Da prevenção obrigatória
à cultura que **transforma.**

ALÉM
do Risco

PERTENCER
Construir e
Sustentar vínculos



Gabi Ottolini

Especialista em **Desenvolvimento Organizacional** e Gestão de Pessoas.

NEWSOFT
AUTOMAÇÃO COMERCIAL E CONSULTORIA

MÉTODO ALÉM DO RISCO · MOVIMENTO 04

O MÉTODO ALÉM DO RISCO

Este material faz parte do **Método Além do Risco**, uma jornada de desenvolvimento organizacional estruturada em quatro movimentos:

ENTENDER • FORTALECER • AGIR • PERTENCER

Movimento	Papel
01 · ENTENDER	Compreender a realidade
02 · FORTALECER	Fortalecer as bases
03 · AGIR	Transformar diagnóstico em ação
04 · PERTENCER	**Construir e sustentar vínculos.**

Você está no Movimento 04 · PERTENCER.

Material gratuito de aprofundamento.

Uma experiência que veio antes do método

Antes de existir o Método Além do Risco, algumas das perguntas que hoje fazem parte dele já estavam presentes na minha trajetória profissional.
Ao longo das empresas em que trabalhei, acompanhei de perto situações relacionadas à comunicação, liderança, relações, reconhecimento e pertencimento.
Na época, muitas dessas experiências pareciam apenas fazer parte da rotina das organizações.
Anos depois, quando decidi aprofundar minha formação em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional e direcionar minha carreira para essa área, comecei a olhar para aquelas situações de outra forma.

Percebi que muitos problemas que aparecem no cotidiano das empresas não começam exatamente onde parecem.
Uma falha de comunicação pode esconder falta de clareza.
Um conflito pode revelar dificuldades de liderança.
Uma pessoa desmotivada pode estar vivendo uma experiência de pouco reconhecimento, pouca participação ou baixo pertencimento.

> ***O que faz uma pessoa realmente se sentir parte de uma organização?***

Essa reflexão ajudou a formar o olhar que, mais tarde, passou a integrar o movimento PERTENCER.
Porque estar em uma empresa não significa, necessariamente, pertencer a ela.
É sobre essa construção que vamos falar neste volume.

Do Agir ao Pertencer

Uma organização pode compreender sua realidade. Fortalecer suas bases. Definir prioridades. Desenvolver ações. Acompanhar resultados. Mas existe uma dimensão que nenhum plano de ação consegue construir sozinho:

O vínculo entre as pessoas e a organização.

Esse vínculo se forma nas experiências. Na maneira como alguém chega. Na forma como é integrado. Nas relações que encontra. Na possibilidade de participar. No reconhecimento que recebe. Na contribuição que consegue oferecer. E nas razões que encontra para permanecer.

AGIR nos trouxe até aqui. Agora é hora de PERTENCER.

PERTENCER fecha a jornada do Método Além do Risco.

Depois de compreender a realidade, fortalecer as bases e transformar diagnóstico em ação, chega o momento de sustentar aquilo que foi construído por meio dos vínculos, das relações e da experiência das pessoas na organização.

A jornada do pertencimento

O vínculo com uma organização não começa quando alguém decide permanecer. Ele começa muito antes.

ENTRAR
Começar uma relação com clareza, coerência e alinhamento.

INTEGRAR
Compreender papel, cultura e como o trabalho acontece.

PERTENCER
Construir confiança, conexão e percepção de fazer parte.

CONTRIBUIR
Transformar pertencimento em participação e colaboração.

PERMANECER
Construir razões para que a relação continue fazendo sentido.

> **Essa jornada não acontece automaticamente. Ela é construída todos os dias.**

PERTENCER É UMA CONSTRUÇÃO DE MÃO DUPLA

A organização cria condições para que as pessoas se integrem, participem, se desenvolvam e encontrem razões para permanecer.

Mas pertencimento também depende da forma como cada pessoa escolhe se relacionar, contribuir, assumir responsabilidades e participar da construção do ambiente.

A empresa cria condições.
As pessoas também constroem o vínculo.

ORGANIZAÇÃO

- cria condições
- integra
- comunica
- reconhece
- desenvolve

PESSOAS

- participa
- contribui
- se relaciona
- assume responsabilidades
- ajuda a construir

Pertencer não é algo que a empresa entrega.
É algo que se constrói na relação.



O pertencimento começa antes do primeiro dia

Toda relação com uma empresa começa antes da admissão.
Ela começa na forma como a vaga é apresentada, nas expectativas criadas, nas conversas durante o processo seletivo e na coerência entre aquilo que a organização promete e aquilo que a pessoa encontra quando chega.

Contratar bem não significa apenas encontrar alguém tecnicamente capaz. Também significa compreender se existe alinhamento entre expectativas, forma de trabalhar, valores, momento profissional e realidade da organização.

> ***Pertencimento não começa quando alguém decide ficar. Começa quando empresa e profissional decidem caminhar juntos.***

Um olhar além do currículo

Competência técnica importa. Experiência também. Mas nenhuma delas, isoladamente, garante uma boa relação entre pessoa e organização.

Ao contratar, também vale compreender:

- O que essa pessoa espera do trabalho?
- Que tipo de ambiente favorece seu desenvolvimento?
- Como ela aprende e se relaciona?
- O que a empresa realmente pode oferecer?
- Existe coerência entre o discurso da vaga e a realidade que ela encontrará?
- Não se trata de buscar pessoas iguais. Organizações saudáveis precisam de diferentes perfis, repertórios e formas de pensar.

Recrutamento Inteligente

Recrutamento inteligente não é apenas selecionar quem atende aos requisitos de uma vaga. É compreender a necessidade da empresa, a realidade da função, o momento da organização e o profissional que poderá se desenvolver naquele contexto.

Isso exige ir além de: “Essa pessoa sabe fazer?"
E acrescentar: “Essa pessoa compreendeu onde está entrando?”
“A empresa está sendo clara sobre o que espera?”
“Existe espaço para essa relação se desenvolver?”

> *Toda contratação inicia uma relação. A qualidade dessa relação começa pelas escolhas feitas na entrada.*



Contratar não significa integrar

O contrato foi assinado. Os acessos foram liberados. A pessoa conheceu a equipe. Mas isso significa que ela está integrada? Nem sempre.

Integrar é ajudar alguém a compreender:

como a empresa funciona;

como as decisões acontecem;

como as pessoas se relacionam;

quais comportamentos são valorizados;

onde buscar ajuda;

como seu trabalho contribui para o todo.

Os primeiros dias ensinam muito

Os primeiros dias dentro de uma organização enviam mensagens importantes. Nem sempre pelo que é dito. Mas pelo que é vivido.
se alguém estava esperando por ela;
se sua função está minimamente organizada;
se existe alguém disponível para orientar;
se as informações são claras;
se as relações parecem respeitosas;
se existe coerência entre aquilo que ouviu no processo seletivo e aquilo que encontrou.

> *O primeiro dia apresenta a empresa. Os primeiros meses mostram como é realmente fazer parte dela.*

Integração vai além do onboarding

Onboarding é importante. Mas integração não deveria terminar quando acabam as apresentações iniciais.

- Acompanhar
- Perguntar
- Dar espaço para dúvidas
- Oferecer feedback
- Ajudar na construção das relações
- Clarear prioridades e alinhar expectativas

Integrar é continuar presente depois da chegada.



Estar dentro não significa pertencer

Uma pessoa pode trabalhar durante anos em uma empresa e nunca se sentir verdadeiramente parte dela.

Pertencimento aparece quando existe a percepção de que:

minha presença tem significado;

meu trabalho é reconhecido;

compreendo meu papel;

posso me expressar com respeito;

existe espaço para contribuição;

as relações possuem confiança;

há coerência entre discurso e prática.

Pertencimento é construído nas experiências

Grandes discursos podem inspirar. Mas são as experiências cotidianas que confirmam — ou contradizem — aquilo que uma empresa diz valorizar.
Uma liderança que explica uma decisão. Um feedback realizado com respeito. Uma contribuição considerada. Um esforço reconhecido. Um erro tratado com maturidade. Um conflito enfrentado. Uma promessa cumprida.

> ***"É assim que as coisas acontecem aqui."***

E é nesse cotidiano que o vínculo se fortalece ou se fragiliza.

O que faz uma pessoa se sentir parte?

Clareza
Compreender o próprio papel e o que se espera.

Confiança
Trabalhar e se relacionar sem medo constante.

Reconhecimento
Perceber que contribuição e desenvolvimento são vistos.

Participação
Encontrar espaço para falar e colaborar.

Coerência
Proximidade entre discurso e prática.

Desenvolvimento
Enxergar possibilidade de aprender e evoluir.

Relações
Conviver com respeito e colaboração.

Sentido
Compreender como o trabalho contribui para algo maior.

O que pode enfraquecer o pertencimento?

O vínculo nem sempre se rompe por causa de um grande acontecimento. Ele também pode ser enfraquecido aos poucos.

Quando existe distância entre discurso e prática.

Quando ninguém explica decisões importantes.

Quando contribuições nunca recebem retorno.

Quando o reconhecimento não acontece.

Quando os papéis são confusos.

Quando as relações deixam de ser respeitosas.

Quando a liderança muda constantemente de direção.

Quando o profissional deixa de enxergar perspectivas.

Pertencimento não se constrói com ações isoladas

Eventos internos podem ser positivos. Confraternizações podem aproximar pessoas. Brindes podem criar boas experiências. Campanhas podem reforçar mensagens importantes.

Mas nenhuma dessas iniciativas substitui aquilo que acontece todos os dias dentro da organização.

Uma empresa não constrói pertencimento apenas dizendo: *"Aqui somos uma família."*

> ***Ações aproximam. Relações consistentes sustentam.***



Pertencer também é contribuir

Até aqui, olhamos bastante para aquilo que a organização pode construir. Mas uma organização saudável não se faz de um lado só.

Cada pessoa também influencia o ambiente do qual participa:

- na forma como se comunica;
- na maneira como trata outras pessoas;
- na disposição para colaborar;
- na responsabilidade com aquilo que assume;
- na forma como participa de soluções;
- na maneira como lida com conflitos e mudanças.

CONTRIBUIR TAMBÉM É ASSUMIR PARTE DA CONSTRUÇÃO

A organização pode criar espaço para participação, colaboração e reconhecimento.
Mas cada pessoa também escolhe como ocupa esse espaço, como contribui, como se relaciona e como participa das soluções.

> ***Fazer parte também significa assumir responsabilidade pelo ambiente que ajudamos a construir.***

Do "eu trabalho aqui" ao "eu contribuo aqui"

Existe uma diferença importante entre cumprir uma função e compreender o impacto da própria presença.

Contribuição também pode acontecer quando alguém:

- faz uma pergunta necessária;
- aponta uma melhoria;
- compartilha conhecimento;
- acolhe um colega;
- assume responsabilidade por um erro;
- propõe uma solução;
- ajuda a equipe a avançar.

Protagonismo não é fazer tudo sozinho

Protagonismo às vezes é confundido com individualismo. Mas uma organização saudável não precisa de pessoas tentando resolver tudo sozinhas.

Uma organização saudável precisa de pessoas capazes de:
compreender seu papel;
assumir responsabilidades; pedir ajuda quando necessário; participar das soluções; colaborar com o coletivo.

> ***Contribuir não é carregar a empresa nas costas. É compreender que nossas atitudes também fazem parte da empresa que estamos construindo.***



Permanência é consequência, não ponto de partida

Muitas empresas querem reduzir turnover. Mas talvez a pergunta não devesse ser apenas: *"Como fazemos as pessoas ficarem?"*

> ***"Que razões estamos construindo para que elas queiram permanecer?"***

Desenvolvimento. Relações. Confiança. Reconhecimento. Perspectivas. Coerência. Identificação com a cultura. Sentido no trabalho.

Permanecer não é prender

Nem toda saída representa fracasso. Pessoas mudam. Empresas mudam. Projetos terminam. Novos caminhos aparecem.
Uma relação profissional não precisa durar para sempre para ter sido positiva.
Escutar quem sai pode gerar aprendizado. Reconhecer ciclos também faz parte da gestão de pessoas.

> ***O objetivo não é impedir alguém de sair. É construir relações que façam sentido enquanto existirem.***

Além do Óbvio · Caso real de consultoria

Quando distância física não precisava significar distância organizacional

Em uma organização, um ponto de atenção apareceu relacionado a trabalho remoto e isolado. Mas a realidade era diferente do home office tradicional.

Parte importante dos profissionais atuava grande parte do tempo fora da estrutura física da empresa, em atividades externas.

O aprofundamento mostrou que o aspecto relevante não era "onde essas pessoas trabalhavam", mas como elas permaneciam conectadas à organização: comunicação, acompanhamento, integração, contato com a liderança, sentimento de fazer parte.

O aprendizado: pertencimento não depende apenas de proximidade física. Distância física não precisa significar distância organizacional.

Identidade da organização preservada.

Além do Óbvio · Caso real de consultoria

Quando pertencer a uma liderança não significa pertencer à organização

Em uma organização, havia uma forte ligação entre parte da equipe e um antigo diretor que já não fazia mais parte da empresa.

Mesmo após sua saída, muitas pessoas continuavam emocionalmente vinculadas à forma como ele liderava, às decisões que tomava e à relação que havia construído com o grupo.

Esse vínculo começou a aparecer na rotina por meio de comparações com a gestão atual, resistência a novas orientações, dificuldade de confiar em novas lideranças e uma sensação de que a "empresa de antes" ainda era a principal referência.

O problema não era a existência de boas relações no passado.

O ponto de atenção estava em perceber que parte do pertencimento havia sido construída em torno de uma pessoa — e não suficientemente em torno da organização, de sua cultura, de seus valores e de seu propósito.

O trabalho não era apagar essa história nem desqualificar a liderança anterior.

Era ajudar a organização a construir novos vínculos, fortalecer a confiança na liderança atual e criar referências coletivas capazes de sustentar a cultura para além de uma única pessoa.

O aprendizado: vínculos fortes são importantes. Mas pertencimento saudável precisa sobreviver às mudanças de liderança.

Quando a cultura depende de uma pessoa, a saída dessa pessoa pode levar junto parte do vínculo da organização.

Identidade da organização preservada.

Quando as pessoas escolhem permanecer

Permanência saudável não significa ausência de dificuldades. Significa existir uma relação suficientemente consistente para que os desafios possam ser enfrentados.

Pessoas encontram razões para continuar quando percebem:

- que conseguem se desenvolver;
- que são tratadas com respeito;
- que podem confiar nas relações;
- que seu trabalho tem valor;
- que há coerência entre discurso e prática;
- que sua contribuição importa.

VOCÊ SABIA?

Pertencimento não é um benefício que a empresa entrega pronto. Ele é construído nas experiências que acontecem ao longo da relação. Desde o primeiro contato com uma vaga até a forma como alguém é recebido, liderado, ouvido, reconhecido, desenvolvido e convidado a contribuir.

"O que estamos fazendo todos os dias para construir uma relação na qual as pessoas encontrem espaço para pertencer e contribuir?"

Do pertencimento à permanência

ENTRAR
Criar uma relação com clareza e alinhamento.

INTEGRAR
Encontrar seu lugar e compreender a organização.

PERTENCER
Construir confiança e percepção de fazer parte.

CONTRIBUIR
Participar ativamente da construção do ambiente.

PERMANECER
Encontrar razões para continuar nessa relação.

Pertencer não é chegar a um destino. É continuar construindo vínculo.

O MÉTODO NA PRÁTICA

Método Além do Risco: uma metodologia de Desenvolvimento Organizacional.

Movimento	Papel
01 · ENTENDER Compreender a realidade	Compreender a realidade e os fatores que influenciam a organização
02 · FORTALECER Fortalecer as bases	Fortalecer as condições que sustentam liderança, comunicação, relações, organização do trabalho e cultura
03 · AGIR Transformar diagnóstico em ação	Diagnosticar, priorizar, desenvolver, acompanhar e reavaliar
04 · PERTENCER Construir e sustentar vínculos	**Criar relações em que as pessoas possam integrar-se, participar, contribuir e encontrar razões para permanecer**

A JORNADA CONTINUA

O PERTENCER não encerra o processo. Ele sustenta tudo o que foi construído, e cada vínculo fortalecido abre espaço para novas relações.

Entrar.
Integrar.
Pertencer.
Contribuir.
Permanecer.

Porque organizações saudáveis não se constroem de um lado só. Elas são construídas, todos os dias, por quem as faz acontecer.

E agora, como o método pode avançar na sua organização?

O PERTENCER é um dos movimentos do Método Além do Risco. Sua aplicação pode acontecer por diferentes caminhos:

Palestras: sensibilização de lideranças e equipes sobre pertencimento, integração, cultura e relações de trabalho.
Workshops: construção prática de ações voltadas à integração, participação, reconhecimento, desenvolvimento e fortalecimento de vínculos.
Diagnóstico Organizacional: leitura da experiência das pessoas ao longo da jornada na organização, identificando pontos de atenção relacionados à entrada, integração, participação, contribuição e permanência.
Consultoria: desenvolvimento e acompanhamento de estratégias para fortalecer vínculos, integração, cultura e experiência das pessoas na organização.

A jornada não termina aqui. PERTENCER sustenta aquilo que os outros movimentos ajudaram a construir.

gabriela@newsoft.etc.br
newsoft.etc.br
(11) 2391-2610 · (11) 99440-2163

AUTORA

GABI OTTOLINI

Especialista em Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Pessoas, apoia organizações na construção de ambientes de trabalho mais estruturados, saudáveis e preparados para gerar resultados sustentáveis.

É criadora do Método Além do Risco, metodologia de Desenvolvimento Organizacional estruturada nos movimentos Entender, Fortalecer, Agir e Pertencer, e também do Recrutamento Inteligente, abordagem voltada à conexão entre perfil, função, cultura e contexto organizacional.

À frente da Consultoria de Pessoas da Newsoft, conecta liderança, cultura, comunicação, gestão de pessoas e estrutura organizacional às necessidades reais do negócio, com foco no fortalecimento de pessoas, lideranças, relações de trabalho e culturas organizacionais.



- MBA em Recursos Humanos
- Pós-graduação em Neurociência, Psicologia Positiva e Mindfulness
- Pós-graduação em Conciliação e Mediação de Conflitos
- Pós-graduação em Visão Sistêmica Integrada
- Formação Implementador de NR-1 & Saúde Mental Corporativa
- Bacharelado em Comunicação Social

E VOCÊ...

JÁ DECIDIU IR ALÉM?

Além do risco. Além do problema. Além do óbvio.

ENTENDER · FORTALECER · AGIR · PERTENCER

ENTENDER permite compreender. FORTALECER cria base. AGIR transforma. PERTENCER sustenta.

A transformação começa quando o olhar vai além.
Porque empresas são construídas por pessoas. E pertencer também é contribuir.

Conteúdo e autoria: Gabi Ottolini · Realização: Newsoft
Projeto gráfico e diagramação por Bruna Antunes dos Santos