

## ONTEM TRAINEE, HOJE UM GRANDE LÍDER

Ouvimos a história de profissionais que chegaram ao topo e compartilhamos com vocês atitudes que podem ajudar a construir uma carreira promissora.

**Páginas 5, 6, 7 e 8.**



### PANORAMA

Passou dos 40 anos e tem dificuldades de se adaptar a um mundo cada vez mais digital? Compartilhamos os ensinamentos do consultor da Dasein, Erun Diniz, profissional que superou as barreiras tecnológicas para usufruir os diversos benefícios de se manter conectado.  
**p. 2 e 3.**

### INSPIRE-SE

Um dos maiores nomes da mineração mundial, o engenheiro Hércio Guerra compartilha, em entrevista inédita, valores que foram determinantes para sua carreira, seu olhar sobre desenvolvimento profissional e, claro, referências que ajudaram na construção de sua visão de mundo.  
**p. 9 e 10.**

### O VERSO INVERSO

Que tal ver o mundo corporativo com um olhar menos prático e mais poético? Dono de uma ironia fina e senso crítico apurado, o diretor científico do Instituto de Tecnologia da Vale, Laurindo Leal, extrapola as barreiras de sua profissão e nos leva além com o belo poema "Ouro dos Tolos".  
**p. 11.**

## PANORAMA



# COMO PROFISSIONAIS ACIMA DOS 40 ANOS PODEM SE CONECTAR A UM MUNDO CADA VEZ MAIS DIGITAL?

\*Por Erundino Diniz

A internet, as redes sociais e as novas tecnologias permeiam cada vez mais o nosso cotidiano, e sobretudo, a nossa carreira. Dinâmico, ágil e compartilhado, o mundo digital tem questionado tudo o que tem sido feito. Novos modelos de negócios são criados e testados com frequência, outros aperfeiçoados e alguns foram até extintos. Enfim, inovar na entrega de produtos e serviços deixou de ser um diferencial para se tornar um pré-requisito. E as empresas, pelo menos aquelas atentas a essa nova realidade, direcionam esforços e recursos para se adequarem e manterem competitivas no mercado.

Uma pesquisa liderada pelo International Data Corporation (IDC), uma das principais consultorias em análise de mercado e tecnologia, apontou que investimentos em software, hardware e serviços que permitem a transformação digital, por exemplo, atingirão US\$ 1,3 trilhões neste ano. Um valor que representa um salto de 16,8% em comparação com os US\$ 1,1 trilhões gastos em 2017.

Nesse contexto, a matemática é simples: se o mercado está se transformando, muda-se também o perfil de seus colaboradores. No entanto, como ficam as pessoas que nasceram em outras épocas? Como devem se adaptar aos novos hábitos tecnológicos no dia a dia profissional?

Diferente dos millenials e da Geração Z (que já cresceram usando a internet e olham com naturalidade para um futuro cercado de robôs e internet das coisas), os profissionais acima dos 40 anos têm encontrado dificuldades para absorver os avanços digitais. Nessa faixa etária sentem uma natural insegurança com tamanha velocidade de informações e mudanças. Às vezes, isso pode gerar certo pânico no sentido de terem que se atualizar constantemente e competirem com jovens que aprendem mais rapidamente e não se assustam com as novidades. Por outro lado, os mais experientes levam a vantagem de ter mais conhecimento dos negócios e podem compensar isso ao se aprofundarem no aprendizado de algumas tecnologias que lhes permitam transformar mais

### **DASEIN EXECUTIVE SEARCH**

Av. Raja Gabáglia, 3117 – Conjunto 116 – São Bento  
Cep:30350-540 – Belo Horizonte | MG

**Tel: (31) 3291-5100**

[www.dasein.com.br](http://www.dasein.com.br)  
[dasein@dasein.com.br](mailto:dasein@dasein.com.br)

### **DIRETORIA EXECUTIVA**

Adriana Prates – Presidente  
Daniel Rezende – Diretor  
Paulo Ângelo C. Souza – Presidente do Conselho

**DNEWS**  
Órgão de divulgação da Dasein Executive Search

### **JORNALISTAS RESPONSÁVEIS:**

Aline Ferreira (MTB – 11.559/MG) e Pollyanna Alcântara (MTB – 11.233/MG)

rapidamente seu conhecimento em resultados.

Nesse mercado cada vez mais digital e interconectado, penso que a melhor maneira desses profissionais não perderem espaço é estarem abertos ao aprendizado e acreditar que é sempre possível inovar naquilo que se faz. O aprofundamento do conhecimento do negócio e a identificação de oportunidades de melhoria é que irão gerar valor e dar a eles o espaço para se desenvolverem. São essas novas tecnologias que vão ajudá-los a acelerar a obtenção de resultados. Pesquisar sobre a “Internet das Coisas”, onde poderão encontrar as diversas possibilidades de aplicação já testadas e que terão crescimento exponencial, também é um bom caminho a seguir.



As empresas também têm um importante papel nesse processo de reinvenção de seus colaboradores. Cabe a elas incentivá-los e apoiá-los a participar de feiras de tecnologia, seminários e congressos sobre inovação. Além de apostarem em treinamentos específicos necessários para a implementação das ações de melhoria em seus processos. O que significa um investimento com retorno vantajoso para ambos.

**“A velocidade das transformações que o mundo vive atualmente não permite que as pessoas parem de se ajustar as novas realidades e das coisas”.**

**“Poder ouvir com respeito diversas posições é indispensável para o caminho da inovação e para a sobrevivência e perenidade das organizações”.**

Particularmente, procuro sempre buscar novos conhecimentos, ampliar as possibilidades de trabalho e trocas com outros profissionais. Neste mês, por exemplo, tive a oportunidade de participar do “Encontro de Conselheiros”, promovido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização de ponta em assuntos de governança corporativa. Discutimos sobre big data, internet das coisas e robotização.

O encontro de gerações distintas também pode formar um intercâmbio interessante de conhecimentos. Estar próximo de pensamentos mais jovens é um estímulo ao aprendizado de novas ideias que geralmente são cheias de entusiasmo e arrojo. E isto nos obriga a repensar modelos já estabelecidos.

O mundo vive transformações constantes e não permite que paremos de nos ajustar as novas realidades. Essa busca é fundamental para a sobrevivência tanto profissional como para a saúde física e mental.

### **REINVENÇÃO REQUER NOVAS HABILIDADES**

Ressalto ainda a importância das redes sociais para estreitar a comunicação e as relações com o outro de forma a absorver e repassar novos conhecimentos. No mundo profissional digitalizado, essas características são fundamentais para o trabalho compartilhado, uma tendência das organizações mais saudáveis. Poder ouvir com respeito diversas posições é indispensável para o caminho da inovação e para a sobrevivência e perenidade das empresas.

As oportunidades proporcionadas por esse novo mundo digital – desde responder as nossas demandas de conhecimento à facilitação de quase tudo que fazemos - devem ser consideradas por aqueles das gerações mais maduras como a melhor maneira de tornar suas vidas mais produtivas e saudáveis.

\*Erundino Diniz - Consultor da equipe Dasein e membro da Comissão de Capital Humano do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

## GARIMPO



## DE SUCATA A OBRA DE ARTE

A criatividade é o ponto de partida da exposição “Maquinações – Artistas, máquinas e a invenção do cotidiano”, em cartaz no Centro Cultural Oi Futuro, no Rio de Janeiro, e prevista para chegar em Belo Horizonte em outubro, no Sesc Palladium e outro local a ser definido. Com curadoria do mineiro Fred Paulino, designer e idealizador do conceito de Gambiologia (“ciência da gambiarra”), a mostra Maquinações conta com a participação de 12 artistas e coletivos brasileiros e estrangeiros que atuam na interseção entre arte, ciência, tecnologia e vida. Suas obras baseiam-se no uso de aparatos tecnológicos e objetos ordinários. A partir de uma sutil observação do cotidiano, desenvolvem engenhocas e propõem novas possibilidades sobre o uso de materiais, frequentemente subvertendo sua função original.



## LE FANTÔME ESTARÁ ENTRE NÓS

Uma das produções de maior sucesso de todos os tempos, “O Fantasma da Ópera”, volta ao Brasil após a comemoração de seu 30º aniversário, o que faz dele o mais antigo musical em cartaz na história da Broadway. A montagem estreia no dia 2 de agosto, no Teatro Renault, em São Paulo, e fica em cartaz até dezembro. Baseado no romance clássico Le Fantôme de L’Opera, de Gaston Leroux, o musical conta a história de uma figura mascarada que se espreita pelas catacumbas da Ópera de Paris exercendo domínio e aterrorizando todos que por ali passam. O Fantasma se apaixona por uma inocente jovem soprano, Christine, e se dedica compulsivamente a criar uma nova estrela dos palcos, usando de métodos diabólicos para que isso aconteça. Ingressos a venda no site [www.ticketsforfun.com.br](http://www.ticketsforfun.com.br)



## SAVASSI JAZZ FESTIVAL

No próximo mês de agosto, Belo Horizonte se transforma na capital do jazz. Amantes do ritmo e da música instrumental poderão aproveitar um leque variado de atividades, que vão de apresentações musicais, lançamentos de álbuns a mesas redondas, exposições artísticas e muito mais. Grandes nomes da cena contemporânea jazzística como Hadar Noiberg Trio e Shira Ouziel, ambos de Israel, Louise Woolley (São Paulo), Nik Payton (Reino Unido) e o Duo Finlândia (Brasil/Argentina) são alguns dos artistas que movimentam a programação. Entre os locais escolhidos para a edição deste ano estão o Sesc Palladium, Centro Cultural Banco do Brasil, Café com Letras Savassi, Cabernet Butiquim Belvedere, Cine Theatro Brasil Vallourec, entre outros. O calendário também contará com atrações em Brumadinho e Nova Lima. Para saber mais, acesse: [www.savassifestival.com.br](http://www.savassifestival.com.br)



## DIFERENÇAS E SUPERAÇÃO NAS TELAS

O talento nato de uma aprendiz e a experiência de um grande mentor entram em conflito no longa-metragem francês “O orgulho”, de Yvan Attal, em cartaz nas principais capitais brasileiras a partir de 19 de julho. Neïla Salah (Camélia Jordana) sonha em ser uma advogada brilhante e desde o seu primeiro dia na Universidade Parisiense de Assas ela entra em confronto com Pierre Mazard (Daniel Auteuil), um professor conhecido por seus ataques de explosão com os alunos. Quando Neïla se inscreve em um concurso de eloquência, Pierre concorda em ser seu mentor, porém, eles precisam deixar suas diferenças de lado para vencer.

Gostou das nossas escolhas? Para saber mais sobre cada dica, acompanhe nossas redes sociais no Facebook, LinkedIn, Instagram e Twitter. Basta procurar por Dasein Executive Search e seguir nossas páginas.

## REPORTAGEM



### PARA O ALTO E AVANTE

*De trainee a líder: como jovens profissionais podem se desenvolver e ocupar cargos de comando? Ouvimos lideranças que percorreram esse caminho e compartilhamos ensinamentos valiosos*

A vontade de assumir responsabilidades começou no colégio, época em que você liderou a feira de ciências da turma e, ao mesmo tempo, era a principal voz do time de handball. O gosto por agregar, orientar e entregar resultados em equipe foi só aumentando desde então. Não seria diferente agora, depois de conquistar uma cobiçada vaga de trainee. Seu empenho e efetividade foram merecidamente recompensados por uma promoção como analista, o que pode te abrir várias portas na empresa. O desafio agora é construir, de forma sólida, os degraus que vão te levar à liderança, posto que você já sabe que quer.

Mas em um mercado que se atualiza a todo momento, é preciso mais que acreditar no próprio potencial. É necessário um investimento contínuo em educação, desenvolvimento, além de discernimento crítico para encarar as atribuições que um cargo de liderança exige (e sabemos que não são poucas). Para isso, nada melhor que ouvir profissionais que percorreram um caminho parecido, que começaram como estagiários ou trainees e hoje ocupam cargos de influência e liderança.

Esse é o caso de Leandro de Oliveira, vice-presidente de Recursos Humanos da AngloGold Ashanti. Para ele, que já foi trainee, analista e gerente da empresa, é fundamental

ter a consciência de que existe uma grande diferença entre assumir a responsabilidade do próprio trabalho e assumir a responsabilidade pelo desempenho de uma equipe. “É muito importante deixar claro para os jovens profissionais a mudança na proporção em que ele precisará utilizar suas diversas habilidades. A fórmula que fez desse profissional um excelente engenheiro, por exemplo, não será a mesma a ser aplicada para que ele consiga extrair o máximo de uma equipe”, reforça.

Segundo ele, existem diversos perfis de liderança e o jovem profissional deve identificar o seu, identificar qual o aspecto em seu perfil profissional que o diferencia e o fez ser escolhido para liderar aquele grupo ou projeto. “Muitas vezes (sendo jovem) sua equipe terá mais conhecimento específico de algum aspecto do trabalho do que ele próprio e isso não deve ser visto como barreira, pois será assim pelo restante de sua carreira.”

Outro ponto importante, de acordo com Oliveira, é o interesse contínuo que deve haver entre as duas partes. A carreira é uma escolha constante entre o profissional desejar continuar na empresa e a empresa necessitar o conhecimento daquele profissional e enxergar valor no seu potencial. “O primeiro passo é se candidatar a vagas em



Leandro de Oliveira é vice-presidente de Recursos Humanos da AngloGold Ashanti.

empresas que compartilhem com os valores do jovem, em diversos aspectos, desde coisas básicas como governança e responsabilidade social, até investimento em inovação.”

Fernando Michetti, gerente sênior da Mercedes-Benz, que já ocupou o cargo de trainee na multinacional, também destaca a necessidade do alinhamento entre os valores do profissional e da empresa. Para começar a escalar os degraus em uma companhia, é preciso, antes de tudo, entender e se adaptar à cultura da organização. Além disso, ele recomenda que é necessário mostrar disposição, ter proatividade, persistência, foco no cliente, foco nas pessoas, e, fundamentalmente, ter ética em tudo que se faz. “É importante ainda criar fortes laços de sinergia entre as diversas áreas da organização, entre parceiros e clientes. Estar sempre atualizado e ter uma boa dose de humildade também ajudam muito nesta tarefa”, sublinha.

À nova geração de profissionais, que muitas vezes têm menos paciência para aguardar o seu momento, Michetti sugere uma reflexão sobre a carreira a médio e longo prazo, dedicação e resiliência para persistir em suas metas. Ele aconselha que em certos casos um coach poderá auxiliar na formulação deste plano e a definir metas de médio e longo prazo, ajudando a diminuir a ansiedade e esclarecendo sobre prazos necessários para obter os resultados esperados. -

Já Leandro de Oliveira ressalta que tanto as organizações quanto os jovens precisam se adaptar e entender as limitações de cada lado em relação ao imediatismo das novas gerações. “As empresas precisam criar

oportunidades, não sempre de crescimento vertical, pois é impossível para todos, mas de envolvimento em diferentes projetos, exposição a diferentes aspectos do negócio. Pelo lado dos jovens, uma certa maturidade é necessária para perceber que diferentes pessoas têm diferentes objetivos profissionais e existe espaço para quase todos na empresa”, diz.

“Nem todo mundo quer ser presidente e aqueles que querem não chegarão lá em dois ou três anos. Eu acredito que em empresas sérias e bem estruturadas, a performance e o potencial de cada um está em constante avaliação e não passa despercebido à liderança e ao RH. Portanto, comportamentos clássicos são importantes no início da carreira, como disciplina e dedicação, busca constante por novos desafios e aprendizados, respeito aos demais profissionais, vontade de aprender e extrair ao máximo o conhecimento dos colegas mais experientes são atitudes que irão impulsionar o potencial de qualquer jovem profissional.”



Fernando Michetti é gerente sênior da Mercedes-Benz, responsável pelo sul do Brasil.

### **COMPORTAMENTO, DOMÍNIO TÉCNICO, EMPATIA: O QUE É MAIS IMPORTANTE?**

Apesar da proliferação de listas indicando como alcançar o sucesso, sabemos que não existem fórmulas para conquistar cargos de liderança. Cada profissional tem uma bagagem diferente e uma maneira única de se desenvolver, o que não invalida a importância de se autoconhecer e ter conscientização sobre o próprio perfil comportamental. É o que orienta Giovanna Real, gerente de RH da Vallourec.

Segundo ela, antes de investir em determinados cursos que muitas vezes prometem a formação de líderes, é importante estar atento ao próprio perfil comportamental, saber se é talento da pessoa liderar outros ou não. “Um técnico na posição de liderança pode ser um desastre para a empresa, para ele mesmo, para a equipe e para o RH que tem que ficar tentando desenvolver um talento determinado em quem não tem sequer o perfil adequado. Existem outras formas de crescimento, que não necessariamente posições de chefia”, pondera.



Giovanna Real, gerente de RH da Vallourec.

Quem está em busca de crescimento na carreira deve ficar atento a certas características que têm peso bastante, como a demonstração de interesse, proatividade, gosto pelo trabalho em equipe e, principalmente, a disponibilidade para aprender constantemente e abertura para mudança, indica a gerente. “O jovem profissional deve buscar e construir as oportunidades. Não deve esperar que elas simplesmente apareçam.” Ela fala ainda da riqueza de viver experiências diversas. “Viagens, trabalhos voluntários, música, arte, matemática, novos idiomas, participação em empresas juniores, entre outros. Assumir tarefas novas, entrar em novos grupos também ajuda.”



Danielle Cançado, consultora da Dasein.

Para Daniella Cançado, consultora da Dasein, é imprescindível que o jovem profissional saiba que existem etapas a serem seguidas e que é necessário consolidar algumas competências para que o crescimento seja sustentável. “Por serem criativos, tecnicamente consistentes e orientados para resultados, os jovens tendem a subestimar competências comportamentais que

são de suma importância para o ganho de maturidade profissional. Dentre elas, destacam-se a resiliência, a tolerância a frustrações, flexibilidade e a habilidade para se adaptar às mudanças de cenários e objetivos das corporações, que estão cada vez mais dinâmicas. Sendo assim, o jovem deve começar com espírito de busca por desenvolvimento, mostrar-se aberto para o feedback e sempre procurar aprender com os erros e acertos”, destaca.

A consultora também chama atenção para a comunicação. “Ela precisa ser efetiva e bilateral. Tão importante quanto saber se expressar com propriedade, é ouvir e considerar o que os outros têm a dizer. Em todas as fases de desenvolvimento de um profissional é de grande valia permitir-se ser acrescentado por experiências e ideias, independentemente do grau de influência e posição hierárquica de quem as traz.”

Já a CEO da Dasein, Adriana Prates, chama atenção para o cuidado com as atitudes. “É essencial levar a sério o compromisso assumido. Ser respeitoso, cordial e buscar atender as expectativas da melhor forma possível. É mostrando capacidade de entrega de resultados, alta performance e empatia que o trainee começa a crescer e alcança a primeira promoção.” Investimento contínuo em desenvolvimento também foi citado como quesito fundamental. “A melhor campanha para um trainee que queira virar CEO é nunca deixar de estudar. Ele deve investir tempo no que faz, ter disponibilidade, comprometimento, buscar feedbacks, oferecer ajuda, se informar sobre o negócio e outras áreas além das que foram direcionadas a ele.”



Adriana Prates, CEO da Dasein.

Em termos práticos, Adriana Prates indica que o jovem profissional se ofereça para participar de grupos específicos de projetos e comitês, já que a vivência empresarial contribui de forma efetiva para o crescimento consistente. Outra orientação é buscar boas referências na empresa e a ajuda de um mentor em quem possa confiar, a fim de facilitar o processo. “Além disso, é importante saber que a humildade abre muitas portas, cria empatia e faz com que a pessoa se relacione melhor com os demais. Seguramente esse bom relacionamento será essencial para que a pessoa consiga se destacar e crescer”.

## INSPIRE-SE NESSAS HISTÓRIAS

### FERNANDO MICHETTI



“Após concluir o curso de Engenharia Mecânica na UFMG, em 1989, a Mercedes-Benz e a Associação dos Concessionários da Marca estavam selecionando trainees para serem preparados a assumir cargos de liderança, principalmente na área de Pós-Venda da rede com o objetivo de oxigenar e renovar a gestão da época. O intuito era atrair jovens com praticamente zero conhecimento prático do negócio, mas com bastante disposição para absorver técnicas de gestão inovadoras associadas ao mecanismo então vigente.

O curso teve duração de nove meses em regime integral e aconteceu em São Paulo, próximo da planta da cidade de Campinas onde eram ministrados os cursos técnicos. Logo que terminei o período de trainee assumi a Gerência da Assistência Técnica em uma concessionária Mercedes-Benz Caminhões e Ônibus em Belo Horizonte onde permaneci por aproximadamente seis anos. Após esta experiência no Dealer assumi como consultor de vendas de veículos comerciais da fábrica, promovido logo depois a coordenador de vendas e finalmente a gerente sênior, responsável pelo sul do país.

É inegável que força e o poder da marca da estrela de três pontas foi um dos aspectos que mais me seduziu inicialmente. Depois de algum tempo na companhia, pude perceber toda dimensão do universo do Grupo Daimler e me apaixonar ainda mais por esta empresa centenária e ao mesmo tempo atual e moderna.

Dentre todos os desafios, o que vejo de mais relevante é a importância do entendimento da cultura das empresas e o respeito às pessoas que nela orbitam. Mesmo que conceitos e ideias não sejam correspondidos entre seus pares, um esforço tem que ser desenvolvido para se manter a coletividade e a procura da melhor saída para os conflitos.”

### LEANDRO DE OLIVEIRA



“Comecei na AngloGold Ashanti como estagiário em 2005 e fui efetivado após 10 meses, quando me graduei. Minha carreira nunca teve uma sequência óbvia, por diversas vezes mudei de área, país e participei de vários projetos. Trabalhei no Brasil, em Minas Gerais e Goiás, na África do Sul e na Tanzânia. Comecei na área financeira, depois em programas de melhorias contínuas, disciplinas de suporte, estratégia e mais recentemente como executivo de RH.

Nunca em nenhuma das minhas promoções até hoje eu ocupei o cargo do meu superior imediato, sempre troquei de disciplina ou unidade de negócios. Isso me ajudou muito pois meus líderes diretos sempre se preocuparam muito com meu desenvolvimento e nunca se sentiram ameaçados. Isso me deu bastante exposição, dentro da empresa e fora dela, dentro do Brasil e internacionalmente também. Nunca dependi também de um ‘padrinho’. Cada uma das minhas promoções foi decidida por um líder diferente, como eu mencionei acima, em uma empresa séria e bem estruturada, os mecanismos de avaliação de performance e potencial (formais e informais) estão presentes e funcionam.

Ao mesmo tempo, a velocidade das mudanças na minha carreira me forçaram a ter um perfil mais generalista, ou a ser um especialista em quase tudo e, muitas vezes, liderei pessoas com mais conhecimento em alguma disciplina do que eu. Ao invés de encarar isso como uma ameaça, sempre vi como uma oportunidade de desenvolvimento. Ter alguém com quem debater ideias e alguém para questionar minhas decisões. Sempre digo às pessoas que trabalham comigo que existem três maneiras de fazer as coisas: a certa, a errada e a minha, que muitas vezes vai ser correta mas também vai ser errada e eu espero que cada vez que um deles achar que estou errado, me diga e me convença com argumentos sólidos. O que eu acredito trazer de valor para o trabalho dessas pessoas é a minha visão ampla da empresa, do negócio, do que significa trabalhar numa empresa de capital aberto.

Em termos de educação, sou economista formado pela UFMG e, nos primeiros 10 anos da minha vida profissional, todo meu treinamento foi on the job. Em 2015 fiz um curso de desenvolvimento de executivos em Kellogg e no momento estou cursando um mestrado em finanças na HEC Paris.”

## INSPIRE-SE COM HÉLCIO GUERRA

# “A CONJUNÇÃO DE APRENDIZADO E SUPORTE DAS PESSOAS SÃO FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO”



Referência internacional no setor da mineração, Hércio Guerra é sócio da Biz Invest.

Habilidade com as pessoas, visão e coragem para encarar e vencer desafios. Princípios que foram aprendidos na infância com o pai e escolhidos para uma vida inteira. Apesar de breve, essa descrição nos ajuda a entender um pouco os valores que guiam o engenheiro metalurgista Hércio Guerra, referência internacional no setor de mineração. Até pouco tempo (2016) ele estava à frente da AngloGold Ashanti como VP Sênior – Américas, o mais alto cargo executivo da multinacional em suas operações no Brasil, EUA e Argentina.

Após uma longa e rica experiência como gestor (também atuou como diretor de Minerais Industriais e Metais Nobres da Vale) decidiu mirar em um novo desafio e dedicar-se à Biz Invest, empresa com foco em fusões e aquisições, da qual é sócio. Gentilmente, ele nos concedeu esta entrevista exclusiva onde abordou sua visão sobre liderança, desenvolvimento profissional e ainda revelou aspectos de sua vida pessoal, como referências literárias que despertaram um novo olhar para o mundo. Confira e inspire-se você também!

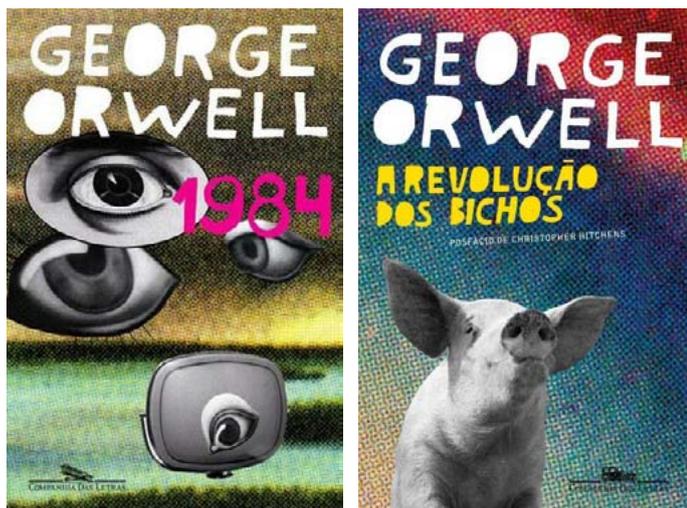
**Olhar aguçado para identificar oportunidades, capacidade de se reinventar. Habilidade para liderar e tomar decisões cruciais. Essas são algumas competências importantes em sua trajetória, de acordo com o ponto de vista de especialistas. Agora conte-nos, a partir do seu olhar, quais foram as principais competências que te levaram a ser um líder de sucesso e porque.**

Como premissa, todo profissional deve estar atento ao contexto e ambiente de negócios para poder identificar as oportunidades no momento certo e ter as informações necessárias para tomar decisões adequadas. A busca por conhecimentos e o aprendizado contínuo são fundamentais para as decisões. Igualmente crítico, ou ainda mais crítico, é acreditar que somente pessoas te ajudarão a atingir quaisquer objetivos, de qualquer natureza. O respeito às pessoas, a criação de um ambiente de confiança aberto para ouvi-las e valorizá-las é mais do que essencial. A conjunção do aprendizado e o suporte das pessoas são fatores determinantes para o sucesso.

**O senhor é graduado em engenharia metalúrgica e fez especializações em instituições de ensino de renome internacional, como o MIT (Massachusetts Institute of Technology). Como essas experiências acadêmicas contribuíram para sua capacidade de liderança?**

A exposição a diferentes escolas de pensamento, estilos e competências em diversos campos de atuação permitem uma visão ampla dos negócios. Isso não restringe ao conhecimento técnico específico, como o de um engenheiro, mas de entendermos as pessoas, a sociedade, as leis, as finanças, os contratos. Enfim, o profissional hoje tem que ser o mais completo possível e a educação continuada passa a fazer parte da vida profissional.

**“Tiro muitas lições no esporte, algo por que sou apaixonado. E os exemplos tanto em esportes coletivos ou individuais estão sempre nos surpreendendo, nos ensinando e nos inspirando.”**



**“1984 e Animal Farm me marcaram muito na juventude pela capacidade de antever a sociedade e entender o comportamento humano coletivamente.”**

**Unir prática/técnica profissional e dedicação à pesquisas acadêmicas é um caminho importante para quem quer ocupar cargos de liderança. Porque?**

As pesquisas acadêmicas aplicadas a situações reais, mais além do que as teorias, contribuem para soluções de questões muitas vezes complexas, que requerem um aprofundamento de olhar de forma metodológica e sistemática. Os executivos se deparam com essas questões no dia a dia e precisam tratá-las adequadamente.

**Em termos de desenvolvimento profissional, quais são suas apostas? O senhor busca orientações de consultores especializados, frequenta cursos/rodada de negócios, ou tem outro método que gostaria de compartilhar?**

Além do autodesenvolvimento pessoal e profissional, é necessária a orientação de consultores, cursos e especialização, estar presente e exposto às diversas áreas e atividades dentro e fora da empresa. Compartilhando os desafios, contribuindo com a sua visão, ouvindo e aprendendo, o executivo se livra da armadilha de dar a solução já vivida para questões aparentemente iguais, mas que não são necessariamente iguais. Ter a paciência e a resiliência para tratar cada questão pode gerar soluções muitas vezes melhores.

**O senhor é uma liderança que inspira diversos profissionais. Mas gostaríamos de saber quem te inspira atualmente (pode ser uma figura pública ou não).**

É claro que há pessoas brilhantes a quem admiramos e com quem aprendemos. Tiro muitas lições no esporte, algo por que sou apaixonado. E os exemplos tanto em esportes coletivos ou individuais estão sempre nos surpreendendo, nos ensinando e nos inspirando.

Na perspectiva individual, quem sempre me inspirou foi o meu pai Helcio Pires Guerra, hoje já falecido. Os valores e princípios, a habilidade com as pessoas, a visão e a coragem para encarar e vencer desafios, enfim, intuitivamente, sempre enxerguei que essas qualidades e atitudes valiam a pena serem seguidas .

**Na construção de sua trajetória, existe alguma referência cultural (um livro, um filme, por exemplo) que o influenciaram de forma marcante? Se sim, porque?**

Dois livros de George Orwell, já antigos e bastante conhecidos, me marcaram muito na juventude: “1984 e “Animal Farm” (A Revolução dos Bichos, título em português). Essa capacidade de antever a sociedade e entender o comportamento humano coletivamente foram insights fantásticos. Uma leitura que te faz refletir não somente no momento de ler este ou aquele livro, mas que após muitos e muitos anos ainda te marcam é uma obra-prima.

**“Além do desenvolvimento pessoal e profissional, é necessária a orientação de consultores, cursos e especialização, estar presente e exposto às diversas áreas e atividades dentro e fora da empresa.”**

**Compartilhe uma frase ou ensinamento presente em sua memória.**

Pode parecer um pouco estéril e até pouco profunda, mas é muito válida: “se você não é parte da solução, você é parte do problema! “

**O VERSO INVERSO****OURO DOS TOLOS**

Zé Alguém, protagonista desta estória,  
Obcecado por poder e glória;  
Galgou o cume da Corporação.  
-Ah, meu Deus, quanta ascensão!...  
Hoje de pijama e pantufa,  
Qual num libreto de ópera bufa,  
Volta no tempo, vê-se em ação:  
Jogou-se cego no dia a dia,  
Ignorando a mais valia,  
Não se ateve aos seus e a si.  
Quis morar num avião,  
Alimentar o Eu-Glutão  
Fígaro lá, Fígaro aqui.  
Mimado corporativo,  
Engajado e proativo,  
Foi espirrado de roldão.  
-Desilusão!...  
Chegou cedo ao escritório,  
O chefe com ar de velório  
Recitou a demissão.  
Sedutor, quando ascendente.  
Manteve o coração dormente  
Por se achar o herói da fita.  
Chamadas não retornaram,  
Correios escassearam  
Sem o tal cartão de visita.

Laurindo Leal – diretor científico do Instituto de Tecnologia da Vale



## PONTO DE VISTA

# VIVENDO NO PARADOXO DO EQUILÍBRIO DA LIDERANÇA - TRÊS DICAS ESTRATÉGICAS



\*Por Lee Ellis

A tentação existe para todos nós, mas é mais fácil observar nos outros – “Por que eles lideram essa organização da mesma velha maneira? E por que eles só veem a vida de seu ponto de vista míope?” A capacidade de se livrar de mentalidades antigas e adquirir novas mentalidades é um atributo valioso - especialmente para os líderes que se veem dentro de um paradoxo.

Líderes precisam operar dentro de um paradoxo

Considere o desafio que existe quando você encontra um paradoxo e precisa admiti-lo e operar dentro de dois princípios aparentemente opostos apresentados na lista abaixo:

Uma coisa	e	A outra
Visionário		Prático
Caos		Ordem
Resultados		Relacionamentos
Competitivo		Solidário
Desinteressado		Sensível
Corajoso		Cuidadoso
Rápido		Paciente
Forte		Vulnerável
Líder		Subserviente
Rígido		Compreensivo
Generalista		Especialista
Convincente		Bom ouvinte

Será que é possível ser rígido e compreensivo ao mesmo tempo? É possível operar eficientemente com uma visão clara de sua estratégia, ao mesmo tempo em que se trabalha dentro de uma névoa diária de complexidade para atingir seus objetivos?

### VIVENDO A TENSÃO DA MUDANÇA E DO CRESCIMENTO

Os líderes precisam ser flexíveis e abertos a novas mentalidades. **Desafie suas mentalidades.** Geralmente uma mudança de perspectiva é a única maneira de utilizar uma ampla variedade de comportamentos e habilidades necessárias para liderar com eficiência.

**Esteja disposto a conviver com a tensão - lidando com dois conceitos aparentemente opostos ao mesmo tempo.** Nossa

tendência é querer a simplicidade. Gostamos de reduzir as coisas a certo ou errado, bom ou ruim, forte ou fraco. A realidade da vida nos mostra que não é bem assim. Somos, ao mesmo tempo, bons e maus, fortes e fracos. Na verdade, até os melhores líderes admitem prontamente ter grandes inseguranças.

Como é possível aprender a conviver com a tensão e abraçar os paradoxos? Três dicas –

#### 1. Experimente uma abordagem “picture-in-picture”.

Minha amiga, Laurie Beth Jones, tem uma boa analogia chamada abordagem “picture-in-picture”. Precisamos aprender a manter mais de um canal na tela e precisamos ser capazes de alternar entre elas. Por exemplo, um líder precisa ser capaz de expandir a “visão” para abranger a tela cheia para conseguir desenvolver estratégias, ao mesmo tempo em que precisa manter os detalhes práticos da realidade na tela pequena de fundo, sabendo que precisará alternar as imagens novamente para lidar com o aqui e o agora.

#### 2. Desenvolva a flexibilidade em si mesmo e nos outros

Esforce-se para identificar antigas mentalidades que não estão funcionando de fato. Quando você perceber que suas ações não parecem dar bons resultados, considere a possibilidade de assumir uma nova perspectiva. À medida que você fica mais velho, fica mais difícil ser flexível, mas o esforço vale à pena. Compartilhe seu crescimento e oriente os outros para que façam o mesmo.

#### 3. Lembre-se do paradoxo de Stockdale.

Os líderes precisam de resiliência durante os tempos difíceis. Nosso líder prisioneiro de guerra, o comandante James Bond Stockdale, oficial sênior da Marinha nos campos de batalha, sabia muito sobre resiliência - tendo passado mais de 4 anos na solitária, dois anos no famoso acampamento de Alcatraz, e tendo sido submetido a várias sessões de tortura.

Em seu livro clássico, *Empresas Feitas Para Vencer – Good To Great*, Jim Collins falou sobre seu relacionamento e suas conversas com Stockdale. A partir dessas ideias e da citação abaixo, Collins criou o termo “paradoxo de Stockdale”, que enfatiza essa tensão dinâmica e a perspectiva de Stockdale sobre resiliência:

“Você nunca deve confundir a fé em triunfar no final — de que você nunca pode abrir mão - com a disciplina necessária para enfrentar os fatos mais brutais de sua realidade atual, quaisquer que sejam eles.”

#### Próximos passos

Você está disposto a abrir sua mente e abraçar os paradoxos? Você pode odiar o processo, mas vai ficar feliz por ter passado por ele. E isso, em si, é um paradoxo, não é? Compartilhe sua sabedoria e suas experiências nesse fórum.

\*Lee Ellis é president da Leadership Freedom® LLC, consultoria especializada no desenvolvimento de líderes e equipes das empresas da Fortune 500. Saiba mais: [www.engagewithhonor.com](http://www.engagewithhonor.com).

**DASEIN EXECUTIVE SEARCH**

---

[comunicacao@dasein.com.br](mailto:comunicacao@dasein.com.br)

**Tel: (31) 3291-5100**

[www.dasein.com.br](http://www.dasein.com.br)