicionalmente, para desenvolver a Inteligência Emocional, algumas perguntas podem contribuir:

- Quais foram os pensamentos que despertaram, em mim, este sentimento?
- Qual é, especificamente, este sentimento?
- Que comportamentos eu tenho, a partir deste sentimento?

Além de entender a si mesmo(a), é importante entender os fatos e o outro:

- Isto é um fato ou a minha interpretação?
- Ele(a) disse exatamente isso, com estas palavras?
- Será que ela não está em um dia ruim?

A conclusão que tiro dessa troca, em conjunto com o grupo de estudos, é que quanto mais descobrimos sobre nós mesmos, mais podemos olhar para nossas forças e vulnerabilidades, além de aprender a lidar melhor com as adversidades e também com as diferentes pessoas. Desenvolver a Inteligência Emocional é um desafio e um processo, que não ocorre do dia para a noite. Por isso, defina os primeiros passos e entre em ação de forma direcionada.

ARTIGO

## O impacto da pandemia na comunicação



ESCRITO POR:  
**José Roberto  
Falcone**

GRUPO:  
**Comunicação  
Interpessoal**

São Paulo/SP

Temos uma diversidade imensa em nosso país. Cada canto do Brasil possui costumes, manifestações religiosas, comidas típicas e uma forma característica de se comunicar, de modo que existem até palavras com significados diferentes em alguns estados. Assim, aprimorar a comunicação torna-se uma arte.

No ambiente corporativo, é imprescindível entender essa diversidade e se comunicar de forma clara, visto que cada pessoa carrega suas raízes, “manias” e um jeito específico de expressar suas opiniões. Todas essas condições, portanto, fazem da língua portuguesa uma ciência não exata, mas com regras, estruturas e formas de linguagem diferentes.

O mesmo acontece no mercado financeiro, possuidor de linguagem própria e, muitas vezes, incompreensível para a maioria das pessoas. Cá entre nós, quem nunca teve dificuldade em se comunicar com um gerente de banco para entender instruções financeiras ou relatar algum problema? Conseguir comunicar-se sem ruídos e ser compreendido não é uma tarefa fácil e torna-se algo bem complexo.

Sabemos que a pandemia agravou o estado de saúde física, emocional e financeira das pessoas,

aumentando, inclusive, a dificuldade em relatar suas dores por conta do distanciamento. Se estes assuntos já eram tratados como tabu antes da crise, causando sérios problemas no clima organizacional e na comunicação interpessoal, o isolamento e a falta de um canal para desabafar só agravou o problema, pois já é mais que sabido que ficar calado não é solução.

Estudos mostram que pessoas que passam por crises emocionais e financeiras, caladas e sem auxílio profissional adequado têm grande propensão a ficarem mais irritadas, menos concentradas, menos participativas e mais doentes.

Sendo assim, a volta aos escritórios deixará problemas expostos e caberá às organizações escolher a melhor forma de abordá-los, mas sem deixar de entender as particularidades de cada um. Um passo inicial para aliviar essas dores é a criação de canais de acolhimento voltados para os colaboradores exporem seus problemas de forma segura e sigilosa, direcionando-os a atendimentos com profissionais especializados quando necessário, a fim de aliviar a pressão que impacta seu desempenho e sua qualidade de vida.

É essencial que as empresas assumam esse compromisso mais rápido possível e a comunicação por meio de uma linguagem acessível, assertiva e não violenta será o primeiro passo para que cada um se sinta acolhido na volta ao trabalho presencial.

ARTIGO

## O papel do RH nos resultados organizacionais



ESCRITO POR:  
**Elizandra Lopes  
Estrela, Mara dos  
Anjos Barros e  
Reginaldo Lima  
Moreira**

GRUPO:  
**RH de Resultados**  
São Paulo/SP

O propósito do grupo RH de Resultados é discutir o impacto das ações de RH nos resultados que asseguram o sucesso das estratégias empresariais, proporcionando aos profissionais da área uma atuação mais estratégica junto ao negócio.

A Elizandra Lopes, Diretora de Gente & Gestão, sabe bem como foi participar da construção do mapa estratégico da Núttria: *"Nós da área de gente precisamos entender o negócio e contribuir com a estratégia de forma assertiva. Me aproximar das áreas comercial, técnica e equipe de campo e, me colocar na posição de aprendiz, me ajudou a entender as suas dores e conquistas, além das expectativas de nossos clientes. Consegui aperfeiçoar todos os processos de RH de forma integrada à estratégia da empresa. Porém, por ser um processo dinâmico, é fundamental o acompanhamento constante."*

O Reginaldo Moreira, como Consultor de RH, tem apoiado diversas empresas a alcançarem seus objetivos, junto a alta liderança, estabelecendo propósitos claros e diretos. *"É fácil falar em propósito, mas o grande desafio está na escuta ativa, importante para que a empresa descubra sua real necessidade. O BSC é um bom exemplo de como temas estratégicos são fundamentais para o bom desdobramento das ações da empresa através do planejamento*

*adequado. Participar do grupo me trouxeram importantes reflexões sobre metas e resultados. Será que somos experts nestes quesitos?"*

Mara Barros, consultora em gestão de negócios, complementa: *"Como gestora de RH e Comunicação de multinacional, percebi que um RH alinhado diretamente com o negócio produz maior impacto em seus resultados. Desde o início das atividades fabris, foram utilizadas ferramentas de gestão e comunicação, levando a empresa a se estruturar de forma organizada, a atingir seus objetivos estratégicos antes do planejado, ter fatores críticos de sucesso controlados e ser reconhecida com a premiação ouro no PPQG e PNQ. Tal experiência despertou em mim uma verdadeira paixão por pessoas e estratégias empresariais."*

Estes são exemplos que demonstram a necessidade dos profissionais de RH terem um olhar no negócio de forma mais ampla, utilizando-se das ferramentas de gestão para atingir melhores resultados. Os grupos de estudos possibilitam o aprofundamento do tema, proporcionando a experiência de unir a troca de informações da vivência com o conhecimento do mais elevado nível de estudos.

ARTIGO

# O protagonismo como agente de mudanças e transformações



ESCRITO POR:  
**Renata Ferreira**

GRUPO:  
**Protagonismo**

São Paulo/SP

Este artigo pretende apresentar um resumo sobre a temática abordada no Grupo de Estudos Protagonismo da ABRH no ano de 2021.

Dentre as competências mais exigidas nos últimos anos pelas modernas organizações e, acelerada pela fase pós pandêmica, está o comportamento protagonista.

Protagonista, aquele que age com Protagonismo, vai muito além das definições simplistas dos dicionários, quais sejam: personagem principal de uma apresentação, herói, aquele que tem um papel de maior destaque.

Etimologicamente, protagonista deriva de outras duas expressões: "protos" (primeiro) + "agonistes" (lutador, competidor), ou seja, aquele que se coloca de forma ousada para lutar por um ideal e conquistar melhores resultados, utilizando seu pleno potencial.

O Protagonismo é uma importante competência comportamental, ou seja, tem a ver com a predisposição, como autoestímulo para se comprometer com entregas de sucesso, principalmente nos ambientes organizacionais, uma vez que,

protagonistas são pessoas conscientes de seus papéis na sociedade e em suas vidas.

Em nossos encontros, discutimos a relevância do tema nos tempos atuais, buscamos nos debruçar sobre o perfil protagonista e a importância desse comportamento no mundo empresarial e deste cenário de intensas mudanças. Desta forma, os temas específicos abordados, foram:

- Protagonismo. O que é? - tratamos do surgimento deste comportamento, suas características e do desenvolvimento de ações protagonistas durante nossos encontros.
- Medo do Sucesso - apresentamos como os seres humanos são dominados pela relação de fracasso, no qual acabam perdendo excelentes oportunidades por não conseguirem superar este medo do sucesso.
- Impacto do Autoconhecimento no Protagonismo - refletimos sobre o autoconhecimento, ou seja, cada indivíduo permitiu analisar, reconhecer e direcionar seu projeto de vida conforme seu propósito.
- Protagonismo em situação-limite - através da apresentação do vídeo sobre a "Lendária Expedição Antártica de Shackleton", tivemos a oportunidade de analisar o quanto cada ser humano está disposto a enfrentar dimensões desafiadoras em sua vida.
- Protagonismo no Esporte & Solidarismo - compartilhamos experiências de recordistas brasileiras no esporte e seus momentos de dedicação e superação de inúmeros desafios,

inclusive aprendemos muito com esses atletas medalhistas paraolímpicos. Também, apresentamos instituições vinculadas ao esporte que promovem projetos para pessoas com vulnerabilidade social.

- Pensar, Sentir e Agir como Protagonista - neste último encontro, a intenção era refletir sobre nossas atitudes diante do cenário atual, ou seja, colocar em prática o desenvolvimento do processo mental (cognitivo-afetivo-emocional) e, promover o equilíbrio dessas esferas, para que o processo de protagonizar possibilite-nos à atuação como agente de mudanças e transformações de sucesso.

Assim, foram observadas durante as reuniões do Grupo de Estudo, nas diferentes dimensões e cenários, que o mundo urge por protagonistas, aqui compreendido como muito mais do que alguém com iniciativa, mas, com "acabativa". Neologismo criado por Stephen Kanitz para sinalizar a qualidade que os protagonistas têm em iniciar algo e imprimir velocidade em vê-lo terminado com excelência.

Então, durante o caminho, nos aprimoramos, nos ressignificamos e buscamos imprimir uma nova tônica, onde cada vez mais possamos efetiva e eficazmente agir no mundo como Protagonistas, quer seja na vida pessoal como profissional. Convidamos você a fazer parte desta jornada evolutiva.



ARTIGO

## O que te faz feliz?



ESCRITO POR: **José Roberto Falcone e Roseli Falcone Ramos**

GRUPO: **Felicidade no Trabalho**  
São Paulo/SP

É certo afirmar que felicidade no trabalho é uma tendência. Existe uma ciência por trás do tema, que foi explorada pela ABRH-SP num grupo de estudos. Foram apresentados conceitos e metodologias para criar estímulos, emoções e ações que inspiram a felicidade nas pessoas, sem contar a troca de percepções riquíssimas entre os participantes.

Diante de todas as discussões, ainda ficou uma pergunta no ar: dinheiro traz felicidade?

Segundo a frase do livro A Ciência da Felicidade, do especialista Luiz Gaziri "A felicidade raramente está nas coisas que conseguimos contar facilmente como dinheiro, carros, roupas, imóveis, bolsas e sapatos". Este princípio contrapõe a ideia de um modelo de sucesso imposto pela sociedade como fórmula para "obter / vender" a felicidade, pois a maioria das pessoas comparam e medem o sucesso através do dinheiro e fama obtidos. A verdade é que a felicidade das pessoas não se obtém pelo dinheiro e fama.

Estudos mostram que essa medição e comparação jamais serão satisfatórias. Ao contrário, tornam-

se um ciclo vicioso chamado de "sacrifício da felicidade presente". É como se todo o esforço e dor que se dão no presente justificassem um porto seguro ou conquista futuros que nunca chegam. Triste, não é?

Sabe-se que a falta de dinheiro é a causa de muitas dores, está relacionada com o start de muitas síndromes e sintomas ligados à saúde emocional e impacta diretamente o nível de felicidade das pessoas. A boa nova é: não é somente através do "dindim" que se conquista a felicidade em sua plenitude, assim como não é o excesso de trabalho, dedicação, dinheiro ou bens materiais que a sustenta.

A ciência mostra que 40% da nossa felicidade está relacionada às nossas escolhas. Isso comprova que um cheque em branco não a provê de forma eterna, mas é preciso usar cada centavo em experiências com impactos duradouros.

Uns encontram a felicidade no amor, na gratidão, na simplicidade das coisas, porém para outros ela não é percebida, apesar de estar próxima. A rotina, a ganância, a falta de tempo, o estresse e a procrastinação afetam não só o nível de felicidade, mas também a saúde física, emocional, espiritual e até financeira.

O objetivo do grupo não era achar uma fórmula mágica. Mas, de toda forma, os estudos apresentaram formas para encontrar a felicidade não só no trabalho, mas para todas as dimensões da vida.

O que você pensa a respeito? Se você ou sua empresa preza pela felicidade dos seus colaboradores, confira o tema junto à ABRH-SP.

ARTIGO

## O uso do modelo comportamental DISC na melhoria da Comunicação Interpessoal



ESCRITO POR:  
**Edgar Amorim**

GRUPO:  
**Comunicação  
Interpessoal**

São Paulo/SP

A comunicação e o relacionamento entre pessoas passam pelo aumento do autoconhecimento e pelo conhecimento do outro. Para tanto existem vários caminhos e o modelo comportamental DISC é um deles – e talvez o mais simples de ser colocado em prática.

Quando se fala de comunicação entre pessoas é importante entender como as pessoas agem e aí nos vem à mente perguntas do tipo: Por que ele é tão mandão? Por que ele é tão falastrão e empolgado? Como ela consegue ser tão calma? Para que tanta precisão e cautela?

Na psicologia existem várias teorias e abordagens que tratam desse tema e uma delas é o modelo comportamental DISC, desenvolvido pelo norte-americano Willian Marston em 1928, a partir de uma pesquisa acadêmica publicada no livro “As emoções das pessoas normais”. O modelo DISC diz que existem quatro estilos comportamentais na população: Dominância, Influência, eStabilidade e Cautela (ou Conscienciosidade). E todos somos uma mistura desses quatro estilos, sendo algum mais intenso que outros. Não estilo bom ou ruim, todos tem pontos fortes e pontos a melhorar.

O “D” é direto, voltado a resultados, firme, obstinado, enfático.

O “I” é expansivo, entusiasmado, otimista, animado, vivaz.

O “S” é equilibrado, acomodado, paciente, humilde, diplomático.

O “C” é analítico, reservado, preciso, retraído, sistemático.

É claro que isso é um resumo. O modelo DISC descreve muitas outras características.

Conhecer o próprio estilo fará que você conheça claramente seus motivadores, seus medos, como reage sob pressão e tantas outras informações. Aprender a identificar o estilo dos outros permitirá a você adaptar sua comunicação de tal forma a obter melhores resultados.

Por exemplo, uma pessoa “D” prefere receber informações de forma direta, então um vendedor deve ir direto ao ponto quando falar com um comprador – “Bom dia. Aqui está a proposta que você pediu”. Já uma pessoa “I” prefere conversa informal antes de ir direto ao assunto, assim o mesmo vendedor, quando falar com um comprador “I”, deve conversar sobre o fim de semana ou sobre o futebol antes de entregar a proposta.

Esses dois exemplos mostram claramente que na comunicação interpessoal, adaptar o modo de falar ao estilo do interlocutor cria uma relação mais harmônica, com conseqüente melhoria nos resultados.

Quer aprofundar-se mais no tema? Estude o modelo DISC e utilize-o no dia-a-dia da sua comunicação interpessoal.

ARTIGO

## Quando você pensa em Diversidade e Inclusão, o que vem na sua mente?



ESCRITO POR: **Fabiana Granzotti, Caio Rodolfo Rangel Prevato, Mariela Assmann, Ednea Cristina Guimarães Andrade, Giovane Prestes e Geovanna Gonçalves de Lima**

GRUPO: **Diversidade & Inclusão**  
São Paulo/SP

A comunicação e o relacionamento entre pessoas passam pelo aumento do autoconhecimento e pelo conhecimento do outro. Para tanto existem vários caminhos e o modelo comportamental DISC é um deles – e talvez o mais simples de ser colocado em prática.

Quando se fala de comunicação entre pessoas é importante entender como as pessoas agem e aí nos vem à mente perguntas do tipo: Por que ele é tão mandão? Por que ele é tão falastrão e empolgado? Como ela consegue ser tão calma? Para que tanta precisão e cautela?

Na psicologia existem várias teorias e abordagens que tratam desse tema e uma delas é o modelo comportamental DISC, desenvolvido pelo norte-americano Willian Marston em 1928, a partir de uma pesquisa acadêmica publicada no livro "As emoções das pessoas normais". O modelo DISC diz que existem quatro estilos comportamentais na população: Dominância, Influência, eStabilidade e Cautela (ou Conscienciosidade). E todos somos uma mistura desses quatro estilos, sendo algum mais intenso que outros. Não estilo bom ou ruim, todos tem pontos fortes e pontos a melhorar.

O "D" é direto, voltado a resultados, firme, obstinado,

enfático.

O "I" é expansivo, entusiasmado, otimista, animado, vivaz.

O "S" é equilibrado, acomodado, paciente, humilde, diplomático.

O "C" é analítico, reservado, preciso, retraído, sistemático.

É claro que isso é um resumo. O modelo DISC descreve muitas outras características.

Conhecer o próprio estilo fará que você conheça claramente seus motivadores, seus medos, como reage sob pressão e tantas outras informações. Aprender a identificar o estilo dos outros permitirá a você adaptar sua comunicação de tal forma a obter melhores resultados.

Por exemplo, uma pessoa "D" prefere receber informações de forma direta, então um vendedor deve ir direto ao ponto quando falar com um comprador – "Bom dia. Aqui está a proposta que você pediu". Já uma pessoa "I" prefere conversa informal antes de ir direto ao assunto, assim o mesmo vendedor, quando falar com um comprador "I", deve conversar sobre o fim de semana ou sobre o futebol antes de entregar a proposta.

Esses dois exemplos mostram claramente que na comunicação interpessoal, adaptar o modo de falar ao estilo do interlocutor cria uma relação mais harmônica, com conseqüente melhoria nos resultados.

Quer aprofundar-se mais no tema? Estude o modelo DISC e utilize-o no dia-a-dia da sua comunicação interpessoal.

ARTIGO

## Resiliência nas Neurociências



ESCRITO POR:  
**Giovane Prestes**

GRUPO:  
**Resiliência nas  
Neurociências**

São Paulo/SP

O grupo de estudos "Resiliência nas Neurociências" discutiu esse tema ao longo do ano com objetivo de disseminar o conhecimento e compreender a resiliência como um comportamento que pode ser moldado, treinado e mensurado. A resiliência científica passou por 4 ondas que ampliou seu conceito e um novo olhar sob a luz da Neurociência.

- Primeira onda: nos anos 60 e 70, as pesquisadoras Wernere e Smith conceituaram a resiliência como um traço de personalidade. Nesta época se entendeu a resiliência como um traço de enfrentar de peito aberto a desafios e adversidades e sair ileso. Foi o tempo dos chamados invencíveis.
- Segunda onda: aconteceu no início dos anos 70 até meados dos 80 por meio de pesquisadores como Michael Rutter, Frederic Flach, a resiliência nascia das relações sociais, nas escolas e relações humanas e não um fator genético.
- Terceira onda: os estudos como Edith Grotberg, Boris Cyrunik começaram a partir dos anos 80 a conceituar resiliência como multidisciplinar pós-moderna e outros como relacionada com o sistema de crenças.
- Quarta onda: A partir da metade dos anos 90 a resiliência passou a ser entendida como

comportamento e que pode ser compreendida e desenvolvida com base em Neurociências.

George Barbosa, Doutor em Psicologia, Fundador da Sociedade Brasileira de Resiliência e criador da metodologia – Abordagem Resiliente, nos anos 2000 devido sua influência pela perspectiva da Penn University, veio explicar que a resiliência não é algo abstrato. Porém, é organizada pelo conteúdo de crenças moduladas em áreas distintas da cognição humana. Estas crenças podem ser mapeadas e mensuradas nos diversos ambientes como o familiar, social e, particularmente, o profissional.

Em consequência a este modo de conceituar resiliência, viu-se que se definia por um jeito de pensar estratégico que embasa as melhores maneiras de se fazer o enfrentamento das adversidades.

Em conclusão, temos aí a capacidade de desenvolver resiliência pela exposição aos desafios e lidarmos com cada uma das áreas, facilitando o treino e a capacitação de habilidades e competências com a finalidade de se apresentar "posturas de enfrentamento adequadas".

Este foi o eixo principal dos debates em nosso grupo de estudos na ABRH-SP em 2021.

ARTIGO

## Resiliência, Tolerância ao Estresse e Flexibilidade - Por que essa competência é importante?



ESCRITO POR: **Angela Sardelli e Rosângela Zarza**

GRUPO: **Lab de competências do futuro**  
São Paulo/SP

Conforme o Fórum Econômico Mundial, Resiliência, Tolerância ao Estresse e Flexibilidade serão algumas das habilidades mais requisitadas até 2025. E, aprofundando mais sobre este assunto no Grupo de Estudos vimos sua relevância que nos desafiam a refletir e aprender sobre elas. O desenvolvimento destes atributos nos permitirá, desenvolver, fortalecer comportamentos e escolher as melhores estratégias para cuidar de nossa saúde, do bem-estar, e desenvolver outros talentos e mudanças de comportamentos que corroboram com nosso crescimento pessoal e sucesso profissional.

Num mundo de constantes incertezas e no instável cenário econômico e social que estamos vivendo, lidamos com muitos desafios, emoções, angústias, medos, insegurança e para suportar toda esta carga, usaremos operações mentais que envolvem sempre várias habilidades. Mas afinal, qual é a contribuição deste conjunto de habilidades: Resiliência, Tolerância ao Estresse e Flexibilidade?

A Resiliência é estudada desde 1950, e pesquisadores de diversas áreas vêm contribuindo para as Ciências

Humanas, que a consideram a capacidade para enfrentar, transformar, prosseguir e superar as dificuldades impostas em nossa vida.

Com relação a isso não se pretende discorrer sobre as diversas abordagens e evolução do conceito da resiliência, mas atualizar seu conceito e reforçar que a resiliência está na forma como respondemos às adversidades.

Para Dr. George Barbosa, criador da metodologia Abordagem Resiliente da SOBRARE, a resiliência se apresenta como atributo, mas precisa ser desenvolvida. Todos nascemos com ela, mas é primordial desenvolvê-la.

Quanto mais compreendermos que a resiliência está na forma de como respondemos às adversidades e o quão é importante reestruturar as nossas crenças limitantes, restritivas e transformá-las em crenças poderosas que impulsionam, os recursos internos, a disciplina, a motivação e o desenvolvimento de habilidades, mais teremos condição emocional e comportamental para lidar com as situações desafiadoras.

Por conseguinte, é fundamental desenvolver uma mentalidade flexível para que se avalie, quais são os momentos de enfrentar as situações de estresse e quais os momentos são mais estratégicos para recuar, repensar como agir, transformando este processo em aprendizagem.

Nessa perspectiva, reiteramos que é alentador e possível desenvolver a resiliência, inclusive em meio à crise, não é mesmo?

ARTIGO

## Saúde e bem estar corporativo!



ESCRITO POR:  
**Caroline Pereira  
Otranto**

GRUPO:  
**Saúde e Bem-estar  
Corporativo**

São Paulo/SP

O grupo de estudos “Resiliência nas Neurociências” discutiu esse tema ao longo do ano com objetivo de disseminar o conhecimento e compreender a resiliência como um comportamento que pode ser moldado, treinado e mensurado. A resiliência científica passou por 4 ondas que ampliou seu conceito e um novo olhar sob a luz da Neurociência.

- Primeira onda: nos anos 60 e 70, as pesquisadoras Werner e Smith conceituaram a resiliência como um traço de personalidade. Nesta época se entendeu a resiliência como um traço de enfrentar de peito aberto a desafios e adversidades e sair ileso. Foi o tempo dos chamados invencíveis.
- Segunda onda: aconteceu no início dos anos 70 até meados dos 80 por meio de pesquisadores como Michael Rutter, Frederic Flach, a resiliência nascia das relações sociais, nas escolas e relações humanas e não um fator genético.
- Terceira onda: os estudos como Edith Grotberg, Boris Cyrulik começaram a partir dos anos 80 a conceituar resiliência como multidisciplinar pós-moderna e outros como relacionada com o sistema de crenças.

- Quarta onda: A partir da metade dos anos 90 a resiliência passou a ser entendida como comportamento e que pode ser compreendida e desenvolvida com base em Neurociências.

George Barbosa, Doutor em Psicologia, Fundador da Sociedade Brasileira de Resiliência e criador da metodologia – Abordagem Resiliente, nos anos 2000 devido sua influência pela perspectiva da Penn University, veio explicar que a resiliência não é algo abstrato. Porém, é organizada pelo conteúdo de crenças moduladas em áreas distintas da cognição humana. Estas crenças podem ser mapeadas e mensuradas nos diversos ambientes como o familiar, social e, particularmente, o profissional.

Em consequência a este modo de conceituar resiliência, viu-se que se definia por um jeito de pensar estratégico que embasa as melhores maneiras de se fazer o enfrentamento das adversidades.

Em conclusão, temos aí a capacidade de desenvolver resiliência pela exposição aos desafios e lidarmos com cada uma das áreas, facilitando o treino e a capacitação de habilidades e competências com a finalidade de se apresentar “posturas de enfrentamento adequadas”.

Este foi o eixo principal dos debates em nosso grupo de estudos na ABRH-SP em 2021.



[▶ Voltar ao sumário](#)