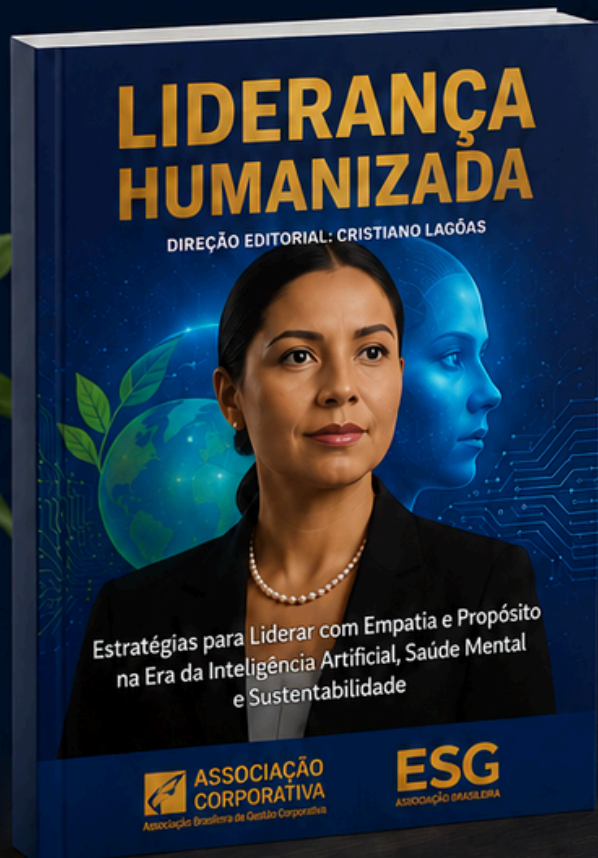


Ser humano, é a maior evolução da nossa era

Estou disponibilizando
gratuitamente meu capítulo
de autoria no livro
Liderança Humanizada.

Uma reflexão sobre como Cultura Organizacional,
Educação Emocional e Liderança Humanizada
podem se tornar o verdadeiro diferencial
competitivo das organizações.



Neste capítulo,
você encontrará reflexões sobre:



Confiança



Cultura Organizacional



Educação Emocional



Ética



Inteligência Artificial



Liderança Humanizada



Propósito



Saúde Mental



Segurança Psicológica



Sustentabilidade

friends



Cultura que transforma,
emoções que conectam

“ Quem está bem faz o bem;
Quem está bem trabalha bem. ”

friendsBee



1 - De que forma a liderança humanizada pode se tornar um diferencial competitivo em um mundo cada vez mais marcado pela inteligência artificial, pela automação e pelos desafios da saúde mental nas organizações?

Abro com a famosa frase de **Simon Sinck** (autor e palestrante), referência em Liderança do nosso século:

“Seus colaboradores são pessoas;
Seus clientes são pessoas;
Se você não entende de pessoas,
você não entende de negócios.”



Entender de pessoas é, em primeiro lugar, **se perceber humano**. Eu fui executivo de RH por 25 anos em grandes empresas, logo falo nós da minha experiência, mas de executivos e executivas com os quais convivi e apoiei.



Testemunhei inúmeros choros em banheiros, xingamentos, **microagressões diárias, socos na mesa, batidas violentas de portas, até soco na cara**.



Então a pergunta “De que forma a Liderança Humanizada pode se tornar um diferencial competitivo” não cabe em uma resposta simples, visto que **o contexto é complexo**.



Assim, convido à leitura que instigue a própria reflexão, não apresentando um caminho único, mas que o leitor percorra comigo várias trilhas desta resposta em um grande mapa mental, expandindo sua **visão sistética**.



O ponto central é desenvolver o conceito de “Liderança Humanizada”. Para exercê-la, existe um pré-requisito essencial: **reconhecer-se como humano**. Isso significa compreender que somos **guiados por emoções**.

Efeito Descartes em nossa Cultura

Os C-levels hoje nas empresas são, na maioria, indivíduos da Geração X (1965 – 1984). Na data em que escrevo, estou entre seus 60 – 42 anos. Eu não pertencço a esta geração. Nós ingressamos no “mundo do trabalho” sob o legado de René Descartes (1596 – 1650), considerando um dos fundadores da filosofia moderna e do racionalismo.

O principal pensamento de Descartes “**Penso, logo existe**” estabeleceu a base para a dualidade entre a razão e a emoção, dividindo o indivíduo, o indivícho. Aqui vale um destaque para a palavra **INDIVIDUAL**, que em latim significa, “**aquele que não se divide**”. Entende a contradição neste premissão?

Razão



Emoção

**Dividimos o indivisível.
Esquecemos que somos ínteiros.**



Descartes chegou nesta célebre afirmação como conclusão de sua busca por um conhecimento absolutamente seguro, capaz de resistir a qualquer hipótese de engano.



Mais à frente farei a correlação deste desejo de “verdade absoluta” e a necessidade de controle, com o impacto na Cultura das Organizações.

O modelo de trabalho tal e qual vivemos hoje tem origem no século XVIII, início da 1ª. Revolução Industrial, quando 2 fatores foram decisivos para o nosso entendimento de como chegamos aqui;

1º introdução das primeiras máquinas que automatizaram o trabalho artesanal.

2º separação entre capital (empregadores) e trabalho (empregados).



Os donos do capital não necessariamente leram Descartes. Ainda assim, a crença que se instalou no inconsciente coletivo tornou-se a semente de um modelo que se expandiu globalmente. Seus frutos, por muito tempo celebrados como o melhor alimento para a sociedade, hoje revelam o efeito do excesso: um desequilíbrio que atravessa o organismo social e alcança a mente, o corpo e o espírito.

Falaremos disso em instantes.



O “modelo de trabalho” se fundamentou na dualidade do corpo e da mente, onde o empregado é o corpo, o que obedece e executa as ordens da mente, no caso o empregador, que pensa, planeja e manda fazer.



Antes que a polarização estabelecida vigente no Brasil (no momento em que escrevo) se manifeste, informo que minha abordagem não é de esquerda e nem de direita, mas sim humanista com base em ciência.

Continuem comigo.



Dualidade x Integralidade:

Vários jargões utilizados nas universidades, nos relatórios executivos, nas pesquisas de renomadas consultorias, no nosso dia a dia refletem a cultura da dualidade capital x trabalho perpetuando o sistema vigente.:



“Mão de Obra”

(só contrato a mão – sem aprofundar no caráter capacitista da expressão)



“Headcount”

(somos gado?)



“Vida Pessoal x Vida Profissional”

(uma pessoa na empresa e outra no trabalho, reforço separatista do indivíduo)



“Supervisão”

(aquele que tem a **supervisão** de tomar conta do trabalhador)



“Manda quem pode, obedece quem tem juízo”

(o poder do dinheiro, da força que subjuga)



“Você não é pago para pensar”

(reforço à obediência)



“Dias úteis”

(o dia que não tem expediente é inútil?)



“War Room” em bom português, “Sala de Guerra”

(como devem ser as discussões nesta sala?) – dica: recomendo “Solution Room”, uma “Sala de Solução”.

“

Mesmo hoje, passado ¼ do século XXI, ainda usamos a linguagem do início do século XX. As palavras têm força na formação da cultura, pois passam mensagem do comportamento incentivado, aceito, desincentivado ou punido.



Refleta sobre cada expressão acima e correlacione com a sua vivência, estabelecendo como você pode mudar isso dentro do seu escopo de atuação.

Integralidade Humana

Para chegarmos ao modelo de Liderança Humanizada, é preciso evoluir um pouco mais na elaboração de nossa visão sistêmica, chegando ao início do século XX com a 2a. Revolução Industrial cujas referências são Taylor e Fayol que trazem o conceito da Administração Científica, instituindo nas empresas a divisão clara de trabalho, linhas de montagem, comando por hierarquia, centralização de decisão.



O principal objetivo: otimizar a estrutura (custos), aumentar a produção para ter mais venda e assim, mais dinheiro de retorno do investimento.

Como dizem os americanos “fazer dinheiro”.



Note que eu falei em "aumento de produção", não em "produtividade", conceito que é utilizado de forma equivocada, como se estivessem diretamente relacionados.

- Aumento de produção é unidades a mais - fabricava 100 e passou a fabricar 150, um aumento de produção de 50%. É fácil de medir.
- Aumento de produtividade é uma medida relativa de eficiência entre produção e recursos utilizados (trabalho, tempo, capital, insumos, processos) para fabricar 100 unidades, custava 20. Após mudanças, para fabricar 100 passou a custar 10, um aumento de produtividade de 50%. Medir já não é uma relação matemática.



Se a produtividade é aumentada apenas na mente nacional, não será sustentada no tempo, podendo despencar quando o humano esgarçar.



Voltando à "Administração Científica", destaco a coerência com a dualidade "razão x emoção". Contratar um empregado no início do século XX foi a evolução de se ter um escravo, o que foi permitido no Brasil até o final do século XIX (1888). Foram 388 anos de regime escravocrata, onde pessoas eram donas de pessoas, literalmente. É deveras importante entender isso, pois foram quase 4 séculos de escravidão contra pouco mais de 1 de libertação. Ainda arrastamos muito da cultura daquele período.



Voltando à evolução do modelo de trabalho, como o empregado deixava a sua humanidade do lado de fora da empresa, quem entrava era a máquina, que podia trabalhar sem descanso, que não podia manifestar nenhuma necessidade humana e que podia inclusive, apanhar para aprender (aliás era assim também nas escolas, mas isso é assunto para outro livro)



Este modelo de gestão foi se aperfeiçoando, melhorando, mas nunca foi reinventado, pois as crenças sobre a relação pessoa e trabalho, não se alteraram.

Por exemplo: se eu acredito (tenho a crença) de que as pessoas só trabalham sob supervisão direta, nunca vou permitir que um profissional gerencie seu próprio tempo.



Como o ícone do aperfeiçoamento do modelo de gestão com foco em produtividade, destaco o lendário Jack Welch e sua fórmula de alta performance, copiada mundialmente: Rank & Yank, (ranqueie e demita), onde os 10% com maior performance tinham expressivo reconhecimento e os 10% piores eram desligados automaticamente.



Momento reflexão: este modelo incentiva cooperação, construção coletiva, assunção de responsabilidade por erros, respeito ao cliente e aos profissionais?



Impossível não citar o modelo de gestão brasileiro campeão da produtividade, do trio “Sonho grande”, endeusado no Brasil pelos resultados financeiros extravagantes baseados no Foco Obsessivo em Resultados, Meritocracia Radical, Custo Mínimo de Operação. Nada como o tempo para mostrar a realidade, onde o sonho de uns é o pesadelo dos clientes, empregados, fornecedores e mina a credibilidade de toda a sociedade nas Organizações.

O escândalo das Lojas Americanas em janeiro de 2023, por inconsistência contábil, amplamente divulgado pelas mídias, é decorrência de um modelo de performance esgarçado, onde a pressão em fazer o número é tão grande que a mensagem para as pessoas é clara: “não seja o mensageiro do apocalipse, finja ignorância”.

Quando não há “segurança psicológica” que sustente o risco de exposição de si ou do “sistema estabelecido”, as pessoas se calam, e sofrem. Sofrem com a angústia entre o desejo de corrigir o problema e o medo de retaliação. O sofrimento adoece o corpo e compromete a mente.



Assim, Liderança Humanizada não é favor, é ética.



O Humano entra nas Organizações (por motivo de força maior)

O biênio 2020 – 2022 foi de um avanço de progressão geométrica para o modelo de gestão enraizado. Em função da pandemia da covid-19 as pessoas foram “jogadas” em casa e de súbito, toda a estrutura do sistema tinha desmoronado. Já não havia a divisão de vida pessoal e vida profissional. Pessoas trabalhando de suas casas com seus filhos e cônjuges em casa, todos tendo que conciliar a atenção à família, ao trabalho e aos afazeres domésticos.

Todos pressionados pelo medo. Medo de perder alguém amado, medo de contrair o vírus, medo de perder o emprego. Aliado ao medo, o isolamento social.

Pronto! as empresas permitiram que as emoções ingressassem nas empresas, mas nem o profissional sabia como externalizá-las e nem a liderança sabia o que fazer. Afinal, quem prendeu tanto tempo as próprias emoções não consegue lidar com as suas, muito menos com as dos outros.

“Passarinho preso atrofia as asas e não pode voar”.



Passada a pandemia, as empresas voltaram ao *status quo*, sem entender que o profissional que foi trabalhar de casa na pandemia, não foi o mesmo que voltou para o escritório. O efeito se sente nas altas taxas de *turnover*, no descaso com o sucesso de um projeto, na apatia ou na concordância descompromissada.

Mais uma vez reforço: para mudar o modelo de gestão é preciso mudar as crenças que sustentam o modelo atual, do contrário, é maquiagem e sai com o tempo.

Liderança Humanizada, a renovação do modelo de gestão

Liderança Humanizada, significa liderar com humanidade, desenvolvendo:



1

Autoconhecimento – o gestor precisa se reconhecer humano, se permitir sentir, conseguir nominar seus sentimentos e, o principal, entender a razão de se sentir como se sente (raiva, inveja, decepção? O que despertou este sentimento?) e trabalhar dentro de si a causa (dica: terapia é o caminho mais seguro e mais eficaz)

⇒ **Que emoções você não se permite sentir no trabalho?**



2

Inteligência Emocional – é dominar a arte de se relacionar de forma empática, percebendo e considerando o sentimento de seu interlocutor no diálogo. Tendo consciência do efeito de suas palavras, expressões e comportamento no emocional do outro.

⇒ **Em que momentos recentes minha intenção foi uma, mas o impacto emocional em alguém da equipe foi outro?**



3

Espiritualidade – a capacidade de ser positivo frente às adversidades, acreditando na vida; ter fé que você achará o melhor caminho dentro das circunstâncias; serenidade para as decisões separando o caos de fora do seu interior; ser capaz de sentir gratidão por ser quem é, pelo amor das pessoas em sua vida e até por aquelas que passam para deixar uma lição. E sempre, sempre, agir com a intenção do bem.

⇒ **Como você lida com a pressão emocional por entrega de resultados e como “cobra” seu time?**



4

Propósito, um significado para a vida – como eu quero impactar este planeta nesta minha breve passagem? Esta é a pergunta que, quando respondida, vai ser sua âncora de estabilidade emocional.

⇒ **Se você não precisasse mais trabalhar, ainda escolheria fazer o que faz?**



5

Relações Positivas – tem gente que te nutre, tem gente que te envenena; tem gente que é aconchego, tem gente que é descontração; tem gente que é tormenta, tem gente que é abrigo.

Escolha com sabedoria suas relações pelo melhor de cada uma, não esperando das pessoas o que elas não podem lhe dar, mas aproveitando o que podem e se afastando daquelas que te fazem mal.

Tenha clareza de quem é você na dinâmica de cada relação, dando sempre o seu melhor.

⇒ **Com quem você precisa ter uma conversa honesta (de aproximação ou de afastamento) para cuidar melhor de si e do outro?**



Liderança Humanizada desenvolve relações de **Confiança**.

Confiança é para o engajamento o que o código genético é para a vida: um núcleo invisível que organiza tudo ao redor, orienta o crescimento e define o potencial de desenvolvimento da equipe; não aparece nos relatórios, mas codifica comportamentos, decisões e relações e, quando esse código é saudável, a equipe cresce, aprende, coopera e se regenera diante das crises; quando é corrompido, o sistema inteiro adoece.

Desenvolver a Humanidade é a semente do novo modelo de gestão, mas para que a **Liderança Humanizada** se transforme em **Diferencial Competitivo** para a Organização é preciso que a **Cultura Organizacional** seja fundamentada em **Valores Humanos**, tangibilizados em seu Design Organizacional.

Estrutura hierárquica, nível de autonomia, definição clara e factível de objetivos, relações com todos os stakeholders, processos internos, práticas e políticas corporativas devem ser desenhadas para a “**Cultura Humanizada**”.

Muito se discute sobre o impacto da **Inteligência Artificial** no mundo do trabalho. No entanto, é importante lembrar que a IA é, antes de tudo, uma ferramenta. Para aproveitá-la plenamente, é necessário compreender seu potencial tanto no apoio à otimização de processos e na melhoria do relacionamento com os stakeholders, quanto na capacitação dos profissionais para o seu uso adequado. Dessa forma, é possível extrair benefícios e, ao mesmo tempo, reduzir riscos para o negócio.

A **Inteligência Artificial**, nesse cenário, é apenas o pincel: poderosa, versátil, mas ainda assim um instrumento. Nas mãos de uma liderança tecnocrática e desumanizada, ela só aumenta a pressão, a vigilância e a sensação de substitutibilidade, mas nas mãos de uma liderança verdadeiramente humanizada, ela libera tempo, abre espaço para conversas profundas, fortalece o cuidado e amplifica o melhor que cada pessoa pode entregar.



Gosto de analogias para ilustrar: IA é uma ferramenta; um pincel é uma ferramenta. Nas mãos de um pintor qualquer, ele pode produzir imagens corretas, até agradáveis. Já nas mãos de Van Gogh, por exemplo, o mesmo pincel se transformava em um veículo de emoção, intensidade e inovação.

Isso mostra que a ferramenta por si só não garante excelência. O diferencial está nas competências humanas que dão sentido ao uso da ferramenta.



Conclusão:

- ✓ Quando a **Cultura** é ancorada em **Valores Humanos** e se traduz em práticas concretas de **Liderança Humanizada**, ela não só previne transtornos mentais, como cria o único diferencial competitivo que não pode ser copiado: a qualidade humana das relações e da expressão da Organização no mundo.
- ✓ Ao abandonar o modelo dualista que separa pessoa e trabalho, emoção e razão e passar a olhar o indivíduo na sua integralidade, a empresa deixa de ser um ambiente que esgarça a saúde mental e se torna um espaço que nutre pertencimento, sentido e segurança psicológica.
- ✓ As pessoas, ao se sentirem parte relevante de um time onde podem aprender e se desenvolver, questionar e discordar, criar e cooperar, sendo reconhecidas e respeitadas, vão amar a Organização, vão se engajar, vão vibrar.

Pronto! Está estabelecido o Diferencial Competitivo da Liderança Humanizada.



O MEU PROPÓSITO?

- “Construir um mundo mais feliz”

A CRENÇA?

- “O bem-estar individual constrói um mundo mais feliz”



REFLEXÃO

Tálvez, ao ler, você reconheça alguma dessas crenças em si ou no ambiente que trabalha. Se isso acontecer, acolha esse desconforto: ele é o primeiro passo de qualquer transformação.

2 - Quais experiências pessoais ou profissionais mais influenciaram sua visão sobre a importância de liderar com empatia, propósito e atenção ao bem-estar emocional das pessoas?

A resposta direta a esta pergunta é: um câncer me fez repensar a vida e a aceitar aquele que sempre foi o meu Propósito, mas ficava oculto para mim mesma, por vergonha, por medo de não ser aceita no mundo dos negócios, onde a competência é definida por características como: ser trabalhadora, produtividade, pragmatismo, rapidez, erro zero, sacrifício pessoal como sinal de compromisso.

Naquele mundo eu não sentia que havia espaço para Ser Eu. Assim, aceitei apenas uma parte de mim, a que gosta de criar soluções, a que gosta de realizar. Com esta parte, construí a minha bem-sucedida carreira. No entanto, uma parte oculta de mim precisava existir, e como a raiz de uma árvore forte, que sem espaço para crescer quebra cimento para se expandir e florescer, foi assim comigo.

O câncer enraizado foi a emoção me expandido para SER INTEIRA.

Assim, abracei o meu Propósito, que sempre esteve dentro de mim e me reconectei com a minha espiritualidade. Busquei caminhos profissionais para viver por este Propósito, onde fosse possível influenciar diretamente e intencionalmente, mudanças nos modelos de trabalho e gestão vigentes, por acreditar que pessoas inteiras são mais felizes, e felicidade dá lucro.

É importante dar um pouco mais de contexto.

Comecei a trabalhar na década de 90, então você leitor já sabe como era a dinâmica, e não era diferente comigo.

Foi bem interessante, pois o início da minha carreira em RH se deu em 1994/1995, quando eu sentia a minha força interior desabrochar, onde eu sentia a potência da energia dentro de mim, oriunda de uma busca por mim em um momento onde me encontrava com a minha filha pequena, recém separada e com um salário que não pagava nem a creche dela. Um momento de alta fragilidade emocional e financeira, mas lembre do que contei sobre a importância do desenvolvimento das competências humanas?

A terapia ampliou meu autoconhecimento, despertou minha autoconfiança e eu me apoiei emocionalmente na filosofia budista, inclusive com a experiência de viver 30 dias como monja em um mosteiro zen-budista.



Como diz um dos preceitos da filosofia budista

“todo problema traz dentro de si a semente de sua solução”.



Eu não tinha dinheiro, eu não podia contar com o apoio da família naquele momento, mas eu tinha a mim mesma, e sabia que a solução estava dentro de mim.

Mas conto tudo isso para dizer que eu estava nesse caminho da Liderança Humanizada, no entanto, eu não o segui, simplesmente porque não havia estrada para este caminho no mundo corporativo.

Entenda que a carreira daqueles que ascenderam profissionalmente foi marcada pela dualidade, sem espaço para a emoção.

Para as mulheres, era ainda mais difícil, pois o mundo executivo era ainda mais predominantemente masculino do que é hoje.

Logo eu entendi as regras do jogo dos negócios e aos poucos fui me afastando da minha espiritualidade e negando as minhas emoções.

Tenho certeza do quanto, todos os anos vivendo assim, contribuíram, em muito, para o surgimento do câncer, como explicado pela epigenética.

Eu vivi a crença da dualidade pessoal x profissional por uns 15 anos; eu acreditei que transtornos mentais, como a depressão, era coisa de gente fraca; eu tive a crença de que se o trabalho não vinha em primeiro lugar era porque não havia comprometimento; eu como RH já permiti rótulos em pessoas que manifestavam sua voz com insistentes reclamações como “mimizentos”.

Ou seja, eu fui uma funcionária exemplo, o ideal de qualquer chefe. Foi assim que fui sendo promovida e assumindo cada vez mais responsabilidade sobre problemas complexos das empresas, e resolvendo-os.

É claro que a minha mudança não veio exclusivamente do câncer, como em um passe de mágica, ela foi gradativa como toda mudança de crença é, e por isso a importância de atualizar seus conceitos, estudando e se questionando (autoconhecimento com o ego no lugar), se abrindo com humildade para a possibilidade de que, quem sabe, você pode estar errado.

Uma frase minha que sempre utilizo nos programas de liderança que conduzo é:

“Quem tudo sabe, nada aprende”

E foi assim, estudando tanto em programas regulares como MBA, formação em coaching, programas de Liderança, conversas com profissionais especialistas em comportamento humano, e principalmente, me abrindo ao feedback dos profissionais que trabalhavam na minha equipe, fui questionando estas crenças e fui mudando meu comportamento.

Bom, e o papel do câncer nisso tudo?

O câncer não me fez mudar crenças, eu já tinha passado desta fase, mas me deu algo precioso, a consciência da finitude. Quem seria eu ao deixar esta vida? Eu teria feito o que mais acredito? Eu teria influenciado com tudo o que eu poderia, com o meu melhor, a sociedade? Ao chegar no plano espiritual eu me depararia com uma amargura por não ter contribuído mais com a evolução humana?

A cada reflexão, a cada leitura, em cada conversa, eu ia desenhando em minha cabeça caminhos para influenciar o modelo de trabalho e de gestão, muito em linha com o conceito do Capitalismo Consciente, onde um negócio só é bom quando é bom para todas as partes envolvidas.

1

Foi assim que eu me descobri plural.

Meu primeiro caminho foi criar uma start up de saúde e educação emocional, a **Friend&Be**, uma iniciativa inicialmente familiar, com sociedade com minha filha e meu marido, apoiando os RHs das empresas nos desafios de bem-estar dos colaboradores.

2

O caminho que veio na sequência foi a atuação em Conselhos e Comitês, onde eu entendo, está a verdadeira possibilidade de influenciar a evolução das crenças de liderança e modelos de gestão humanizados.

3

Minha pluralidade me levou ao terceiro caminho, “Consultora em Cultura Organizacional Integral”, com uma metodologia própria de evolução da Cultura Organizacional conectada com o Planejamento Estratégico, Visão e Valores, a qual denominei de **CEP (Cultura, Estratégia e Pessoas, sua empresa na direção certa)**.

A qual responde à pergunta: Para que a empresa tenha sucesso longo neste mundo complexo, interconectado, inconstante, como deve ser o Design Organizacional para atrair e engajar as pessoas?

Também atuo como professora do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), ministrando o tema Pessoas e Cultura para novos Conselheiros, sendo este mais um caminho de influenciar com abrangência e penetração de mudanças de crenças nos futuros membros de Conselhos e Comitês.

“

Gosto de pensar que hoje,
conscientemente,
polinizo o bem 🌻
Onde houver solo fértil,
germinará.

”



3 - Na sua opinião, como alinhar práticas de liderança humanizada com os desafios globais de sustentabilidade e ESG?



Liderança humanizada já é, naturalmente, alinhada à sustentabilidade.



Liderar com humanidade, é atuar com **ÉTICA** em todas as suas interações com os seres vivos, sejam pessoas, plantas ou animais.



Liderar com humanidade requer consciência sobre o impacto de suas escolhas nos demais seres.



Um CEO que se limita a cumprir a Lei, está atrasado em seu desenvolvimento pessoal e em breve, perderá a sua empregabilidade, pois a sociedade caminha a passos largos para a **exigência de coerência ética**.



Onde estão estes sinais sociais que demandam evolução?



Talvez a maior evidência esteja justamente no vazio emocional que os profissionais dizem sentir dentro das organizações. **Quando** 79% das pessoas não se sentem engajadas*, é como se algo fundamental na nossa conexão com a vida tivesse se rompido. Qual o sentido de acordar todos os dias para trabalhar? Apenas pagar as contas? Enriquecer o patrão? As pessoas no século XXI não passaram as necessidades dos Baby Boomers, não viram seus pais como heróis provedores como a geração X. Os *Millennials* cresceram sentindo falta de seus pais em casa, na reunião da escola, nas festinhas porque sempre o trabalho dos pais vinha em 1º lugar.



Esta geração cresceu questionando: **“Vale a pena trabalhar tanto?”**



Muitos decidiram por não ter filhos, muitos desejam mais liberdade para conciliar o trabalho com outras atribuições, sentem necessidade de autonomia para se responsabilizar.



A geração Z, a mais nova no mercado de trabalho, vive na sociedade do compartilhamento. Para **quê** ter carro, se há uber? Para **quê** ter casa na praia se há airbnb? Logo, não querem dinheiro para ter coisas, querem experiências e possuem clareza de que não precisam de muito para viver bem.



Os benefícios corporativos tão almeçados pela geração X e a 1ª metade da geração Y, não impulsionam mais o comportamento da nova sociedade. Carros, planos de saúde, ILP (incentivo de longo prazo), carreiras de 20 níveis, já não vinculam o indivíduo à Organização. **Entende a urgência de se libertar de antigas crenças para permitir o florescer de novos modelos de gestão?**



Note que a razão central apresentada pelos jovens profissionais para não se sentirem engajados, é a falta de **Propósito**, ou seja, a falta de um significado maior no trabalho, conforme demonstram as pesquisas *“Gallup State of Work 2025 / The Power of Purpose*.

Uma liderança humanizada sabe que o que vincula e engaja é a emoção, é ver sentido no trabalho. Acredito que:



“A emoção é a melhor estratégia de retenção”.

É nesse ponto que ampliar o olhar se torna urgente: antes de falar apenas de metas e resultados, precisamos lembrar que fazemos parte de um sistema muito maior. Somos seres interconectados, vivendo em um planeta chamado Terra, que é, também, um ser vivo.



Quando olho para a relação da humanidade com o planeta, gosto de fazer um paralelo com o corpo humano, o qual abriga trilhões de micro-organismos. Quando mantidos em equilíbrio, são essenciais à saúde: ajudam na digestão, protegem contra doenças, fortalecem nossa imunidade. Mas, quando esse equilíbrio se rompe e alguns passam a consumir recursos demais ou atacar o próprio organismo, aquilo que antes era parte da vida pode se tornar uma ameaça, capaz até de nos matar.



Da mesma forma, nós, seres humanos, podemos ser “simbiontes” ou “parasitas” da Terra. Quando vivemos em harmonia com os limites naturais, regeneramos florestas, cuidamos da água, compartilhamos recursos de forma justa e contribuímos para que o sistema como um todo se mantenha saudável, estamos em equilíbrio, somos “simbiontes”.



O problema começa quando rompemos essa harmonia: extraímos mais do que o planeta consegue repor; poluímos solos, rios e ar, destruimos habitats e aprofundamos desigualdades. É como um parasita que se esquece de que depende do corpo que hospeda sua existência. Se insistirmos em sermos “parasitas” nossa própria existência estará condenada.

“

“Ética é a busca pelo bem comum”

”

Oscar Motomura



Atuar com Ética vai além de seguir a letra da Lei, é atuar para que todos os *stakeholders* se beneficiem da existência da empresa. A relevância de sua existência se dá por tornar a vida para seus empregados, clientes, fornecedores, e sua comunidade melhor; ao mesmo tempo que a empresa tem seu lucro.



No fim, alinhar liderança humanizada, sustentabilidade e ESG é uma escolha pela Ética, naturalmente simples e, ao mesmo tempo, profundamente desafiadora: decidir que nenhum resultado vale a pena se for construído à base de jeitinhos, à custa de qualquer prejuízo à vida.



Quando um líder compreende que cada decisão de negócio é também uma decisão sobre que futuro está ajudando a criar, ele deixa de ser apenas um gestor de metas e passa a ser guardião de um ecossistema de relações. É esse tipo de liderança que o século XXI exige:



Pessoas dispostas a sustentar lucro com **consciência**,

Poder com **responsabilidade** e

Resultados com **Propósito**;

Honrando a vida em todas as suas formas e deixando como legado, organizações que impactam positivamente a sociedade.

4 - Que conselho você daria a líderes que ainda enfrentam dificuldades em colocar as pessoas — e sua saúde mental — no centro das decisões estratégicas em um cenário de rápidas transformações tecnológicas?

Acredito que a primeira pessoa a quem devemos liderar somos nós mesmos. Uma pessoa que não entende e não tem domínio sobre as próprias emoções, age por impulso e vai causar sofrimento emocional na equipe. É fundamental entender que **toda ação causa emoção** em si e nos outros. Nos programas de liderança de Educação Emocional que conduzo provooco a seguinte reflexão:



- 1º Qual o legado emocional que eu quero deixar na minha equipe?
- 2º Quando daqui a 10 anos eles forem falar sobre a minha liderança que palavras vão usar?
- 3º Eu serei visto como um exemplo a ser evitado ou a ser seguido?

Tendo clara a sua intenção, foque-se em: se desenvolver como ser humano e aprenda a perceber o estado emocional das pessoas e as características da cultura da organização.



1. Volte-se para o autoconhecimento e desenvolva a sua inteligência emocional



- Reserve tempo regular para **observar** emoções, gatilhos e padrões de reação.
- Nomeie seus sentimentos e dedique tempo a **analisar** a razão de se sentir como se sente, evitando a tentação de colocar a culpa em outra pessoa pelas suas emoções. O que importa é descobrir qual o botão que esta pessoa apertou que te causou a emoção. O botão está em você e só você pode desativá-lo.
- Conecte esse exercício a uma pergunta central: “Como meu padrão de reação impacta a **saúde mental** das pessoas à minha volta?”.
- Experimente fazer **terapia**, pois acelera o autoconhecimento, colocando luz em locais ocultos da mente.



2. Aprenda e use as técnicas da Comunicação Não Violenta (CNV) no dia a dia

- Aplique os **quatro passos da CNV**: observar fatos sem rotulá-los, nomear sentimentos, reconhecer as suas próprias necessidades humanas e fazer pedidos claros e concretos.
- **Exemplo líder-liderado**: “Quando você me pede mais prazo no dia da entrega do projeto, eu me sinto desrespeitado e incompetente porque me comprometi com a área parceira que entregaria hoje; podemos combinar um follow up sempre 7 dias antes da entrega de seus projetos para avaliarmos o andamento e possibilidades de execução no prazo?”



3. Avalie se a Cultura permite a Liderança Humanizada

Algumas dicas do que observar:

- As pessoas assumem seus erros rapidamente ou os escondem, buscam justificá-los, colocam a culpa em alguém?
- Nas reuniões há discussões de ideias divergentes ou o maior crachá fala primeiro, decide e no final é a ideia que prevalece?
- Os líderes esperam que as pessoas trabalhem quantas horas sejam necessárias para cumprir um prazo estabelecido ou há flexibilidade de prazos em função de intempéries como desfalque no time?
- As metas são estabelecidas a partir de uma lógica rastreável ou pelo desejo de crescimento?
- O orçamento contempla todos os investimentos em recursos viabilizadores dos objetivos ou é dado a partir do ano anterior sem lastro nos objetivos do ano?
- Há canais seguros para denunciar comportamentos abusivos, com investigações e consequências reais, ou quem denuncia acaba isolado e “queimado” nas conversas de bastidores?
- Os líderes são exemplo ou a ética é flexível de acordo com a pessoa?
- As promoções são reconhecidas como justas e celebradas ou soam como favoritismo e deixam sentimento de injustiça?



4. No seu espaço de atuação, atue em prol da **saúde mental**:

- Respeite o horário de trabalho evitando: horas extras, envio de mensagens fora do expediente, tarefas *pop ups* (aquelas que surgem inesperadamente atrapalhando o planejamento), e nunca, jamais, interrompa as férias dos profissionais;
- **Valorize**: a colaboração entre as pessoas, a dedicação dos profissionais à família (eventos escolares, acompanhamento de pais idosos), o cuidado com a saúde como exercícios, terapias, etc...
- Adeque os rituais como horários de reuniões para permitir flexibilidade de entrada e saída, definição de prioridades de objetivos, nível de autonomia etc...
- Demonstre cuidado com a sua própria **saúde mental**.



5. Construa confiança em cada relação

- **Seja exemplo**: cumpra o que promete, assuma erros, seja parte do time e não o dono da verdade, trate as pessoas com respeito, mesmo sob pressão.
- Seja **transparente** sobre decisões difíceis, limites do negócio e incertezas. Tenha em mente que a comunicação clara reduz ansiedade e medo, especialmente em contextos de mudança.
- Demonstre-se humano, assumindo suas vulnerabilidades: Fale “estou triste hoje”; “estou passando por alguns problemas familiares e por isso me desculpem se eu parecer rude com alguém”
- Pratique **escuta ativa**, deixe que os profissionais falem primeiro, faça perguntas de entendimento, assuma a postura de facilitador do alcance dos objetivos e não de resolvido, que centraliza e faz pelo outro
- Garanta um ambiente de **Segurança Psicológica**, onde todos possam questionar sem censura, explorar ideias inusitadas, dar *feedback* honesto, expressar desconfortos, problemas, fragilidades.
- Cuide de estar **presente** de verdade, sem consultar o celular, evitando interrupções, demonstrando o valor que você dá para o momento com o profissional
- Demonstre **interesse** pela vida privada dos profissionais: saber com quem vivem, onde vivem, se têm animal de estimação, o que gostam de fazer nos fins de semana, se acompanham algum esporte. Converse com as pessoas.

Em linha com o conceito de “Humanocracia” de Gary Hamel, o convite para a liderança humanizada é, no fundo, um convite para reconstruir a própria lógica da **Organização**, tendo as **pessoas no centro da estratégia**. É a desconstrução da dualidade que já expliquei na primeira pergunta.



É deixar de ver a empresa como uma máquina de fazer dinheiro, onde as pessoas são peças substituíveis de uma engrenagem, para reconhecer a empresa como um organismo vivo, onde as pessoas são as células de energia para o sucesso organizacional, e quando falo de sucesso falo de: relevância, longevidade e lucratividade no tempo.

Pense comigo: Vivemos em um mundo onde os desafios são inéditos e não dão aviso prévio. Eles são de cunho tecnológico, econômico, político, local, global, climático. Como esperar que uma única pessoa, par mais inteligente que seja, consiga encontrar a melhor solução para cada desafio?



Uma empresa é tão capaz quanto a **inteligência coletiva** que ela é capaz de gerar.

Assim, **liberar o potencial humano** deve ser premissa na estratégia de pessoas.

Todos nós podemos ser criativos, inovadores, confiáveis, justos, engajados, basta estarmos no ambiente onde nos deixe florescer.

Ao deslocar o foco do controle para a **confiança**, da hierarquia rígida para a autonomia responsável e da mera conformidade para a **contribuição genuína**, o líder cria as condições para que cada pessoa exerça sua potência ao máximo.



Como sempre dizemos na FriendsBee:
*“Quem está bem, faz o bem
 Quem está bem, trabalha bem”*



CULTURA COM LIDERANÇA HUMANIZADA

• ASSUMIR ERROS •



• DEBATE DE IDEIAS •



• FLEXIBILIDADE DE PRAZOS •



• METAS REALISTAS •



• CANAL DE DENÚNCIA SEGURO •



• PROMOÇÕES JUSTAS •





5 - Qual legado você espera deixar como coautora deste livro e como gostaria que sua contribuição inspirasse as futuras gerações de líderes?

Espero inspirar as gerações atuais de líderes, pois a realidade já grita por mudanças sistêmicas na Cultura Organizacional entendendo a empresa como um organismo vivo que depende da inteligência coletiva para prosperar.

É hora de largar o pensamento dualista de Descartes e abraçar a integralidade humana na era do “**Sinto, logo existo**”.

Uma liderança verdadeira se dá pela conexão humana, não por cargo. Quando um líder tem coragem de sentir e confiança de se abrir, ele desperta para as necessidades humanas, enxergando pessoas onde antes via recursos, histórias onde antes via matrículas, vidas onde antes via apenas custos.

Quero que a minha contribuição ajude a romper, de vez, a ideia de que ser profissional é deixar a humanidade do lado de fora da empresa.

Desejo que cada líder que ler estas páginas se faça perguntas incômodas sobre o próprio legado emocional, sobre a Cultura que desabilita ou impulsiona o futuro, sobre o uso que faz do poder que tem nas mãos.

Torço que o líder, ao se olhar com honestidade, escolha conscientemente ser fonte de propósito, pertencimento, saúde, aprendizado e não de medo, esgotamento e silêncio.

Expero, ao ilustrar um pouco da minha trajetória, com seus acertos, equívocos, negações e recomeço, inspirar nos líderes a coragem para mudar suas ações e atuar para mudar suas esferas de influência.

Espero que o entendimento de que: **autoconhecimento não é luxo, é requisito**; que **espiritualidade não é fraqueza, é raiz**; que cuidar da própria mente e da mente dos outros é **estratégia de negócio, não benefício acessório**, vire ação.

Por fim, que se imaginem com 80 anos, respondendo a seguinte pergunta:



Eu sou bem-sucedido?

*Pra mim, “Uma vida bem-sucedida é aquela na qual **se é feliz**”.*



“

Liderança é competência que se desenvolve menos com técnica e mais com autoconhecimento.

O caminho é desenvolver a espiritualidade e assim, de fato, querer o bem de todos com quem se relaciona, incluindo a saúde financeira e a relevância longa da empresa.

”

Um pouco de mim

Nasci em uma família com muito amor, com pais que sempre colocaram a mim e a minha irmã no centro de suas decisões.

Tanto meu pai como minha mãe não tiveram instrução e foram estudando ao mesmo tempo que formavam nossa família.

Este foi um exemplo precioso na construção da minha identidade, onde desenvolvi disciplina, foco, resiliência e fé na vida.

Tive minha filha aos 19 anos. Fui me tornando mulher, mãe e profissional tudo ao mesmo tempo.

A terapia teve um insubstituível papel no meu autoconhecimento e a filosofia budista me deu significado para minhas escolhas e suas consequências.

Após uma jornada de 25 anos como executiva, um câncer me trouxe de volta a minha essência.

Vivo uma vida plena, em consonância com o que sinto, penso e faço, ao lado de meu marido e nosso doguinho.

Sigo, polinizando o bem 🌻

Andréa Destri

Conselheira e Consultora em
Cultura e Educação Emocional



dados profissionais no linkedin 😊



contact@friendsbee.com

