

## O VALOR DA MENTORIA EXECUTIVA

Saiba mais sobre os benefícios de  
agregar experiências na hora certa.

Páginas 6, 7, 8 e 9.



### PANORAMA

Anunciada há tempos, a revolução digital é hoje uma realidade para diversas empresas que tiveram que se adaptar em meio à pandemia. Mas o que é motivo de celebração em vários setores, tornou-se uma ameaça para muitos profissionais que temem perder seus postos para soluções virtuais.

p. 2, 3, e 4.

### INSPIRE-SE

Com mais de 20 anos de experiência em gestão de pessoas no setor automotivo, a diretora de RH da FCA, Erica Baldini, compartilha os avanços da área em termos de equidade de gênero e aborda destaques de sua rica trajetória como uma das mais importantes lideranças femininas do país.

p. 10, 11 e 12.

### CULTURA

Mais que lazer, a arte pode ser uma excelente aliada no alcance de uma visão mais crítica e no desenvolvimento pessoal e profissional. Pensando nisso, trazemos nas colunas Garimpo e O Verso Inverso sugestões de poema, música, literatura e cinema para agregar ao seu dia a dia.

p. 5 e 13.

## PANORAMA

# JUNTO À DIGITALIZAÇÃO DAS EMPRESAS NA PANDEMIA, CRESCE A ANSIEDADE ENTRE PROFISSIONAIS QUANTO AO SEU FUTURO NO MERCADO



De promessa longínqua para muitas companhias, a revolução digital precisou acontecer, digamos “às pressas”, em empresas do mundo todo devido à pandemia da Covid-19. Visando a continuidade dos negócios, foram necessários grandes investimentos em digitalização nos últimos meses como mostra pesquisa da UiPath e Forrester Consulting realizada com 160 executivos à frente de organizações de cinco países - Alemanha, França, EUA, Japão e Reino Unido.

O que foi motivo de celebração para alguns, mostrou-se uma ameaça para muitos: o mesmo estudo revelou que 57% dos colaboradores dessas empresas alegaram se sentir

mais ansiosos e estressados por temerem um impacto negativo na permanência de seus empregos. Estava delineado um novo cenário desafiador para as lideranças - afinal, como conduzir a automação e, ao mesmo tempo, manter a motivação e produtividade dos colaboradores?

De acordo com Luzete Campolina, head de Operações da Dasein, o resultado da pesquisa diz respeito à dinâmica de funcionamento do ser humano – o que deve ser levando em consideração pelas lideranças. “Frente a incertezas ou ameaças, a pessoa tende a assumir uma maior reatividade e até mesmo adoecimento”, diz. Considerando esta premissa, ela explica que muitas empresas já estão

**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 – CEO  
Daniel Rezende – Diretor de Operações

**DNEWS**

Órgão de divulgação da Dasein Executive Search

**JORNALISTAS RESPONSÁVEIS**

Aline Ferreira (MTB – 11.559/MG)  
Diagramação: Gabriela Mendes

## PANORAMA

assumindo um processo chamado “change management” que tem por objetivo, como o próprio nome diz, fazer a gestão das mudanças considerando os diversos públicos existentes e os impactos levantados.



Luzete Campolina, head de Operações da Dasein

“Uma importante frente desta metodologia é o mapeamento dos impactos e os gerenciamentos a serem feitos, que podem ser diversos. No caso aqui discutido, poderíamos considerar uma comunicação mais alinhada e direta junto ao público impactado, treinamentos para garantir uma readequação à nova realidade, estudos de realocação de colaboradores, acolhimento junto àqueles que apresentarem nível maior de ansiedade ou até mesmo depressão frente ao inevitável cenário de mudanças. Seguindo tais medidas, é possível amenizar os impactos, mas não impedir que eles aconteçam.”

Daniel Rezende, diretor da Dasein, reforça que toda mudança tem potencial para causar ansiedade e estresse por mexer com a zona de conforto das pessoas. Uma forma de lidar com esse tipo de reação é mostrar para as pessoas o que elas têm a ganhar com essas mudanças. “Falhar em traduzir esse processo em termos ganhos pessoais para os colaboradores é o que gera insatisfação, desinteresse e inércia por parte deles. Isso também pode gerar insegurança, medo ou mesmo baixar a autoestima e criar um ambiente de não pertencimento.”

Segundo ele, os líderes devem ser bons comunicadores, além de bons formadores de pessoas. “Uma atitude aberta ao diálogo, à transparência e integridade são essenciais. O respeito e empatia ajudam e fazem com que as relações

sejam sempre positivas e honestas. Criar propósito e pertencimento é o que fará a diferença para as pessoas em momentos de adversidade e desafios.”

### Incentivo na prática: como mostrar aos colaboradores os benefícios da digitalização?

O primeiro passo é compreender a digitalização como um caminho rumo à evolução e um ganho para todos envolvidos: colaboradores, empresas e sociedade. Depois de entender a importância e benefícios do digital, é essencial continuar aprendendo, se atualizando – o que vale também para as lideranças. Exemplos práticos de “mão na massa” são ótimas formas de estimular e engajar equipes.

Daniel Rezende também destaca que, além de treinamentos de capacitação técnica/prática sobre o campo virtual, é importante incentivar a realização de cursos e treinamentos voltados ao desenvolvimento de novas competências e comportamentos frente aos desafios do digital.

“O público interno é o motor da organização. Se ele não estiver sempre bem cuidado, não irá funcionar a plena potência. Meu conselho para as empresas é que cuidem bem das pessoas para que elas saibam cuidar bem dos seus clientes e do seu negócio, independente de cenários de mudanças e de épocas. Recrutar e treinar bem é, e sempre será, o melhor investimento e estratégia para o sucesso e sustentabilidade dos negócios.”

“

**“Frente a incertezas ou ameaças, a pessoa tende a assumir uma maior reatividade e até mesmo adoecimento. Dessa forma, muitas empresas têm implantado programas de gestão das mudanças, considerando os diversos públicos existentes e os impactos levantados.”**

Luzete Campolina

## PANORAMA



Daniel Rezende, diretor da Dasein

### A importância de fazer uma análise mais crítica, pesando os prós e contras

Diante de impactos econômicos sem precedentes, causados pela pandemia de Coronavírus, houve queda histórica no número de postos de trabalho. De acordo com relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na América Latina e Caribe a taxa de desemprego deve subir de 8% para 12,3%. O máximo de majoração da desocupação na região havia sido registrado no fim dos anos 1990 em função da crise asiática, atingindo 9,2%, bem abaixo do patamar estimado para 2020.

Para Luzete Campolina, essa é também uma razão para o aumento da digitalização das empresas. “Foi a forma encontrada por muitas empresas para a própria sobrevivência frente ao cenário estabelecido pela pandemia. Se isso não ocorresse, o impacto no mundo do trabalho com desemprego seria ainda maior, pois se corria o risco de muitas empresas fecharem as portas.”

Pensando nisso, a dirigente ressalta a importância de fazer uma análise mais crítica, não enxergando tudo como só positivo ou negativo. “Precisamos olhar para os diversos pontos de vista envolvidos. Temos um lado positivo do uso da tecnologia para a sobrevivência das empresas e com isso a manutenção de muitos empregos e a criação de vários outros, antes não previstos. Por outro lado, veremos a substituição de funções que se tornarão obsoletas ou

que poderão ser preenchidas pela tecnologia, como já presenciamos ao longo das últimas décadas, o que não é bem um movimento novo, ele foi apenas acelerado.”

Em relação ao cenário econômico como um todo, em geral, quando acontecem grandes crises, a retomada é lenta, pode levar anos, exigindo grande esforço de todos os agentes envolvidos. Luzete destaca que a crise de 1990, citada do relatório da OIT, por exemplo, demorou 23 anos para a recuperação dos índices do mercado do trabalho. “Frente a tais constatações, os trabalhadores não devem ficar aguardando apenas as soluções propostas por empresas, governos ou outros agentes. É hora de colocar em prática a capacidade humana de se reinventar, de enxergar o que pode, a princípio, não ser óbvio.”

Segundo ela, ficar atento aos movimentos do mercado para perceber as novas oportunidades é algo fundamental, o que muitos brasileiros têm feito, inclusive. De acordo com dados publicados pela Forbes, entre 7 de março e 4 de julho deste ano, o Portal do Empreendedor registrou 551.153 novos microempreendedores no país, 16.788 a mais do que no mesmo período de 2019. Esse é um exemplo prático de reinvenção e de olhar para o lado positivo, mirando em novas chances.

“

**“Uma atitude aberta ao diálogo, à transparência e integridade são essenciais. O respeito e empatia ajudam e fazem com que as relações sejam sempre positivas e honestas. Criar propósito e pertencimento é o que fará a diferença para as pessoas em momentos de adversidade e desafios.”**

—  
Daniel Rezende

## GARIMPO



### CONEXÃO MUSICAL AMÉRICA LATINA E EUA

O disco “Oye Mujer Ladama” faz uma ponte com diferentes vozes e culturas. A banda é formada por quatro mulheres, cada uma de uma região diferente das Américas: Daniela Serna (tambor alegre/voz – Colômbia), Lara Klaus (bateria/voz – Brasil), Mafer Bandola (bandola llanera/voz – Venezuela) e Sara Lucas (guitarra/voz – EUA). Junção perfeita de talentos e canções no melhor estilo solar. (Créditos foto: Ladama/Divulgação).



### MARAVILHAS CONTEMPORÂNEAS

Uma roda de conversas descontraídas com artistas emblemáticos para a cultura brasileira. Esse é o intuito do novo podcast Maravilhas Contemporâneas, realizado pelos críticos culturais Helena Bagnoli e Guilherme Werneck, da revista Bravo. Disponível no novo aplicativo Orelo, o formato incentiva que os ouvintes enviem perguntas sobre os temas abordados e o trabalho dos convidados.



### MEU NOME É ÉBANO

Nesta biografia do cantor e compositor Luiz Melodia, dono de uma das mais belas vozes da música brasileira, é possível mergulhar na trajetória de luta deste grande artista que souou a camisa para conquistar o estrelato. De origem simples, da comunidade carioca de São Carlos, ele ocupou seu lugar na história da música brasileira como autor inventivo e poético.



### HEBE CAMARGO EM SÉRIE

Depois do sucesso do filme, a série sobre a apresentadora, radialista e cantora Hebe Camargo conta mais detalhes da história de ascensão da considerada “rainha da TV brasileira”. Com 10 episódios, a série, exibida pela Globo, relata os bastidores de uma trajetória humana, cheia de contradições de uma mulher marcante, à frente do seu tempo e extremamente carismática.

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

## O VALOR DE AGREGAR EXPERIÊNCIAS NO MOMENTO CERTO: CONHEÇA AS VANTAGENS DA MENTORIA EXECUTIVA



Crescimento solidificado, correção de rotas na carreira, desenvolvimento de novas soluções, o valor de agregar experiências no momento certo: esses são alguns dos atributos da mentoria executiva. O processo - reconhecido pelo importante papel no avanço da carreira de lideranças (sobretudo em tempos altamente mutáveis e incertos) - está em franco crescimento entre integrantes de empresas preocupadas não só em acompanhar tendências, mas em criá-las.

Para a CEO da Dasein e conselheira AESC para as Américas, Adriana Prates, como a principal responsabilidade do mentor é atuar para acelerar o aprendizado do profissional na posição que ele ocupa na empresa, o processo como um todo contribui, de forma determinante, para a melhor performance da organização e, claro, para o futuro do negócio. “Quando falamos em aceleração, incluímos progresso em três pilares que um executivo sênior precisa ter para performar de forma satisfatória. São eles: melhoria do processo decisório, habilidades de liderança e a formação de uma equipe de alto desempenho”.

Segundo ela, a mentoria provê, de forma direta, seja por meio de aconselhamento ou outras modalidades de orientação, que o executivo alcance um novo patamar de posicionamento na empresa. “Isso inclui relação com o conselho, acionistas, a própria equipe e outros que o cercam”, diz. “O profissional é estimulado a formar alianças positivas, provocar questionamentos, identificar a cultura e o conjunto de crenças a fim de que ele possa contribuir para a constante evolução da empresa, de suas relações de trabalho, relações com a comunidade e com a sociedade.”

Mas para agregar esses valores, o mentor precisa ter uma trajetória profissional muito rica, experiências concretas em cargos de alta gestão em outras corporações e ser uma referência em seu segmento. Em tempos de grande proliferação de atuações ligadas ao “aconselhamento”, é importante trazer esse esclarecimento para aqueles que tenham dúvidas quanto à prática da mentoria. Nesse sentido, Adriana reforça que uma mentoria de qualidade é realizada por pessoas que já dirigiram empresas, viveram desafios semelhantes aos que os seus mentorados estão

## REPORTAGEM

enfrentando e tiveram maturidade, humildade e abertura para crescer com todas as experiências de vida. “Desse modo, o mentor poderá colocar essas experiências à disposição do mentorado.”



Para Adriana Prates, a mentoria provê que o executivo alcance um novo patamar de posicionamento na empresa.

Corroborando com as palavras de Adriana, Luiz Leal, mentor que integra a equipe Dasein, sublinha que ao aportar conhecimentos e exemplos adquiridos ao longo de décadas, a mentoria contribui com a qualidade e também a velocidade do processo decisório. “Aprendemos ao longo da vida que tirar lições a partir dos erros geralmente nos ensinam mais que os acertos. O problema é que aprender com os próprios erros pode ser um processo muito caro. É melhor aprender com os erros dos outros. Um mentor experiente certamente viveu e presenciou muitos erros que podem ser mostrados aos mentorados, proporcionando o aprendizado sem os custos do próprio erro.”

### Um divisor de águas em momentos de crise

Viver uma crise e compreendê-la, no calor do momento, como um meio de aprendizado ou de oportunidades não é tarefa fácil, mas possível. E o processo de mentoria tem um papel significativo nesse entendimento. Adriana Prates ressalta que os recentes períodos adversos pelos quais passamos com a pandemia, levou, por exemplo, várias empresas a se destacarem por sua postura com colaboradores, com a sociedade, com clientes. Algumas mantiveram ou até melhoraram os resultados. “Não é surpresa que essas empresas têm programas consolidados

de mentoria previamente definidos.”

Luiz Leal chama atenção para outro aspecto, ligado a crises, que pode ser otimizado na mentoria: a saúde emocional. Ele frisa que o impacto da crise em nossas emoções tende a nos levar a um estado de sentimentos ruins, fazendo crer que a crise do momento seja sempre a pior, levando a reações negativas, ansiedade e não a buscar respostas objetivas. Tema que ele abordou, inclusive, no artigo “A Pior Crise é a do Momento. Como Passar por Ela?”, disponível em seu LinkedIn.

“O mentor tem a condição de mostrar e ajudar o mentorado a identificar tais oportunidades, às vezes óbvias às vezes não, e aproveitá-las. Não se trata de subestimar as crises. Pelo contrário, elas são, no mínimo, fontes de aprendizado e devem ser encaradas de frente. Lidar com crises de forma serena e racional é um dos aprendizados que um mentor pode repassar aos mentorados.”

### Menos estresse, mais qualidade nas relações com a equipe

Pesquisa da Associação Nacional de Medicina do Trabalho, publicada este ano pelo Jornal da USP, identificou que a síndrome de burnout atinge aproximadamente 30% dos profissionais brasileiros. Pressão por resultados, cansaço e as “más lideranças” são apontadas como as principais causas do distúrbio. Pensando nessa última causa do burnout, o processo de mentoria entre executivos é uma maneira de contribuir para reverter esse quadro entre colaboradores.



Luiz Leal destaca que ao aportar conhecimentos adquiridos ao longo de décadas, o mentor contribui com a qualidade e velocidade do processo decisório.

## REPORTAGEM



Segundo Erun Diniz, empresas com lideranças estressadas indicam, quase sempre, ambientes onde os colaboradores não têm espaço para atuar e se desenvolver.

“Costuma-se dizer que quando uma empresa perde um talento, na maioria das vezes está ligado a relação que ele tinha com o seu superior imediato”, relata Adriana Prates. Na medida que esse superior imediato recebe o apoio da mentoria, ele passa a ser estimulado a rever toda a forma de se relacionar, motivar e criar engajamento com os seus liderados. Ele passa a compreender e assimilar do mentor caminhos diferentes para que uma equipe seja formada, inserindo inclusive novos valores, a fim de que ele seja um líder que contribua para um excelente clima no trabalho, baseado em relações de confiança, em relações para durar.”

Erun Diniz, mentor que também integra a equipe da Dasein, ressalta que empresas com lideranças estressadas quase sempre indicam a existência de ambientes onde os colaboradores, que na verdade deveriam ser os protagonistas das ações, não têm espaço para atuar e se desenvolver. “Na minha experiência como líder, coach e mentor desconheço, neste tipo de empresas, casos em que as lideranças não possam delegar pelo menos 20% do seu tempo para dar oportunidade aos outros.”

Mas para isso, ele reforça, é necessário que os gestores tenham a humildade e o humanismo de sentir prazer vendo o sucesso do outro. “Há casos de 30% a 35% de oportunidade de delegação? Sim, eles existem e em vez de sobrecarregar os colaboradores, eles se tornaram mais felizes e realizados, até mesmo devido a menor

‘intromissão’ dos gestores. E estes, por sua vez, terão mais tempo para se dedicarem aos projetos que sempre tiveram vontade de fazer e alegavam falta de tempo.”

### “Em time que está ganhando não se mexe?”

Por incrível que pareça, essa ainda é uma máxima usada por lideranças e empresas quando questionadas sobre a falta de investimento em programas de mentoria. Além de estimular uma perigosa zona de conforto, esse raciocínio pode ser um forte indício de estagnação.

Luiz Leal conta que já ouviu essa máxima diversas vezes, vinda principalmente de profissionais que não queriam mudanças. “Nunca deixei de contrapor de forma firme. O time que perde hoje vai se desenvolver, modernizar e mudar seu armamento (suas estratégias, táticas e produtos) para utilizar amanhã. Se o ganhador não se desenvolver para amanhã, poderá utilizar flechas para combater mísseis.”

Ele ressalta que as guerras e o esporte são ricos em nos dar exemplos de como esta expressão é conformista, falsa e perigosa. “Na segunda guerra os alemães eram muito competentes e tinham um diferencial em enviar mensagens secretas e codificadas para as tropas. Quando os aliados desenvolveram um sistema de decodificação das mensagens, este passou a ser um trunfo poderosíssimo para descobrir os planos dos alemães e decisivo na vitória aliada. A seleção brasileira de futebol é penta campeã mundial, tem diversos jogadores nos melhores clubes internacionais, mas não conseguiu renovar o padrão de jogo e não ganha uma copa do mundo faz quase 20 anos.”

“

**“Para agregar valor, o mentor precisa ter uma trajetória profissional muito rica, além de experiências concretas em cargos de alta gestão.”**

Adriana Prates completa: “a empresa é um organismo vivo que se transforma e é transformada pelas ações internas e externas. Precisa estar em constante evolução para não perder a relevância. Não dá para levar adiante a ideia de que um time bom e vencedor seguirá dando as respostas acertadas que o mercado requer o tempo todo. Nesse cenário, o mentor tem o papel de alertar os



## REPORTAGEM

executivos a alterar a dinâmica em que estejam atuando a fim de que busquem novas formas de seguir crescendo. A sustentabilidade dos bons resultados requer ações diárias de aperfeiçoamento.”

### **Melhor reputação da marca e aumento no valor de mercado são benefícios colhidos por empresas que investem em mentoria para suas lideranças**

Há 25 anos no mercado, um dos destaques no leque de serviços prestados pela Dasein é a mentoria executiva. Atuando nessa área há 20 anos, a empresa teve a oportunidade de apoiar diversos profissionais a se tornarem CEOs, diretores com posições equivalentes em suas respectivas companhias ou nos próximos desafios profissionais que tiveram. E o trabalho não parou por aí. Além de toda a preparação do antes e durante a atuação, o incentivo a ações constantes de sustentabilidade fizeram com que esses executivos seguissem no mercado aumentando a reputação da marca empregadora.

Adriana Prates ressalta que houve um ganho de credibilidade do executivo diante de seu posicionamento perante a sociedade, que passou a identificar esses executivos como profissionais treinados, preparados, conscientes do papel como lideranças, do seu papel social e ampliando a articulação com o conselho e os acionistas.

Nesse grupo de executivos, alguns contribuíram diretamente para incrementar em mais de 100% o valor da companhia no mercado. Isso foi possível graças a técnicas aprendidas no processo da mentoria como: desenvolvimento de estratégias de negócios inovadoras, formação de times competentes e integrados, ampliação da potência ao se considerar as competências de gestão de pessoas. E ainda melhoria na comunicação, posicionamento, atuação na cultura organizacional e na abertura da empresa em direção a busca de novos ciclos, nichos, aliados, parceiros e oportunidades de expansão e melhoria dos indicadores chave.

A formação de sucessores também é um dos fatores importantes para que esses executivos pudessem se desenvolver continuamente e criar um ciclo virtuoso de crescimento a todos os envolvidos.

Considerando executivos de alta gestão, a Dasein já apoiou dezenas deles realizando uma mentoria qualificada, robusta, humanizada, considerando o contexto da empresa, o momento do executivo e trazendo um trabalho interdisciplinar. “Todas essas empresas foram beneficiadas diretamente com aumento significativo de melhoria enquanto marca empregadora, muitas dobraram o faturamento e a rentabilidade. E outras tantas

transformaram ambientes de trabalho outrora tóxicos, em um espaço de trabalho no qual a cultura foi transformada, o clima positivo foi restabelecido e os colaboradores passaram a desfrutar de um ambiente mais saudável para trabalhar. Menos competitivo e mais colaborativo, com significativo aumento da produtividade.”

### **Entenda a diferença entre mentoria, consultoria e coaching**

Com a orientação do mentor do time Dasein Luiz Leal, listamos as diferenças entre cada processo:

**Mentoria:** trabalha aspectos pertinentes à carreira profissional ou transições profissionais. O profissional mentor deve ser uma pessoa experiente no tema escolhido pelo cliente (mentorado). O mentor auxilia o mentorado em suas ações ou decisões, recorrendo à sua experiência em situações passadas, positivas ou negativas. O mentor mostra os prós e os contras das alternativas possíveis em cada situação.

**Consultoria:** foco principal no funcionamento da organização. Aborda o que deve ser corrigido, melhorado ou mudado na estrutura organizacional. Os resultados da consultoria são basicamente a busca de melhores alternativas de produtos, processos, serviços, prevenção e solução de problemas.

**Coaching:** é um processo voltado ao indivíduo, na maioria das vezes, ou em alguns casos, a grupo de indivíduos. É, essencialmente, um processo reflexivo em direção a mudanças. Por meio de perguntas ancoradas em metodologias e técnicas, o coach tem o papel de inspirar o cliente a maximizar seu potencial pessoal e/ou profissional. Por outro lado, o coach não tem o papel de aconselhar (papel de mentoria e consultoria) ou aportar informações técnicas e processuais (papel da consultoria). O resultado do coaching é a criação de alternativas construtivas e viáveis para o alcance dos resultados.

Enquanto o coach tem as perguntas como principal ferramenta, o mentor utiliza o diálogo. O resultado para a empresa é a aceleração e melhoria da qualidade da decisão e implementação. O resultado para o mentorado é a melhoria da visão sistêmica e das oportunidades.

**INSPIRE-SE COM ERICA BALDINI**

**“PARA CRIAR UM PROGRESSO SUSTENTÁVEL DE EQUIDADE DE GÊNERO É VITAL TER UMA ABORDAGEM ABRANGENTE DE GESTÃO DE MUDANÇA, TRANSFORMAÇÃO COMPORTAMENTAL E CULTURAL.”**

Créditos: Leo Lara



Com mais de 20 anos de experiência no setor automotivo, Erica Baldini, diretora de RH da FCA Latam, é uma das principais gestoras de pessoas do país.

Mulheres na liderança de grandes empresas, sobretudo em setores tradicionalmente ocupados por homens, ainda é uma exceção em boa parte do mundo. Por aqui, Erica Baldini, diretora de RH da Fiat Chrysler Automóveis (FCA) para a América Latina, vem fazendo a diferença por meio de ações práticas embasadas no propósito da inclusão. Conheça, a seguir, a trajetória e valores que guiam uma das mais importantes gestoras de pessoas do país.

**A FCA foi a primeira empresa do setor automotivo no Brasil a fazer parte do Movimento Mulher 360, com o objetivo de fortalecer a equidade de gênero. Em termos práticos, quais são as ações da FCA para estimular não só a equidade de gênero, mas a diversidade como um todo? E quais são**

**os principais benefícios que essas práticas geram aos colaboradores e ao negócio?**

Acredito que se aliar a movimentos que visam o empoderamento econômico da mulher é fundamental para buscar a equidade de gênero dentro do setor automotivo, mas, o compromisso da FCA não parou aí. A plataforma de D&I (Diversidade e Inclusão) da FCA Latam foi construída, com a assessoria de Margareth Goldenberg especialista em diversidade e equidade de gênero, com base em dois pilares de sustentação: o público interno e a comunidade ao nosso entorno. Desde o lançamento de nosso posicionamento em novembro de 2019, as ações estão focadas na criação de uma cultura inclusiva e aumento da representatividade,

## INSPIRE-SE COM ERICA BALDINI

entendendo a importância de: ampliar nossa capacidade de compreender, valorizar e incluir o diverso; aumentar a representatividade de mulheres, negros (as), LGBTQ+E, pessoas com deficiência em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Essa transformação é feita através de muita comunicação, diálogos de sensibilização e treinamentos em D&I, principalmente sobre vieses inconscientes. Além de aumentar a compreensão desse tema na organização, também lançamos programas de mentoria de mulheres, aumentamos em 20% a representatividade de gênero nos planos de sucessão, anunciamos a primeira mulher Gerente de Fábrica, Juliana Coelho, lançamos o Programa de Estágio “Deixe sua Marca” atraindo estagiários de grupos minoritários, nosso processo de recrutamento e seleção ajustado para seleção a cegas, bem como os demais processos de RH sendo revisados com foco total na D&I.

A estratégia de D&I visa um ambiente de respeito e inclusão para todos nossos atuais e futuros colaboradores, estagiários, aprendizes e parceiros, onde todos se sintam acolhidos com liberdade de serem quem verdadeiramente são. O que gera engajamento e orgulho de pertencer à família FCA. Conseqüentemente isso trará a representatividade dos clientes para dentro da empresa, aumentando nossa capacidade de entendimento das diversas necessidades e de inovação, sendo muito mais assertivos no desenvolvendo de novos produtos, serviços e experiências.

**Com mais de 20 anos de experiência em gestão de pessoas no setor automotivo – um ambiente tradicionalmente ocupado por homens – como você enxerga os avanços em termos de equidade nesse setor e quais são os principais desafios?**

Percebo de verdade um avanço considerável, principalmente nos últimos 5 anos quando a indústria automobilística reconheceu que D&I está diretamente ligada a sustentabilidade do negócio e, do próprio setor. Mas, a jornada para se atingir a equidade de gênero, dentro e fora das organizações, ainda é longa. Por isso a importância de se ter um posicionamento claro sobre o tema e construir uma plataforma robusta de aceleração desse processo. Na minha visão, os principais desafios ainda são reconhecer que já há um aumento de engenheiras e profissionais de tecnologia disponíveis no mercado, que processos de recrutamento e seleção direcionados podem atrair candidatas qualificadas. E ainda ter programas internos para acelerar o desenvolvimento dessas profissionais que já estão em nossas organizações, intensificar a conscientização de líderes na desconstrução dos vieses

inconscientes, garantindo paridade de oportunidades em cargos de liderança. Importante também desenvolver políticas salariais de benefícios que assegurem a igualdade em direitos sociais e econômicos, eliminando barreiras e vieses enfrentados pelo gênero feminino nas organizações relacionados ao desenvolvimento pleno de suas capacidades e da maternidade.

É muito importante nos conscientizarmos que para criar um progresso sustentável de equidade de gênero, bem como D&I, é vital ter uma abordagem abrangente de gestão de mudança que englobe transformação comportamental, de processo e cultural.

**A grave crise econômica pela qual estamos passando está obrigando diversos setores a rever metas, a se reinventar e a criar novas alternativas. O setor automotivo, por exemplo, é um dos grandes afetados. Segundo a Anfavea, em junho deste ano as vendas de automóveis no mercado interno despencaram 74,7% em relação a junho de 2019. Quais são as principais estratégias da FCA para driblar a crise?**

Em um primeiro momento, nosso principal foco foi proteger nossas pessoas. Através de políticas e práticas existentes, seja em home office para o público administrativo, seja de férias coletivas para a operação. Após entender as medidas provisórias emitidas pelo governo e definir todos os protocolos de garantia de saúde e segurança a nossas pessoas, adotamos a redução de jornada no retorno das atividades operativas. Essas medidas foram de grande importância para mitigar o impacto da crise em nossa organização. Em paralelo houve também a revisão de lançamentos de novos produtos e serviços para melhor adequar a necessidade de investimentos. Ainda é um momento de equilibrar os custos, com um mindset de austeridade, mas também pensar na retomada e ações importantes para a sustentabilidade e o futuro do negócio.

**Pensando nas mudanças de comportamento, consumo e serviços trazidos pela tecnologia, como a FCA está se adaptando a essa realidade e como a empresa enxerga seu futuro em um mundo cada vez mais digital?**

A FCA vem trabalhando em parceria com nossas agências de Marketing, F.biz e Leo Burnett, e com Google no projeto que chamamos de Anthropos, onde através de análises da mudança do comportamento humano e de consumo identificamos novas oportunidades de negócio.

Há dois meses também iniciamos uma outra parceria com a Box 1824, como um dos patrocinadores da pesquisa sobre relações do trabalho. Com o grande objetivo de compreender e/ou validar hipóteses sobre novas

## INSPIRE-SE COM ERICA BALDINI

demandas e desafios que irão moldar a forma de gestão de equipes e as relações de trabalho.

Essas duas importantes iniciativas irão adaptar nosso negócio, novos produtos e serviços, bem como o modelo de gestão. Pois a transformação digital tem na essência uma relação de colaboração e parceria, onde tanto o consumidor como o colaborador valorizam cada etapa de sua experiência no momento do consumo e da relação do trabalho.

Com isso grandes adaptações já foram feitas na estratégia de vendas das marcas Fiat e Jeep, acelerando ainda mais as vendas através de canais digitais, com tratamentos diferenciados dos leads transformando intenções de compras em vendas. Isso tem sido um diferencial, ajudando a FCA a enfrentar este momento de queda tão expressivas nas vendas devido a pandemia. E no RH através de um app chamado “Hands On” a relação digital com as demandas diárias do colaborador.

**Com uma trajetória vitoriosa e hoje como diretora em uma das principais organizações globais, você é inspiração para muitos profissionais. Em sua história, quais foram suas principais inspirações?**

Gostaria de iniciar citando a garra e determinação dos meus pais, que deixaram a família no interior de Campinas e foram em busca de melhores oportunidades para criar e educar suas filhas. Com eles aprendi desde muito cedo ter coragem e determinação, mas sempre com humildade, integridade e respeito ao próximo.

Ao longo de minha trajetória profissional tive mentores extraordinários, que sempre acreditaram na profissional que sou nunca deixando vieses de gênero atravessarem meu desenvolvimento. Gostaria de citar alguns como Mary Querido Nicolini, Luiz Carlos Teixeira, Ricardo Camargo, José María Villarreal e, atualmente, Linda Knoll um exemplo e inspiração diária. Todos profissionais incríveis que acreditaram em meu potencial antes de mim mesma, sempre trazendo novos desafios que contribuíram para meu desenvolvimento.

E ao longo da minha vida fui inspirada por Mahatma Gandhi, Martin Luther King e Irmã Dulce, eles falam sobre a essência do ser humano, como através de valores nobres transformamos nossa vida e fazemos a diferença na vida das pessoas ao nosso entorno.

**Em relação a referências educacionais/intelectuais como você investe em seu desenvolvimento? Indicaria alguma obra ou cursos importantes para quem deseja assumir um posto de liderança?**

Nesses últimos anos tenho me dedicado a acompanhar, por meio da leitura, seja livros, artigos e cases de sucesso de universidades e escolas de negócios como Harvard, Insead e Stanford. Além disso participo de um grupo de executivos de RH liderado pela FGV onde trocamos aprendizados e boas práticas. Ultimamente tenho participado de Webinars com CEOs e CHROs que me permitiram trocar e aprender muito neste momento de pandemia. E também em conversas com profissionais de referência que ao dividirem suas histórias de sucesso e/ou conhecimento geram insights importantes. Esses encontros são mensais nas reuniões do Comitê Diretivo da FCA. Já recebemos convidados como Gustavo Caetano, da Samba Tech; Eva Hirsh Pontes, Master Coach – Liderança Adaptativa; Guilherme Benchimol, da XP; Beatriz Garcia, expert em Ciências da Complexidade; Margareth Bastos, do MM360; entre outros.

Sempre recomendo a todo profissional ter um plano de carreira definido e um bom nível de autoconhecimento, seja qualificação e preparo de competências técnicas como de liderança. Com objetivos claros de carreira, buscar boas universidades ou escolas de negócios no tema que quer se desenvolver é fundamental. Para posições de liderança, o importante é começar a desenvolver a inteligência emocional o quanto antes, pois muitas vezes pode levar mais tempo, esforço e dedicação. Para acelerar esse processo, para os que eventualmente ainda não tenham iniciado, indico buscar ajuda de profissionais como mentores e coaches.

Livros que eu indico: “Liderança Tranquila / Quiet Leadership”, David Rock; “Atenção Plena / Mindfulness”, Mark Williams e Danny Penman; “Search Inside Yourself”, Chade-Meng Tan; “Nice Girls still Don’t get the corner office”, Lois P. Frankel; “Minha História / Becoming”, Michelle Obama; “Lugar de Fala”, Djamilia Ribeiro; “Pense Simples”, Gustavo Caetano; “Execução / Execution”, Larry Bossidy e Ram Charan.

**Compartilhe com os nossos leitores uma frase, pensamento ou ensinamento sempre presente em sua memória.**

“You may live in the world as it is, but you can still work to create the world as it should be.” - Michelle Obama (Em tradução livre: “Você pode viver no mundo como ele é, mas pode trabalhar para criar o mundo como deveria ser.”)

Escolhi essa frase porque neste momento tenho sido muito influenciada pela trajetória da vida de Michelle Obama. Intensifiquei minha vontade de fazer a diferença na vida daqueles que ainda enfrentam muitas barreiras e preconceitos para conquistar um lugar de respeito.

**O VERSO INVERSO**

sonhar é alento,  
um coração triste,  
emerge numa nuvem de jasmim  
como cavalos ao vento

sonhos são sempre assim  
puro desejo  
ardente lampejo  
abraçam fortemente  
te trazem junto a mim

Adriana Prates



**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)