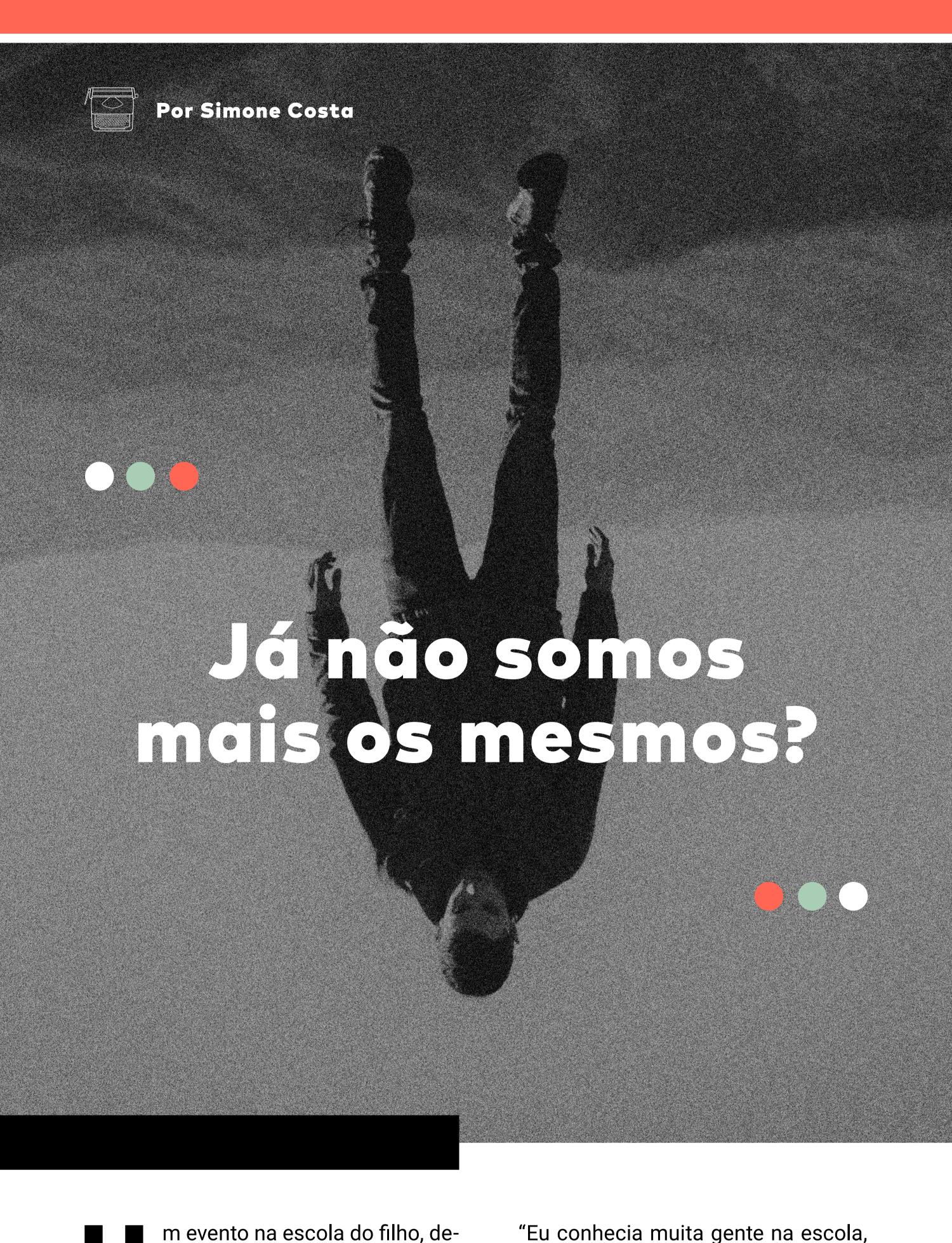
Think Work

FORWARD



um alerta para a consultora Gabriela Nemirovsky. Ela, que já foi diretora de recursos humanos (RH) de multinacionais e sempre gostou de se relacionar com as pessoas e conhecer gente nova, sentiu-se deslocada. De volta ao casulo

pois de mais de dois anos sem

atividades presenciais com a

participação de mães e pais por causa

da pandemia de covid-19, serviu como

anos. "Tenho a sensação de querer voltar para casa quando saio", diz. A reação no encontro do colégio do filho serviu como sinal de alerta. "Percebi que estou muito voltada para dentro."

menos contidos e responsáveis", relata

o estudo. É na adolescência e no iní-

cio da fase adulta que os traços de per-

sonalidade mais se desenvolvem, até

atingir a estabilidade por volta dos 30

anos. Mas, os pesquisadores alertam

para um detalhe: os adultos de meia

idade também apresentaram essas al-

meu irmão, inclusive, estava lá com a

esposa. Mas percebi que sentia falta de

estar num ambiente controlado", con-

ta Gabriela, que diz ter se refugiado na

zona de conforto de casa nos últimos

versidade Estadual da Flórida, nos Estados Unidos, aponta que nossos traços de personalidade podem ter sofrido um

Gabriela não carrega sozinha esse

sentimento de que algo mudou. Um

estudo da Escola de Medicina da Uni-

impacto pelo período de isolamento

social imposto pela pandemia, deixando-nos menos extrovertidos, criativos, amáveis e conscientes. Para chegar a essa conclusão, os pesquisadores utilizaram avaliações de personalidade de 7.109 pessoas, entre 18 e 109 anos, inscritas em um estudo online chamado Understanding America. Os participantes responderam aos testes antes da pandemia e várias vezes durante esse período. Os jovens adultos foram os mais

mentais e menos propensos ao estresse, menos cooperativos e confiantes, e Pior que uma catástrofe natural

O estudo chama atenção para o fato

de o período da pandemia ter tido mais

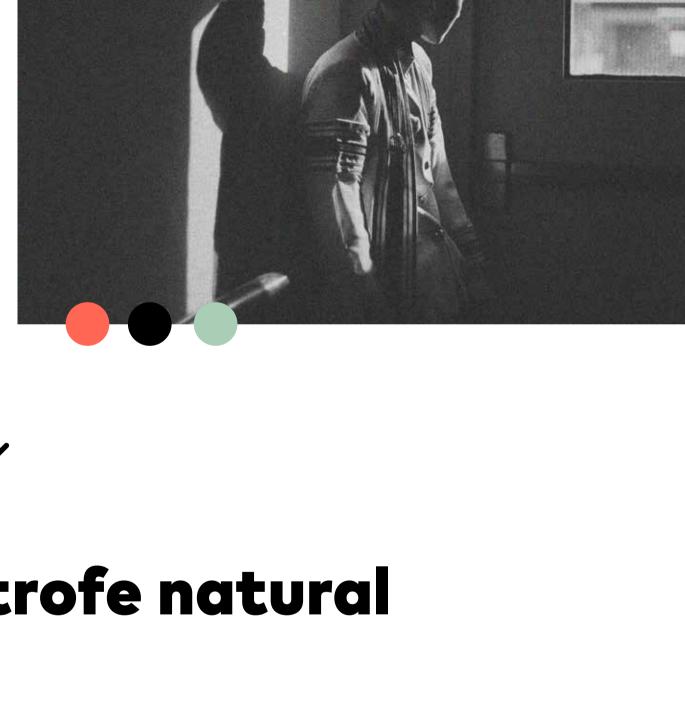
efeitos sobre a mudança de persona-

lidade do que outros eventos estres-

santes coletivos, como terremotos ou

afetados. "Tornaram-se mais tempera-

terações durante a crise sanitária.



seção brasileira da International Stress

Management Association (ISMA-Br) e

diretora da Clínica de Stress e Biofee-

ções de mais de 100 países. O chamado

Índice Mundial de Experiência Negativa

A especialista tem razão ao falar do

dback, em Porto Alegre.

furacões. "Existe um sentimento negasentimento negativo. O instituto Gallup faz, há alguns anos, um levantamento sotivo mais acentuado, de modo geral", afirma Ana Maria Rossi, presidente da bre as experiências negativas de popula-



chegou ao maior patamar já registrado em 2020. De acordo com o Gallup, emoções como raiva, estresse, preocupação e tristeza vinham aumentando globalmente na última década, mas chegaram

a níveis recordes com a pandemia. No Brasil, os acontecimentos da pandemia somados à instabilidade política e econômica provocaram um sentimento de insegurança ainda maior. "A sensação de insegurança e de incerteza quanto ao futuro deixa grande parte das pessoas vivendo num modo de sobrevivência. Isso faz com que o egoísmo aflore", diz Ana Maria. As consequências, especialmente para um ambiente onde as pessoas pre-

cisam colaborar, são profundas. "Quan-

do o foco está no próprio umbigo, a em-

patia não tem lugar", diz a especialista.

Uma pesquisa da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas de São Paulo (FGV-EA-ESP) revela que 71% dos participantes

têm a expectativa de que o trabalho ca-

minhe para um formato mais informal,

inclusive com a adoção do trabalho

híbrido – realizado parte no isolamento

de casa, parte no endereço corporativo.

convívio com os colegas pode estar liga-

da à alteração global de personalidade.

A introspecção causada pelo isolamento

reflete-se no desejo de não ter de ir para

o trabalho todos os dias. Ao serem obri-

gados a retornar, os profissionais volta-

ram apáticos, o que afeta as relações, a

"Tudo tem ficado muito superficial,

vontade de colaborar e a criatividade.

Essa resistência ao presencial e ao

Ele mesmo passou por essa experiência. Quando a pandemia começou, migrou para o *home office* na organização em que atuava, e, nos últimos dois anos, já trocou

duas vezes de emprego, sem conhecer

Os mais afetados são os que estão

pessoalmente seus pares e chefes.

Davi Bufalo, diretor de talent aquisition

da Avenue Code. "O profissional começa

a trabalhar sem conhecer o escritório ou

ter um crachá – símbolos que mostram

que ele está em uma empresa."

iniciando sua trajetória profissional. "Há alguns sinais não explícitos que a gente só entende estando junto com as pessoas, vivenciando o dia a dia. Em um almoço com os colegas, por exemplo, acontecem trocas espontâneas que podem gerar um projeto novo, uma ideia bacana. Pela tela do computador, isso se torna difícil", afirma Davi. Até março de 2020, quando a Organização Mundial da Saúde declarou o começo da pandemia, a maioria de nós passava boa parte da vida no ambien-

te de trabalho. O Gallup estima que os

profissionais gastavam uma média de

81.396 horas no local, o equivalente a

mais de nove anos. Mas, depois da ex-

periência dos últimos dois anos, muita

gente não tem mais vontade de voltar

ao modelo 100% presencial.

A flor da pele Com o aumento das emoções negativas e a queda da empatia, há essa menor disponibilidade para colaboração e menos confiança, e, assim, a tendência é que as companhias percebam mais discussões entre as equipes. "Do ponto de vista psicológico, eu diria que é assustador como os conflitos têm aflorado. É como se todos estivessem esperando a última gota d'água derramar", diz Ana Maria. Segundo um estudo publicado em

março de 2020 no International Jour-

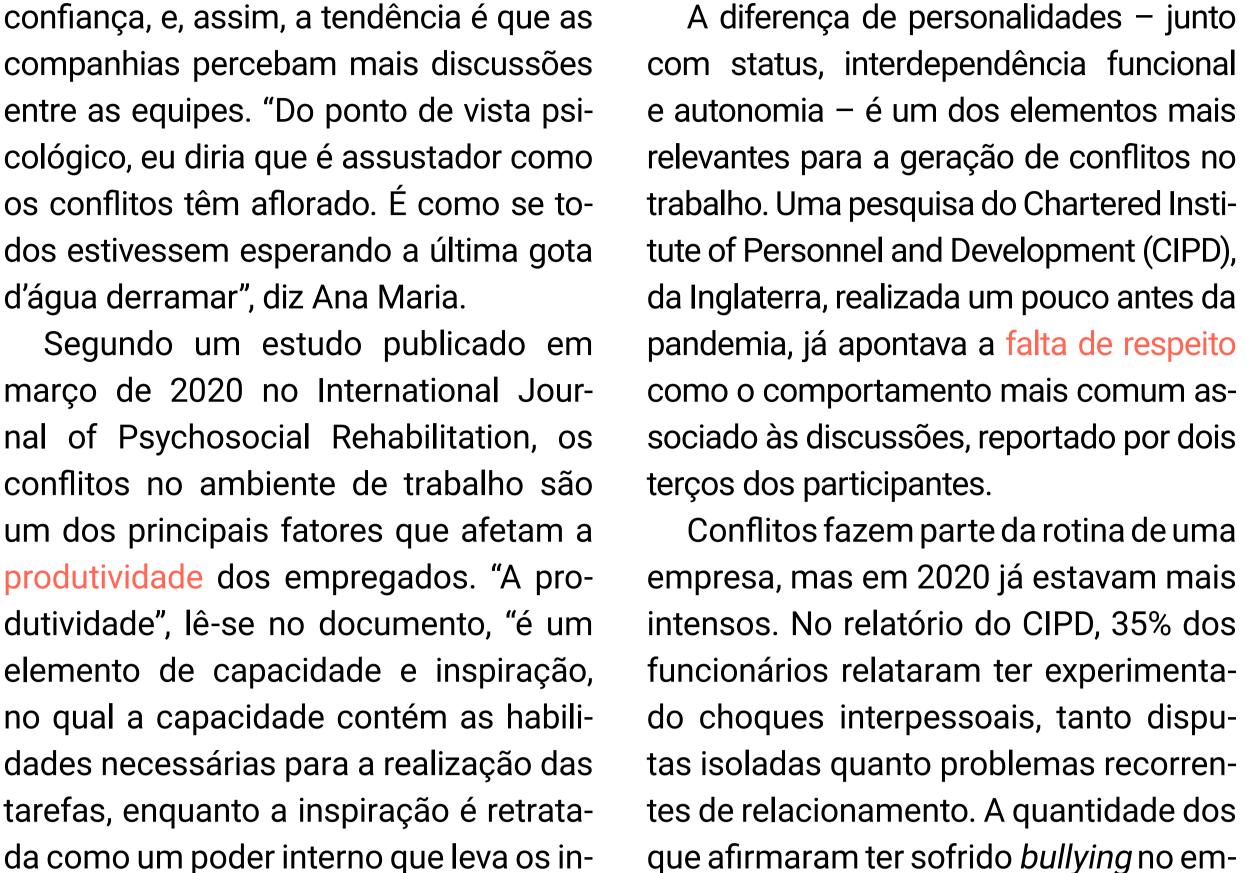
conflitos no ambiente de trabalho são

um dos principais fatores que afetam a

produtividade dos empregados. "A pro-

dutividade", lê-se no documento, "é um elemento de capacidade e inspiração, no qual a capacidade contém as habilidades necessárias para a realização das tarefas, enquanto a inspiração é retratada como um poder interno que leva os indivíduos a agir em direção a algo." A falta de entendimento gera estresse, mina

ninguém quer propor nada", afirma Gabriela Nemirovsky, que, nos seus projetos de consultoria de inovação e transformação, interage com várias equipes e têm percebido a desconexão entre os indivíduos. "As empresas vão ter de lidar com isso em algum momento", diz.



prego subiu duas vezes, em comparação

com os três anos anteriores. Entre os

gestores, 15% relataram ter de lidar com

a autoconfiança e reduz a motivação ou

o comprometimento das pessoas e, por

isso, compromete sua produtividade.

ção aberta e pensar em formas de motivar o profissional", diz. Segundo ela, principalmente depois dessa experiência remota, as pessoas estão dando mais valor ao equilíbrio entre esforço e recompensa no trabalho. É importante que a área de recursos humanos ajude os líderes a se preparem para conversas difíceis, gestão de conflitos e resolução de problemas. Segundo o levantamento da CIPD, apenas 36% das companhias respondentes

(26%) delas, o próprio RH ajuda na mediação das disputas. Um outro caminho é desenvolver as lideranças por meio do autoconhecimento. Ao se conhecer melhor, os próprios líderes vão identificar em si os pontos de conflitos e controlar as reações. As discussões são saudáveis, mas precisam ser seguras – e com respeito.

Os estudos internacionais são condi-

zentes com as descobertas realizadas

pela própria Think Work, ao mapear a

saúde mental dos trabalhadores no Bra-

sil. Nos últimos dois anos, os sentimen-

tos que mais pioraram foram cansaço

(segundo 66% dos respondentes), ansie-

oferecem tal tipo de treinamento para

os gestores; em menos de um quarto

pelo menos uma discussão por semana, enquanto 30% reportaram uma por mês. "Os conflitos no trabalho podem ser importantes para o crescimento profissional, mas o nível de agressividade cresceu tanto que vejo relatos de pessoas com medo da própria reação ao entrar numa discussão", conta Ana Maria. "Na clínica, tem gente que me diz que está se preservando em relação a interações sociais, deixando de conviver com amigos e familiares. Mas no ambiente de trabalho, como fazer?"

O tempo das oportunidades Em um momento em que se fala tanto sobre great resignation e quiet quitting, as organizações precisam começar a pensar sobre a *great opportunity*. "Em um congresso nos Estados Unidos, o principal ponto que emergiu dos debates para driblar esse cenário foi como oferecer as melhores oportunidades para os trabalhadores", diz Davi. "Isso só será feito se as corporações, de fato, ouvirem e entenderem o seu público de forma genuína." Além disso, os líderes devem ter sensibilidade para identificar quem precisa de mais atenção. Não no sentido de co-

brar mudanças, mas para oferecer algum tipo de ajuda. É o que acredita Ana Maria Rossi, da Isma-Br. "Se na volta ao escritório, o gestor percebe que seu subordinado anda mais estressado, se tem chegado atrasado com frequência, algo que não fazia antes, é importante ter um diálogo, buscar uma comunica-Vamos juntos? Poucas empresas perceberam as mudanças de comportamento das pes-

soas que integram seu quadro de fun-

cionários. Não que as personalidades

não tenham mudado – as pesquisas

estão aí para provar que isso realmente

aconteceu - mas porque as emoções

de candidatos por vaga e de engajamen-

to em cursos e treinamentos. E é bem

provável que também já tenha notado re-

clamações mais acentuadas ou queixas

mais frequentes, tanto de pares quanto

de líderes e subordinados. Arrisco dizer

que o próprio RH está se sentindo sem

paciência, esgotado, e com vontade de

largar a caneta, levantar da cadeira e

partir. Contudo, ainda faltam números

A boa notícia é que ninguém está

Essa newsletter foi encaminhada

para você e você gostaria de assinar?

sozinho nesse turbilhão de emoções.

para materializar essas questões.

É possível que o RH esteja acompa-

não aparecem nas estatísticas.

dade (65%) e irritação (64%). A má notícia é que, sem medir, não nhando os indicadores de rotatividade, há como gerir. Sem conhecer seus indicadores de estresse, colaboração e conflito, o RH não consegue agir na situação. E os negócios podem sofrer - ainda mais – com a baixa produtividade. O primeiro passo foi dado aqui nessa

tatiana@thinkworklab.com



Sobre: A Think Forward é a newsletter quinzenal, no estilo Zeitgeist, da Think Work. A cada edição, uma reflexão aprofundada sobre temas relevantes para os negócios e a gestão de pessoas, ajudando o leitor a navegar de forma simples por assuntos complexos. Para receber, você precisa ser um assinante do Think Work Lab.



desenvolvido por: estúdio cosmo | estudiocosmo.criacao@gmail.com

Think Work — FORWARD

Tatiana Sendin Founder e Editora chefe **Think Work**

Forward: ter consciência do problema.

CLIQUE AQUI