

dilema na gestão por telas

A troca do comando e controle
pela autonomia digital tem gerado
ganhos em eficácia e muitas dúvidas:

*até quando os bons resultados vão
permanecer sem o olho no olho?*

Dnews

OUTUBRO 2020

D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

A PROUD MEMBER OF
AESC



DNEWS

Órgão de divulgação da Dasein®.

CEO: Adriana Prates

Diretor Executivo: Daniel Rezende

A Dnews® é uma revista bimestral da Dasein Executive Search.

Comentários e sugestões: comunicacao@dasein.com.br

CONTEÚDO

Conceito Gráfico: Thiago Colares

Redação e edição: Aline Ferreira

Revisão: Felipe Resende

CONTATO

Avenida Raja Gabáglia . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31. 3291 5100

E-mail: dasein@dasein.com.br

www.dasein.com.br

.04

CULTURA COMPARTILHADA

Integrantes do time Dasein indicam obras que estimulam reflexões para além do escritório.

.06

ESCOLA DE MÚSICA

O que o Rivadávia Drummond, um dos maiores nomes da educação mundial, aprendeu ao montar uma banda.

.08

A LIDERANÇA REMOTA E SEUS DILEMAS

AngloGold, Take e VLI compartilham suas experiências com o home office em larga escala e impasses sobre o futuro desse modelo.

.14

DO PÚBLICO AO PRIVADO, O DESIGN

O premiado designer Thiago Colares amplia o entendimento sobre um ofício onipresente em soluções individuais e coletivas.

.22

CORRERIA EM XEQUE

Sem tempo para refletir, não há inovação. Nem entregas com valor. Mas porque, afinal, corremos tanto? Provocação mais que oportuna, por Denise Eler.

.26

A ROTINA PEDE PAUSAS

Poesia para contemplar sem pressa.

ACHADOS DO TIME



Rolling Thunder Revue: A Bob Dylan Story
Fotografia: Netflix - divulgação.

PENSAR O MUNDO PELA ARTE DE DYLAN E SCORSESE

Janice Valentim

Um mergulho na lendária turnê “Rolling Thunder Revue”, de Bob Dylan, e no interior dos Estados Unidos de 1975 e 1976: essa é a proposta do novo documentário de Martin Scorsese, escolha da consultora da Dasein Janice Valentim. Ao reunir artistas como Joan Baez, Joni Mitchell, Ramblin’ Jack Elliott e Allen Ginsberg, a “turnê colaborativa”, e pouco típica para a época, ganha uma interessante abordagem do mestre Scorsese em um longa documental (mas que não deixa de flertar com a ficção).

Para Valentim, o que mais chamou sua atenção no filme foi a música composta por Dylan que relata a história de Hurricane Carter, uma promessa no boxe na década de 1960, que é injustamente acusado e condenado por um júri branco à prisão perpétua pelo homicídio de três pessoas. “Ler artigos, livros ou assistir filmes, além de inspirar muitas reflexões, é uma forma de estar alerta a realidades que não são aquelas que sonhamos para ninguém, onde há preconceitos, injustiças que vivenciamos em diversos cenários e contextos.”

O que: Documentário “Rolling Thunder Revue: A Bob Dylan Story” | **Onde assistir:** Netflix

REINVENÇÃO QUE FAZ RIR E REFLETIR

Rebeca Prates

Ser demitido não é fácil pra ninguém. Ser demitido depois dos 40 anos, em um mercado repleto de preconceitos, é um desafio ainda maior. “Os Estagiários”, filme dirigido pelo cineasta canadense Shawn Levy, consegue abordar esse assunto com leveza e humor, mas sem dispensar a reflexão, como ressalta a estagiária de Psicologia da Dasein, Rebeca Prates, autora da dica. O longa acompanha a história de dois vendedores de relógios (interpretados por Vince Vaughn e Owen Wilson) que ficam desempregados após a empresa fechar as portas. Sentindo a necessidade de se reinventar e mesmo sem entender nada sobre tecnologia, eles se candidatam ao programa de estágios do Google.

“A partir dessa experiência, podemos aprender muitas lições. Uma delas é que devemos procurar sair da nossa zona de conforto, principalmente quando as coisas não estão mais funcionando bem e assim nos esforçarmos diante das mudanças, nos adaptando a elas.” Outro aprendizado do filme, segundo Prates, é saber trabalhar em equipe, unir as diferentes habilidades de cada pessoa, independente da idade, gênero e cultura e usá-las a favor de todos para, no final, conseguir resultados melhores e mais completos. “Outra mensagem que o longa destaca: a importância de confiar em nosso potencial e acreditar que somos capazes de fazer coisas que muitas vezes nem imaginamos que poderíamos conseguir.”

O que: Filme “Os Estagiários” | **Onde assistir:** Amazon Prime Video

PLANEJAMENTO: UMA BÚSSOLA PARA UNIVERSITÁRIOS

Mariele Zapula

Concentração nos estudos, produção de conhecimento, provas, pressão para escolher onde se quer chegar. Diferente do que muitos pensam, a vida do universitário não é fácil. Sobretudo quando há um excesso de dúvidas sobre o caminho a ser trilhado ou sobre a identificação de um propósito. Esse é o ponto de partida do livro “Coaching para universitários: É planejamento que fala?”, selecionado pela consultora da Dasein Mariele Zapula.

“O livro do admirado e querido professor universitário Altamir Fernandes de Oliveira traz lições, reflexões e orientações de como podemos utilizar ferramentas simples da administração e do coaching para planejar e direcionar nossos estudos e a nossa vida”. Tendo como público-alvo os universitários, a obra é de fácil leitura, com um conteúdo simples e direto e ensinamentos que podem ser absorvidos e praticados por todos os públicos. Por meio da demonstração de técnicas e exemplos de superação entre universitários, o livro mostra como métodos de administração podem auxiliar na construção de um planejamento eficaz e organização de rotinas.

O que: Livro “Coaching para universitários: É planejamento que fala?” | **Onde comprar:** amazon.com.br

O QUE APRENDI COM A MÚSICA

Por Rivadávia Drummond



Fotografia por Josh Sorenson / Unsplash

O ano era 1995 e estava decidido a montar a melhor banda de pop, funk e soul de Belo Horizonte. Já acumulava experiência como músico tendo passado por vivências que muito me marcaram na cidade, como Markão & Banda, no Western House Neon, Cia. Supertramp, no Mr. Beef, Geraes Big Band, da Escola de Música da UFMG, e Orquestra Sinfônica de MG, no Palácio das Artes.

Montar o time dos sonhos requeria competências ímpares de relacionamento, além do entendimento de que quaisquer organizações – até mesmo orquestras e bandas de música – são arenas políticas (já assistiu ao filme “Ensaio da Orquestra” do Fellini?). No meio musical, os bons relacionamentos começam com o reconhecimento dos outros de que você é competente como músico e transita bem pelos mais diversos ambientes.

Minha escolha do time foi cirúrgica: três cantores, um naipe de sopros (sax, trompete, trombone), contra-baixo, teclado, guitarra e bateria (eu era o baterista). Mal sabia que já virara um “headhunter” ao pegar o carro e dirigir para tudo quanto é lugar da região metropolitana de BH para conversar com talentos. Eu me lembro de bairros que nunca tinha ouvido falar, igrejas e religiões que desconhecia e casebres que duvidava ser possível viver tanta gente junta. Daí era preciso vender o meu sonho, contar a história mil vezes (sim, quem conta um conto, aumenta um ponto!), mostrar para onde o sonho nos levaria e como chegaríamos lá.

Fracassos e sucessos, o time estava recrutado. O novo problema a me golpear era o velho dilema econômico de “desejos ilimitados e recursos escassos”. Boa parte dos músicos não tinha a gra-

na para investir ou não sobrava renda extra para cobrir todos os custos envolvidos. Como todo empreendedor, tirei dinheiro do bolso e investi também incontáveis horas de trabalho que compreendiam desde ensinar inglês para os cantores, a buscar patrocínios para ajudar no custeio.

“

Montar o time dos sonhos requeria competências ímpares de relacionamento, além do entendimento de que quaisquer organizações – até mesmo orquestras e bandas de música – são arenas políticas.

”

Consegui então quem patrocinasse o figurino da dança, o site da banda (raro e caro na época), a academia de ginástica e até mesmo uma coreógrafa para ensinar alguns passos de dança para todos os robôs envolvidos. Não obstante os exaustivos ensaios semanais, o reforço ao trabalho em equipe e a administração de alguns “comportamentos de diva”, ainda faltava o principal: uma boa agenda de shows para tranquilizar a moçada com a certeza de que haveria dinheiro no bolso de todos. Consegui fechar uma temporada numa casa em alta em BH à época, o Circuito Circo Bar.

Inúmeras lições me vêm à mente enquanto escrevo estas linhas. Vitórias e fracassos, inúmeros erros e aprendizados: a necessidade é realmente a mãe de todos as invenções. Aprendi no amor e na dor sobre liderança, relacionamento, ges-

tão de talentos, trabalho em equipe e articulação política, dentre inúmeros outros tópicos que não caberiam nestes parágrafos. Houve momentos de euforia e de estar realizando algo grande, me regozijava ouvir o sonzaço daquele timaço tocando junto. Outros momentos eram de profundo desânimo e de estar sozinho remando contra a maré. Não é essa a vida de um empreendedor? Pois é, nenhuma escola ensina isso dessa forma.

A banda acabou pouco mais de dois anos da sua criação, atropelada por novas tendências musicais como o pagode e o axé que rapidamente – e *ad nauseam* – consumiram a preferência dos frequentadores dos espaços de música ao vivo. Durante esses anos como músico também dei aulas de música para pagar as contas e até hoje me impressiono como isso apurou a minha didática e compreensão de múltiplas pedagogias. São competências nas quais me fio hoje como pai, professor, executivo e conselheiro.

Contudo, falta responder a pergunta com a qual sou sempre defrontado: “O melhor da experiência com a música?” Respondo sem tergiversar: depois de um tempo na banda, a cantora original não aguentou a pressão e resolveu largar a empreitada. Na contratação e seleção da nova cantora, acabei encontrado o “love of my life”, minha parceira no crime desde 1996, Carem Rocha Soares. E você, o que aprendeu com as artes?



Por Rivadávia Drummond

Pós-doutor pela Faculty of Information Studies da Universidade de Toronto no Canadá, Doutor, Mestre e Bacharel pela UFMG. Membro do Conselho de Administração da Vitru Ltd. (Nasdaq/VTRU), Clinical Professor na WP Carey School of Business da Arizona State University (EUA) e Associate Professor na Universidade Politécnica de Hong Kong.

Fotografia: arquivo pessoal



DO CONTROLE À CONFIANÇA

Na era do trabalho remoto, a autonomia vem impulsionando resultados, mas as lideranças vivem um dilema: **sem olho no olho, é possível humanizar a gestão feita por telas e ter eficiência a longo prazo?**

Fotografia: Karolina Grabowska

“Any time, anywhere, any device”. O mantra do trabalho remoto, popular no Vale do Silício, chegou com força às empresas de tecnologia do Brasil e está se espalhando (agora com mais velocidade) entre as organizações ditas “tradicionais”. Nesse modelo, comando e controle dão lugar à autonomia e confiança - o alicerce da alta performance, como garantem lideranças à frente do celebrado celeiro da inovação.

De fato, não dá para negar as vantagens do home office. Nem seus inconvenientes, como certa frieza provocada pela gestão feita por telas. Segundo estudiosos das relações humanas, dificilmente será possível preservar os ganhos do olho no olho, entre outras particularidades da interação presencial, para nutrir, a longo prazo, um verdadeiro engajamento ou espírito de equipe.

Em artigo recente, a professora Tracy Dennis-Tiwary defende que, no ambiente de trabalho, a quebra do contato visual e relações distantes pode comprometer a capacidade de resolver problemas, gerar ansiedade e estimular maior atenção a informações negativas do que positivas. Ela ressalta que seres humanos evoluíram para confiar em sinais como o olhar para aprender sobre si mesmos, se comunicar e colaborar efetivamente e o uso excessivo do celular é uma ameaça a esse componente essencial da nossa humanidade.

“Sem dúvidas, o home office traz os desafios da distância. Porém, as ferramentas tecnológicas servem também para aproximar as pessoas.” Esse é o relato da gerente de Desenvolvimento Organizacional da VLI, Franciele Pedrosa, empresa que passou a ter 2 mil colaboradores trabalhando de casa durante a pandemia da Covid-19. Mesmo a distância, equipes e gestores não abriram mão de encontros virtuais periódicos, assim como celebrações importantes e encontros de feedback. “As lideranças foram

incentivadas a estarem mais presentes com os times. Entendemos que era importante dar apoio e suporte aos empregados que no momento passaram não apenas por um período de home office, mas, também, por um período de fragilidade em razão da pandemia. E a disponibilidade das lideranças foi primordial para manter os laços. Conseguimos construir esse relacionamento com as equipes e os resultados têm sido excelentes.”

“

Sem dúvidas, o home office traz os desafios da distância. Porém, as ferramentas tecnológicas servem também para aproximar as pessoas.

”

De acordo com Pedrosa, em pesquisa realizada na empresa, 98% dos participantes relataram que o apoio do gestor aumentou durante essa fase e 85% aprovaram o modelo de trabalho. “O que nos faz crer que as ações voltadas para as pessoas repercutiram de maneira muito positiva. Além disso, identificamos, nos últimos meses, um aumento na produtividade, melhores entregas e resultados, mesmo diante da pandemia e do desafio de se adaptar a uma rotina diferente.”

Pensando no futuro, ela aposta na continuidade de reuniões e treinamentos virtuais. “Para uma grande equipe de 7.500 pessoas em dez estados e 300 cidades, isso representa mais agilidade e oportunidades de conexão, já que uma das nossas premissas é o apoio ao protagonismo e a autonomia dos profissionais. Acreditamos que uma

relação de confiança e proximidade entre lideranças e equipes é a base desse relacionamento.”

A autonomia do colaborador também é citada pela Take Blip (eleita uma das melhores empresas para se trabalhar pelo Great Place to Work) como algo inerente à sua cultura. E autonomia, para eles, não tem relação com independência, como explica Josiane da Mata, HR Business Partner da empresa. “Esperamos funcionários que sejam autônomos, que assumam responsabilidades, que proponham novas ideias, ferramentas, que tragam sugestões, mas que não sejam independentes. A ideia é que trabalhem em time, compartilhando suas atividades, status e dificuldades.”

Por mais que Take seja uma empresa de base tecnológica, o trabalho remoto ocorria eventualmente antes da pandemia. “Tivemos que agir rápido, encontrar formas de nos comunicar bem, sempre com uma preocupação geral: ‘como todos estão?’. Aprendemos do zero a gerir equipes de forma remota e nos organizar. E para nossa surpresa, não foi difícil. A comunicação fluiu bem e os ritos dos times aconteceram.” Ponto para a autonomia, que já era uma realidade na empresa.

Passado alguns meses de home office e apesar de tudo correr bem (toda estrutura necessária foi enviada à casa dos times), grande parte dos colaboradores tinha esperança de retornar ao escritório. “Percebemos, então, o adoecimento de alguns funcionários, cansaço e um misto de sentimentos por estarem passando por esse momento. Criamos um programa de apoio, chamado Take.Care. Semanalmente, disponibilizamos profissionais da saúde para falar sobre algum tema como diversão em casa, cuidados, escuta ativa de psicólogos para acolher nossos funcionários. Implementamos uma ferramenta de ‘sentimentos e prioridades’ e, semanalmente, os

funcionários preenchem para que sua liderança direta consiga atuar mais rapidamente quando algo acontece.”

Para não perder a riqueza das relações, Josiane da Mata conta que eventos mensais e happy hours foram mantidos de forma remota. “A nossa reunião de resultados, que acontece semestralmente com toda a comunidade, foi realizada a distância, uma experiência desafiadora e muito elogiada. Após a reunião, fizemos uma live com um grande artista mineiro para celebrar mais essa conquista. Adaptamos todas as nossas práticas e ritos para o remoto, sem perder o cuidado com o outro, a excelência na forma de fazer, o trabalho em conjunto.”

INCENTIVAR A CRIATIVIDADE COLETIVA NO HOME OFFICE É UM DOS MAIORES DESAFIOS

Apesar da melhoria de performance e resultados relatados por muitas empresas que aderiram ao home office em larga escala, Camilo de Lelis, vice-presidente da AngloGold Ashanti, faz uma ponderação quanto à sustentabilidade desses bons índices. “Não sabemos plenamente os efeitos de longo prazo de um modelo amplo de atividades sendo realizadas a distância”, diz. “A produtividade individual cresceu muito com o home office em massa, porém a criatividade coletiva necessária às organizações foi afetada no caminho oposto.”

“Li recentemente um artigo comparando o home office ao lançamento da ‘New Coke’, ocorrido em 1985. O autor narra que, ‘nos primeiros go-

les, os consumidores de fato preferiram o sabor mais açucarado, mas ele se torna enjoativo rapidamente e piora substancialmente a experiência de beber uma latinha inteira”, relata. Segundo ele, é importante usar a tecnologia a nosso favor, ela deve conectar pessoas e não afastá-las, mas as organizações deverão avaliar bem para dosarem o seu melhor equilíbrio de realização dos trabalhos, seja na empresa ou em home office.

Adriana Prates, CEO da Dasein, corrobora com a ponderação de Lelis. “Ainda há muito para aprender, para adaptar. É importante entender que todo modelo de gestão tem vantagens e desvantagens e atentar-se, também, aos diferentes perfis das pessoas. Existem estilos comportamentais que se adaptam ao home office, outros não. Autogestão e disciplina são essenciais para quem fica em casa, porém é necessário avaliar se a maioria possui essas características.”

LIDERAR A DISTÂNCIA: NO PÓS-PANDEMIA, O ESTÍMULO À SAÚDE FÍSICA E MENTAL É INDISPENSÁVEL

Os efeitos do pós-pandemia na saúde mental dos profissionais começam a gerar dados úteis para direcionarem ações por parte das empresas. Segundo pesquisa da consultoria de análises Harris, encomendada pela Microsoft, 44% dos participantes alegaram que a pandemia aumentou o sentimento de exaustão e burnout. O estudo ouviu 6 mil pessoas de oito países, incluindo o Brasil.

Diante do crescimento de transtornos emocionais, é importante que as lideranças olhem, primeiro, para si (cabe aqui a surrada, porém

pertinente, metáfora da máscara de oxigênio). Para auxiliar as lideranças nesta tarefa, Adriana Prates propõe uma reflexão, sobretudo, sobre a vida pessoal. “É hora de fortalecer os vínculos familiares, investir em hobbies que aumentem o prazer de viver. As artes, por exemplo, têm papel fundamental tanto na apreciação como na prática. É possível pintar, fotografar, aprender uma língua estrangeira, praticar um novo instrumento musical, escrever, dançar... Humanos fazendo coisas humanas.”

Outro ponto importante é não abrir mão das férias e usá-las da melhor forma que conseguir, assim como os feriados para atividades revigorantes. “Desconectar-se do celular, das mídias sociais, que seja por um, dois ou três dias todos os meses. Praticar exercícios físicos, ter uma alimentação saudável. Tudo isso implica em cuidar das emoções e dos sentimentos. Mas, se for o caso, pode ser necessário buscar ajuda por meio de psicoterapia e análise.”

Em relação aos cuidados com os colaboradores, Prates destaca que as lideranças precisam criar metas alcançáveis, eliminando a cultura da ameaça, do medo e da chantagem. A dirigente indica a diminuição do nível de pressão por resultados, a criação de programas de desenvolvimento humano, ampliando o conhecimento que cada um tem de si e daqueles que convivem. “Necessário também estimular momentos de descontração, priorizar os elogios genuínos em detrimento das sessões de feedbacks penosas e unilaterais. Enfim, tratar os profissionais como seres humanos e não como máquinas.”

Para as empresas que pretendem dar sequência ao home office em larga escala, Adriana Prates recomenda a manutenção dos momentos de “cafezinho”, os encontros informais virtuais de lazer e outros rituais já estabelecidos. “Essa é

QUAIS COMPORTAMENTOS SÃO ESPERADOS DOS COLABORADORES?

Com a ajuda de **Adriana Prates**, listamos os principais comportamentos esperados pelas lideranças de seus colaboradores. Acompanhe:

01. Conheça melhor a sua liderança;
02. Entenda quais são as expectativas em relação a metas e resultados individuais e coletivos;
03. A partir do estilo de sua liderança (há os mais liberais e outros mais autoritários) estabeleça um canal de comunicação adequado, exercitando boas práticas de aproximação;
04. Peça feedbacks sobre o andamento de sua performance;
05. Pense em como apoiar as lideranças nos momentos mais difíceis.

uma forma de reduzir o impacto negativo da ausência de trocas presenciais. Tenho estimulado meus clientes a criarem o encontro. Uma modalidade de reunião rápida que visa saber como cada um está, como cada um se sente, quais situações estão enfrentando e assim criar um bom clima de trabalho. São práticas simples de gestão que apostam na autonomia e na confiança, que permitem as pessoas crescerem e mostrarem até onde elas podem chegar, sobretudo, em momentos desafiadores.”



Adriana Prates
CEO da Dasein e conselheira AESC para as Américas.
Fotografia: Camila Rocha



Camilo de Lelis
Vice-presidente AngloGold Ashanti.
Fotografia: AngloGold / Divulgação



Franciele Pedrosa
Gerente de Desenvolvimento Organizacional da VLI
Fotografia: VLI / Divulgação



Josiane da Mata
HR Business Partner da Take Blip
Fotografia: arquivo pessoal.

PROFISSÃO DESIGNER

Entrevista com Thiago Colares

“O design cumpre um papel efetivamente mais estratégico do que estético”



Fotografia por Markus Spiske / Unsplash

Ele está no celular que nos desperta, em nossas roupas e refeições. Sem ele, não seria possível se deslocar com rapidez; tampouco trabalhar, estudar ou descansar. Sim, o design está em praticamente tudo que nos cerca. Compreendê-lo como parte da solução para os mais distintos desafios individuais e coletivos é surpreendente. Mas enxergá-lo pelo olhar de Thiago Colares é fascinante.

Mestre em Design e Direção de Arte pela Escola Superior de Design de Barcelona (Elisava), Colares é considerado um dos mais respeitados designers do país. Já foi premiado pela Bienal de Design Gráfico do Brasil, Clube de Criação Publicitária de Minas Gerais e levou pra casa os prêmios IDEA Brasil e ABF+RDI. Por mais de 10 anos integrou o Grupo Imaginarium e esteve à frente de sua Diretoria de Marca e Produto. Com a generosidade e simplicidade que lhe são peculiares, ninguém melhor que ele para trazer luz à profissão designer.

01. Unindo técnica, funcionalidade e estética, o design é tanto um processo que ajuda a resolver problemas individuais e coletivos, como uma ciência que gera experiências inovadoras. Por ter um conceito amplo e navegar em diversas áreas, às vezes é difícil ser compreendido. Eis aqui o desafio: como explicar o que é design e, sobretudo, a sua importância, para os não entendidos?

Resolver problemas e gerar experiências inovadoras: essa dupla responsabilidade do design, como colocado, é uma forma bem interessante de sintetizar nossa razão de existir. Mas eu iria além, dizendo que talvez o grande porquê do design seja resolver problemas ao promover experiências. Resolver problemas através de experiências memoráveis. É por meio delas que as soluções devem ganhar vida.

Não há mais a opção “ou”. Vivemos a era do “e”, do somar, do pensar coletivo, do cocriar. E somente através de experiências que carreguem sentido, que imprimam mais significado para aquele determinado contexto, que as soluções do design poderão ampliar seu poder de voz e ser verdadeiramente transformadoras.

Promover experiências, colocando o cliente e seu problema como protagonistas, entendendo suas necessidades, demandas, enriquecendo seu repertório e entregando valor para a sua jornada no mundo é o único caminho. A relevância do design se amplia quando pensamos dessa maneira.

Mas como explicar o que é design? Bem, retomando o desafio de uma explicação mais racional e cronológica, ele nasce como disciplina, escola e ciência e se consolida efetivamente na Alemanha, em 1919, ainda que empiricamente o ser humano tenha criado ferramentas mais efetivas e soluções mais ergonômicas para os seus

problemas individuais e coletivos desde o início de sua história. E bebendo do universo das artes plásticas, das artes e ofícios, da arquitetura, o design se configura como esse conjunto amplo e complexo de ferramentas para projetar soluções e atender às nossas mais diversas demandas, finalidades e objetivos como seres sociais.

“

Somente através de experiências que carreguem sentido, que imprimam mais significado para aquele determinado contexto, é que as soluções do design poderão ampliar seu poder de voz e ser verdadeiramente transformadoras.

”

Para muitos, o design carrega o estigma de ser uma maneira de intervir esteticamente e deixar as coisas mais bonitas, apenas. Entendo e acredito que o design cumpre um papel efetivamente mais estratégico do que estético. A relevância da solução visual é, de fato, de grande impacto e amplitude, pelo poder de tangibilizar e materializar intenções, conceito e propósito. Mas precisamos entender que o tratamento visual, a adequação estética para essas diversas demandas e universos de aplicação é apenas uma das ferramentas do design. Antes de se pensar caminhos visuais e refinar a solução estética de um projeto, existe uma necessidade profunda de conhecimento do problema, do contexto, das intenções, das ne-



cessidades latentes, de oportunidades potenciais, de mapeamento de riscos, de projeção de cenários.

Design, dessa forma, é uma ponte entre realidade e o que ainda está por vir, e a materialização dessas possibilidades se dá por meio da articulação entre estratégia, método, disciplina e pensamento sistêmico.

O termo design vem do inglês e traz a ideia de projetar. Os caminhos que levam à concretização de um projeto de design se dão, na maioria das vezes, através de novas conexões que são estabelecidas e de novas configurações, muitas vezes de elementos que já existem. O repertório dos profissionais envolvidos associado a metodologias precisas que reordenem e reconfigurem as informações em torno das necessidades do cliente são o caminho mais provável para que se possam gerar soluções propositivas e relevantes para um determinado problema. Os caminhos criados a partir desse reordenar de repertório é o que leva o design a provocar a realidade e chegar a soluções tão adequadas quanto surpreendentes.

02. Das criações de Leonardo da Vinci, passando pelos produtos da revolução industrial, à escola Bauhaus, o design tem um papel notável em nossa história - legados que influenciam o modo de vida de muita gente até hoje. Pensando no que tem sido desenvolvido atualmente, você apontaria criações com semelhante impacto no comportamento humano, algo que permanecerá e influenciará gerações futuras? Por quê?

Leonardo da Vinci por muitos é considerado o primeiro designer de nossa história, dado tamanho brilhantismo, riqueza e método de sua estrutura de pensamento, além, obviamente, do impacto de suas proposições e criações. É supe-

rinteressante – e particularmente gratificante – vê-lo associado à gênese do pensar e fazer design. Digo isso pelo privilégio que o design tem de tangenciar de forma tão tranquila o mundo das artes, da ciência, da poesia, da inventividade e se beneficiar disso de uma maneira natural. A arte, em suas incontáveis formas de se expressar, sempre esteve como manifestação das realidades vividas pelo ser humano, seus dilemas, dores e prazeres. Mas, para além disso, cumpre um papel de questionar, de provocar e de propor outras formas de pensamento e de vislumbrar o que está além do que já é estabelecido como realidade. Isso não deixa de ser uma força libertadora e um sopro de renovação constante.



Ainda que não se faça valer exclusivamente de uma visão autoral, como acontece com os artistas, o design se beneficia e faz uso desse lugar de influência. Essa chance desafiadora de inspirar e intervir na forma de consumir e de se relacionar com os objetos, serviços, situações diversas e até mesmo na forma de se relacionar com os outros seres de seu convívio é, ao mesmo tempo instigante e apaixonante. O design de fato atravessa a Revolução Industrial, se fortalece com ela e evolui, acompanhando a própria evolução da sociedade, antecipando conceitos e criando demandas. Impossível pensar no impacto do design sem passar pelo universo da tecnologia que, mais do que nunca, avança a

uma velocidade luz. E, nesse contexto, impossível também não trazer a emblemática Apple, que instaurou novos códigos de interação com a tecnologia e que significam tanto hoje para o modo de relacionamento do homem com seus instrumentos cotidianos e até mesmo com seu entorno social. Steve Jobs redefiniu a forma como as pessoas interagem e transformou os negócios ao lançar um aparelho de design elegante e aberto à criação de novos aplicativos.

“

Essa chance desafiadora de inspirar e intervir na forma de consumir e de se relacionar com os objetos, serviços, situações diversas e até mesmo na forma de se relacionar com os outros seres de seu convívio é, ao mesmo tempo, instigante e apaixonante.

”

Mas penso ser extremamente válido colocar, junto ao exemplo óbvio do iPhone, tantas outras formas de atuação do design e tantos outros impactos que o ele promove no cotidiano, muitas vezes invisíveis, silenciosos e transformadores.

Da tecnologia que citei, viajo e vou até o saber ancestral para evidenciar que o design tem potência para alinhar uma narrativa que pode – e deve! – permear universos a princípio tão dicotômicos.

Sou um entusiasta dos saberes do povo e das culturas ancestrais traduzidas, ressignificadas e aplicadas em nosso contexto atual, bem como da Biomimética aplicada ao design. A inspiração na natureza, a generosidade da cultura vernacular, o respeito a tudo que elas nos entregam como soluções e caminhos possíveis é um repertório pronto a ser olhado e percebido com a devida importância que tem.

Eu penso em design e me emociono, porque percebo o seu poder se manifestando desde projetos como o AGT (A Gente Transforma), do Marcelo Resenbaum, que tem um impacto social, cultural e econômico enormes, até projetos globais de redesenho de processos e posicionamento de grandes marcas. O design consegue participar da revisão completa da linha de embalagem e compromissos públicos de responsabilidade da cadeia e de sustentabilidade como as gigantes Coca-Cola e Nestlé, por exemplo, têm assumido e que certamente terão impactos importantes para o planeta e futuras gerações.

As possibilidades de atuar em soluções que por ora são locais e que podem também ser globais, que vão de soluções tecnológicas à preservação da longevidade dos saberes de comunidades ancestrais e de nossa cultura, fazem do design essa ferramenta cotidiana poderosa de influência, transformação e legados.

03. Para ampliar a compreensão sobre a atuação nessa área, nada melhor que abordar a vivência de um grande especialista. Por que você escolheu o design como profissão? O que de melhor ele agregou à sua vida? E quais foram os principais aprendizados e desafios impostos até hoje?

Cursei design e publicidade na busca de um caminho mais completo e uma visão mais ampla

de carreira. Para mim foi uma base muito rica viver e experimentar essas perspectivas que se complementam e hoje entendo que fazem parte da minha forma de pensar e atuar.

Entrei no curso de Desenho Industrial na Escola de Design da UEMG, com o objetivo de experimentar e descobrir o que o Design poderia ser. A intenção era de buscar no design ferramentas para complementar e apoiar a visão da publicidade e acabou sendo o contrário. O design se tornou uma escolha definitiva, que se consolidou à medida que fui me apropriando de tudo que a profissão poderia me proporcionar.

A aplicação do design se dá em quase todas as esferas de nosso convívio social, se pensarmos em tudo que vemos, consumimos, experimentamos e usamos. Isso é muito rico e interessante. O design editorial está em todos os livros, revistas e publicações que consumimos; packaging design está em tudo que se refere à embalagens; design de produto em tudo que se pensa em produto e inovação; design de marcas na construção e gestão das marcas; o design de interface em todos os aplicativos e telas; web design na internet; design de sinalização em toda a informação visual trabalhada nos ambientes. E ainda está em eventos, em processos, em serviços, na infografia, nos jogos, no tratamento da informação, na moda, na concepção de ambientes, no varejo e em tantos outros formatos.

De todas essas possibilidades, escolhi o design gráfico, que, além de minha formação, é uma grande paixão. Ser designer me permite transitar por inúmeros contextos e universos, quando vivencio o mercado dos projetos em que atuo e com os quais compartilho meu modo de pensar. Essa dinâmica me permite aprender com cada nova demanda, com o segmento de atuação de cada cliente e isso é um grande privilégio. Aprender com a história, com os valores e com

a intenção de cada negócio é um processo muito enriquecedor.

Ao mesmo tempo, o designer nunca está sozinho. Ele geralmente anda em bando, trabalha em grupo e se relaciona com diversas interfaces, que vão desde ilustradores, fotógrafos, arquitetos, jornalistas, artistas, engenheiros de produção, cientistas, químicos, pesquisadores, antropólogos, chefs, vídeo-makers e animadores, roteiristas, publicitários, estilistas. Enfim, um projeto de design quase sempre é um grande portal de conhecimento, aprendizado e conexões com outros profissionais e áreas diversas, além de um grande desafio de compreensão de demandas e superação de resultados. É uma responsabilidade grande, ao mesmo tempo que se mostra um privilégio quando se coloca como forma de contribuir com a geração de valor e tangibilização de intenções e verdades.

“

Acredito ser necessário sempre assumir uma empatia estratégica para que cada cliente possa ampliar o seu poder de expressão através dos meus recursos. É preciso dar espaço para que as necessidades e a voz do cliente se manifestem e se potencializem por meio do design.

”



É preciso dar espaço para que as necessidades e a voz do cliente se manifestem e se potencializem por meio do design. Acredito ser necessário sempre assumir uma empatia estratégica para que a história de cada cliente amplie o seu poder de expressão através dos meus recursos. Essa bagagem eu levo pra vida e me faço valer do repertório que amplio quando faço uma imersão no universo de cada projeto. Essas camadas de conhecimento, essa aproximação com as necessidades humanas e as experiências acumuladas a partir disso certamente deixam o exercício do viver muito mais interessante.

04. Falando sobre mercado, como você enxerga a realidade do setor no Brasil? Há um entendimento, por parte das empresas/investidores, sobre sua importância na entrega de valor, resolução de problemas entre outros benefícios, ou ainda estamos longe disso?

—

Sou otimista e vejo que o momento abre oportunidades de aproximação de vários setores da economia com o design. As demandas atuais passam pelo pensamento projetual e sistêmico do design e o consumidor também se apropria de novas formas de discurso e expectativas em relação às marcas. É uma evolução na forma de conviver, consumir, se relacionar, cobrar, interagir e esperar das marcas. Portanto, acredito muito no crescimento do design como ferramenta de gestão, de diálogo e geração de valor. Estamos evoluindo e avançando nesse sentido.

O espaço que o design assume ganha maiores proporções e o mercado passa a entender que é possível lançar mão do design aplicado às suas diversas realidades. O design não deve ser artigo de luxo, mas permear todos os estratos e promover impacto e traduzir intenções de cada um deles.

Percebo, na prática, o interesse, o desejo e o movimento das micro e pequenas empresas, por exemplo, em direção a soluções efetivas por meio do design, independente de sua vertente ou modo de atuação. O design acelera o crescimento, quando consegue fazer parte do alinhamento entre marca, negócio e comunicação com um propósito que tenha impacto positivo no mundo, dados os novos parâmetros de convivência, de consumo, de sociabilidade e das demandas que surgem a partir disso.

É interessante, e eu diria urgente, entender o design como um modo de pensamento, como um modelo de pensar negócios e relações. A interdisciplinaridade e a confluência de interesses entre empreendedores, setores da economia e do exercício social podem e devem avançar muito e com mais agilidade se utilizarem do pensamento do design.

“

A interdisciplinaridade e a confluência de interesses entre empreendedores, setores da economia e do exercício social podem e devem avançar muito e com mais agilidade se utilizarem do pensamento do design.

”

A força do pensamento de sustentabilidade em suas inúmeras camadas, do foco no impacto ambiental das nossas formas e necessidades de consumo, da revisão de sistemas globais e com-

plexos de produção são outras pautas vitais das manifestações mais contemporâneas do design. Faz-se necessário assumir de imediato discussões sobre o papel das marcas na construção do futuro. E o design é sim um dos articuladores fundamentais dessas discussões e das soluções que se configuram e que poderão surgir a partir delas.

05. Pensando na era pós-pandemia, no crescimento acelerado de experiências individuais (não só no trabalho, mas em relações pessoais cada vez mais digitalizadas) e também no desafio das empresas para gerir trabalhadores dispersos fisicamente, é possível contar com o design como um aliado? Por quê?

As formas de se relacionar com o mundo mudaram, evoluíram, se reconfiguraram. Isso não se restringe às relações humanas, mas na relação homem-planeta. A gestão de recursos precisa ser cada vez mais colocada como pauta prioritária. Gestão de recursos não só naturais, mas recursos emocionais e inter-relacionais também. A escassez de liberdade, a privação e as novas necessidades que esse cenário trouxe certamente também geraram novas demandas para o design e experiências.

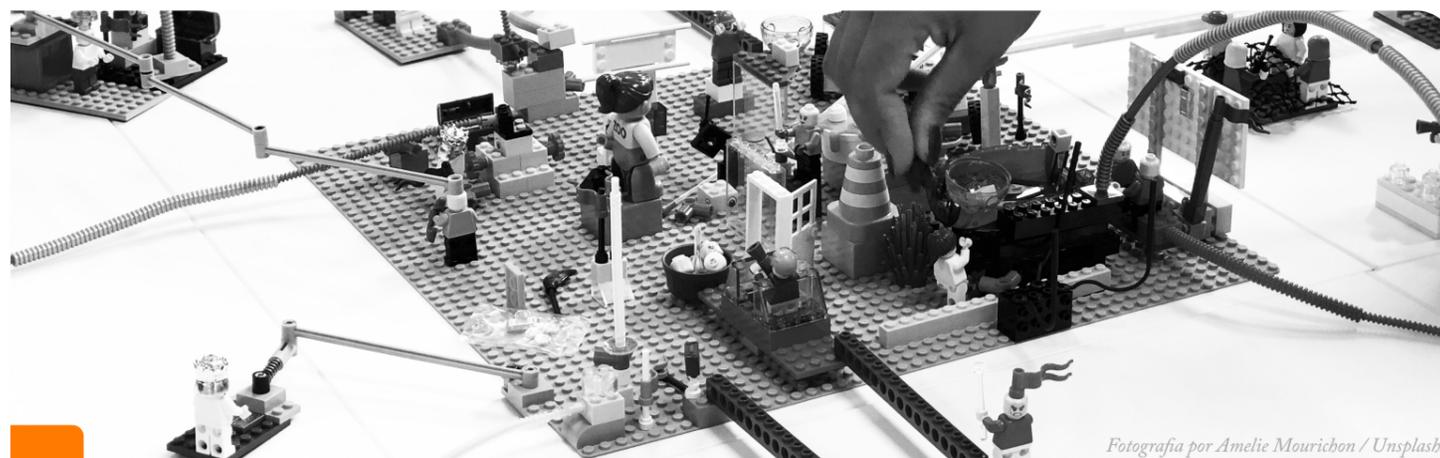
“
A revisão de espaços compartilhados, o repensar dos conceitos de coletividade impactaram não só a convivência em ambientes públicos, mas nos modelos presenciais de trabalho e na reconfiguração das rotinas.
”

Diante de tanto, é difícil pontuar um momento ou situação em que o design pode ser aliado, porque realmente as oportunidades são inúmeras. Tudo isso coloca no centro das discussões o design de serviços, o próprio design organizacional, as novas interfaces de plataformas de trabalho e cocriação remotas e fortalecem bastante o pensamento sobre UX design e estratégias de *customer centric*. A aceleração da transformação digital que já estava estabelecida antes do momento em que vivemos também coloca

um farol em metodologias que já vinham sendo muito exploradas como *agile*, o *design thinking* e todo o pensamento de omnicanalidade, do design associado ao marketing digital, à jornada do consumidor e soluções *mobile*. Mas a tecnologia que tanto ganha espaço nos fóruns de discussão atuais não pode nos trazer uma miopia.

Paralelo a isso, emergem demandas de afeto físico, de uma abordagem extremamente humana e ancorada em sentido, convidando marcas e a revisitarem suas formas de relacionar e de contribuir para um ecossistema social mais interessante e coerente. Se fortalecem pautas de diversidade, acesso e equidade em todos os níveis, revisão de modelos mentais, de consumo e de tantos conceitos cristalizados. O design passa então a ser um grande aliado nesse repensar processos, pontos de contato, prática e discurso das organizações.

O que é significativo hoje? O que de fato tem valor? Tudo se coloca à prova. É preciso revisar cadeias produtivas, rever relacionamento com comunidades, ajustar tom de voz, ponderar formas de interação, questionar padrões de comportamento e verdades que agora parecem não fazer tanto sentido. Muito do que funcionou até aqui provavelmente não funcionará daqui por diante. E, pensando em empresas, independente do porte, o design se mostra, mais do que nunca, uma bela ferramenta de mapeamento dessas oportunidades de melhoria e de um alinhamento profundo entre negócio, crenças, comunicação, e de possíveis novas formas de relacionamento com produtos, informação, impacto e senso de coletividade. Penso ser esse um caminho inevitável para que o nosso presente seja capaz de modelar e projetar um futuro longo e com mais significado para as próximas gerações.



Fotografia por Amelie Mourichon / Unsplash



Thiago Colares

Mestre em Design e Direção de Arte, Thiago Colares é designer, publicitário e apaixonado por arte e cultura brasileiras. É professor no MBA em Gestão em Marketing Estratégico nas Faculdades CESUSC/SC e atua em projetos de Gestão de Marca, Design e Produto.

Fotografia: Bia Braz

SOBRE ESCASSEZ NA ERA DA ABUNDÂNCIA: VOCÊ TEM FOME DE QUE?

*Escrito por Denise Eler
Fotografia por Rafael Motta*

Responda rápido: qual é o recurso mais escasso da atualidade?

A resposta mais recorrente: o tempo.

Resposta er...rada.



O mesmo tempo que existia na Idade Média existe agora. As mesmas 24 horas que a Netflix e a Magazine Luíza tem, sua empresa tem. Então o que faz com que o tempo de algumas empresas (e algumas pessoas) pareça render mais?

Resposta recorrente: uma boa gestão do tempo.

Bem, tenho trabalhado há 20 anos com organizações de setores muito variados, de multinacionais a startups, cooperativas e ONGs, governo e academia, e posso afirmar que cursos de “gestão do tempo” estão na top list dos RHs. Basta você “dar um Google” em “gestão do tempo” para encontrar listas para se tornar um exímio “gestor do tempo”: comece cedo, não procrastine, agende as tarefas, defina deadlines, priorize, delegue as tarefas, foque, aprenda a dizer não e... evite o stress (sério?).

Não há nada de errado em seguir estes conselhos, mas o fato é que você pode ter feito tudo isso e sua entrega não fazer a menor diferença. Sim, no fim das contas, a única coisa que realmente importa: que valor sua entrega gerou para o negócio? Não importa se você e sua equipe entregaram algo em tempo recorde (e sem stress).

“

No fim das contas,
a única coisa que
realmente importa:
que valor sua entrega
gerou para o negócio?

”

Importam 3 coisas:

1. Resolver o problema certo
2. Resolver, certo, o problema
3. Entregar valor continuamente

Para cada uma destas premissas, podemos derivar uma pergunta:

Resolver o problema certo:

Qual é (mesmo) o “problema”?

Resolver, certo, o problema:

Qual é a melhor forma de “resolver” o “problema”?

Entregar valor continuamente:

O que é valor, neste caso? (Pressupõe saber “quem” deve dar valor; já que valor não está nas coisas, mas é uma percepção sobre elas).

Ironicamente, responder a estas três perguntas “consome” tempo. Refletir consome tempo, mas reduz os riscos de entregas sem valor. E entregas sem valor minam a autoestima das pessoas. Afinal, corremos tanto para que?

Este é justamente o cenário que tenho encontrado e que justifica as estatísticas que dizem que apenas 13% dos funcionários estão engajados em seus trabalhos. Não é irônico? Sabemos que em breve, provavelmente, mais cedo do que gostaríamos, todo trabalho repetitivo será executado por máquinas. E, mesmo assim, quase 90% dos humanos entrevistados está trabalhando no modo automático. Está apenas “batendo ponto.” Liderança e liderados.

Sem tempo (e disposição) para pensar, não existe nem inovação, porque a mente tensa entrega respostas conhecidas. Parece que quanto mais corremos contra o tempo, mais o tempo nos es-

capa, porque empresas que não inovam têm vida curta. E assim, confunde-se “pressa” com “agilidade”, “responsividade” com “evolução” e “reatividade” com “reflexão”.

Tudo isso me faz pensar que a grande escassez nas organizações não é o tempo, mas o sen.ti.do. Não é por acaso que, de repente, ter um “propósito” tornou-se imperativo nos negócios. O propósito de uma empresa serve para orientar os esforços conjuntos dos colaboradores, gerar motivação e senso de pertencimento. Mas ter um propósito não basta.

“

Parece que quanto mais
corremos contra o tempo,
mais o tempo nos escapa,
porque empresas que não
inovam têm vida curta.
E assim, confunde-se
“pressa” com “agilidade”,
“responsividade” com
“evolução” e “reatividade”
com “reflexão”.

”

É na rotina que tenho percebido, liderança e liderados, imersos em atividades destituídas de sentido: reuniões que poderiam ter sido um e-mail, lives que poderiam ter sido um tweet, apresentações que não habilitam a tomada de decisões, relatórios que não expandem a compreensão sobre algo, gráficos que demandam tempo demais

para serem compreendidos e projetos-zumbis que deixaram de ter relevância para o negócio, mas insistem em consumir cérebros.

Como podemos mudar isso? Precisamos questionar o real sentido por trás de cada uma destas atividades. Parar de sermos coletores/produtores de informação para nos tornarmos habilitadores de inteligência. Nos próximos 03 artigos, convido você a conhecer técnicas de Sensemaking – o processo de criação de sentido para a tomada de decisões.



Por Denise Eler
Uma das principais referências do país em Sensemaking e Design Thinking, Denise Eler é consultora, palestrante e professora da Fundação Dom Cabral e PUC Minas.
Fotografia: Rafael Motta



Fotografia por Marco Bianchetti / Unsplash

DESACELERE

*A gente finge que sabe amar
mas não sabe.*

*E ama como se encenasse
peças de teatro.*

*E se declama
como se o “eu te amo”
fosse a única fala dessas peças.*

Mas o amor não é isso.

*O amor é o abraço
que a gente se dá no camarim
depois que a peça termina
e quase ninguém vê.*

Por Lucão | @lucaoescritor

Na era do excesso, *singularidade*.
Em meio a um turbilhão de vozes,
modelos, opções: *a sua escolha*.

Apresentamos, neste manifesto, o
novo conceito Dasein e convidamos
você a desviar do todo e nos dizer –
Aonde suas ideias podem te levar?
Onde você quer estar no futuro?



Para saber mais, fotografe
o código ao lado ou acesse
nosso canal no Youtube.
Vai ser um imenso prazer
receber a sua visita.

dasein
MORE THAN SEARCH. SEARCH AND MORE. *Since 1995.*

A PROUD MEMBER OF
AESC

www.dasein.com.br | comunicacao@dasein.com.br
[@daseinexecutivesearch](https://www.youtube.com/channel/UC...)

