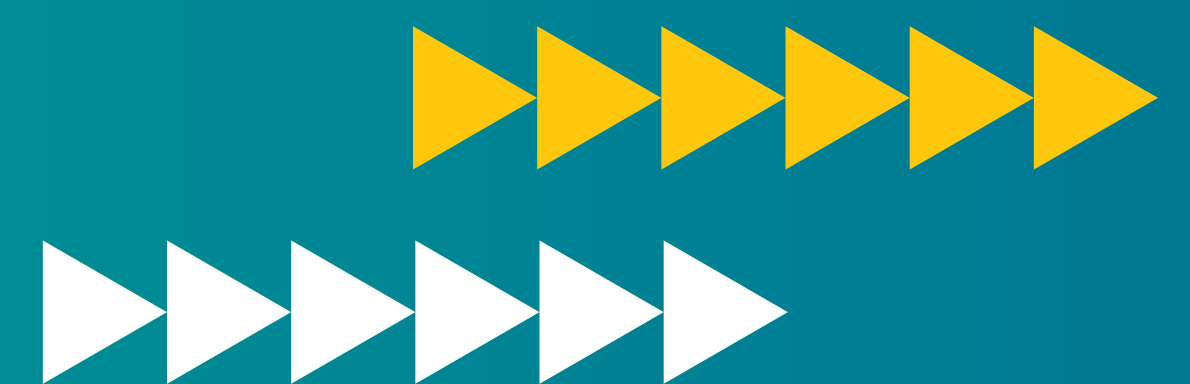


# ARTIGOS

## GRUPOS DE ESTUDOS

### 2020



GRUPO  
DE ESTUDOS

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 2020.



**GRUPO  
DE ESTUDOS**

Para saber mais sobre os grupos de estudos em 2021 acesse:  
[abrhsp.org.br/grupos-de-estudos-2021](http://abrhsp.org.br/grupos-de-estudos-2021)

# SUMÁRIO

04	A CNV, a humanidade e os recursos humanos
05	A cultura e o clima organizacional respondem o que a empresa sente
07	A Importância da Comunicação Assertiva
08	A L.G.P.D. e o RH
09	Diversidade & Inclusão
11	Desafios e Oportunidades dos BPs de RH na Pandemia
12	Emoções e os reflexos da crise pandêmica, à luz da Contoterapia
13	Ferramentas de autoconhecimento para Líderes e RH
15	Mindset ágil do RH
16	Mindset de crescimento, essencial para a transformação digital
17	Neuroliderança a serviço da Gestão de Pessoas
18	O conflito numa equipe de trabalho
19	O desafio da facilitação
21	O impacto econômico da pandemia no bem-estar das empresas
22	Percepção da necessidade de mudança nos tipos de cultura
23	Work from anywhere: Trabalhar de qualquer lugar, uma realidade não tão próxima

ARTIGO

## A CNV, a humanidade e os recursos humanos



ESCRITO POR:  
**CAROLINA  
RAVAGNANI  
LOPES**

GRUPO:  
**COMUNICAÇÃO  
NÃO VIOLENTA**

SÃO PAULO/SP

Depois de me perceber imersa numa tremenda falta de habilidade de verbalizar minhas ideias, vontades e opiniões, me encontrei com a Comunicação Não-Violenta (CNV), de Marshall B. Rosenberg. Depois de 20 anos de carreira, descobri que desafios de comunicação são as ervas daninhas das relações e organizações. Na verdade, o que não é o mundo e as organizações, se não um grande emaranhado de relações?

Pior ou melhor, os profissionais de recursos humanos, precisam tantas vezes orientar e aconselhar as pessoas como liderar, como se relacionar no mundo corporativo, como influenciar... Pois bem, eu precisava me salvar primeiro, para depois dar aos outros, o caminho de desenvolvimento para essas competências. Fato é, que muitos são os caminhos e as ferramentas existentes e nenhuma delas vai nos deixar escapar da jornada rumo ao interno, ao autoconhecimento, ao natural.

Comunicação Não-Violenta é uma das ferramentas, ela é complexa, generosa e libertadora ao mesmo tempo. Ela não é só sobre falar manso, sem se alterar com os outros como o nome sugere, é também sobre ser amoroso e curioso conosco, depois com

os outros, com o externo.

Aí é que quero contar uma grande descoberta: CNV é muito mais sobre nossos diálogos internos do que com diálogos externos, com o que verbalizamos. É como escutar, compreender e acolher nossas vozes internas, nossas emoções, fortalezas e fraquezas. Quando você sentir isso, como que por osmose, vai olhar o outro como a mesma compaixão, que a obra de Marshall te convida a olhar para você.

Por isso a prática da CNV nos obriga a resgatar a humanidade, o essencial, num contexto de mundo corporativo que se distanciou disso tudo há mais de 300 anos na Revolução Industrial, que desafio. Confesso que o discurso recente pela demonstração de vulnerabilidade e sentimentos nas relações de trabalho abre um espaço incrível, mas o caminho é longo. Como profissionais de RH precisamos ser incansáveis, vencer um dia, uma luta de cada vez, quiça mudar de lugar para podermos ser mais, para frutificar. Costumo dizer: "Para ser um bom profissional, antes precisa ser um bom humano" e "Sempre a gente poderia ter sido mais amoroso, mais empático".

Se em algum momento lendo esse texto você pensou em se aprofundar no estudo da Comunicação Não-Violenta, dá uma espiada em alguns dos títulos dos capítulos do livro escrito no início dos anos 2000: "Do fundo do coração - o cerne da Comunicação Não-Violenta" e "O poder da empatia". Boa viagem!

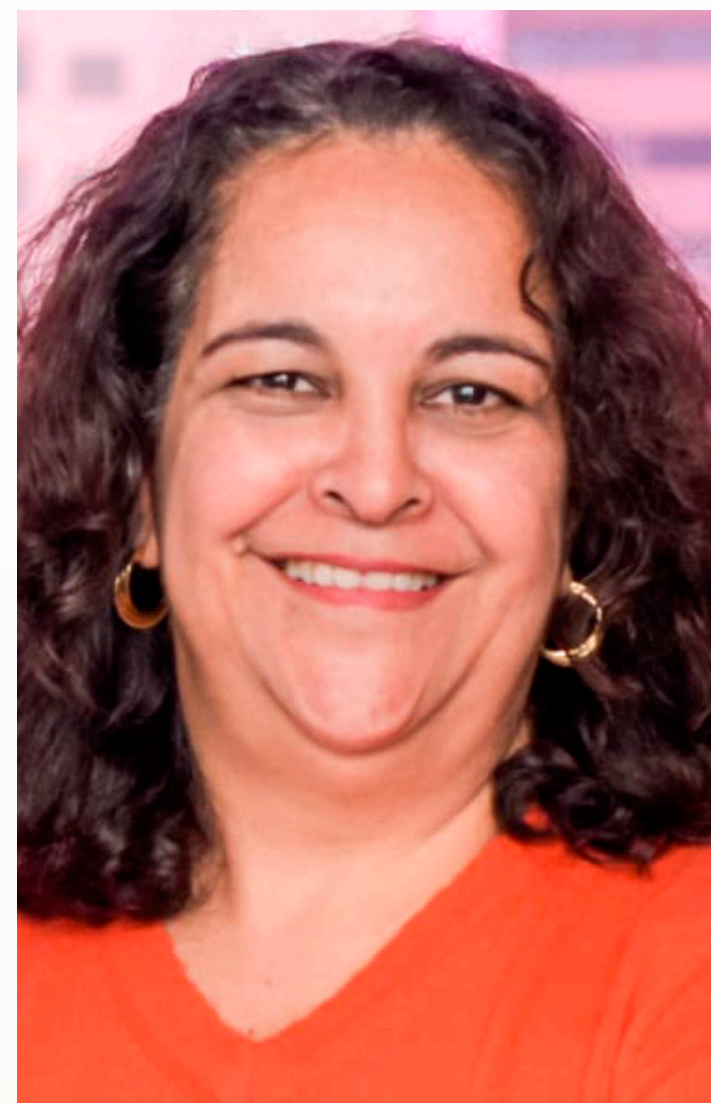
### BIBLIOGRAFIA

ROSENBERG, Marchall B. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 4a Edição. São Paulo: Ágora, 2006.

ARTIGO

## A cultura e o clima organizacional respondem o que a empresa sente

ESCRITO POR: KARINA TESTAI | MARIA EDNA S. LIMA | MATHEUS LEISNOCH | MICHELE BONANO | RONALDO BARBOSA  
GRUPO: CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL SÃO PAULO/SP



Você já se perguntou o que uma empresa sente? Como uma empresa lida com os comportamentos, relacionamentos e emoções dos seus colaboradores é o principal desafio da

Cultura Corporativa, da Liderança e da Comunicação.

Os elementos acima tem grande relevância para o sucesso das organizações; Também são importantíssimos pela interdependência existente entre eles, o que dificulta tratá-los.

A Cultura se apresenta como pano de fundo, traduzida pelas manifestações e comportamentos dos integrantes de um grupo, com base, muitas vezes de forma inconsciente, nos valores e crenças da organização. A Comunicação, por sua vez, como o meio utilizado para transmitir, seja pelos artefatos, costumes ou tomadas de decisão, o jeito de ser desse grupo. Ainda nessa linha, de maneira inequivocamente protagonista, temos a figura do líder como modelo social e agente de mudanças, por suas ações e discurso que geram a sintonia fina com a Cultura e Estratégia estabelecidas pela organização. Importante reforçar a mensagem de Carolyn Taylor, em sua obra "Walking the Talk", de que "os líderes são seguidos por aquilo que fazem, pela maneira como agem, e não, necessariamente, por aquilo que dizem."

Portanto, o engajamento das pessoas dentro de uma empresa é um indicador da área de gestão de pessoas e saber usar ferramentas efetivas para essa jornada de transformação da cultura é essencial. Uma das ferramentas utilizadas para esse engajamento dos colaboradores é o endomarketing e a Analisa Medeiros Brum, pioneira nos estudos e executiva da Happy House Brasil diz: "o primeiro objetivo é fazer com que as pessoas tenham atitudes e pensamentos alinhados com os objetivos, estratégias e resultados e o segundo é trabalhar a marca da empresa como empregadora, trabalhar proposta de valor da empresa para o colaborador."

E para a efetividade da comunicação interna há pontos de atenção que são imprescindíveis: quais elementos da comunicação (visual, auditiva, sensorial) serão experimentados para aproximar colaboradores das estratégias, como planejar e avaliar as ações de endomarketing captando o que é transparente e subjetivo, como a liderança pode ser aberta, ter escuta ativa e gerar confiança, como estar atento as mudanças tão rápidas que influenciam a empresa, como medir o grau de comprometimento e qual cuidado se estabelece no relacionamento entre colaborador, líder e empresa desde a integração do funcionário até o momento da rescisão.

ARTIGO

## Afinal, o que é um RH ágil?



ESCRITO POR:

**PAULA  
FORONI**

GRUPO:

**NEUROCIÊNCIA**

**SÃO PAULO/SP**

Neste ano tivemos a honra de facilitar um grupo de estudos pela ABRH Sorocaba sobre RH Ágil. E para conseguir embarcar neste projeto fomos nos debruçar sobre referências e casos para poder ajudar um grupo de profissionais de RH a desvendar o que está por trás dessa tal agilidade em Recursos Humanos.

E nessa busca por desvendar o que significava um RH Ágil voltamos lá para as bases da melhoria contínua que há anos o pessoal da indústria automotiva, influenciados pela indústria japonesa utilizam. A metodologia Lean nos ajudou a compreender que a separação entre o pensar e o saber, promovido nos remotos tempos iniciais da administração científica, não fazem mais sentido quando buscamos agregar valor para o cliente. E aí caminhamos por meio das revoluções industriais nas previsões que Klaus Schwab nos apresentou a 4ª revolução industrial e o impacto das novas tecnologias e da aceleração do tempo. Então reconhecemos o mundo como V.U.C.A. e juntamos mais uma pedrinha neste quebra cabeças que nos diz que o tempo, acelerado por conta da revolução tecnológica entrou para jogar neste processo.

E nesta linda descoberta, de que estamos em

um mundo acelerado de transformações é que os profissionais de RH têm se reinventado testando, prototipando, ouvindo e mudando sua forma de pensar e agir para conseguir entregar valor para si próprio, para o outro e para as organizações. Descobrimos que a agilidade não está em utilizar ferramentas e sair correndo para conseguir fazer mais rápido, mas sim em aprender rápido, a ouvir de forma empática, a cocriar e a partir daí estabelecer novas relações com todos os envolvidos no processo, dentro e fora das organizações. Porque, apesar da aparente aceleração do tempo em função dos cliques que temos disponíveis para nos conectarmos, as relações, nossas emoções e compreensão do mundo seguem outro ritmo, o ritmo do tempo interno, o ritmo que precisamos de espaço para ouvir, para ser, acolher, compreender e refletir. E é a partir desta perspectiva que o RH precisa ser ágil para escutar ativamente, para colocar as pessoas no centro e facilitar a cocriação dos grupos, de forma que elas sintam-se seguras e que possam usar seus talentos para transformar o mundo e serem reconhecidas por isso. As ferramentas e técnicas são apenas o meio deste processo de aprendizagem contínua.

Então, nessa jornada, nós como facilitadoras nos reinventamos, desconstruímos, testamos novos formatos, embarcamos junto, ouvimos, prototipamos e aprendemos muito com profissionais de RH que tem questões complexas para resolver no seu dia a dia e que por isso tem utilizado ferramentas e tem sido ágeis em mudar sua forma de pensar e de agir. Para a partir daí entregar MUITO VALOR para todos os envolvidos no processo. Para nós, facilitar este grupo nos ajudou a desconstruir paradigmas e aprender junto. E não tem lugar melhor para testar, experimentar, errar e se permitir construir algo novo do que com um grupo que se reúne para isso.

ARTIGO

## A Importância da Comunicação Assertiva



ESCRITO POR:  
**LUCIANA MELLO**

GRUPO:  
**COMUNICAÇÃO  
ASSERTIVA**

RMO/SP

**A**ssertividade é uma habilidade social que diz respeito à capacidade de expressar pensamentos e defender as próprias opiniões de maneira clara, objetiva e honesta, sem desrespeitar as opiniões e os direitos das outras pessoas. A palavra “assertiva” é, muitas vezes, usada de maneira errada, com sentido de “acertado, correto”, o que causa distorções sobre o seu conceito. Na verdade, a palavra deriva de “asserção”, que significa “afirmação clara”.

Ao observar como as pessoas agem, convivem e resolvem problemas, nota-se que, quando um círculo de convivência é carente de habilidades de comunicação, frequentemente ocorrem mal entendidos, conflitos destrutivos, entre outras dificuldades. Em diversos contextos do cotidiano, muitas situações se tornam mais difíceis em decorrência da inabilidade para se comunicar com Assertividade, como dificuldade para fazer um pedido ou uma reclamação, lidar com diferenças, resolver conflitos, dizer “não” quando necessário e administrar limites importantes para um bom convívio.

Geralmente, as pessoas agem com agressividade ou passividade. Ao comunicar-se de modo agressivo, costumam agir com impulsividade em vez de ponderação, não aceitam que discordem delas, são autoritárias e ofendem os outros, por exemplo. Por outro lado, as que agem com passividade raramente expõem seu ponto de vista, têm dificuldade para dizer “não”, costumam aceitar o que lhes é apresentado sem contestar e não se manifestam quando algo incomoda. Há também as que se comportam de modo passivo-agressivo, que não falam abertamente, mas reclamam pelas costas, usam indiretas, ironias e atitudes manipuladoras.

Ao comunicar-se com Assertividade, as pessoas expressam suas opiniões com ponderação, considerando seus direitos legítimos e respeitando os dos outros. Comunicam-se com clareza e objetividade, passando informações com precisão e sem dar voltas no assunto, sendo cuidadosas também ao escutar e interpretar as informações que recebem. Costumam lidar com as situações sem deixar que as emoções dominem suas atitudes ou atrapalhem o andamento do que precisa ser resolvido.

Uma pessoa não é agressiva, assertiva ou passiva em todos os contextos. Cada uma possui um estilo predominante, que pode variar conforme as situações. O fato é que desenvolver assertividade proporciona mudanças comportamentais importantes para ter uma vida emocionalmente saudável, agir melhor nas interações, lidar com conflitos, tomar decisões eficazes e alcançar objetivos na vida pessoal e profissional.

ARTIGO

## A L.G.P.D. e o RH



ESCRITO POR:  
**SANDRA  
REGINA  
ALEXANDRE**

GRUPO:  
**RH BUSINESS  
5.0**

**SÃO PAULO/SP**

**A** LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados é uma lei nova que entrou em vigor em setembro/2020. Todos os organismos, empresas, associações, organizações, profissionais autônomos e até o governo, cujas atividades lidem com dados pessoais devem se enquadrar nesta nova lei. A principal razão para a criação da LGPD foi proteger "dados pessoais" para evitar fraudes e invasão de privacidade.

As organizações em geral, os setores público ou privado, o papel do RH assume vital importância tanto no cumprimento da lei, quanto na transição para adoção da lei. Pois é no RH que serão reunidos: i) pontos relevantes quanto ao entendimento jurídico da adoção da lei no que diz respeito às bases legais de consentimento da utilização dos dados pessoais e legítimo interesse; a ii) a análise dos aspectos técnicos e do efetivo acompanhamento da implantação das práticas, processos e procedimentos contidos na lei.

Esta lei traz profundas transformações no modo como a organização coletará os dados pessoais de clientes e de funcionários, pois que as diretrizes de como lidar com esses dados

tanto se aplicarão aos consumidores, clientes e fornecedores externos da empresa, quanto aos seus funcionários que terão que disponibilizar seus dados pessoais em contratos, fichas, relatórios etc. Fica claro que a Lei vem disciplinar como esses dados serão coletados, utilizados e armazenados nas respectivas atividades das empresas. Essa forma de trabalho disciplina as relações comerciais no que tange à utilização de dados das pessoas.

As empresas podem usar os dados pessoais dos seus colaboradores e parceiros na execução de contratos de trabalho, de prestação de serviços ou de parcerias. As informações devem ser coletadas durante o recrutamento e seleção de funcionários e na formalização dos instrumentos contratuais, ficando sob a responsabilidade do RH.

Assim, a área de Administração de Pessoal/RH precisará designar, no mínimo, um funcionário responsável pela guarda e manutenção dos dados. Havendo então, a necessidade que essa área seja adaptada para manter as informações seguras, evitando o seu "vazamento". O RH precisará solicitar autorização dos titulares dos dados e deixar claras as razões pelas quais elas estão sendo colhidas, assim como, auxiliar todas as outras áreas da empresa em como utilizar e armazenar dados, bem como, dar o suporte necessário no caso de "vazamento" do mesmo. Para tal, a parceria sinérgica de RH será trabalhar em conjunto com TI, Jurídico, Financeiro e a alta direção.

Portanto, imprescindível mais um papel em que a atuação do RH será crucial!!!!

Co Facilitação – Ana Keil, Carlos Prado e Fátima Farias



ARTIGO

## Diversidade & Inclusão



**ESCRITO PELOS INTEGRANTES DO  
GRUPO DE ESTUDOS INCLUSÃO DA  
DIVERSIDADE**

**GRUPO:  
INCLUSÃO DA DIVERSIDADE**

**SÃO PAULO/SP**

O presente artigo pretende trazer um breve resumo dos encontros do “Grupo de estudo Diversidade & Inclusão da ABRH-SP/2020”. Queremos fazer conjecturas às ideias de como a gestão de pessoas nas empresas está sendo desafiada a compor um quadro cada vez mais diversificado, com base nas visões e diferenças individuais, com o objetivo de sermos uma sociedade mais justa, mais completa e solidária. Os desafios serão pautados em identificarmos e desenvolvermos competências pertinentes a uma liderança de cuidados específicos, disposta em refletir sobre as novas maneiras de lidar com a diversidade em seus vários campos.

Discutiremos qual a nossa participação na área de estratégia de recursos humanos, para melhor proveito do capital humano e sua diversidade. Analisando alguns números de pessoas que

ocupam cargos de liderança na perspectiva de raça e etnia, gênero, gerações e pessoas com deficiência, percebe-se que há muito a fazer para que esse cenário seja modificado. Um dos possíveis caminhos é estabelecer políticas públicas que auxiliem no processo de inclusão. Porém, o que ocorre na prática é que há uma dependência muito maior de que as organizações tenham uma responsabilidade social mais sólida, que propicie que a diversidade permeie todos os níveis da empresa e para que haja uma inclusão genuína.

Uma das formas de incluirmos todas as pessoas é rompermos principalmente a barreira atitudinal, que deverá ser superada com o conhecimento e a convivência, especificamente quando se trata da pessoa com deficiência. Temos menos de 1% das pessoas com deficiência ocupando empregos formais e ainda assim, ocupando cargos de baixa complexidade e 79% da contratação é por pressão da Lei de Cotas. Muitos líderes e, inclusive, o RH ainda precisam reconhecer alguns vieses inconscientes presentes desde o momento da contratação até as oportunidades para ascensão de carreira dessas pessoas, a fim de mudar esse cenário com inúmeras barreiras a serem ultrapassadas.

O início da pandemia escancarou as diferenças no impacto do modo como crises como essa, afetam trabalhadores homens e mulheres, e ainda entre mulheres e mulheres negras e de outras etnias não brancas. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnadac), a crise causada pelo coronavírus é mais dramática para as mulheres. Nos EUA, o desemprego entre mulheres já é maior do que em 1948. De acordo com dados do Departamento de Trabalho americano, o desemprego no país disparou dez pontos percentuais em 30 dias, e o índice entre as mulheres chegou a dois dígitos pela primeira vez desde 1948. Especialistas explicaram que parte desse impacto aconteceu porque as

mulheres ocupam postos da linha de frente dos setores mais afetados pela pandemia, como lazer, turismo, educação e saúde, e ressaltaram que os números já bastante alarmantes ainda tendem a piorar para as trabalhadoras. No Brasil, a situação não é muito diferente. De acordo com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), divulgados em setembro, as mulheres foram mais atingidas que os homens quando o assunto é desemprego.

Os dados mostram que a taxa de desocupação entre os homens foi de 11,7% em agosto, a de mulheres foi de 16,2%, recorde desde maio. Em três meses, 1,5 milhão de mulheres entraram na fila do desemprego. A questão racial agrava ainda mais a situação no Brasil. Representando 28% dos brasileiros, as mulheres negras estão 50% mais suscetíveis ao desemprego do que outros grupos, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Para as negras em companhias nacionais e multinacionais, o medo de perder o emprego aflige 76,5% das entrevistadas, seguido por 13,2% do receio de ficar doente e não poder trabalhar. O temor faz também com que 40% sintam a necessidade de apoio psicológico. Os números mostram que, apesar de todos estarem sujeitos a contaminação do novo coronavírus, a pandemia não atinge as pessoas da mesma forma.

Não há como falar em diversidade e inclusão sem falar de desigualdades sociais.

Nesse momento de pandemia, estas desigualdades sociais têm ficado evidentes e estão prejudicando a educação e o trabalho. Qual tem sido o olhar das organizações para a inclusão, desde a questão do home office repentino, alteração dos processos de seleção e outros subsistemas de RH, metas nesta área e até aumento do grau de pertencimento de seus colaboradores e suas diversidades?

O fato é que, chegou o momento em que as

empresas não podem mais se omitir diante da desigualdade social e as que agirem com indiferença ficarão para trás. Acreditamos que este é o cenário ideal para que os RHs influenciem o despertar da consciência e da humanização através do desenvolvimento e educação das lideranças, para um olhar mais acolhedor para todos.

Desde o início do grupo surgiu a ideia da realização de uma pesquisa junto aos RHs, (**clique aqui para visualizar**), para constatar algumas questões que apareceram durante os estudos.

Foram entrevistadas 100 empresas para a realização desta pesquisa, onde em 28% dos respondentes afirmam que há falta conscientização da liderança com relação ao tema, 27% da liderança, falta trabalhar seus próprios vieses inconscientes, 20% falta de visão no sentido de apenas cumprir cotas e 13% falta de análise e aprofundamento das competências de Diversidade e Inclusão e 12% falta uma cultura das organizações alinhada à Diversidade.

Dos entrevistados 79% responderam que Diversidade e Inclusão ainda não fazem parte do planejamento estratégico, talvez porque, esse assunto fique como mais uma pauta para o RH dar conta, como demonstra na pesquisa em mais 66% dos respondentes.

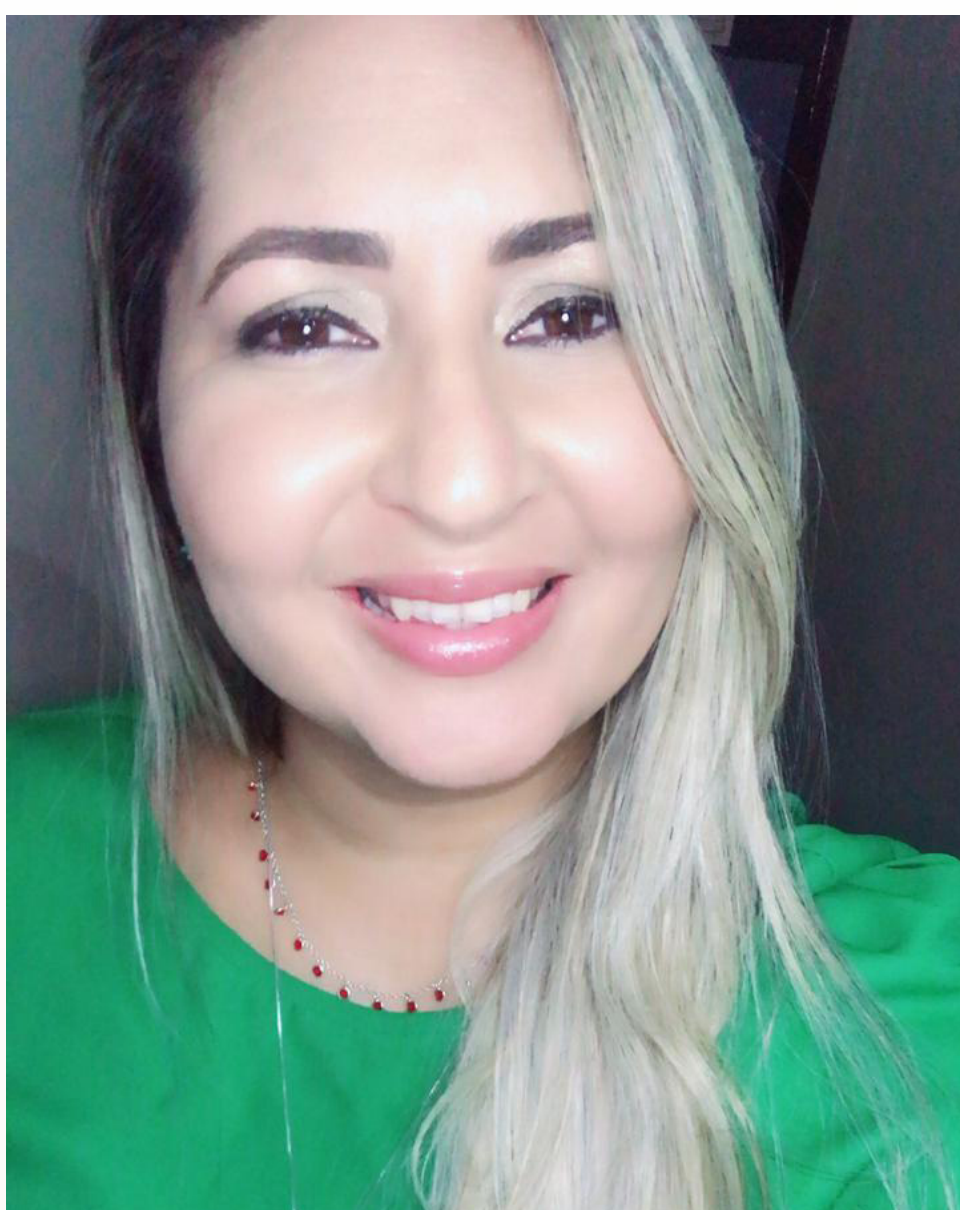
Enquanto o assunto Diversidade e Inclusão for responsabilidade do RH avançaremos muito pouco. Os CEOs, VPS e toda a liderança devem estar envolvidos e ser responsáveis. O RH deve ser o facilitador de todo esse processo.

Na nossa visão, a partir dessa mudança estrutural "top down" é que começaremos a perceber mudanças significativas desse cenário nas empresas.

Convidamos você e sua empresa para que em 2021 venha fazer parte dessa jornada conosco através desse grupo de estudo.

ARTIGO

## Desafios e Oportunidades dos BPs de RH na Pandemia



ESCRITO POR:  
**VALÉRIA SILVA**

GRUPO:  
**RH BUSINESS  
PARTNER 5.0**

SÃO PAULO/SP

**D**e um lado a objetividade do mundo organizacional, de outro a subjetividade humana, entre eles “o elo” que traduziu o poder da paixão, através do foco na estratégia dos negócios e simultaneamente, no respeito ao Ser Humano: sim, estamos falando dele: nosso protagonista – “o Business Partner de RH”.

Destacamos aqui, um Cenário que se revelou ser o novo parâmetro. E, distantes no espaço físico, mas juntos pelo propósito, desconstruindo o modelo estabelecido e traçando novos parâmetros para construção de um novo caminho. Caminho este, que pode ser definido como o “novo normal”. Porém, ao nos referirmos sobre esta arte de se reinventar, entendemos que só a coragem expressa neste enfrentamento, pôde sustentar com coragem e acolhimento todas as adversidades que emergiram nesta pandemia.

As incertezas deste momento possuem impactos significativos, destacando um dos principais pilares das Organizações, que se refere à Gestão de pessoas, e neste momento, a atuação dos BPs frente a este novo cenário, precisou ser reforçada

sob um tripé de sustentação, tanto direcionado à manutenção dos negócios, quanto em relação às pessoas, delineando: a parceria, o dinamismo e a força sinérgica.

O fortalecimento desta parceria emergiu no momento do caos vivenciado, das incertezas compartilhadas, da gestão à distância, da adaptação dos processos tecnológicos/home office e na mudança necessária de mindset da liderança para alcance dos resultados.

A rapidez das ações aliada à uma análise cautelosa, através de uma visão integradora da diversidade e diferentes necessidades e especificidades, buscou garantir a entrega de todos os processos, de modo ágil e no curto prazo, sem que as questões emocionais fossem esquecidas, mas respeitadas e cuidadas.

A sinergia, gerou oportunidades de juntos atuarem em prol da gestão desta mudança, enfrentando os riscos, mas acreditando que a transformação seria possível, refletindo a confiança gerada.

Contudo, não há dúvida que a resiliência e a empatia foram “os elos” que se traduziram em garra e enfrentamento destes novos desafios, mas que também geraram oportunidades e importantes impactos em todas as dimensões dos negócios, ainda incalculáveis, desencadeando “disrupturas” imediatas, jamais pensadas para as empresas (globalmente e localmente), e que com certeza, trarão ao Brasil, na pós pandemia, a nova dimensão nas relações humanas e do trabalho.

Coparticipação dos Facilitadores: Carlos Prado, Fátima Farias e Ana Keil

ARTIGO

## Emoções e os reflexos da crise pandêmica, à luz da Contoterapia



ESCRITO POR:  
**GIOVANI  
PRESTES**

GRUPO:  
**CONTOTERAPIA**

SOROCABA/SP

A terapia com contos possibilita elaborar os significados que atribuímos as nossas experiências ao longo da vida, ajuda a compreender quem somos e expandir nosso nível de consciência de uma forma lúdica, profunda e livre de julgamentos. Enquanto o conto se desenvolve na narrativa, somos transportados para o nosso imaginário através da elucidação de imagens, tom de voz e diligência de quem narra. A pandemia, trouxe novos significados nas relações de trabalho e as empresas precisaram se reinventar diante dos desafios, criando estratégias para a sobrevivência dos negócios, sobretudo, cuidar da saúde mental de seus colaboradores. Em razão dessa eventualidade, o grupo de estudos da ABRH encontrou a oportunidade de tratar essas questões através da Contoterapia, ampliando novos olhares com vistas as soluções para as problemáticas existentes.

De que maneira os contos fortalecem os vínculos profissionais? Como engajar as pessoas, permanecer produtivo em cenários onde impera a incerteza? Quanto líderes, qual imagem imprimimos aos nossos liderados? Essas entre outras perguntas foram endereçadas

a contoterapeuta durante os encontros pelos profissionais da ambiência corporativa. O contador do conto estimula o diálogo e é capaz de desenhar perguntas poderosas para que possamos ir ao encontro daquilo que buscamos. Uniformemente, todos nós fomos envolvidos pelos contos como "Afiando o machado" que trabalha a comunicação, "A chama desvaecida" que aborda sobre a razão e emoção, entre outros contos que contribuíram para desmistificar as indagações dos participantes ao longo do ano. Após a finalização dos contos, as respostas surgiam despretensiosamente dos ouvintes que aos poucos expressavam suas percepções, angústias e alívio, conectando saberes.

Por fim, dois mil e vinte foi um ano atípico, desafiador com acontecimentos históricos que ficarão registrados na memória de todos nós. Concluímos que, em meio a tantas mudanças repentinas, precisamos nutrir cada vez mais as nossas emoções para lidar com a nova realidade. Não sabemos o que virá pela frente, contudo, ficou explícito o poder da colaboração entre as pessoas, empatia, atos de cuidado e por que não, falar de afeto no âmbito organizacional? Afinal, as histórias da vida real são de personagens que lideram pessoas, são figuras que exercem papéis importantes na tomada de decisão, são dos protagonistas que lutam para agregar valor aos clientes. Estamos falando de seres humanos com sentimentos e emoções, pessoas que saem de cena e outras que assumem o protagonismo, no entanto, todas continuam escrevendo cada capítulo de suas vidas num livro chamado VIDA. Não há heróis nem vilões, todos nós somos interdependentes e igualmente importantes na luta contra um inimigo invisível.

**O conto não condena, porque o julgamento cabe a nossa consciência!**

ARTIGO

## Ferramentas de autoconhecimento para Líderes e RH



**ESCRITO POR:**  
DENISE FERNANDES  
MARIA RITA PORFIRIO  
EDGAR AMORIM  
EURICO CONCEIÇÃO  
ROSELY ARRELARO  
EMERSON SADAO  
GUSTAVO TAVELINI

**GRUPO:**  
FERRAMENTA DE  
AUTOCONHECIMENTO PARA  
LÍDERES E RH

RMO/SP

No grupo de estudos da ABRH RMO, buscamos entender a importância do autoconhecimento no cenário BANI, que é o acrônimo de: Brittle (Frágil), Anxious (Ansioso), Nonlinear (Não linear) e Incompreensible (Incompreensível). Neste cenário predomina a rapidez, a resiliência, a motivação e a necessidade de desenvolvimento constante, portanto, adaptar-se é vital.

A partir desta constatação, entendemos que através de ferramentas de autoconhecimento podemos identificar nossas potencialidades e desenvolver novas competências. No segundo semestre/2020 optamos por estudar três delas:

### **Attribute Index-Innermetrix**

Ferramenta embasada na Axiologia, ciência do valor, estudada pelo Dr. Robert Hartman. São avaliadas a tomada de decisão em dois "mundos" - externo e interno - e três dimensões do pensamento - Intrínseca (pessoal), Extrínseca (prática/tarefas) e Sistêmica (analítica). Nesta análise, é possível identificar seu nível de clareza nas decisões envolvendo pessoas, tarefas e sistemas, além de sua clareza interna sobre seu próprio valor, consciência de papéis e autodireção. Também são observadas características como tendência emocional e talentos cognitivos.

### **MBTI**

O MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), é utilizado por

organizações para identificar o tipo psicológico das pessoas. Criado em 1943 pelas psicólogas Isabel Myers e Katharine Briggs. Diz respeito à descrição de processos psicológicos básicos que orientam nossas escolhas e preferências. Foi o primeiro instrumento baseado nos estudos de Jung. Os tipos psicológicos se dividem em quatro dicotomias, com pares opostos, que representam o modo como usamos nossa energia, coletamos informações e chegamos a conclusões.

### **Inteligência Emocional SixSeconds**

O modelo possui 3 pilares: Autoconsciência/ Conhecer-se: Ser mais consciente sobre suas emoções e reações/aprendizado emocional, reconhecer padrões. Autorregulação/Sua escolha: Ser mais intencional nas respostas/refletir consequências, navegar emoções, motivação interna, otimismo. Propósito/Dê a si mesmo: Ser mais resolutivo e convergente com sua visão de futuro/melhorar empatia, buscar metas nobres.

Os assessments são utilizados visando o autoconhecimento, o desenvolvimento de competências comportamentais essenciais, buscando, desta maneira, celeridade no desenvolvimento de seus líderes frente aos enormes desafios na gestão de pessoas e resultados organizacionais.

Para que as organizações alcancem seus objetivos, no mundo BANI, líderes e colaboradores deverão identificar suas potencialidades e seus pontos a desenvolver e estarem preparados para atuar no desenvolvimento de cada membro de sua equipe. Será essencial que sejam capazes de alinhar o potencial de sua equipe com os objetivos estratégicos da organização em um ambiente harmônico e sustentável.

ARTIGO

## Mindset ágil do RH



ESCRITO POR:  
**MAYARA BAEZA**

GRUPO:  
**RH ÁGIL**

SOROCABA/SP

**D**urante esse ano, facilitamos o grupo de estudos sobre RH ágil e para contextualizar a importância do ágil nas organizações e principalmente no RH, precisamos entender sobre o mundo em que vivemos, o V.U.C.A (volátil, incerto, complexo e ambíguo), onde tudo muda a todo tempo, e não há tempo para perder.

As organizações se movem para acompanhar o dinamismo das mudanças e com o RH não poderia ser diferente, já que no centro de todas estas mudanças há um elemento em comum: as pessoas. Por isso, a área de recursos humanos é crucial no ágil, os desafios estão maiores e precisamos de um novo caminho, e ele tem nome mindset ágil.

Apesar do ágil remeter a velocidade, a agilidade não está em utilizar ferramentas de forma rápida para conseguir fazer tudo, mas sim em aprender continuamente, ou seja, começa na mentalidade. Portanto é necessária uma nova postura, forma de pensar, e a partir daí, repensar estruturas, e todo contexto de gestão de pessoas, ou seja, fazer ágil é totalmente diferente de ser ágil.

Ser ágil tem mais a ver com a mentalidade do que apenas com inúmeras ferramentas, porque a metodologia em si, não é suficiente para mudar os processos de RH e impactar as organizações, mas o mindset e o desenvolvimento contínuo sim.

Por isso, ser ágil envolve o engajamento dos colaboradores e da liderança em todos os níveis, colocando o cliente(pessoas) no centro e aprendendo continuamente. O RH pode iniciar o jogo, entregando valor, se adaptando às necessidades e as mudanças do contexto organizacional.

Surge então, a importância de ajustar a mentalidade para o ágil, tornando as pessoas incríveis, com entregas contínuas de valor, fazendo da segurança psicológica um pré-requisito, testando, corrigindo e aprendendo.

Não é necessário grandes projetos, muito investimento ou milhares de ferramentas para o resultado aparecer. Com uma mentalidade aberta ao novo, de um RH que escuta genuinamente as pessoas, coloca elas no centro e facilita a cocriação o resultado surge de maneira efetiva.

E nós temos um grande papel nessa jornada do ágil nas organizações.

ARTIGO

## Mindset de crescimento, essencial para a transformação digital



ESCRITO POR:  
**LUCIA CUQUE**

GRUPO:  
**TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL RH**

SÃO PAULO/SP

**N**a última década, a sociedade, as organizações e o mercado de trabalho foram transformados, em muitos aspectos, pela digitalização. Impulsionada pela inovação e evolução tecnológica, a transformação digital ultrapassa os limites da aquisição e implantação de tecnologias necessárias para os objetivos da organização.

Fatores isolados, como o uso de tecnologia, integração de dados e o tipo de tecnologia digital, influenciam os resultados da transformação digital. Entretanto, fatores não técnicos, como liderança, gestão de recursos humanos e processos de negócios, cultura e capacidades, são essenciais para que a mudança estrutural das organizações se concretize.

A cultura organizacional é um dos determinantes da inovação, visto que são os princípios da organização que se manifestam por meio das interações, atitudes e dos comportamentos de colaboradores, que reforçam ou inibem a inovação.

Criar uma cultura organizacional que estimule o mindset de crescimento é fundamental para apoiar os funcionários a assumirem riscos calculados; estimular a inovação e criatividade. O profissional que tem o mindset de crescimento acredita que cada pessoa é capaz de se modificar e se desenvolver por meio do esforço, treinamento e da experiência.

As organizações que têm o mindset de crescimento acreditam, por sua vez, que as pessoas são capazes de se modificar e se desenvolver com esforço e em decorrência da experiência. Nessas organizações, pratica-se o otimismo e o autoaperfeiçoamento e engajamento nas atividades de aprendizagem são profundamente estimulados. Os líderes acreditam no desenvolvimento humano, têm como característica perguntar constantemente, e encaram os fracassos.

As organizações que demonstram ter um mindset fixo fornecem menos apoio aos colaboradores em relação aos riscos e à inovação, o que, indubitavelmente, proporciona maior mortalidade das ideias, oportunidades menos frequentes e assertivas de transformação.

Líderes de mindset de crescimento têm coragem para se abrir, acolher as mudanças e novas ideias. Ajudam os profissionais nos momentos em que estão lidando com o erro. Estão abertos ao diálogo, esperam receber feedbacks honestos, e valorizam o trabalho em equipe.

A configuração de um ambiente organizacional que fomenta o aprendizado, a inovação, criatividade e experimentação, são fatores importantes para o desenvolvimento dos profissionais e gerar inovação, fundamentais para a transformação digital.



ARTIGO

## Neuroliderança a serviço da Gestão de Pessoas



ESCRITO POR:  
**GIOVANE  
PRESTES**

GRUPO:  
**NEUROCIÊNCIA**

**SÃO PAULO/SP**

**A**o longo das últimas décadas, a Psicologia contribuiu significativamente para moldar o comportamento do ser humano nas organizações incluindo fatores motivacionais, como a teoria de Maslow e relações humanas por Elton Mayo. Os neurocientistas têm feito grandes descobertas com os avanços da tecnologia, por exemplo: a utilização da ressonância magnética que ajuda mapear e identificar como o cérebro funciona em tempo real e suas reações através dos estímulos dos ambientes externos. Pesquisas realizadas em Harvard indicam que 95% das nossas decisões são emocionais, portanto, quando compreendemos a emocionalidade sob o ponto de vista da Neurociência, há um impacto positivo no clima organizacional, equipes de alta performance e, conseqüentemente, a rentabilidade dos negócios. Os resultados das empresas que investem no desenvolvimento do potencial humano através da Neuroliderança são tangivelmente mensurados e cases de sucesso.

David Rock, diretor do Neuroleadership Institute, empresa global e líder em pesquisa, pioneira em trazer Neurociência para a liderança, une neurocientistas e líderes, cunhou o termo Neuroliderança e o define como a arte de liderar. "Redefinir a liderança através da simplicidade

e relevância construindo uma estrutura com as competências desejadas de cada líder, oferecer treinamentos que sejam aplicáveis na prática com a colaboração das pessoas e incorporar habilidades estratégicas atendendo as necessidades dos colaboradores, são os primeiros passos que ajudam a desenvolver uma mentalidade de crescimento e a liderança", aponta Rock. A Gestão de Pessoas pode obter ganhos com os frutos das pesquisas em Neurociência desenvolvendo uma gestão sustentável e eficaz. Sabe-se que a criatividade, confiança e cultivar bons relacionamentos são inerentes à segurança psicológica e ambientes saudáveis, no entanto, trabalhar em lugares governados pelo medo, certamente vai gerar toxicidade e impedir o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Alessandra Assad, Master of Science in Business na Instituição de ensino Christian University, mestrado em Neuroliderança, autora do livro liderança tóxica explica que quando o líder fere o processo emocional, por consequência, seus liderados não conseguem realizar seu trabalho com excelência. A liderança tóxica impacta negativamente no ambiente de trabalho aumentando o nível de estresse, esgotamento físico e recursos emocionais. Em princípio, pode-se dizer que, uma liderança engajada e que compreende a importância da comunicação emocional, certamente tomará as melhores decisões obtendo resultados satisfatórios proporcionando um ambiente seguro com pessoas mais felizes e produtivas. Para obter resultados diferentes, é necessário mudança de mentalidade, disposição para lapidar o comportamento e a boa notícia é que o ser humano possui uma forte capacidade de adaptação.

**Líder, como está a performance emocional da sua equipe?**

ARTIGO

## O conflito numa equipe de trabalho

ESCRITO POR: **EDGAR AMORIM | VALCÍRIA SERRA** GRUPO: **LAB GESTÃO DE CONFLITOS SÃO PAULO/SP**



**E**m geral, o conflito é considerado algo ruim e nada produtivo, no entanto, numa equipe de trabalho, o conflito de ideias é muito bem-vindo.

O consultor norte-americano Patrick Lencioni, após anos de trabalho, observou que equipes de baixo desempenho possuíam cinco aspectos em comum – aos quais ele deu o nome de “cinco disfunções de uma equipe”. Esse conceito foi apresentado no livro “The five dysfunctions of a teamwork” (no Brasil o título é “Os cinco desafios das equipes”).

As cinco disfunções são as seguintes: falta de confiança, medo de conflito, falta de comprometimento, fuga de responsabilização e falta de atenção aos resultados. Nessa abordagem, a falta de discussão de ideias na equipe pode levar a decisões fracas e consequentes resultados pobres. Lencioni menciona que é necessário que todos numa equipe exponham suas ideias e em geral isso leva a pontos de vista diferentes, que em muitos casos pode gerar conflito. Esse conflito de ideias é muito bem-vindo, pois permite analisar um maior número de possibilidades, que propicia uma melhor decisão – que por sua vez leva a melhores resultados.

Os membros da equipe devem trabalhar para “dominar o uso do conflito de ideias”. Uma equipe de alto desempenho não é aquela onde não há conflito algum e nem aquela em que os conflitos são extremados e muitas vezes levam a ataques pessoais. O ponto ideal de conflito está entre esses dois extremos.

Lencioni sugere ferramentas para que se trabalhe positivamente com o conflito. Uma delas é um modelo de resolução de conflitos, onde se considera vários aspectos relacionados a obstáculos individuais, de relacionamentos, de ambiente e informacionais.

Uma outra ferramenta, desenvolvida pelo Lencioni, é o “modelo de conflito intensidade x frequência”, onde se analisa a equipe sobre aspectos de intensidade e frequência com que os conflitos ocorrem, permitindo que a equipe tome consciência de seu padrão perante conflito e o adegue para obter-se um conflito produtivo.

Por fim, Lencioni sugere o uso do modelo “Thomas Kilmann Instrument” (TKI), que define cinco níveis de conflitos de acordo com a assertividade (satisfazer próprias preocupações) e cooperação (satisfazer preocupações dos outros). Nele existem cinco abordagens: competindo, concedendo, conciliando, evitando e colaborando. Existe uma avaliação que determina a abordagem atual dos indivíduos e que permite desenvolver o trabalho adequado para tornar o conflito de ideias produtivo.

ARTIGO

## O desafio da facilitação



ESCRITO POR:  
**ELY BISSO E VERA COSTA**

GRUPO:  
**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

SÃO PAULO/SP

Que desafio é este? Facilitar, junto com outro profissional que não conheço, um grupo de estudos virtual sobre Clima, Cultura e Mudança Organizacional. Tema novo, meionovo, gruponovo e grande, com profissionais de empresas e consultores e facilitadores novos... Entendemos que precisávamos ser coerentes na condução considerando o tema e o formato do processo de funcionamento do grupo, em função das reputações da entidade representada, do propósito do programa, nossa enquanto profissionais e, evidentemente, do grupo.

Várias questões surgiram naquele momento do início do trabalho:

Como faremos a facilitação?  
Será que dará certo? O que é certo?  
Como criar um ambiente, realmente, de estudos, aprendizagem individual e coletiva?  
Como nos prepararmos melhor para esse desafio?  
Que cultura queremos construir nesse grupo de estudos? Que ambiente e clima de trabalho? Como lidaremos com as mudanças?

O que ficou evidente e que nos guiou foi a confiança, em cada um de nós individualmente, na dupla, no grupo. Em psicologia, confiança pode ser entendida como "um estado psicológico que se caracteriza pela intenção de aceitar a vulnerabilidade, com base em crenças otimistas a respeito das intenções (ou do comportamento) do outro" (1).

Sentíamos, sabíamos que todos estavam imbuídos de um espírito de grupo, com interesse genuíno em fazer o melhor, capazes de conduzir o processo de forma conjunta, confiávamos, silenciosamente, nessa premissa. Apostamos todas as nossas fichas e escolhemos o caminho. E foi o que aconteceu.

Propusemos ao grupo logo na primeira reunião uma discussão para buscarmos um consenso sobre o que seria a questão central nesse tema e acabamos escolhendo a Cultura que influencia e é influenciada pelo ambiente e pelas mudanças. Então pedimos que fossem apontadas as dimensões ou os aspectos que mais importavam dentro do tema. O grupo apontou para seis aspectos; a. Processo de clima e cultura – diagnóstico, plano de ação e implantação; b. Tipos de cultura: de dono, multinacional, Estatal, startup; c. Papéis dos Executivos; d. Cultura em Startups – novas

gerações PJ; Cultura e transformação digital; e. A importância da comunicação; f. Avaliação de resultados da transformação cultural.

Na sequência propusemos que duplas ou trios de participantes se responsabilizassem por estudar um aspecto, estruturar a questão para trazer ao grupo em uma reunião, para que todos pudessem analisar, debater, opinar e sintetizar suas conclusões. Isso funcionou muito bem.

Foi perfeito? Claro que não! Afinal, o que é perfeito?

O senso crítico construtivo, a vontade de evoluir continuamente e de assumir novos desafios, nos faz querer mais, melhor.... Assim como uma cultura organizacional, construímos um ambiente de leveza, de abertura para discussão, de participação individual e coletiva, de inclusão com pessoas se integrando e saindo ao longo do ano... desafios que fomos lidando e encaminhando conjuntamente.

Na reunião em que finalizamos o ano de trabalho as pessoas fizeram depoimentos onde disseram ter aprendido muito durante os trabalhos, mas sobretudo se sentiram gratificadas pela contribuição individual que fizeram e pelas contrapartidas das contribuições dos demais colegas.

Parafraseando Gonzaguinha: "vivemos a beleza de sermos eternos aprendizes".

(1) Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt et Colin Camerer, Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. Wikipedia

ARTIGO

## O impacto econômico da pandemia no bem-estar das empresas



ESCRITO POR:  
**JOSÉ ROBERTO  
FALCONE**

GRUPO:  
**SAÚDE E  
BEM-ESTAR  
CORPORATIVO**

SÃO PAULO/SP

**N**inguém no início de 2020 conseguiu prever o efeito devastador da pandemia, seja no colapso causado na saúde, no número de vidas perdidas ou na economia de países, empresas e trabalhadores pelo mundo.

No ambiente corporativo muitas medidas foram adotadas para resguardar a saúde das pessoas e das empresas. O home-office é um exemplo disso. O que era um estudo no início do ano tornou-se realidade, o que possibilitou a sobrevivência de muitos negócios.

Em pesquisa sobre Bem-estar Corporativo realizada pela ABRH-SP publicada no início de 2020, ou seja, antes da pandemia no Brasil, mostrava que as empresas tinham ideia de quais caminhos iriam tomar. Os mais votados pelos responsáveis de RH por ordem foram:

1. Programas de educação financeira;
2. Programas de saúde mental;
3. Programas de incentivo a prática de atividades físicas;
4. Orientação nutricional;
5. Ginástica laboral;

6. Voluntariado; e
7. Home-office.

Durante a pandemia, o que vimos foi o distanciamento físico das equipes, a preocupação com a comunicação, a produtividade, a saúde física, mental, a saúde financeira das empresas e dos colaboradores e a estratégia para a volta aos escritórios. O RH assumiu um papel de protagonista desde o início da pandemia.

O home-office, que era a sétima prioridade, tornou-se essencial para a continuidade do trabalho. Outras ações voltadas à saúde mental, física e financeira, também são opções do pacote de benefícios das empresas, visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

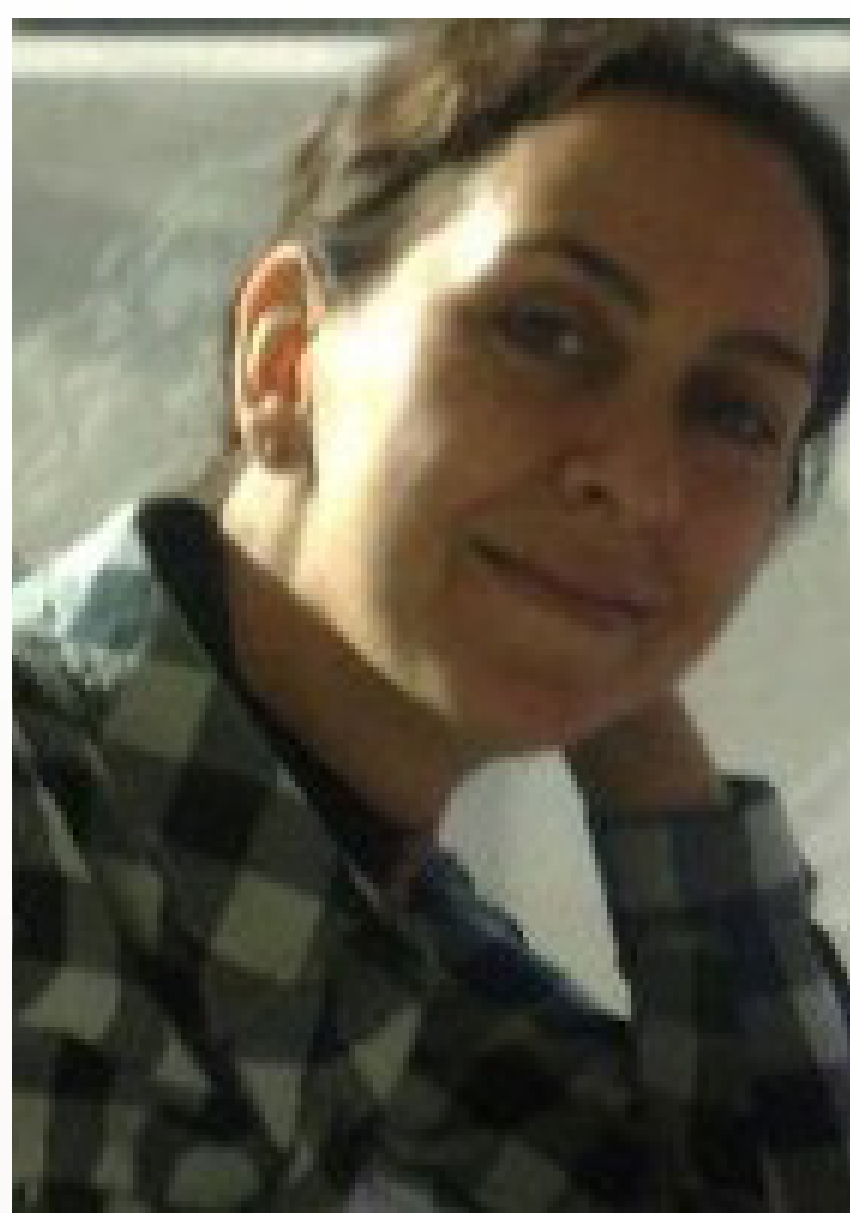
Não está fácil para ninguém. Com o dinheiro mais escasso no caixa das empresas, implementações foram adiadas e programas de bem-estar ficaram congelados. Em um país onde, segundo a ONU, apresenta os maiores índices de afastamentos por problemas de depressão e Burnout, a pandemia expôs ainda mais a ferida deixando claro a relação entre o impacto financeiro na saúde física e mental dos colaboradores.

Em todos os aspectos a pandemia trouxe grandes reflexões, cuidados, adaptações e uma outra forma de avaliarmos nossos negócios. Positivamente, estamos empenhados em buscar “conforto” em nossas relações profissionais e segurança em relação ao que a pandemia nos mostrou ser frágil, e o mais importante, qualidade de vida.

É certo que tudo vai passar. Para 2021 a projeção é melhorar a comunicação, a capacitação e a empatia entre as pessoas, o que formará “times” mais fortalecidos e unidos em busca dos objetivos e resultados das empresas.

ARTIGO

## Percepção da necessidade de mudança nos tipos de cultura



ESCRITO POR:

**ANDRIS A. WASSER**

**FRANCINE ALBIERO DE CAMARGO**

GRUPO:

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

SÃO PAULO/SP

**S**chein define cultura organizacional como dinâmica e passível de ser moldada conforme as interações pessoais ocorrem no ambiente, no comportamento dos líderes, da estrutura, das regras e das práticas organizacionais<sup>1</sup>.

Foi realizada uma pesquisa com os participantes do Grupo de Estudos de Cultura Organizacional da ABRH em 2020 de percepção da cultura com base no modelo de Cameron e Quinn<sup>2</sup>.

Os autores apresentam quatro tipos de cultura organizacional, consideradas as suas características de controle versus flexibilidade e de foco interno versus foco externo, sendo eles: cultura de Clã, Hierárquica, Inovativa e de Mercado.

As organizações de Clã são reconhecidas pelo ambiente amigável, liderança mentora, comprometimento, preocupação com pessoas, comunicação aberta etc.; as Inovativas pelo dinamismo, criatividade, liderança inovadora, diferenciação de produtos, valorização da iniciativa etc.; as Hierárquicas pela estrutura e formalização, valor nos procedimentos, regras e políticas, estabilidade e desempenho, foco em custos baixos e qualidade, etc.; as de Mercado voltadas a resultados, competitividade, foco em metas, envolvimento dos clientes e fornecedores etc. O questionário<sup>3</sup> utilizado avalia a percepção da cultura atual e idealizada em seis partes: características dominantes, liderança, administração de equipes e pessoas, coesão interna, ênfase estratégica e critério de reconhecimento e sucesso.

Entre as conclusões percebeu-se uma valorização das características da cultura de Mercado presente em alto percentual em todos os tipos de cultura, também considerada importante quando projetada para a cultura ideal. Outro aspecto foi a presença marcante das características da cultura de Hierarquia em todas as empresas pesquisadas, sendo perceptível a necessidade de reduzi-las para dar maior ênfase nas características Inovativas, relevantes em um ambiente de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidades como o que estamos.

O RH tem papel fundamental para conduzir as empresas para os modelos de cultura desejados por elas, envolvendo lideranças e colaboradores em um processo consistente e contínuo.

Referencial

1 CAMERON, K. S. and QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework, Jossey-Bass, San Francisco.; 2006. 2 SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. Atlas, 2009. 3 Disponível em: <https://olhodetigre.com.br/teste-cameron-quinn>

ARTIGO

## Work from anywhere: Trabalhar de qualquer lugar, uma realidade não tão próxima



ESCRITO POR:  
**DÉBORA BIGIO**

GRUPO:  
**MOBILIDADE  
GLOBAL DE  
PESSOAS**

SÃO PAULO/SP

**E**m março, quando a pandemia começou, repentinamente, nosso escritório foi alocado para dentro de nossas casas, junto às escolas, médicos, terapeutas, yoga, academias, etc. Tudo passou a acontecer dentro do nosso lar, independentemente de termos 1, 2, 3, 4 ou 5 cômodos, ou da infraestrutura, ou da internet, ou de qualquer outro fator. Foi uma questão importante de saúde.

Jamais tínhamos passado por uma situação como esta. Telemedicina era impensável. Cursos e escola à distância, ainda havia muito preconceito. Yoga online, academia online não passavam pela cabeça de ninguém, de tão absurdos que pareciam. Trabalhar de casa, eventualmente poderia acontecer. Terapia online, somente em casos de atendimentos além das fronteiras. As empresas mais conectadas com a qualidade de vida permitiam que seus colaboradores trabalhassem de casa até uma vez por semana, mas essa situação nem sempre era vista com tanta naturalidade. Se houvesse

uma reunião, essa pessoa certamente sairia perdendo bastante com relação à participação e conexão com o que estava acontecendo no escritório.

Tabus estes tiveram que ser quebrados para que pudéssemos continuar produzindo, cuidando de nossa saúde e evoluindo de alguma forma, apesar da pandemia. Assim, os corações dos trabalhadores se encheram de esperança: e se eu puder continuar trabalhando na mesma função, mas do interior? E se eu puder continuar fazendo o que eu faço, mas de outro Estado? E se eu puder continuar no mesmo emprego, mas morar em outro país?

Benchmarkings e estudos sobre como concretizar o Work from Anywhere (WFA) surgiram e com eles, mais dúvidas do que respostas:

- Como ficam ergonomia, benefícios, contrato de trabalho, horas, jornada de trabalho, acidentes de trabalho, seguro saúde, previdência social, etc?
- Há vistos que permitem trabalhar em um país e morar em outro?
- Faz sentido pagar a remuneração, em reais, para um colaborador que gastará em outra moeda?
- Há questões de estabelecimento permanente ou prestação de serviços?
- As ferramentas tecnológicas são adequadas?
- Como serão as declarações de imposto de

renda nos países envolvidos?

- Como será a interação entre times? E o café ou bate papo no corredor, onde surgem grandes ideias e inovações?
- Como criar uma cultura à distância? Quem são nossos colaboradores? E a diversidade e inclusão? Como lidar com a flexibilidade?
- O que é qualidade de vida? O mesmo conceito é aplicável a todos?

Diante de tantas perguntas, vale a conscientização de que ainda não estamos maduros o suficiente para encararmos o trabalho de qualquer lugar em sua plenitude, ainda há um longo caminho a ser percorrido em termos de legislação, remuneração, tecnologia, cultura, etc. No entanto, de imediato, podemos e devemos pensar em formas de trabalho mais flexíveis, equilibradas, que não prejudiquem à empresa e que permitam ao colaborador customizar a integração entre vida pessoal e profissional, dando oportunidade para que cada um construa o seu próprio conceito de qualidade de vida.





Associação Brasileira de Recursos Humanos

