

EBOOK

Solid o no ambiente organizacional: como lidar?



MIT Sloan
Management Review
Brasil



+Mulher
360

ndice

Solid o no ambiente organizacional: como lidar?	3
Carta convite	4
Um breve resumo sobre o artigo.....	6
O isolamento comeou bem antes do distanciamento	8
Como a viv ncia no atual design de times?	11
Como a cultura organizacional pode promover mais conex o do que solid o?	15
Evoluir a cultura dos neg cios para evoluir a cultura da sociedade	26
Este conte do foi produzido por	28

Solid o no ambiente organizacional: como lidar?

A MIT Sloan Management Review Brasil tem uma forte crença de que seus artigos não devem ser apenas lidos como também aplicados na prática das organizações. Tendo essa premissa em mente, a **MIT Sloan Review Brasil**, a **Tribo** e o **Movimento Mulher 360**, realizaram no mês de junho mais um encontro focado no desenvolvimento das mulheres das diversas organizações do país, abordando a temática da **solid o no design de times**, cada vez mais presente nas organizações da atualidade para além do momento de isolamento social que vivenciamos.

Este ebook foi criado como uma adaptação do artigo *“Encare a solidão by design”* publicado pela MIT Sloan Review Brasil. Se você quer desenvolver uma cultura que trabalhe um design organizacional com maior foco em promover inclusão, senso de comunidade e pertencimento, do que promover equipes líquidas, desconexão e pessoas solitárias, não deixe de ler o artigo completo em:

<https://www.mitsloanreview.com.br/post/encare-a-solidao-by-design>

Carta convite

Que estamos nos sentindo sozinhos trabalhando de casa no meio de uma pandemia é um fato. Mas, perceber que isso vem acontecendo desde antes da pandemia e que é algo estrutural das empresas não é tão óbvio assim. A solidão de que falamos aqui não vem exatamente daquela saudade do cafezinho no final da tarde, dos almoços com colegas e dos happy hours na sexta-feira. O presente artigo da **MIT Sloan Review Brasil**, escrito por Constance N. Hadley e Mark Mortensen, diz que a solidão é sistêmica e, portanto, precisa ser analisada com um pensamento sistêmico.

O mestre do pensamento sistêmico, Peter Senge, nos falou em umas das edições de 2020 do Festival Alma, apoiada pela **MIT Sloan Review Brasil** e em cuja organização a Tribo esteve diretamente envolvida, que “um sistema nunca está quebrado, ele está apenas produzindo os resultados para os quais foi desenhado.” As organizações estão – inconscientemente, é claro – desenhando a solidão das pessoas. Rodízio de posições, equipes que se fazem e se desfazem por projeto, convívios tão curtos que não se criam vínculos são algumas das razões.

Será que essa afirmação é radical demais? Vamos pensar juntos: o que exatamente tem gerado a solidão das pessoas da sua equipe? Por que não nos sentimos próximos de pessoas com quem passamos tanto tempo juntos? E, mais importante, como a gente previne, ou combate, a solidão de maneira sistêmica?

Quinhentos executivos mundo afora pensaram – incitados numa pesquisa de Hadley e Mortensen. E, no workshop que promovemos em parceria com o Movimento Mulher 360 e a Tribo, as participantes também pensaram a respeito. A conclusão lá e cá? As pessoas estão, sim, se sentindo sós no trabalho. Uma das frases que mais nos marcaram foi: “Se eu sinto que eu sou substituível, eu não me sinto pertencendo.” Uma equação matemática mostraria que não pertencer é igual a solidão.

A boa notícia é que esse conteúdo da **MIT Sloan Review Brasil** diagnostica o problema e traz as soluções. Para quem tem, de fato, vontade de resolver o problema, é tudo muito prático. Então, nossa sugestão é a seguinte: você lê este texto estudando, sublinhando, comentando, aplicando a ele insights e inputs do seu contexto. O resultado muito provavelmente será uma equipe menos solitária. Vamos nessa?

Adriana Salles e Lav nia Pedrosa



@mitsloanreviewbrasil



/mitsloanreviewbrasil

Assine nossa newsletter gratuita!
[**https://bit.ly/reviewer-newsletter**](https://bit.ly/reviewer-newsletter)

Um breve resumo sobre o artigo

O primeiro convite provocativo que o artigo nos faz é colocar a solidão como um problema **coletivo**, e não apenas pessoal. Afinal, o que acontece com um time onde seus integrantes se sentem solitários? A resposta é uma só: **ele n o entrega seu maior potencial.**

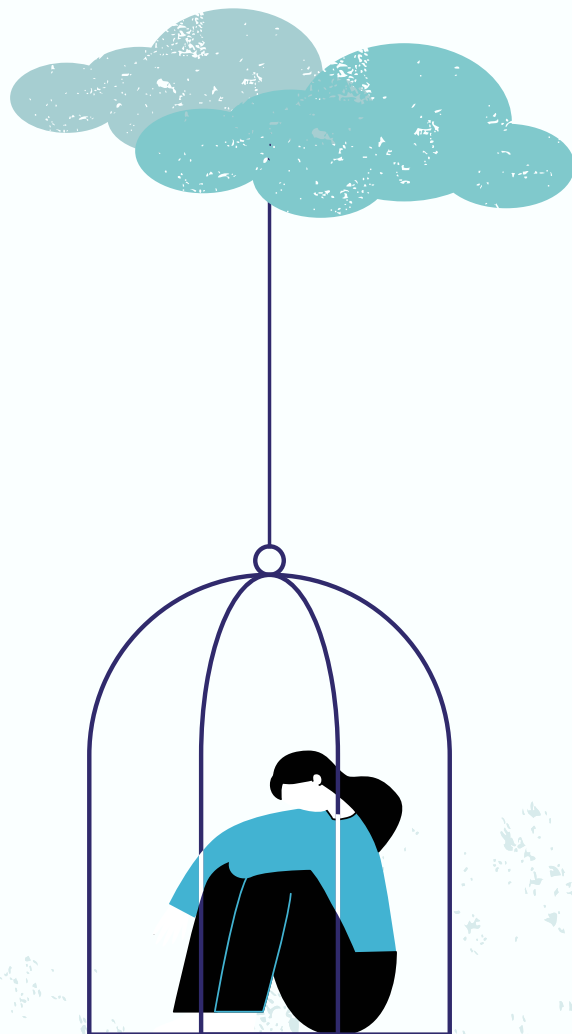
Os autores do artigo, Constance N. Hadley e Mark Mortensen, propõem que a solidão passe a ser vista pelos gestores e líderes a partir de um viés sistêmico. Em outras palavras, **n o o distanciamento social que provoca a solid o; mas as estruturas l quidas e de curto prazo que impedem que as equipes cultivem sentimentos de companheirismo uns com os outros.**

Em busca de demonstrar isso na prática, Constance e Mark realizaram dois estudos, com aproximadamente 500 executivos mundo afora, além de entrevistas informais com outros gestores em seu trabalho de educação executiva e de consultoria. Nesses estudos, é possível enxergar que, **apesar da pandemia ter piorado os cen rios de solid o principalmente devido ao distanciamento social, muita gente j havia se sentindo solit ria no trabalho.**

São inúmeros os fatores que geram essa solidão, e muitos deles derivam dos atuais *designs dos times*, ou seja, dos atuais formatos que as equipes funcionam dentro

das organizações. Muitas vezes essas equipes são de composição fluida, durante um curto período de tempo, com dedicação parcial, entre outros fatores analisados e comentados pela autora e pelo autor no artigo.

Porém, assim como são inúmeros os fatores que geram solidão, também há uma variedade de possibilidades de como evitá-la ou contorná-la. E sobre isso que o artigo da MIT Sloan Review Brasil e, conseqüentemente, esse e-book, construído em parceria com a Tribo, irá trazer à tona: **como identificar a solidão nas equipes e os fatores que a geram, e como combatê-la sistematicamente**. Principalmente em um contexto pandêmico e de isolamento social.



O isolamento começou bem antes do distanciamento

Agora que já sabemos que muita gente se sentia solitária no ambiente de trabalho mesmo antes da migração para o home office motivada pela pandemia, é hora de olharmos para esses números e contextos. Porém, antes de aprofundarmos nos resultados obtidos pelo artigo, é importante expandirmos nossa visão para entendermos que o problema é mais sistêmico do que conhecemos.

A solid o no mundo

Um estudo de 75 anos de duração realizado por Harvard, entrevistou e monitorou cerca de 600 pessoas ao longo da vida e descobriu que possuir relações interpessoais fortalecidas era o elemento que melhor contribuiu para a saúde física e mental dos participantes. Ter laços sociais superficiais se assemelha ao prejuízo que o alcoolismo gera no organismo e é duas vezes mais prejudicial que a obesidade. Isso porque o isolamento desencadeia reações dentro do nosso organismo que aumenta os níveis inflamatórios e diminui a resposta imunológica do nosso corpo.

Em alguns países a solidão já vem sendo acompanhada há alguns anos e faz cada vez mais parte do dia-a-dia da população. Nos Estados Unidos, por exemplo, um em cada quatro americanos relatou ter ZERO amigos para confiar e discutir assuntos importantes, número que triplicou nos últimos 30 anos; além disso um a cada

três americanos com mais de 65 anos está socialmente isolado e esse número aumenta de 1 em cada 2, para maiores de 85 anos. Na Austrália, a solidão é um caso de saúde pública e na Inglaterra há um ministro da solidão uma vez que 800 a 900 mil pessoas já se afastaram da sociedade. *(dados coletados do [Instituto Amuta](#))*.

Os resultados do artigo

No estudo realizado pelo artigo em questão, 76% das pessoas afirmaram ter dificuldades para estabelecer vínculos com os seus colegas, e mais da metade, 58%, concordaram com a afirmação de que suas relações no trabalho eram superficiais.

Analisando as características desses grupos, a psicóloga e o pesquisador, Constance e Mark, notaram que haviam padrões estruturais relacionados a essa solidão; como, por exemplo, alta rotatividade dos integrantes e falta de clareza nos papéis de cada pessoa do time. Como era de se esperar, a pandemia agravou ainda mais o problema. Em uma outra entrevista realizada pelos autores do artigo em abril de 2020, com cerca de 275 executivos, 75% dos entrevistados integravam duas ou mais equipes, e 20% chegavam a atuar em cinco ou mais.

Como afirmam os autores, apesar do trabalho remoto, em um contexto pandêmico e sem preparação, pode ter agravado ainda mais a falta de conexão pessoal e a solidão no ambiente de trabalho; entretanto, o problema era existente bem antes do distanciamento social. Ou seja, retornar ao trabalho presencial não vai acabar com a solidão. É preciso identificar como a estrutura atual das equipes reforçam padrões que geram colaboradores e colaboradoras solitárias.



Como a vivência no atual design de times?

De acordo com Constance e Mark, a noção de sucesso de uma equipe ainda é definida por um modelo de eficácia desenvolvido há 30 anos atrás pelo psicólogo Richard Hackman. Esse modelo afirma que o alto desempenho de um time se manifesta em três áreas: **excelência do resultado, crescimento e desenvolvimento do pessoal e dinâmica positiva dentro do time**. Entretanto, o estudo que deu origem a esse modelo foi desenvolvido em um contexto completamente diferente do atual; onde havia equipes caracterizadas por dedicação estável, papéis robustos, missão comum, trabalhando interdependentemente, com atividade sustentável e um tamanho administrável.

Atualmente, vivenciamos equipes muito mais flexíveis e dinâmicas, a fim de melhorar a relação custo-benefício entre trabalho e resultado, e como consequência de um processo onde o trabalho corporativo foi se tornando cada vez mais global, disperso e ininterrupto. Em razão disso, surgiram quatro características bastantes presentes nas equipes contemporâneas.

1. Composição fluida

Muitas equipes possuem um número variável de pessoas integrando o time conforme as demandas e necessidades que serão operacionalizadas.

Geralmente, isso acontece a fim de reduzir custos e aumentar a flexibilidade. *Impacto nas pessoas que*

fazem parte delas: “Não sei quem faz parte da minha equipe porque ela se altera o tempo todo”

2. Papéis modulares

Desmembrar um papel em componentes isolados ou habilidades necessárias também tem sido uma tática comum para tornar o time mais eficiente e escalável. Dessa forma, uma função acaba sendo exercida por várias pessoas, até mesmo em carga-horárias diferentes. *Impacto nas pessoas que fazem parte dela: “Me sinto substituível o tempo todo”*

3. Dedicção parcial

Em busca de aproveitar as diferentes potencialidades de um mesmo colaborador ou colaboradora, muitas organizações montam equipes em que um mesmo profissional trabalha em mais de um time. Ou seja, eles acabam tendo que equilibrar exigências e cronogramas conflitantes, com dedicação parcial de tempo e esforço. *Impacto nas pessoas que fazem parte dela: “Não tenho tempo suficiente para me conectar com as pessoas do meu time”*

4. Vida curta

Pelo caráter mutável do atual mercado de trabalho, muitas equipes nascem e morrem em um espaço curto de tempo. Esse fenômeno é comum principalmente em times ágeis, ou em equipes ligadas ao desenvolvimento de negócios ou a projetos de estratégia de mercado. *Impacto nas pessoas que fazem parte dela: “Esse projeto mal começou e já estou me preparando para o próximo”*

De fato, esses formatos trazem muitos resultados positivos - tornando, muitas vezes, a organização mais veloz, flexível e eficiente. Assim, muitas empresas acabam atendendo o primeiro critério de alto desempenho de um time, **a excelência de resultados**. Para além disso, as organizações chegam inclusive a atender o segundo critério estabelecido por Richard, **o de crescimento e desenvolvimento pessoal**, uma vez que alguns colaboradores podem se adaptar melhor a esse formato, com mais autonomia, flexibilidade e exposição a novos tipos de projetos e desafios. Mas, e quanto ao terceiro critério, **o de dinâmica positiva dentro do time?** Como essas equipes se comportam?

É importante termos em mente que essa dinâmica é fundamental para a sobrevivência dos times, principalmente em ambientes de alta tensão. Quando os integrantes de um time se sentem unidos, eles se sentem mais fortes e preparados para passar por dificuldades e revés no dia-a-dia do trabalho. Assim, eles dão uns aos outros o apoio capaz de minimizar casos de burnout ou rotatividade excessiva. Além disso, o time ganha mais liberdade para trocar entre si conhecimentos e fluir a criatividade com mais facilidade.

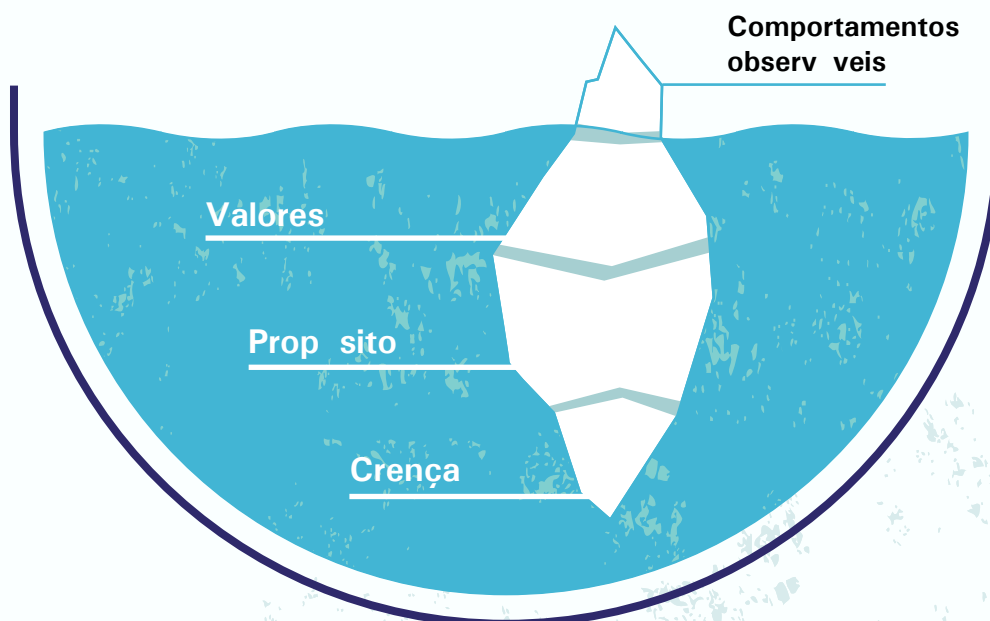
Ainda que seja até mesmo paradoxal, notamos que as outras quatro características citadas acima - que contribuem para o sucesso do time em vários aspectos - não cultivam essa dinâmica positiva entre os membros da equipe. Pelo contrário, devido a sua curta duração e alta rotatividade, elas acabam promovendo relações estreitas, efêmeras e superficiais; enquanto criar uma dinâmica positiva entre o grupo demanda tempo e esforço.

Muitas vezes essa solidão, gerada pela estrutura, é difícil de ser identificada; porque o colaborador ou a colaboradora que a sente, identifica o problema como sendo apenas dele ou dela, algo talvez relacionado a sua personalidade. Quando, na verdade, muitas outras pessoas da equipe também se sentem sozinhas. Isso nos faz perceber que, no ambiente corporativo, a solução para a solidão não se resume a inserir pessoas em mais equipes, o que dificultaria ainda mais a formação de laços além do superficiais; mas sim investir em **estruturas que fomentem relações profundas** mesmo que essa solidão não seja problema de todas as equipes, nem de todas as pessoas que fazem parte das equipes.

A própria necessidade de conexão pessoal no trabalho pode variar de acordo com a personalidade dos colaboradores e colaboradoras, contexto cultural e a fase de vida vivenciada. Entretanto, quando a solidão se manifesta de forma significativa no ambiente profissional (como mostram os estudos citados anteriormente), os líderes possuem o dever de reconhecer as estruturas organizacionais que a geram.

Como a cultura organizacional pode promover mais conexão do que solidão?

Antes de começarmos a pensar em quais aspectos podem ser modificados dentro da estrutura organizacional para gerar mais conexão, é importante entendermos que ao falar de cultura, estamos falando de aspectos visíveis e invisíveis de um sistema. Comparando com um iceberg, tudo o que observamos das pessoas dentro do nosso time é apenas a ponta que se encontra **acima da superfície**, ou seja, os **comportamentos**. Porém, esses comportamentos são estimulados por alguns aspectos que em muitos casos não estão no campo do visível, estão **abaixo da superfície**, como **valores, crenças e propósito**. E também é nesse campo que precisamos entender, apoiar, acolher para promover mais conexão do que solidão.



Uma das formas que nós, da Tribo, encontramos de evoluir culturas e redesenhar sistemas foi através da metodologia que criamos, a **AME**. Essa metodologia é um acrônimo que significa **Ativação, Movimento e Estrutura**. Para que você possa começar qualquer evolução cultural, é necessário **ativar** novos princípios e alinhamentos na cultura, engajar todos no mesmo **movimento**, criando **estruturas** que sustentem essa cultura no longo prazo. Afinal, como Peter Senge nos falou em um dos eventos chamado Festival Alma produzido pela Holding Anga&Din4mo no ano de 2020, **“Um sistema n o est quebrado, ele est apenas produzindo os resultados para os quais foi desenhado.”** Como eu posso então produzir novos resultados que conectem mais as pessoas do que as isolem?

1. Entenda a dimens o do problema

O primeiro passo é compreender como está essa temática dentro do seu time ou organização. Quando os resultados em números e dados de desempenho em uma equipe vão bem é mais difícil ainda avaliar fatores mais subjetivos, como a existência de integração do time e apoio entre seus membros. Porém, sabemos que só é possível controlar aquilo que se mede; portanto, é preciso criar meios de medir, monitorar e acompanhar de modo sistemático a problemática da solidão na empresa.

Entretanto, é importante trazermos a complexidade que esta temática exige. Na era do *Big Data*, quando falamos de dados, estamos acostumados e cada vez mais nos relacionando com as partes que compõem aquele sistema

em estudo. Termos apenas uma visão dos dados, tirando-os do contexto, não nos esforçando para olhar todas as perspectivas, pode nos mostrar resultados míopes ou incompletos. Justamente estudando a complexidade de sistemas, que a pesquisadora Nora Bateson através do **Instituto Nora Bateson**, nos traz a importância de avaliarmos também o *Warm Data*, ou seja, dados quentes. Os dados quentes, são as informações geradas sobre como as partes de um sistema (membros de uma mesma família, colaboradores de uma organização, organismos no oceano, entre outros) se relacionam para dar vitalidade a esses sistemas. **Outros dados descrevem como funcionam as partes, enquanto que o Warm Data descreve como a interação das partes com o contexto.**

Portanto, como o próprio artigo sugere, ferramentas de pesquisas simples podem ajudar. Porém, também é papel do líder, por meio de conversas com os colaboradores e colaboradoras, desenvolver seus próprios “sensores”, para determinar os vínculos estabelecidos entre seus times e o grau de solidão existente neles. Em um contexto de trabalho remoto, essas conversas proativas por parte do líder se tornam ainda mais importantes. Um dos gerentes entrevistados pela pesquisa realizada por Constance e Mark afirma *“empatia e apreço têm limite quando tudo que se vê são rostos na tela”*. Por isso, é preciso que os líderes encarem esses indicadores que revelam a solidão na organização, para assim saber como lidar com eles.

2. Identifique e fomente “Times do coração”

O segundo passo comentado no artigo é identificar e fomentar grupos em que as pessoas se sintam pertencentes e acolhidas. Isso se caracterizaria em uma possível intervenção para os que desejam vínculos mais profundos no trabalho. Esse grupo, chamado de “times do coração”, podia ser tanto formado por fatores estruturais (onde o funcionário passa a maior parte do tempo, por exemplo) ou sociais (pessoas que têm mais afinidade umas com as outras, independente do papel).

Ainda de acordo com Constance e Mark, os benefícios psicológicos e sociais gerados por esses times já foram vistos em estudos prévios. Segundo os autores do artigo: *“Um deles descreveu o seu como um ‘espaço’ no qual os membros compartilhavam origem e ética de trabalho semelhantes. Outros disseram que o grupo era sua “comunidade autêntica” e uma reunião de “colegas favoritos”.* No encontro realizado pela Tribo, MIT Sloan Review Brasil e Movimento Mulher 360 em parceria, uma das participantes compartilhou que:

“Fui contratada para executar uma função, e lentrei em um grupo de diversidade. Na primeira, me sinto substituível, na segunda me sinto pertencente.”

Para que de fato promovam sensações positivas, esses times do coração precisam ter já em sua estrutura, elementos que contribuem para o entrosamento, com identidade e missões comuns, além de uma vida útil

maior. O **Instituto Amuta**, uma organização de pesquisa que tem como um dos principais focos o entendimento sobre as relações e o design de conexões, nos traz que são necessários três características na construção de pertencimento e senso de comunidade: (1) criação de identidade comum ao grupo; (2) relações baseadas em intimidade e confiança; e (3) experiências que sustentam e dão significado. Segundo Marcelle Xavier, criadora do Instituto Amuta, *“conexões significativas não acontecem por acidente, é design”*. O objetivo então é que espaços possam ser criados para que as pessoas descubram quem são como indivíduos, quem são enquanto “time do coração” e qual o papel de cada um dentro desse coletivo.

Em ambientes com essas características estruturais torna-se bem fácil nascer relações profundas e duradouras. Entretanto, para promover e fomentar um grupo assim é preciso dedicação da organização, alinhando sistemas de RH e criando fluxos de trabalho. Esses aspectos podem e devem ser pensados no desenho das funções dos papéis, por exemplo, onde 50% do tempo daquele colaborador ou colaboradora que irá energizar o papel será dedicado ao seu “time de coração”. Além disso, se possível, de acordo com o modelo de negócio da organização, os projetos devem ser elaborados para permitir uma operação estável, com equipes estáveis, papéis bem definidos e um horizonte de tempo com duração de meses ou anos, e não de dias ou semanas.

3. Envolver os líderes da organização no combate solidão

O terceiro passo, que se enquadra dentro do pilar de Ativação da Metodologia AME, é envolver os líderes, pessoas que têm maior papel de influência dentro da cultura, na criação de mais conexão e menos solidão. A partir do que lemos até agora é possível concluir ao menos um fato: a solidão nas organizações é um problema estrutural. Sendo assim, não é possível esperar que a solução para ela venha apenas de um indivíduo que, por algum motivo subjetivo, sintam-se "só". Como afirma Constance e Mark: *"problemas sistêmicos existem respostas sistêmicas"*. Sendo assim, é necessário que líderes e gerentes se coloquem como atores principais na solução da solidão, assumindo maior responsabilidade sobre a satisfação e interconexão do time.

Pequenos gestos como, por exemplo, conversas periódicas com a equipe para saber como os integrantes estão se sentindo já auxiliam nesse processo. Entretanto, é preciso ter em mente que solidão não é um tema fácil de ser conversado; as barreiras para que ele seja conversado irão existir, então é preciso paciência e sinceridade. Tornar essas conversas parte dos processos e da rotina do grupo pode ser uma boa maneira de eliminar o estigma que existe sobre o tema.

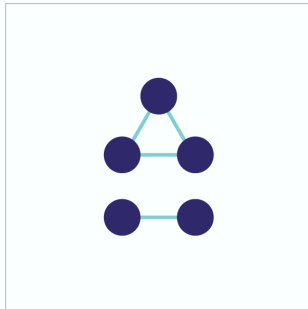
Outro ponto importante a ser ressaltado é o reconhecimento de que a autoridade do líder e seu acesso a informações permitem que ele mesmo resolva parte dos problemas entre as equipes. É muito comum que um

colaborador ou colaboradora, constantemente convocado ou convocada para “apagar incêndios”, abandone projetos ou equipes antes mesmo de formar qualquer tipo de vínculo.

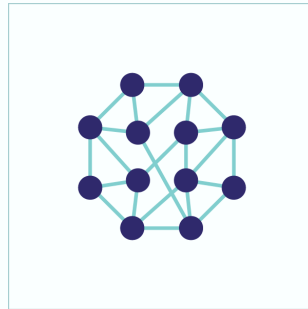
Vale ressaltar também que, em conjunto com qualquer ação “reparativa”, é importante que a liderança reveja a necessidade de adotar elementos como composição fluida, funções modulares, dedicação parcial e vida curta ao montar a estrutura de um time. De acordo com a teoria das **Redes de Pequeno Mundo** aplicada na construção de relações, quando tem-se um grupo com poucas conexões entre as pessoas (como por exemplo um time com poucas pessoas e com funções muito distintas), a interação que acontece não é complexa. Ao mesmo tempo, quando se tem um grande grupo com muitas conexões acontecendo (como uma organização com um time multidisciplinar executando vários projetos em conjunto ao mesmo tempo), a interação também não é complexa por estimular a conformidade do grupo (pouca diversidade).

É necessário portanto pensar no *design* de times a partir de um formato em que tem-se união sem conformidade e diversidade sem divisão. Nessa teoria, o número de conexões dentro de um grupo é chamado de **capital social de ligação**. Porém há um outro fator importante a ser avaliado que é o capital social de ponte, ou seja, o número de conexões entre grupos. O estudo traz que o formato ideal de construção de redes complexas é a construção de pequenos grupos que interagem entre si. Portanto, o convite é que as lideranças avaliem como

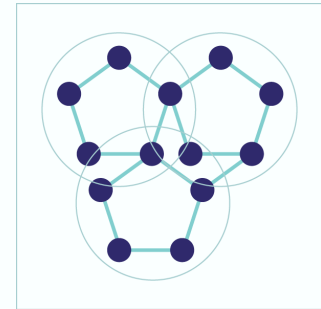
as organizações podem estimular que pequenos grupos possam ter conexões profundas ao mesmo tempo que interagem com outros grupos que também possuam conexões profundas entre si.



Pouca conexão



Muita conexão



Formato ideal de conexões

Fonte: Instituto Amuta

E claro, caso seja realmente necessário, o design de times com características de composição fluida, funções modulares, dedicação parcial e vida curta, é importante que se continue monitorando e promovendo, de forma proativa, vínculos entre os funcionários e funcionárias que fujam do superficial. A promessa de times de alto desempenho segue viva, desde que eles não provoquem a solidão.

4. Crie estruturas que sustentam a evolução cultural

Como um quarto passo adicional, nós da Tribo, queremos trazer a importância de criar estruturas (a letra E da metodologia AME) que possam sustentar essa mudança no longo prazo. E para isso é importante retomarmos o

exemplo do iceberg mas agora com uma lente mais profunda sobre a cultura das organizações. Quando falamos de criar estruturas, estamos falando de agir dentro do campo do visível em uma organização, de criar ações observáveis pelas pessoas que compõem aquele time ou não.

Na imagem abaixo, podemos observar algumas camadas importantes que podem auxiliar na criação de ações observáveis, todas partindo das camadas invisíveis para atingir níveis ainda mais profundos de mudanças na cultura. São elas:

Rituais

Os rituais são quaisquer atividades sociais essenciais para a dinâmica de um grupo, como por exemplo, reuniões de time, dinâmicas de boas vindas, conversas de apreciação, entre outros. **Como os rituais no seu time podem gerar mais conexão e solidão?**

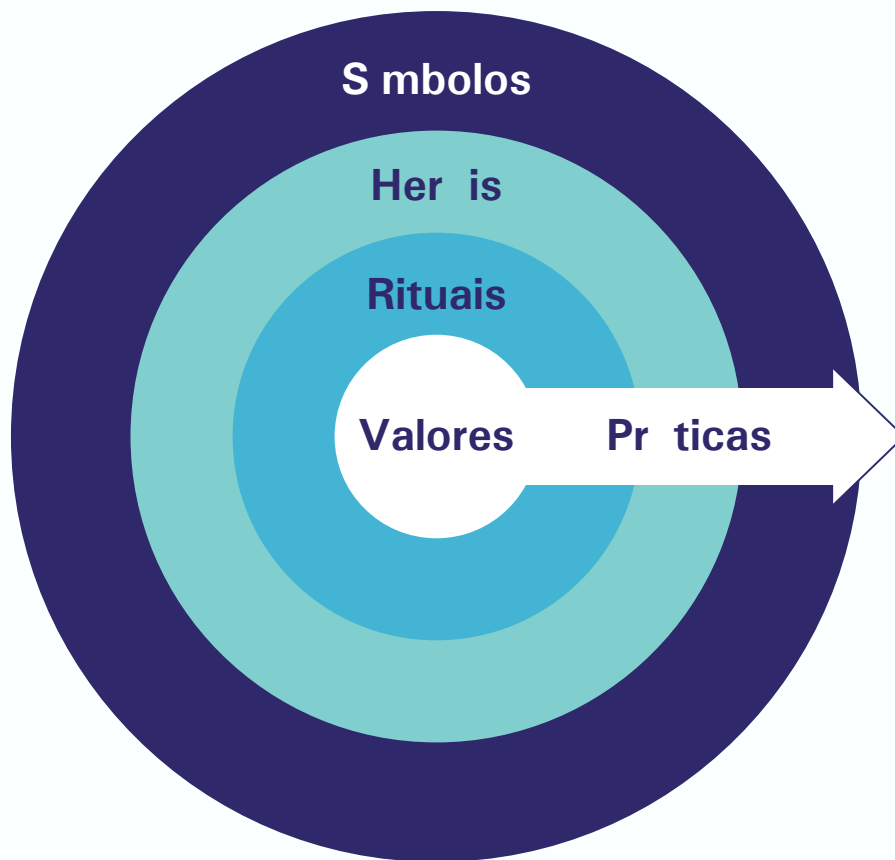
Heróis/Heroínas

Os heróis ou as heroínas são as características ou pessoas muito relevantes para a organização de forma que geram orgulho na cultura, como por exemplo, as pessoas embaixadoras da cultura ou ainda um time que tem um nome próprio somente deles, entre outros. **Como heróis/heroínas no seu time podem gerar mais conexão e solidão?**

Símbolos

Os símbolos são os aspectos que expressam os elementos daquela cultura, sejam eles palavras, gestos ou

objetos, como por exemplo, linguagens utilizadas em um time em que pessoas de fora não entendem facilmente, utilização de imagens que representem a narrativa central de uma organização, criação de mascotes para o time, entre outros. **Como os símbolos no seu time podem gerar mais conexão do que solidão?**



Valores

Os aspectos centrais da cultura, as lições aprendidas de maneira consciente ou inconsciente que determinam bom vs ruim, sucesso vs fracasso, anormal vs normal, racional vs irracional.

Rituais

Atividades sociais essenciais para a dinâmica do grupo.

Heróis

Características e pessoas que orgulham a cultura.

Símbolos

Palavras, gestos e objetos que expressam a cultura.

Práticas

Ações visíveis que “estrangeiros da cultura” conseguem observar, dialogar e conseqüentemente aprender.

Fonte: Hofstede
Imagem: Certificação Conscious Business Assessment,
Humanizadas

Evoluir a cultura dos negócios para evoluir a cultura da sociedade

Quando nos deparamos com os dados do início do e-book sobre os EUA, a Austrália e Inglaterra, enxergamos de forma concreta que a problemática da solidão não se trata de casos isolados. É uma vez que entendemos o problema da solidão como um problema estrutural, pertencente a nossa sociedade atual, compreendemos o papel que as organizações conscientes têm em reverter essa situação.

Aqui nesse material, entendemos quais características de um time podem fomentar a solidão dentro de uma empresa, compreendemos os processos necessários para dimensionar o tamanho do problema e, por mim, apresentamos soluções de como a cultura de uma organização pode evitar a solidão. Lembrando que ao trazer sugestões de como promover culturas que estimulam a conexão ao invés da solidão, é importante salientarmos que cada contexto é único uma vez que estamos falando de pessoas únicas que compõem cada um dos times.

Por isso, reforçamos a importância de investigar dentro do seu contexto como este tema tem impactado, que identifique os grupos em que as pessoas possam se sentir mais pertencidas e acolhidas, que envolva as lideranças nesse processo, pois elas irão gerar o movimento necessário dentro da organização, e que crie formas prá-

ticas e na rotina para que essa conexão possa acontecer.

Substituir a solidão pela conexão é uma jornada de todas as pessoas que constroem um time; mas que obtém muito mais sucesso quando o primeiro passo é dado pela liderança. Que tal começar a trilhar esse caminho?



Este conteúdo foi produzido por:



Thaís Ananias,
Consultora e Facilitadora na Tribo
Autoria e Curadoria de Conteúdo



Ana Luiza Dantas,
Gestora de Conteúdos
e Redatora na Tribo
Autoria e revisão



Stephanie Crispino,
CEO na Tribo
Curadoria de Conteúdo



Lavínia Pedrosa,
Social Content Creator na Qura Editora
Revisão



Luana Moreira,
Designer na Tribo
Diagramação

Sobre a MIT SMR Brasil: A MIT Sloan Review Brasil é a revista que une tecnologia e gestão, modelo de negócio e inovação, como nenhuma outra revista no mundo. Viemos para o Brasil com o propósito de capacitar e estimular nossa comunidade de gestores e empreendedores a liderar a transformação contínua de suas organizações por meio de novas culturas e novas tecnologias, alavancando assim seus resultados e sua presença no mercado, nacional e global. **Vemos formar os pioneiros digitais da gest o brasileira.**

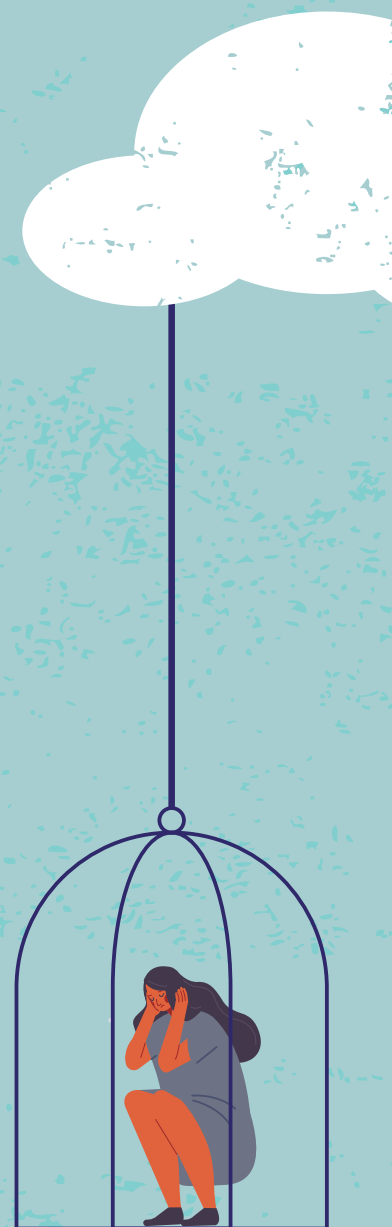
Sobre o Movimento Mulher 360: O Movimento Mulher 360 é uma entidade sem fins lucrativos, uma iniciativa empresarial em prol da equidade de gênero e empoderamento feminino nas corporações. Sua plataforma de atuação é estruturada em 3 dimensões: fomento, sistematização e disseminação de conhecimentos e práticas com o objetivo de acelerar o avanço da equidade de gênero nas empresas e nas suas cadeias de valor. Em 2020, já são 72 grandes empresas associadas ao Movimento. Saiba mais em:

www.movimentomulher360.com.br

Sobre a Tribo: A Tribo é para pessoas apaixonadas por **construir culturas humanizadas, de alto resultado e orientadas por um prop sito**. Somos uma consultoria especializada em cultura organizacional, que apoia as empresas em processos de diagnóstico e transformação cultural, formação de lideranças, programas de desenvolvimento e experiências imersivas. Através de nossos projetos, ativamos as lideranças, engajamos e desenvolvemos times e criamos estruturas que sustentam a transformação no dia a dia. Nossas soluções integram resultados e pessoas, pois acreditamos que todo desafio de negócio é na verdade um desafio de gente.

Se as mulheres leem mais,
se as mulheres aprendem
melhor, as mulheres vão virar
o jogo – é questão de tempo.

MIT Sloan Review Brasil



MIT Sloan
Management Review
Brasil



TRIBO

+Mulher
360