



# TALENTOS EM REDES

WCD UNFRAMED

MAR 2023 ED III



**Autoras**

Ana Lucia Caltabiano

Mafoane Odara

Sofia Esteves

Vicky Bloch

**Editorial**

Daniel Augusto Motta

**Coordenação**

Mayra Stachuk



**WomenCorporateDirectors**

*A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide*

APOIO INSTITUCIONAL



GLOBAL SPONSOR



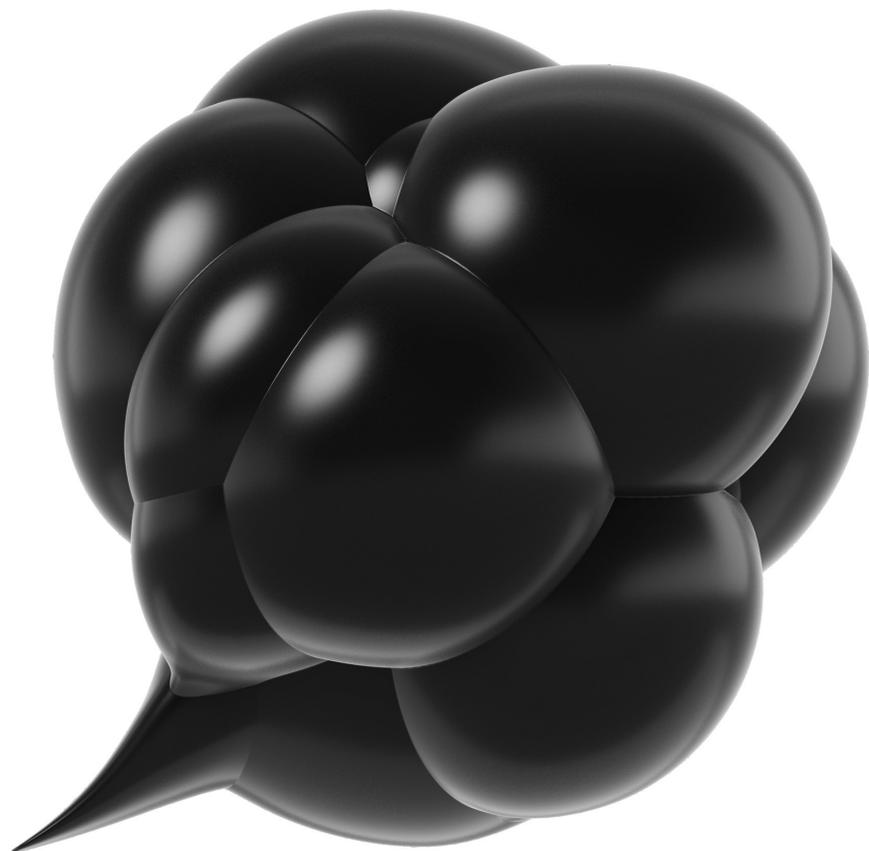


WCD UNFRAMED

What's your story?



**WomenCorporateDirectors**  
*A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide*



# UNFRAMED. OLHARES POSSÍVEIS SOBRE TEMÁTICAS RELEVANTES.

GOVERNANÇA E GESTÃO COMBINAM-SE NA  
MODELAGEM ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES A  
PARTIR DE CENÁRIOS FUTUROS.

A SÉRIE WCD UNFRAMED APRESENTA VISÕES  
CONTEMPORÂNEAS DE MULHERES DESTACADAS  
NA SOCIEDADE BRASILEIRA SOBRE A FRONTEIRA  
DO PENSAMENTO ORGANIZACIONAL.





**WomenCorporateDirectors**

*A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide*

# APRESENTAÇÃO

Representar uma comunidade que reúne mais de 300 mulheres em posições de liderança é uma grande responsabilidade. E também um grande privilégio. A WCD como grupo e cada uma das mulheres que dele fazem parte, beneficiam-se constantemente da prática de compartilhar conhecimento, trocar experiências, ouvir e refletir sobre visões diferentes e complementares.

Com a intenção de disseminar esse conteúdo além dos perímetros do valioso *peer group* em que ele vem sendo cultivado, criamos a série **WCD UNFRAMED**, formato original que combina artigos autorais e pesquisa com insights e dados inéditos – tudo produzido e coletado exclusivamente na comunidade WCD.

Esta terceira edição – **Talentos em Rede** – aborda a transformação dos modelos de gestão de capital humano, trazendo visões práticas e contemporâneas a partir de experiências e vivências pessoais de profissionais de destaque no mercado. Mais do que um espaço de expressão, queremos que esse material seja um estímulo para discussões relevantes no ambiente dos Conselhos e Comitês, no qual habita a WCD, e nas organizações, de forma geral.

Nada disso seria possível, no entanto, sem apoio. Por isso, agradecemos a **BMI Blue Management Institute**, nossa parceira institucional nesse projeto – que conta inclusive com curadoria e editorial de **Daniel Augusto Motta**. E também à **KPMG**, pelo suporte contínuo como global sponsor da WCD.

Agradecemos também todas as associadas por terem participado de nossa pesquisa exclusiva. Em especial, agradecemos as coautoras **Ana Lucia Caltabiano, Mafoane Odara, Sofia Esteves** e **Vicky Bloch** por terem compartilhado suas perspectivas complementares sobre os diferentes aspectos inerentes à temática central. Os artigos\* estão incríveis!

Em tempo: Convidamos todos os leitores e interessados neste material a conhecer mais sobre o posicionamento da **WCD WomenCorporateDirectors Foundation**, entidade sem fins lucrativos e com presença global que há 20 anos atua promovendo e incentivando a formação de conselhos inovadores e engajados por meio da diversidade.

Ótima leitura!

Co-chairs WCD Brasil

**Cristiane Azevedo**

**Cristina Pinho**

**Leila Loria**

**Luciene Magalhães**

\* As opiniões das coautoras não representam, necessariamente, as visões da WCD Brasil, nem tampouco a visão dos apoiadores institucionais dessa série.





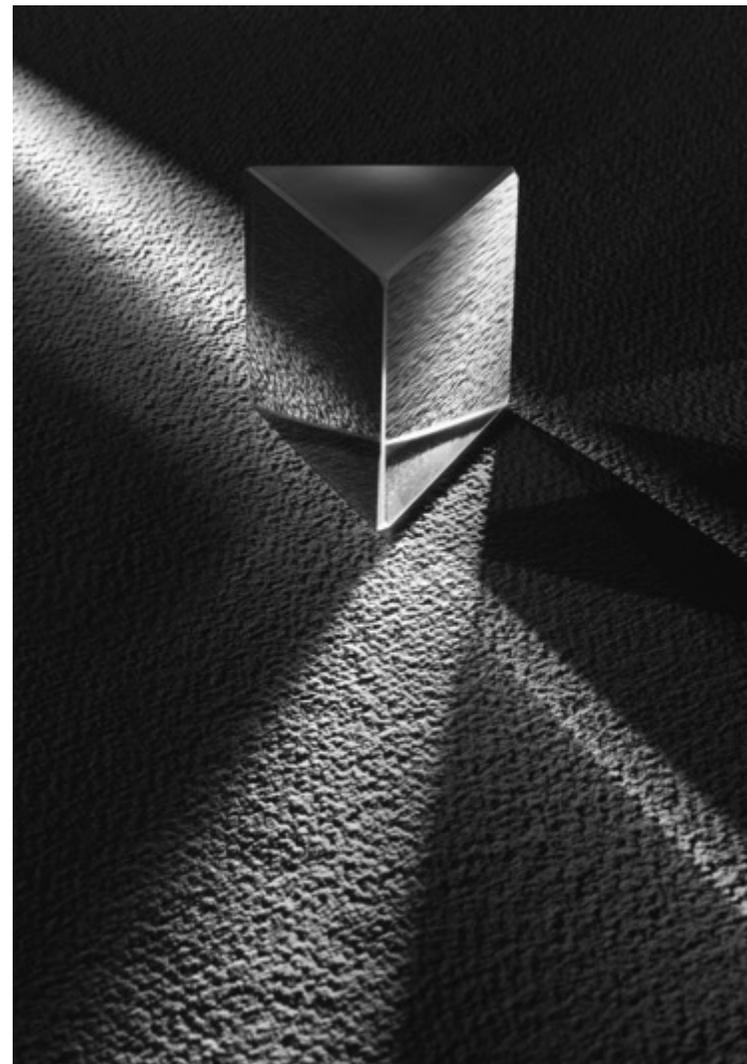
**UNFRAMED** DESAFIA O  
OLHAR CONVENCIONAL  
EM BUSCA DE NOVAS  
POSSIBILIDADES



**WomenCorporateDirectors**  
*A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide*

# AGENDA

- 10** TALENTOS LIVRES, LEVES E SOLTOS  
DANIEL AUGUSTO MOTTA
- 15** PRECISAMOS SAIR DO RASO  
ANA LUCIA CALTABIANO E VICKY BLOCH
- 19** OLHAR SISTÊMICO SOBRE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO  
MAFOANE ODARA
- 24** UM NOVO OLHAR SOBRE A MUDANÇA DOS INDIVÍDUOS  
SOFIA ESTEVES
- 29** TALENTOS EM REDE  
PESQUISA WCD
- 38** CONCLUSÕES



[EDITORIAL]

# TALENTOS LIVRES, LEVES E SOLTOS

10

DANIEL AUGUSTO MOTTA

# TALENTOS LIVRES, LEVES E SOLTOS

As manchetes atuais ainda ecoam as reminiscências pandêmicas. Em especial, os impactos dos formatos virtuais sobre os vínculos e as produtividades do mundo do trabalho. Também os desdobramentos em torno dos desafios da saúde mental ocupam cada vez mais as agendas estratégicas de capital humano.

Após tantos debates sobre monitoramento de produção e controle de carga-horária, após tantos experimentos sobre pulsos de engajamento, as agendas de capital humano, gradualmente, buscam retornar à normalidade. Mas qual o padrão normal nesses novos tempos?

**As organizações, em geral, aos quatro cantos do mundo, desde sempre, consideraram seus recursos humanos como proprietários, parte do seu próprio ativo intangível passível de ser contabilizado tanto no balanço patrimonial como no valor de mercado da firma.**

Sim! Recursos humanos. Assim como matéria-prima, equipamentos, edificações e terras, também as pessoas foram sendo incorporadas como parte do conjunto de insumos direcionado para a produção.

Nos modelos econômicos, o trabalho (denominado com a letra L) – relacionado ao capital (K), à tecnologia (A) e a parâmetros de produtividade ( $\alpha$ ) – influencia o nível de produção (Y) a ser otimizado. Mais uma vez, as pessoas estão codificadas em sofisticadas equações matemáticas utilizadas na avaliação da geração de valor.

Operários, funcionários, empregados. Foi longa a jornada dos indivíduos para serem reconhecidos, ao menos, como capital humano nas organizações. Antes disso, os próprios vínculos entre contratante e contratado foram alvo de sucessivas legislações – idealizadas como protecionistas dos direitos trabalhistas – apenas institucionalizaram o distanciamento entre capital e trabalho.

Durante décadas, após consolidação das revoluções industriais que massificaram a produção e estratificaram os processos, sob a égide da ética do dever, as relações trabalhistas foram forjadas em torno do tripé lealdade-estabilidade-obediência. Desenhos organizacionais forjados no paradigma comando-controle posicionaram as pessoas como meras engrenagens nas poderosas máquinas produtivas.

# TALENTOS LIVRES, LEVES E SOLTOS

No paradigma vigente de outrora, jovens indivíduos potencialmente promissores ingressavam nas empresas como aprendizes, para então serem desenvolvidos ao longo de sucessivos ciclos, aculturando-se, aprendendo os ofícios, ocupando novas posições, comprometidos com longos compromissos através de anos, décadas.

A gestão de recursos humanos sempre considerou seus talentos como seus talentos, porque realmente as trajetórias profissionais eram praticamente monogâmicas, com raras exceções. Pular de galho em galho era sinal de irresponsabilidade diante do firme compromisso resiliente e resignado que respeitava, obedecia e agradecia.

Gratidão por uma vida profissional marcada por conquistas lineares ao longo de promoções por mérito, sempre respeitando a hierarquia e, também, o próprio tempo de casa. A formação escolar assegurava a base, o treinamento continuado refinava e ampliava as competências. O conhecimento era codificado, organizado, normatizado, transmitido aos novatos pelos veteranos.

E, então, sugiram novos balões...



# TALENTOS LIVRES, LEVES E SOLTOS

A incipiente ética do prazer que se descortina na virada do milênio desenvolve-se em torno do novo tripé conexão-experiência-expressão. Diversas reconfigurações em múltiplas dimensões da vida social têm tido impactos indeléveis em vários aspectos. Famílias tornaram-se menores, mais diversas e mais voláteis. Vizinhanças comunitárias foram sintetizadas em redes sociais digitais. Vivências espirituais deslocaram-se dos monopólios dos templos para meditações individuais.

As relações de trabalho, na esteira desse turbilhão social, também acompanharam esses mesmos movimentos. No lugar de carreiras longevas, sucessivas experiências significativas. No lugar de especializações funcionais-operacionais lineares ao longo de matrizes, múltiplas interações em células e tribos. No lugar de grandes ambições profissionais como afrodisíacos cotidianos, a busca por significados, por causas e por projetos relevantes. Cada vez mais, as pessoas estão abstraindo as organizações como lócus de suas trajetórias.

O horror pandêmico apenas exacerbou algo já em transição. As relações trabalhistas estão sendo ressignificadas como relações circunstanciais entre partes negociando acordos ao redor de projetos.

Naturalmente aqui me refiro aos trabalhadores do conhecimento, uma vez que milhões e milhões de pessoas ainda atuam em escopos bem operacionais nas cidades e nos campos. A ética do prazer manifesta-se com maior ênfase justamente no topo do capital humano diferenciado.

**A abstração do lócus diante da virtualização dos ambientes de trabalho, a ênfase em saúde mental contrária às opressões e neuroses, as trajetórias efêmeras em sucessivas empresas, funções e lugares...**

**Os talentos estão cada vez mais livres, leves e soltos!**

A gestão de capital humano ainda continua autocentrada nos talentos internos, principalmente naqueles forjados internamente. Todas as modelagens dos subsistemas de recursos humanos (como, por exemplo, remuneração, recrutamento, treinamento) ainda enfatizam aqueles com vínculos formais exclusivos. Mas já está em tempo dos novos modelos.

# TALENTOS LIVRES, LEVES E SOLTOS



A gestão de capital humano deve abranger os talentos em rede.

As organizações serão crescentemente desenvolvidas além dos seus talentos exclusivos, integrando redes de valor em diferentes ecossistemas de saberes e tecnologias. Certamente, os atuais modelos de gestão ainda não são capazes para esse admirável mundo novo.

**Talentos em rede podem até ser considerados como mercenários.** Mas não como mercenários frios, calculistas, volúveis e ingratos. Missões críticas, células orientadas a projetos, biomas criativos. São vários os novos aspectos do mundo contemporâneo do trabalho.

A mesma sensação que liberta também amedronta. Sim, porque longe das amarras organizacionais, a leveza também vem acompanhada da angústia por se manter à tona, relevante, em destaque.

A nova economia será mais granular nos vínculos...

# PRECISAMOS SAIR DO RASO

ANA LUCIA CALTABIANO E VICKY BLOCH

15

# PRECISAMOS SAIR DO RASO

Estamos vivendo uma nova era no mundo do trabalho, impulsionada por uma combinação de fatores como a globalização, a tecnologia avançada e a pandemia da COVID-19, que acelerou fortemente a adoção do trabalho remoto e flexível. É a chamada *Open Talent Economy*, ou economia aberta dos talentos, em que profissionais podem oferecer seus serviços para clientes em qualquer lugar do mundo, independentemente de onde estejam localizados.

Esse movimento da economia colaborativa orientada pela tecnologia não é algo corriqueiro. **É um fenômeno, uma transformação sem precedentes de impacto mundial. E, por isso, ele precisa ser abordado com mais profundidade do que vem sendo até o momento.**

As conversas nos ambientes de recursos humanos têm sido focadas quase que exclusivamente em dois pontos: o modelo de trabalho híbrido e o que isso representa para as empresas em termos logísticos e de gestão de equipes; e a saúde mental, tema que ganhou muita força após a pandemia e hoje ocupa uma parte importante da agenda de RH. Não desmerecemos a importância desses temas, que de fato devem ser discutidos no dia a dia da gestão das empresas, mas eles não são o fio condutor das transformações que estamos vivendo.



# PRECISAMOS SAIR DO RASO

Há muitas questões em aberto que precisam ser discutidas. É preciso olhar além dos pontos isolados para sairmos do raso. O grande cerne da discussão deveria estar relacionado a uma transformação que ultrapassa o universo organizacional, de questões práticas referentes a “como contrato”, “como pago”, “como estrutura o local de trabalho”, “que medidas tomaremos para medir a saúde mental dos colaboradores”. Estamos falando de um movimento que impacta toda a sociedade, alterando a forma como nós vivemos, como nos relacionamos, como nos conectamos e como nos vinculamos aos nossos diferentes papéis – de profissionais, de pais, de cidadãos. Essa é uma nova realidade que impactará sistemas estruturados como, por exemplo, todo o nosso sistema educacional.

Um dos pontos que chama a atenção nesta pesquisa WCD Unframed é a pergunta sobre quais aspectos mais atraíram as pessoas entrevistadas no período pré-pandemia e o que mais atrai atualmente. Enquanto 54% responderam que antes o maior fator de atração era o aprendizado e desenvolvimento intensos, hoje o que as pessoas mais buscam em uma oportunidade profissional (62%!) é a flexibilidade no trabalho e equilíbrio de vida. E aí perguntamos: o que mudou? Foi simplesmente a adoção do modelo híbrido ou o home office? Não. O que mudou foram os valores.

As pessoas querem, sim, ter possibilidade de crescimento e recompensa honesta, mas o real engajamento agora tem se mostrado mais integral. As pessoas entenderam que preferem estar em ambientes onde existam experiências de respeito e confiança, onde exista o “walk the talk” e relações de trabalho saudáveis.

**Devemos nos questionar o porquê ainda estamos olhando isoladamente as mudanças no microambiente enquanto passamos por uma transição da sociedade como um todo. Antes de colocar a lupa nas organizações, precisamos nos atentar para a tensão que existe em inúmeras esferas de relacionamento humano, como a sociedade, as relações hierárquicas e a governança das empresas.**

Com tantas informações para serem absorvidas, nos esquecemos de promover pausas para reflexão. Buscamos nossas necessidades emergenciais do dia a dia e deixamos de dar um passo à frente para entender o que está acontecendo de fato no mundo.

Observamos nas organizações uma experiência curiosa: a busca de soluções para um novo contexto através do uso de ferramentas de grande utilidade em um contexto passado. Enquanto alguns buscam restabelecer “o normal” através de decisões tomadas nas salas de reunião de diretoria, outros entendem que precisam abraçar o novo, porém tentando recriar o modelo anterior com outra roupagem.

# PRECISAMOS SAIR DO RASO

Mergulhando no exemplo da decisão do modelo de trabalho, nos perguntamos:

- Por que as pessoas estão pedindo distância do local de trabalho, quando o ser humano tem prazer em estar em grupo? Será que os ambientes corporativos são, de fato, prazerosos?
- Por que os Conselhos e CEOs estão pedindo aos RHs a decisão sobre o modelo sob a ótica de “facilities”, do custo do escritório e de como otimizar os times no híbrido, ao invés de provocarem se todo o modelo de gestão de pessoas não deveria ser revisto?
- Por que estamos tomando decisões usando pesquisas rápidas e perecíveis? Não queremos ir além da preferência do momento?
- Tanto falou-se em saúde mental, mas o que foi feito? Aplicativos de meditação? Será que estamos corajosamente endereçando o impacto de decisões tomadas por lideranças com a saúde mental afetada?

E neste caldeirão acrescenta-se ainda o impacto da evolução tecnológica. Devemos nos perguntar se também não estamos andando por águas rasas nesse quesito – não basta pensarmos apenas no que podemos criar com o uso do ChatGPT, é preciso endereçar também os sentimentos individuais e coletivos que serão impactados por meio dessas novas tecnologias.

Os líderes de recursos humanos precisam desafiar-se a ampliar o olhar. Devemos nos unir para entendermos o que mudou de fato nas fronteiras de relações com os talentos sob a ótica humana, e não apenas empresarial. Precisamos debater incansavelmente sobre o futuro para que possamos tomar as decisões acertadas no presente. Não iremos responder às questões da sociedade se não tivermos a coragem para olhar a real dimensão do que estamos enfrentando. Responder taticamente seria o mesmo que colocar um esparadrapo sobre os problemas e desafios.

Deixamos aqui um convite para que façamos uso de tudo o que temos ao nosso alcance: boias, pranchas ou salva-vidas, mas que nos atrevamos a nadar em águas mais profundas.

# POR QUE PRECISAMOS PENSAR DE FORMA SISTÊMICA SOBRE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?

19

MAFOANE ODARA



**WomenCorporateDirectors**  
*A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide*

# POR QUE PRECISAMOS PENSAR DE FORMA SISTÊMICA SOBRE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?

“Torne as coisas o mais simples possível, mas não simples demais”.

Essa foi a frase dita por Albert Einstein para explicar como devemos lidar com problemas complexos. Todo problema complexo exige uma solução complexa, mas toda solução complexa exige o primeiro passo.

O mundo mudou. Está mais complexo, mais rápido e mais exigente! As empresas que mais cresceram nos últimos anos foram aquelas que mais inovaram, mais aperfeiçoaram as relações e foram ágeis na criação de novos modelos de negócios – mudanças necessárias para atrair talentos com habilidades orientadas para o futuro. Não por acaso, também foram as que mais investiram em ampliar a representatividade racial e de gênero em todos os níveis hierárquicos e passaram a ver diversidade, equidade e inclusão (DEI) como elementos fundamentais para o crescimento, inovação e desenvolvimento.

O debate sobre DEI não é novo no mundo do trabalho. No final dos anos 1940 as discussões sobre as chamadas ações afirmativas buscavam incluir pessoas sub-representadas, marginalizadas, discriminadas e invisibilizadas social e politicamente na Índia.

Ao longo dos anos, o debate se tornou indispensável devido à maior presença das mulheres e pessoas negras no mercado de trabalho, aos movimentos migratórios no mundo, às mudanças nas normas internacionais sobre igualdade de oportunidades e de tratamento às pessoas com deficiência e, mais recentemente, ao reconhecimento da importância da DEI na sustentabilidade das organizações.

Vemos, cada vez mais, as pessoas buscarem organizações nas quais se sintam vistas, ouvidas e valorizadas. Isso tem exigido das empresas o aperfeiçoamento das estratégias de senso de pertencimento e a necessidade de modelos de gestão que favoreçam a equidade. O que significa criar barreiras que impeçam que os vieses atuem e, também, aumentar a justiça e a imparcialidade tanto nos processos internos quanto na distribuição de recursos, sem estigmatizar as diferenças.

Na prática, é sair da lógica do reconhecimento e respeito às diferenças, para os direitos de todos e valorização das diferenças. Nesse sentido, as relações de trabalho se tornarão, cada vez mais, sobre pessoas e para pessoas.

# POR QUE PRECISAMOS PENSAR DE FORMA SISTÊMICA SOBRE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?



Em pesquisa coordenada pela Blend Edu com empresas de 34 setores, sobre o Panorama das Estratégias de Diversidade no Brasil, tivemos avanços na temática DEI na comparação com 2020. Segundo o levantamento, houve um aumento de mais de 26% de empresas que afirmam possuir uma área específica e dedicada à gestão da diversidade. A pesquisa mostrou ainda um aumento de 22% no número de empresas que afirmam engajar colaboradores em uma cultura inclusiva como o principal objetivo dos seus programas de diversidade.

Ao mesmo tempo, houve uma redução significativa de 13% para 1% das empresas que consideram que o objetivo principal dos programas é atrair e reter talentos. Sinais de novos tempos, em que o *open talent* se fortalece como modalidade de atração de talentos e modifica a gestão de pessoas nas organizações, valorizando a diversidade ao apresentar soluções não mais tão óbvias.

Essa tendência também foi confirmada na pesquisa realizada com membros do WCD em fevereiro de 2023 que revela que 37% das empresas têm como principal compromisso educar e sensibilizar o time, a rede e o ecossistema em torno do tema DEI.

Isso pode sinalizar uma gradativa evolução no mercado, que passa a ver o tema como um traço da cultura e um diferencial competitivo, indo além de práticas pontuais de recrutamento ou que sejam exclusivamente focadas em atender a lei.

# POR QUE PRECISAMOS PENSAR DE FORMA SISTÊMICA SOBRE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?

Mas, mesmo com esses avanços, por que ainda vemos um mercado de trabalho marcado pela baixa representação de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança? Com dificuldade de gerenciar conflitos interculturais e geracionais? Ou com dificuldade de inserir pessoas com deficiências, jovens e com mais de 50 anos de idade?

**Estamos em 2023 e as mulheres negras ainda recebem 55% do rendimento recebido pelo homem não negro. Além disso, as taxas de desemprego se mostraram 30% maiores neste grupo. A cada 100 pessoas, 56 são negras, entretanto elas ocupam apenas 5 de cada 100 posições de liderança das 500 maiores empresas do Brasil.**

A mudança deste cenário só ocorrerá com a transformação do modelo mental vigente e da cultura organizacional. O Modelo do Iceberg, utilizado pela abordagem do Pensamento Sistêmico nos ajuda a compreender como isso pode ser feito.

O modelo mostra que aquilo que observamos (eventos) são só a ponta do iceberg. Isso significa que os comportamentos que geram as desigualdades e exclusões são resultados de uma camada mais profunda chamada de padrões de comportamento. Esses padrões, quando não questionados, geram as repetições das exclusões independentemente do ambiente. Isso porque eles refletem uma estrutura sistêmica organizacional que faz com que funcione contra grupos específicos, reforçando a reprodução dos comportamentos indesejáveis.

Por que mesmo com um aumento significativo de empresas valorizando a DEI, os impactos negativos afetam desproporcionalmente pessoas de grupos sub-representados, seja nas promoções, cargos de liderança, demissões ou adoecimentos?

Quais são as habilidades e comportamentos reconhecidos e reforçados? Por que mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência são mais avaliadas pelo seu estilo do que pela sua performance? Por que as empresas com talentos de grupos sub-representados os perdem na mesma velocidade que contratam? Essas são algumas das inúmeras perguntas que precisamos discutir para avançar na gestão da diversidade.

**Gestão da diversidade é o próximo passo.**

À medida que avançamos nas discussões sobre DEI precisamos nos aprofundar e ficarmos confortáveis diante do desconforto. Podemos começar com as provocações abaixo, assim nos abrimos para refletir sob novo olhar e criamos espaços mentais para a criação de uma realidade mais igualitária e diversa.

**Reconhecer e valorizar a diferença, e não a igualdade.** Os modelos desenvolvidos dentro do mundo do trabalho vão na contramão do que o mundo moderno precisa. A complexidade do mundo exige habilidades diferentes para resolver os problemas atuais.

# POR QUE PRECISAMOS PENSAR DE FORMA SISTÊMICA SOBRE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO?

**Não se faz gestão da diversidade sem tensões.** À medida que aumenta a presença de mulheres, pessoas negras, com deficiência, grupos intergeracionais nas empresas, também aumentam pensamentos e perspectivas diversas e, portanto, os conflitos. Conflitos só são ruins quando mal gerenciados. Caberá às lideranças construir um ambiente mais inclusivo que promova e reforce a DEI, remova obstáculos para a ascensão dos grupos sub-representados e proporcione acolhimento e valorização das pessoas pelo que elas são.

**Um ambiente inclusivo demanda lideranças inclusivas.** Para sobreviver e prosperar em um ambiente cada vez mais disruptivo e complexo, as organizações precisarão urgentemente de líderes inclusivos que se conectem emocionalmente com suas equipes, tirando-os do medo e da incerteza e trazendo-os à esperança e ao otimismo. Segundo levantamento da Korn Ferry, as lideranças inclusivas são raridade: no mundo, apenas 5% das lideranças são consideradas inclusivas. No Brasil, a taxa é de apenas 2%. Isso significa priorizar o apoio e a autonomia para as pessoas fazerem o seu melhor trabalho e a encorajá-las a serem autênticas.

**O poder das boas perguntas.** O mundo precisa ampliar as possibilidades e não as certezas. Enxergar o pensamento crítico como uma habilidade do futuro é essencial.

**Saúde mental é pilar estratégico.** Este é um dos principais tópicos para se ter relações de trabalho saudáveis. Cuidar desse pilar não é só uma pauta de saúde, é uma ferramenta para a transformação das relações e evolução dos negócios.

Ao priorizar a autonomia e a autenticidade, valorizaremos a DEI e transformaremos as empresas em organizações que abraçam questões e desafios complexos, respondem às necessidades do mundo real e impactam significativamente não só nosso ambiente interno de trabalho, mas também o mercado e a sociedade.

# UM NOVO OLHAR SOBRE A MUDANÇA DOS INDIVÍDUOS

SOFIA ESTEVES

24

# UM NOVO OLHAR SOBRE A MUDANÇA DOS INDIVÍDUOS

Recentemente, recebi um desabafo nas minhas redes sobre a dificuldade de engajar uma equipe. A queixa era que faltava comprometimento e sobrava procrastinação. O problema maior, contudo, parecia ser que a equipe era composta, em sua maioria, por pessoas jovens. Pessoas da Geração Z.

A hipótese de quem me escrevia era que se tratava de um “problema geracional”. Um conflito surgido a partir do embate entre mentalidades, comportamentos e visões de mundo completamente diferentes. Diante disso, restava a pergunta: o que fazer?

Como quase tudo no mundo corporativo, a resposta para esse dilema não é única, nem simples.

Porém, acredito que um bom ponto de partida seja reaproximar as pessoas separadas por décadas de nascimento. E o caminho para isso é ressignificar uma relação que costumamos rotular como “conflito geracional”.

Quem me conhece sabe que tenho resistência em usar esse termo, não por achar que os conflitos não existam, mas por acreditar que a expressão reforça um suposto abismo que separa profissionais nascidos em épocas diferentes.



# UM NOVO OLHAR SOBRE A MUDANÇA DOS INDIVÍDUOS

“Suposto” porque o que alguns estudos demonstram é que gerações diferentes compartilham, sim, algumas características. No caso da última edição da Carreira dos Sonhos, levantamento anual feito pela Cia de Talentos, percebemos que, dentre os aspectos do trabalho mais valorizados pelas pessoas, a forma como a vida profissional impacta o bem-estar foi o item mais citado pelos três grupos ouvidos e analisados: jovens, média gestão e alta liderança.

Da mesma forma, tal questão apareceu em uma pesquisa recente com membros do WCD (WomenCorporateDirectors), realizada em fevereiro deste ano. Do total de 117 respondentes, adivinhe quantas pessoas disseram que a flexibilidade e o equilíbrio de vida são os aspectos mais atraentes em uma oportunidade de trabalho? Mais da metade! Sessenta e dois por cento acreditam que esse seja o aspecto mais atraente em uma oportunidade de trabalho e apenas 1% considera a oportunidade de rápido crescimento na carreira como o mais atrativo.

E essa preocupação com o bem-estar é só um exemplo de semelhança compartilhada entre grupos que, normalmente, são colocados em extremos opostos.

Outro caso de percepção parecida é sobre as skills fundamentais para o futuro.

Quando perguntamos quais competências a pessoa gostaria que a sua empresa ajudasse a desenvolver ou aprimorar, as alternativas mais citadas igualmente jovens e alta liderança foram a resolução de problemas complexos, a criatividade e os métodos de aprendizagem, respectivamente.

Isso significa que não existem diferenças entre as gerações? Que a classificação entre X, Y e Z não faz sentido? Não é bem assim...

As particularidades de cada geração são reais e, mais do que isso, são um reflexo de uma época. Para liderar no mundo corporativo atual e fazer uma gestão de talentos estratégica, é preciso, sim, compreender as características marcantes de cada grupo.

O problema é quando resumimos a relação entre pessoas diferentes como “conflituosa”, sem considerar a possibilidade de que existem pontos de similaridade entre elas. Esse tipo de mentalidade simplesmente afasta profissionais que, por acreditarem que são o completo oposto da outra geração, nem se dão o trabalho de tentar compreender aquele perfil.

Passamos a achar que é impossível entender e nos relacionarmos com os talentos de hoje em dia, afinal, não temos nada em comum com eles. Mas a verdade é que, apesar de muito diferentes, somos iguais em diversos aspectos. É só a partir dessa constatação que conseguimos superar a ideia de conflito e substituí-la por um termo que eu prefiro: o encontro de gerações.

# UM NOVO OLHAR SOBRE A MUDANÇA DOS INDIVÍDUOS



## As diferenças, apesar das semelhanças

Uma vez que o olhar sobre o novo mudou e foi estabelecida uma relação de empatia entre as gerações, fica mais fácil começar a entender as particularidades de um grupo. Aquela postura de estranheza, desconfiança e julgamento dá lugar a uma visão analítica sobre o estudo da sociedade atual — o que, de fato, interessa para uma liderança estratégica.

Uma característica que tem me chamado a atenção nos últimos anos é o peso dos acontecimentos recentes no ânimo de quem é mais novo — ou, melhor dizendo, na falta dele. Se antes era a alta liderança que costumava sentir mais intensamente os efeitos da pressão do mercado e do contexto de vida, agora o público jovem parece ocupar essa posição. Para 46% dos jovens, a sensação de exaustão piorou ou piorou muito e para 42% o mesmo ocorreu com a sensação de sobrecarga e com o bem-estar emocional.

Comparando a análise de sentimentos das três últimas edições da Carreira dos Sonhos, o que notamos também foi uma piora significativa no estado de ansiedade, preocupação, cansaço e apatia.

# UM NOVO OLHAR SOBRE A MUDANÇA DOS INDIVÍDUOS

A pesquisa compara os anos de 2019, 2021 e 2022 e, ao longo desse período, o índice de evolução da desilusão dos jovens, aumentou. O sentimento de preocupação disparou de 46% em 2019 para 73% em 2022. Apenas a ansiedade recuou timidamente de 71% em 2021 para 66% em 2022, ano em que o mundo viveu o fim do confinamento provocado pela Covid-19.

Toda essa piora na saúde mental, somada à busca mais intensa por experiências que apoiem o crescimento profissional e que gerem um senso de pertencimento maior, são alguns dos fatores que podem explicar movimentos como o da *great resignation* e do *quiet quitting*. São fatores também que pedem uma revisão urgente das abordagens vigentes da gestão de talentos.

Lá atrás, em um artigo sobre *open talent economy*, a Deloitte já alertava sobre o pacote de remuneração, por si só, não ser suficiente como fator de atração e retenção em uma “economia aberta”. Ao invés disso, os talentos dariam mais valor a coisas como flexibilidade, autonomia e colaboração. O ano da publicação desse material é 2013, mas seu significado não poderia ser mais atual.

Inclusive, o interesse pela flexibilidade apareceu também na já citada pesquisa do WCD, sendo o maior fator que contribuiria para o abandono do regime CLT, uma escolha feita por 46% dos respondentes.

Olhando para tudo isso, fico pensando no quanto o descompasso, entre o que os novos talentos anseiam e o que as organizações oferecem, contribui para a situação do mercado que temos visto hoje — situação que se traduz em números preocupantes.

Em 2022, por exemplo, 61% dos mais de 97.000 jovens respondentes da pesquisa da Cia de Talentos disseram que pretendem mudar de emprego nos próximos meses. Segundo análise da Firjan, do total de contratos de trabalho encerrados entre janeiro e maio de 2022, 1 em cada 3 aconteceu por iniciativa do próprio trabalhador. A previsão da edição de 2023 do Fórum Econômico Mundial para a crise na gestão de talentos também não é das melhores.

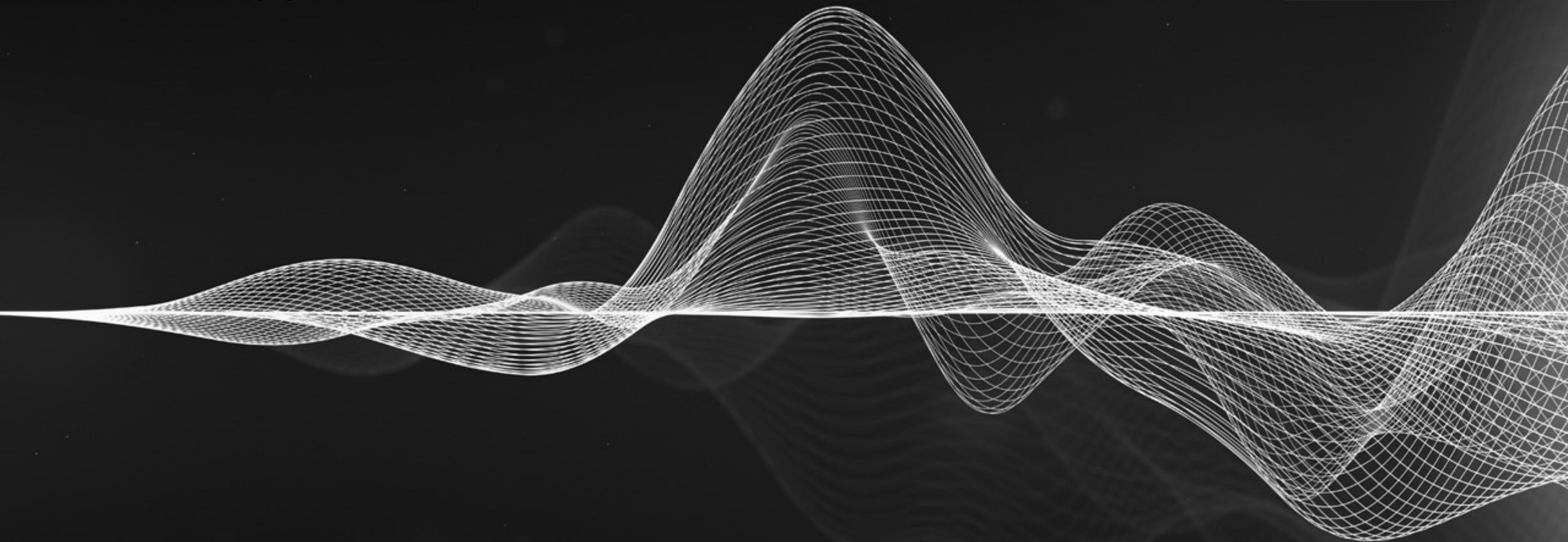
Todos esses dados podem parecer desanimadores e, por vezes, assustadores. Seriam se não tivéssemos lideranças e conselhos capazes de fazer diferente — e eu não tenho dúvida do potencial desse grupo.

Para isso acontecer, no entanto, precisamos de uma transformação de mentalidade que, assim como a mudança de olhar citada no começo do artigo, seja capaz de substituir o conflito pelo encontro de interesses.

Um encontro entre as demandas atuais do negócio e os anseios contemporâneos de toda uma geração de talentos. Um encontro que, antes de tudo, nos possibilite avançarmos juntos.

# PESQUISA TALENTOS EM REDE

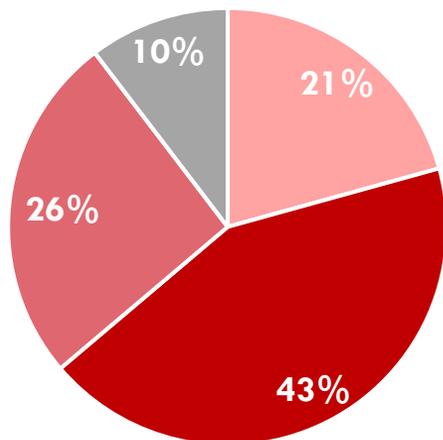
29



# TALENTOS EM REDE

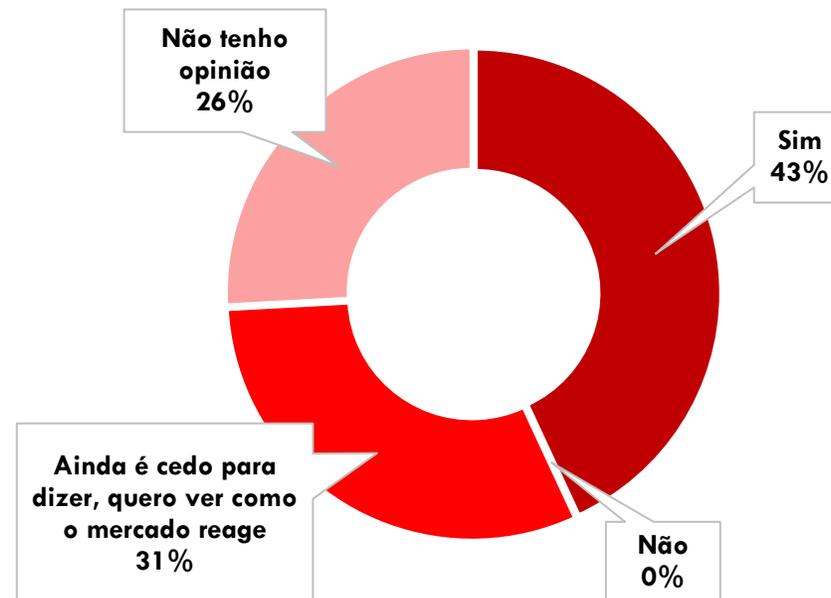
FONTE: Pesquisa realizada em FEVEREIRO 2023 com 117 membros WCD Brasil

Na sua opinião, a Open Talent Economy já é uma realidade no Brasil?



- Desconheço o conceito
- Não e só deve se tornar relevante no médio ou longo prazo
- Não, mas deve se tornar relevante no curto prazo
- Sim, mas é uma tendência passageira

Você vê vantagens na Open Talent?



# TALENTOS EM REDE

FONTE: Pesquisa realizada em FEVEREIRO 2023 com 117 membros WCD Brasil

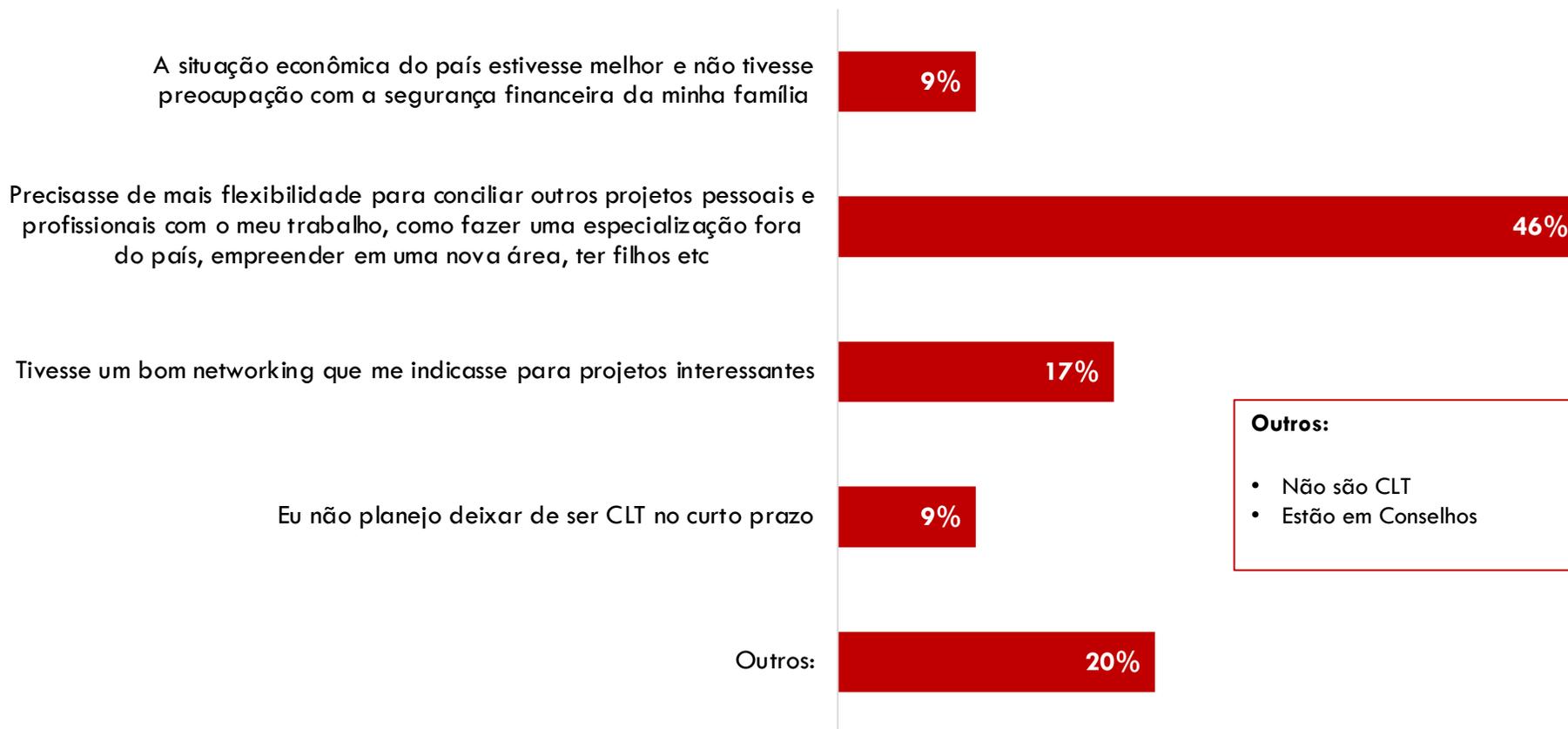
Com relação ao estágio de incorporação da Open Talent Economy, sua organização:



# TALENTOS EM REDE

FONTE: Pesquisa realizada em FEVEREIRO 2023 com 117 membros WCD Brasil

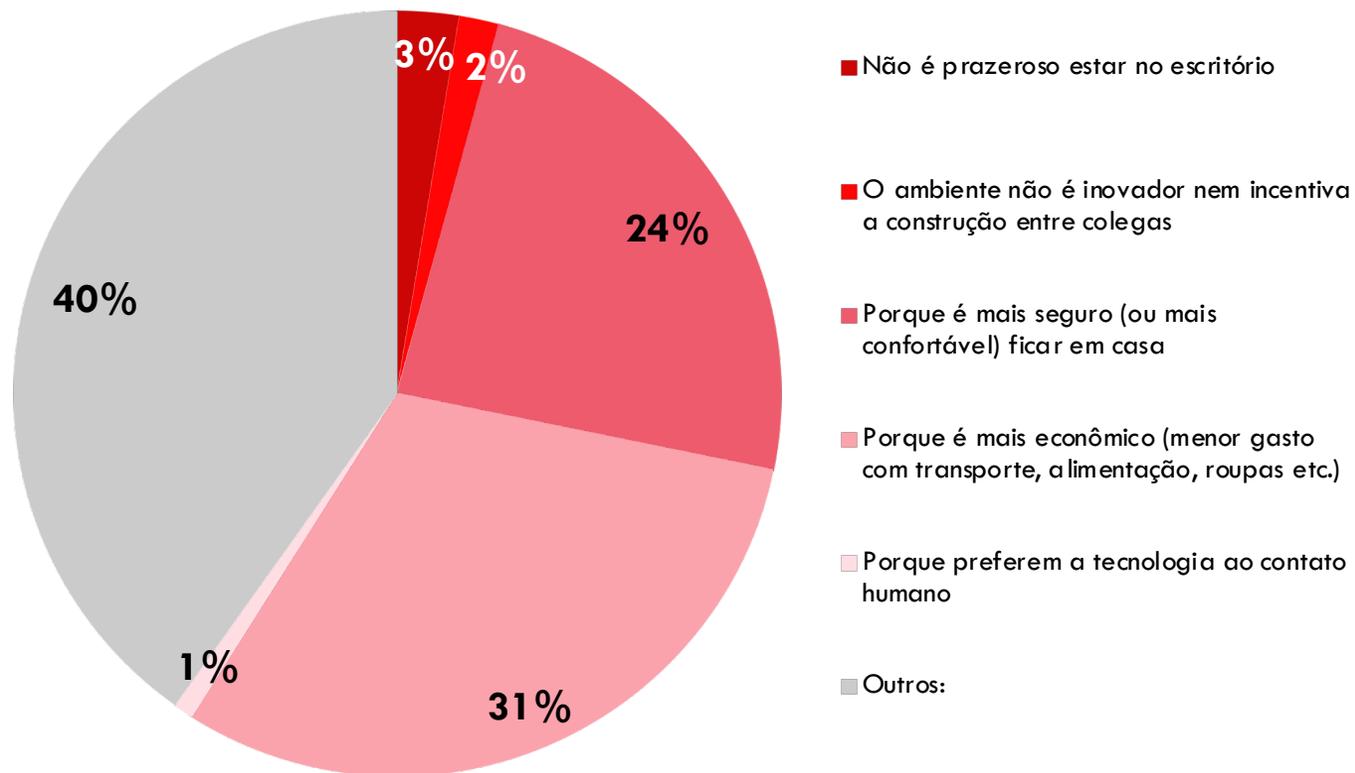
Você deixaria o regime CLT caso:



# TALENTOS EM REDE

FONTE: Pesquisa realizada em FEVEREIRO 2023 com 117 membros WCD Brasil

Os modelos de trabalho flexível, como híbrido ou remoto, têm ganho destaque. Na sua opinião, o que leva as pessoas a optarem pelo trabalho à distância?



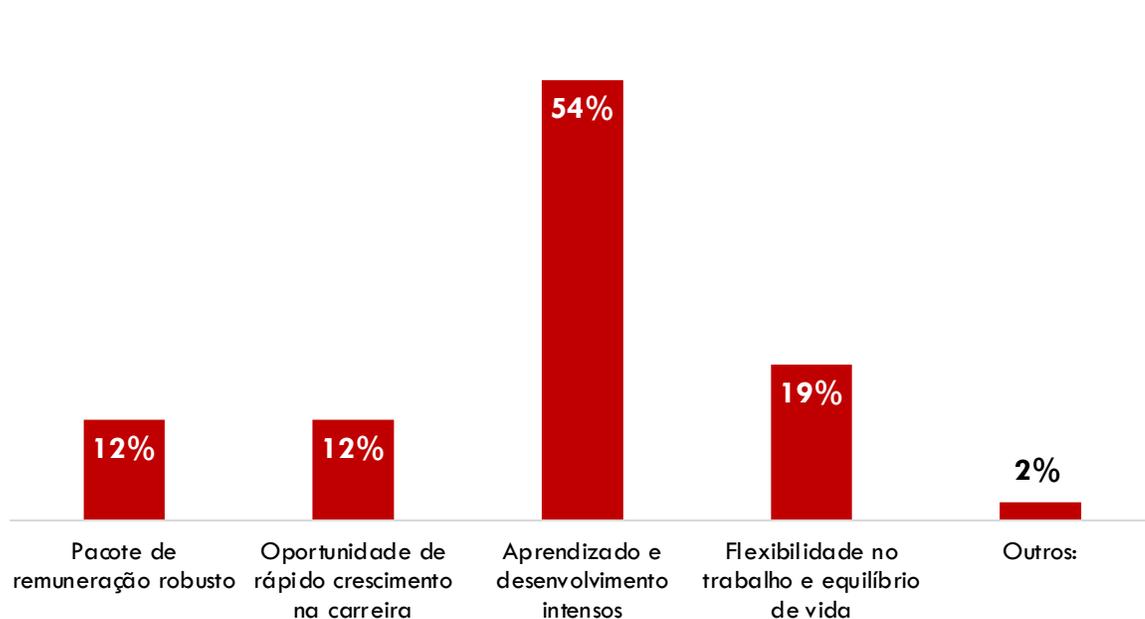
## Outros (principais razões):

- Flexibilidade
- Equilíbrio vida pessoal e profissional
- Proximidade com a família
- Horários alternativos
- Otimização de tempo
- Produtividade
- Conveniência

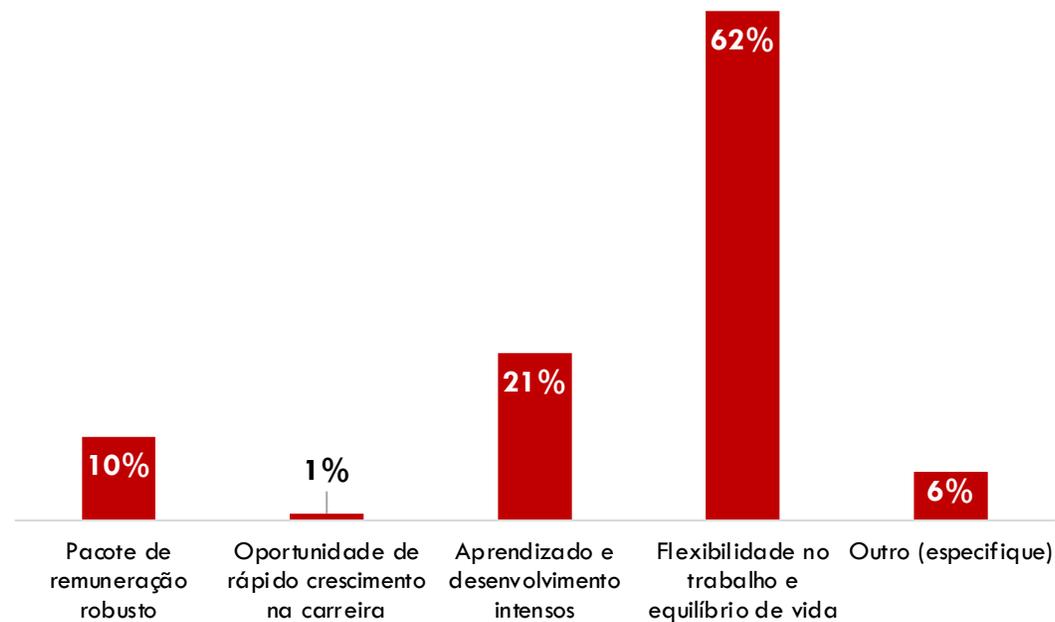
# TALENTOS EM REDE

FONTE: Pesquisa realizada em FEVEREIRO 2023 com 117 membros WCD Brasil

Considerando o início de sua carreira e o período pré-pandemia, que aspectos mais o(a) atraíam em uma oportunidade de trabalho?



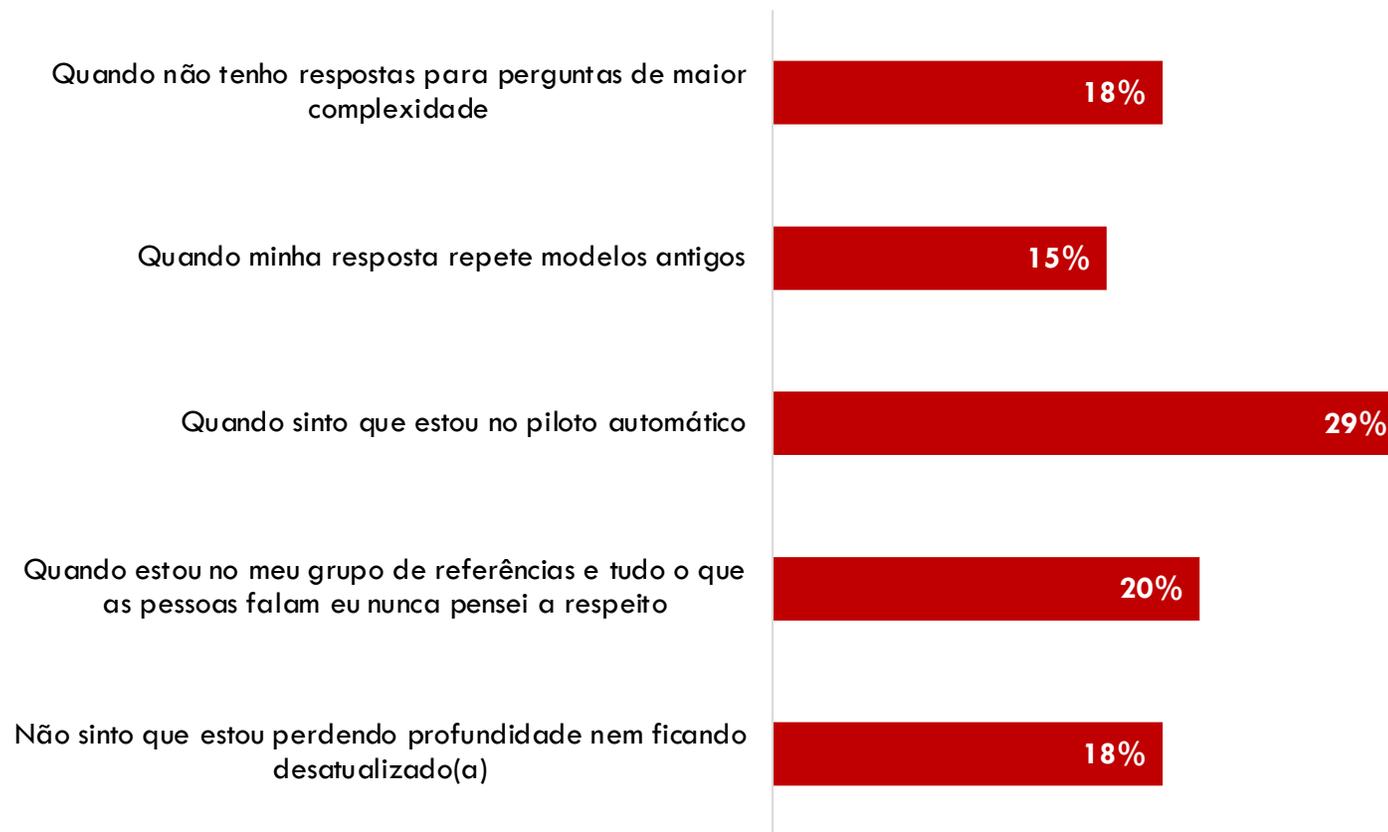
Atualmente, que aspectos mais o(a) atrai em uma oportunidade de trabalho?



# TALENTOS EM REDE

FONTE: Pesquisa realizada em FEVEREIRO 2023 com 117 membros WCD Brasil

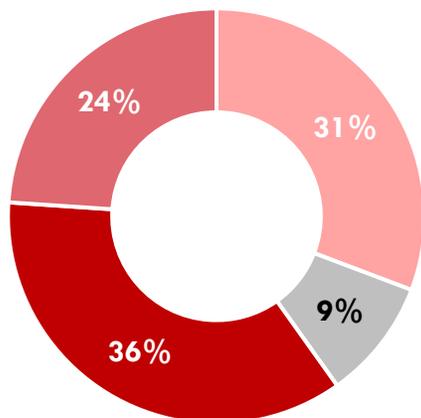
Como eu sei que estou perdendo profundidade e ficando desatualizado(a)?



# TALENTOS EM REDE

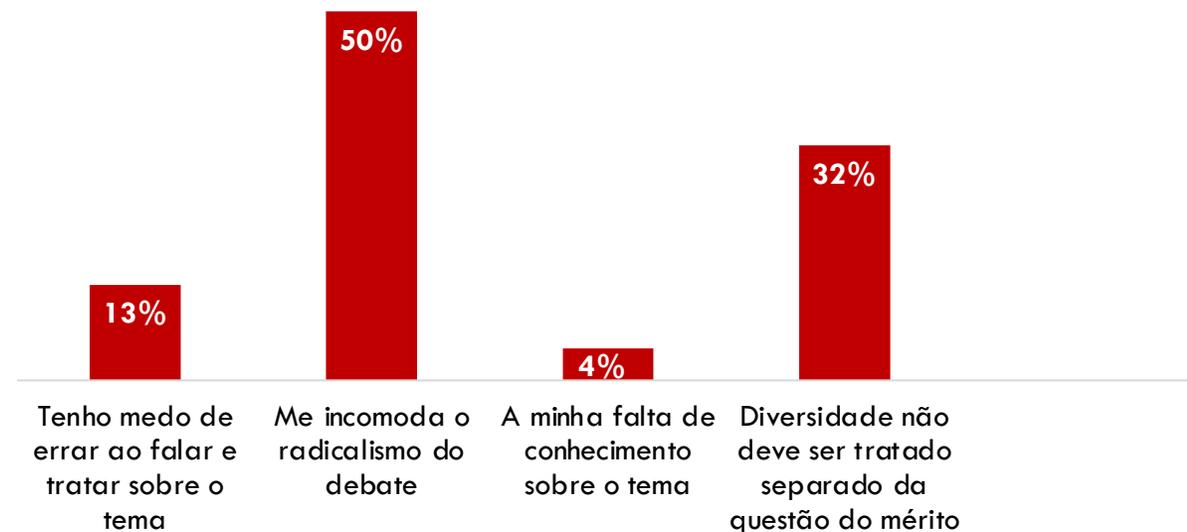
FONTE: Pesquisa realizada em FEVEREIRO 2023 com 117 membros WCD Brasil

Qual dessas frases melhor reflete o que te aproxima do tema de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)?



- DEI é um valor humano
- DEI é bom para os negócios
- DEI não é um tema, é uma forma de olhar o mundo
- DEI me torna um(a) profissional melhor e mais preparado(a) para os desafios do mundo do trabalho

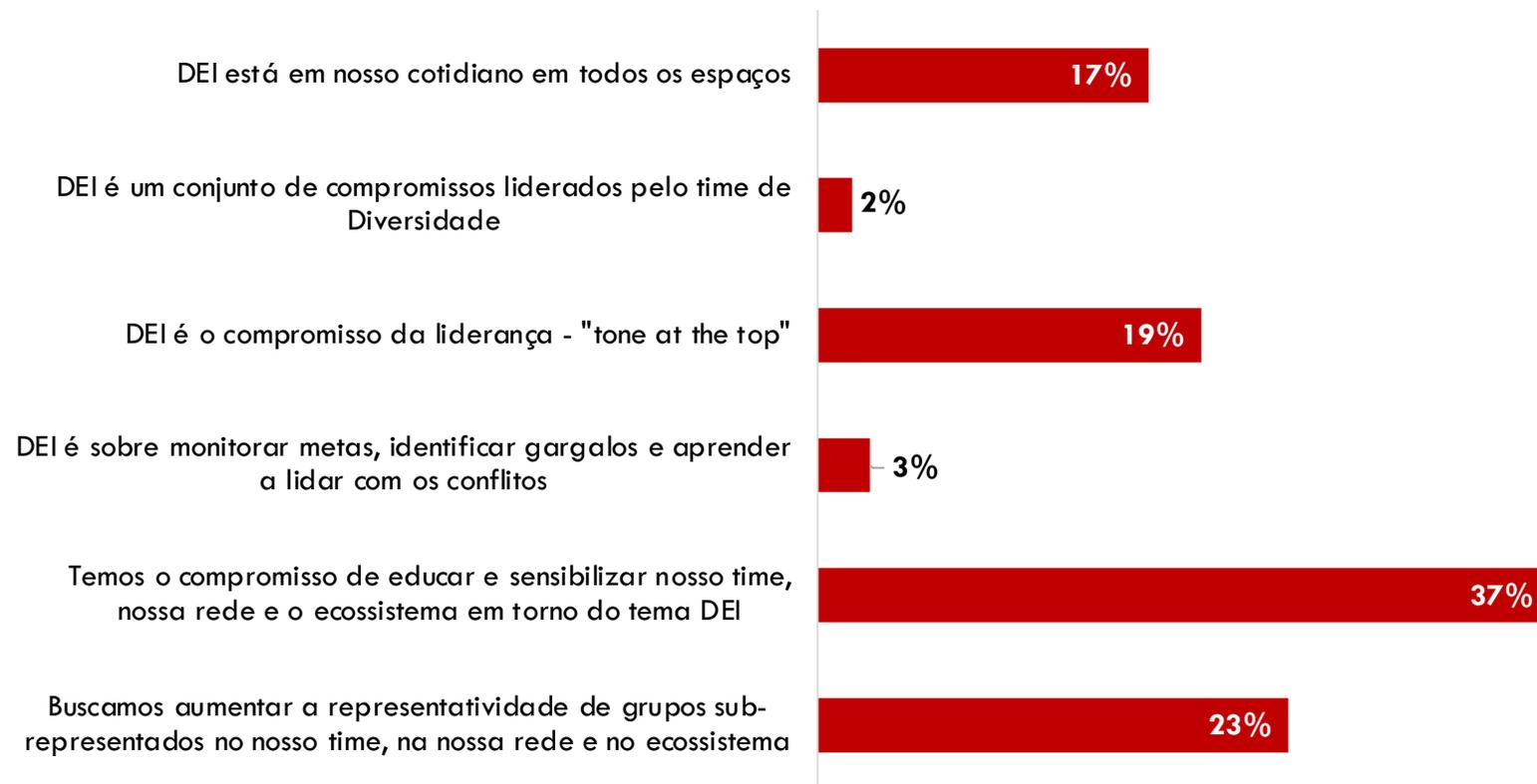
Qual dessas frases melhor reflete o que te afasta do tema de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)?



# TALENTOS EM REDE

FONTE: Pesquisa realizada em FEVEREIRO 2023 com 117 membros WCD Brasil

Qual frase melhor descreve a implementação de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) na sua empresa?



# CONCLUSÕES

38



# CONCLUSÕES

A terceira edição da série **WCD UNFRAMED** foi com uma das temáticas ainda menos discutidas de nossos tempos: a expansão da gestão de capital humano das organizações para redes de talentos conectadas em múltiplas frentes de atuação.

Ao longo de nossos artigos, identificamos naturalmente inúmeros pontos de conexão com a tese central deste relatório: as organizações incumbentes – e, por conseguinte, seus Acionistas, Conselheiros e Executivos – precisam compreender melhor o potencial de geração de valor e impacto desses novos modelos de gestão de capital humano.

E, para tanto, precisam desafiar suas crenças cristalizadas, seus mapas mentais confortáveis, seus dogmas. Também precisam ganhar conforto diante do complexo e do emergente, estimulando seus talentos e lideranças mais diversos em frentes concomitantes de experimentação.

Foi um privilégio sermos as coautoras do terceiro volume desta série!

Ana Lucia Caltabiano

Mafoane Odara

Sofia Esteves

Vicky Bloch



**UNFRAMED** DESAFIA O  
STATUS QUO EM PROL DE  
NOVAS ESPIRAIS DE  
VALOR COMPARTILHADO



WomenCorporateDirectors  
*A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide*

# SOBRE AS COAUTORAS

## Ana Lucia Caltabiano

Head de Recursos Humanos para o portfólio de companhias de Private Equity e Infraestrutura do Patria Investimentos. Membro da *InterCement Brasil* e *MILLS*. Voluntária ativa na Labora Tech, empresa focada em diversidade, que combate o etarismo no mercado de trabalho. Foi Executiva Sênior da GE Latin America por sete anos. Graduada pela Fundação Getúlio Vargas. Também foi aluna do Programa Avançado Executivo da Kellogg School of Management e possui certificado de Coaching Executivo pelo INSEAD.

## Mafoane Odara

Executiva em Recursos Humanos para América Latina, colunista da *Marie Claire*, consultora e professora. Atua em Conselhos de instituições educacionais, sociais e privadas. É uma das importantes vozes brasileiras nos debates de diversidade, equidade e inclusão no mundo corporativo e público. Psicóloga e Mestre em Psicologia pela Universidade de São Paulo. Reconhecida como Women to Watch em 2022 pelo *Meio&Mensagem* pelo trabalho de impacto na indústria de comunicação.

## Sofia Esteves

LinkedIn Top Voice, Fundadora e Presidente do Conselho do Grupo Cia de Talentos. Cofundadora da start-up de HR Tech e Ed Tech, *Bettha.com*. Fundadora do Instituto Ser+, que capacita jovens em vulnerabilidade social. É professora de MBA e Especialização de RH da FIA e FGV. Colunista e comentarista da *GloboNews*, *Exame*, *Valor Econômico* e *Você S/A*. Compõe o Conselho Administrativo do BTG Pactual, Brazilian Student Association (BRASA), Inteli, IBMEC, Generation, Instituto SER+, Grupo Savegnago, Agroterenas e Fundação Raízen. Também atua no comitê estratégico de pessoas do Hospital Albert Einstein.

## Vicky Bloch

Sócia da Vicky Bloch Associados, empresa focada em Coaching Executivo e Consultoria para empresas familiares. Fundou e gerenciou por 18 anos a DBM do Brasil, acumulando a gestão da América Latina por 10 anos. Leciona no programa de Consultoria de Carreira da FIA, no IBGC e no Programa ONEMBA da Fundação Getúlio Vargas. Membro do Comitê de Pessoas do AC Camargo Câncer, do Conselho Consultivo do Instituto Superação, do ICA, do CIEE e da Universidade São Judas. É colunista do jornal *Valor*.



**WomenCorporateDirectors**  
*A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide*

