RH E O NOVO NORMAL NAS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZADORA

Zuleica **KLAUCK**

AUTORES

Fernanda **POLI**

Getulio **TEIXEIRA**

Lucélia **SOUZA**

Magda Arbo **PAVLAK**

Rita Rejane **LUEDKE**

TOTAL BOOKS

RH E O NOVO NORMAL NAS ORGANIZAÇÕES

Organização:

Zuleica Klauck

Autores:

Fernanda Poli

Getúlio Teixeira

Lucélia Souza

Magda Arbo Pavlak

Rita Rejane Luedke

Primeira edição

2021

TOTAL BOOKS

Copyright © Zuleica Marasca Klauck
Capa: Ricardo Reis
Editoração: Paulo Roberto Fitz

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

RH e o novo normal nas organizações [livro eletrônico] / Fernanda Poli... [*et al.*] ; organizadora Zuleica Klauck. -- Porto Alegre: Totalbooks, 2021.
PDF

Outros autores: Getúlio Teixeira, Lucélia Souza, Magda Arbo Pavlak, Rita Rejane Luedke
ISBN 978-65-88393-10-9

1.Administração de pessoal 2. Ambiente de trabalho 3. Desenvolvimento pessoal 4. Planejamento estratégico 5. Recursos Humanos 6. Treinamento
I. Poli, Fernanda. II, Teixeira, Getúlio. III, Souza, Lucélia, IV. Pavlak, Magda Arbo. V. Luedke, Rita Rejane. VI. Klauck, Zuleica.

21-57795 CDD-658.3

Índices para catálogo sistemático:
1. Recursos humanos: Administração 658.3
Cibele Maria Dias – Bibliotecária – CRB-8/9427

Todos os direitos reservados para a EDITORA TOTALBOOKS® EIRELI
Av. Willy Eugênio Fleck, 1500/337
CEP 91150-180 – PORTO ALEGRE –RS
Fone (51) 98551-0496
www.totalbooks.com.br
contato@totalbooks.com.br

Não é permitida a reprodução total ou parcial desta obra, por quaisquer meios, sem a prévia autorização por escrito da editora.

Os autores e as autoras são responsáveis pelos conteúdos apresentados (textos, figuras, tabelas etc.) e assumem total responsabilidade pública e jurídica sobre os mesmos.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

Zuleica Klauck 4

ANO 2020: PRECISAMOS CONVERSAR SOBRE SAÚDE MENTAL, TRABALHO E "NORMALIDADE"

Rita Rejane Luedke 9

NÓS DO RH: DE ONDE VIEMOS E PARA ONDE VAMOS?

Magda Estefânia Arbo Pavlak 36

A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NUNCA PRECISOU SER TÃO HUMANA

Fernanda Poli 46

O FUTURO DO RH: ESTRATÉGIAS QUE VISLUMBRAM UM AMANHÃ QUE COMEÇA AGORA

Lucélia de Souza Carlos 60

A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E O NOVO NORMAL NA INDÚSTRIA 4.0 – UMA ABORDAGEM COM DICAS PRÁTICAS PARA O DIA A DIA

Getulio Teixeira 85

OS ARTIGOS E SEUS AUTORES 121

APRESENTAÇÃO

As crises são catalisadoras de problemas, tornando-os, em geral, ainda mais críticos. Estes momentos nos trazem desafios e aprendizados imensuráveis, pois nos fazem sair da zona de conforto, além de repensar e reavaliar tudo o que está sendo entendido como problema. Tratam-se de fases de imersão para a realização de um diagnóstico profundo, abrindo espaço para a criatividade e para a elaboração de novas versões de enfrentamento e busca de novos e/ou melhores resultados, para se dizer o mínimo. Não é surpresa, portanto, que em boa parte das organizações brasileiras, no caso da área de Recursos Humanos – RH - têm-se observado consequências extremamente positivas.

No início da década de 2020, a pandemia da COVID-19 trouxe novas percepções para a sociedade. Nunca havíamos presenciado nada parecido. Com a escolha pela prevenção e combate ao poderoso vírus, houve confinamento social, com medidas de higiene e segurança, onde equipes inteiras passaram a trabalhar de forma remota. Paradigmas foram quebrados em relação à transformação digital e, simultaneamente, houve, para a maioria dos segmentos da economia, uma drástica redução no consumo. Em alta, esteve a solidariedade e a união de esforços. Infelizmente, ao mesmo tempo, o oportunismo de alguns foi notório.

A área de RH, que tem foco na gestão de pessoas, prontamente se reestruturava, em especial quanto à transformação digital nos processos, assim como em relação às adequações impostas pela LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados. A partir daí, a área passa a se destacar, assim como o tema saúde mental das pessoas. Um outro desafio passa a ser a gestão das equipes, que se tornam híbridas, na forma de fazerem as suas entregas. O assunto vem à tona, com expressão e necessidades específicas. Nesta fase também foram - e seguem

sendo - repensadas as questões que envolvem a segurança (em relação à saúde como um todo) dos funcionários, ao retornarem ao trabalho presencial, além do seu engajamento. O mesmo vale para as equipes que seguiram – e seguirão - trabalhando remotamente, dentro do contexto formado por elas.

Diante deste cenário, da noite para o dia, surgiu uma necessidade de reformulação em todos os setores das organizações. A área de RH, por exemplo, começou a experimentar uma maior participação nas estratégias das empresas, através de sua introdução imediata nos comitês de crise.

Assim, podemos pensar em um novo perfil do profissional de RH, através da mudança de mentalidade, de habilidades a serem desenvolvidas e, em especial, do posicionamento estratégico, como profissional de uma área de Gestão de Pessoas, que se torna fundamental e imprescindível. Trata-se de algo que, lentamente, vinha ganhando espaço ao longo dos últimos anos e que, definitivamente, está acontecendo. Como o mercado vem declarando, a pandemia da COVID-19 se tornou uma aceleradora de tendências.

Pensando nessas premissas, e pretendendo responder a algumas questões que surgem, ao pensarmos no que já aconteceu e no que está por vir, a TOTALBIZ considerou realizar um trabalho em cocriação com profissionais do mercado das mais diversas áreas. Com esse intuito, foi lançado um convite público para selecionar os diferentes artigos que integram este livro alusivo aos seus doze anos de existência.

Cada artigo selecionado constitui um capítulo, onde são apresentados diferentes pontos de vista sobre o tema em pauta: RH E O NOVO NORMAL NAS ORGANIZAÇÕES. Os textos se tornam, assim, complementares, em virtude da multidisciplinaridade de seus autores, seja pela formação, seja pela atuação no mercado, ou por experiências dentro e fora da área de Recursos Humanos, enquanto RH, DHO, *Business Partner* e/ou Gestão de Pessoas. Desta forma, objetiva-se responder a algumas questões implícitas ao referido assunto e à disposição inicial, que expõe a

transformação digital e o impacto da COVID-19, tais como as listadas a seguir.

- Qual será o futuro do RH, enquanto área de Gestão de Pessoas?
- Qual será o papel do profissional desta área?
- Qual será o seu novo *mindset*?
- Que competências este profissional necessitará ter para a eficácia das ações?
- Qual a postura do profissional da área de Gestão de Pessoas diante da LGPD?
- De que forma a tecnologia deverá ser usada como meio para as ações estratégicas da área?
- Quais serão as contribuições da área de Gestão de Pessoas que, ainda, em algumas organizações, é denominada de área de Recursos Humanos, quanto ao desenvolvimento das lideranças?
- Qual será a importância dos investimentos em engajamento e experiência dos funcionários (*employee experience*)?
- Como ficará a saúde mental das pessoas?
- Como dar conta de tudo isso?

Os leitores iniciarão sua jornada de respostas a estas questões pela leitura do capítulo de *Rita Rejane Luedke*, **Ano 2020: precisamos conversar sobre saúde mental, trabalho e "normalidade"**, em que a autora aborda, com propriedade e vivência profissional, tanto na iniciativa pública quanto privada, os temas saúde, saúde mental e trabalho, bem-estar e qualidade de vida dos profissionais *versus* os impactos correspondentes, as possíveis estratégias de enfrentamento frente à crise provocada pela pandemia COVID-19 e o chamado "novo normal".

A partir daí, a leitura segue pelos temas abordados por *Magda Estefânia Arbo Pavlak*, que apresenta de forma introdutória, no capítulo **Nós do RH: de onde viemos e para onde vamos?**, os temas RH estratégico, *HR Business Partner* e o

RH no "novo normal", compreendendo sua vivência corporativa, e enquanto empreendedora na área de consultoria organizacional.

A área de Recursos Humanos nunca precisou ser tão humana é o título do capítulo de *Fernanda Poli*, que nos traz uma visão muito prática sobre a realidade corporativa no dia a dia da área de recursos humanos, com base em sua vasta vivência profissional, em especial quanto às habilidades dos líderes, para lidar com as pessoas, a partir do *caos* gerado pela pandemia. Com temas como Inteligência Emocional e Psicologia Organizacional, a autora discorre com facilidade e praticidade a sua visão sobre o RH no "novo normal", e sobre a visão humanitária a que a área passou a ser desafiada.

Lucélia Souza Carlos nos traz a sequência e o fechamento para as várias reflexões e estímulos provocados pelas autoras que a precedem neste livro, também de forma muito prática, tendo em vista sua vivência enquanto consultora organizacional. Em seu capítulo **O futuro do RH – estratégias que vislumbram um amanhã que começa agora,** destaca alguns temas como o protagonismo do RH, o *mindset* do profissional de RH, a tecnologia a serviço do RH, e o futuro do RH.

Por último, para a finalização deste livro, foi escolhido o capítulo de *Getulio Teixeira,* intitulado **A área de recursos humanos e o "novo normal" na indústria 4.0 – uma abordagem com dicas práticas para o dia a dia.** Como já sinaliza o título, o autor analisa os seguintes temas: o RH no processo de mudança; as lideranças no RH; RH, Neurociências e Psicologia Positiva; RH na melhoria contínua; RH na sociedade 5.0; e o RH e o "novo normal" na indústria 4.0. As dicas práticas facilitam, para muitos, a compreensão e o processamento, pela visão deste consultor que lida, diariamente, com a implementação destas mudanças, juntamente com os líderes e com os demais recursos humanos das organizações.

Esperamos que a leitura deste livro contribua para a formação de profissionais das mais diversas áreas de atuação, assim como para estudantes, líderes e consultores organizacionais. Também estimamos que o profissional da área

de Recursos Humanos tenha um reconhecimento diferenciado, enquanto agente estratégico de mudanças, na gestão de crises, ou de planos de desenvolvimento e gestão do conhecimento da organização.

Queremos aqui, muito mais do que falar e projetar um futuro de um chamado "NOVO NORMAL", debater se de fato esse "NORMAL" é tão novo assim ou se, simplesmente, o que precisamos protagonizar é o fortalecimento do aprendizado conquistado pela vivência COVID-19, para seguirmos em frente, em franco desenvolvimento, em especial no campo das relações humanas e de gestão de negócios.

Convidamos a todos para essa construção que já se deu pela cocriação da obra e que, agora, seguirá através da contribuição dos leitores em sua crítica e em conclusões sobre o que virá a seguir. De nossa parte, cremos num mundo mais humano e com uma visão ampliada para as questões que envolvem a gestão de pessoas, como um todo.

Um agradecimento especial deve ser dirigido para a EDITORA TOTALBOOKS, pois seu apoio foi fundamental, nesta construção cocriativa.

Porto Alegre, RS, março de 2021.

Zuleica Klauck, organizadora e TOTALBIZ *Founder*.

ANO 2020: PRECISAMOS CONVERSAR SOBRE SAÚDE MENTAL, TRABALHO E "NORMALIDADE"

Rita Rejane Luedke

A vida fluía, como um dia qualquer, aleatório, de um tempo não tão distante. Tínhamos planos pessoais e profissionais: viagem, moradia, relações interpessoais, família, promoção na empresa, ter seu próprio negócio, inovar, empreender… sonhos, anseios, desejos. Tínhamos, teclei acima, e continuamos tendo; porém no ano de 2020 se fez necessário repensarmos ações e readequarmos a nossa vida pessoal e profissional em um "piscar de olhos".

Surgiu uma significativa crise sanitária/ epidemiológica de proporções gigantescas que, conforme informações, começou tão longe da nossa realidade (na China) e impactou tanto na nossa rotina diária. Sentimo-nos atropelados por uma avalanche de notícias, protocolos, orientações e medidas para prevenção e enfrentamento de uma situação jamais pensada, e nem experimentada, mas imposta e real. Impactos ocorreram e continuam ocorrendo; nossa saúde percebe, sinaliza, tem voz: escutemos com muita atenção e sabedoria. Rapidamente, pois o tempo urge.

A pandemia COVID-19 é acompanhada por enorme gravidade social, econômica e política, afetando fortemente a todos nós e, como não poderia deixar de ser, também nossas relações com o trabalho. Além de trabalhadores, somos humanos (seria esta a ordem correta?), e temos fragilidades, vulnerabilidades que nos são inerentes enquanto seres vivos.

Como também somos capazes de refletir individual e coletivamente sobre a realidade, e isso nos permite uma maior compreensão dos efeitos da atual situação, nossa capacidade de enfrentamento é ampliada, mas também sinaliza opções para atenuarmos os efeitos da crise em nossas carreiras.

SAÚDE, SAÚDE MENTAL E TRABALHO

Saúde

A Organização Mundial da Saúde (OMS), há mais de 70 anos, definiu ***saúde*** como "um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas como a ausência de doença ou enfermidade". (OMS, 1946).

O conceito acima, também é reconhecido e validado pela Organização das Nações Unidas (ONU); entretanto, a referida definição é muito questionada, tanto por profissionais de saúde quanto por trabalhadores de outras áreas. Com frequência, há discursos sobre estar ultrapassada e não refletir nossa realidade de forma integral.

Ainda, pertinente ao que trataremos aqui, cabe termos, de forma clara, que a definição de "saúde" não tem um significado único aceito por todos nós. O que encontramos são diferenças do conceito e da sua aplicabilidade conforme as situações em que nos encontramos, bem como nossa visão a partir de próprios valores individuais, filosóficos, religiosos e científicos.

Saúde mental

Agora pare um pouquinho e pense: o que é saúde mental para você? É a ausência de sintomas psicológicos/psiquiátricos? É a ausência de doença psicológica/psiquiátrica?

Se você respondeu **SIM** às duas questões anteriores, então convém pensar sobre "o que é ser normal"?

Ainda, se você for uma pessoa ousada, arriscaria pensar em alguma resposta para: o que será o "novo normal" tão falado, esperado e desejado?

Dejours (2011, p. 47) nos traz uma reflexão importante: é fundamental pensarmos a respeito de sujeitos que, apesar das pressões que devem enfrentar, conseguem evitar a doença e a loucura. Então, o campo não ocupado pela loucura seria o da normalidade? O autor acrescenta, ainda, que a normalidade dos

comportamentos não implica a ausência de sofrimento. E o sofrimento, além disso, não exclui o prazer.

Bem, vamos por partes.

No *site* da Secretaria de Saúde do Estado do Paraná[1] lemos que

> [...] a saúde mental implica muito mais que a ausência de doenças mentais. Pessoas mentalmente saudáveis compreendem que ninguém é perfeito, que todos possuem limites e que não se pode ser tudo para todos. Elas vivenciam diariamente uma série de emoções como alegria, amor, satisfação, tristeza, raiva e frustração. São capazes de enfrentar os desafios e as mudanças da vida cotidiana com equilíbrio e sabem procurar ajuda quando têm dificuldade em lidar com conflitos, perturbações, traumas ou transições importantes nos diferentes ciclos da vida. A Saúde Mental de uma pessoa está relacionada à forma como ela reage às exigências da vida e ao modo como harmoniza seus desejos, capacidades, ambições, ideias e emoções. (SECRETARIA DE SAÚDE DO ESTADO DO PARANÁ, 2021).

Os responsáveis pelo texto acrescentam, ainda, que

> [...] ter saúde mental é: estar bem consigo mesmo e com os outros; aceitar as exigências da vida; saber lidar com as boas emoções e também com aquelas desagradáveis, mas que fazem parte da vida; reconhecer seus limites e buscar ajuda quando necessário. (SECRETARIA DE SAÚDE DO ESTADO DO PARANÁ, 2021).

Trata-se de uma definição onde a **saúde mental** é entendida e aceita como relacionada à individualidade. É pessoalizada, diz respeito a mim, a ti, a nós, mas entendendo

---

[1] Site da Secretaria de Saúde do Estado do Paraná: https://www.saude.pr.gov.br/

cada um como ser único e ativo, capaz de perceber, transformar realidades e transformar-se ao longo da vida.

Trabalho

Te convido a pensar sobre uma palavra, uma ação, um significado que vai muito além das 8 (oito) letras que lhe compõe: trabalho!

O que é **trabalho** para você?

A bibliografia pesquisada nos traz que trabalho é um "substantivo masculino; um conjunto de atividades, produtivas ou criativas, que o homem exerce para atingir determinado fim." (HOUAISS, 2001).

Na Wikipédia, lemos que

> O trabalho é o fator de produção mais importante. Usualmente os economistas medem o trabalho em termos de horas dedicadas (tempo), salário ou eficiência. O trabalho é a essência do homem. O que distingue o homem dos animais é a sua consciência e a intencionalidade para o trabalho.[2] (TRABALHO (ECONOMIA), 2020).

O que você pensou anteriormente sobre trabalho somado ao conteúdo que você leu faz sentido? Agrega? Amplia ou restringe sua percepção?

Ao ingressarmos no mundo do trabalho, temos ideias, planos, projeções sobre como vai ser esta experiência na nossa vida. Isto tudo está muito ligado à carreira. E, a propósito, sua carreira, como está? E o que é mesmo carreira?

Consideremos a definição de carreira de forma ampla neste momento, como sendo a trajetória percorrida durante nossa vida profissional. Esta caminhada inclui empresas nas quais trabalhamos, os conhecimentos, competências e as habilidades que fomos adquirindo e desenvolvendo ao longo dos anos, a

---

[2] https://pt.wikipedia.org/wiki/Trabalho(economia).

construção da nossa imagem e reputação, e a forma como fomos identificando o caminho a ser percorrido, nos validando e construindo, enquanto trabalhadores, profissionais e pessoas.

Certamente que há (e haverá) muitas transversalidades no decorrer da jornada. Por vezes, o que desejamos aos vinte anos é completamente diferente do que queremos aos trinta, quarenta e cinquenta anos; por isto, é tão importante, de tempos em tempos, realizarmos uma autoavaliação para identificarmos e alinharmos sentimentos, desejos, necessidades, interesses e realidade. Autoconhecimento e respeito consigo mesmo são fundamentais em momentos como este.

Ainda sobre carreira, te convido a pensar se a sua foi planejada, ou foi se construindo no decorrer do caminho? Como foi/está sendo esta construção? Reforço novamente que não há julgamentos, apenas a relevância de refletirmos e identificarmos como "chegamos até aqui" e "para onde estamos indo". Estes questionamentos são fundamentais e básicos para o melhor entendimento a respeito do tema.

NA EMPRESA

Muitas pessoas trabalhavam juntas em um espaço físico comum. Algumas destas pessoas conviviam neste espaço há pouco tempo, outras há muito tempo. Há também aqueles que passavam mais tempo na empresa do que com seus familiares. Você conhece alguém assim? Resposta fácil, certo? Conhecemos muitas pessoas assim! Às vezes, nos reconhecemos agindo assim!

A disposição das mesas e dos objetos pessoais que as compõem/personalizam, das cadeiras, os horários de chegadas, os lanches, os almoços, os diálogos com filhos ou familiares por telefone ou via mensagens rápidas, as risadas, as divergências, o tom de voz, o olhar, as dicas, o ombro amigo, o cafezinho, os cheiros, as cores, os rituais… Tudo isto são características que geralmente não pensamos quando nos perguntam no que trabalhamos, ou como é nosso dia a dia, mas que sentimos, percebemos e reconhecemos como únicas, especiais, e nos

reconhecemos como parte disto tudo; somos um time, uma equipe!

Assim vão se construindo valores além de salário e benefícios. Valores que não se vendem e nem compram; apenas são vividos por quem fizer parte daquele grupo, naquele momento.

No primeiro trimestre de 2020, o trabalho talvez estivesse monótono para alguns e desafiador para outros; sabe-se lá? E aí, tudo mudou! A pandemia trouxe com ela muito terror em relação à COVID-19: invadiu nossa rotina, nossos lares, sem pedir licença. As notícias eram confusas e contraditórias, ninguém mais sabia como agir, o que fazer e o que poderia acontecer; só se sabia que o vírus era muito agressivo, mortal, e isto, por si só, já bastava para assustar a todos nós. As características individuais há muito reprimidas, tiveram voz. Atitudes foram tomadas sem muito pensar e os tempos ficaram mais difíceis ainda…

Aqueles que mantiveram seus vínculos de trabalho, tiveram suas rotinas alteradas de forma substancial e significativa: o trabalho remoto que já vinha apresentando forte crescimento, foi adotado rapidamente, sem o preparo e nem os recursos minimamente necessários para a sua prática.

Estão sendo percebidos e muito estudados impactos do trabalho na nossa saúde. Nossa representação mental de trabalho fora basicamente construída e praticada de acordo com uma dinâmica presencial, com horários de trabalho, interações e trocas entre o coletivo. Mudar rapidamente e "ajustar-se" configura um desafio muito maior do que se imagina. E agora como vai ser?

É relevante destacar aqui que muitas empresas tiveram um tempo exíguo para planejar sua forma de adaptação, e várias se demonstraram preocupadas em oferecer recursos, orientações e flexibilidades para o trabalho em casa; em outras, o foco foi nos equipamentos de proteção individual (EPIs) e fluxos de prevenção ao contágio da temida doença; e, ainda, em outras tantas empresas, vimos e continuamos vendo uma luta por

tentativas de ajustes, ensaios e erros que custam muito mais do que se pensou. Algumas empresas fecharam as portas, e sabemos que o significado desta ação vai muito além do processo burocrático, com impactos e repercussões por vezes não traduzíveis em palavras.

Por outro lado, a vida continuou sendo mais valorizada do que nunca, e os serviços essenciais (não apenas os públicos), se depararam com demandas potencializadas e nem sempre absorvíveis em tempo adequado/desejável. Não nos esqueçamos aqui que, em todos os serviços presenciais, o medo do contágio imperava (e nem teria como ser diferente), impactando sobre a saúde mental também daquele que o praticava, colocando-o em conflito entre fazer seu trabalho e o medo da contaminação (a si e aos seus entes queridos).

HOME OFFICE

O *home office* era e é uma opção de formato de trabalho para muitas empresas, que surgiu como "prática" viável e adaptável para a maioria das pessoas (e única, para algumas), no momento da crise COVID-19. Entretanto, não vivenciamos um *home office* em sua essência, consensado entre as partes e com estruturas e fluxos claros: o que encontramos foi um *home office* adaptado, improvisado, urgente e implantado não por opção, mas sim pela falta dela.

Vamos pensar sobre isto, considerando a própria realidade: como foi a organização na sua empresa? E como foi a relação na sua casa, com a família: todos trabalhavam em casa? Para quem tem filhos(as) em idade escolar: foi preciso auxiliar nas atividades da escola? E na rotina doméstica, quem dava conta?

Novamente reforço aqui que as lembranças são sem julgamentos, justificativas e sem críticas. Estas são apenas constatações de realidades vividas (e até poucos meses atrás, nem sequer pensadas por nós) que merecem reflexão, e predispõem propostas alternativas e ajustes necessários ao nosso "fazer".

Com estas formas adaptadas/adaptáveis de trabalho, novas realidades surgiram, novos espaços, fluxos, formas de comunicação, roupas de trabalho, rotinas. Algumas pessoalidades adentraram pelo trabalho e o trabalho invadiu o lar. Ficamos conhecendo e participando de algumas experiências que jamais sequer considerávamos existir no contexto anterior, ou seja, no formato presencial.

Assim, fomos reconhecendo nossos colegas de trabalho de forma diferente, mais integral, humana e real. Não apenas como um trabalhador que cumpria jornada de "X" horas e fazia isto ou aquilo; não só aquela pessoa que ligava para os pais todo o dia pela manhã para saber como foi a noite anterior (e a gente criticava que assunto pessoal não era para ser misturado com trabalho); não só "aquele/a" que falava alto e era porta-voz do grupo em situações de atritos com chefias, ou era quem apaziguava o grupo em momentos de divergências...

Certamente que expor sua realidade doméstica (a localização do computador, o latido do cachorro, o choro do filho, o barulho da máquina de lavar) não é confortável para alguns. Ok, sem problemas. Mas tenhamos claro que esta mesma realidade é/foi muito importante, esclarecedora e fonte de união/aproximação para outros.

Pensemos: quantas coisas novas/legais descobrimos sobre as pessoas durante o isolamento físico? Entramos em casas onde nunca havíamos sido convidados anteriormente e que, talvez, nunca entremos fisicamente, até. E, acima de tudo, passamos a ter uma certeza: não estamos sozinhos!

Descobrimos, de uma forma ou de outra, nossa capacidade de adaptação, inovação, flexibilidade e aproximamos o virtual do real, da melhor forma que nos foi possível, com as condições que tínhamos, objetivando nos mantermos unidos, inseridos, participantes.

Pais e mães tiveram um enorme desafio pela frente: como exercer uma educação e parentalidade mais presente? Como conciliar afazeres domésticos e profissionais? Como auxiliar nas

tarefas de escola, brincar, relaxar? Parece que a conta não fecha e que as horas do dia não são suficientes. A culpa aparece, trazendo com ela vários outros sentimentos que nos sobrecarregam ainda mais, enquanto indivíduos com vários papéis sociais.

A gestão do tempo tornou-se um desafio e tanto. A referência aqui não é apenas ao "seu" tempo e, sim, ao tempo de trabalho em ambiente doméstico, com todas as transversalidades que ele nos traz e os papéis que ocupamos neste contexto.

O estabelecimento de prioridades passou a ser fundamental, bem como a clareza dos fluxos de tarefas (métodos, sequência, responsabilidades). E, como dica boa é dica compartilhada, é indispensável atentarmos sempre para a identificação de sinais de fadiga e/ou desmotivação em nós, naqueles que nos cercam e em nossas equipes. Pausas fazem parte do jogo, não esqueçamos nunca disto!

Mulheres e mães têm relatado maior dificuldade em relação ao trabalho remoto e tarefas do lar. É uma realidade muito presente e atual e, indo além deste exemplo, entendemos aqui que sentimentos de sobrecarga família-trabalho podem diminuir o comprometimento de qualquer trabalhador, aumentar sua insatisfação com a situação que vivencia e, até mesmo, fazê-lo cogitar desligar-se da empresa (visto não lhe ser facultado "desligar-se" do contexto familiar). Assim sendo, há consenso de que o suporte emocional e afetivo de figuras de liderança é fundamental, seja na prevenção, ou na tentativa de equilíbrio entre demandas familiares e de trabalho.

Há trabalhadores que moram sozinhos e que, durante a pandemia, também tiveram que aprender a lidar com fatores afetivos e sociais limitadores. Cada um reage conforme a sua capacidade de adaptação, e o suporte social é de relevância para o bem-estar e diminuição dos sentimentos de isolamento de forma ampla (relações de amizade, companheirismo, equipe). Também é fundamental que estes trabalhadores sejam constantemente monitorados por seus gestores (habilidades

sociais, afetivas, instrumentais) com *feedbacks* construtivos sobre o seu desempenho.

NOVOS TEMPOS?

A cada dia vemos novas formas de organização surgindo, propostas e/ou sugestões de como se pode "trabalhar melhor", "obter maior satisfação", "conquistar maior lucro", "ter maior destaque". Estas trazem consigo novos perfis de trabalhadores: mais ágeis, articulados, tecnológicos, com respostas muito rápidas e adequadas aos famosos "tempos modernos" (sim, qualquer analogia não é mera coincidência – inclusive te convido a (re)assistir ao filme "Tempos Modernos", de Charles Chaplin e tirar as suas próprias conclusões).

Estamos vivendo, com uma rapidez ímpar, inúmeros processos de transformações tecnológicas impactantes no modo de pensar e executar o trabalho. Algumas condições sinalizam para uma precarização do trabalho, no sentido de modelos menos definidos e pouco estruturados, mais "leves" (fluidos, até) no que diz respeito ao tempo e local do trabalho. Assim sendo, modelos padronizados de emprego formal (com atividades e fluxos estruturados, organogramas e promoções, benefícios e férias garantidas) trocam de lugar com outras formas de organização do trabalho em si. Os valores mudaram: flexibilidade de tempo, "deslocalização" do trabalho (não há um local específico), trabalho/relações virtuais (desde que se tenha um dispositivo que acesse a internet), maior conforto e comodidade (realizar o trabalho no lar ou receber suas compras sem sair de casa), contato direto com o cliente, vínculos alternativos de trabalho (por conta própria, em tempo parcial, temporários, etc.), surgem como forma de enfrentamento à limitação de ir e vir, por motivos sanitários óbvios, a uma recessão econômica e ao potencial aumento do desemprego, infelizmente.

Faz-se relevante destacarmos, a seguir, algumas possíveis situações de vulnerabilidade da nossa saúde, em relação ao trabalho.

- **A individualização do trabalho**. Tenhamos claro que trabalhar de forma individual não significa necessariamente trabalhar sozinho. Este é o ponto. A solidão pode comprometer e degradar a atividade laboral, bem como o ser humano em si; por isto, é tão importante nos identificarmos e interagirmos com nossos coletivos (equipe, parceiros, chefias, clientes, fornecedores) entendendo sempre que a qualidade de vida no trabalho também é construída na interação com o outro, seja em situações de divergências e/ou consensos.
- **A fragilização das relações contratuais.** As relações de trabalho retratam as relações em si, socialmente validadas por todos nós. As oportunidades que se apresentam são inúmeras; somos "bombardeados" por opções e preços que nos fazem questionar "como isto é possível"? E o mercado responde. Talvez não estejamos satisfeitos com as respostas, mas aí, convém repensarmos "o que estamos demandando"?
- **A centralidade do trabalho nas vidas.** A redução das atividades econômicas, de uma forma ampla, nos convida a repensar nosso próprio "fazer". Seria uma questão de sobrevivência ou desafio? Novos produtos, mercados, métodos/jeitos de fazer, necessidades (gerais e potencializadas pela pandemia) despontam rapidamente. E tudo isto é acompanhado de um enorme investimento de energia, tempo, disponibilidade, ousadia, motivação, responsabilidade, criatividade, e por aí vai.

Calma lá: o ajustamento de metas entre desempenho individual e realidade são imprescindíveis neste momento! Respire, pare, se permita olhar para o lado. Ao continuar a leitura, solicita-se que você considere a próxima reflexão dentro de sua realidade atual: se o *home office*, por vezes, traz com ele a redução das fronteiras entre o trabalho e a vida privada, então certamente pode ser um facilitador para cargas de trabalho

excessivas, relações de trabalho abusivas e metas inalcançáveis em um espaço de tempo restrito, certo? E, se ainda associarmos a uma alimentação deficitária (porém prática e rápida), ao sedentarismo, ao pouco (ou nenhum) espaço para o lazer, só pode ter um resultado: prejuízo da sua saúde! Há ainda alguma dúvida sobre isto?

Ao observar o cotidiano de outro ângulo, encontra-se a palavra "sonhos". Sim, sonhos! Certa vez li um questionamento que compartilho aqui: "se não sonharmos, como encontraremos possibilidades"? Faz parte da natureza do ser humano sonhar, desejar, meio sem saber como, mas tendo aquela imagem mental que traz um sorriso no rosto e que põe todo o corpo para trabalhar na sua viabilidade, ainda que demore.

Observemos as crianças, e a nós mesmos, algum tempo atrás: como são/eram os sonhos (não os de consumo, o "quero ter", mas os de vida, ou seja, os "quero ser")? No seu caso, eles ainda estão aí? Como você tem lidado com os seus sonhos? Sua trajetória profissional tem aproximado ou afastado você de seus sonhos?

O mercado está altamente competitivo, é fato! Existem pessoas capacitadas e muito capacitadas por todos os lados; então, para encarar esta disputa, sempre temos que estar em evolução contínua. Sempre estamos "em atualização" – frase que me faz lembrar de uma mensagem que surge na tela quando nossos *softwares* e aplicativos estão sendo "adequados ao tempo atual".

O básico não se sustenta mais.

Compartilho aqui uma parte do que escuto no meu cotidiano, como psicóloga: "para chegar onde poucos chegam, tenha coragem de fazer o que nem todos fazem", "dedique-se mais", "arranje tempo", "faça um planejamento estratégico", "amplie suas capacidades/possibilidades", "saia do lugar comum", "dê um jeito", "reavalie suas prioridades" e outras tantas parecidas. Quem nunca?!?!

Agora, questiono você: por que, em muitos momentos de vida, o sentimento de que toda a autoconstrução que lhe custou tanto, parece ter tão pouco valor? O que fazer com isto tudo que você "se tornou"?

Surgem, então, outras frases que também integram minha rotina enquanto profissional da área da saúde mental: "preciso do salário", "não tenho mais idade", "não sei nem por onde começar", "não tenho energia", "estou tão cansado(a)", "não consigo acompanhar o mercado, a tecnologia", "o que vou dizer aos meus filhos", "eu não me encaixo mais", "veja no que me tornei"...

Um questionamento amplo impera: o que fazer com nossos sonhos, histórias, nossos sentimentos, a vida que construímos e vivemos até aqui?

Pensar, refletir, sentir… incomoda (eu sei) e causa desconforto; faz vir à tona algo que você preferia deixar onde estava, certo? Trago verdades: você não está sozinho(a)!

Em momentos como este, é importante identificar, nas suas relações, quem é/são, ou podem vir a ser seus suportes. Me refiro àquele ombro amigo, àquele olhar que não te julga, àquele abraço apertado, àquela escuta atenta e presente ao seu momento, àquela risada que faz quem está ao redor querer participar da alegria que está presente ali, àquele colo que todos precisamos (independentemente do tamanho ou idade).

Pode vir de perto ou de longe; nem sempre são familiares e, nem sempre, são pessoas que trilharam o caminho conosco (por vezes, estão de passagem). Você nem imagina como este processo é agregador e fundamental para todos nós. Pense: com quem você se sente seguro para conversar, trocar ideias? Converse com esta(s) pessoa(s). Seja realista, fale de seus sonhos, desejos, ria e chore se for o caso, admire e seja admirado, mas seja você e troque com ela(s); ajude, também. Talvez vocês possam se auxiliar, talvez não; você só saberá experienciando.

O TRABALHO E SEUS SIGNIFICADOS

Todos temos dicotomias, divergências dentro de nós. Alguns dizem que são oscilações ou “altos e baixos” de pensamentos e sentimentos sobre alguma coisa ou situação.

Ao relacionarmos a pluralidade que nos representa com o tema proposto neste artigo, sugiro que você pense: a) numa situação em que o trabalho prejudicou sua saúde; e b) outra em que o trabalho favoreceu sua saúde.

Certamente que existem inúmeras. E lá esteve você, vivenciando todas elas.

Algumas foram confusas, difíceis, fizeram aflorar sentimentos de medo, solidão e abandono (exemplo: lutos, separações, doenças, etc.). E lá estava ele, o trabalho, para te lembrar que você era importante, que precisavam de você, que você tinha uma rotina, um porto seguro e que a vida continuava, não é mesmo?

A possibilidade de se reconhecer enquanto profissional, e de ser acolhido pelo grupo de trabalho, chefias e clientes (mesmo com limitações momentâneas), de poder se reconhecer com dificuldades neste momento, e prosseguir (ainda que seu espaço interno esteja um caos, em frangalhos ou em reconstrução) é uma experiência de resiliência inesquecível. Esta te moverá, mesmo que você não a consiga perceber naquele momento.

Para Monteiro (2019, p.31), o trabalho faz parte da existência humana e institui o homem enquanto ser social; o ser humano que age, interage e transforma a natureza e a si próprio. Logo, ao ter uma ação concreta no mundo, ele age, se organiza e desenvolve os seus afetos por meio do trabalho.

A importância do trabalho na nossa vida, na construção da nossa identidade, o valor pessoal/individual e social é inquestionável. Entretanto, trabalhar não é apenas produzir, é transformar a si mesmo. Como nos traz a autora acima, é se conhecer e se reconhecer durante o processo que está sempre em constante movimento.

Se por um lado temos fatores individuais e histórias personalizadas, por outro temos fatores do ambiente laboral. Em muitos casos, a organização deste trabalho tem características fundamentalmente padronizadoras e, por consequência, despersonalizantes: o desafio está na forma como se vai lidar com isto tudo, e o que surgirá a partir de então.

Constatamos que, por medo de perder o emprego, a fonte de renda e, por vezes, a própria dignidade, muitos trabalhadores suportam desconfortos, dores e doenças que parecem ser invisíveis a todos. Menos, claro, a quem sente, a quem sofre e nem sabe bem o motivo. Inúmeras dificuldades econômicas e profissionais podem estar associadas à baixa autoestima, insegurança, medo, ansiedade e sentimento de culpa, sim. Porém, não são as únicas desencadeadoras destes sentimentos.

Ao falarmos de trabalho, também temos o trabalho que magoa, entristece, envergonha, desvaloriza, que não permite a expressão de autonomia, desejos e criatividade, onde não nos reconhecemos nele. Este é o trabalho que faz sofrer; este é o trabalho que nos adoece psiquicamente. Aqui faço referência não apenas às tarefas em si, mas também às relações de trabalho.

As pessoas carregam consigo características pessoais e procuram imprimir sua marca no trabalho: são as suas formas de fazer (o "meu jeito de fazer" ou "meu toque"), sejam no nosso local de trabalho, na forma de executar as atribuições, e/ou nos relacionamentos com colegas, chefias, clientes, fornecedores. É o diferencial de cada um, o que torna cada pessoa um ser único, especial: a "impressão digital no mundo do trabalho", de cada indivíduo.

Entretanto, nem sempre as tarefas/relações advindas do trabalho são saudáveis e, na rotina de muitos, são encontradas situações como: trabalho repetitivo, monótono, assédio moral/sexual, pressão da demanda, ritmo intenso, controle excessivo, discriminação racial, estresse, trabalho não ético, trabalho fora de horário, metas de desempenho elevadas, solidão, desemprego, etc.

A dúvida sobre como agir em contextos tão diversificados, encontra algumas respostas:

- na escuta ativa, quando ouvimos, por exemplo, frases como: “já não sou mais quem eu era”, “eu não me reconheço”, entre outras, nos trazem alertas importantes; e
- na atenção a sinais como convívio com dor permanente, distúrbios do sono, alimentação, humor, repercussões na vida sexual, ansiedade elevada, sem percepção do sentido da vida, os quais podem ser indicadores de necessidade de buscar ajuda especializada, com brevidade.

Assim sendo, na relação Saúde Mental e Trabalho, é de certa forma paradoxal falarmos em “fatores de risco universais”, pois sabemos que cada um de nós vai reagir de forma diferente às mais variadas situações de trabalho, nos mais variados momentos de vida.

A realidade e as vivências foram e continuam sendo únicas. Nos colocaram em contato, sim, mas viemos de lugares diferentes e, por vezes, falamos “idiomas diferentes” também, e a necessidade de adequação/padronização que se impõe, em alguns momentos, nos despersonaliza, desvaloriza, nos deixa “sem chão”.

Ainda, consideremos que algumas condições de trabalho como elevada pressão, ambientes altamente competitivos e/ou geradores de sobrecarga de trabalho, e situações de ameaça de violência ou constrangimento moral, vão acelerar a disposição ao adoecimento psíquico que vai ocorrendo sem que percebamos, silenciosamente, de forma insidiosa e cruel, invisível – e do qual todos evitamos falar.

Neste momento, cabe refletirmos sobre nossa vida, nosso trabalho, nossos afazeres:

a) Qual é a sua principal fragilidade em relação ao trabalho?

b) O que você faz/pode fazer para sentir-se melhor?

> Numerosos são os [...] empregados [...] que mantêm ativamente, fora do trabalho e durante os dias de folga, um programa onde atividades e repouso que são verdadeiramente comandados pelo cronômetro. Assim, eles conservam presente a preocupação ininterrupta do tempo permitido a cada gesto, uma espécie de vigilância permanente para não deixar apagar o condicionamento mental ao comportamento produtivo. Assim, o ritmo fora do trabalho não é somente uma *contaminação*, mas antes uma *estratégia*, destinada a manter eficazmente a repressão dos comportamentos espontâneos que marcariam uma brecha no condicionamento produtivo... Este 'presenteísmo' pode ter outras origens (de ordem salarial) mas há casos em que a causa é a luta individual para preservar um condicionamento produtivo arduamente adquirido. (DEJOURS, 1992, p. 47).

A dor/sofrimento/adoecimento relacionados ao trabalho, não são compostos de um único fator e nem de uma única situação em si (e sim de vários, ao longo do tempo), bem como não têm uma única fonte de intervenção. Qual é, então, nosso desafio enquanto profissionais de Saúde Mental & Trabalho? Identificar e avaliar os riscos de sofrimento/adoecimento mental do trabalho, incluindo a tarefa em si e as relações (colegas, chefias, organização e/ou demandas). Trata-se de pensarmos estratégias para a melhoria das condições de trabalho que evitem doenças aos que trabalham, independentemente de como, ou onde, exerçam suas atividades laborais. São práticas que vão além da assistência "médica/psicológica", pois falamos aqui de multidisciplinariedade, tendo como foco a prevenção, o cuidado e o autocuidado, a psicoeducação, a atenção, a escuta, o afeto.

DESAFIOS À VISTA

É indiscutível o amplo destaque ao tema "saúde mental" durante a pandemia; inúmeros holofotes foram a ele direcionados.

Entretanto, o tabu e o preconceito que este mesmo tema traz consigo ainda persistem significativamente. As doenças da cabeça e/ou da alma, os sentimentos desajustados ao momento, o não saber explicar o que se sente, a dificuldade de se ver como protagonista de sua própria história, nem sempre é assunto bem-vindo em ambientes corporativos; entretanto, se isto não acontecer, dificilmente as relações de trabalho, já tão precarizadas, sobreviverão; e os estragos (ao colaborador, empresa e sociedade como um todo) serão imensuráveis.

Monteiro (2019, p.48) comenta sobre a predisposição de algumas pessoas a identificarem-se organizacionalmente como se fosse sua própria identidade. Talvez por promessas reais ou imaginárias como pertencimento, benefícios sociais, plano de saúde ou auxílio-educação, o indivíduo entrega-se de corpo e alma ao trabalho, independentemente do quanto isto venha a lhe custar em um futuro (próximo ou distante). A medicalização passa a ser normal, seja para livrar-se da culpa de sintomas físicos e psicológicos, seja para aliviá-los. Sentimentos de medo, insatisfação, insegurança, inquietação, angústia, depressão, tristeza, tensão, e raiva se fazem presentes constantemente e podem levar o sujeito ao adoecimento.

O que fazer então?

- Inicialmente conecte-se consigo próprio, com seu "eu". Não diga aos outros o que deve ser feito, nem tampouco como devem fazer se você não valida suas próprias orientações, não aplica a você, se você não é exemplo! Práticas bem-sucedidas também precisam ser feitas com constância e coerência. E se a alta administração não estiver de acordo (em teoria e prática propriamente dita), dificilmente a mudança cultural irá ocorrer. Certamente que nenhum de nós é exemplo em tudo, mas ao desconectarmos a palavra da ação, estamos sendo exemplos de quê? Pense nisso.
- Escute. Não é uma tarefa apenas do RH; é e sempre foi sua também! Escute com os ouvidos, com os olhos e com o coração. Olhe ao redor, perceba como estão

as coisas no seu ambiente de trabalho: as expressões, as palavras, o tom das vozes, as risadas (fundamentais), as tensões e dificuldades. Acolha. Permita que o outro te mostre como ele é/está neste momento e, se você não puder auxiliar, direcione para quem possa. Mas exercite uma escuta ativa. E, por favor, deixe o celular fora disto! Para Ferreira (2009, p. 20), a compreensão de um determinado contexto de trabalho depende não apenas da observação, mas também da escuta de situações vivenciadas pelas pessoas, seja a escuta de si próprio(a), seja de outra pessoa.

- Saiba que ninguém está sozinho. Autoestima e autoconhecimento (perceba o que realmente move você) estão cada vez mais no foco. Mesmo atuando em *home office* ou em atividades mais isoladas, todos fazemos parte de uma rede. O "meu fazer ou não fazer" terá impacto no "fazer/não fazer do outro" (seja colega, gestor, cliente, fornecedor) e, assim, sucessivamente. Ao perceber o quanto influenciamos as pessoas com nosso trabalho, nos conectamos direta ou indiretamente como se fôssemos uma rede solidária, que aproxima, que une seres humanos de perto e de longe, e isso faz toda a diferença nas nossas relações. Em momentos de dúvidas e fragilidades convém lembrar e incentivar a força do coletivo. A certeza de pertencimento, de fazer parte, de ter com quem contar e saber que podem contar comigo, nos torna mais próximos, coesos e muito mais saudáveis mentalmente. E preste muita atenção aqui: a comunicação se dá muito mais pelo comportamento do que pela linguagem verbal!
- Tenha prazer no que faz. Leveza, divertimento, descontração podem conviver muito bem, obrigada, com responsabilidade, metas, prazos e novas demandas. Que tal deixar fluir a criatividade, fazer

uso dos recursos tecnológicos e das imprevisibilidades da vida a nosso favor? Dejours (1992, p. 49) refere que, por vezes, a imagem de indignidade em relação a si próprio, enquanto trabalhador, pode nascer de um contato forçado com uma tarefa desinteressante. Então, a falta de significação, a frustração narcísica, a inutilidade dos gestos, formariam, ciclo por ciclo, uma imagem narcísica pálida, feia, miserável e desvalorizada. Traz também outra vivência, não menos presente do que a da indignidade, que é o sentimento de inutilidade correlacionado à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. Vemos então, a relevância do significado do trabalho e das várias formas de validá-lo, ou não!

- Relacione-se de forma clara, transparente, sem medo. Em muitos momentos, ao flexibilizar algumas atividades/fluxos, temos a impressão de que "abrimos um espaço excessivo" e que, para mantermos um mínimo de controle, os acordos pessoalizados precisarão entrar em cena. Engano puro. Isto se chama autossabotagem. Sua e de quem estiver participando deste acordo. Será que a citação a seguir representa o seu pensar e/ou o seu agir? "Se você não pensa como eu, você pensa errado". (MARQUES, 2018, p. 266).

A criação de processos estruturados, com fluxos simples e claros, preferencialmente construídos com quem os realiza e, sim, monitoráveis e ajustáveis no decorrer do tempo, transmitem confiabilidade ao processo e a todos os envolvidos.

A rápida necessidade de ajustes na dinâmica de trabalho, permitiu que muitos líderes percebessem que alguns fluxos de controle e comando não se faziam mais aplicáveis: a confiança nas equipes/times desponta como aspecto fundamental para conduzi-las com a agilidade e respostas necessárias ao momento.

Marques (2018, p. 152) contribui com sua vasta experiência, trazendo que, em todas as atividades, há espaço para ganhos, principalmente quando olhamos de outros ângulos

ou de outra maneira para os assuntos “que sempre foram feitos dessa forma”. E vai mais longe: sugere que alguém que não conheça os hábitos e costumes daquele negócio seja capaz de questionar e ter mais *insights,* do que aqueles que lidam todo dia com os mesmos assuntos e que já não conseguem mais fazê-lo. Desafio lançado aqui: que tal tentar?

- Sabemos que há desigualdades em relação à experiência digital e à educação na tela: não são acessíveis e nem estão disponíveis para todos. Há limitações das mais diversas e nos cabe respeitá-las. Aqui, faz-se imprescindível entender que não fomos e nem somos programados para sermos autônomos no aprendizado: geralmente o conhecimento é transmitido por quem o detém. Estamos falando em professores, cursos, capacitações, treinamentos, facilitadores, mentores, onde nosso papel, enquanto aprendizes, é absorver conteúdos, conceitos, formas de fazer, tomando aquilo como regras/base e fazer alguns “pequenos ajustes”, quando permitido. A tecnologia digital, tão em pauta nos últimos tempos, vem incentivando outras propostas, outras formas de aprender e aplicar o conhecimento disponível na *web,* seja através de *lives,* videoconferências, treinamentos virtuais, *ebooks,* ou cursos gratuitos *online*. São inúmeras as oportunidades a serem evidenciadas e possibilidades a serem despertadas. Como conviver com tudo o que está vindo?

Siqueira (2005, p. 66) é pontual quando escreve que a tecnologia não determina a sociedade, mas a incorpora. E a sociedade também não determina a inovação tecnológica mas, sim, a utiliza.

> Já não buscamos mais informações. Em vez disso nós *googlamos*. E quanto mais confiamos no Google para obter respostas, tanto mais diminui nossa aptidão para buscar informações por nós mesmos. Já hoje em dia, a 'verdade' é definida pelos resultados principais da busca do Google. (HARARI, 2018, p. 80).

E você, onde se encaixa nisto tudo?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quem somos nós?

Nossa forma de ver e vivenciar o trabalho mudou. A forma de perceber e relacionar-se com os colegas e clientes também; as relações de trabalho mudaram. Será isto uma prévia do que vem por aí: o tão falado "novo normal"? No que isto implica e reflete? Terei que me reinventar enquanto trabalhador(a)?

Formatos de trabalho vêm surgindo numa velocidade espantosa: alguns planejados, outros nem tanto; adapta daqui, faz um arranjo acolá, ajusta isso, flexibiliza aquilo, e vai seguindo.

Ao pensarmos no pós-pandemia, há prognósticos que sinalizam que o capitalismo digital se afirma, visto a transformação digital ser uma constante.

> [...] a revolução tecnológica pode, em breve, excluir bilhões de humanos do mercado de trabalho e criar uma nova e enorme classe sem utilidade, levando a convulsões sociais e políticas com as quais nenhuma ideologia existente está preparada para lidar. (HARARI, 2018, pgs 38-9).

Com o "ir e vir" limitados, a mobilidade das pessoas restringiu-se. Consequência? Aplicativos como *"Twitter"*, *"Facebook"*, *"WhatsApp"*, *"Telegram"*, *"Instagram"*, *"Youtube"*, e tantos outros se consolidaram, considerando que grande parte das pessoas está em suas casas, com *wi-fi* ou pacote de dados (3G/4G), sedentos de interação social (no sentido mais amplo do conceito). Consideremos, entretanto, que foram muitas destas vivências virtuais que nos trouxeram sentimentos de aproximação, inserção, identificação, união e nos mantiveram "saudáveis".

Harari (2018, p. 52) projeta que, em 2050, o mercado de trabalho será caracterizado pela cooperação entre seres humanos e inteligência artificial. O autor nos traz um futuro que, talvez,

já esteja em construção para muitos de nós; mas é temeroso, limitador e excludente para tantos outros. Adiante, Harari (2018, p. 56), cita que tanto a ideia de um emprego quanto de profissão por toda a vida parecerão antediluvianos.

Então, voltamos ao questionamento: quem somos nós?

Como você se percebe hoje? Pense em como você estava, o que fazia antes da pandemia e o que você faz agora? O "novo normal" trará também o "novo eu" e os "novos nós", não lhe parece óbvio? E quem são estes "novo eu" ou "novos nós"? Onde e como eles se inserem na realidade que vem mudando tão rapidamente?

A frase "o caminho se faz ao andar", de Antônio Machado, aplica-se com muita propriedade ao momento vivido e ao momento atual: é assim que vamos construindo nossa realidade e conhecendo/reconhecendo o novo colega, o novo eu, o novo nós; afinal somos/seremos as pessoas que compõem a equipe, com nossas características "presencias" anteriores e nossas "novas características", recentemente descobertas, e com as quais vamos conviver daqui para frente.

> Meu chefe quer que eu responda os e-mails o mais rápido possível, mas tem pouco interesse na minha capacidade de saborear e apreciar a comida que estou comendo. Consequentemente, eu verifico meus e-mails durante as refeições, enquanto vou perdendo a capacidade de prestar atenção às minhas próprias sensações. O sistema econômico me pressiona a expandir e diversificar minha carteira de investimentos, mas me dá zero incentivo para expandir e diversificar minha compaixão. Assim, eu me reforço cada vez mais para entender os mistérios da bolsa de valores, e cada vez menos para compreender as causas profundas do sofrimento. (HARARI, 2018, p. 100).

Frankl (2008), compartilhou sua experiência em campos de concentração durante a Segunda Guerra Mundial, e refere que tudo pode ser tirado de um homem, menos uma coisa: escolher sua atitude frente a qualquer circunstância.

Então, se reconheça nas suas atitudes e decisões; não se perca de você, do seu eixo, de seus valores de base; preste atenção ao que realmente faz diferença e na sua forma de obter informações sobre si e o mundo. O respeito em relação às próprias reações (sejam passivas ou ativas, de negação ou enfrentamento) em situações atípicas, são imperiosas no autocuidado e no autorreconhecimento.

Considerando nossa carreira, possivelmente, momentos de crise também sejam percebidos como oportunos para a revisão das escolhas feitas em outros tempos e que, talvez, não façam mais sentido na atualidade. Seja a realocação no mercado corporativo ou transição de carreira, é fundamental estarmos sempre abertos a novas aprendizagens ao longo da vida.

Tudo o que vem sendo adquirido/desenvolvido por nós merece ser considerado com muito carinho e afeto: são novas competências que, somadas a tantas outras anteriores, nos tornam ainda mais valorizados, motivados, ativos e conectados ao mundo globalizado e em constante evolução.

Paralelamente a isto tudo, os desafios associados às novas formas de organização do trabalho surgem em velocidade espantosa. São frágeis no início, tímidos, mas evoluem rapidamente, se bem alicerçados. Certamente uma maior valorização do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é valor-base inquestionável para que possamos seguir em frente.

Se a autonomia e horários laborais flexíveis são associados à elevada produtividade e bem-estar no trabalho remoto, o teletrabalho, com maior rigidez de horários para o cumprimento das tarefas e/ou cumprimento integral da “jornada remota”, é tido como exemplo a não ser seguido e nem validado.

Exercer a criatividade no ambiente de trabalho pode trazer consigo novas formas de utilização dos sentidos, de perceber e resolver problemas de maneiras nunca pensadas ou utilizadas anteriormente. Consequentemente, a proatividade desponta, permitindo também que mais oportunidades sejam identificadas, ações sejam praticadas e mudanças ocorram.

Assim, é gerada uma fluidez espontânea, onde percebemos que a motivação das pessoas para aprender novas habilidades necessárias ao enfrentamento do que se apresenta é provocada e responde rápido: "estou aqui, conta comigo"!

Finalmente, temos clareza sobre o desafio que sempre foi, e que continua sendo, o entendimento e as intervenções necessárias e adequadas à saúde (mental) dos trabalhadores. Transversalidades e combinações de diversas teorias e enfoques são necessárias. Seres humanos são complexos, desafiadores e, ao estudarmos as relações entre saúde, saúde mental e trabalho, descortina-se um universo de abordagens inovadoras, criativas e interdisciplinares, onde todos somos protagonistas e parceiros, com muito respeito a cada um de nós e às diversidades.

A não ser assim, quem somos nós?

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

OMS – Organização Mundial da Saúde. Constituição da organização mundial da saúde (OMS/WHO 1946).

BOJART, Luiz Eduardo Guimarães; REZENDE, Euvânia de Almeida; PENIDO, Laís de Oliveira (Coord.) 2º Congresso Internacional sobre Saúde Mental no Trabalho. **Anais [...]** Goiânia: Cir Gráfica e Editora, 2007

CAMPOS, Gastão W. S. **Um método para análise e cogestão de coletivos.** São Paulo: Hucitec, 2000.

CRESPO, Alvaro R.; BOTTEGA, Carla G.; PEREZ, Karine V. (Orgs). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho.** Porto Alegre: Evangraf, 2014.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez-Oboré, 1992

DEJOURS, Christophe. **O fator humano.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho, contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento, trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, João B. **Perdi um jeito de sorrir que eu tinha: violência, assédio moral e servidão voluntária no trabalho.** RJ: 7Letras, 2009.

FRANKL, Vitor E. **Em busca de sentido.** Petrópolis: Vozes, 2008.

GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. **Micropolítica: cartografias do desejo.** Petrópolis: Vozes, 1985.

HARARI, Yuval N. **21 lições para o século 21.** São Paulo: Cia das Letras, 2018

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização do capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Maria Silvia B. **Vontade Inabalável.** RJ: Primeira Pessoa, 2018.

MARX, Karl. **O Capital.** São Paulo: Martins Fontes, 1968.

MONTEIRO, Janine Kieling *et al* (Orgs.). **Trabalho que adoece: resistências teóricas e práticas** [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2019.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina *et al*. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ROSSI, Ana Maria; QUICK, James Campbell; PERREWÉ, Pamela L (organizadores). **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo.** São Paulo: Atlas, 2009.

SALEM, Pedro. **Do luxo ao fardo: um estudo histórico sobre o tédio.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004.

SECRETARIA DA SAÚDE DO ESTADO DO PARANÁ. Saúde Mental. Disponível em: https://www.saude.pr.gov.br/Pagina/Saude-Mental#. Acesso em: 21. Jan. 2021.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e desgaste mental – o direito de ser dono de si mesmo.** São Paulo: Cortez, 2011.

SHEEHY, GAIL. **Passagens – crises previsíveis da vida adulta.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1998.

SIQUEIRA, Claudia C. A. **Psicoterapia on-line: ética, segurança e evidências científicas sobre práticas clínicas mediadas por tecnologias.** São Paulo: Zagodini, 2018.

TRABALHO (ECONOMIA). *In:* WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2020. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Trabalho(economia)&oldid=59305308. Acesso em: 9 set. 2020.

NÓS DO RH: DE ONDE VIEMOS E PARA ONDE VAMOS?

Magda Estefânia Arbo Pavlak

Ao contrário da pandemia que enfrentamos no Brasil, causada pela COVID-19, desde março de 2020, as mudanças causadas por motivos econômicos, políticos e avanços tecnológicos, já vinham se apresentando ao longo da história do trabalho e, consequentemente, incidiam nas demandas da área de Gestão de Pessoas, independentemente de serem consideradas e receberem a merecida atenção.

Na última década, mais veementemente, mudanças foram anunciadas e novos paradigmas começaram a se tornar norteadores dos comportamentos dentro das organizações. Parece que, assim, estávamos divididos entre o desejo e a necessidade de mudar *versus* o desejo de manter. Repentinamente, então, o colapso gerado pela crise sanitária que alterou a rotina, as práticas e os costumes no mundo todo – incluindo a forma de trabalhar – acelerou o que era uma tendência e colocou de forma real e concreta um novo modelo de produzir, interagir e se relacionar.

Assim, a área de Gestão de Pessoas (GP) precisou adaptar-se com pouco planejamento e muita ação, ou, em outras palavras, com muita rapidez e riscos elevados. Iniciaram-se discussões sobre esta que é, sem dúvida, a maior mudança vivenciada por toda uma geração de profissionais de Gestão de Pessoas, quando do afloramento de preocupações e percepções diversas.

Historicamente, o setor que cuida das pessoas nas organizações, tem raízes profundas na burocracia e no controle rígido dos comportamentos. No século XIX a área era chamada de Relações Industriais. Rothmann e Cooper (2017, p.19) nos dizem que este foi o tempo em que muitas pessoas começaram a trabalhar reunidas voluntariamente, e a ênfase estava na tarefa, não nas pessoas.

No Brasil, os processos e práticas de Gestão de Pessoas evoluíram lentamente, principalmente através das multinacionais que aqui se instalaram, trazendo novas concepções sobre o binômio Homem – Trabalho. Muitas crenças foram transpostas e, entre elas, o pressuposto de que o homem é motivado apenas pela recompensa financeira. Assim, vimos passar e, ao mesmo tempo, passamos de empregados para funcionários, depois para colaboradores e, hoje, somos considerados parceiros. Constituímo-nos como profissionais que integram as empresas de qualquer segmento e porte, que vivem no dia a dia as mudanças que se refletem em novos termos, mas vão muito além do que se pode ler ou ver. Tratam-se de mudanças de ordem subjetiva e que, tanto podem colocar valor nas pessoas quanto retirá-lo, levando-as a tenderem mais para o sofrimento ou para o bem-estar.

O cenário que a pandemia nos ofereceu, entre colegas e entre líderes e suas equipes, foi algo que pode ser resumido em "a vida como ela é". Foi repentino e, neste aspecto, foi na contramão do que se preconizava há pouco tempo. Se antes, a vida pessoal não deveria ser trazida para as empresas, agora o trabalho adentrou na casa das pessoas através da modalidade *home office*. Testemunhamos um "despir-se" do perfil de profissional idealizado. Vimos filhos, animais de estimação, cabelos desgrenhados, semblantes preocupados. E vislumbramos mais: poucos recursos, dificuldades de adaptação, acúmulo de papéis, sofrimento causado pelo medo e/ou ansiedade e, sim, também sofrimento causado pelo trabalho, pela necessidade de produzir mesmo em ambientes pouco favoráveis fisicamente, e em situação de afligimento psicológico.

A pandemia trouxe à tona a realidade das pessoas - pessoas reais, suas emoções e sentimentos – que, de tanto repetirmos que vida pessoal e vida profissional deveriam andar separadas, colocaram-se muito além do nosso alcance visual e empático. Percebeu-se, então, o quanto havíamos negado a nossa humanidade. No trabalho era preciso chegar aparentando estar bem alinhado, suficientemente entusiasmado e feliz, para

causar boa impressão aos olhares observadores. Não me venha falar das dores, perdas e frustrações! Esta era - ou é - a regra nem sempre dita, mas, na maioria das vezes, instaurada e entendida. As dores, e o que for análogo, deveriam ser amarradas fortemente junto à sua *bike*, trancadas no carro que você deixava no estacionamento, ou largadas no ponto de ônibus após o desembarque. De súbito, o trabalho entrou na casa das pessoas e, hoje, a separação é tênue e é preciso caminhar no equilíbrio entre estes, que parecem ser dois mundos. E pensar que foi a tecnologia que permitiu esse passo para a aproximação! Vimos o não dito, atentamos ao que era ocultado e, muitas vezes, causador do baixo desempenho, do absenteísmo e de outros comportamentos tidos como inadequados.

Mendes (2007, p. 32), fazendo referência às ideias de Dejour, nos coloca que o saudável está relacionado ao enfrentamento das imposições e pressões do trabalho que causam a instabilidade psicológica. E, ainda, Mendes (2007, p. 32), diz que desvelar o sofrimento pela fala permite pensar sobre o trabalho, pois tanto as pessoas quanto as organizações sofrem pressão interna e externa.

Entendemos que perceber e enfrentar são movimentos individuais, que podem ser facilitados pelo meio e pelas pessoas próximas, ou não. Já a possibilidade e a responsabilidade de falar sobre nossas emoções e humanidade deve ser compartilhada e ter espaço nas organizações. Isto deve se dar através da área de Gestão de Pessoas e de líderes adequadamente preparados, com empatia e escuta ativa desenvolvidas. A FIOCRUZ, em material informativo sobre a pandemia da COVID-19, afirma que é uma preocupação comum “perder os meios de subsistência ou não poder trabalhar durante o isolamento e ser demitido.” FIOCRUZ (2020). Imaginemos o desgaste e vulnerabilidade de um indivíduo que enfrenta essa dúvida e temor.

Assim, não será suficientemente eficaz que as empresas, na figura dos líderes, profissionais de Gestão de Pessoas, e demais membros do quadro diretivo, providenciem orientações sobre higiene das mãos e demais protocolos de cuidados com o

corpo. É necessário abrir um espaço seguro (confiável e acolhedor) para trazer à tona os medos reais ou imaginários, e reduzir os riscos de adoecimento mental dos colaboradores, sem, contudo, tratá-los como doentes. O trabalho deve ter, também, o objetivo de prevenir, pois as reações psíquicas são, conforme alerta a FIOCRUZ (2020): "normais" em uma situação "anormal". Se a organização não possuir profissionais tecnicamente aptos e preparados para a tarefa, deve-se recorrer a um profissional da área da saúde mental para conduzir o trabalho. Isto, entretanto, não isentará nem os gestores, nem os profissionais de Gestão de Pessoas a estarem atentos e dispostos a iniciar uma conversa empática, em caso de necessidade. Os gestores, devido à proximidade, deverão ser preparados para participarem de programas de proteção e assistência aos seus liderados.

Rothmann e Cooper (2017, p. 255) apontam que, se o bem-estar estiver prejudicado, poderá causar efeitos físicos, psicológicos e/ou comportamentais, que podem ser: dores de cabeça, indigestão, pressão alta, dores musculares, alterações no sono, de apetite e do desejo sexual. Já os efeitos psicológicos são sentimentos como raiva, ansiedade, nervosismo, tédio, tristeza, e até mesmo depressão. Contudo, não se pode generalizar estes efeitos para todas as pessoas, pois cada um tem uma forma de reagir às mesmas situações. Assim, pode-se dizer que algumas pessoas conseguem lidar melhor do que outras em uma mesma situação, e essa particularidade pode ser o ponto divisor entre uma situação que proporciona sofrimento ou prazer.

No contexto da pandemia, outras dificuldades que poderão ocorrer são: luto por perda de colega, amigo ou familiar, transtornos de adaptação, manifestações de estresse pós-traumático, abuso do álcool ou outras substâncias que causam dependência.

Torna-se muito importante considerar que tirar as pessoas de dentro das organizações e deixá-las em suas respectivas casas, não foi uma escolha nem das empresas e nem dos colaboradores. Todos foram levados a esta condição como forma de preservar a vida, um bem maior, uma necessidade básica e instintiva.

Portanto, não se trata de uma ação tão simples, pois poderá provocar resultados que ainda desconhecemos nas relações e no psiquismo. Devemos considerar o que aponta FONSECA (2000) que, mesmo quando as transformações são reconhecidamente necessárias, as mudanças rápidas e de grande impacto dificilmente são recebidas de forma consensual, e despertam pouco comprometimento dos envolvidos. Além disso, produzem efeitos quase sempre traumáticos, provocando grande resistência, ressentimentos, mágoas e, até mesmo, boicote.

Neste momento, se faz ainda mais necessário que a Gestão de Pessoas mantenha o vínculo, a proximidade e o cuidado no engajamento do colaborador. Com este intuito, algumas empresas encaminharam para a casa de cada colaborador, além do suporte tecnológico, sua cadeira de trabalho, uma caneta, ou ainda um conjunto de materiais (*kit*) que possui significado simbólico para além do material, procurando demonstrar o amparo e o desejo de estar presente. Mas ainda é preciso mais e, como Gestão de Pessoas, estamos aprendendo, criando alternativas e escrevendo esta história enquanto a vivemos. Enxergar os obstáculos ou as oportunidades depende tanto de recursos internos das pessoas quanto da cultura e dos recursos financeiros das organizações. Reinventar-se é a diretriz, o que significa deixar para trás o obsoleto e lançar-se ao desafio de aprender a viver de forma diferente.

Muito antes do que se descortinou neste ano de 2020, Dejours (2008, p. 31) referia que o avanço tecnológico e as novas organizações do trabalho não trouxeram o fim do sofrimento; ao contrário, acentuaram as desigualdades e a injustiça social, e trouxeram formas de sofrimento mais complexas e sutis, sobretudo do ponto de vista psíquico.

Na prática, conseguimos visualizar o que o autor descreveu nestas páginas. De um lado, profissionais que saíram das empresas e instalaram-se confortavelmente em suas casas, adaptando seu ambiente físico para a necessidade do trabalho remoto ou, até mesmo, saíram de grandes cidades para trabalharem em locais mais tranquilos (cidades pequenas em

meio à natureza ou na praia). Por outro lado, assistimos trabalhadores que dividem a casa com inúmeras outras pessoas, muitas vezes sem espaço físico para instalarem-se ali para a modalidade de trabalho remoto, e sem recursos para o aparato tecnológico necessário.

Para fins de exemplificação, pode-se aqui mencionar o caso de um profissional de tecnologia da informação que, com muito constrangimento, solicitou ao seu líder para seguir trabalhando na sede da empresa, explicando que o único lugar de sua casa em que conseguiria conectar-se à internet, com razoável qualidade, era o cômodo destinado a sua avó, acamada e com doença de Alzheimer. Trata-se de um relato complexo, porque, como pano de fundo dessa história, descortina-se, no aspecto coletivo, o abismo da desigualdade social, e, no aspecto individual, o sofrimento do colaborador. A situação se torna ainda mais complicada se considerarmos a possibilidade deste profissional tomar, exclusivamente para si, a responsabilidade de sua condição, o que pode o levar a uma sensação de inadequação e/ou o temor por consequências negativas.

O paradoxo entre pessoas e tecnologia sempre foi desafiador e tratado ludicamente em filmes de ficção científica e de forma preditiva na literatura, como lemos em Rothmann; Cooper (2017, p.35):

> Devido aos avanços tecnológicos, um grande número de empregados trabalha remotamente. Computadores e telefones móveis podem ser usados para se trabalhar em home offices e os funcionários podem se comunicar por telefone e enviar mensagens de texto de e-mail de dentro de carros, quartos de hotéis, até mesmo durante as férias. Muitos trabalhos podem ser realizados através de conexões eletrônicas com o escritório. Materiais on-line podem ser baixados e impressos, bancos de dados podem ser acessados, e empregados e suas tarefas podem ser rastreado a qualquer momento.

Rothmann e Cooper (2017, p.35) continuam: “o lado negativo desses avanços tecnológicos é o fato de que os empregadores muitas vezes esperam que os funcionários estejam disponíveis fora do horário de trabalho.”

Excesso de atividades, prazos curtos, ou até mesmo assédio moral, infelizmente são, por vezes, relatados como acontecimentos do mundo organizacional, em qualquer tempo, independentemente deste momento de pandemia. Estranhamente, o que agora tem sido exposto, são casos de colaboradores trabalhando em longas jornadas, suprimindo horários de intervalos e/ou respondendo *e-mails* em horários de descanso, por sua livre vontade, e não por haver coação e pressão de superiores ou seus pares. Isto se deve, em grande parte, à falta de habilidade em gerir seu tempo, mas, principalmente – segundo relataram alguns colaboradores – pela preocupação em ser avaliado negativamente neste trabalho à distância. Assim, constatamos uma autoimposição quanto ao cumprimento da jornada de trabalho, além do comum e necessário. Muitas vezes, entretanto, são obtidos resultados contrários aos desejados, ou seja, ocorre uma baixa no rendimento ou qualidade por desgaste mental, físico e emocional.

É preciso, de fato, reaprender a trabalhar neste novo modelo. Novamente evidencia-se o papel da área de Gestão de Pessoas, que deverá proporcionar um clima de confiança, no qual seja possível dividir responsabilidades e conciliar expectativas entre organização e colaboradores. Para tanto, esta área deverá assessorar os líderes de equipes em suas eventuais dificuldades de relacionamento e adaptação, além de fomentar uma comunicação eficaz, na qual prevaleçam regras claras, com transparência nos critérios de decisões e avaliações. Se antes os líderes já precisavam lidar com a diversidade, agora precisam saber das adversidades. Não se tratam daquelas adversidades da empresa ou da tarefa, mas sim de adversidades vividas pelas pessoas – os membros de sua equipe – dentro e fora da organização. Na relação entre líder e liderado, a nuance

predominante deverá ser a de colaboração e de ajuda mútua, porque, por mais benéfica que seja a tecnologia, ela não aplaca nosso anseio e necessidade de contato humano.

Também, como consequência da pandemia COVID-19, estamos vendo acontecer o que tínhamos em mente como um projeto futuro para o chamado RH 4.0 ou a Quarta Revolução Industrial. Tal perspectiva, embora já anunciada e iniciada há algum tempo, andava lentamente, enquanto esperávamos o futuro chegar. Não restam dúvidas que a pandemia trouxe esse senso de urgência e intensidade junto com o cenário de incertezas. Tudo isso fez com que as pessoas tivessem sua saúde mental ameaçada.

Cabe mencionar que o significado do trabalho não está apenas no que se produz, mas também no fato de compor a identidade, a autoestima, de desenvolver relacionamentos e gerar o sentimento de pertencimento. Para Dejours (2008, p. 24) o trabalho inclui: "os gestos, o saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e reagir a diferentes situações; é o poder de sentir, de pensar, de inventar." Assim, torna-se fácil perceber que o contexto de trabalho, influencia o bem-estar e o sofrimento das pessoas dentro ou fora da organização. O sofrimento ou a felicidade no trabalho dependem de muitos fatores, individuais e coletivos, corroborando MENDES (2003), quando escreve que "a realização e a liberdade compõem a definição de prazer no trabalho, enquanto as dimensões de desgaste e desvalorização compõem a definição de sofrimento".

Pela existência de um ambiente organizacional mais dinâmico e diversificado, a Gestão de Pessoas deverá promover a preparação e a capacidade de flexibilidade da organização e das pessoas para a mudança. O legado da pandemia, para a Gestão de Pessoas, coloca definitivamente por terra uma das ideias da Administração Científica (século XX), citada em Dutra (2016, p. 502): "existe uma única maneira certa que uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho."

A tecnologia está impondo uma alteração sensível no perfil e nas habilidades dos colaboradores necessárias em todos os níveis nas empresas, exigindo não apenas treinamentos, mas mudanças mais profundas e reeducação.

No século XXI, o colaborador não tem mais uma postura de submissão e de permanecer em uma só empresa, ao longo de toda a sua carreira, ou de não protagonizar sua vida e realizar as suas próprias escolhas. Ao mesmo tempo, as empresas reconhecem que contratam, mantêm e se relacionam com pessoas, não mais recursos. Mais uma vez, então, a relação do homem com o trabalho vem se modificando, seus propósitos estão sendo reavaliados, assim como as competências sociais, emocionais e mentais, passam a receber destaque. Entre elas, podem ser citadas a criatividade e a habilidade de comunicação e de relacionamento.

Isso, na prática, apresenta grandes desafios para as organizações e aos profissionais de gestão de pessoas e, um deles, será relacionar-se com colaboradores na sua dimensão integral, providos de emoções, necessidades diversas e, também, mais exigentes quanto ao que buscam obter no trabalho e do trabalho. Naturalmente, cada empresa ressignificará o trabalho e as políticas de gestão de pessoas, de acordo com seus valores e sua cultura, mas, obrigatoriamente, em benefício de sua própria sobrevivência, passará a cuidar do valor que possui a experiência do colaborador no trabalho e isto está intrinsecamente relacionado as suas emoções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar essa contribuição aos estudantes e profissionais da área de Gestão de Pessoas e a todos os interessados sobre o tema, espero que cada leitor consiga responder à pergunta do título deste capítulo. Repensar o conceito de trabalho, as relações de trabalho e seus processos, oportuniza a autotranscendência. Assim como há uma história cronológica e um legado que herdamos, também o futuro é feito por cada um de nós que vive o presente.

Particularmente, acredito que estamos indo ao encontro do ser humano na sua essência e diversidade, buscando identificar afinidades nos valores e propósitos de cada um, e contribuindo para o bem-estar de todos, deixando para trás padrões rígidos e causadores de adoecimento - do controle para o cuidado.

Quero registrar agradecimentos para: Zuleica Klauck, minha mãe Noeli e meu filho Leonardo.

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

DEJOURS, C. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. *In:* Lancman, S., Sznelwar, L. I. (Orgs.).1 ed. Brasília: Paralelo 15, 2008.

DEJOURS, C. **A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade.** *In*: A. M. Mendes, S. C. Cruz, E. P. Facas (Org.), 1 ed. Brasília: Paralelo 15, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. ATLAS, 2016.

FIOCRUZ. Fundação Osvaldo Cruz. **Cartilha Saúde Mental e Atenção Psicossocial na Pandemia**. COVID-19. Ministério da Saúde, 2020 . https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/cartilha_recomendacoes_gerais_06_04.pdf.

FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte, 2000. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/FACE-5NETJW.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. L. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho.** –2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NUNCA PRECISOU SER TÃO HUMANA

Fernanda Poli

Muito tem se falado sobre um "novo normal", e que, no pós-pandemia, as pessoas não serão mais as mesmas, as organizações não serão mais as mesmas, o mundo, igualmente, não será mais o mesmo. Nesse novo cenário, a área de RH nunca foi tão requisitada e necessária. O psicólogo[3] nunca precisou ser tão psicólogo, no sentido literal da palavra.

O clima de incerteza, ansiedade e medos decorrentes da pandemia, além da necessidade do isolamento social, obrigou-nos, a todos, a rompermos vínculos que são essenciais para a manutenção do nosso equilíbrio emocional. Tudo isso afeta diretamente o bem-estar psicológico das pessoas, impactando na saúde mental dos profissionais e, por consequência, coloca em evidência o trabalho do psicólogo no ambiente organizacional.

Segundo Rothmann; Cooper (2008), a Psicologia Organizacional e do Trabalho é integrada por dois ramos: a Psicologia do Trabalho (classificada também como Psicologia Industrial) e a Psicologia Organizacional (classificada muitas vezes como "comportamento organizacional").

---

[3] Psicólogo: aquele que se especializou em Psicologia e a aplica no seu trabalho. Psicologia: ciência que se dedica ao estudo dos processos mentais, da maneira de agir do indivíduo e de suas implicações num meio social ou físico. Disponível em https://www.dicio.com.br/psicologa-2/. Acesso em: 27 set. 2020.

Enquanto a Psicologia do Trabalho concentra a sua área de atuação sobre os assuntos ligados à gestão de pessoas (com foco em pequenas unidades), a "Psicologia Organizacional é direcionada à compreensão do comportamento de indivíduos, grupos e organizações na situação de trabalho." (ROTHMANN; COOPER, 2008, p. 4).

Para Alencar (2007, p. 97)

> a psicologia e a gestão de comportamentos nas organizações atuam na prevenção de acidentes, na motivação e manutenção dos mesmos, na prevenção de estresse, na promoção da qualidade de vida, no manejo de reforçadores positivos, na desburocratização organizacional, na integração, nos feedbacks, no processamento de informações, enfim, onde tiver um organismo se comportando, lá existirá possibilidades para Analistas do Comportamento, seja em clínica, educação ou RH.

Pela evolução histórica da Psicologia Organizacional e do Trabalho, entende-se que o desafio do psicólogo sempre foi o de promover um ambiente saudável e produtivo, mas que conseguisse atender às necessidades, tanto dos empregados quanto das organizações.

Acompanhando a evolução da sociedade, sua tarefa passou a ser a de buscar meios para que ambos lidassem melhor com as mudanças. Conforme Chiavenato (2009), as organizações precisam investir pesadamente nas pessoas. Segundo ele, trata-se de uma tarefa sem fim, mas prodigiosamente valiosa. Em empresas que atendem a essa necessidade de valorização efetiva dos colaboradores, o psicólogo tem, hoje, importância fundamental, na busca pela reciprocidade.

Nos dias atuais, a promoção da qualidade de vida das pessoas no trabalho passou a ser tema central na pauta das reuniões. Percebe-se uma necessidade maior de apoio das lideranças quanto:

- à compreensão das necessidades dos colaboradores;
- à manutenção de um ambiente de trabalho colaborativo, com novos planos de trabalho e procedimentos dentro das organizações; e
- ao desenvolvimento dos líderes quanto ao aprendizado sobre como gerir não só as tarefas e entregas, mas, também, as emoções dos funcionários.

Agregado a isso, para melhor visualização do cenário que se formou durante a pandemia, observou-se que as emoções assumiram o comando nas relações. Tudo muito à "flor da pele", muito intenso; as pessoas querendo voltar a ter aquela sensação de "controle" das suas vidas, querendo saber o que aconteceria a seguir. As dúvidas imperavam: quais seriam os próximos passos a serem tomados? Não se sabia! As organizações também não tinham essas respostas. Todos passaram a lutar pela sobrevivência, como o nosso instinto mais básico, próprio do ser humano, fazendo tudo que estivesse ao seu alcance para se manter vivo.

No trabalho, assim como em qualquer outro contexto social, as emoções desempenham um papel essencial nas relações estabelecidas pelos indivíduos (Briner,1999). E, durante a pandemia, percebeu-se um aumento no interesse e na preocupação com as emoções e com a saúde mental das pessoas dentro das organizações.

Embora o estudo das emoções no trabalho não seja novidade, a investigação empírica sobre esse tema demonstra resistência em aceitar essa variável (Ashkanasy & Daus, 2001). A principal justificativa para essa realidade é o fato de que a Psicologia nas Organizações sempre teve uma abordagem sob um ponto de vista mais racional. (De Breu, West, Fischer & MacCurtain, 2001). Ao fazermos uma pesquisa rápida em artigos da internet, voltando uns cinco ou dez anos no tempo, percebemos que, entre as competências e habilidades mais valorizadas pelas organizações sempre estiveram: visão estratégica, foco, habilidade de negociação, e gestão do tempo;

o que demonstra claramente esse posicionamento mais racional por parte das organizações e, consequentemente, pelos *headhunters* no mercado.

No entanto, torna-se pertinente nos atentarmos ao fato de que pessoas não trabalham de forma isolada; relações emocionais se estabelecem o tempo todo e em diferentes níveis dentro das organizações. Assim como Ashkanasy (2001), penso que o estudo das emoções, no contexto das organizações, produz muito conhecimento com relação ao comportamento humano e nas relações de grupos de trabalho.

A forma como lidamos com nossas emoções tem influência direta na forma com que nos relacionamos com as pessoas. Sigal Barsades (2007), utiliza o termo "contágio emocional" sobre a forma como somos afetados pelo estado de espírito e emoções de outras pessoas, e que estes exercem impacto direto sobre o nosso desempenho no trabalho, em nossa tomada de decisão, criatividade, negociações e liderança. (BARSADES, 2007. Tradução da autora).

Se antes tínhamos um cenário de organizações e líderes muito mais preocupados com resultados e lucratividade, com a pandemia emergiu a necessidade de cuidarmos mais das pessoas, estas que sempre foram o principal ativo das organizações. Mion (2007) já fazia referência às exigências que as mudanças de mercado impõem aos profissionais de RH, fazendo com que se desprendam de antigos padrões e moldes.

Até março de 2020, quando a pandemia chegou ao Brasil, todas as previsões e literaturas existentes relacionadas ao papel do RH e ao mercado de trabalho falavam na globalização das relações, nas mudanças de forma acelerada, da inovação, do mundo V.U.C.A. (volátil, incerto, complexo e ambíguo), mas ninguém esperava por uma pandemia e os efeitos que esta trouxe para a sociedade como um todo. "Em toda a história as mudanças aconteceram, mas nunca provocaram um impacto tão profundo como nos dias atuais". (VISCAINO; ESTORK, 2007, p. 2).

Essa citação de Viscaino (2007) poderia agora ser vista como uma premonição do que estaria por vir? Mas, e agora?

Esperávamos por mudanças, mas ninguém estava realmente preparado para algo nessa proporção. E com um agravante: nada se assemelha ao que vivemos ao longo da pandemia. Não tínhamos registros históricos e, portanto, não tínhamos lições aprendidas. Estávamos literalmente "trocando a roda com o carro andando", para usarmos um jargão habitual do mundo corporativo.

O que ocorre é que foram poucos os reflexos deixados historicamente por outras pandemias e epidemias. No século XIV, a grande peste negra foi vista como um castigo divino e não houve, de fato, um aprendizado com ela. A gripe espanhola foi relativamente rápida, durando, aproximadamente, dois meses no Brasil. A pandemia do Coronavírus aconteceu em um momento diferente das anteriores. O cenário mundial é outro, com a tecnologia e a ciência muito mais avançadas a nosso favor, impactando não somente na área da saúde, mas ampliando nosso acesso à informação. Por outro lado, o avanço da tecnologia também está impactando na qualidade de vida e na saúde mental das pessoas que estão sobrecarregadas pelo excesso de informações, que acabam contribuindo para o aumento da ansiedade.

Diante desse fato, se impôs uma necessidade de adaptação inédita em todos os âmbitos de nossas vidas. E, como sabemos, toda mudança gera resistência. Fazer a gestão da mudança, em um cenário de profunda complexidade e incertezas, tornou-se ainda mais desafiador. A demanda de apoiar os colaboradores que estavam fragilizados emocionalmente, oferecendo mecanismos de aprendizado para que estes pudessem assimilar uma nova realidade, e lidar com esse turbilhão de emoções, aumentou substancialmente.

Assim como temos áreas específicas dentro dos departamentos de RH para cuidar de treinamentos, benefícios, atração de talentos, as empresas passaram a criar posições, com a contratação de profissionais específicos, para desenvolver

ações visando cuidar do bem-estar de seus funcionários, e olhar para a experiência do funcionário como um todo, o que inclui bem-estar e felicidade, mas não se resumindo somente a isso. (FONSECA, 2020).

Uma variedade de publicações em *blogs* e *sites* especializados passaram a evidenciar a prioridade das práticas que envolvem os cuidados do bem-estar e inteligência emocional dos colaboradores, assim como a garantia de empregos, oferecendo uma estrutura adequada de "*Home Office*". (MUNDO RH, 2020).

Nesse novo cenário, as empresas se viram obrigadas a buscar formas de trabalhar e enfrentar não somente as resistências internas de seus colaboradores frente a um momento de tantas mudanças, como também as suas próprias e adequar o seu modelo de negócio. Há muito se falava de um futuro do trabalho com transformações e mudanças, trabalho digital, e remoto; no entanto, com a pandemia, de repente acordamos, e esse futuro já se fazia presente.

Como é apontado por Hernandez e Caldas (2001):

> Tanto a literatura acadêmica quanto a corporativa tende a apontar a resistência à mudança, isto é, qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo (Zaltman; Duncan, 1977), como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida. (Kurtz e Duncan, 1998; Coghlan, 1993). (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 32).

O problema é que a pandemia chegou como um "tsunami", impactando todas as áreas de nossas vidas ao mesmo tempo, nos fazendo sair da zona de conforto em diferentes âmbitos, e sem qualquer preparação prévia.

Então, não foi mais possível voltar ao antigo estado das coisas. Estávamos no meio do jogo, as peças estavam se movimentando no tabuleiro e não tínhamos nenhuma certeza, somente previsões e suposições.

Sendo assim, foi preciso ressignificar, ou seja, atribuir um novo significado, dar um sentido diferente às coisas. Tornou-se necessário, antes de tudo, aceitar que as coisas mudaram e, a partir disto, mudar o foco, e olhar as situações que surgiam, por diferentes ângulos.

É nesse contexto que os profissionais de RH e, principalmente, os psicólogos organizacionais ganharam destaque e passaram a fazer toda a diferença! Seu conhecimento a respeito do comportamento humano foi se tornando ainda mais valioso nesse período de crise, ao: apoiar os colaboradores no enfrentamento dos problemas de saúde e psicológicos oriundos desse momento; atuar na promoção da qualidade de vida e bem-estar dos profissionais; desenvolver os líderes para lidar com as emoções no ambiente de trabalho; dar suporte às organizações para possíveis mudanças de rotas em suas metas e propósitos.

Reparem que estou falando de emoções, de comportamento humano. No "novo normal" estarão mais bem preparados e sobreviverão aqueles capazes de aprimorarem sua habilidade emocional, de se reinventar (ressignificar), e de lidar melhor com as suas emoções.

Com a pandemia, muitas organizações passaram a reconhecer o trabalho do psicólogo na promoção da saúde mental dos trabalhadores, saindo um pouco daquela ótica de olhar a saúde somente do ponto de vista de segurança do trabalho. Cuidados com a prevenção e com a promoção da saúde mental entraram para o escopo de atividades dos profissionais do RH.

O RH tem o profundo conhecimento das pessoas da organização, como ninguém mais, sendo assim continuará tendo um importante papel, designado aos profissionais da área:

- buscar soluções que continuem atendendo as diferentes necessidades dos colaboradores;
- procurar a manutenção dos empregos;
- cuidar da saúde física e mental de todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concordo com Ricardino (2005) quando este diz que:

> É trabalhando na promoção da saúde, no bem-estar psicofísico dos colaboradores e enxergando todo o sistema de relações da empresa, que o psicólogo poderá contribuir para que a organização alcance altos níveis de satisfação, melhore o clima de trabalho e consequentemente, atinja o sucesso organizacional. (RICARDINO, 2005, p. 13).

Ainda é precoce fazer previsões muito profundas sobre as organizações e o mercado de trabalho pós-pandemia. O que se percebe é que as empresas que já tinham um *mindset* mais voltado para mudança e inovação, conseguiram ser mais ágeis e se adaptaram mais facilmente à crise. E, também, que a era tecnológica digital, que já vivíamos, veio para ficar. O trabalho remoto passou a ser protagonista e, mesmo empresas com uma mentalidade mais burocrática e conservadora, que não viam com bons olhos esse modelo, precisaram se adaptar rapidamente sob pena de desaparecerem do mercado. Embora muitas empresas ainda demonstrem resistência em adotar o trabalho 100% *home office*, há aquelas que já entregaram seus espaços, reduziram suas salas e, até, reformularam os seus atendimentos para plataformas digitais via *chat/call*, eliminando por completo seus espaços físicos.

Uma pesquisa anual da *Deloitte* publicada recentemente diz que

> entre as principais tendências para o futuro do trabalho se destaca, com 80% dos respondentes, o "Bem-estar do trabalhador e sua importância para os negócios", seguido de "Promover um sentimento de pertencimento aos funcionários", com 79%, e "Criar e preservar o conhecimento da força de trabalho", com 75%. (MOCNY, 2020, p. 7).

A questão do bem-estar também chamou a atenção no decorrer dessa mesma pesquisa. 91% dos brasileiros o identificam como uma prioridade importante ou muito importante para o sucesso da organização, no entanto, 64% ainda não estão medindo o impacto do tema no desempenho organizacional. (MOCNY, 2020, p. 7).

O isolamento social e a crise deram muita projeção para a área de RH, que precisou ser ainda mais flexível, ágil e criativa, para apoiar e preparar tanto os líderes quanto os colaboradores para lidar com os desafios do "novo normal". Tornou-se, então, prioritário, o desenvolvimento das lideranças, quanto à "escuta ativa"[4], para que estejam preparadas para dar suporte, e identificar possíveis sintomas associados às doenças de ordem psicológica emocional. Tudo isso fez com que emergisse um modelo de gestão muito mais humanizado, com foco nas necessidades e na saúde mental dos colaboradores.

Aqueles profissionais da área de recursos humanos que passaram a trabalhar cem por cento no formato remoto tiveram, e seguirão tendo, o desafio de desenvolver estratégias para trabalharem no engajamento e no senso de pertencimento, bem como, em manterem uma comunicação clara e transparente entre empresa e colaboradores.

Quanto ao formato de trabalho remoto, todos passaram a compreender que não é possível limitar-se aos cuidados, somente com os aspectos de interação e organização da demanda, pois muitos colaboradores não possuem infraestrutura apropriada em suas casas para uma adequada organização do seu trabalho.

---

[4] **Escuta ativa:** maneira de tornar os diálogos mais eficientes, com base na plena dedicação para ouvir e compreender o que o outro tem a dizer. A escuta ativa permite que o ouvinte absorva, de fato, o conteúdo da fala do interlocutor.

Além disto, precisaram, de um dia para o outro, dividir o espaço físico com outros familiares. Os casais com filhos acumularam também as aulas *online* das crianças e as tarefas escolares, fatores que impactaram diretamente na sua qualidade de vida e saúde mental. Os profissionais de RH e as empresas precisaram e seguirão necessitando abrir espaços em suas agendas, para falar com seus colaboradores sobre esses temas.

Outra visão que se pode projetar, para o momento pós-pandemia, se refere ao perfil mais desejado para os profissionais da área de recursos humanos. Para o "novo normal" as organizações valorizarão ainda mais os profissionais que tiverem suas competências socioemocionais desenvolvidas; aqueles que buscam autoconhecimento, que conseguem gerenciar seus sentimentos, de modo que eles sejam expressos de maneira apropriada e eficaz, conforme Daniel Goleman descreve em seu conceito de inteligência emocional. (GOLEMAN, 1996). Além disso, estima-se que, acima de tudo, sejam resilientes, ou seja, capazes de lidar com problemas, adaptar-se às mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas.

Será importante, para esses profissionais, trabalhar no desenvolvimento dos cinco aspectos que definem o coeficiente de inteligência emocional dos indivíduos:

- autoconhecimento;
- autocontrole;
- automotivação;
- empatia; e
- habilidade de estabelecer relações pessoais.

Autoconhecimento e autocontrole

É fundamental se conhecer para reconhecer o motivo das próprias escolhas. A partir do autoconhecimento, é possível adquirir mais autocontrole, já que a pessoa consegue manejar as situações que provocam desconforto.

Automotivação

Com a automotivação, você não espera que algo exterior provoque satisfação. Você mesmo adquire comportamentos para atingir o contentamento, e é essa busca que também impacta positivamente no ambiente de trabalho.

Empatia e habilidade de estabelecer relações pessoais

A empatia é essencial para entender e acolher as dificuldades alheias e torna-se a chave para a conquista de bons relacionamentos. Estes, por sua vez, são muito importantes para o trabalho em equipe, para a sinergia e para a promoção do trabalho cooperativo.

Sendo assim, trabalhar no desenvolvimento da inteligência emocional será o "pulo do gato" para aqueles profissionais que desejam se tornar mais atrativos, no sentido de ampliarem suas chances de empregabilidade.

Para os profissionais de RH igualmente será fundamental que tenham essas habilidades bem desenvolvidas, a fim de apoiarem as empresas em que estão inseridos, para que alcancem o equilíbrio organizacional. Recomenda-se, na verdade, que comecem pelo autoconhecimento, o pilar mais importante da inteligência emocional, para que possam atuar com mais empatia. Trata-se do reconhecimento das próprias emoções e a forma como elas afetam as relações com os diferentes níveis dentro das organizações - com a identificação de contrariedades e preferências, pois acabam influenciando na capacidade de discernimento e tomada de decisão - além do reconhecimento das suas falhas e preconceitos.

Ao dominarem esses mecanismos intrínsecos que fazem parte de todos os seres humanos, se tornarão mais empáticos e preparados para os desafios do "novo normal" no mercado de trabalho.

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

ALENCAR, E.T.S. (2007). **Possibilidade de Análise do Comportamento Aplicado a Organizações.** Coluna do Redpsi. Disponível em: http:// www.redepsi.com.br/portal/modules/soapbox/article.php?articleID=112. Acesso em: 22 abr. 2007.

BEDANI, Edna. **Resiliência em Gestão de Pessoas: Um estudo a partir da aplicação do Questionário do Índice de Resiliência: Adultos em gestores de uma organização de grande porte.** Dissertação de Mestrado. 2008. Disponível em: https://web.archive.org/web/20120807090057/http:/ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1079. Acesso em: 27 set. 2020.

CHIAVENATO, I, **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como incrementar talentos na empresa.** São Paulo: Manole, 2009.

FONSECA, Adriana. Novos gestores cuidam do bem-estar dos funcionários. Disponível em: https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/10/26/novos-gestores-cuidam-do-bem-estar-dos-funcionarios.ghtml. Acesso em: 28 nov. 2020.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro, Objetiva,1996.

HOCHSCHILD, Arlie R. **The commercialization of intimate life: notes from home and work**. Berkeley, The University of California Press, 2003.

JOB, F. P. P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

MION, C. R. O **papel do psicólogo na área de RH**. 2007. Disponível em: http://www.redepsi.com.br/portal/modules/smartsection/item.php?itemid=413. Acesso em: 26 set. 2020.

MOCNY, Ana. **Tendências Globais de Capital Humanos da Deloitte apontam novidades no futuro do trabalho.** *In:* Revista Huma. LG, ano 07, 27 ed. Outubro de 2020.

MUNDO RH. RH da ePharma cria ações para cuidar do bem-estar de funcionários na pandemia. Disponível em: https://www.mundorh.com.br/rh-da-epharma-cria-acoes-para-cuidar-do-bem-estar-de-funcionarios-na-pandemia. Acesso em: 28 nov. 2020.

PSICÓLOGO *In:* Dicionário Online de Português. Disponível em https://www.dicio.com.br/. Acesso em: 26 set. 2020.

RICARDINO, R. N. **A Percepção dos Responsáveis pela área de Recursos Humanos sobre o papel do psicólogo no contexto organizacional.** 2005. Monografia – Graduação em Psicologia, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2005.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. **Gestão de Pessoas: um Olhar sobre a Evolução Histórica do Principal Ativo das Organizações Empresariais.** Disponível em: http://faef.revista.inf.br/ imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPl2dJl8KVgB_2013-4-30-10-54-58. pdf. Ano 7, n. 13. Dezembro de 2007. Acesso em: 27 set. 2020.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change.** New York : Wiley & Sons, 1977.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e trabalho. *In:* ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** (pp. 466-491). Porto Alegre: Artes Médicas. 2004.

Neal M. Ashkanasy & Catherine S Daus . **Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice**, 2001.

BARSADE, Sigal & GIBSON, Donald. **Why does affect matter in organizations.** Fevereiro de 207. Academy of Management Perspectives 21(1). DOI: 10.5465/AMP.2007.24286163. Disponível em:https://www.researchgate.net/publication/228960683_Why_Does_Affect_Matter_in_Organizations. Acesso em: 27 set. 2020.

DREU, C. K. W. de; *et al*. **Origins and consequences of emotions in organizations.** *In:* PAYNE, R.; COOPER, C. (Eds.), Emotions at work : theory, research and applications for management (pp. 199-217). Chichester: John Wiley, 2001.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica.** Abril-Junho de 2001. ERA - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2). Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04. Acesso em: 27 set. 2020.

LOPEZ, Antonio Anibal *et al*. **PJAWSN - Escala Portuguesa do Bem Estar Afectivo no Trabalho: Contributos para sua validação.** Janeiro, 2012. ResearchGate. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263852407_PJAWSN_-_Escala_Portuguesa_do_Bem-Estar_Afetivo_no_Trabalho_Contributos_para_a_sua_validacao. Acesso em: 27 set. 2020.

O FUTURO DO RH: ESTRATÉGIAS QUE VISLUMBRAM UM AMANHÃ QUE COMEÇA AGORA

Lucélia de Souza Carlos

"Quando eu deixar de ser o
que sou, eu irei me tornar o que poderia ser." Lao Tzu

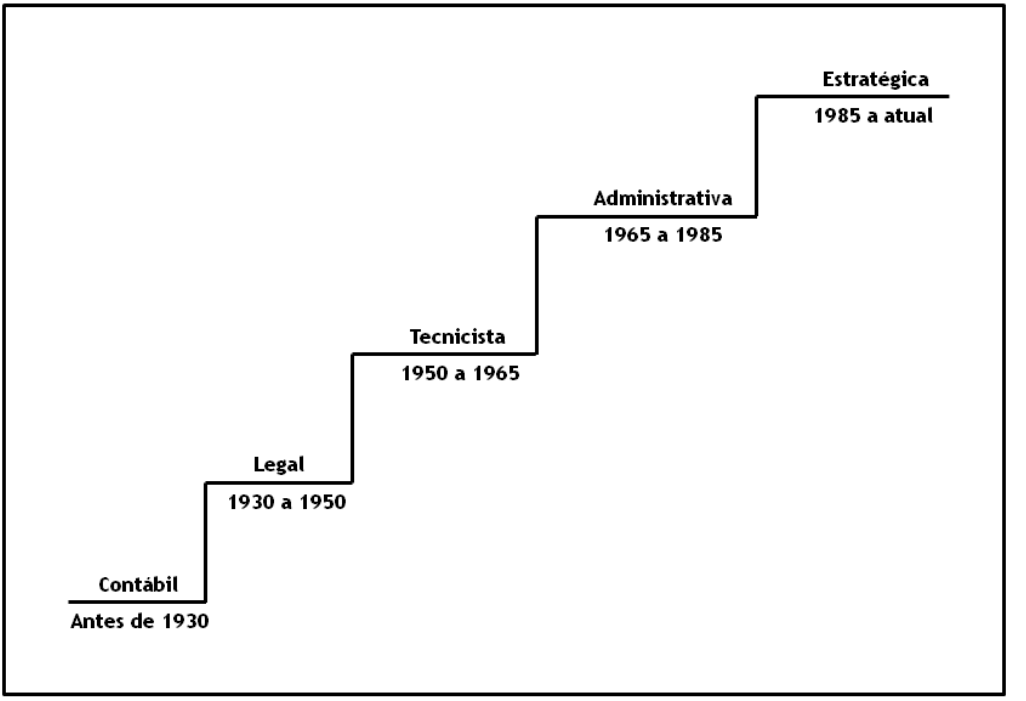
UMA BREVE HISTÓRIA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A melhor forma de embasar uma história é remontar ao princípio, isto é, contextualizá-la para que se compreenda o antes, o durante e o depois. No caso da área de recursos humanos não seria diferente: para deslindar o futuro (que já começou, diga-se de passagem), precisamos analisar o presente e, não menos importante, olharmos para o passado e compreendê-lo, pois assim, saberemos como chegamos até aqui.

Falar dos recursos humanos é falar de gente, o capital essencial das organizações. A área de recursos humanos surgiu em meados do século XX, na época sendo chamada de Relações Industriais, tendo em vista, ainda, o impacto da Revolução Industrial. A gestão de pessoas, como conhecemos hoje, passou a ter visibilidade com a Teoria das Relações Humanas, um conjunto de teorias humanísticas que surgiu no início da década de 1930 nos Estados Unidos, cujo enfoque foi o ser humano, não como uma engrenagem ao alcance da atividade fim, mas como uma peça fundamental que pode, sim, produzir muito, desde que seja tratada com o respeito e a dignidade que lhe são indicados.

O RH já passou por diversas fases, como pode ser visualizado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Fases do RH.



Fonte: adaptado de TOSE (1997).

De acordo com os diversos estudos, pesquisas e autores analisados, o RH avançou por distintas fases, ao longo do tempo, como será visto a seguir.

- *Contábil:* foi a fase pioneira, também chamada de pré-histórica, por alguns autores. Nesta fase, a preocupação girava em torno dos custos. As pessoas eram vistas como registros de mão de obra operacional, ou seja, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.
- *Legal:* essa fase trouxe a figura do chefe de pessoal, profissional que ficava encarregado de acompanhar e lidar com as leis trabalhistas (CLT – Consolidação das Leis do Trabalho) impostas, na época, pelo governo Getúlio Vargas.

- *Tecnicista:* foi a fase que trouxe, para o Brasil, os padrões americanos de gerenciamento de pessoas, alavancando assim a área para o *status* de recursos humanos. Nesse momento, devido à expansão industrial que o Brasil vivia, a área passou a vislumbrar outras subáreas, tais como: treinamento e desenvolvimento, benefícios, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, etc.
- *Administrativa:* foi também chamada de fase sindicalista por muitos autores. Instituiu um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, pois surgia, neste momento, o movimento dos trabalhadores, fazendo com que novas demandas e solicitações fossem adequadas, de acordo com a mutabilidade do contexto organizacional.
- *Estratégica*: foi assim chamada pois era oriunda dos planejamentos estratégicos das organizações. Neste momento, surgiram os gestores de recursos humanos, cujo foco principal era o do desenvolvimento das pessoas a médio e longo prazos dentro das organizações, assim como os impactos das políticas organizacionais com foco exclusivo para os colaboradores.

Essa caminhada mostra, de forma explícita, o crescimento da área de recursos humanos. Ela foi se transformando desde um mero setor de pagamentos, perpassando por sua reestruturação, com a criação de subáreas, até o estágio em que o RH passa a ser parte integrante do *board* de decisões estratégicas das organizações. Assim, as organizações passaram a ver o RH como uma área estratégica, porque o intercâmbio entre as relações com os colaboradores passou a ser visto como um diferencial competitivo. As pessoas começaram a receber o mérito pelas conquistas organizacionais, haja vista o impacto da força de trabalho na condição de disseminador do planejamento estratégico, fazendo com que as metas e objetivos possam ser alcançados.

Na concepção de Maximiniano (2014, p. 12)

> Quanto menos rotinizado e mais personalizado o trabalho, maior a necessidade de qualificações técnicas e relacionais. É preciso executar a tarefa de forma competente, usando técnicas que exigem treinamento avançado, em regime de colaboração com o cliente e com os colegas.

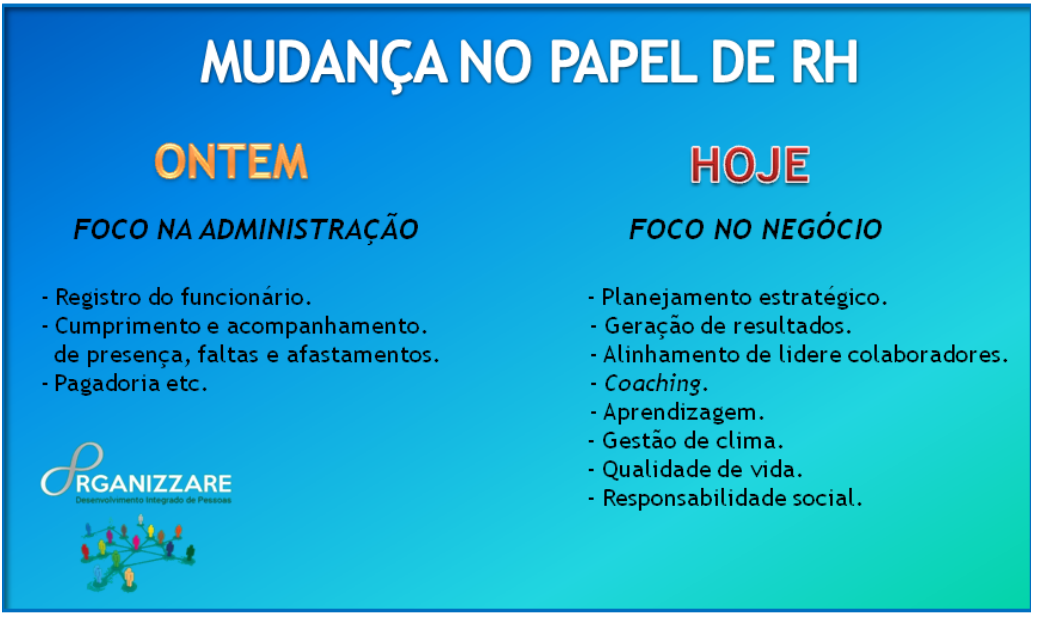
Pensando por esse prisma, a adequação estratégica caminha frente às necessidades eminentes das organizações. Quanto mais rápido se processarem as mudanças e avanços que ocorrem no mundo, maiores serão os impulsos para qualificar e melhorar a interação entre pessoas e empresas. Baseando-se nesta premissa, Chiavenato (2015, p. 24) expõe que

> As organizações estão passando por mudanças e transformações a cada dia que passa. Seja introduzindo novas e diferentes tecnologias, seja modificando seus produtos ou serviços, seja alterando o comportamento das pessoas, seja mudando seus processos internos, as organizações estão apresentando diferentes características em sua estrutura e processos.

Com o surgimento dos especialistas, cresceu a demanda por equipes multiprofissionais que dominassem áreas como psicologia, sociologia, administração, e estatística, elevando o status de área operacional a uma posição, de fato, estratégica. Os profissionais que dominavam esse tema passaram a vigorar como consultores organizacionais auxiliando, assim, os gestores nas tomadas de decisão. A perspectiva histórica torna mais simples a visualização e crescimento da área de recursos humanos com o passar dos anos.

A Figura 2 apresenta as mudanças no papel da área de RH.

Figura 2 – Mudança no papel de RH.



Fonte: Consultoria Organizzare, organizado pela autora.

Na concepção de Pereira (2020, p. 2),

> Estamos vivendo na era do aprendizado, na qual a informação, o conhecimento e a percepção, associados, fornecem às organizações os caminhos pouco tangíveis, mas muitas vezes únicos, para a identificação e o aproveitamento das oportunidades de negócios, crescimento e prosperidade.

Alinhar o desenvolvimento econômico à gestão do capital humano tornou as relações mais transparentes, fazendo com que as pessoas se engajem cada vez mais na procura por mais conhecimento e desenvolvimento de suas competências e habilidades.

Sem dúvidas, essa quebra de paradigmas impulsionou o RH para o *status* de área estratégica também. É importante salientar que, mesmo diante de tantos dados que elevam cada vez mais o progresso, há empresas que ainda possuem áreas operacionais, ou pior, que não possuem uma área que cuida das pessoas. Trata-se de empresas de todos os segmentos e de todos os tamanhos que terceirizam esse serviço. Muitas ainda trabalham com o *status* de "departamento pessoal", uma subárea responsável pelos trâmites burocráticos como pagamentos e outros, não tendo o viés propriamente estratégico que a área de recursos humanos demanda.

RH ESTRATÉGICO: O EMPODERAMENTO DA ÁREA FRENTE AOS CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

Conforme se pode ver, ao voltar-se um pouco na história, compreende-se a jornada de desenvolvimento da área de recursos humanos que, alinhada ao desenvolvimento social e econômico e ao perfil dos colaboradores, passou a ser considerada estratégica. Com a superação da visão tradicional, deixando o *status* de área operacional, o RH fez uma espécie de *upgrade*, frente aos desafios dos novos tempos. Neste sentido, Maciel (2011, p. 12) argumenta que,

> A concepção que se tinha de que esse setor era responsável somente por folha de pagamento, controles burocráticos e outras demandas que pouco agregavam ao negócio caiu (faz tempo!) por terra. As estatísticas comprovam: as empresas que mais crescem no Brasil são aquelas que têm um modelo de gestão moderno, orientado para a motivação e instrumentalizado pelo RH. Isso quer dizer que a lucratividade delas se deve, em grande parte, às ferramentas disponíveis e aos programas de gestão oferecidos aos líderes e empregados que estejam alinhados aos resultados esperados pela organização e às necessidades das pessoas que estão envolvidas no dia a dia da empresa.

O RH se empoderou das suas plenas capacidades, além das oportunidades oriundas das aberturas propostas pelos novos estilos organizacionais, e, precisamente na última década, passou a vigorar entre os temas corporativos que mais merecem destaque, discussões e reestruturação. Isso tudo aconteceu, tendo em vista a responsabilidade quanto a gestão dos recursos mais importantes nas organizações, que são as pessoas.

Os autores Ulrich *et al* (2011, p. 25) discorrem sobre o quanto é necessário que

> o ambiente empresarial capture as razões da transformação do RH. Quando ela se conecta com o contexto do negócio, é mais provável que se sustente, porque responde às necessidades reais. Isso significa unir os esforços do RH diretamente com a estratégia do negócio e os fatores ambientais que moldam a estratégia.

Os RHs mais inovadores e perspicazes possuem, além da expertise técnica, pessoas em suas equipes que detém não apenas o conhecimento técnico, mas uma visão sistêmica e holística. Assim, a área de RH pode sair do discurso da mudança e pode ser vista e reconhecida por todos na prática, como a mudança que alavanca negócios e, consequentemente, a organização como um todo. Outro ponto enfatizado pelos autores Ulrich *et al*. (2011, p. 111 e 112),

> os arquitetos de casas ou edifícios transformam estilos e experiências de vida em estruturas tangíveis e duráveis nas quais as pessoas vivem. Como arquitetos organizacionais, os profissionais de RH transformam ideias gerais e genéricas em projetos tangíveis e duráveis para ações organizacionais. Eles sempre procuram a agenda estratégica da empresa e tentam prever suas implicações para uma agenda organizacional. Executam diagnósticos organizacionais, adaptando um modelo organizacional à estratégia do negócio.

Para fins de compreensão e entendimento do escopo organizacional, podemos dizer que o RH estratégico atua frente a quatro pilares: a visão estratégica do negócio, a análise de dados, os agentes de transformação e a tecnologia de ponta. Essa atuação integrada proporciona uma análise minuciosa dos cenários, fazendo com que a área possa elaborar soluções criativas e inovadoras para as problemáticas diárias, assim como o planejamento a curto, médio e longo prazo vislumbrando ações assertivas. No intuito de elucidar melhor e trazer exemplos, abrindo esses contextos temos:

- **Visão Estratégica do Negócio**

  Esse pilar relaciona-se diretamente com a cultura organizacional. Por possuir uma visão holística do negócio, a tomada de decisão baseia-se em decisões integradas que têm a eficiência como foco primordial.

- **Análise de Dados**

  As ferramentas de *Big Data* têm sido o fomento para a área. Através delas surgem incrementos de informações que, ao serem compilados, tornam-se bases fundamentais para a operação voltar-se única e exclusivamente para a estratégia. Nesta linha, hoje temos processos seletivos com menos vieses inconscientes e imparciais, avaliação da performance da equipe com base nas competências determinadas para cada cargo e função da empresa, projetos de capacitações que estimulam o crescimento e o desenvolvimento de habilidades que são consideradas *gaps* de atuação, entre outros.

- **Agentes de Transformação**

  Um dos grandes enfoques da área de recursos humanos estratégica é o de ser o responsável pelo engajamento das pessoas. Em parceria com as lideranças, o RH se tornou responsável por cuidar para que as transformações e adaptações sejam feitas, causando impactos positivos no cenário organizacional. Duas

subáreas, a comunicação interna e o endomarketing, que por vezes tem atuação em paralelo com a área de marketing, são as disseminadoras, cada uma à sua maneira, de trabalhar os aspectos da transformação e despertar os gatilhos do envolvimento perante os colaboradores. É de extrema importância que um RH estratégico consiga estabelecer objetivos com clareza, apontando os caminhos para que as equipes saibam o que fazer e como fazer.

- **Tecnologia de Ponta**

  Os *softwares* automatizaram e melhoraram o desempenho da área. Diversas atividades que antes eram totalmente mecanicistas, isto é, operacionais, passaram a ocorrer mediante a inserção de dados em sistemas que geram bases sólidas de informações. Atividades como fechamento da folha de pagamento, análise de currículos, e controle do ponto, são exemplos de eficiência e eficácia da área.

O RH empoderou-se, por assim dizer, de todas as capacidades. Desta forma, tornou-se responsável por promover o crescimento e a solidez do negócio, por meio de pessoas mais bem preparadas e dispostas a enfrentar os desafios. O RH, portanto, deve possuir uma visão macroorganizacional para diagnosticar a empresa e intervir nos pontos necessários. Trata-se de uma competência crucial para atuar na área frente às demandas destes novos tempos.

O *MINDSET* DO PROFISSIONAL DE RH

A revolução tecnológica impulsionou muitos dos avanços ocorridos na área de recursos humanos. É notório afirmar, também, que outros pontos importantes na quebra de paradigmas e no *status quo* da área, são as mudanças de comportamento e os avanços da sociedade como um todo.

Processos automatizados e ágeis requerem de seus condutores mentes abertas para tal. E é neste quesito que reside

a grande chave para a mudança. A palavra *mindset*, em tradução livre para o português, significa mentalidade. Essa palavra, usada de maneira tão corriqueira atualmente, tem um sentido bastante amplo e profundo, pois, atrelado a ela, encontram-se mudanças de postura e de atitude, que só ocorrem, quando se passa a observar e analisar o cotidiano de maneira analítica. Esse processo de transformação exige das organizações e, consequentemente, das pessoas, muito planejamento estratégico e uma mudança na forma de enxergar o negócio. Neste sentido, Campos (2017, p. 93) orienta que,

> em meio às profundas transformações econômicas e sociais da era da globalização, surgiu a necessidade de reformular o discurso no campo da Administração de Empresas, em particular no que se refere à gestão do trabalho, e de formatar uma nova cultura organizacional, com um novo sistema de valores. Essa reformulação do discurso pode ser percebida na difusão de novos programas para o desenvolvimento dos recursos humanos [...]

A mudança de *mindset* faz parte de um exercício permanente e diário quanto a: análise situacional da empresa e dos novos modelos de negócios; de uma compreensão da esfera digital; da criatividade; e de práticas que promovam o ambiente que estimule para as ações inovadoras. Dweck (2017, p. 121) tem uma visão bastante clara, embasada em argumentos bem consistentes, "[...] aqueles com *mindset* de crescimento não obtém resultados mais favoráveis apenas para si mesmos, mas, mais importante, geram soluções criativas que conferem benefícios a todas as partes." As principais mudanças impulsionadas pelo *mindset* da transformação no RH foram: atendimento ao cliente interno, posicionamento estratégico e agilidade.

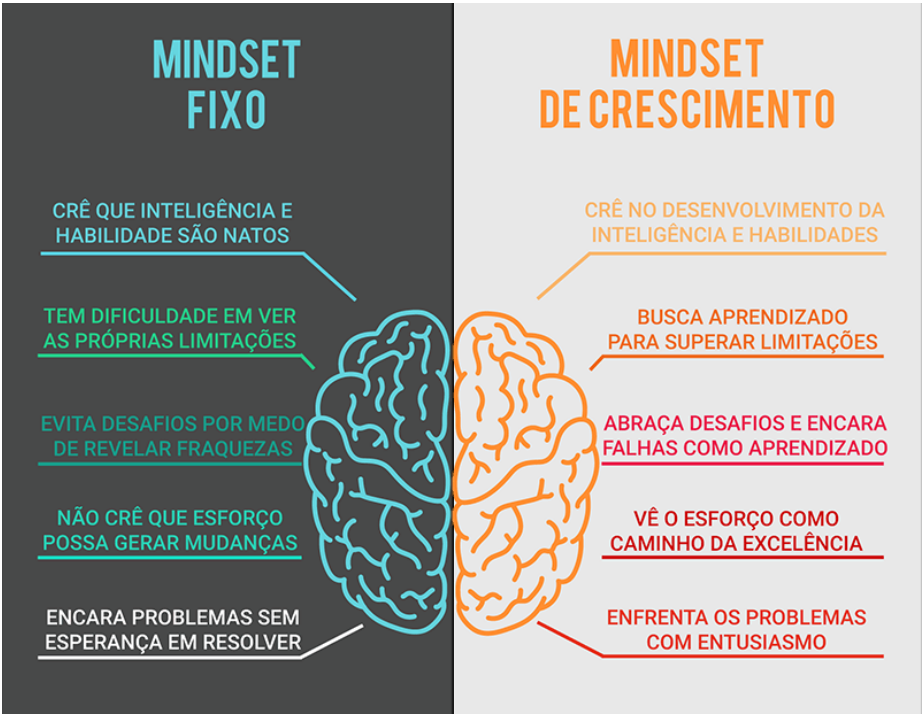
A mudança de *mindset* do RH não é só um posicionamento relacionado a processos. Também é necessário que os gestores se dediquem a implementar a tecnologia como parte da cultura organizacional do negócio, garantindo os benefícios promovidos

por essa mudança do mercado. Covey (2012, p. 380) aborda essa questão quando diz que,

> a mudança real vem de dentro para fora. Ela não vem dos cuidados com folhas da atitude ou comportamento, por meio de técnicas milagrosas e rápidas da Ética da Personalidade. Ela vem do trabalho com as raízes – a trama de nosso pensamento, os paradigmas fundamentais e essenciais, que definem o caráter e criam as lentes pelas quais vemos o mundo.

A mudança de *mindset* requer uma espécie de reprogramação mental para que o indivíduo saiba lidar com as ideias, pensamentos e crenças. A Figura 3 busca representar esta situação.

Figura 3 – *Mindset* fixo e *mindset* de crescimento.



Fonte: adaptado de Dweck (2017, p. 274).

O *mindset* é a forma como se encara a realidade e como se programa a mente para funcionar. Essa programação, por assim dizer, ocorre de maneira diária, baseando-se principalmente no enfoque que se dá para as experiências. Como agente de transformação, o RH precisa disseminar a cultura do *mindset* de crescimento, estimulando os colaboradores a elevarem seus resultados através da forma como encaram os desafios organizacionais.

Eis aqui, uma história real e curiosa sobre *mindset*: **A ponte do Rio Choluteca**.

Até recentemente, nunca havia ouvido falar sobre o Rio Choluteca, o que dirá a história de sua ponte. Em 1998, o governo de Honduras, contratou uma empresa japonesa, *expert* em empreendimentos à prova de desastres naturais, para construir a tal ponte. A obra foi concluída com sucesso, um estado de arte em engenharia; pessoas vinham de várias partes do país para admirá-la. Acontece que a região de Choluteca frequentemente sofre com tornados e furacões. A intenção dos hondurenhos era a de que ela, a ponte, fosse indestrutível frente a essas tormentas. Poucos meses após a inauguração, o furacão Mitch devastou a região provocando, em quatro dias, uma inundação equivalente a seis meses de chuvas. E a ponte? Firme, impávida! Cumpriu seu papel. Entretanto, tamanha fora a força da natureza, que o rio Choluteca mudou o seu leito, e passou a cursar ao lado dela e não mais abaixo. Com isso, a ponte tornou-se lamentavelmente inútil.

Fazendo uma comparação com o que pode acontecer mesmo nas mais sólidas carreiras e empresas, tem-se que, se a situação mudar, o que pode acontecer repentinamente (está aí a pandemia para nos mostrar isso), faz-se necessário, além de uma adaptação ágil perante a nova realidade, estarmos preparados não só para as soluções, mas para os novos problemas. Se você, leitor, tiver interesse em conhecer a história da ponte na íntegra, acesse: https://exame.com/blog/frederico-pompeu/adaptabilidade-nao-se-esqueca-dessa-palavra/

O FUTURO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: TENDÊNCIAS E FOCOS DE ATUAÇÃO

A pandemia do Coronavírus virou o mundo, metaforicamente falando, de "pernas para o alto". Nem em nossos piores pesadelos, ou no roteiro mais talentoso e criativo de Hollywood, poderia se conceber tal realidade. Desde março de 2020, quando a OMS (Organização Mundial da Saúde) declarou que o mundo estava enfrentando uma pandemia, tudo e todos foram impactados ao redor do globo. Em muitas empresas, já haviam atividades e funções que viabilizavam o trabalho a ser feito de casa, eventualmente, e, com a pandemia, aderiram às pressas ao *home office* de forma integral, a fim de dar continuidade às atividades mesmo diante do *lock down*.

Como foram expostos anteriormente, muitos dos impactos e das mudanças da área de recursos humanos já vinham ocorrendo há bastante tempo. Com a chegada da pandemia, essa evolução tornou-se imprescindível e de extrema urgência. Pontos de melhoria, adequações e demais tendências que estavam previstas para a próxima década, por exemplo, passaram a prevalecer nos *trend topics* do contexto organizacional, como algo urgente e de demasiada atenção plena por parte dos RHs e lideranças.

O chamado "novo normal" causa estranheza para alguns, receios para muitos e esperança para poucos. Afinal de contas, esse novo normal, no que tange ao mundo do trabalho, é tão novo assim? Se realizarmos um retrospecto rápido, veremos que muitas das ações que precisavam ser implantadas em decorrência das adequações à pandemia, já estavam em pauta, há bastante tempo. Veroneze *et al* (2015, p. 142) abordou essa questão,

> O desafio do "novo" talvez seja aquilo que mais coloca à prova as nossas capacidades e nos faz avançar. [...] Cada desafio que enfrentamos ou a que nos propomos é uma oportunidade para criarmos um "Eu" mais capacitado, habilidoso e realizado. Talvez mudar nosso modo de pensar seja a única chance que resta para reverter o processo de caos e confusão que atualmente atinge o mundo.

Essa forma de ver os problemas como oportunidade de crescimento já vinha sendo discutida por especialistas da área. Os novos processos, metodologias de trabalho, estratégias organizacionais revisadas são pontos que, ao serem analisados, demonstram que esses assuntos já eram vistos como de extrema importância para as organizações. A consultoria KPMG realizou uma pesquisa, em 2013, intitulada *HR as a driver for organizational innovation*, ou, em tradução livre *Recursos Humanos como condutor da inovação organizacional*. Essa pesquisa ficou conhecida com a "grande oportunidade" da área de recursos humanos, por se tratar de evidências que posicionam a área mais do que um condutor de pessoas, mas como um parceiro estratégico dos negócios. De forma contundente, foram validadas temáticas de suma importância para serem concretizadas. No quadro a seguir, estas temáticas estão elencadas de forma resumida:

Quadro – Os papéis do RH para estimular a inovação organizacional.

Gestão de Performance	Estabelecer o que a empresa espera de todos os funcionários, quanto à inovação.
Reconhecimento	Encorajar e inspirar os funcionários a desenvolverem e dividirem as suas ideias, mesmo que no final elas falhem.
Gestão de Talento Individual	Trabalhar individualmente as potencialidades de cada funcionário.
Gestão de Talento Coletiva	Estimular a troca de ideias e conhecimentos, criando times competitivos e criativos.
Gestão de Talento para Líderes	Desenvolver líderes com capacidade de enxergar além, e "insatisfeitos" com o *status quo*.
Estrutura Organizacional	Estabelecer uma estrutura que suporte a inovação, que acelere as tomadas de decisão e não crie barreiras às novas ideias.
Identificar Funções Críticas	Mapear necessidades chaves da cadeia inovativa e desenvolver pessoas com grande capacidade para preencherem essas vagas.
Comunicação Interna	Criar um *networking* interno, estimulando o cruzamento de informações e colaboração entre os funcionários.
Gestão Flexível	Facilitar a implementação de novas práticas, que sejam guiadas para inovação.

Fonte: pesquisa realizada pela consultoria KPMG (2013).

Neste sentido Ulrich (2011, p. 133) complementa,

> os profissionais de RH que aceitam a transformação reconhecem que seu sucesso pessoal está ligado ao sucesso da transformação do RH. Isto significa abandonar comportamentos passados, aprender novas funções, praticar novas atividades e dominar competências-chave. Abandonar o passado significa perceber que, como diz Marshall Goldsmith, 'o que o trouxe até aqui não o levará até lá'.

As tendências apontam o RH como parceiro estratégico, atuando frente as mais variadas demandas, dentre elas: educação corporativa em modelo híbrido; flexibilização das atividades em regime remoto para as funções que permitem essa adaptação; autogerenciamento das equipes e automatização dos processos. Além disso, seguem-se as orientações e sinalizações para a sequência das ações na valorização da diversidade e inclusão; humanização das relações; lideranças colaborativas; informalidade nos ambientes de trabalho, devido a chegada da geração "Z" e "Alpha"; *People Analytics*; otimização da experiência do colaborador *(employee experience);* oferta de benefícios exclusivos; investimentos no desenvolvimento da IE (inteligência emocional); recrutamento ágil; realidade virtual e gamificação, bem como, a gestão informatizada.

A tecnologia, portanto, será a responsável por conduzir todas essas tendências. O conhecimento será a moeda de mais valia e, como já bem cunhado pelo termo *Lifelong Learning* (aprendizagem ao longo da vida ou educação continuada), fará com que as pessoas sejam estimuladas e desafiadas a terem atenção plena e foco nas demandas de crescimento do negócio e em suas carreiras. Essas carreiras poderão, ao que tudo indica, acontecer, em paralelo, em mais de uma empresa, dada a movimentação do mercado, que vem, através da flexibilização das leis, proporcionar trabalhos com contratação por demandas, projetos ou com carga horária ajustável.

AS COMPETÊNCIAS PRIMORDIAIS PARA ATUAÇÃO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos tem papel fundamental na reestruturação do planejamento estratégico, adequando-o às novas exigências. Além disso, de um modo específico, a atenção, deverá voltar-se para o capital humano, ou seja, para as pessoas. Outros pontos que deverão estar atrelados a essas duas demandas são: economia de custos, produtividade das equipes, alinhamento dos processos, ferramentas tecnológicas. Neste sentido Dutra (2016, p. 394) aponta que

> a modernização do sistema de gestão de pessoas deve criar condições para que elas possam visualizar seu desenvolvimento, para que a empresa possa avaliar o poder de contribuição de todas as pessoas com as quais mantenha uma relação de trabalho e para que a organização e as pessoas possam conciliar suas expectativas de forma dinâmica.

Mas, para isso acontecer, os atores responsáveis pela condução da área de recursos humanos precisarão trabalhar em sua postura, agindo de maneira proativa. Existem competências primordiais que necessitarão ser internalizadas, aprendidas por pessoas que atuam ou que tenham a intenção de atuar na área de RH. As competências e habilidades técnicas do futuro – que já começou - tornam o RH um protagonista de muitas das ações que estão sendo pensadas nos cenários organizacionais. São elas:

- **Capacidade de liderar**

  O líder, tendo ou não uma posição efetiva, é aquele que consegue engajar, comunicar com transparência e inspirar os que estão a sua volta por um propósito em comum.

- **Visão estratégica**

  Uma visão objetiva e chamada por muitos de “além do óbvio”, ou seja, o profissional deverá munir-se de informações que ajudem no aumento da produtividade, assim como no desempenho dos profissionais.

- **Gestão de *compliance***

  É papel da área de RH assegurar que todas as políticas, normas, códigos de conduta, regulamentos e informações confidenciais sejam cumpridos e manipulados em conformidade por todos.

- **Inteligência emocional**

  Atuar frente às pressões internas e externas faz parte do cotidiano dos profissionais de recursos humanos. Aprender a lidar com todas essas demandas, torna-se crucial para o bem-estar e a assertividade das ações.

- **Gerenciamento de riscos**

  Precaver-se ou preparar-se para todos os imprevistos, é outra tarefa fundamental. Lidar com pessoas é algo dicotômico, então, para o bem ou para o mal, necessita-se criar planos e cenários alternativos.

- **Criatividade**

  Criar e vislumbrar oportunidades de melhoria é a porta para a inovação. Os profissionais de recursos humanos precisam ousar mais, libertando-se das amarras do pensamento cartesiano, identificando alternativas e resoluções para as problemáticas.

- **Agilidade e eficácia**

  Essa competência está ligada com a tomada de decisão. Apoiar as funções organizacionais para que a entrega ao cliente final ocorra da melhor forma possível. Isso só ocorrerá se o profissional tiver visão sistêmica e holística da organização.

- **Exímio comunicador**

  O profissional deverá fazer uso de uma comunicação clara, objetiva e transparente para que seja compreendida por qualquer pessoa, e para que não haja nenhum ruído, para não gerar retrabalho.

Representando uma espécie de elo entre a empresa e os colaboradores, o profissional de RH tem o dever de atender aos mais diversos tipos de interesse. A área de recursos humanos atual, além de ser estratégica, necessita estar composta de profissionais que tenham a visão do negócio; entretanto, só isso não será suficiente. A humanização e o trato com as pessoas significam caráter imperioso na nova conjuntura, que abrange o cenário corporativo.

A TECNOLOGIA COMO ALAVANCA ESTRATÉGICA

Maximizar a eficiência dos processos internos faz parte do escopo de atuação da área de recursos humanos. Deste modo, as vantagens do uso da tecnologia para integrar informações conferem à área de recursos humanos a possibilidade de voltar-se para seu fim, que é cuidar das pessoas. Ao oferecer dados precisos e transformar as atividades burocráticas em sistemas de informação, com base de dados estratégico e funcional, o RH amplia, de fato a sua gestão, saindo do meio operacional, para tornar-se estrategista.

Neste sentido, Dutra (2017, p. 21) aponta que,

> O aumento da competitividade faz com que aspectos da gestão dos negócios que antes eram encarados como pouco relevantes, tornem-se críticos na busca por um diferencial que permita maior velocidade de resposta para o mercado e/ou redução dos custos operacionais.

As ferramentas disponibilizadas ao longo dos últimos anos facilitaram diversos processos da área de recursos humanos, tais como: monitoramento dos colaboradores, análise das performances, captação de talentos, dentre outros. Hoje, com a chegada do *People Analytics*, por exemplo, as empresas estão mais aptas a trabalharem questões como a *Employee Experience*, que tem como foco a experiência do colaborador, iniciada no processo seletivo e prosseguindo desde o momento em que ele ingressa na empresa.

Com essa agregação de dados, a área tem um trunfo em mãos, isto é, passa a reconhecer cada indivíduo que atua sob seu guarda-chuva e mais, pode efetuar ações que facilitem uma vivência de trabalho significativa. A tecnologia é um estímulo que fomenta ambientes de crescimento e valorização do ser humano, trazendo inovação para processos, antes mecanicistas.

Associa-se estas colocações a de Ulrich et al (2011, p. 54),

> a inovação se concentra no compartilhamento de oportunidades para a criação do futuro e não na dependência dos sucessos passados. A inovação é importante porque estimula o crescimento. Ela estimula os funcionários concentrando-se no que pode ser, antecipa as exigências dos clientes, os surpreende com coisas que eles não esperavam e estabelece confiança com os investidores ao criar valor intangível.

A atuação do RH com o progresso da tecnologia, o torna um parceiro estratégico do negócio. Com a otimização dos processos, a área de recursos humanos passa a ter foco única e exclusivamente no desenvolvimento de soluções estratégicas para a organização, não mais perdendo tempo com alinhamento de informações e retrabalhos. Essa nova era traz consigo processos mais inteligentes e assertivos, oferecendo resultados mensuráveis e de qualidade, além de equipes de alta performance e redução de custos.

GESTÃO DE PESSOAS *VERSUS* SAÚDE MENTAL

A pandemia da COVID-19 acendeu o alerta máximo para algo que já vinha ocorrendo em “silêncio”: uma pandemia de pessoas doentes, mentalmente falando. Não é de hoje, que a OMS (Organização Mundial da Saúde) alerta para os altíssimos níveis de pessoas depressivas no mundo. Desde 2019, a depressão é considerada a doença que mais causará óbitos no mundo. Por outro lado, as organizações nos últimos anos, passaram a trabalhar internamente o tema da saúde mental junto a seus colaboradores. Além disso, muitas empresas passaram a

disponibilizar serviços psicológicos como benefícios exclusivos a quem necessitar.

A pandemia do coronavirus também trouxe, para os holofotes, as lideranças. Já falávamos sobre humanização das relações desde a última década. Porém, com o isolamento social forçado, empresas tendo que se adequar às solicitações de ordem sanitária, a economia fragilizada, um cenário apocalíptico durante todo o ano de 2020, onde diversas empresas, devido ao seu nicho de negócio, foram compelidas a encerrar suas atividades, estabeleceram um emaranhado quadro de fatos que fazem qualquer um perder a sanidade. Nesta conjuntura as lideranças voltaram a ter destaque, mas, desta vez, não por nenhum feito: estão sendo chamadas a colocar em prática a empatia e humanização. É como se alguém pegasse um autofalante com alcance mundial para dizer: é chegada a hora de sair do campo da teoria, e exercitar o olhar genuíno para o ser humano, na prática.

Outros fatores também são sinais expressivos que tem causado crises de pânico e ansiedade. Entre estes, o aumento alarmante de desempregados soma-se à angústia daqueles que, ainda em meio à crise que já vivíamos, não conseguem se recolocar. Embora o poder público tenha emitido normativas, no sentido de amenizar as perdas, muitas destas tentando amenizar as demissões, as pessoas, de um modo geral, estão abaladas. Aquelas que não foram desligadas tiveram seus salários reduzidos e, mesmo as que não foram submetidas a nenhuma das duas situações acima, temem pelo futuro. Não se sabe ao certo como a economia irá reagir; se a vacina estará disponível para todos e, se estiver, como funcionará a imunização. A Figura 4 procura mostrar esta situação.

Famílias inteiras foram submetidas a dividirem os ambientes, transformando as residências em escritórios ambulantes. Os que tem filhos, têm a incumbência de serem professores, sem estarem preparados para tal. Isso sem falar na parcela da população que não tem o mínimo para viver, ou seja, um teto digno sobre suas cabeças, acesso à água para realizar a

higiene e/ou comida na mesa. A pandemia descortinou um cenário de miséria e a triste realidade de muitos em nosso país. Já era sabido que o Brasil é um país de contrastes, principalmente no que tange à distribuição de renda. Mas escancarado como está, talvez nunca tenha sido.

Figura 4 – O ano da saúde mental.

Fonte: capa da revista Você RH – Edição de outubro/novembro de 2020.

E onde entram as empresas do setor privado nisso? Bem, milhões de brasileiros atuam no setor privado. E nesse cenário de reconstrução, seja para alavancar as empresas, seja para cuidar de pessoas, é que as lideranças terão que atuar. Simon Sinek diz que “se você não entende as pessoas, você não entenderá os negócios.” Houve um tempo em que as empresas estavam interessadas em conhecer, conquistar e cativar os seus clientes. Embora isso não seja factível para todas as organizações ainda,

já é sabido que, se não tratar bem seu cliente interno (colaborador), se não o compreender, não haverá clientes. A gestão de pessoas é feita pelas lideranças. E mais, gerir pessoas é uma arte passível de aprendizado.

O RH como parceiro estratégico do negócio, faz o embasamento e fomenta as lideranças, para que essas possam gerir as pessoas e, assim, chegar aos resultados, à conquista dos objetivos, à obtenção das metas. Gil (2019, p. 152) aborda essa questão:

> o ambiente de rápida mudança requer das organizações capacidade de adaptação para se transformar internamente com vistas a atender aos novos desafios e necessidades. Como a mudança implica ganhar os corações e mentes das pessoas, os profissionais de RH devem ter habilidades para ajudar os gerentes de linha a conseguir essa transformação. Os profissionais de RH com competência para administrar processos de mudança são capazes de diagnosticar problemas, formar relações com os clientes, articular visões, definir agendas de liderança, resolver problemas e implementar metas.

Pensando no amanhã que já se desenha, as empresas irão atuar em um cenário pós-pandemia, onde os colaboradores estarão se sentindo frágeis e vulneráveis. Mesmo diante da proposta de um modelo de trabalho híbrido, as pessoas continuarão precisando de atenção, talvez até mais. O fato de não haver contato com colegas traz subsídios para o adoecimento mental.

De acordo com o ISMA-BR (*International Stress Management Association* no Brasil), “profissionais que se sentem cuidados são mais presentes, engajados, criativos, se relacionam melhor e cometem menos erros”. As lideranças têm um papel crucial neste tema, sendo as responsáveis pela promoção do bem-estar. É uma transformação cultural importante a ser feita nos cenários organizacionais. E os líderes são os responsáveis por mais essa revolução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia acelerou mudanças que estavam projetadas para os próximos anos, forçando a criação de comitês de crises e a preparação planos de contingência. Pode-se dizer que, pela primeira vez na história da humanidade, mesmo diante de todos os aparatos tecnológicos e os avanços da ciência, fomos pegos de surpresa. A área de recursos humanos, por sua vez, foi a responsável por liderar e intermediar, às pressas, todas as mudanças necessárias, as adaptações, via comunicação instantânea e transparente, as demandas de aspecto psicológico, sempre buscando amenizar a sensação de impotência e medo que as pessoas passaram a sentir, ora pelo vírus até então desconhecido, ora pela fragilidade do todo. Sem dúvida, esse momento pôs em xeque aquilo que já se falava sobre a existência de um RH estratégico. O protagonismo das áreas de recursos humanos, nestes últimos meses, demonstrou que o RH deve assumir uma posição de destaque que é sua por direito adquirido.

Diante de tantas inseguranças, foi preciso se reinventar, praticamente do dia para a noite. Era necessário abandonar o planejamento estratégico feito para 2020, e pensar que era o momento ideal de se voltar para as pessoas. Agora, veja que ironia do destino: as pessoas sempre deveriam ser o foco de interesse genuíno das empresas. Sem pessoas, não há empresas. Foi preciso um ser microscópico agir sobre a humanidade para que acordássemos do sono profundo. Esse cenário de adaptabilidade pediu rapidez e agilidade nas tomadas de decisões. Além das vidas em jogo, a sobrevivência dos negócios estava em jogo.

As empresas, que já vinham aprimorando seus processos através da tecnologia, tiveram um impacto diferenciado daquelas que precisaram elaborar e reestruturar suas atividades durante a pandemia. A automação ganhou destaque, não só porque demonstrou ser eficaz para muitos dos negócios, mas por necessidade imperativa. O varejo, por exemplo, se viu obrigado a aderir ao formato *e-commerce*, fazendo com que as vendas de seus produtos continuassem no meio eletrônico. Plataformas de

grandes varejistas passaram a atuar como intermediários, ajudando assim os pequenos negócios a manterem seus caixas com entrada de capital.

O "novo normal", termo que foi cunhado logo após a declaração de pandemia pela OMS, trouxe alento e esperança, uma vez que previsões indicam uma melhora na economia. Assim, passado esse período de turbulência, os aprendizados ficarão instituídos. Sabemos agora que, mesmo diante de uma crise mundial de ordem sanitária, houve ganhos, pois o maior aprendizado foi o de que a vida é o bem mais importante, e que o ser humano pode sempre superar-se. Além disso, as referências e os movimentos de humanização vistos no cenário corporativo demonstraram uma mudança de mentalidade, onde o exemplo de cidadania, em todos os sentidos, se fez presente, e tudo leva a crer que é possível uma era de relações "ganha-ganha", para todos os *stakeholders* envolvidos. Neste momento caótico, o RH, que tanto lutava por reconhecimento, mostrou ser capaz de fazer gestão, auxiliando os líderes nas deliberações.

O futuro do RH, neste amanhã que já começou, vai depender muito das ações e posicionamentos que a área terá daqui para frente. O aceleramento da dinâmica das relações de trabalho permite que a comunicação seja orientada aos resultados, fazendo um alinhamento entre a teoria e a prática dos novos tempos.

Respostas às emergências pedem também um fortalecimento da cultura organizacional. Mais uma vez, cabe ao RH tornar-se o guardião e disseminador de novas visões e posicionamento estratégico. O mundo mudou e vai mudar ainda mais. Disciplina, resiliência e adaptabilidade são características que todo ser humano precisará desenvolver. Agora sabemos na prática, o que significa o mundo *VUCA*[5].

---

[5] Termo criado na década de 90 em um cenário Pós-Guerra Fria. Ele surge de um acrônimo das palavras: Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity. Traduzidas para o português: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital das organizações**. São Paulo: Campus, 2015.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** 44 ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2012.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Gabriela Almendra; DUTRA, Tatiana Almendra. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Objetiva, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MACIEL, **Wellington. RH que dá lucro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Recursos Humanos: estratégia de pessoas na sociedade global**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. RH Essencial: **Gestão Estratégica de Pessoas e Competências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

ULRICH, D.; ALLEN, J.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; NYMAN, M. **Construindo os recursos humanos de fora para dentro: a transformação do RH**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VERONEZE, Sandra. *et al*. **Gestão Pessoal para Produtividade**. Porto Alegre: Pragmatha, 2015.

VOCÊ RH. São Paulo: Ed. Abril, n. 70, out./nov. 2020.

A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E O NOVO NORMAL NA INDÚSTRIA 4.0 – UMA ABORDAGEM COM DICAS PRÁTICAS PARA O DIA A DIA

Getulio Teixeira

Já faz algum tempo que, em reuniões com gestores e empresários, debatemos sobre a revisão dos conceitos e estratégias da área de Recursos Humanos. Estamos iniciando uma nova mentalidade de gestão de pessoas, o que, na prática, significa uma mudança na maneira de pensar e em novas habilidades para operar dentro das organizações. Há uma clara e imediata necessidade de reinvenção e um novo olhar inteligente do profissional de Recursos Humanos, em especial quanto à mentalidade digital.

A necessidade de se ter um novo RH estruturado, com estratégias, metas e ações alinhadas com os objetivos da organização, modelos e resultados do negócio que prezam pela capacitação, engajamento, atração, retenção de talentos e satisfação dos colaboradores na organização, não é novidade; porém, mais do que nunca, agora é prioritário.

A equipe de RH precisa colocar em prática uma gestão ágil e disruptiva para lidar com a tecnologia digital que, com a Pandemia COVID-19, conectou a todos da noite para o dia. Além disso, será fundamental colocar em prática a flexibilidade cognitiva, ou seja, a habilidade para perceber se aquilo que está sendo feito funciona, ou não, e executar as alterações adequadas para adaptar-se às novas situações.

Concomitantemente, a área também deverá dar suporte aos gestores e lideranças para implantar a principal mudança que há de vir e que está relacionada às competências dos funcionários que trabalharão na manufatura inteligente, com desenvolvimento de sistemas, softwares e máquinas cada vez mais automatizados, por exemplo.

Com o uso das tecnologias emergentes como Inteligência Artificial, *Big Data Analytics*, RPA (*Robotic Process Automation*), computação em nuvem (*Cloud Computing*), Realidade Aumentada, entre outras, a área de Recursos Humanos poderá agregar valor e permitir, cada vez mais, as conexões entre pessoas, processos e dispositivos. Exemplo disso é a criação de plataformas e redes, comunicação direta entre dispositivos e transformação de dados em informações em alta velocidade, com alta precisão. Isso tudo facilita e permite a construção de um RH personalizado, ou seja, o desenvolvimento integral das pessoas de maneira individualizada, com benefícios personalizados e amparo holístico para a sua felicidade e bem-estar, numa busca contínua da potencialização máxima do ser humano, respeitando os seus pensamentos, valores, princípios e propósitos.

Neste mundo digital é essencial aplicar uma gestão flexível, com lideranças capacitadas para atender e fortalecer a conexão da fidelização com um cliente cada vez mais exigente. No caso da área de RH, a atenção com o cliente interno será fundamental neste processo. Só o diferencial não é mais suficiente. Agora vivemos o mundo da personalização e da customização, que começa a acontecer desde as ações da área de Recursos Humanos com atuação estratégica, a partir do atendimento ao cliente interno, o que o mercado está nomeando e tratando como "*employee experience*".

É preciso, assim, garantir a segurança de dados, informações, softwares, sistemas e redes de possíveis ameaças dentro e fora da organização. Cabe salientar que um dos grandes benefícios das tecnologias, como o *Cibersegurança* ou *Segurança Cibernética* é a segurança dos dados das pessoas conforme exigidos pela LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

Deve-se atentar aos regulamentos de conformidade do setor, com a aplicação da LGPD, que estabelece regras a respeito da coleta, do armazenamento, do tratamento e do compartilhamento de dados. Em suma, trata-se de uma lei de privacidade nos domínios de processos, pessoas e tecnologia, que impõe proteção e penalidades.

A lei deve ser vista como uma oportunidade de investir, avaliar, proteger e melhorar a utilização dos dados, o que engloba, além da tecnologia, mudanças de cultura e de processos que favorecem a tomada de decisão do negócio. Assim, a LGPD pode servir como uma ferramenta para o desenvolvimento de Governança Corporativa, por exemplo.

Portanto, não tem como o RH não entrar na onda da transformação digital e se aliar à área de TIC (Tecnologia da Informação e da Comunicação). O RH cada vez mais utilizará tecnologias emergentes com algoritmos inteligentes para automatizar processos repetitivos, solucionar problemas com tomadas de decisões em tempo real, e, assim, se beneficiar para uma excelência na gestão dos processos de recrutamento e seleção, retenção de talentos, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho das pessoas. A pandemia do coronavírus apenas antecipou e fortaleceu ainda mais a importância dos avanços tecnológicos para a obtenção de mais eficiência nos processos de trabalho e de maior valor agregado ao cliente.

No aspecto de comportamento motivacional, a área de Recursos Humanos precisará entender, compreender, inspirar e dar uma atenção especial à motivação intrínseca do indivíduo, que está associada à realização pessoal. É preciso criar um ambiente de trabalho com recompensas psíquicas e materiais que mantenha os colaboradores motivados e mobilizados, entendendo que raciocínios e opiniões contraditórias são saudáveis. Esta condição é fundamental e decisiva para mantermos um nível de compromisso dos funcionários para com a cultura colaborativa da organização; caso contrário será apenas um conjunto de regras. Não devemos nos iludir com bons salários, bônus e comissões, que apenas são motivações extrínsecas para resolver o problema de rotatividade e engajamento da equipe de trabalho.

As pessoas querem um significado para o seu trabalho. A felicidade e a realização pessoal e profissional estão em ter unicidade de trabalho e paixão. Como decorrência, haverá esforço, alto desempenho e resultados de excelência. Este contexto exige um RH que pratique empatia, maturidade e equilíbrio emocional, ou seja, que tenha inteligência emocional.

O RH NO PROCESSO DE MUDANÇA

Nesta realidade de constantes mudanças, a liderança de RH deve, primeiramente, estar comprometida com o rompimento das hierarquias, verticalização das estruturas, burocracias e silos nas organizações. Suas ações devem ser constantes e integradas, no sentido de estimular:

- a cultura de dar e receber *feedback* construtivo entre os liderados, dirigentes e colaboradores;
- o aprendizado com os erros;
- a antecipação de futuros conflitos para favorecer um ambiente mais saudável e próspero.

É fundamental que a área de Recursos Humanos realize, de forma periódica, programas de treinamento e desenvolvimento para a prática de *feedback*, entre líderes e membros da equipe. Esta prática favorece a identificação daquilo que pode ser melhorado por ambas as partes, numa troca recíproca e constante.

Para tanto, são necessárias ações para o desenvolvimento do líder, para que ele deixe as pessoas à vontade para dar e receber *feedback*. Será fundamental que ele saiba acolher todas as ideias, pois isso ajuda no processo de colaboração e engajamento de todos os colaboradores. Um bom líder incentiva os liderados a compartilharem tanto as notícias ruins quanto as boas, garantindo-lhes segurança. Eis aí o tão falado protagonismo da mudança na organização para uma gestão ágil e flexível, voltada para autogestão e empoderamento das equipes.

Este cenário também revela que será decisivo o papel do RH na contribuição de uma cultura colaborativa de: respeito à diversidade; espírito de equipe; participação; envolvimento; mais ouvir do que falar; transparência e sinceridade. É notório que, cada vez mais, há a necessidade de ambientes de trabalho saudáveis e alegres, sem medos, para que as pessoas possam desenvolver todo o seu potencial máximo, no campo das ideias e execução.

A sensibilidade e o lado humano do RH continuará sendo determinante nas organizações, mesmo com o advento da digitalização dos processos, da transformação digital, pois ainda vai prevalecer a criatividade e inovação. É isso que, de fato, seguirá fazendo a diferença no dia a dia, na busca e retenção de pessoas talentosas e inteligentes.

As tecnologias são apenas ferramentas e o bom uso delas é que poderá fazer a diferença, como, por exemplo, para antecipar cenários e permitir mais rapidez e precisão nas tomadas de decisões e solução dos problemas.

Ainda que a transformação digital exija uma mudança de cultura em toda a organização, ou seja, uma mudança de comportamento e de novos modelos de trabalho, não será apenas a área de TIC que será a responsável pelo desenvolvimento da mesma. Urge o envolvimento, o engajamento e a participação de todos, principalmente das lideranças e dirigentes da empresa.

Neste sentido, como já comentado, o RH tem uma função importante no desenvolvimento do aprendizado contínuo, do espírito colaborativo, da integração e da tolerância a erros, ou seja, no sentido de eliminar a gestão do medo.

Os novos rumos das organizações denotam que terá que prevalecer a gestão do respeito, sempre lembrando que os colaboradores são a base da cultura organizacional e que precisamos deles para que possamos colher excelentes resultados no processo de mudança.

Mais uma vez corrobora-se que a tecnologia é apenas o facilitador para a contribuição no tão necessário processo de criatividade e inovação. O trabalho mais árduo está na mudança de comportamentos e atitudes, na busca da mentalidade de crescimento de todos.

A jornada é longa e quem ainda não a iniciou deve fazê-lo imediatamente, pois o processo é contínuo e em constante aprimoramento, de acordo com a evolução do modelo de negócio da organização. Neste contexto, a estratégia e o propósito do RH devem estar voltados para ações junto às pessoas. Esse contexto perpassa pela personalização do RH e pela criação de um ambiente de trabalho em que os colaboradores sintam orgulho e prazer de pertencer a uma organização acolhedora.

AS LIDERANÇAS NECESSITAM DA AJUDA DO RH

Percebe-se, claramente, que o novo normal passa pela busca do alinhamento dos valores, propósitos e princípios das pessoas com as da organização, como também dos líderes e liderados. Este deve ser o trabalho fundamental do RH, as chamadas ações de engajamento através de comunicação interna e *endomarketing*.

Neste sentido, fazendo-se uma analogia, o RH é "a ponte" entre a diretoria e os colaboradores da organização. Para tanto, os gestores do RH devem ser assertivos, participativos e multidisciplinares. A plenitude no trabalho do RH deve ser um exemplo a ser seguido em toda a organização, principalmente pela geração dos "nativos digitais". Trata-se de uma geração que deseja ser bem remunerada, que quer ter um trabalho com significados claros, que quer construir um trabalho de qualidade e ver esse trabalho em ação, com oportunidades de crescimento em sua carreira profissional. Estes profissionais valorizam a flexibilidade para equilibrar o trabalho e a vida pessoal. A tendência é que o fim de semana contemple a sexta-feira, com a possibilidade do trabalho ser realizado a qualquer hora, de qualquer local.

Aqui posso citar um exemplo prático, que foi ver meu filho e meu sobrinho trabalhando na praia, escolhendo o momento de trabalho e o de lazer. Na pandemia do COVID-19, meus três filhos estavam trabalhando, integralmente, no formato *home office*.

Ou seja, o futuro do trabalho requer mudanças e reinvenções, onde cargos serão desconstruídos em tarefas. Liderar uma equipe, remota ou não, requer dedicação e habilidades especiais de liderança, incluindo a capacidade de organizar, inspirar e motivar os membros a trabalharem de forma criativa, competente e feliz. A nova geração precisa de ajuda no seu crescimento profissional. As lideranças, portanto, precisam ser solidárias e investir em treinamentos e desenvolvimento de competências para a construção de carreiras. Também é indispensável criar um ambiente de trabalho em que todos se sintam apoiados e inspirados.

A introdução de novos conceitos organizacionais na gestão, com o intuito de obter uma comunicação mais descentralizada e rápida, exigirá que as hierarquias se tornem menos importantes. Nestes novos tempos, o conhecimento será mais especializado, compartimentado, e o critério de poder mudará num ambiente em que ninguém é permanentemente nominado como gerente ou líder. Uma prática que vem sendo adotada nas fábricas é o modelo de *holacracia*, um sistema de gestão horizontal, onde a cadeia corporativa é substituída por uma série de grupos autogerenciados.

A área de RH, envolvida em cada um dos processos citados acima, também orientará as lideranças para a realização de uma avaliação de desempenho sincera, com um olhar mais atento para uma tônica mais subjetiva nos parâmetros. Um colaborador, por exemplo, pode apresentar uma grande ideia que pode transformar todos os processos e negócios, e trazer resultados significativos para a organização. Essa avaliação, com norteadores qualitativos, se torna preponderante. Neste sentido, o uso de indicadores extremamente objetivos, ou seja, baseado

em análises basicamente quantitativas (através de números) para contar sobre o desempenho de uma pessoa será sempre falho.

Neste momento, cabe ressaltar a importância do risco da busca por resultados imediatos. É imperativo ser tolerante e aceitar o erro, pois ele está, muitas vezes, pautado como uma avaliação de desempenho negativo. Concebe-se que o pensamento atual é "não tem problema em errar, mas eu tenho que errar o mais rapidamente possível", o que significa solucionar e evoluir rapidamente com os erros. Assim, se admite o erro como uma possibilidade de ocorrência na criatividade e inovação. Entretanto, em muitas empresas isso não é tolerável. Portanto, deve-se entender que a colaboração é duradoura quando assumimos os nossos próprios erros e ouvimos solidariamente as ideias dos outros, com muito respeito.

A área de Recursos Humanos, essencialmente, deverá trabalhar para que os líderes sejam desenvolvidos a ponto de serem verdadeiros bons líderes. O objetivo aqui é real quanto a criar um ambiente de trabalho de qualidade, focado nas coisas certas, com resultados positivos e com recompensas pelo bom desempenho de todos. Tais atributos ajudam a diminuir as emoções negativas, combatem estresse e ansiedade, o que melhora a autoestima das pessoas. Os líderes precisam estar prontos para seguirem avaliando o que está indo bem e o que pode ser feito para evoluir, pois, assim, se sentirão felizes, motivados e agradecidos por entregarem bem-estar e prosperidade para todos.

É fundamental a colaboração entre as lideranças e RH, no sentido de, juntos, ajudarem os funcionários para que adotem rapidamente as tecnologias emergentes, com programas de treinamento que identificam as competências e habilidades dos colaboradores para melhorar a destreza digital. Desta forma, haverá, de fato, uma equipe de trabalho digitalmente hábil.

A cada ano, o Fórum Econômico Mundial (WEF – sigla em inglês), que acontece em Davos, na Suíça, divulga o famoso relatório "The Future of the Jobs". Sobre o de 2020, tivemos acesso ao que lá constava a partir do dia 20 de outubro. Entre os

assuntos debatidos e incluídos no relatório final, foram apresentadas “As dez competências para 2025”, indicando o que grandes e médias empresas, em 26 economias mundiais, entre elas a brasileira, valorizarão nos próximos cinco anos.

Segundo Barbara Bigarelli, na

> lista divulgada neste ano, **pensamento analítico, aprendizagem ativa, capacidade de resolver problemas complexos, pensamento crítico e criatividade** são consideradas as competências fundamentais. Depois aparecem **capacidade de liderar e influenciar, de monitorar e usar tecnologia no trabalho, resiliência e raciocínio voltado a resoluções**. Enquanto pensamento crítico e capacidade de solucionar problemas são habilidades indicadas pelo Fórum desde 2016, este ano ganharam força na lista das top 10, habilidades em autogestão, como a aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade. Entre as competências consideradas transversais, aplicáveis em várias funções. (BIGARELLI, 2020. Grifos da autora).

No que se refere ao Brasil, o WEF indicou que as três principais habilidades requeridas pelas organizações em relação a seus profissionais devem ser: aprendizagem ativa, pensamento analítico e criatividade. Ainda, as três profissões, entre as dez mais demandadas, são: especialista em *machine learning* e inteligência artificial; analista de dados; e especialista em internet das coisas.

LÍDERES EXPONENCIAIS NO RH

Líderes exponenciais olham para o futuro, estão conectados e inseridos na evolução tecnológica e digital, transformando imprevistos em antecipação, e são capazes de explorar o desconhecido, descobrindo novos padrões e eventos. Eles têm um olhar de curiosidade e de paixão pelo novo, incerto, caótico e complexo. Acreditam que as boas práticas de melhorias estão dentro da organização, dedicando-se de corpo e alma às atividades e pensam em soluções inovadoras e modelos, em

termos de cultura, estratégia, estrutura e processos, cujo foco está nas pessoas.

A liderança exponencial vai além da transformação digital, da inovação disruptiva e da utilização da tecnologia emergente. O grande desafio é a transformação do modelo mental do líder e de seus liderados rumo a uma nova mentalidade flexível de pensar, agir e fazer as coisas. A nova gestão exige uma liderança contemplando um propósito transformador, com forte impacto não apenas aos cérebros de seus liderados, mas no coração, com decisões e ações estratégicas para a execução dessa visão.

O líder exponencial é otimista, ousado, e sabe viver a complexidade com simplicidade; é proativo e está alinhado e conectado com todos os setores, e é *expert* para tomar decisões mais rápidas, com mais riscos, sem medo de errar e começar de novo. Além de tudo, está consciente de que inovar é conviver com o risco do fracasso.

O papel deste líder é ser um profissional com capacidade multidisciplinar. Não é necessário ser um especialista em diversas áreas, mas ele deve ter a capacidade de entender vários assuntos, novos conhecimentos, novos conceitos, informar-se, e estar pronto para solucionar os problemas em tempo real, reconhecendo suas dificuldades e pedindo ajuda, se necessário. Ele deve agir e tomar decisões, baseadas na lógica, na razão, em evidências e, principalmente, deve levar em consideração o "velho" bom senso. É bom lembrar, entretanto, que toda a regra tem exceções. Este profissional deve formar equipes multidisciplinares, que entendam o que é "valor" para o cliente, estando qualificadas para as novas possibilidades de melhorias no seu processo. A participação ativa do líder promove a cooperação entre jovens inovadores e profissionais mais experientes, além de incentivar a construção de uma cultura que valoriza a colaboração das gerações, evitando o conflito entre "nós" e "eles".

Assim, se torna preponderante a presença destes líderes na área de Recursos Humanos para que haja, na organização como um todo, uma capacidade de rápida reação às mudanças que contribua para a definição dos rumos e do ritmo do trabalho.

As lideranças na área de Recursos Humanos devem estar aptas para reagirem com urgência às causas certas. Mais importante do que ter respostas certas, é fazer as perguntas corretas. Um líder questiona e impulsiona todos a agirem com urgência na busca de resultados extraordinários, com eficiência, melhor produtividade e lucro com propósitos e prioridades bem definidos.

O líder sabe aonde quer chegar e o que fazer para chegar lá. A lentidão para reagir pode ser o fim da organização. Vivemos tempos voláteis e de rápidas transformações e, por isso, necessitamos evoluir da meritocracia para a *adhocracia*, que é uma gestão ágil e flexível, baseada em projetos não permanentes.

Agora se vive a prática do avanço rápido, onde os profissionais se sentem entusiasmados, competentes e adaptados ao trabalho. Experimenta-se a oportunidade de todos se sentirem responsáveis por suas ações e pelo seu crescimento e, assim, se consegue mudar e tomar decisões rápidas de acordo com as demandas que urgem.

Quanto à liderança nos projetos, tanto planejamento quanto execução e acompanhamento ocorrem em tempo real, com correções e aprimoramentos em ciclos contínuos de *feedback*, que acontecem durante a execução, para redefinir as rotas. A gestão ágil proporciona que ocorra o erro de forma mais rápida, para que o aprendizado aconteça o mais rapidamente possível. Essa é a intenção da liderança exponencial e é, também, o que se espera encontrar no líder da área de Recursos Humanos.

RH COMPROMETIDO COM A MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua é uma filosofia de vida e implica em querer melhorar o trabalho, evoluir em sua empresa, ir do bom desempenho para a alta performance, ou seja, em busca da perfeição.

Este deve ser o desafio constante de todos os profissionais da organização e, ainda mais, dos profissionais da área de Recursos Humanos. O grande segredo da melhoria contínua é ter disciplina, persistência, atenção, envolvimento, e muito trabalho árduo. A melhoria contínua diz respeito à busca pela evolução em todos os sentidos.

Criar uma cultura de melhoria contínua vai fortalecer o engajamento dos colaboradores na organização. A área de RH, neste sentido, torna-se estratégica e protagonista. Para isso, os problemas não devem ser escondidos; pelo contrário, a verdade deve ser colocada em primeiro lugar e acima da harmonia. Uma das características cada vez mais valorizadas está sendo a transparência, seja dos profissionais contratados, seja na cultura das organizações.

Muitas vezes observam-se profissionais contidos, que parecem não querer incomodar-se com determinados problemas e que acabam ficando calados; isso é um veneno para a melhoria. Estes devem "colocar a cara para bater", como é dito no jargão corporativo. Ainda mais quando se trata da área de Recursos Humanos, a qual precisa dispor de profissionais corajosos para convencer a todos de que o problema deve ser solucionado, custe o que custar.

É no combate aos desperdícios, defeitos, falhas e erros que as melhorias são realizadas. Os profissionais devem ter conhecimento, entendimento do processo, com visão e percepção sobre a situação, estando de corpo e alma presentes na solução de dificuldades. É o momento da plena atenção, outra habilidade muito comentada atualmente.

Faz-se necessário adotar um método que tenha foco na solução de problemas, com a persistência na busca das causas raízes, e não na busca de culpados, pois, de fato, as questões não são pessoais e, sim, profissionais. Para isso, deve-se traçar um plano de ação de melhoria e padronizá-lo, investindo em educação dos colaboradores, adotando processos e mudanças de comportamento. Assim sendo, todos podem contribuir no dia a dia para a melhoria dos processos e serviços, onde o erro é visto como uma ação de melhoria contínua. O processo de melhoria não pode parar e sempre deverá melhorar; esta é a mentalidade de crescimento aplicada na prática diária, que deve estar de forma muito presente na organização, tendo a área de Recursos Humanos como elo estratégico nesta realização.

Ainda sobre a melhoria contínua, um inimigo mortal é o desperdício. Qualquer coisa que não adiciona "valor" na entrega ao cliente como, capital, espaço, tempo e esforço humano é desperdício, ou seja, tudo que não agrega valor é desperdício. Devemos utilizar todo o nosso conhecimento, recursos e tempo (moeda universal da melhoria) na identificação e eliminação dos desperdícios na nossa organização. Tenha cuidado para que o mesmo não seja automatizado, afinal, onde é que ele não existe? Em tudo o que fazemos ele pode ocorrer!

Nas organizações, pode-se afirmar que o maior desperdício é o não aproveitamento das ideias, da criatividade e do envolvimento dos colaboradores nas melhorias e soluções dos problemas. São vários cérebros que poderiam auxiliar na obtenção de informações e, assim, se fomentariam envolvimento, motivação, qualificação e treinamento. As pessoas, assim, se encontrariam na condição de darem o seu máximo, o seu melhor, em termos de capacidade, talento, habilidade e desempenho. Aprendemos fazendo, e só erra quem faz – e todos merecem esta oportunidade.

Portanto, também não podemos desperdiçar essas ideias na área de recursos humanos. É preciso ajudar as pessoas a pensarem e desenvolverem sua autoestima, sua autoconfiança, além de mostrar a elas que são criativas e que, de uma maneira

ou de outra, podem contribuir e serem úteis. O ser humano deseja ser aceito e jamais quer ser rejeitado. As organizações, neste sentido, devem ser humanizadas com atenção, respeito e carinho para com seus funcionários. Aqui, mais uma vez pode ser citada a *employee experience* e todos os esforços empenhados pela área de Recursos Humanos.

RH CONSTRUINDO UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL E FELIZ

O ser humano é complexo e difícil de entender. Porém, quando consegue conquistar algo com o seu esforço e desempenho, é maravilhoso constatar o resultado. O maior problema é manter o ser humano sempre motivado e entusiasmado. Um dia está empolgado, alegre, e parece que todos os seus sonhos serão realizados; em outro dia, parece que estava delirando e, quando cai na realidade, vê que as coisas não são tão fáceis, podendo estar completamente desmotivado. Com facilidade, vai do oito ao oitenta.

Um dos fatores que pode contribuir para que os funcionários estejam motivados e sejam felizes com o que fazem é o ambiente de trabalho estar saudável. Neste sentido, tem-se que a área de RH, seus líderes, bem como todos os demais colaboradores da organização terão essa missão. Para tanto, os líderes precisarão apresentar ou desenvolver determinadas características e competências, com ações correspondentes, tais como:

- automotivação;
- liderança como exemplo;
- liderança apoiadora;
- alinhamento de valores e crenças;
- autonomia;
- transparência;
- empatia;
- inteligência emocional;
- comunicação assertiva.

Automotivação

A automotivação, ou o uso de estímulos internos para alcançar os objetivos, é determinante para que a liderança possa desenvolver um trabalho em equipe com seus liderados. Isso deve partir, inclusive, dos líderes que estão na área de Recursos Humanos, já que estes terão a missão do desenvolvimento organizacional que inclui, especificamente, o treinamento dos demais líderes da organização.

Liderança como exemplo

Faz-se necessário ter em mente que, em primeiro lugar, todos estes líderes devem estar motivados, entusiasmados e confiantes no seu trabalho. Eles serão exemplo e inspiração para o aperfeiçoamento da sua equipe de trabalho.

A equipe deve olhar para o líder e ter a percepção de que sua liderança é confiável, que o líder realmente se preocupa com ela, e que, de fato, agrega valor ao time. Saber o que acontece na vida das pessoas da equipe, fora do ambiente de trabalho, e sobre atividades que muitas vezes não tem relação direta com o trabalho, contribuem e ajudam a gerar um sentimento de confiança. O líder demonstrará, dessa forma, que realmente acredita em seus funcionários, que entende as motivações de cada um, e que buscará ajudar no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Paralelo a isso, é fundamental que a equipe esteja integrada com seu líder. A liderança consiste em um meio de inspirar o melhor comportamento das pessoas e envolve uma interação entre elas, onde seus valores e conhecimentos são reconhecidos e integrados.

Liderança apoiadora

Para elevar a potencialidade de cada colaborador, o líder tem que acompanhar o que o liderado faz, contribuindo com ações concretas, reconhecendo publicamente seus esforços e o recompensando pelos resultados alcançados. Assim, tende-se a obter um melhor comprometimento, mais motivação com o

desenvolvimento do potencial da pessoa, em seu nível máximo. É bom lembrar que o ser humano necessita sentir-se útil e importante em suas realizações.

Alinhamento de valores e crenças

O alinhamento dos nossos valores, com os valores da empresa em que trabalhamos, é muito importante para que possamos desenvolver um excelente trabalho. O nosso ganho financeiro é normalmente decorrente da nossa melhoria constante, de nossa paixão pela perfeição do que fazemos.

Tudo se inicia com a definição do que o indivíduo quer em sua vida, e o que é certo e errado para ele. Além dos valores que adquire na tenra infância, no seio familiar, cada um conta de nós, ainda, com um conjunto de crenças pessoais adquiridas ao longo da vida, que guia suas escolhas e avaliações. Se considerarmos os valores e crenças, sabemos que estes influenciarão na nossa satisfação profissional no médio e longo prazo.

Quanto a isso, tenho um exemplo prático a apresentar. Quando trabalhei em empresas que tinham valores autoritários, não obtive muito sucesso, pois tenho valores participativos e democráticos; era visto como um péssimo gerente. Todavia, quando trabalhei numa empresa com administração participativa, fui reconhecido com simpatia e tenho certeza de que realizei um maravilhoso trabalho; senti-me feliz, realizado e cresci profissionalmente.

Autonomia

Quanto mais poder e autonomia os colaboradores têm para resolver seus próprios problemas, tomar decisões e executar metas desafiadoras, mais eles se sentem realizados, reconhecidos, importantes, valorizados e responsáveis. Torna-se indispensável, portanto, dispor de colaboradores com pensamento autônomo, que debatam e contestem no mundo das ideias.

O líder que empodera os outros, conhece a fundo sua equipe. Torna-se necessário, apenas, que sejam eliminados os obstáculos para uma maior interação pessoal e profissional, com vistas à construção de uma equipe colaborativa, cujos membros possam elevar sua autoestima tornando-se mais autoconfiantes.

Portanto, se faz necessária a aplicação prática da autogestão, que consiste em uma cultura organizacional que procura distribuir a autoridade na tomada de decisão. Desse modo, as pessoas terão liberdade para crescer e ganhar respeito e dignidade.

Transparência

Transparência e sinceridade são aspectos fundamentais para não gerar incertezas e estresse entre os membros de uma equipe organizacional. É preciso deixar claros os objetivos e colocar o propósito no centro da estratégia, cabendo refletir sobre o motivo de estarmos na empresa.

Também é necessário conceder acesso às informações para que a equipe se sinta inspirada em participar. O propósito é o fortalecimento da cultura da organização, que permite que as pessoas vivenciem seus valores, e que os possam interligar com seus projetos de vida. Tudo isso fortalece a confiança num trabalho relevante e proporciona destaque à organização pela razão de sua existência, e não pelo que faz, ou produz.

Quando se trabalha em uma empresa que compartilha esse tipo de cultura, ficamos engajados. Ao entender quais são seus valores, você estará mais bem preparado para entender sua compatibilidade com diversas oportunidades profissionais.

Para ilustrar de forma prática, e com uma analogia da vida pessoal, para poder conviver muitos anos juntos e obter prosperidade e felicidade, um casal, necessita alinhar seus valores e propósitos. Além disso, é necessário existir respeito mútuo e muito diálogo. Esse é o meu segredo para conviver com minha esposa desde 1982. Sempre brinco, em minhas palestras e treinamentos, que são 38 anos de conflito, e no dia em que acabar o conflito, acaba o relacionamento. Conflitos necessitam

de soluções o mais rápido possível. É preciso haver um conflito saudável para a evolução de nossa relação. Uma boa relação depende do compartilhamento dos mesmos princípios e valores.

Todos os valores e competências citados até aqui e, ainda, os que comentaremos a seguir, se traduzem através de ações tais como a comunicação interna, o *endomarketing,* e o desenvolvimento de lideranças. São ações promovidas pela área de Recursos Humanos, que geram engajamento e a melhor experiência para o cliente interno (*employee experience*), e que, também, refletirá em valor agregado para o cliente externo (*customer experience*).

Empatia

Sentir o que outro sente, e compreender como as pessoas ao redor pensam, vai levar o líder a entender o outro. Para que isso aconteça, é preciso parar e ouvir com o coração; só assim o outro também ouvirá você de verdade. O líder deve importar-se mais com os outros do que com ele mesmo. Ele deve entender que a reação emocional do ser humano mais comum frente ao novo, ou ao desconhecido, é a negação. Quanto mais souber de si, mais o líder será bem-sucedido quanto a ouvir, inspirar, influenciar e cooperar com as pessoas. O autoconhecimento é a chave do sucesso, como já dizem os jargões corporativos. E, de fato, é.

Inteligência Emocional

Uma liderança deve ter muito cuidado em não desmotivar seus colaboradores e sempre procurar ter pensamentos, sentimentos e emoções positivas. Deve aprender e praticar comportamentos, ser capaz de corrigir sem ofender, orientar as pessoas sem humilhar, além de expor ideias e não impô-las. Estes são os fundamentos de uma gestão de respeito. Numa gestão do medo, isso não ocorre.

O líder deve pensar antes de reagir. Respeito e amor às pessoas são tudo o que devemos ter para não desmotivá-las. Os liderados são, de fato, colegas que devem ser tratados com respeito, valorizando todo o seu potencial como membro de uma

equipe. É bom assinalar que utilizar o poder do amor, ou seja, a prática da harmonia, leva à construção de uma mentalidade de crescimento e floresce o potencial das pessoas.

Comunicação assertiva

A boa comunicação no ambiente de trabalho é uma das competências mais importantes de um bom líder. É imperioso que ele seja assertivo na hora de comunicar, passando suas opiniões e as informações necessárias de forma segura, clara e objetiva. A maneira como nos comunicamos é determinante e decisiva na aceitação ou rejeição. Porém, muitas vezes, não são as palavras que desmotivam e, sim, nosso olhar, nossos gestos e a maneira como falamos. Até o tom da voz pode afetar nosso ouvinte, assim como a imagem facial tem uma influência muito forte na comunicação. Tanto a linguagem corporal quanto o tom de voz adequado são decisivos numa comunicação eficaz.

Como já citado anteriormente, as ações da área de RH devem contemplar ações que gerem consistência necessária para a construção deste ambiente favorável, atuando diretamente na cultura e no desenvolvimento organizacional.

RH QUE PRATICA A NEUROCIÊNCIA E A PSICOLOGIA POSITIVA

O RH precisa ter paixão em ajudar as pessoas e, por isso, tem que ter habilidades em praticar no dia a dia a empatia na organização. Com a competência da inteligência emocional será capaz de compreender e gerenciar tanto as próprias emoções, como as emoções dos outros. O RH precisa ter maturidade e equilíbrio emocional para lidar com adversidades, fracassos e trabalhar sob pressão, sempre mantendo uma relação saudável consigo e com as pessoas ao seu redor. Porém, tudo inicia pelo autoconhecimento, como já destacamos.

Mas, como assim autoconhecimento? Sabe-se que o cérebro é um sistema de conexões, que grava tudo em circuito, e que todos os cérebros são similares, porém, nenhum é idêntico. Todos, na verdade, são bem diferentes.

O estudo da neurociência fornece respostas sobre o aprendizado das pessoas, pensamentos, percepções e como processamos as informações para as tomadas de decisões.

A partir deste estudo, podemos obter as informações comportamentais que nos ajudam a aprimorar os treinamentos. Estas, são baseadas na maneira como o ser humano absorve e guarda as informações e também podem auxiliar em uma boa comunicação e em um excelente relacionamento com os colaboradores da organização.

É fácil criar um novo circuito no nosso cérebro, mas é muito difícil apagar outro. Precisamos entender que cada pessoa aprende de um jeito diferente, o que podemos chamar de aprendizagem personalizada. Chegamos ao mundo com individualidades que podem nos beneficiar, ou nos prejudicar, e devemos saber que as diferenças mentais são fisiológicas. O que pode funcionar para um, pode não dar certo para o outro.

A neurociência comportamental propicia ao RH conhecer as particularidades das pessoas e, assim, poder melhor orientar os colaboradores e personalizar os benefícios. Há muita coisa para ser desvendada; porém, já sabemos muito sobre como o nosso cérebro influencia a nossa vida.

O conhecimento da Neurociência e da Psicologia Positiva são fundamentais para nos ajudar a entender como construímos e processamos as informações, além de compreender componentes neurológicos como os neurotransmissores. A Neurociência busca compreender a formação de modelos mentais de aprendizagem, atenção, memória e formas do indivíduo interagir com seu meio e entender a si mesmo. Esta ciência investiga a formação de comportamentos, impulsos, sentimentos, emoções e a influência dos estímulos externos em suas ações e reações, estudando e analisando os potenciais, as motivações e as capacidades do ser humano.

Nosso cérebro funciona de forma semelhante ao dos algoritmos da inteligência artificial que, por meio de padrões, definem o aprender, o pensar e o agir.

Já a Psicologia Positiva, outro estudo que pode auxiliar a todos na contínua busca pelo autoconhecimento, não está preocupada com as doenças mentais e emocionais, pois o foco é a felicidade e o bem-estar do indivíduo. O estado de "fluxo", que é um estado de concentração, ou absorção, em que nós estamos tão envolvidos em uma atividade que nada mais parece importar, é um exemplo desta visão.

Neste mesmo sentido podemos incluir as práticas de realizar coisas que amamos, as quais melhoram a ansiedade, o enfrentamento das adversidades, a qualidade de vida e a redução do estresse, mantendo a saúde e o bem-estar do nosso cérebro.

Precisamos ter coragem para sabermos quais são as melhores decisões a tomar e para entendermos o que é certo e essencial para a nossa vida pessoal e profissional. Quando participamos de algo novo e desafiante que, aliado às nossas competências, nos leva ao mais alto nível de motivação e engajamento, desenvolvemos um senso de pertencimento, de fluxo de bem-estar e autoconfiança. Amamos nos comprometer com causas e não com planos.

É essencial usar de forma consciente e efetiva a capacidade mental e intelectual do indivíduo a seu favor. Devem-se compreender os comportamentos sabotadores e autodestrutivos para poder eliminá-los, além de identificar os pontos fortes e potencializá-los, para desenvolver a inteligência emocional e social. Precisamos entender que podemos modificar nossos comportamentos e assumir o controle da nossa vida, na busca de uma vida cheia de felicidade.

Sabemos que a felicidade é determinada, principalmente, pela bioquímica e por fatores psicológicos e sociológicos que acontecem em nossa existência. Um complexo sistema de nervos, neurônios, sinapses e várias substâncias bioquímicas como endorfina, serotonina, dopamina e oxitocina são, de fato, determinantes nas sensações agradáveis de nosso corpo.

Estudos e experimentos descobriram que há alguns sinais neurológicos que indicam quando nós devemos confiar em

alguém, ou não. A quantidade da substância chamada oxitocina, que o cérebro de uma pessoa produz, indica o quão confiável ela é. Hoje se sabe que existem fatores que inibem e liberam a oxitocina, o que pode ajudar a aumentar os níveis de confiança de um funcionário no ambiente de trabalho, por exemplo.

Ativar reações químicas e ser mais feliz é possível, pois somos feitos de substâncias químicas naturais no nosso corpo. A felicidade inicia dentro de nós e devemos nos conhecer de verdade, isto é, entender quem realmente somos. Ter uma vida cheia de sentido e propósito é extremamente gratificante, mesmo em meio à adversidade.

Tanto a Neurociência como a Psicologia Positiva entendem que são necessários, em nossa vida, desafios constantes, ter metas, fazer o que se ama e ter paixão pelo que faz, num conceito de unir trabalho e paixão em uma única coisa. Um exemplo prático disso é imaginar e visualizar a situação problemática solucionada, ou sob controle, conversando internamente para suprimir o medo com palavras e pensamentos positivos, e acalmar-se com respiração lenta e ritmada.

Nossa evolução na vida profissional e pessoal está muito ligada a tudo isso. Aprender muda o cérebro, e somos capazes de mudar a estrutura cerebral até o último dia de nossas vidas.

A plasticidade cerebral ou neuroplasticidade mostra a capacidade do sistema nervoso de modificar sua estrutura em relação a respostas de mudanças internas, ou do ambiente externo em que se vive. O cérebro modifica-se e adapta-se conforme os resultados de experiências de vida.

Os neuropeptídios (neurotransmissores) levam informações para todas as células do corpo, podendo fragilizar ou fortalecer o nosso sistema imunológico. A resposta do sistema imunológico está condicionada ao pensamento. Somos um só: corpo e cérebro. Existe um *feedback* entre eles; um ajuda o outro. Portanto, é importante praticar o bem, ser solidário, ter gratidão, ver as coisas belas da vida, meditar, rezar, fazer exercícios, dormir bem, ter uma alimentação saudável, realizar

sonhos, e ter uma relação agradável com a família e amigos. Enfim, na vida é preciso ter uma caminhada alegre, divertida e saber enfrentar os problemas, obstáculos e desafios.

Cremos que os pensamentos levam aos sentimentos. Se pensarmos coisas boas vamos ter sentimentos bons. Saber gerir as emoções é fortalecer a resiliência e facilita nossa adaptação sempre que for necessário. Uma regrinha muito importante que pode nos ajudar todos os dias é encarar os problemas, os obstáculos e as dificuldades como desafios, e não como ameaças. É uma maneira de pensar que pode fazer grande diferença para nossa automotivação e prazer no trabalho. O cérebro precisa ver as coisas como um desafio e, assim, teremos, no nosso organismo, hormônios do prazer e alegria devido à serotonina e à dopamina. Se estivermos vendo as coisas como ameaças, teremos no nosso organismo o hormônio do *stress*, com excesso de cortisol. Fica subentendido, portanto, que devemos encarar tudo o que se apresenta como um desafio e não como uma ameaça, para que o cérebro trabalhe a nosso favor e não contra.

Não se deve ver o sucesso dos outros como uma ameaça e, sim, como um desafio de aprendizagem, de como melhorar, de como desenvolver melhores habilidades, competências, e de ser ainda melhor amanhã do que hoje. Ver e pensar em tudo como um desafio nos levará, automaticamente, a ter realizações e felicidade em nossa vida pessoal e profissional.

Lembremos sempre que, quando estamos bem e em equilíbrio, o nosso córtex pré-frontal consegue controlar os nossos impulsos negativos com muito mais facilidade, do que quando estamos desequilibrados e estressados.

A propósito, cabe aqui comentar que o *feedback* é uma maravilhosa chance de aprender e evoluir ainda mais. E é uma importante competência a ser observada e desenvolvida nas lideranças de RH, assim como em todas as demais da organização.

Na verdade, queremos ser felizes todos os dias e, por isso, desejamos que as circunstâncias do dia a dia sejam boas. Se algo

não ocorre como queremos, ou se alguém nos irrita, mesmo que, na verdade, nós é que nos irritamos com os outros, acabamos tendo um dia ruim. Devemos entender que não é o que acontece ao nosso redor que determina nossa felicidade ou infelicidade e, sim, a forma como nosso estado de espírito positivo, tranquilo e de paz vai reagir aos acontecimentos.

Precisamos parar de culpar os outros e as circunstâncias, senão, teremos uma felicidade instável e ilusória. Precisamos cultivar uma fonte de felicidade que vem de dentro da nossa própria mente e alma. Uma fonte rica em amor vai nos disciplinar a ter comportamentos de alegria e felicidade: fazer o bem e sentir-se bem é felicidade. Não podemos agir como vítimas, temos que ser protagonistas de nossa própria felicidade. Para ter momentos felizes, com menos sofrimento, é preciso aprender diariamente a controlar ou dominar pensamentos, sentimentos e emoções negativas. Assim conseguiremos agir sem sermos levados pelo impulso de dado sentimento. Pensamentos, sentimentos e emoções são fundamentais na condução de uma vida saudável e de bem-estar.

Muitas vezes buscamos culpados para nossos fracassos na vida. É uma fuga, um modo de esconder-se, uma projeção de culpa sobre terceiros. É mais fácil do que enfrentar realmente o problema, e mudar hábitos para substituí-los por novos e melhores. Olhar para dentro de si mesmo é sempre doloroso e difícil, especialmente quando se trata de reconhecer os próprios erros e defeitos. Mas é um exame necessário, a ser feito diariamente. A nossa maneira de ser, de sentir, e de agir erroneamente é, talvez, a principal causa de nossos males. Nos momentos de sofrimento e dor também se pode encontrar qualidade de vida para sermos mais felizes. Tudo depende de como se reage. Basta refletir e fazer as escolhas certas e sinceras sobre o que realmente se quer, o que se gosta de fazer e, principalmente, o que deve ser feito para uma jornada de evolução e progresso. É sempre salutar superar limites e ter metas ambiciosas.

A recomendação, então, é que todos na organização tenham a oportunidade de encontrar um equilíbrio, tanto na vida pessoal quanto na profissional. A área de Recursos Humanos deve almejar e trabalhar em prol disso para que os funcionários tenham felicidade tanto no momento do trabalho assim como na vida fora do trabalho. "Viva ricamente e não morra rico", seria o *slogan* sugerido para o início desta campanha interna, desta verdadeira missão para o RH. Assim, estariam sendo contemplados o bem-estar completo e integrado das pessoas da organização: estar bem consigo, espiritualmente em paz, com mente e corpo saudáveis, como principais objetivos de vida.

RH RUMO À JORNADA DA *INDÚSTRIA 4.0*

A combinação de tecnologias avançadas, aliadas à capacidade exponencial dos computadores e ao acesso a um grande volume de informações, com o advento da internet, permitem a comunicação, integração e o controle de informações industriais de diferentes naturezas.

Essa nova transformação do panorama industrial está sendo chamada de Quarta Revolução Industrial ou *Indústria 4.0*. A principal diferença da quarta em relação às demais revoluções industriais está na velocidade exponencial das transformações. Estamos passando da era da Intranet Industrial, conceito tradicional da automação, para a Internet Industrial das Coisas.

A *Indústria 4.0* permite que máquinas, processos e pessoas conectem-se digitalmente através de softwares como uma comunidade colaborativa. Essa integração possibilita que os sistemas das fábricas, fornecedores, parceiros e clientes conversem entre si, de tal forma que toda a cadeia de valor possa trocar dados, informações e, juntos, evoluir.

Dessa forma, os sistemas operacionais podem trabalhar de maneira autônoma e se autoajustar automaticamente prevendo falhas e correções no processo produtivo. A base da *Indústria 4.0* é a conectividade dos muitos sistemas presentes no processo de produção, em que a geração e a aplicação de dados de várias

fontes e de diferentes configurações devem ser armazenados e analisados com tecnologias e *softwares* inteligentes em tempo real. Tais características a diferenciam de uma fábrica tradicional. O uso de tais tecnologias envolve monitoramento, controle e planejamento virtual de produtos e processos, cujos dados são processados, analisados e avaliados por ferramentas de simulação e otimização.

Torna-se importante para os profissionais de Recursos Humanos terem conhecimento e entendimento sobre os princípios básicos de uma *Indústria 4.0*. Assim, poderão exercer seu papel na construção de processos inerentes à transformação digital, para uma jornada de sucesso na *Indústria 4.0*. Eles são destacados a seguir.

- **Interoperabilidade:** trata-se da capacidade de habilitar a comunicação entre humanos e diferentes sistemas através da integração dos processos de engenharia, sistemas verticais e horizontais da cadeia de valor, ou seja, todas as atividades desempenhadas por uma organização. Assim estarão interligadas todas as ações, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda, até a fase da distribuição final. Com isso, serão disponibilizadas informações em tempo real que proporcionarão eliminação de desperdícios, agregação de valor e satisfação do cliente (*customer experience*).
- **Capacidade em Tempo Real:** aptidão para acompanhar a produção em tempo real, ou seja, conhecer todas as etapas do processo, no momento em que elas acontecem, e saber desenvolver unidades flexíveis capazes de trocar dados de maneira instantânea. Com as informações e acompanhamento das operações em tempo real poderemos tomar decisões através da utilização de indicadores que permitem otimizar os processos em toda a cadeia de valor.

- **Virtualização:** simulação da realidade que possibilita fazer uma reprodução da organização dentro de um ambiente digital. É possível acompanhar a fábrica funcionando virtualmente, em tempo real, com modelagens capazes de descrever detalhadamente todas as atividades da mesma. O gestor pode antecipar seu planejamento e a previsão dos resultados por meio da tela de um computador, ou de outro dispositivo que tenha acesso ao sistema. A virtualização pode fornecer rastreamento, prevenção de falhas, e monitoramento de forma remota do processo fabril, o que permite uma efetiva solução dos problemas, com uma tomada de decisão rápida, através de simulação computacional com os dados obtidos em tempo real. Outrossim, simulações têm sido utilizadas para treinamento, o que resulta em colaboradores mais qualificados, que tendem a minorar erros, desperdícios e acidentes.
- **Descentralização:** combinação de sensores e aplicações de tecnologias avançadas que capacitará sistemas digitais e máquinas a gerarem seus próprios dados, a "pensarem por conta própria". A capacidade de tomar decisões, sem a interferência do ser humano, permitirá que os diferentes módulos da instalação atuem de maneira descentralizada e autônoma, seguindo orientações previamente programadas por *softwares* inteligentes, facilitando a produção de uma demanda por produtos com pequenos tempos de ciclos de processo.
- **Orientação a Serviços:** uso de arquiteturas de softwares direcionadas a serviços que se referem à conexão entre humanos e máquinas para a realização de tarefas. Tal aplicação será a responsável por desenvolver soluções em *softwares* para a imediata tomada de decisão, de acordo com as necessidades da produção, fazendo com que todos os componentes possam conversar entre si com rapidez e eficiência.

- **Modularidade:** competência em proporcionar um processo produtivo mais flexível, com foco no cliente, facilitando a personalização de produtos e aumentando as possibilidades de produção sem a necessidade de alterações complexas na cadeia produtiva. Permite a flexibilização no alinhamento entre a demanda e a produção. Possibilita-se, assim, que o processo sofra alterações com mais eficiência e sem perdas.

Cabe aqui destacar-se que não existe transformação digital sem riscos. Para prosperar na transformação digital é necessário que a organização se concentre na construção de seu próprio conhecimento interno. Inicialmente, porém, necessita da ajuda de especialistas externos com o fim de obter contribuições de parceiros, principalmente da área da tecnologia de informação e automação.

Mais uma vez, ressalta-se a importância em dispor de lideranças competentes, times qualificados e com espírito de equipe, na área de Recursos Humanos, e nas demais áreas da organização.

Como já sinalizamos até aqui, uma boa gestão sempre pensa primeiramente nas pessoas e, depois, na tecnologia. Os projetos bem-sucedidos são aqueles apresentados com clareza e transparência do que realmente se deseja. Todos devem saber exatamente de que dados acurados e de qualidade se precisa e o porquê – o objetivo de sua apuração.

Para tanto, deve haver um amplo envolvimento e engajamento dos colaboradores em um propósito, como já citado anteriormente. Sem isso, as tecnologias implantadas produzirão resultados irrelevantes, o que trará consequências como erros na criação de "Dados Mestre" (ou *Master Data*) e um retorno precário do investimento.

O caminho rumo à *Indústria 4.0* é diferente para cada organização; cada uma decide de acordo com sua realidade e modelo de negócio. Deve haver um bom equilíbrio entre custos e benefícios da mudança, com uma visão do estado futuro

desejado para a planta industrial, envolvendo as áreas de produção, qualidade, logística e armazenamento, engenharia e manutenção.

Cabem as seguintes recomendações práticas: "crie o seu próprio modelo, seja ousado, implante um projeto de uma solução desenhada especificamente para sua organização e, por favor, não copie!" Um caminho inteligente é o de utilizar as estruturas disponíveis, ao invés de investir em construir algo que não tem conhecimento ou ideia. É preciso entender que um dos principais atributos da quarta revolução industrial será a integração das tecnologias, com especial atenção às tecnologias de informação, comunicação e operação. Porém, a consolidação da implementação da *Indústria 4.0* não é uma solução mágica; não existe sistema ou tecnologia que vai resolver tudo. É exigido, sim, muito trabalho, criatividade e espírito de equipe. Reitera-se: o mais importante não é como e onde iniciar, o mais importante é a ação; é colocar a "mão na massa", é fazer acontecer, ser ágil e mostrar resultados em curto prazo.

RH VOLTADO PARA UMA *SOCIEDADE 5.0* COMPROMETIDA COM UM MUNDO MELHOR

Neste mundo tecnológico, é preciso buscar o bem-estar humano, a qualidade de vida, para que todas as pessoas possam ter uma vida mais confortável, independentemente de idade e gênero. A solução dos problemas sociais deve presumir a construção de um mundo menos excludente, onde todos possam se beneficiar dos avanços tecnológicos. Imagina-se um novo modelo de organização social em que as tecnologias emergentes sejam usadas para criar soluções, com foco nas necessidades humanas, provendo os serviços necessários para o bem-estar a qualquer hora, em qualquer lugar e para qualquer pessoa.

Projetos como a *Indústria 4.0*, na Alemanha, e a *Sociedade 5.0*, no Japão, desejam solucionar problemas sociais e incentivar o crescimento econômico com a finalidade de ajudar o homem. Ambiciona-se um equilíbrio entre o avanço econômico e

a resolução dos problemas sociais, com a interação dos espaços cibernético e físico para alcançar um desenvolvimento sustentável.

O uso das novas ferramentas tecnológicas deve ser encarado como um aliado do ser humano para gerar valor para a sociedade como um todo, permitindo que o talento humano não seja desperdiçado. Nesta concepção, o potencial das pessoas é estimulado ao máximo, promovendo um aumento de sua performance no ambiente profissional com impacto direto na sociedade.

O ser humano precisa agir como protagonista de seu próprio futuro e tornar-se agente de uma mudança social. Não deve temer o futuro e aspira-se que tenha uma postura corajosa para trabalhar com espírito de equipe, respeitando a diversidade para atingir resultados, antes inimagináveis, na construção de um mundo melhor.

Com o uso criativo e inteligente das tecnologias da informação, a *Indústria 4.0* utiliza as tecnologias emergentes para tornar toda a cadeia produtiva mais eficiente. Esta conjuntura se dá ao introduzir sistemas no ambiente da manufatura para obter alto desempenho e produzir produtos de alta qualidade, a baixo custo, sem agredir o meio ambiente. Volta-se a destacar que a transformação digital exige uma cultura de colaboração, na qual os gestores se concentram na qualificação dos seus colaboradores, e na melhoria das suas habilidades e competências. Assim, é criado um trabalho de alto valor agregado com a integração homem-máquina, consentindo-se que ambos cumpram suas funções na era digital.

Passamos da *Sociedade Humana da Caça* (1.0), para a *Sociedade da Agricultura* (2.0), para a *Sociedade Industrial* (3.0), para a *Sociedade da Informação* (4.0) e, agora, estamos vivendo o momento da transição da *Sociedade 4.0* para a *Sociedade 5.0*. Estamos presenciando uma geração de redes móveis de alta velocidade de transmissão de dados, que permite conexões impressionantes, transformando dados em informações com uma

rapidez nunca imaginada, e proporcionando uma maneira de viver e trabalhar mais inteligente, eficiente e sustentável.

Alguns dos objetivos da *Sociedade 5.0* são os de solucionar problemas ambientais, de falta de mão de obra qualificada, de desigualdade na concentração de riqueza, de desperdícios de alimentos, de desastres, de terrorismo, de revitalização regional, de concentração urbana, de declínio das taxas de natalidade e de crescimento do envelhecimento da população, com a ajuda das tecnologias emergentes.

Cita-se, como exemplo, a substituição dos veículos atuais por autônomos que integram diversas tecnologias e trazem benefícios como a redução de acidentes e poluição. O uso de drones, veículos aéreos não tripulados, para entregar mercadorias e no atendimento a desastres, é outro exemplo de aplicação.

De igual sorte, pode-se discorrer sobre outras ideias de funcionalidade que fazem parte da vida das pessoas, tais como medicina robotizada, telemedicina, gestão inteligente na nuvem, robotização para trabalhos pesados, desgastantes e degradantes, energias renováveis, sistemas inteligentes, reconhecimento por biometria facial, entre outras.

Nesta nova sociedade, torna-se importante salientar a importância do conceito de Gêmeos Digitais na vida das pessoas. O Gêmeo Digital simula tudo de forma digital, criando uma réplica digital de algo que se quer, ou com o que é preciso interagir, ou compreender.

Trata-se de uma ponte, uma ligação entre o mundo real e digital. Pode ser descrito como um modelo virtual de um produto, de um processo, ou serviço real, que pode ser testado, monitorado, analisado e ter seu desempenho melhorado. Esta modelagem permite antecipar cenários para prevenir ou melhorar o resultado de uma mudança ou ação na forma física e real.

Esta concepção irá possibilitar, por exemplo, a criação de uma réplica digital de órgãos do corpo humano, ou seja, será possível ter um Gêmeo Digital com meus órgãos e, assim, utilizá-lo para fazer diagnósticos, saber exatamente seu quadro clínico, com acompanhamento e monitoramento em tempo real. Com isso, será possível prever o que vai acontecer no futuro, como também simular qualquer tipo de cirurgia dos mesmos. Você tem ideia dos benefícios para a saúde das pessoas? Certamente já nasceram pessoas que irão viver por mais de 150 anos.

Para colocar em prática o conceito de *Sociedade 5.0* é necessário que as organizações entendam seus problemas e tomem ações imediatas para as resoluções dos mesmos. É claro que isto deve se dar sempre com responsabilidade socioambiental, uma vez que a sociedade está cada vez mais atenta às organizações que prejudicam o meio ambiente, em prol de ganhos financeiros.

A mudança mais importante é a mudança de mentalidade e postura de nossa sociedade. Portanto, é preciso romper o pensamento individualista e praticar o comportamento de cooperação e espírito de equipe na direção do bem coletivo. No caso brasileiro, instituições, empresas e governo devem colocar em prática urgentemente uma política educacional para se consolidar como uma referência em tecnologia de informação (TI).

Deve-se criar uma legislação que normatize a transição para a sociedade inteligente e digital e, assim, gerar produtividade e valor agregado para elevar o nível de competitividade da indústria nacional.

Entende-se que não importa o tamanho da organização. O mais importante é que ela ofereça qualidade de vida no trabalho, e que contribua para a felicidade e bem-estar das pessoas, da comunidade e da sociedade como um todo. Enfim, que ela seja um exemplo de responsabilidade, sustentabilidade, felicidade e ética para o mundo. Mais uma vez, torna-se preponderante o papel estratégico da área de recursos humanos, partindo das diretrizes essenciais da organização.

Necessitamos viver num mundo em que a tecnologia trabalhe para o ser humano, afinal a tecnologia foi criada pelas pessoas e para elas. Esta tecnologia deveria servir aos propósitos de crescimento pessoal e profissional das pessoas, para que as mesmas ajudem a tornar a sociedade mais equitativa, feliz e próspera.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos num mundo de interposições digitais e incertezas. O que está bom hoje, amanhã já estará ultrapassado. No decorrer de um curto espaço de tempo, tudo pode mudar; novos conceitos podem surgir, e novas capacidades serão exigidas. Precisamos estar atentos ao que acontece no mundo, no país, e ao nosso redor; sempre com a mente aberta para refletir, avaliar e aprender com o novo. Precisamos desaprender e aprender a todo o momento. Devemos nos adaptar ao futuro, pois antigos conceitos e velhos hábitos não sobreviverão.

Os profissionais devem se reinventar diariamente, pois as funções e trabalhos na futura indústria serão muito diferentes dos dias atuais. Certamente a indústria empregará cada vez menos com toda esta evolução tecnológica, sendo muito provável que o futuro do emprego estará mais direcionado a serviços e plataformas de trabalho remoto. Porém, ainda será preciso aprimoraramentos para se alcançar o nível mais elevado de maturidade da *Indústria 4.0*.

Desejamos que o novo ecossistema tecnológico deixe nossas vidas mais confortáveis e ofereça mais comodidades e prazeres na nossa existência, lembrando sempre que a solução está em cada ser humano e suas próprias iniciativas. Devemos saber que, quanto mais a tecnologia se desenvolve e acelera processos, tanto maior é nossa vontade e esforço em sermos mais rápidos e eficientes. Com isso, desenvolvemos ainda mais nossa criatividade e fortalecemos nossa mentalidade de crescimento.

Um novo profissional de Recursos Humanos precisa se preparar para causar rupturas em suas organizações com ações para desenvolver uma liderança empática para:

- ajudar o bem-estar holístico dos colaboradores;
- agilizar o ritmo de aprendizado com *feedback* construtivo;
- ajudar na criação de uma arquitetura de tecnologias emergentes usadas para identificar habilidades e competências comportamentais, decisões de remuneração, planos de carreira, programas de qualificação;
- solucionar problemas e tomar decisões baseadas em dados em tempo real;
- formar equipes adaptáveis, diversificadas e com criatividade, voltadas para a conectividade e à inovação disruptiva;
- entender que, quanto mais as organizações se tornam digitais e automatizadas, mais importante tende a ser a atuação do RH com estratégias inovadoras, com foco nas pessoas, de acordo com as exigências dos objetivos e resultados do negócio.

Deve-se sempre lembrar que as tecnologias não possuem emoção, empatia e ética. Porém, estes são atributos essenciais para um ambiente de trabalho motivacional e saudável nas organizações competitivas. A sensibilidade e a criatividade humana, juntamente com a adoção de ferramentas e soluções digitais, permitirão um novo modelo ideal de trabalho saudável e eficiente.

Seja você o protagonista desta jornada, encare os obstáculos como desafios e jamais os veja como ameaça. Com inteligência, garra, esforço e muito trabalho, você chegará lá!

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

BIGARELLI, Barbara. **As dez competências para 2025.** 23 de outubro de 2020. Valor Econômico. Disponível em: https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/10/23/as-dez-competencias-para-2025.ghtml. Acesso em 20 de novembro de 2020.

CORREA, Andréa Perez. **Psicologia Positiva: Teoria e Prática**. Coordenação editorial: Andréia Roma. São Paulo: Leader, 2016, 456 p.

DALIO, Ray. **Princípios: vida e trabalho.** Rio de Janeiro: Intrínseca, 2018. 592 p.

DISPENZA, Joe. **Quebrando o hábito de ser você mesmo: como desconstruir a sua mente e criar uma nova.** Porto Alegre: CDG, 2018. 352 p.

DWECK, Carol. **Mindset: A nova psicologia do Sucesso.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2017.

ESPM, Revista. **O mundo 4.0 vem aí!** São Paulo: Biblioteca Graduação, v. 24, n. 2, abril-junho 2018.

EXAME CEO, Revista. **O Futuro da Indústria**. São Paulo: Editora Abril, edição 27, setembro 2017.

EXAME, Revista. **Como construir o BRASIL 4.0.** Edição especial. Editora Abril, edição 1162, ano 52, maio 2018.

GARCIA, Luiz Fernando. **O cérebro de alta performance: como orientar seu cérebro para resultados e aproveitar todo o seu potencial de realização**. São Paulo: Editora Gente,2013.

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas.** Tradução Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GRIFFIN, Ricky W. **Comportamento Organizacional: Gestão de pessoas e organizações.** Revisão técnica Cecilia Whitaker Bergamini (tradução Noveritis do Brasil). São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HARVARD BUSINESS REVIEW Brasil, Revista. **Cultive a Curiosidade; Como Criar uma Empresa com Propósito.** HBR Brasil, setembro 2018.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial.** São Paulo: Editora Gente, 2018. 256 p.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez. **Gestão empresarial em organizações aprendizes: a arte de gerir mudanças.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 344 p.

TEIXEIRA, Getulio. **Administração participativa: um novo conceito de fazer e viver na empresa.** Santa Cruz do Sul: Livraria e Editora da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), 1994, 119 p.

TEIXEIRA, Getulio. **Liderança e Gestão da Produção na Indústria 4.0.** 1 ed. Porto Alegre: Editora TotalBooks, 2020. 120 p.

WALTON, David. **Inteligência emocional: um guia prático.** Tradução Iuri Abreu. 1 ed. Porto Alegre: L&PM, 2016. 184 p.

OS ARTIGOS E SEUS AUTORES

Apresentação, idealização, gestão do projeto e organização da obra "RH e o novo normal nas organizações"

ZULEICA MARASCA KLAUCK – Possui MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/RS), bacharelado em Secretariado Bilíngue pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS/RS) e cursos de extensão em Gestão de Projetos, pela USP/Veduca; Administração e Recursos Humanos pela FGV/UCIrvine; Coach Executivo, através da formação realizada com Base Ontológica e formação em Análise de Estilos Psicológicos, com Elton Oliveira; curso em Metodologias Ativas na Sala de Aula, pela Compettence/RS, entre outros. Possui experiência na área comercial em operações e gestão estratégica, além de experiência em criação, coordenação e desenvolvimento de equipes. Atuou como Executiva de Vendas e Marketing em empresas como: Puras, Elma Chips (PEPSICO), Telefônica VIVO, Brasil Telecom (Oi) e Embratel. Criou a TotalBIZ em março de 2009, onde atua como Diretora, além de prestar serviços de consultoria, instrutoria e tutoria em Empreendedorismo, Planejamento Estratégico, Educação Corporativa, Vendas e Marketing. É coautora do Livro "Canvas pelos grandes mestres", e autora do livro "A arte de desenvolver pessoas e negócios – a metodologia TOTALBIZ na prática".
E-mail: zuleica@totalbiz.com.br

Primeiro capítulo
Ano 2020: precisamos conversar sobre saúde mental, trabalho e "normalidade"

RITA REJANE LUEDKE - Pós-graduada em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/RS) e em Equipes Gestoras de Sistemas e Serviços de Saúde pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS); bacharel em Psicologia pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA/RS) e licenciada pela UFRGS. Empreendedora, atua transversalmente nos temas de políticas públicas, vigilância em saúde, saúde mental e trabalho, carreira e empreendedorismo. Membro da Comissão de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CPOT) do Conselho Regional de Psicologia do Estado do Rio Grande do Sul (CRP/RS), trabalha como Psicóloga na Secretaria de Saúde do Estado do Rio Grande

do Sul (SES/RS), possui consultório privado, e também atua como consultora organizacional.
E-mail: ritaluedke1@gmail.com

Segundo capítulo
Nós do RH: de onde viemos e para onde vamos?
MAGDA ESTEFÂNIA ARBO PAVLAK – Consultora e mentora na área de recursos humanos, pós-graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA/RS), especialista em psicologia organizacional e do trabalho, certificada pelo CFP, analista comportamental DISC pela SBDC/RS, bacharel em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS), empreendedora e fundadora da empresa MAPA Psicologia Clínica e Organizacional.
E-mail: magdapavlak@yahoo.com.br

Terceiro capítulo
A área de Recursos Humanos nunca precisou ser tão humana
FERNANDA POLI – Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS), bacharel em Psicologia pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA/RS), Coach Profissional pela SLAC Coaching – Sociedade Latinoamericana de Coaching, analista PDA, pela PDA International Inc., e especialista em Gestão de Mídias Sociais pela WBI Brasil. Atua como Coordenadora de RH na FRAPORT Brasil – Porto Alegre, tendo também experiência, enquanto consultora independente na área de consultoria organizacional, como facilitadora em processos de transição de carreira e coaching, assim como carreira consolidada ocupando diferentes posições em áreas de RH, em empresas como: Sulina de Metais, CPM Braxis Capgemini, Compasso Informática, DELL e Zenvia Mobile.
E-mail: fernanda_poli@outlook.com

Quarto capítulo
O futuro do RH – estratégias que vislumbram um amanhã que começa agora

LUCÉLIA DE SOUZA CARLOS - Especialista em Gestão de Pessoas pelas Faculdades Integradas São Judas Tadeu, possui MBA Executivo Gestão Empresarial pelo Centro Universitário FADERGS.

Professional Coach (SENAC RS), é analista comportamental DISC (SBDC) – Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental. Atua como consultora organizacional e de desenvolvimento humano na *Organizzare Desenvolvimento Integrado de Pessoas*. Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue (ULBRA) – Universidade Luterana do Brasil, atua como docente e conteudista de cursos profissionalizantes e de graduação. Pesquisadora de temas como humanização das relações de trabalho, liderança e felicidade nas organizações.
E-mail: contato@organizzareconsultoria.com.br

Quinto capítulo
A área de recursos humanos e o "novo normal" na indústria 4.0 – uma abordagem com dicas práticas para o dia a dia
GETULIO TEIXEIRA – Graduado em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade de Caxias do Sul (UCS/RS) e especialista em *Lean Manufacturing* pela IMAM/SP. Atuou como executivo por 11 anos na Gestão Empresarial, ocupando cargos de Gerente e Diretor. Há mais de duas décadas atua como empreendedor, sendo consultor, instrutor ou palestrante, junto a diversas empresas nacionais e internacionais, como Digicon & Perto S.A, Thyssenkrupp Elevadores, Saccaro Móveis, Plasfilm, Paraboni, Randon, SLC Alimentos, Grupo InBetta, Fitesa, Souza Cruz, 3Tentos, Boxflex, Santa Clara, Perdigão, Ortobom, Unifertil, Sulmaq, além de empresas em Bogotá, na Colômbia, entre outras. O autor possui vasta experiência prática na implementação de projetos de aumento de produtividade, eficiência, qualidade e inovação. Desde 2005 é membro da Associação Gaúcha para Qualidade (AGQ) onde, atualmente, é Diretor de Relações Institucionais, assessorando empresas com enfoque na otimização dos processos produtivos. Também realiza, pela associação, treinamentos e palestras motivacionais, comportamentais e técnicas para lideranças, gestores e colaboradores. É autor dos livros "Administração Participativa: um novo conceito de fazer e viver na empresa"; e "Liderança e gestão da produção na indústria 4.0".
E-mail: getuliotrs@gmail.com

Zuleica **KLAUCK**

Fernanda **POLI**

SAÚDE MENTAL

BEM-ESTAR

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

MINDSET DIGITAL

NOVAS NARRATIVAS

LIDERANÇA

GESTÃO DE PESSOAS

RH ESTRATÉGICO

HR BUSINESS PARTNER

Lucélia **SOUZA**

Magda Arbo **PAVLAK**

Rita Rejane **LUEDKE**

Getulio **TEIXEIRA**

REALIZAÇÃO

TotalBIZ®

APOIO

TOTAL BOOKS