



Associação Brasileira de Recursos Humanos

GRUPOS DE ESTUDO 2022

A R T I G O S



GRUPO DE ESTUDOS



GRUPOS DE ESTUDO 2022

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

Esse ebook reúne os artigos escritos pelos participantes dos Grupos de Estudo de 2022.

SUMÁRIO

05	A contribuição da Comunicação Não Violenta na mediação de conflitos
06	A Inteligência Emocional: como a CNV pode ajudar na busca do equilíbrio emocional?
07	A Segurança Psicológica no Trabalho é Fundamental
08	Afinal de contas, o que é HRTECH?
09	As linhas sinuosas da atuação dos profissionais de BP RH
10	Autoconhecimento e Burnout
11	Como as Estruturas Libertadoras podem potencializar talentos?
12	Como as estruturas libertadoras ajudam no desenvolvimento de competências nas organizações?
13	Comunicação Consciente e DE&I - Um sistema operacional que viabiliza a inclusão
14	Comunicação Não Violenta e Feedback
16	Desafios da Transformação Digital
17	Feedforward à luz da CNV
18	Ferramentas de autoconhecimento para a prevenção ao Burnout

SUMÁRIO

19	Gamificação - O papel do facilitador na experiência gamificada
20	O essencial da teoria U para líderes e RH
21	O funcionamento do cérebro e os influenciadores do aprendizado
22	O idioma da Diversidade para a Liderança.
23	O papel das metodologias ativas no processo de aprendizagem
24	O que esperar para 2023 em bem-estar corporativo?
25	Recrutamento e Seleção: Um Novo Olhar
26	Tecnologia x inclusão no e-Recrutamento e Seleção de Pessoas

ARTIGO

A contribuição da Comunicação Não Violenta na mediação de conflitos



ESCRITO POR: **Diva Gonçalves e Roberta Moura de Souza Santos**

GRUPO: **Comunicação Não Violenta**
São Paulo/SP

O que pode apoiar os profissionais de recursos humanos para gerir conflitos?

A Comunicação Não-Violenta (CNV), tema do Grupo de Estudos "Comunicação Não-Violenta na gestão de conflitos" é um pilar importante aplicado na escalada do conflito e base na mediação de conflitos.

Romper o diálogo e o relacionamento são consequências negativas que podem surgir diante de um conflito. A progressiva escalada do conflito é resultante de um círculo vicioso de ação e reação. Cada reação torna-se mais severa do que a ação que a precedeu e cria uma questão ou ponto de disputa.

Nas empresas conflitos são frequentes e de toda ordem, conforme aponta a pesquisa:

Gestão dos Conflitos Organizacionais, publicada pela ABRH-SP (2019). O grupo de estudo reuniu conceitos sobre o que é conflito, a sua escalada, e seus tipos, e pesquisas que mostram como as organizações classificam, enxergam e lidam com eles.

A CNV, como a linguagem da paz, tem como objetivo

estimular uma escuta empática, onde os envolvidos podem falar sobre suas necessidades para chegarem a um consenso usando os seus quatro elementos:

- observação sem julgamento;
- a afirmação do sentimento;
- a exposição da necessidade;
- e realização do pedido.

Ressaltamos que para termos uma comunicação mais autêntica e empática, é importante usarmos tais elementos de forma fluida.

Você deve se lembrar da cena no Oscar 2022, quando o ator Will Smith acabou agredindo o apresentador Chris Rock. Essa cena de conflito que chegou as vias de fato foi dramatizada no grupo de estudo e questionada:

Como cada um poderia gerenciar essa situação a partir da mediação? Foi uma dinâmica rica. Um mediador levou os personagens que vivenciaram os papéis de apresentador e de ator a uma reflexão sobre suas necessidades não atendidas. A partir disso, avaliar os sentimentos que os levaram à agressão e como a raiva e a piada hostil resultaram em um conflito inusitado para um evento de projeção mundial.

Com a mediação conduzida tendo a base da CNV, houve entendimento de que ambos ultrapassaram os limites, que é possível reverter uma relação desgastada mesmo diante de situações tão constrangedoras como essa, se houver, diálogo franco em cima de fatos, dando espaço para cada um colocar seus sentimentos, necessidades e realizar seus pedidos.

O grupo deixou uma profunda reflexão para todos nós: a CNV como uma abordagem efetiva na mediação de conflitos ajuda pessoas a estabelecer uma conexão, observando os estímulos que levam a agir de determinada forma. Ela não impede conflitos, mas maximiza o caminho para a paz.

ARTIGO

A Inteligência Emocional: como a CNV pode ajudar na busca do equilíbrio emocional?



ESCRITO POR:
**Viviane Caldas
Menezes**

GRUPO:
**Comunicação
Não Violenta na
Humanização da
Gestão de Pessoas**
São Paulo/SP

Em relação a inteligência emocional, como a humanidade está reagindo a tantas mudanças no âmbito tecnológico, político e econômico, onde as exigências estão cada vez mais intensas na vida pessoal e profissional? E com isso, como lidar com as emoções e sentimentos?

As emoções, como por exemplo raiva, tristeza, nojo, surpresa, alegria, medo, têm um papel importante na evolução e adaptação da humanidade, servindo de sinais para enfrentar os desafios. Os sentimentos são os estados e as reações que o corpo humano são capazes de expressar diante dos acontecimentos.

A inteligência emocional, estimula a busca do equilíbrio emocional, traz a necessidade de melhorar a habilidade de processar informações, administrar as emoções e sentimentos de modo assertivo.

É desafiador lidar com aquilo que não está em nosso controle. Mas é possível desenvolver a capacidade de perceber e expressar as próprias emoções e compreender as dos outros. Percebendo

e entendendo as emoções, podemos usá-las de uma maneira que facilite o pensamento, a linguagem e sinais emocionais. O lidar com esses componentes proporcionará bem-estar e qualidade de vida. Por esse motivo é tão importante buscarmos constante autoconhecimento, autogestão, automotivação, empatia e outras habilidade social.

A Comunicação Não Violenta (CNV), proposta por Marshall B. Rosenberg, e discutida em nosso Grupo de Estudos de CNV da ABRH, traz práticas que estão totalmente correlacionadas e apoiam o desenvolvimento da inteligência emocional.

Estimulando mudanças na forma de se comunicar e na base dos nossos pensamentos que antecedem a fala, a CNV estimula nossa autoconsciência, autogestão, direcionando melhor a comunicação verbal (escrita e falada) e não verbal (gestos, expressões faciais ou corporais, imagens ou códigos), as atitudes e posicionamentos; é possível gerar mais leveza nos relacionamentos, sabendo lidar com nossos julgamentos, e nos estimula a criar compaixão e empatia para fortalecer as conexões humanas.

Entender que é preciso cuidar das emoções e sentimentos, praticar a empatia e utilizar a comunicação não violenta, certamente, poderá contribuir na resolução de situações complexas, melhora dos relacionamentos pessoas e profissionais, atingindo assim o equilíbrio de sua inteligência emocional.

ARTIGO

A Segurança Psicológica no Trabalho é Fundamental



ESCRITO POR:
Roberta Carminati

GRUPO:
Comunicação Não Violenta na Humanização da Gestão de Pessoas
São Paulo/SP

O Google, empresa famosa mundialmente por ser uma referência na área de tecnologia, conduziu um estudo intensivo, com duração de quatro anos, chamado projeto Aristóteles, com o objetivo de descobrir o que diferenciava equipes que prosperavam das demais.

Os resultados, publicados em 2016, mostraram que a forma como as pessoas trabalhavam em conjunto é que fazia a diferença. Equipes brilhantes trabalham bem quando há segurança psicológica entre seus membros. Isto se sobrepõe a: ter pessoas inteligentes, perfis adequados à empresa, ou mesmo talentos individuais.

Naquele ambiente de trabalho do Google, os resultados entre as diferentes equipes foram divergentes. Existiam equipes com um alto senso de segurança entre as pessoas, e isto demonstrava que elas sentiam que podiam falar sobre suas opiniões, seus erros, dividir suas dúvidas e seus problemas. Além disso, os membros do time percebiam que todos tinham espaço de fala de forma igualitária. Esses atributos ampliam a segurança entre os membros e fazem com que o

time prospere. Por outro lado, para aqueles times que não produziam o esperado, tais componentes de segurança psicológica não estavam presentes.

O papel do líder na Segurança Psicológica

Os líderes devem estar dispostos a assumir o trabalho de acabar com o medo de se expor que existe em muitas organizações, para criar condições para o aprendizado, a inovação, a troca e o crescimento. Ainda hoje acontecem problemas decorrentes do medo de se expor no ambiente de trabalho, então é hora de perceber que ele é muito prejudicial ao bom andamento dos negócios e impacta nos resultados, além de não contribuir com o bem-estar no trabalho.

Pode-se dizer que tudo o que o líder faz perante a equipe pode resultar na promoção ou na perturbação da segurança psicológica. Por isso, é importante que os líderes estejam preparados para cuidar tanto de si mesmos (mantendo sua saúde e equilíbrio no trabalho), como também de seus liderados.

É fundamental a conscientização de que um ambiente inseguro propicia dificuldades de comunicação, de relacionamento interpessoal, de abertura para falar ou pedir ajuda. Valorizar opiniões, ideias, trocas, expressão de dificuldades ou conhecimentos pode influenciar no sucesso dos times. Além disso, equipes com segurança psicológica se mantêm saudáveis no decorrer do tempo, diminuindo índices de absenteísmo e adoecimento de uma forma geral.

ARTIGO

Afinal de contas, o que é HRTECH?



ESCRITO POR: **Carlos Serrato e Bárbara Lespinasse**

GRUPO: **Transformação digital e analytics**
São Paulo/SP

A **HR Tech** é uma empresa ou startup que possui o objetivo de solucionar problemas e automatizar serviços e processos de RH.

Há benefícios para o RH, como agilidade, aumento da produtividade, melhoria dos processos, análise de dados, sobrando mais tempo para planejamento, treinamento e interação com os colaboradores.

Qual a importância de uma HR Tech para o RH?
HR Tech é disruptiva, traz uma nova mentalidade para a empresa, possibilitando diversas inovações para o RH, como por exemplo:

Automatização de processos

Uma das funções mais comuns – e a mais procurada que a tecnologia pode oferecer – é a automatização dos processos do RH. A partir disso é possível ter acesso às avaliações de desempenho, pesquisas de clima e demais dados reunidos em relatórios de acordo com as informações que a empresa precisa.

Controle de registros

As informações do departamento pessoal podem ser

disponibilizadas de forma automática, fácil e rápida, reunidas num único local, como folha de ponto, pagamentos, controle de frequência e férias, por exemplo.

Mapeamento de perfil comportamental

HR Techs oferecerem testes de mapeamento de perfil para os colaboradores da empresa, reunindo informações importantes sobre comportamento e tendências.

Dessa forma, a gestão de pessoas pode ser feita de maneira mais precisa e menos intuitiva a partir das informações obtidas nesses testes, melhorando a produtividade, o desenvolvimento e a realização de tarefas, permitindo aos gestores da empresa a tomada de decisões baseadas em dados.

Exemplos de HR Techs

Uma das empresas referência e com bastante inovação é a GUPY, que adquiriu recentemente sua concorrente KENOBY, que oferece uma plataforma para digitalizar todo o processo de recrutamento e seleção. Com uso de inteligência artificial e machine learning (aprendizado de máquina), os processos passam a “compreender” cada vez mais o padrão de contratação das empresas, aumentando a chance de acerto e reduzindo o tempo de todo o processo.

A Gupy nasceu da experiência de uma dos sócios, que trabalhou como funcionária de uma gigante de bebidas e viveu na pele os desafios de gerenciar um grande volume de candidatos para as vagas oferecidas pela empresa.

Desde o princípio, a ideia era utilizar a inteligência artificial para identificar os melhores candidatos para as vagas – o que os softwares de recrutamento não ofereciam até então. Hoje, a startup atende principalmente empresas de grande porte e recebeu diversos aportes de capital para expansão.

ARTIGO

As linhas sinuosas da atuação dos profissionais de BP RH



ESCRITO POR: Aline Swalf, Bárbara Lespinasse, Carolina Crespo Zavarella da Costa, Kathleen Vieira, Maria Amélia de Bastiani e Roseleide Silva

GRUPO: Business partners de RH, parceiros nas transformações do negócio
São Paulo/SP

Atualmente é comum encontrar descrições de vagas de HRBP (profissional de RH business Partner) mesclando responsabilidades de BP e de especialistas de RH, gerando confusão sobre o que as empresas buscam dos candidatos. Pedem que façam o papel de especialistas ou querem especialistas com visão estratégica como BPs? Esse artigo traz algumas reflexões sobre as linhas sinuosas da atuação dos BPs nas empresas.

Em 1980 Ulrich inovou ao promover a aproximação do RH com a área de negócios ao lançar o conceito do HRBP, trazendo 04 papéis: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças. Com esse modelo bem aplicado os BPs em vez de medir processos passariam a mensurar resultados.

Esse papel é complexo e envolve posicionamento, por isso a escolha deste profissional é essencial para o sucesso deste modelo, sendo necessário ser maduro, generalista e experiente para lidar com temas distintos. Contudo vemos distorções quando empresas criam estruturas que vão desde BP estagiário a gerente de BPs. Sabendo-se que o "BP clássico" precisa ser experiente e conhecedor da estratégia para se posicionar e trazer

valor para o negócio, questiona-se: essas mudanças são, de fato, BP?

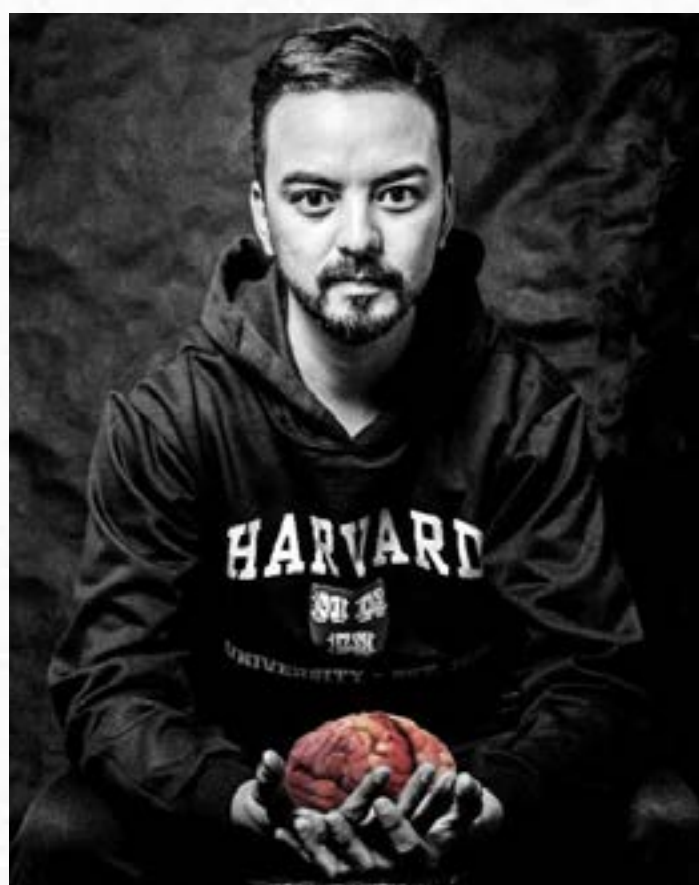
Conhecer a metodologia de Ulrich, que se encontra na 8ª rodada de pesquisas, contribuirá de forma estratégica para analisar o mercado e suas variações do cargo, responsabilidades e interferências, bem como o autoconhecimento para analisar o momento de carreira, maturidade evolutiva no RH, identificar quais habilidades fortalecer e desenvolver, aprimorar o networking e se posicionar como um profissional diferenciado.

Com base nisso e na experiência de profissionais seniores de mercado e no cenário atual cada vez mais incerto, o BP precisa entender o negócio e trabalhar proativamente com os líderes nos desafios e estratégias da força de trabalho, destacando o papel de aconselhamento, a orientação em relação a gestão de pessoas, e sobressaindo as habilidades de relacionamento interpessoal, mediação, negociação, empatia, comunicação e a capacidade de resolver problemas.

Para acompanhar este mundo FANI (Frágil, Ansioso, Não-linear, Incompreensível), é necessário reinventar, o que não quer dizer abandonar a essência, e sim ir além dos processos transacionais de RH, sendo cada vez mais estratégico, um acelerador de transformações e de geração de resultados, cuidando de pessoas e apoiando as lideranças com dinamismo, prontidão, flexibilidade e adaptabilidade.

ARTIGO

Autoconhecimento e Burnout



ESCRITO POR:
Giovane Prestes

GRUPO:
Ferramentas de autoconhecimento para líderes e RH
São Paulo/SP

Ao longo do ano de 2022, o grupo de estudos Ferramentas de autoconhecimento para líderes e RH abordou temáticas inerentes a importância de nos conhecermos para desenvolver habilidades socioemocionais. A proposta desse artigo visa reforçar os ganhos que obtemos no que tange a capacidade de descobrir as fronteiras internas e prevenção do Burnout.

Pesquisas da Deloitte publicada na revista Harvard Business Review nos revelam fatos que merecem atenção e, principalmente, apoio da alta gestão para prevenir o burnout, bem como lidar com esse fenômeno que atinge milhares de profissionais em nível global. Resumidamente, Burnout é uma síndrome resultante do estresse crônico causado no trabalho. O psicólogo Hebert J. Freudenberger, foi um dos primeiros estudiosos a observar os sintomas do esgotamento profissional.

O estudo realizado com mil funcionários nos E.U.A, revelou que **77% dos entrevistados** já tinham experienciado o burnout no emprego atual e mais da metade disseram que tinham passado por essa situação mais de uma vez, 64% apontaram que estavam frequentemente estressados. A pesquisa indica que 7 em cada 10 pessoas, **69% dos respondentes** acham que seus empregadores não fazem o suficiente para minimizar o burnout.

Algumas ações práticas podem ajudar as pessoas terem melhor qualidade de vida:

Incentive fins de semana e feriados reais

A busca pelo equilíbrio é essencial para manter a saúde mental, no entanto, aproveitar os dias de descanso geram muitos benefícios e recarrega a energia dos colaboradores.

Expanda programas e benefícios de bem-estar

Empresas já estão oferecendo treinamento em gerenciamento de estresse aos colaboradores como ação preventiva do burnout, enquanto outras já promovem a opção de trabalho flexível e programas de assistência para os trabalhadores.

Crie uma cultura de reconhecimento

Reconhecer o trabalho das pessoas, independentemente da posição em que ocupam gera sentimento de pertença, cria um ambiente saudável e estimula as contribuições dos indivíduos, além de estabelecer relações duradouras entre as equipes.

Para estar a serviço do outro, precisamos nos conhecer. Quanto mais nos aprofundamos em mergulhar no autoconhecimento, mais repertório conseguimos desenvolver para lidar com a complexidade de diferentes contextos do mundo contemporâneo. O grupo se fortaleceu através de conversas valiosas gerando trocas de aprendizados e experiências memoráveis.

Bibliografia:

<https://hbr.org/2018/07/how-managers-can-prevent-their-teams-from-burning-out>

https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=freudenberger&oq=freude#d=gs_qabs&t=1668361478037&u=%23p%3Dp7KQRfygANoJ

ARTIGO

Como as Estruturas Libertadoras podem potencializar talentos?



ESCRITO POR:
Giovane Prestes

GRUPO:
Metodologias ativas para uma aprendizagem significativa
São Paulo/SP

O grupo de estudos: Metodologias ativas para uma aprendizagem significativa da **ABRH-SP**, debruçou sobre métodos e conceitos aplicáveis na prática para atender as demandas que emergem no universo corporativo. Inicialmente, todos os participantes tiveram a oportunidade de contribuir com suas perspectivas e expectativas para os encontros futuros. A proposta desse artigo é compartilhar como podemos utilizar a linguagem de interação a Estrutura Libertadora para potencializar trabalhos em grupo e o desenvolvimento humano, gerando impactos positivos no contexto organizacional.

Sabe aquelas práticas controladoras e impostas nos antigos processos de aprendizagem? Talvez, no mundo contemporâneo elas estejam com os dias contados. Com regras simples, estruturadas e inclusivas, os autores do livro "O surpreendente poder das Estruturas Libertadoras" apresentam trinta e três microestruturas para realizar o trabalho e desencadear a cultura da inovação. Alguns dos princípios que norteiam essas estruturas é nunca começar sem um propósito claro, engajar em uma curiosidade seriamente divertida e aprender errando. Os estudos e experiências dos

disseminadores das EL, validam a importância de aprender com os erros e mudar nossa mentalidade acerca de padrões estabelecidos como a cultura do medo e a máxima de quem manda, obedece quem tem juízo. Essas crenças e visão distorcida, apenas inibem as pessoas e impedem que elas possam experienciar aprendizados significativos para atingir os resultados organizacionais.

A liberdade de expressar sua autenticidade e a valorização da pluralidade, são essenciais para que as pessoas desenvolvam autonomia e lapidem suas potencialidades. Ao longo dos encontros, testamos as estruturas e percebemos a importância do acolhimento e espaços para diálogos que, muitas vezes são excludentes no ambiente corporativo.

Líder, como tem sido sua atuação no que tange o processo de aprendizagem das equipes e como você contribui para que esses talentos se desenvolvam? A velocidade, complexidade e as incertezas em que tudo acontece, requer uma postura inclinada para o ativo mais importante da organização, o ser humano. Para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, precisamos promover a inclusão e expandir os ângulos através de lentes diferentes para esculpir talentos.

Abrace novos métodos para aprender, conheça mais profundamente as EL e liberte-se para explorar o máximo das suas capacidades!

ARTIGO

Como as estruturas libertadoras ajudam no desenvolvimento de competências nas organizações?



ESCRITO POR:
**Giovane Prestes,
Maria Amélia de Bastiani e Maria Edna S. Lima**

GRUPO:
Metodologias Ativas para uma Aprendizagem Significativa
São Paulo/SP

O desenvolvimento de competências é uma necessidade constante nas empresas. O objetivo desse artigo é apresentar as Estruturas Libertadoras como uma das metodologias ativas possíveis para o desenvolvimento organizacional.

Os criadores dessa metodologia, Henri Lipmanowicz e Keith McCandless colocam que *"novos hábitos bem-sucedidos influenciarão crenças sobre o que funciona e é possível, pautado numa concreta experiência pessoal e coletiva"*.

As estruturas libertadoras são 33 alternativas para facilitar reuniões, treinamentos e conversas. Elas ajudam a resolver as limitações dos treinamentos convencionais, pois incentivam a construção coletiva do conhecimento e envolvem as pessoas na elaboração dos próximos passos.

Elas podem ser utilizadas em diversos contextos e cada uma tem um propósito específico, que pode ser: engajar cada indivíduo na busca por respostas; criar espaços seguros para se expressar; atrair envolvimento profundo em torno dos desafios; estabelecer bases para avaliações progressivas; promover mais liberdade e responsabilidade; capturar e disseminar conhecimento tácito sobre experiências reais bem-sucedidas; falar o

indescritível e tirar esqueletos do armário; construir confiança; desenvolver a habilidade de trabalhar transdisciplinarmente e entre 'silos funcionais'; criar uma oportunidade para pessoas de vários níveis diferentes trabalharem juntas, criar conexões verdadeiras entre as pessoas, permitir o olhar sobre as histórias e a vulnerabilidade das pessoas e ao mesmo tempo sobre o que é positivo para solucionar problemas. Tudo dependerá da competência a ser desenvolvida.

Para que o processo tenha sucesso, é preciso que estejam claros: o convite estruturante, ou seja, que pergunta será feita ao grupo, o tempo de duração, os materiais necessários, ambientação e as especificações mínimas, qual é o mínimo de estrutura ou strings que permite o máximo de participação.

O papel do facilitador para aplicação das estruturas libertadoras é levar o aprendizado da formato convencional para uma estrutura inovadora e humanizada, e é fundamental quando ele(a) se prepara para fazer um enunciado claro, estar aberto e confiar no grupo, adaptar a linguagem ao público, esclarecer as dúvidas, estimular a escuta, promover o aprendizado por meio do erro, considerar o conhecimento e incômodos do grupo e motivar os participantes a serem criativas e confiantes.

ARTIGO

Comunicação Consciente e DE&I - Um sistema operacional que viabiliza a inclusão



ESCRITO POR:
Kaká Rodrigues

GRUPO:
Comunicação Não Violenta na Humanização da Gestão de Pessoas
São Paulo/SP

A cada ano aumenta o número de empresas que acredita na promoção da diversidade e na prática da inclusão como diferenciais para o crescimento sustentável, o estímulo à inovação, a construção de equipes mais engajadas e que enriquecem o processo de tomada de decisão.

A onda de incentivo às práticas conhecidas como ESG (do inglês, Environmental, Social and Governance, ou seja, Ambiental, Social e Governança) são outro fator que se soma ao business case da diversidade e inclusão para impulsionar lideranças e culturas mais inclusivas.

Na prática, no entanto, vemos empresas implementando iniciativas pontuais, como letramento de diversidade, mas que logo se frustram por não conseguirem medir avanços e capturar valor de tais ações.

Ao observar mais de perto, geralmente encontramos um outro problema que, se torna um obstáculo ao avanço de uma cultura inclusiva: a qualidade da comunicação.

Sabe-se que, a forma como comunicamos pode ser um aliado da conexão entre as pessoas, porém, em

sua maioria, a nossa comunicação gera ruídos e conflitos.

Com a pauta da diversidade no centro das atenções, esses potenciais conflitos começam a surgir. Isso ocorre porque possuímos crenças e afetos como medo, culpa e vergonha, relacionados ao tema, que se tornam bloqueios para o avanço da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I).

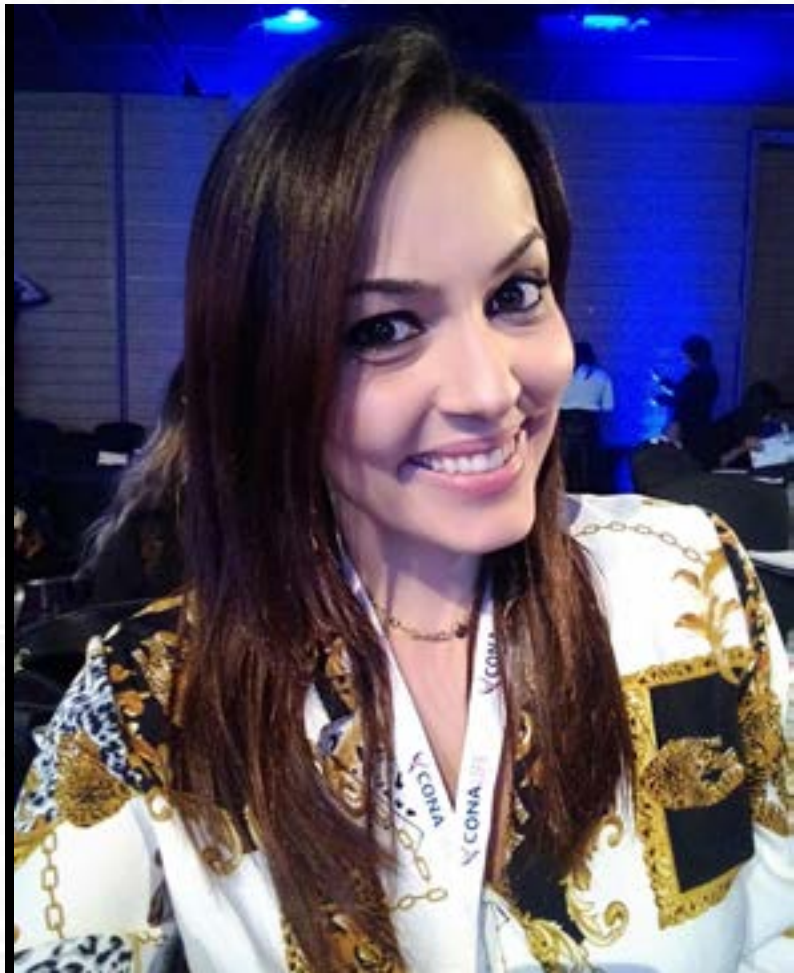
Para lidar com esses possíveis bloqueios, a adoção de uma comunicação consciente, baseada na filosofia e abordagem da Comunicação Não Violenta (CNV), que preconiza a conexão entre as pessoas e a busca por fazer melhor uso dos recursos disponíveis para atender às necessidades de todos, se torna uma estratégia para a união de cada vez mais pessoas aliadas à proposta da DE&I.

"Se uso a Comunicação Não-Violenta para libertar as pessoas de depressão, de conviverem melhor com suas famílias, mas simultaneamente não lhes ensino como rapidamente transformar os sistemas sociais no mundo, então me torno parte do problema. Essencialmente estarei as pacificando, fazendo-lhes mais felizes de viver nos sistemas como atualmente são, e assim utilizando a CNV como um narcótico."
(Marshall Rosenberg)

Para além de ser uma abordagem de comunicação que melhora os relacionamentos, há um propósito maior na CNV, que visa a transformação dos sistemas de opressão estabelecidos em nossas relações sociais. E através de culturas inclusivas, as organizações contribuem para a realização desse propósito.

ARTIGO

Comunicação Não Violenta e Feedback



ESCRITO POR: **Carina Juliano Marques, Carlos de Oliveira, Giovane Prestes e Natalia Marques**

GRUPO: **Comunicação Não Violenta na Humanização da Gestão de Pessoas**
São Paulo/SP

O feedback é um meio de comunicação, é um investimento na relação entre empresa e colaborador para que haja o aprendizado constante e melhoria no desenvolvimento profissional.

Existem várias formas de promover os feedbacks:

- Feedback Positivo: o objetivo é elogiar, validando uma atitude ou comportamento profissional com impacto positivo para o ambiente e o trabalho.
- Feedback Corretivo: usado para considerar metas e responsabilidades, apontar problemas, corrigir erros ou baixa performance, ajudando o colaborador a evoluir.
- Feedback Construtivo: onde são apontados os pontos fortes e para desenvolvimento; mostrar o caminho para desenvolvimento profissional; é um investimento na capacitação.
- Feedback Motivador: é útil para momentos em que a equipe ou a pessoa precisa de um ânimo extra para

seguir com um projeto desafiador.

Para um melhor resultado, é recomendável ter feedbacks periódicos, com respeito ao timing, que sejam consistentes, e ter uma estratégia que pode ser individual ou em grupo.

Não importa qual feedback, mas é importante o líder convidar para a conversa deixando claro o que será abordado, para diminuir a expectativa e o medo do colaborador.

Outra forma de calibração mais indicada é o feedforward, conceito criado por Marshall Goldsmith. Essa técnica permite discutir como as coisas serão feitas, com espírito de propor ideias para soluções, tornando mais difícil levar a crítica para o lado pessoal.

Essa abordagem do feedforward tem total relação com a Comunicação Não Violenta, criada pelo psicólogo Marshall Rosenberg, inspirado na resistência não-violenta, e que foi tema do Grupo de Estudos da ABRH em 2022.

O conceito da leitura empática, pode auxiliar gestores e colaboradores a alinharem expectativas, investir na qualidade dos vínculos, no compartilhar informações e no trato da autoestima.

A CNV aliada ao feedforward como ferramenta para o feedback auxilia a liderança a melhor definir

estratégias para o crescimento da equipe, e promover o protagonismo dos colaboradores.

Além de vários outros conceitos discutidos no grupo de estudos, quatro elementos da CNV apoiam o feedback:

- Observação: ao dar feedback, fazemos sem julgamento ou avaliação, dizemos o que de fato aconteceu, e não nossas interpretações sobre aquilo que as pessoas estão fazendo ou não.
- Sentimentos: expressamos claramente nossos sentimentos diante dos fatos e contemplamos o sentimento daquele que recebe o feedback.
- Necessidades: reconhecemos a necessidade profunda por trás de cada atitude tomada, para construir uma comunicação.
- Pedido: somos específicos ao descrever o que precisa acontecer a partir daquele momento afim de atender nossas necessidades, sem ser expresso como uma exigência.
- Unir o feedback aos princípios da CNV promove uma calibração de autenticidade e oferece autonomia para decidir próximos passos.



ARTIGO

Desafios da Transformação Ágil



ESCRITO POR:
Rosemeire de Souza Santos

GRUPO:
Comunicação Não Violenta na Humanização da Gestão de Pessoas
São Paulo/SP

O conhecimento é um dos tesouros mais importantes, é uma das maiores riquezas que podemos ter, principalmente se podemos ampliá-lo e, acima de tudo, compartilhá-lo, gerando aprendizado e valor agregado para todos que estão à nossa volta. Conhecimento só é conhecimento, quando transformamos a vida das pessoas.

Ao longo dos anos acumulamos conhecimento pelos anos de estudo e experiência, ambos são fundamentais para ampliar a visão de mundo de forma coerente, mas, em uma empresa, é importante lembrar do olhar que devemos ter para o humano equilibrado com os objetivos do negócio.

Fazer melhor e mais rápido, agregar valor e inovar, é o que os profissionais de todas as áreas mais desejam, e, para essa expectativa *"muita calma, porque temos pressa"*.

"Estamos vivendo em tempos difíceis de relações de trabalho e humanas, crises econômicas e sociais causadas por fatores totalmente alheios à nossa vontade e que têm um impacto global sem precedentes. Este momento leva empresas e pessoas a mudarem a sua forma de atuação, a relação de trabalho e de convívio social também estão mudando.

Até então, o grande foco estava em como inovar, crescer e ampliar o mercado de atuação. Claro que este foco ainda persiste, muito mais em tempos de crise, mas a forma em como desenvolver tudo isso está sendo revisitada". (SOUZA e SANTOS. Processos Ágeis para gestão de pessoas. Editora Haikai/2021)

Novas tendências e a certeza de que a mudança é certa, impulsionam empresas a se precipitarem na implementação de metodologias.

Para fazer a transformação ágil, é necessário pensar de forma ampla, olhando as dores da organização, analisando os pontos de alavancagem e adotando práticas coerentes à realidade.

Adotar metodologias ágeis sem entender de fato o que significam pode ser frustrante, pois o dia a dia exige mais do que conhecimento das ferramentas, requer a aplicação dos valores ágeis alinhados com a cultura da empresa. Não existe uma fórmula mágica, é importante ter clareza de que os resultados não são imediatos, até porque envolvem mudança de mentalidade.

Mais do que **FAZER**, é necessário **SER** ágil! Considerando a velocidade de mudança e o tempo, percebemos que desenvolver a capacidade de aprender a aprender é primordial para a **SOBREVIVÊNCIA** no mercado. Isso significa conhecer novas metodologias, repensar estruturas, deixar a mente aberta e visitar processos com oportunidade de experimentar e aperfeiçoar, sobretudo dando coerência, àquilo que é possível implementar.

ARTIGO

Feedforward à luz da CNV



ESCRITO POR:
Giovane Prestes

GRUPO:
**Comunicação
Não Violenta na
Humanização da
Gestão de Pessoas**
São Paulo/SP

A proposta deste artigo visa uma reflexão acerca da nossa comunicação e como podemos administrar os conflitos através de conversas de valor que nos ensine a sair do piloto automático e compreender a dimensão humana sob uma perspectiva de acolhimento, empatia e escuta ativa nos momentos de conversas de calibração com colaboradores. Marshall Rosenberg, psicólogo, criador da abordagem CNV e fundador do Centro **Comunicação não violenta**, apresenta conceitos práticos que impactam na maneira como nos relacionamos com outros indivíduos, gerando resultados significativos nas relações humanas para uma comunicação trazendo clareza sobre o que é importante que aconteça para atender necessidades humanas. Marshall Goldsmith, educador executivo, autor de 35 livros e uma das principais referências em desenvolvimento pessoal no mundo, cunhou o termo feedforward que tem como objetivo focar na construção do futuro do colaborador por meio de diálogos e perguntas poderosas que permitem as pessoas dizerem o que fazer em um determinado contexto. Não focaliza o problema e a sua causa, mas constrói um futuro de possibilidades.

Qual a relação entre Feedforward e CNV?

O **feedforward** nos convida a ouvir as pessoas a partir da escuta ativa e possibilita projetar ações para o futuro desejado. Goldsmith sugere que as ideias devem ser recebidas como um presente partindo da premissa do agradecimento. Tal pensamento tem sintonia com a CNV, quando refere que ao expressar claramente o que precisamos que aconteça, isso é um presente para o interlocutor, pois deixa claro como podemos percorrer caminhos juntos. Além disso, Rosemberg fala da importância de empatizar consigo e com os outros entendendo suas razões para agir como agiram.

Daniela do Lago, autora do livro Feedback também traz dicas valiosas sobre os benefícios que a técnica feedforward apresenta:

- ✓ O feedforward parte do princípio de que as pessoas são capazes de mudanças positivas para o futuro;
- ✓ Mesmo que aconteçam erros, a mentalidade está em solucionar erros do futuro. O que passou, passou. Vamos acertar lá na frente.

Por trás de todo comportamento, há uma necessidade que busca ser atendida e ter a oportunidade de cocriar o futuro nos conectando com nossos pares pode alavancar resultados e um clima favorável através de uma comunicação empática e transformadora. Leitor, qual a sua opinião sobre essa temática?

ARTIGO

Ferramentas de autoconhecimento para a prevenção ao Burnout



ESCRITO POR:
Emerson Sadao Saita

GRUPO:
Ferramentas de Autoconhecimento para Líderes e RH
São Paulo/SP

Participando do grupo de estudos da ABRH-SP, percebi não apenas a oportunidade de aprender e contribuir, mas também de construir uma verdadeira rede de apoio nos desafios profissionais.

Neste ano contribuí com o tema "Como prevenir o Burnout", sob uma visão construída por meio de estudos e da prática profissional. Mas, antes de falarmos sobre o Burnout, é importante entender o que é o estresse.

Segundo o Ministério da Saúde, o estresse é a reação natural do organismo que ocorre quando vivenciamos situações de perigo ou ameaça. A reação ao estresse é uma atitude biológica necessária para a adaptação às novas situações."

A intensificação dos níveis de estresse pode levar à chamada síndrome de Burnout (esgotamento mental), classificada na CID-10 (Classificação Internacional de Doenças) da Organização Mundial da Saúde como uma doença do trabalho, desde 01/01/2022.

A Lee Hecht Harrison investigou a saúde mental dos trabalhadores em 25 países (14 mil pessoas) e foi observado que 51% dos líderes têm dificuldade ao

identificar sobrecarga de trabalho ou Burnout, e que 4 de 10 sofrem com excesso de trabalho ou Burnout. (2021)

Em meio a esse cenário observei o quanto o autoconhecimento pode contribuir significativamente na prevenção e também como processo de apoio (adicional e não substitutivo) aos que já estão vivenciando a síndrome.

Primeiro precisamos entender seus estágios, assim como identificar os sintomas. Para isso é importante seguir as recomendações de sua empresa, buscando até o apoio de um especialista.

Pela prática profissional observo que ter crenças positivas, focadas na solução e no aprendizado nos ajuda na prevenção ao Burnout.

Abordamos três ferramentas de autoconhecimento:

- Assessment que ajuda a indicar a presença do Burnout.
- Análise de Sabotadores – Inteligência Positiva, que mostra padrões mentais que podem contribuir com o aparecimento da síndrome.
- Análise de forças VIA Survey, que indicam as forças positivas de nossa personalidade e que podem contribuir para a prevenção ao Burnout.

A conclusão que tiro, em conjunto com o grupo de estudos, é que o autoconhecimento beneficia de forma significativa na prevenção ao burnout e que há uma parte que depende de nós e que pode contribuir para a prevenção ao burnout: a busca pelo autoconhecimento e o fortalecimento de um mindset positivo, focado em soluções e em nossas forças.

ARTIGO

Gamificação - O papel do facilitador na experiência gamificada



ESCRITO POR:
Daniel Kronenberg Glezer

GRUPO:
Gamificação e Games
São Paulo/SP

O mercado de gamificação vem ganhando força exponencial nos últimos anos. Se em 2019, de acordo com a Fortune Business Insights*, a gamificação contribuía com R\$30 bilhões para a economia mundial, em 2027 essa cifra estará na casa dos R\$180 bilhões. E o mercado brasileiro também segue no mesmo ritmo com toda a força para um crescimento simplesmente fantástico.

Mas, se por um lado, o mercado está se expandindo e cada vez mais profissionais estão se utilizando das maravilhas que a gamificação proporciona, por outro lado, é preciso que cada vez mais os profissionais estejam capacitados a proporcionar uma vivência real e imersiva aos participantes. E esse é o papel do facilitador. Mas... o que é o facilitador? E qual o seu papel?

Em primeiro lugar, é sempre importante lembrar que brincadeira, nesse contexto, é coisa bem séria. Entra em jogo a alquimia do facilitador, numa mistura lúdica de temperos, com o cuidado atento pra não deixar o caldo entornar. Ele precisa motivar os participantes a se engajarem na dinâmica e, ao

mesmo tempo, manter o clima amistoso para evitar competitividade tóxica. O facilitador também precisa tornar a experiência mais divertida e prazerosa possível, sem deixar de pontuar a seriedade quanto ao alcance do objetivo principal.

Na gamificação corporativa, por exemplo, a descontração não é mais importante que a assimilação de conteúdo dos colaboradores. Numa simulação de vida real, onde o erro está em jogo, é possível aprender de forma divertida e seguir preparado ao mercado de trabalho com uma memória positiva. O facilitador precisa saber se comunicar clara e objetivamente, com confiança, criatividade e empatia pra resolver conflitos e manter o animo elevado e engajar os participantes, proporcionando a melhor experiência lúdica possível.

E tudo isso sem perder de vista a aprendizagem. Gerenciando o tempo e cuidando para que todo o conteúdo seja comunicado de maneira eficaz, eficiente e divertida.

Quando me questionam se a função do facilitador é extremamente necessária à experiência da gamificação, lembro do depoimento de uma cliente que, após sentir-se insegura, optou por contratar o facilitador, que recebeu muitos elogios no feedback, *'excelente apoio e condução do treinamento'...* *'discussões foram riquíssimas e o time entrou na brincadeira de forma leve e descontraída'.*

ARTIGO

O essencial da teoria U para líderes e RH



ESCRITO POR:
Maria Enilce Teixeira Garcia
GRUPO:
Ferramentas de Autoconhecimento para Líderes e RH
São Paulo/SP

Este artigo teve o propósito de expor aos associados da ABRH - SP uma das apresentações feitas no Grupo de Estudos "Ferramentas de autoconhecimento para líderes e RH". O tema foi considerado relevante porque a Teoria U é um método voltado para a ampliação do autoconhecimento das lideranças. Quem estabeleceu as bases da Teoria U foi o economista alemão Otto Scharmer, que integrou uma equipe de um Instituto de Tecnologia nos Estados Unidos voltado para o desenvolvimento de lideranças.

As discussões foram iniciadas com uma frase do autor da Teoria U: "*Se você precisa fazer uma transformação significativa lá fora, na sua organização, no mundo, é preciso começar a olhar para dentro de si mesmo*". Para Scharmer, existe um mundo que está se desintegrando com as velhas estruturas e emergindo um novo mundo que está sendo desvendado. É preciso atravessar um abismo que separa esses dois mundos e buscar desenvolver o maior potencial, para alcançar este novo momento na nossa existência.

O autor usa a simbologia do Iceberg para destacar que existem várias escalas no processo de transformação social. Na parte de cima da linha do Iceberg encontram-se as ações visíveis, representadas pelo que os líderes fazem. Mas o que sustenta essas ações

visíveis se encontra abaixo da linha, representado pelas estruturas sociais, cultura organizacional, sistema econômico. Em um patamar ainda mais abaixo encontram-se os paradigmas e modelos mentais, que vão dar sustentação às estruturas, que por sua vez vão dar sustentação às ações dos líderes.

Scharmer destaca ainda a existência de uma parte mais profunda, que ele denomina a "Fonte", que significa as condições interiores da pessoa. Sua frase mais citada: "*O sucesso de uma intervenção depende da condição interior do interventor*".

A apresentação do assunto foi feita em forma de discussão sobre paradigmas e modelos mentais, bem como sobre a importância da sensibilização dos líderes em torno da desconexão existente entre o homem e a natureza, entre o homem com outros homens e entre o homem consigo mesmo, pontos considerados fundamentais da Teoria U.

Scharmer afirma que não é possível moldar um líder, mas é possível ampliar seu grau de conscientização e comprometimento com o futuro do nosso planeta, através de técnicas e ferramentas adequadas. Suas ideias estão contidas em seu livro "O essencial da Teoria U" 2020, Editora Voo, apresentado como uma nova ferramenta para o profissional de RH.

ARTIGO

O funcionamento do cérebro e os influenciadores do aprendizado



ESCRITO POR: **Luciana Magalhães Pereira e Maria Edna S. Lima**

GRUPO: **Neurociências e Resiliência**
São Paulo/SP

O objetivo deste artigo é explicitar como trazer experiências marcantes nas organizações, tendo por base conhecimentos contemporâneos das neurociências. Uma das maiores inquietações de educadores e instrutores é garantir a eficácia na aprendizagem, em outras palavras, verificar se de fato houve a aquisição do conhecimento que transforma o comportamento. E, por isso, nos questionamos: de acordo com as neurociências, que elementos necessitam ter um olhar cuidadoso nestes processos?

Atenção, linguagem, memória, percepção, julgamento, vontade, escolhas, sono, alimentação etc. estão todos ligados à estruturação do pensamento nos indivíduos. A atenção é por onde se inicia os registros de nossa memória. As pessoas direcionam suas percepções conforme seus interesses, desejos e ligam novos conceitos com aquilo que já foi construído internamente.

A linguagem é a faculdade de direcionar as pessoas a prestarem atenção naquilo que lhes é relevante. Daí a importância das neurociências no processo de ensino aprendizagem, para compreender como a linguagem pode atrair a percepção para o que precisa ser aprendido

e facilitar a retenção da atenção pelo tempo necessário para que o processo ocorra.

Por outro lado, a emoção possibilita a ancoragem do aprendizado conforme explica Eric Kandel.

De modo concomitante, a partir de estímulos captados pelos sentidos, o hipocampo registra informações com a finalidade de criar e fixar memórias. Quando um acontecimento é registrado na memória e há emoção estratégica envolvida, esta é mais fácil de ser resgatada posteriormente, pois ao se conectar novamente com algum estímulo relacionado àquela lembrança, transmissores químicos como a acetilcolina, dopamina, endorfina, glutamato, melatonina, noradrenalina ou serotonina, são gerados fortalecendo assim as conexões cerebrais, trazendo à tona memórias relacionadas.

Estudos de Daniel Kahneman ampliando o entendimento sobre a hipótese de haver um sistema 1 - caracterizado como pensamento automático e emocional, e outro sistema 2 - identificado pelo pensamento lento e racional, confirmam que a mente é capaz de aprender melhor se houver a ativação dos dois sistemas por meio de estímulos, experiências marcantes e repetição. Se pode considerar também, as pesquisas e proposições de Paul Ausubel - autor da proposta pedagógica conhecida como Aprendizagem Significativa, que versam sobre experiências marcantes e duradouras no aprendizado, que propõem um ensino baseado na construção do que o aprendiz já tenha de conhecimento e dessa forma se alcance novas ideias e novo conhecimento.

Por isso se pode concluir que, se torna necessário novas abordagens de ensino com base nas neurociências, a fim de estimular desde a atenção do aprendiz de acordo com seus interesses, até a utilização de metodologias práticas que ativam essas áreas por meio de simulações, atividades lúdicas, jogos, artes, entre outras.

ARTIGO

O idioma da Diversidade para a Liderança



ESCRITO POR: Elaine Miguel, Gicelia Scarpato, Gabriela Carvalho, Jaime Caetano de Almeida, Maria Helena Santuche, Mariana de Oliveira

GRUPO: Diversidade & Inclusão
São Paulo/SP

Falar Inglês é mandatório na carreira de quem almeja crescer. O novo idioma que ganha relevância e se torna mandatório nas carreiras de sucesso é D&I. O mundo mudou e diversidade não é algo para se aceitar, é uma realidade para se abraçar! Líderes inclusivos constroem inclusão e despertam nos profissionais de grupos sub-representados o senso de pertencimento e determinação para ocupar espaços e se desenvolver.

A maioria dos cargos de liderança são ocupados por pessoas brancas e hetero, e são elas que definem as estratégias de D&I. É importante ter pessoas de grupos minorizados na alta liderança para ampliar uma série de possibilidades dentro do universo corporativo, como facilitar e disseminar o uso do vocabulário inclusivo, ressignificando crenças, desconstruindo códigos, práticas e falas discriminatórias.

Ser líder inclusiva(o) demanda desenvolver Comprometimento; Coragem; Reconhecimento de vieses; Curiosidade, Inteligência cultural e Colaboração. A pesquisadora Brené Brown, define a vulnerabilidade como coragem para arriscar, viver experiências, ouvir o outro, aceitar falhas, para buscar ideias e tudo isso se torna importante para que um líder atinja resultados e inove, além de engajar sua equipe.

A dinâmica de organizações comprometidas com a diversidade apresenta resultados significativos nas

tomadas de decisões e formam ambientes mais criativos. As mudanças grandiosas nas culturas organizacionais e o conceito de gestão bottom up ganham notoriedade entre os gestores. As políticas de diversidade questionam os modelos hierárquicos top down e não banalizam responsabilidades individuais de cargos.

Uma pesquisa da McKinsey (2020) com mais de 700 empresas da América Latina aponta que empresas que adotam a diversidade têm a probabilidade de superar outras empresas em até 59% na saúde financeira. Elas promovem a motivação e desejo de permanecer dos funcionários por mais tempo em uma organização, além de serem percebidas como comprometidas com a diversidade tem maior probabilidade de melhores práticas de gestão e liderança.

Conclusão:

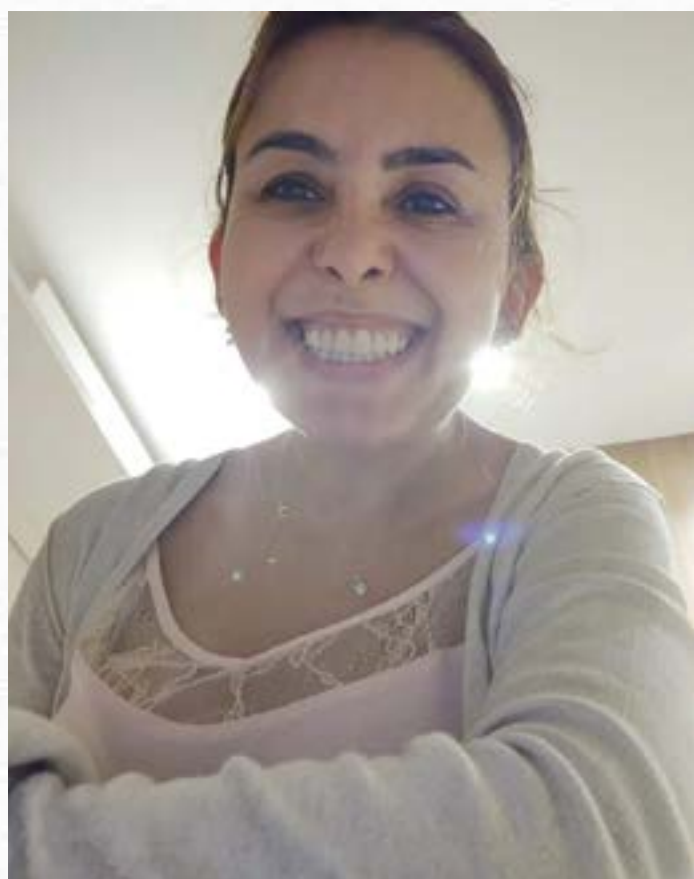
Líderes do futuro precisarão rever paradigmas e se tornar profissionais inclusiva(o)s ou começar a aprender o idioma de outro planeta e continuar no efeito manada. Independente da escolha, será isso que definirá a minha e a sua sobrevivência no mundo corporativo, tudo dependerá do repertório e da fala, se o discurso condiz com os atos, se é linguagem única na organização ou se cada um fala um idioma diferente.

Referências:

<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#>
<https://www.blend-edu.com/lideranca-inclusiva/>
https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability?language=pt

ARTIGO

O papel das metodologias ativas no processo de aprendizagem



ESCRITO POR:
Carolina Verônica dos Santos Silveira

GRUPO:
Metodologias Ativas
São Paulo/SP

Já pensou alguma vez sobre como funciona o seu processo de aprendizagem? Então pense aí? Quando foi a última vez que você aprendeu algo que mudou seu ponto de vista ou mudou a maneira de conduzir um relacionamento ou uma atividade? Lembre-se como foi esse processo: Você buscou pelo aprendizado porque precisava resolver algo? Houve algum tipo de emoção durante seu aprendizado? Negativa ou positiva? Como você acredita que aprendeu e quando você percebeu seu aprendizado?

Primeiramente vamos refletir sobre alguns estudos. De acordo com **Willian Glasser** a aprendizagem não deve se limitar a simples memorização ou repetição. De acordo com ele, quanto mais canais sensoriais ou experiências forem associadas, mais significativa e efetiva a aprendizagem tornar-se-á. **Glasser** afirma que retemos 10% daquilo que lemos, 20% daquilo que ouvimos, 30% do que vemos. Aumentamos para 70% ao interagirmos e discutirmos; escrevendo e praticando ampliamos para 80% a assimilação e ensinando outras pessoas aumentamos para 95% o domínio sobre determinado assunto.

Para que a aprendizagem seja efetiva, é necessário que o processo seja estruturante (começo, meio e fim ou ordenada partindo do simples para o complexo) e precisa ter significado. **Jerôme Bruner** afirma que é importante estruturar um método de ensino que consiste na apresentação de conceitos básicos e aprofundados ao longo do tempo. Já **Ausubel** defende o conceito de aprendizagem significativa: um determinado conhecimento específico precisa considerar a estrutura de um conhecimento já existente do aprendiz, que permita a ele dar significado a um novo conhecimento adquirido.

É possível trabalhar com diferentes tipos de metodologias ativas, explorando sua potencialidade e objetivo principal de uso: Inovação, Relacionamento, Experiência, Estímulo a Curiosidade, Protagonismo, Reflexão, Imaginação, Reflexão e Resolução de Problemas.

As metodologias podem ser combinadas e estruturadas dentro de qualquer processo de aprendizagem. No entanto, antes de defini-las é importante ter bem claro o objetivo de aprendizado que se quer alcançar e, a partir dele, escolher qual é a melhor estratégia. O maior benefício para uso das metodologias ativas é colocar a pessoa que aprende no centro, fazendo-a ser agente principal do seu próprio processo, utilizando de seus conhecimentos, prontidão e necessidades para aprender de modo significativo, durante todo o caminho, e não somente no fim.

ARTIGO

O que esperar para 2023 em bem-estar corporativo?



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

GRUPO: **Saúde, Bem-estar e Felicidade nas Organizações**

São Paulo/SP

Em 2022 discutimos em nosso Grupo de Estudos diversos temas que eram reflexo de 2021 tais como trabalho híbrido, burnout, segurança psicológica, saúde mental e as respectivas ações e bons exemplos que os profissionais de RH têm realizado nas empresas onde atuam.

A fase em que vivemos sem previsibilidade do que está por vir, reforça a capacidade da liderança nas organizações de ajustar a rota constantemente para garantir a alocação correta de recursos e reduzir os impactos que afetam a produtividade, o clima organizacional, a saúde física e emocional dos colaboradores e seu bem-estar. Frente a este desafio, tivemos o privilégio de compartilhar no grupo de estudos materiais de extrema riqueza, além da troca de experiência entre os participantes que ajudou a dar luz ao tema bem-estar.

Mas o que esperar para 2023 quando ainda se discute ações reativas a pandemia enquanto outras foram

postergadas? O tempo não para e 2023 iniciará carregado de velhos problemas, acelerando a necessidade das organizações e seus líderes em rever prioridades e atuar de forma assertiva na causa raiz dos problemas. Neste contexto, como avaliar os verdadeiros impactos que os programas e benefícios tem dentro das organizações?

Pilares importantes como saúde física e emocional tiveram os holofotes durante a pandemia. Os “novos” benefícios contratados nos últimos 2 anos merecem maior atenção quanto ao resultado esperado na qualidade de vida dos colaboradores, na melhoria do clima organizacional, na produtividade e no resultado financeiro da organização. Para tanto, faz-se urgente e necessário avaliar os impactos positivos ou não que tais benefícios proporcionam aos indivíduos e organizações.

Após análise da última pesquisa divulgada pela ABRH-SP ([Pesquisa-bem-estar-corporativo-nas-organizacoes-2021](#)), nota-se a necessidade de indicadores que demonstrem a eficácia dos programas e ações implantados a fim de avaliar a melhoria e continuidade deles. Estes indicadores serão essenciais em 2023 para ajudar os gestores nas soluções das dores existentes, muitas delas aparentes antes da pandemia. Com uma avaliação ampla de indicadores de bem-estar, as organizações demandam ações mais assertivas e integradas com outros pilares de alto impacto em pessoas e no resultado das organizações, como o bem-estar financeiro, que tem sido apontado em todas as pesquisas de bem-estar como a principal ação a ser implantada. Talvez a falta de indicadores justifique as poucas ações sobre este tema, embora seja um pilar que impacta diretamente os demais pilares de bem-estar. Juntem-se a nós em 2023 para discutirmos este e outros desafios na criação e gestão de indicadores de bem-estar.

ARTIGO

Recrutamento e Seleção: Um Novo Olhar



ESCRITO POR:
Camila Barth Sturmer

GRUPO:
Metodologias Ativas
São Paulo/SP

Este artigo tem como objetivo trazer uma reflexão acerca de algumas mudanças necessárias no processo de seleção. Já sabemos que, após a pandemia, o mundo mudou e, sem dúvida, o processo de recrutar e selecionar talentos também. Nos dias de hoje, percebemos que o mercado demanda mudanças nesses processos, que devem partir, principalmente, de um novo olhar dos recrutadores.

Antes da pandemia, os candidatos deslocavam-se até as empresas, buscavam vagas e eram entrevistados de forma presencial, mas esse contexto se modificou. Hoje, a área de Recursos Humanos busca ativamente pelos melhores talentos, pois esses, além de escassos, optam por empresas que estejam aderentes aos seus valores e propiciem um ambiente de desenvolvimento, com cultura de feedback, plano de desenvolvimento de carreira, entre outros.

Observo que, antes da pandemia, mesmo conduzindo entrevistas online e presenciais, houve uma mudança no discurso do candidato. Sua busca está voltada para empresas que reúnam além dos itens citados acima um local que consiga conciliar com qualidade de vida.

Nesse sentido, o processo seletivo começa antes mesmo de criar a vaga, porque através da construção e da exposição da cultura da empresa na rede é que iremos atrair a pessoa candidata para a empresa e para a vaga que iremos convidá-la a participar.

Precisamos criar conexões, interagir com as pessoas e atuar de forma ativa através da marca empregadora, que é o diferencial para "atrairmos" os melhores talentos para se encantar pela empresa, na qual estamos oferecendo a oportunidade.

Destaco também que nas entrevistas online tenhamos empatia com a pessoa candidata, seja pelo fato de que aquela pessoa não está com a melhor internet por causa da chuva que caiu, se está com seu filho no colo durante a entrevista ou qualquer situação adversa, que antes no presencial não tínhamos estes fatores externos e hoje temos. Quantas entrevistas realizei com a filha entrando para dar um oi ou a pessoa candidata se desculpando porque sua internet estava ruim por causa do temporal. Tenhamos mais empatia e um olhar acerca do ser humano, com a clara convicção de que o mundo mudou e que precisamos mudar junto com ele.

Vamos pensar em construir a imagem da empresa, através das redes sociais, mas uma realidade que se aplique realmente no seu dia a dia, evitando frustrações. Se fosse trazer uma palavra para nós recrutadores seria empatia, para que a gente consiga perceber através do nosso bate papo o "match" ideal entre empresa X pessoa candidata.

ARTIGO

Tecnologia x inclusão no e-Recrutamento e Seleção de Pessoas



ESCRITO POR: **Bárbara Lespinasse e Rogério Lima Rodrigues**

GRUPO: **Transformação digital e analytics**

São Paulo/SP

As principais inovações em recrutamento e seleção (R&S) incluem o uso de tecnologias digitais, especialmente após a pandemia que acelerou a digitalização dos processos organizacionais.

Pesquisas mostram que métodos de recrutamento online são superiores aos offline em termos de eficiência e custo-efetividade. No caso do e-recrutamento há envolvimento de mídias sociais, como Facebook, Twitter e LinkedIn Recruiter e sites específicos para recrutamento, como GUPY, Catho, APINFO, além de blogs de empregos e vídeos no Youtube para expor depoimento de funcionários e informar a cultura da empresa aos candidatos.

Por outro lado, há crítica sobre o uso de tecnologias em e-recrutamento, como a falta de interação humana durante o processo e falhas em softwares que nem sempre estão adaptados para candidatos deficientes e que podem trazer algum tipo de discriminação. Sendo assim este é o grande desafio da era digital, buscar

aproximar a realidade virtual da necessidade e da percepção humana.

As empresas necessitam avaliar e eliminar critérios e testes dos processos digitais que possam enviesar atitudes discriminatórias em relação a grupos minoritários, como mulheres, pessoas com deficiência, trabalhadores com mais de 40 anos ou demais membros de grupos minoritários. O "Center for Democracy & Technology" mostra exemplos: há algoritmos que ignoram candidatos que ficaram anos afastados do mercado de trabalho, sem entender, porém, que isso pode ter ocorrido devido à licença maternidade ou problema de saúde, como um tratamento de câncer. Pessoas que têm deficiência aparente no rosto ou na voz podem ser prejudicadas em processos que se pede para o candidato gravar um vídeo (que analisa pistas faciais e vocais); ou mesmo um candidato mudo será excluído de um teste que exige fala.

Dessa forma, os testes precisam ser fornecidos em um formato acessível, e caso isso não ocorra, as acomodações não devem causar prejuízo ao candidato; também é preciso calibrar os algoritmos para que prezem pela inclusão, diminuindo as desigualdades entre os candidatos.

O RH precisa entender tecnicamente sobre e-recrutamento, tomando cuidado em não tornar o processo demasiadamente eletrônico a ponto de afetar negativamente a interação humana, atentar-se aos controles de privacidade, segurança, confidencialidade e autenticação mas sobretudo não ocasionar discriminação. A empresa e a sociedade são beneficiadas quando o R&S investe em testes que aumentam a percepção de justiça do processo de seleção.



Associação Brasileira de Recursos Humanos