

A gente tem que olhar para os nossos negócios e entender como os nossos negócios podem ser mais sustentáveis.

O time deve ter uma melhor performance, mais porque a gente vai trabalhar diferentes ideias.

Tem uma frase em inglês que eu adoro falar: "Quando você não inclui de forma intencional, você acaba por excluir de forma não intencional".

E eu acho que talvez por isso as pessoas, que as empresas ainda ficam receosas, porque a gente sempre adia a mudança, ainda que a gente saiba que pode ser benéfica.

Ninguém discorda que não tem nada mais valioso que ter saúde. Mas foi só nos últimos anos que começamos a entender que bem-estar e saúde mental estão inclusos nisso, especialmente no trabalho, a área em que mais era normalizado ser um ambiente de estresse, pressão e competitividade, tem sido desafiada a se reconstruir, priorizando o bem-estar de seus funcionários. Mas como garantir isso no dia a dia do seu escritório? É o que a gente vai discutir hoje aqui no Sala de Liderança, uma série do Microsoft Brasil Podcast. Meu nome é Carla Furtado, e se você quiser assistir a essa conversa em vídeo, é só buscar pelo nosso podcast no canal da Microsoft Brasil no YouTube.

E, para conversar comigo sobre bem-estar e saúde no ambiente corporativo, ninguém melhor que a Diretora de Recursos Humanos da Microsoft Brasil. Hoje eu tenho o prazer de receber a Cristiane Carvalho. Bem-vinda, Cristiane! Tudo bom?

[Cristiane Carvalho] Tudo ótimo, Carla! E você?

Tudo ótimo também.

[Cristiane Carvalho] Obrigada pelo convite.

Que bom! Obrigada por estar aqui com a gente a par desse tema que eu pessoalmente adoro; acho muito importante e eu tenho observado como ele foi uma crescente nos últimos anos. Porque eu sinto... Sinto não, né? A gente observa. Eu, como jornalista, também, sempre fui muito ligada nesses assuntos e eu lembro que uns sete anos atrás, talvez, quando eu levantava essa pauta em reuniões de pauta e afins, ainda era uma coisa... "Ai, OK, a gente pode falar disso ou não". Mas aí os índices de depressão começaram a aumentar; a ansiedade é uma palavra que a gente fala muito; e aí vem o burnout; a gente começou a ficar mais ligado nisso no ambiente de trabalho. E aí chegou a pandemia e esse assunto virou uma prioridade máxima. Então, tendo esse cenário em vista, o quanto você acha que a gente realmente avançou nesse tema e o quanto ainda falta ser considerado para a gente poder caminhar melhor?

[Cristiane Carvalho] Então, eu acho que, como você comentou, Carla, o debate emergiu, né? Então, eram temas que de vez em quando a gente falava quando tinha uma questão específica, quando os índices das empresas de estresse ou de burnout subiam, você trazia o tema à tona. Mas, realmente, com a pandemia, com temas como exaustão digital, de a gente ficar tanto tempo na frente da tela do computador, nesse formato de trabalhar virtual, eu acho que o debate e a conscientização sobre o impacto da saúde e do bem-estar aumentou significativamente e veio para ficar.

Porque quando a gente começa a conversar com as pessoas, as pessoas já têm uma consciência maior; no ambiente de trabalho não é diferente e já não estão tão dispostas a fazer sacrifícios com seu bem-estar, com a sua saúde mental. Então, eu acho que o grande avanço, sem dúvida, foi a conscientização da importância do tema.

Eu acho que, em segundo lugar, outro avanço que a gente viu bastante foi a proliferação de soluções nesse campo, né? Eu acho que a gente viu várias Health Techs criando soluções, inovações; os próprios provedores de saúde destrinchando um pouco mais atendimentos personalizados. Então, a gente viu também um avanço considerável. Acho que nos últimos já vinha, mas eu acho que acelerou esse progresso de soluções e programas nesse campo. E eu acho que, do lado das empresas, inevitavelmente, durante a pandemia, muitas adoções, né? Os funcionários começaram... Os colaboradores começaram a dizer: "Estou aqui, estou com dificuldade", porque acho que agregou ainda o fator de isolamento social, que para nós seres humanos é muito difícil lidar. Para algumas pessoas significou ficar sozinho em casa vários meses.

É.

[Cristiane Carvalho] Não tinham nem o benefício da família, né? De outras pessoas dentro da casa. Então, eu acho que os avanços foram esses. O tema chegou para ficar. A sua importância é indiscutível. E isso movimentou o mercado, movimentou dentro das empresas e movimentou as pessoas a pensarem mais e considerarem na sua vida qual é o papel e o que elas querem, em termos de bem-estar e saúde mental.

E, Cristiane, você que é a Diretora de Recursos Humanos de uma empresa tão grande como a Microsoft, como você observou a dificuldade ou não de abrir esse caminho entre as lideranças, entre as equipes? Porque eu imagino que alguns anos atrás a máxima das empresas em geral era "Mais pressão". Então, se aquele funcionário não estava entregando muito, ou estava com desempenho abaixo do esperado, uma tendência que a gente estava muito acostumado a lidar era colocar mais pressão naquela pessoa; e hoje a gente entende que, na verdade, é necessária uma escuta, uma sensibilidade maior. Mas isso demorou para ser visto como uma estratégia real, né? As pessoas enxergavam que, na verdade, isso seria um atraso ou, enfim, que era preciso mais e não menos. Foi difícil chegar nesse lugar que a gente está hoje?

[Cristiane Carvalho] Eu acho que sim. E de novo, a pandemia deu um choque de realidade, né? Porque o que a gente experimentou dentro da Microsoft foi: no início, todo mundo... A Microsoft já tinha políticas flexíveis, já tem a tecnologia para possibilitar isso. Mas foi uma realidade totalmente diferente do que você ter um trabalho flexível. E todo mundo foi para casa, no lockdown, achando "são 15 dias"; depois, "são 30 dias"; depois "são 60"; e aí se deu conta... E eu acho que muita gente, até por desconhecimento, transferiu o ritmo do presencial para a casa. Então, a gente observou coisas... "Ah, como eu faço para lidar com as crianças?", que também vieram para casa, para aqueles que tinham filhos; "Como eu faço para lidar com... Muitas vezes você não tinha mais ajuda com o almoço, com o jantar, com questões cotidianas da casa e, ao mesmo tempo, com o trabalho que invadiu completamente através da câmera a sua casa. E aí a gente começou a observar os protocolos que a gente tinha, né? No escritório e tudo mais, não funcionavam nesse novo esquema. Então, nós tivemos que dar uma pausa e repensar... Precisávamos criar um protocolo para respeitar a hora do almoço; precisamos ter uma hora para terminar o trabalho. Líderes: "façam check-ins antes de começar qualquer reunião ou qualquer interação". "Como você está?". "Observem sinais de exaustão ou de burnout ou de depressão" – depressão é mais difícil – mas de ansiedade, que a pessoa está muito ansiosa". Então, a gente teve que incorporar protocolos que trouxessem essa questão para o centro; que a gente aprendesse a trabalhar nesse novo formato, né? Porque todo mundo – de novo – foi jogado no formato; foi se virando como podia, até que começou a perceber sinais de que a pandemia ia durar mais tempo; as práticas adotadas inicialmente não eram sustentáveis e as pessoas estavam sofrendo de diferentes formas, cada um na sua... Alguns com perdas de familiares; alguns com doenças ou com simplesmente o fato de não poder conviver.

E o medo também, né?

[Cristiane Carvalho] É, o medo, a insegurança, a incerteza que traz bastante insegurança e ansiedade em si só. Então, a doença e o vírus e toda aquela incerteza já traziam. Então, a gente começou a conversar mais sobre esses assuntos com a liderança, com os funcionários; fizemos muitas palestras educativas e eu acho que derrubar um pouco o mito que por muitos anos persistiu de que o lugar do trabalho não é para falar dessas coisas.

É, total.

[Cristiane Carvalho] Não é OK você falar "Ah, eu estou...", pode parecer muito vulnerável e sinal de fraqueza, muitas vezes por falar "Eu não estou bem" e compartilhar isso com seu chefe, compartilhar isso com seus colegas de trabalho. Então, a Microsoft, já em um tema de trazer a saúde mental, tem um slogan que a gente vem falando que é "Tudo bem não estar bem", né? E trazer esse diálogo para a interação com o gestor, com a liderança, com qualquer canal e ser tratado como uma questão do ser humano. Nós temos fases; nós temos limites, né? E a gente precisa lidar aí. Isso é um ser humano que está no horário de trabalho, mas é um ser humano com todas as suas questões. E como a gente acolhe e tem empatia e ajuda as pessoas a lidarem com isso?

E eu imagino que para isso, é muito importante ter um ambiente acolhedor, por uma empresa que sempre teve um ambiente de muita pressão e que não tem o hábito de falar sobre isso; de repente coloca como slogan, digamos assim, mas as pessoas ainda não estão praticando. Então, eu entendo que é muito um hábito que tem que ser cultivado pela empresa, né? De abrir espaço para que se possa falar sobre isso. Porque é difícil, né? Grande parte das pessoas não tem esse hábito. Às vezes conversam no café, reclamam no café que está muito difícil, que tem muita coisa – com o colega –, mas aí o líder traz mais alguma tarefa, por exemplo, e a pessoa fala que sim, consegue fazer, e se sobrecarrega, e fica mais estressado; depois pode ter algum problema de saúde mais para a frente, até porque não se sentiu confortável para comunicar.

[Cristiane Carvalho] Uhum. É, o aspecto que eu acho que ainda falta, né? Você me perguntou do quanto a gente avançou.

Sim.

[Cristiane Carvalho] Eu acho que tem um aspecto que ainda está em construção, alguns aspectos. E eu acho que você tocou em um que é "Como a gente traz esse tema para o centro da cultura e do ambiente da empresa", né? Que passe a fazer parte do dia a dia. Que seja mais natural esse tipo de diálogo, de conversa ao redor do tema. Então, eu acho que as empresas começaram a adotar programas, atendimentos especializados – a gente já tinha um programa, mas sem dúvida expandiu; eu vi muitos colegas da área comentando que adotaram, que trouxeram isso. Mas eu acho que ajuda muito, não tenho dúvida. Eu como psicóloga acredito no poder de ter uma ajuda especializada para lidar com os temas, porém eu acho que não é suficiente. Eu acho que a gente tem que... A gente ainda... O próprio indivíduo e as empresas ainda lidam com a reação ao que acontece, né? Então, por exemplo: alguém está estressado, alguém está com burnout, a gente indica os caminhos dos atendimentos, mas a gente às vezes só identifica – o próprio, de novo, indivíduo, ou a liderança em torno, os colegas –, quando já está em um quadro mais estabelecido e às vezes mais grave. A grande pergunta, eu acho que é: como a gente começa a trabalhar mais – e isso foi um avanço das últimas décadas – na área da saúde física mesmo, né? Introduzimos os check-ups, as prevenções e tudo mais. E eu acho que a gente precisa fazer esse movimento agora em termos de saúde mental e bem-estar. E a forma como eu vejo é assim: se você está vivendo uma vida equilibrada, considerando todos os aspectos, se você está se sentindo bem com o que você faz, com o seu ambiente do trabalho, ambiente de trabalho, a probabilidade de você estar vivendo uma fase mais de bem-estar é maior; e aí isso pode te ajudar a estabelecer uma saúde mental. Então, eu acho que a cultura, o ambiente, ainda precisam integrar coisas, ações do dia a dia que acolham e ajudem na prevenção. Como é o limite? Cada um tem o seu limite. Cada pessoa tem o seu ócio...

Bem subjetivo, né?

[Cristiane Carvalho] É muito subjetivo. E aí eu acho que a gente vai conversar um pouquinho. Fica difícil mensurar... Uma medida para tudo, né?

Pois é...

[Cristiane Carvalho] Mas eu acho que a gente tem que empoderar cada indivíduo para saber qual é o seu limite, para saber o que ajuda, o que funciona, a equilibrar essas diferentes demandas que existem no trabalho, que existem na vida, de uma forma mais sustentável, né? Então eu acho que essa é a grande questão. Por exemplo, a gente adotou... Eu acho que começa tudo com a empatia, com olhar o outro, com o diálogo, né? Mas a gente adotou, por exemplo, com essa coisa do trabalho mais remoto, você não tem mais o cafezinho – como você mencionou. Muitas vezes você não consegue olhar no olho, sentir que tem alguma coisa que não está muito bem. Então, assim, a gente perdeu um pouco esses sinais. Com a volta do trabalho híbrido talvez você tenha um pouco disso, mas você não vai ter como a gente tinha no passado, o tempo todo, né? A interação contínua. Então, a gente sugeriu, recomendou aos líderes: "Olha, quando você está começando, faça os check-ins – semanais, duas vezes por semana – que é tão simples como 'como estão as coisas na sua vida?', 'como vão as coisas com a família' – se tem família –, 'como está a sua rotina?', 'você está trabalhando até muito tarde?', 'você gosta de exercício?', 'você está se exercitando?', 'o que você está fazendo além do trabalho'". Então, é uma conversa, um check-in, que a gente chama, para sentir como está aquela pessoa, e não entrar direto na prioridade, na agenda do trabalho, e tudo mais. E talvez ali a pessoa se sinta confortável em dividir, em compartilhar alguma coisa que não vai bem. E isso gera em outras ações. Então, essa é uma. A outra coisa que a gente vem trabalhando muito e está em voga, muito nas literaturas também e você citou, é a questão do ambiente. A segurança psicológica. Em inglês está se chamando "psychological safety", né? Como a gente cria um ambiente onde as pessoas possam ser elas mesmas? Então, isso também significa, não só autenticidade, mas a vulnerabilidade. Dizer: "Ah, estou passando por um momento difícil", "Eu preciso de apoio", "Eu preciso disso". E saber que está tudo bem, não só compartilhar mas como pedir ajuda. Muitas vezes a gente não consegue lidar com algumas coisas sozinho. E também, como então ajuda a criar esse diálogo; e eu acho que o outro fator da liderança importante é ajudar a priorizar e equilibrar. Esse mundo que a gente vive está acelerado. São várias demandas. Eu acho que não são só no ambiente de trabalho, mas como a gente passa a maior parte do nosso dia no trabalho ou trabalhando, e tal, a maior parte é, mas tem demanda de todos os lados. Então, como você cria uma rotina que incorpore o bem-estar. E isso eu acho que é uma coisa que cada um tem que definir.

Perfeito. Inclusive, eu convido quem está nos escutando a ouvir o episódio sobre cultura, porque a gente conversou muito sobre quais são as fases de transformação, de identificação, para você construir a cultura que você deseja, e com certeza passa por isso, passa pelo bem-estar da equipe. Eu achei muito bom as dicas que você disse, Cristiane, porque a gente tem aqui um dado de uma pesquisa do diagnóstico do bem-estar, feita no ano passado, com 588 empresas de toda a América Latina – dessas, 186 brasileiras. E, na pesquisa, mostrou que o maior desafio para implementar programas de bem-estar na América Latina são os financeiros. Os empresários acham que eles têm fundos insuficientes para isso. Mas eu achei que foi muito bom o que você disse, que o primeiro passo tem a ver com conversar com seus colaboradores, né? E entender quais são os limites e tudo mais. Porque como isso é muito subjetivo, cada um vai ter que encontrar o seu método, e para isso não precisa fazer talvez uma campanha, contratar uma

empresa especializada nisso, parte da conversa. Acredito que isso toda empresa pode fazer e tem que ser encarado como uma prioridade, assim como a reunião de custos mesmo, né? Ou a reunião de planejamento. Tem que ser incluso também no cotidiano das empresas esse check-in que você chamou, né?

[Cristiane Carvalho] E, Carla, às vezes a gente vai para um caminho e se depara com as questões orçamentárias. Mas, por exemplo, a gente já tinha um fornecedor de saúde, né?

É verdade.

[Cristiane Carvalho] Já estava lá com contrato e tudo mais. Então o que a gente fez? A gente voltou, sentou na mesa e falou assim: "O que vocês têm de novidade? O que vocês podem implementar na área que foque um pouco mais em saúde mental?". Então, a gente já tinha políticas de licenças e tudo mais. Então, você pode refinar essa licença que você já tem ou criar uma outra com a visão e com a perspectiva de que ajuda no bem-estar. Você pode usar sua tecnologia existente, né? A tecnologia pode ser uma vilã e uma aliada. A gente sabe disso, né?

Sim, súper.

[Cristiane Carvalho] Mas do aspecto, por exemplo: a gente, na Microsoft, a gente está falando agora no Teams e tudo mais, está criando plataformas que ajudem o próprio colaborador através de insights "Como foi a sua semana?", "Como foi a sua agenda?", "Onde você dedicou tempo?", "Você teve tempo para pensar?", "Você teve tempo para pausar?" – pausar pode significar "vou fazer um pouco de meditação, de mindfulness para reequilibrar", "vou fazer um exercício, porque isso é importante para o meu bem-estar" ou vamos simplesmente falar com as pessoas na minha casa, conversar um pouco com meus filhos ou comer saudavelmente. A gente viu também uma prática de comer em frente ao computador. Todas as nutricionistas que nos escutam sabem que isso não é uma prática saudável porque você não está ali.

É, péssimo.

[Cristiane Carvalho] Digerindo a comida, então você pode comer mal, você pode comer demais. Então, eu acho que a gente precisa também alavancar, rever seus protocolos de agenda, reuniões, quais são os acordos que a gente vai fazer, tão simples quanto "Não vamos mandar e-mails fora da hora, porque alguma pessoa no time pode achar..."

Pressionada.

[Cristiane Carvalho] Que tem que responder, pressionada a responder naquela hora, fora de hora". Então, eu acho que, assim, entre os fornecedores que já existem, que às vezes não é uma questão de aumentar o custo, mas de redefinir um programa, de redesenhar, e já está dentro do seu orçamento, até as rotinas de trabalho que existem, como fazer novos acordos, de visitar a agenda, e o uso de tecnologia, hoje tem soluções também de menor custo. Muitos apps, muitas coisas. Mas como a gente ensina, compartilha formas do autocuidado, da autoidentificação.

[Cristiane Carvalho] Então, para mim, não necessariamente você precisa começar adotando medidas que significam aumento de custo, aumento no orçamento. Às vezes, você não tem uma solução ou outra, pode implicar. Mas se você tem claro o que você quer como cultura, qual prática funciona na sua empresa e como incorporá-la no dia a dia, eu acho que vai – estou dando alguns exemplos que a gente usa na Microsoft, mas eu acho que tem uma gama de possibilidades aí que nem todas significam aumento de custo e o uso de orçamento.

Sim.

É coisa simples, como você mencionou, de não mandar e-mails fora do horário, já é muito transformador. Porque, como a gente falou antes, tem muito a ver com os hábitos da empresa. Cada coisinha vai criando um ambiente que pode ser um ambiente tranquilo, de bem-estar ou justamente o contrário. E como você também falou no começo, as pessoas estão priorizando isso, então também é um fator de retenção de talentos, né? Tem uma pesquisa que a gente está comentando muito aqui nos podcasts que é o World Trend Index Report 2022, que teve o foco no trabalho híbrido, né? Como o fazer funcionar, que é o nosso maior desafio e vontade agora, e a pesquisa mostrou que as duas maiores razões das pessoas pedirem demissão no último ano foram "bem-estar mental" e "falta de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho". Ou seja, se a pessoa não encontra isso na empresa, ela não vai querer ficar. Ela vai querer sair e todo o investimento e a expectativa que a empresa tinha com esses colaboradores vai pro lixo se eles não tiverem esse ambiente. Mas a gente está falando muito do ambiente e algumas coisas que você falou, como, por exemplo, almoçar na frente do computador, que todo mundo já passou por isso. Por mais que a gente saiba que é ruim, e quando a gente vê, a gente está fazendo isso, é uma coisa que tem a ver da gente com a gente mesmo, né? Que é muito difícil o líder conseguir saber se a pessoa está fazendo isso ou não. Então, como você pode... Como você, como Diretora de Recursos Humanos, pode aconselhar tanto os líderes quanto os profissionais de Recursos Humanos a conseguirem direcionar as pessoas para terem hábitos mais saudáveis, nesse sentido, e também conseguir saber se isso está acontecendo ou não?

[Cristiane Carvalho] Carla, eu acredito que muitas das coisas que a gente prega – a gente deu algumas dicas –, começam pelo exemplo. Então muitas das minhas conversas, desde coisas práticas como "Qual foi a última vez que você tirou férias?", "Qual foi a última vez que você deu uma pausa, que você privilegiou, priorizou uma questão sua pessoal ou da sua família?". Então, eu acho que começa pelo exemplo. Se eu sou um colaborador e vejo toda hora meu líder na frente da tela, não respeitando, marcando reuniões na hora do almoço e não respeitando e comendo – um sanduíche, sei lá, o que seja – à medida que faz a reunião, eu vou achar que aquele é o modelo. Aquilo que é o aceito. Se eu for dizer não porque isso não vale para mim, eu não vou ser aceito, né? Então, eu acho que muitos dos rituais que a gente precisa restabelecer, reconstruir, para esse novo mundo de trabalho, até porque você falou "as pessoas estão equacionando outras prioridades, estão avaliando outras coisas para dizer 'vale a pena ou não vale a pena ficar nesse lugar ou ficar nessa cultura, ou ficar nesse ambiente de trabalho'", eu acho que começa pelos rituais. Então, os exemplos são fundamentais, os protocolos. Então, eu acho que o líder, mesmo não estando perto, e muitas vezes não estará, precisa estabelecer a conversa. E estar "OK, como está a sua rotina?", "Como está a sua agenda?", "O que é importante?". As pessoas precisam se conhecer... Os líderes sempre precisaram... Eu acho que agora, nessa dimensão também. Como você recupera a sua energia? Tem gente que é dançando; tem gente que é fazendo exercício; tem gente que é fazendo meditação; tem gente que é cozinhando. Cada um tem uma forma preferida para recuperar a energia, sua sanidade mental, recarregar, e isso é importante. A gente, acho que ignorou por muito tempo e aí viu infartos, AVCs nas extremidades, ou burnouts. Então, eu acho que é uma questão de autocuidar e a gente falar sobre isso. Autocuidado é tão importante quanto entregar resultado. Autocuidado, você se conhecer e você saber seus limites é tão importante quanto você fazer o projeto a x. Isso, ao ser entendido e ser compartilhado, muitas vezes eu acho que a liderança tem esse papel, a gestão tem esse papel de puxar essa conversa porque algumas pessoas se sentem mais à vontade, outras não – como você disse –, vai permitindo que você entenda. E eu acho que a flexibilidade que hoje a gente fala de tempo no trabalho, tempo no escritório, tempo em casa, tudo mais, horário, "Que horas eu trabalho?", passa também por entender que as pessoas têm necessidades diferentes. Então, bem-estar para mim pode ser uma coisa, para você pode ser completamente diferente. E como eu construo esse caminho para o meu bem estar, né? Para mim é sagrado tirar férias. É a forma que eu encontro. Eu trabalho muito, longas horas, não me importo. Final de semana, a não ser que aconteça algum agravo, é meu momento de recarregar, fazer as coisas que eu gosto – eu tenho dois filhos – com meus filhos, com minha família. Ou, aprendi na pandemia a jogar Beach Tennis; então curto, gosto de atividade física.

Legal.

[Cristiane Carvalho] É o meu momento para eu poder estar o quê? Inteira de novo na segunda-feira e dar conta das demandas que tenho.

Certo.

[Cristiane Carvalho] Então, eu acho que o autocuidado, o autorrespeito, ter responsabilidade com você mesmo é tão importante quanto todas as outras coisas que a gente por anos aprendeu no ambiente de trabalho.

Né? Nossa! E parece muito simples, né? Quando a gente fala assim, eu sei que é uma coisa muito difícil. Eu acho que a mais difícil de todas é você saber reconhecer os seus limites, em primeiro lugar, e depois determiná-los. Aqui no podcast, a gente fala com vários líderes e várias vezes, a gente consegue ver a agenda deles para conseguir marcar o horário do podcast e aí eu vejo agendas lotadíssimas. Então, eu fico pensando quão difícil é conseguir cinco minutos. Quantas pessoas... Muitas pessoas querem um... Precisam do seu momento. E aí você marca uma coisa atrás da outra e você acha que vai dar conta, no final do dia você está esgotado. E eu acho que tem uma questão de a gente começar a enxergar que é preciso, apesar de todas as tarefas, fazer uma pausa e não marcar uma reunião naquele momento. E isso vai muito de você dizer sim e estabelecer isso que você disse: "Não vou ver e-mails no final de semana", "Não vou vender minhas férias". E, a partir disso, as coisas lentamente vão mudando. Estava imaginando esses dias que eu acho que daqui a uns 100 anos, talvez, quando tudo for muito diferente e forem estudar a nossa geração, eles vão falar: "Eles eram muito loucos! Porque eles tinham grandes problemas de saúde, eles morriam porque eles trabalhavam demais e eles continuavam trabalhando demais e marcando muitas coisas e aumentando essa lista de tarefas e eles simplesmente não percebiam que eles podiam escolher fazer diferente", né? É muito interessante porque a gente fala muito sobre isso, mas eu vejo que na prática ainda é muito desafiador para todo mundo, porque a gente quer fazer tudo, né? A gente quer trabalhar muito. E muitas pessoas têm essa questão em relação a maternidade e paternidade. Tem muitas pessoas que mostram que hoje em dia as pessoas estão querendo ter filhos mais tarde porque elas têm muitos planos profissionais, principalmente, mas elas também não querem abrir mão disso. E aí, quando chega esse momento, também vira mais uma tarefa, fica muito cansativo, porque a gente quer abraçar o mundo, mas também não sabe fazer pausas. Acho que nosso maior desafio é saber isso.

[Cristiane Carvalho] E, Carla, é engraçada essa questão da... – vou compartilhar um exemplo pessoal – maternidade, eu fui mãe com 41 anos, eu sou mãe de gêmeos, já chegaram em dose dupla.

Ai, que legal! Que massa!

[Cristiane Carvalho] E aí me fez, por um lado, sim, é mais uma atividade, mais uma responsabilidade, mas por outro lado, te faz repensar sua rotina.

Ah, imagino.

[Cristiane Carvalho] E acho que também te faz ter mais clareza do que é importante, do que você diz sim, do que você diz não, e talvez não tenha tanto impacto assim, né? Tirando viagens, que eu recusei um pouquinho no primeiro ano deles, eu fazia meu trabalho naturalmente. Tinha mais, inclusive, foco porque eu falava: "Essa hora agora eu quero ir para casa, porque é a hora dos meus filhos, meus bebês", por mais que eu tivesse ajuda, eu não queria delegar minha maternidade para a babá, para a escola, para nada disso. Então, eu acho que também tem um... Eu acho que você falou a palavra certa. Nós, seres humanos, precisamos também aprender a fazer escolhas. Eu acho que tudo na vida tem um trade-off, tem uma troca, um impacto, e não é o outro que vai fazer, não é o líder, não é a empresa, não é o RH da empresa. Eu acho que a gente está trazendo o debate, como eu falei no início, do que é importante, tentando aprender. É uma jornada de aprendizado. Eu adoro que na Microsoft um dos nossos atributos de cultura é a mentalidade de crescimento, é experimentar, é não ter que ter todas as respostas, é aprender junto, porque eu acho que é isso. A gente está em um mundo muito cheio de demandas da sociedade. Não é só do nosso trabalho, a gente fala, está falando muito aqui do ambiente corporativo, mas são as demandas sociais, né? Da sociedade, do país, do mundo. Coisas que a gente muitas vezes não controla, mas que nos afeta. Então, essa questão da escolha do que eu vou prestar atenção, do que eu vou engajar com toda energia, é igual ao ambiente de trabalho. Eu quero fazer o meu melhor trabalho. Mas a que custo? Então, as pessoas têm que ter a escolha de falar e saber articular isso. Porque eu acho que quando você estabelece o diálogo na empresa, se você sempre diz sim, sim, sim, e nunca prioriza e nunca te dá o limite, quem é que vai saber que está pesado para você?

Pois é.

[Cristiane Carvalho] Né? Só você tem... A gente falou um pouco disso. Só você tem a real clareza do que é demais, do que está passando dos limites. E se não tem, acho que é outra coisa que a gente precisa começar a adotar, é formas, ferramentas, é trazer metodologias para que as pessoas reflitam sobre isso. "Qual é o meu limite?", "Até onde eu vou?", "Até onde estou disposto a entregar?", "O que eu não quero sacrificar?". A medida, – como você falou, Carla – não são coisas fáceis, mas eu acho que também não tem respostas fáceis, milagrosas para esse tipo de tema.

É, não tem, não tem. Demanda se conhecer e querer, né? Querer e se conhecer para poder... Que haja mais espaço interno e nos ambientes. E, para a gente fechar falando de coisa boa, porque é muito bom. Saúde mental é uma coisa que todo mundo quer, mas é intenso, porque a gente está nessa fase de transição, mas justamente nessa transição, a gente agora está voltando para o escritório. E aí, como você disse, muitas pessoas sofreram com o isolamento. E para muitas pessoas fez falta a convivência com os colegas. Então, agora, os escritórios estão querendo ser, inclusive, mais atraentes, porque ainda estão entendendo como vai ser a política disso. "Será que eu vou?", "Para que eu vou para o escritório?", "Eu vou toda semana?", "Eu vou só para reunião?". Então, é uma oportunidade para criar um ambiente mais saudável, já que estamos vivendo um recomeço. Então, eu queria saber se você tem alguma dica para isso, para que nessa fase... Como a gente pode aproveitar para criar um ambiente que seja mais gostoso, mais agradável? E isso com certeza vai impactar na nossa saúde mental e nos resultados tão desejados.

.
[Cristiane Carvalho] Não, Carla, é legal porque essa semana a gente teve o retorno... O escritório estava aberto para aqueles que precisavam, na Microsoft, mas a gente teve retorno. Então, a gente fez três dias de café da manhã, welcome back...
.

Gostoso.
.

[Cristiane Carvalho] Então, para essa acolhida, né? E aí nosso escritório já era, antes da pandemia, com áreas de colaboração, com baias abertas, então ele já tinha um outro formato de trabalho. Mas eu acho que tem uma questão inevitável aí e é "Para quê?". "Para que ir ao escritório ou ir ao lugar... ao evento, ou ao lugar do cliente, ao lugar do parceiro?", e tudo mais. E eu acho que a minha dica, de novo, é um diálogo. A gente tem dito para os líderes pensarem conjuntamente com os seus times para estabelecer novos rituais nesse modo. Então, conversas como: "A gente trabalha fazendo planejamento ou fazendo... pensando em uma solução nova, o que quer que seja, remotamente ou presencialmente?". A gente sabe que o índice de trabalho anterior, de 2021, apontou que na pandemia esse trabalho 100% de casa trouxe vários ganhos, mas também trouxe perdas. E as perdas foram na inovação, na colaboração, na geração de novas ideias, de novos produtos, por quê? Porque dependem mais do relacionamento, mais da presença, de você captar todas as emoções, todas as expressões e tudo mais. Então, eu acho que a gente está nesse momento superinteressante de cada um, ou conjuntamente, definir "Onde sou mais produtivo?", "Para que tipo de trabalho?", "E onde é mais benéfico o trabalho presencial?", "O trabalho...". Das coisas que a gente sentiu falta, do relacionamento, da colaboração, daquele momento social descontraído que constrói a confiança, no final das contas não é só... Que ajuda a construir a identidade de times. Então, acho que está em um momento superlegal de reaprendizado. Nós não somos mais os mesmos de antes da pandemia.
.

Nossa, não.
.

[Cristiane Carvalho] Então achar que volta tudo a como era antes, para mim não existe. Mas existe uma oportunidade aí de cocriar, de codesenhar, de acordar como é melhor e encontrar esse meio do caminho que pode ser superlegal e como você falou: saudável, amigável. Foi supergostoso no escritório ver as pessoas que não se viam há muito tempo e que não se conheciam presencialmente, porque entraram na empresa nesse ambiente. E aí falavam: "Ah, você é aquela pessoa do videozinho que eu vi ali". Então, foi gostoso restabelecer essa conexão humana. Porque, no final das contas, a gente se adapta, a gente quer... É o paradoxo do híbrido: a gente quer ter a flexibilidade de trabalhar quando nos convém e quando é mais produtivo em casa, sem deslocamento, sem trânsito, mas a gente também quer ter a flexibilidade de estar em um evento. Eu fui convidada para dois eventos presenciais. Faz dois anos que não tem isso. Então, eu acho que se a gente souber fazer as escolhas certas, codesenhar, na minha opinião, é o melhor dos mundos.
.

Eu concordo. Muito obrigada pela conversa. Eu sinto que a palavra-chave para tudo o que a gente falou é "sabedoria", né? Entender que é importante esse tema. Que, se o ser humano não cuidar disso, mais para a frente vai ser um problema, um prejuízo, e saber escolher quando vale a pena seguir por um caminho, quando que eu preciso expor alguma coisa, quando é importante dizer não. E, para tudo isso, demanda autocuidado, autoconhecimento e empatia, como você falou. Então, muito obrigada, foi ótimo.

[Cristiane Carvalho] Obrigada pelo bate-papo, Carla. Adorei também.

Que bom.

[Cristiane Carvalho] Se cuida!

Sim! E você também! Nos cuidemos, né? Prioridades sempre!

Esse foi mais um Sala de Liderança, aqui a nossa série em que a gente conversa com líderes da Microsoft. Deixe seu comentário nas redes sociais com a hashtag #MicrosoftPodcast, e te espero na próxima.