

rotas possíveis no mundo bani

Um guia para profissionais e empresas enfrentarem a fragilidade, ansiedade, não-linearidade e incompreensão que vem afetando o mercado.

**Dnews**

ABRIL 2021

D.NEWS® é uma publicação DAISEN®

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

Redação e revisão: Pollyanna Alcântara

Diagramação: Fabiana Ferraresi

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

A ARTE DE APRENDER

A união perfeita entre conhecimento, criatividade e diversão nas dicas culturais da equipe Dasein.

.06

DE PORTAS ABERTAS

Cultura, humanidade, novos repertórios: para Leandro Souza de Pinho viajar é bem mais que lazer.

.10

DA INCERTEZA AO BANI

Especialistas mostram caminhos possíveis para pessoas e organizações não só superarem o mundo Bani, mas evoluírem no caos.

.16

PROFISSÃO: EXECUTIVA

Os bastidores da carreira de uma das grandes lideranças dos Estados Unidos, Lynne Murphy-Rivera, diretora da AESC.

.22

INVENÇÃO. DIVERSIDADE. E FEIURA

O nada pleno processo de resolver problemas e identificar proto-soluções, por Denise Eler.

.26

O COTIDIANO, COM AFETO

“Quando a gente olha para trás, a tendência é dar um upgrade no que vivemos”, um ensaio sobre a felicidade possível, por Leila Ferreira.

ACHADOS DO TIME



Pôster do filme "A Incrível História da Ilha das Rosas"
Fotografia: Netflix - divulgação.

UM LEGADO DE PESO

Daniel Rezende

Para quem deseja mergulhar no universo musical e conhecer um pouco mais dos grandes compositores e produtores que fizeram a história da black music, a recomendação do diretor da Dasein, Daniel Rezende, é o documentário "O Pai da Black Music". Dirigido e produzido pelo cineasta americano Reginald Hudlin, o filme acompanha a vida de Clarence Avant, empresário que atuou nos bastidores para lançar inúmeras personalidades da música, do cinema, da televisão e da política.

Estruturada em uma linha do tempo, a produção se divide entre imagens históricas de acervo e entrevistas realizadas com o próprio Avant e com figuras ilustres como Barack Obama, Jamie Foxx, Lionel Richie, Snoop Dogg, Bill Clinton, entre outros. "Clarence Avant foi primordial para a cultura pop americana e hoje, aos 88 anos, é um dos principais nomes do empreendedorismo negro dos Estados Unidos. É impressionante a simplicidade como ele encara as coisas, o poder de alcançar pessoas por meio da arte e seus pensamentos acerca da lealdade, da igualdade e da justiça", destaca Rezende.

O que: Filme "O Pai da Black Music", dirigido por Reginald Hudlin | **Onde assistir:** Netflix

ESSÊNCIA E LIBERTAÇÃO

Jovaneide Sales Polon

Identificar a essência da alma feminina, sua psique instintiva mais profunda (com o arquétipo da Mulher Selvagem) e propor o resgate desse passado longínquo, como forma de atingir a verdadeira libertação. Esse é o ponto de partida do livro “Mulheres que correm com os lobos”, dica da psicóloga e consultora associada da Dasein, Jovaneide Sales Polon.

De autoria de Clarissa Pinkola Estés, analista e psicanalista junguiana (escola de pensamento fundada por Carl Jung), a publicação reúne contos, fábulas e mitos, como os clássicos “O Barba-Azul” e “O patinho feio”, fazendo um paralelo entre símbolos e ensinamentos contidos nessas narrativas e o inconsciente feminino. “Essa leitura nos permite revisitar a história da mulher, seus significados e reforçar em nós que as restrições impostas ao longo do tempo nos lapidaram a acreditar e a ousar com serenidade e leveza, mas também com coragem e força, imprimindo o nosso legado no mundo e abrindo espaço para novas descobertas. É uma leitura densa. Prepare-se para se deter em alguns capítulos, voltar, reler e se inspirar”, avisa a consultora.

O que: Livro “Mulheres que correm com os lobos – Mitos e histórias do arquétipo da Mulher Selvagem”, Clarissa Pinkola Estés | **Onde comprar:** [amazon.com.br](https://www.amazon.com.br)

REALISMO FANTÁSTICO ITALIANO

Bruno Lara

A busca por independência e progresso está presente na humanidade desde o seu início. Das grandes navegações à revolução digital, novos avanços sociais têm se concretizado. De forma brilhante e leve, um trecho dessa jornada é retratado no filme “A Incrível História da Ilha das Rosas”, como descreve o estagiário de marketing da Dasein, Bruno Lara, autor desta dica.

A nova produção, dirigida pelo cineasta Sydney Sibilia, é baseada na história real de Giorgio Rosa (interpretado por Elio Germano), um engenheiro bolonhês muito criativo que, em 1968, decide construir uma ilha em “águas internacionais” e declará-la uma nação independente. “O longa-metragem conta, de forma cômica, os meios geniais usados pelo italiano para materializar suas convicções e ideias e a reação dos diferentes grupos sociais e políticos à revolução criada por ele. O filme diverte e emociona o espectador, ao mesmo tempo que instiga o pensamento crítico e retrata uma época de grandes mudanças sociopolíticas”, revela Lara.

O que: Filme “A Incrível História da Ilha das Rosas”, dirigido por Sydney Sibilia | **Onde assistir:** Netflix



O QUE APRENDI AO VIAJAR

Um bate-papo com Leandro Souza de Pinho

**“Um líder precisa ter a capacidade de se colocar
no lugar do outro”**



*Na África: Leandro, grupo de voluntários e moradores da região
Fotografia: arquivo pessoal*

Sair do plano das ideias e ver o mundo como ele é. Se viajar é ser outro (fora de nosso confortável invólucro), quem sabe essa experiência nos abre caminhos para sermos “o outro”, compreendendo a real existência da diversidade? Para Leandro Souza de Pinho, superintendente de Recursos Humanos da rede de Supermercados Verdemar, isso não só é possível, mas real.

“Viajar é uma perda temporária de identidade, uma possibilidade de renovação, de mudança de

ritmo, de perceber outras formas de enxergar o mundo, de tentar compreendê-lo e se compreender a partir dessas experiências. É sobre o entendimento e respeito às diferenças”, diz.

Ele conta que conhecer culturas e pessoas diferentes o faz ter uma nova percepção do ser humano, plural e único. “Viajar é uma maneira de enxergarmos além dos padrões que estamos inseridos - familiares, regionais, sociais. Essa diversidade amplia nosso olhar e nos auxilia a

fazer novas e melhores escolhas para nossa vida, nos auxilia a sermos mais generosos com as diferenças a nossa volta.”

A cada viagem que fez, Leandro pôde conhecer ao menos uma pessoa com a qual conversou sobre temas cotidianos, buscando entender e comparar com o que vive e com os conceitos e “pré-conceitos” que tem dentro de si. “Ao final o saldo é sempre positivo, agregando novas percepções e me tornando mais questionador.”

Desde as mais remotas lembranças da infância até hoje, as viagens marcaram sua vida como oportunidades de prazer e desenvolvimento. “Meus pais tinham as viagens como um momento de diversão e lazer para a família e por mais simples que fossem nossas viagens, pelos interiores de Minas Gerais ou nos estados onde eles tinham parentes e amigos, para mim, sempre foi a abertura para o novo – locais, pessoas, situações, aprendizados. Depois já adolescente, lembro que com meu primeiro salário fui para a rodoviária e escolhi um novo destino para conhecer. Começava ali os roteiros de uma vida inteira.”

Depois de conhecer inúmeras capitais e cidades turísticas do Brasil, Leandro se viu apaixonado pela diversidade de culturas, belezas naturais e, sobretudo, pelas pessoas do país. “Esta nação geograficamente ampla e ainda maior em diversidade, tradições, criatividade e chocante desigualdade social. Conheci inúmeras cidades, desde a impactante floresta Amazônica, à plural metrópole de São Paulo, a beleza inigualável da Ilha de Fernando de Noronha, aos áridos sertões da Bahia e outros tantos locais do Nordeste, o mesmo Nordeste, de belo mar quente, sorrisos, pimentas e fome. As cidades do Sul com seu desenvolvimento de origens Europeias, frio, chapadas, vinho e por vezes, marcante exclusão social, o Rio de Janeiro eterno cartão postal, com a sua já banalizada violência.”

Para ele, conhecer de verdade um país ou uma cidade é necessária uma imersão na realidade das pessoas que ali habitam, ainda que por poucos dias buscar viver como se nativo fosse. “Tal experiência é transformadora na medida em que, além de conhecer um novo lugar, é possível aprender e contribuir com o povo que ali reside, muito além dos pontos turísticos.”

“OS LIMITES DO CONHECER ME DESAFIAM ATÉ HOJE”

Com o objetivo de entender melhor seu país (e para se autocompreender), Leandro desejava experimentar outros povos, outros países, outras culturas. “Formas de viver sempre me fascinaram. E foi por isso que fiz um compromisso de todo ano conhecer, pelo menos, um novo país.”

“Caminhei pela América do Sul - nossas similaridades e diferenças, povos, natureza, desigualdades, comidas, cheiros, crenças. Na Europa – o velho continente, mostrou novas formas de ver, viver e conviver, outras necessidades, belezas, luzes, bebidas, dia e noite, ali pouco dormi, queria mais tempo, falar melhor, experimentar ao menos alguns anos ali, ainda não pude, mas visitar sempre irei.”

“Na América do Norte – o sonho americano faz as coisas funcionarem – transporte, acessos, informações, shows, teatros, museus... sim foi bom, quero conhecer mais e melhor, porque senti que faltou uma emoção que vivi em outros locais, talvez isso mude, gostaria que mudasse, apesar de ter gostado. Na América Central – do mar paradisíaco, à simplicidade dos nativos, servis ao turismo como em poucos lugares, ao impacto do magnífico povo de Cuba, que por si só, vale um capítulo de qualquer livro de viagem.”



“Na África senti alegria, tristeza, vi sobretudo como somos privilegiados e cruéis, como o mundo convive pacificamente com tudo que se passa ali? Pensei isso a todo instante. Foi uma viagem de voluntariado, que me fez e me faz pensar no que realmente importa - no essencial, no amor, nas pessoas e como ainda estamos presos às necessidades supérfluas, como somos egoístas e como podemos dividir melhor.”

“VIVÊNCIAS QUE TRAGO NA BAGAGEM”

Leandro acredita que não temos o poder de dissociar os diferentes papéis que todos exercemos - pessoais, profissionais, familiares. “Todas estas áreas da minha vida são influenciadas pelas vivências que trago na bagagem. Cada aprendizado colhido me torna mais preparado para a vida cotidiana, para os desafios profissionais e pessoais. Sabemos que somos um sujeito único, a soma desses repertórios nos torna quem nós somos e tudo isso interage e colabora entre si. Minha forma de ver a vida, de ver minha

carreira e minhas relações também é influenciada pelas experiências que tenho em minhas viagens. Esses momentos de vida são mais um dos elementos na construção do que sou e do que ainda serei.”

“Um líder precisa ter a capacidade de se colocar no lugar do outro, precisa conhecer os processos, cultura, pessoas para liderá-las, precisa exemplificar com suas atitudes os comportamentos que espera da sua equipe. Quando estamos abertos a conhecer o novo, precisamos de várias dessas capacidades e o treino sempre antecede a espontaneidade, na medida que vivenciamos no pessoal, mais facilmente exercitamos também no profissional”.

“Sendo assim, quando buscamos novas formas de nos comunicar e interagir em culturas diferentes, estamos consequentemente, desenvolvendo essa capacidade para o trabalho, o mesmo ocorre com a criatividade, já que as viagens estão sujeitas a imprevistos e quando ocorrem, a capacidade de buscar novos roteiros e de encontrar soluções rápidas nos habilita ampliar as nossas possibilidades de ação”.

RELATOS DE VIAGEM

Estou aqui sozinho, perdi o sono, vim ver o sol nascer. Como é lindo o amanhecer na África.

Fiz um café solúvel e sentei aqui no chão, na terra. Os trabalhos de voluntariado iniciam hoje e estávamos aguardando a segunda turma de voluntários chegar.

Enquanto isso, conhecemos o povo do vilarejo, ontem à noite dialogamos com os coordenadores sobre a necessidade reduzirmos a ansiedade de ser útil, hoje fizemos amizades com os locais, conhecemos histórias...

As pessoas refugiadas falam inglês (bem melhor que o meu, rs), nos comunicamos bem. Já os nativos de Malawi falam a língua local (suaili) Ontem dialoguei com uma missionária, Carla, ela é da Espanha, largou tudo para viver aqui e ajudar os refugiados, não sabe quando irá voltar e se irá voltar algum dia... Já está aqui a 8 meses, me contou que neste tempo, percebeu quando não se tem nada material, o que importa, é com o essencial, com o convívio, as pessoas e o mútuo auxílio. Ela continua, dizendo que suas amigas da Espanha só pensam em comprar sapatos, já tendo 10 sapatos, em roupas, já tendo várias roupas, em arrumar namorados, maridos como se estar com outro fosse a solução para uma vida feliz e tudo isso sempre, a fez sentir uma estranha em seu País, nunca se identificou com esses valores "Europeus" (discordei disse que não era só de lá), relatou que aqui na África se tem uma peça de cada roupa, e eles não se preocupam com outra, na verdade, ela percebe que se preocupam mais com o "outro"... se estão tristes, doentes ou com alguma necessidade... cada um é importante por si, não pelo que possuem.

Diz que o amor existe entre os refugiados de Malawi, porém eles estão repletos de dores da guerra, violências físicas, psicológicas, sexuais... por serem expulsos de suas casas, do seu País (a maioria veio Congo).

Eles não têm quase direito algum, se sente inferiores a todos os demais moradores da África, eles não têm pátria, documentos, comida suficiente, não tem para onde ir e a quem pedir ajuda... mas mesmo assim, nutrem esperanças e muita gratidão a cada voluntário que chega ao campo de refugiados... já percebo isso, dançaram e cantaram para nos receber, sorriem o tempo todo quando nos veem, não nos deixam fazer nada operacional, fazem nossa comida (tudo muito simples), esquentam água para tomarmos banho de balde e caneca, contam suas histórias, solicitam orientação, e nos seus olhos há melancolia, mas há muita gratidão...

Vejo que o sol subiu mais um pouco, aqui faz frio de manhã e à noite, mas calor do sol aquece o dia. Hoje iremos no campo de refugiados, enfim começaremos a trabalhar.

Não vou corrigir o português do texto, não quero mudar o que senti aqui.
Continuo aqui sentando, vendo o sol

O café já acabou.

Me sentindo em paz

Minha única saudade são das pessoas que amo, nada mais.



Leandro Souza de Pinho

É superintendente de RH da rede de Supermercados Verdemar, conselheiro estratégico da ABRH-MG e professor universitário com atuações em diversas palestras e seminários.

Fotografia: arquivo pessoal





TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO



**O mundo agora é BANI
(e sim, é possível evoluir
junto com ele)**

Compreender as mudanças,
exercitar a empatia e a escuta ativa
são alguns dos diferenciais
competitivos para profissionais
e empresas.

Fotografia: Imre Tomosvari/ Unsplash.

Provavelmente você já deve ter lido ou participado de ações profissionais direcionadas ao contexto VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity. Em tradução livre, volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade). Afinal, nos últimos anos, grande parte das empresas desenvolveram, a partir dele, formas de moldar suas estratégias e tomada de decisões. Criado na década de 1990 pelo exército americano, o conceito compreendia o cenário pós-Guerra Fria, marcado pela instabilidade, insegurança, constantes mudanças e avanços tecnológicos.

Hoje, com problemas ainda mais complexos (crises econômicas, climáticas, políticas e, sobretudo, a pandemia da Covid-19) o VUCA deu lugar ao Mundo BANI. O termo, apresentado em 2018 pelo antropólogo e futurologista norte-americano Jamais Cascio, durante um evento no Institute For The Future (IFTF), é o acrônimo em inglês de Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible. Ou, em português, FANI (Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível).

De acordo com a CEO da Dasein, Adriana Prates, os estudos de Cascio, começaram a ganhar maior visibilidade meses antes da pandemia aparecer em nosso cenário, seguramente antevendo tudo o que estava por vir. “Ressalto que o ambiente VUCA continua presente. Os desafios novos surgiram, mas os antigos ainda seguem sem uma solução concreta.”

Para Paula Costa, professora no MBA da ESPM e head de Marketing e Pessoas na Vimer Retail Experience, é muito importante entender toda essa conjuntura, porque assim como o surgimento do Mundo VUCA, o BANI também eclode de uma grande aceleração digital que impacta comportamentos de forma significativa. “As configurações do BANI nos apontam uma entrada definitiva na era digital, onde pessoas, profissionais e organizações imergem no que

chamamos de mindset digital. Em todas as esferas da vida passamos a pensar, a agir e a demandar a partir da lógica dessa interação que é ágil, prática, conveniente e experiencial”, explica.

PREPARO É FUNDAMENTAL

Num mundo em que as pessoas estão cada vez mais conectadas e as mudanças são dinâmicas e instáveis, ter repostas adequadas e rápidas passou a ser uma potente ferramenta de sobrevivência, crescimento e evolução. Dentro desse contexto, você deve estar se perguntando: mas qual a maneira correta de se posicionar nesse universo BANI e, ao mesmo tempo, transformar os desafios impostos por ele em oportunidades?

“

Assim como o surgimento do Mundo VUCA, o BANI também eclode de uma grande aceleração digital que impacta comportamentos de forma significativa.

”

Na visão da professora Paula Costa, o primeiro passo é abandonar os princípios analógicos e alavancar o mindset digital como lente para aprender, entender e reagir no dia a dia. “Basicamente, é tudo sobre a forma como você se antecipa ao cenário.

Para lidar com a fragilidade (Brittle) precisamos buscar âncoras e o propósito se torna fundamental para a resiliência. Para vencer a ansiedade (Anxious), que nos coloca naquele estado de euforia onde muitas vezes perdemos o norte, é preciso visão. Quando pensamos em uma realidade não-linear (Nonlinear), onde desconhecemos a origem e o destino do que chega até nós, a agilidade para lidar com o aqui e agora é um diferencial. E, por fim, em um mundo que descrevemos como incompreensível (Incomprehensible) precisamos mais do que nunca exercitar a comunicação”, sublinha.



Quando olhamos para as marcas que transformaram os desafios da pandemia em soluções e oportunidades, enxergamos organizações exercitando a empatia e a escuta ativa.



Respaldando as orientações da professora, Adriana Prates chama atenção para o papel das organizações, dos profissionais e das lideranças. Segundo ela, as empresas precisam criar um ambiente de acolhimento e, ao mesmo tempo, estimular os profissionais a ampliarem a capacidade criativa de inovação e adaptabilidade. Abraçar a causa da “trabalhabilidade” e somar forças com o contratante é essencial.

“Grandes soluções estão sendo pensadas em colaboração com empresas que antes se consideravam adversárias apenas por serem concorrentes.

Hoje, elas entendem que existe um tipo de interseção entre os negócios no qual a troca de experiências e conhecimentos pode manter todos em evolução. Veja, por exemplo, o surgimento das vacinas contra o coronavírus. De certa forma, são uma prova de que, quando concorrentes se aliam, acabam formulando condições mais amplas para superar desafios intratáveis. No Mundo BANI, somente os que têm capacidade de cooperação e espírito de colaboração irão prosperar. Aqueles que optarem em seguir sozinhos, desconectados e obcecados pelos próprios ideais têm uma chance enorme de se perderem no percurso”, reforça Prates.

Quanto à atribuição dos líderes, ela afirma que cabe a eles ter inteligência emocional, visão abrangente, atenção plena e excelente capacidade de julgamento para dar respostas novas ao inusitado.

Neste quesito, a head de Marketing e Pessoas Paula Costa acrescenta que o perfil de liderança que se sustentará no Mundo BANI é justamente aquele que conta com profissionais e parceiros que enxergam o poder da diversidade; que entendem com clareza onde está, onde se quer chegar e o que precisa ser feito. Que mantém o time próximo ao público que se quer atingir e no propósito com o qual a entrega em questão se relaciona.

HUMANIZAÇÃO: DIFERENCIAL ESTRATÉGICO

O propósito, a visão, a agilidade e a comunicação já são princípios fundamentais para lidar com o Mundo BANI, porém esses aspectos se desdobram em diversas outras competências que, se bem desenvolvidas, podem se tornar importantes diferenciais estratégicos.

Segundo a CEO da Dasein, Adriana Prates, as competências mais requeridas no momento são: a capacidade em trabalhar no ambiente virtual, a resiliência e a adaptabilidade, a dedicação, a empatia, a criatividade e a inovação, a capacidade em analisar dados, o aprendizado contínuo, o autogerenciamento, a solução de problemas complexos e a noção de “Growth Hacking” que, resumidamente, aborda as formas como os empreendimentos podem crescer num curto espaço de tempo e com orçamentos enxutos.



No Mundo BANI, somente os que têm capacidade de cooperação e espírito de colaboração irão prosperar. Aqueles que optarem em seguir sozinhos, desconectados e obcecados pelos próprios ideais, tem uma chance enorme de se perderem no percurso.



Além de todas as habilidades citadas, Paula Costa menciona ainda a humanização. Em passagem recente pelo SXSW, maior festival de inovação do mundo, ela revela que, sem exceção, todas as tecnologias e evoluções em pauta tinham como foco o fator humano. “No relatório anual ‘The Future of Jobs’, divulgado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF), é apontado que até 2022, 54% dos profissionais precisarão

atualizar significativamente ou adquirir novas habilidades. E eu só posso entender que estamos falando em cada vez mais aprendermos a ser, literalmente, humanos para lidar com toda aceleração das transformações digitais e tudo o que elas acarretam”.

Para Paula, quanto mais tecnológicos nos tornamos, mais buscamos resgatar a nossa humanização. A maior parte do nosso tempo no mundo digital, por exemplo, está voltado para a conexão com pessoas e, como seres humanos, as relações são de fato um princípio básico e que fazem parte de todas as nossas construções. “Quando olhamos para as marcas que transformaram os desafios da pandemia em soluções e oportunidades, enxergamos organizações exercitando a empatia e a escuta ativa para se aproximarem do consumidor e de todas as comunidades com que se relacionam”, reflete.

Como exemplo de empresa que já vem trilhando esse caminho, a professora cita a Best Buy, multinacional de eletrônicos com sede nos Estados Unidos. “Eles operam a partir de uma mesma visão que empregamos dentro da Vimer, o Business Experience, que diz sobre manter o foco humanizado na experiência de dentro para fora, promovendo a sinergia entre os departamentos de Marketing e Recursos Humanos – ou Pessoas, como prefiro chamar. Esta configuração justifica a agilidade de soluções que implementaram desde o último ano, como a alternativa de retirada de produtos comprados pelos canais digitais nas lojas em até quatro horas”, completa.

Para finalizar, Paula Costa faz um alerta: “Jogue-se na jornada de autodescoberta e construção de propósito, aproveitando a oportunidade do cenário de mudanças que o Mundo BANI traz para se transformar e evoluir junto com ele!”

COMO EVOLUIR NO MUNDO BANI: UM GUIA PRÁTICO

Manter a mente sã, ter qualidade de vida profissional e, principalmente, emocional em um mundo tão imprevisível e complexo é uma tarefa cada vez mais desafiadora. Mas, para mostrar que é possível, a CEO da Dasein, Adriana Prates compartilha um guia com orientações práticas:

- 01. É preciso entender que houve uma quebra no modelo anterior.** Compreender esse novo sistema e a nova lógica de funcionamento das coisas é um passo importante a ser dado.
- 02. Nostalgia e saudosismo não ajudam nesse momento histórico e marcante.** É preciso desapegar dos modelos falidos e aderir ao novo que chegou para ficar. Abaixo a inflexibilidade, apatia e não responsabilização por si mesmo.
- 03. A persistência e a dedicação para superar os obstáculos, sem desistir deles, farão com que as pessoas se tornem definitivamente mais fortes.** Nas atribuições do cotidiano é que as grandes aprendizagens acontecem e criam o repertório essencial para se navegar em mares revoltos.
- 04. A saúde mental e a inteligência emocional precisam ser priorizadas.** Dominar emoções destrutivas requer ajuda de profissionais especializados. Aceite ajuda!
- 05. Aprenda a fazer boas escolhas.** Com o entendimento mais profundo e conciliador das próprias emoções, as decisões passam a ser tomadas com o uso do senso crítico e da análise ampla de cenários, conduzindo, portanto, a resultados desejados.
- 06. A hierarquia não pode estar acima da humanização no trabalho.** Os líderes precisarão, definitivamente, cuidar dos seus liderados de forma atenta, empática e altruísta, os estimulando a superarem a si mesmos na direção do propósito maior que cada indivíduo traz dentro de si.



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



Paula Costa
Professora no MBA da ESPM e head de Marketing na Vimer Experience
Fotografia: arquivo pessoal

PROFISSÃO EXECUTIVA

Entrevista com Lynne Murphy-Rivera

“Compreender o meu valor como líder foi um dos maiores desafios profissionais que enfrentei”





Fotografia arquivo pessoal



Fotografia: Freddie Marriage / Unsplash.

Uma eterna aprendiz ou a combinação perfeita de paixão e dedicação ao desenvolvimento humano: essa é Lynne Murphy-Rivera, diretora para as Américas da AESC (Association of Executive Search and Leadership Consultants), organização que representa mundialmente as principais empresas de executive search e desenvolvimento de lideranças. Ao longo de sua carreira, a executiva conduziu o crescimento empresarial de organizações renomadas como a Bloomberg e Dow Jones & Company, além de ter uma vasta experiência em empreendimentos sem fins lucrativos. Atualmente ela concilia seu cargo na AESC com a co-presidência da seção novaiorquina da Iniciativa Quorum - projeto dedicado ao avanço das mulheres executivas nos negócios, cultura e políticas públicas. Foi com a generosidade que lhe é de costume, que Rivera nos concedeu essa entrevista exclusiva.


01. De acordo com o último relatório Womenat Work, o número de mulheres em posições de alta liderança cresceu de 17% para 21% entre 2015 e 2020. Estamos progredindo, mas há um longo caminho para alcançarmos a igualdade. Pensando na sua experiência como executiva, quais foram as principais dificuldades enfrentadas e como a sua vivência pode contribuir com mulheres que desejam ser líderes?

Ao refletir sobre os últimos 30 anos, o desafio profissional mais significativo que enfrentei foi compreender o meu valor como líder. Como muitas mulheres, não reconhecia plenamente os meus pontos fortes nem as minhas capacidades. Mas com o tempo, com uma combinação de ferramentas de avaliação e grandes mentores de carreira, comecei a identificar e alavancar as minhas capacidades no desenvolvimento de negócios e gestão. Parte da luta para alcançar um papel de liderança tanto para mulheres como para homens é primeiro identificar os seus pontos fortes. A maioria está excessivamente concentrada em “áreas de melhoria” ou “fraquezas” percebidas, em vez de crescer ou melhorar o poder das próprias capacidades naturais alinhadas com o valor organizacional.

“

Não basta fazer um curso e 20 anos depois se considerar um especialista. O caminho da liderança é um esforço para toda a vida.

”



De acordo com o artigo “Making Yourself Indispensable”, de John H. Zenger, Joseph Folkman e Scott Edinger, para a Harvard Business Review, “... a formação cruzada para capacidades de liderança é clara: 1- Identifique os seus pontos fortes. 2 - escolha uma força na qual se concentrar de acordo com a sua importância para a organização e o quanto apaixonadamente se sente em relação a ela.”

02. Há várias circunstâncias e habilidades que podem levar uma mulher a assumir posições executivas. Mas se pudesse nomear três fatores-chave, quais seriam eles?

Em muitos casos, as mulheres são negligenciadas para cargos executivos devido, principalmente, às seguintes razões:

1. Elas não cultivaram uma rede diversificada de contatos - representando a diversidade da indústria, gênero, etnia e cultura;
2. As suas organizações não fomentam um comportamento inclusivo como uma característica chave de liderança;
3. Subestimam as suas capacidades.

03. Quais são os maiores ensinamentos que a sua carreira executiva trouxe à sua vida e que poderiam ser uma inspiração para outras pessoas?

Na minha experiência como executiva foi essencial explorar programas de desenvolvimento de liderança, seja por meio de coaching executivo ou da educação empresarial continuada. É imperativo que todos os líderes façam do seu desenvolvimento profissional contínuo uma prioridade. Não basta fazer um curso e 20 anos depois se considerar um especialista. O caminho da liderança é um esforço para toda a vida.

Em segundo lugar, é importante ter uma mentalidade de melhoria contínua ou aprendizagem

para toda a vida. Estar sintonizado com as novas tendências e construir relações tanto dentro como fora da sua organização mantém a sua perspectiva atualizada e acrescenta valor aos que o rodeiam.

Finalmente, a pessoa que valoriza a escuta ativa aprende sobre como motivar e inspirar a sua equipe - ouvir é um componente vital da comunicação e da liderança.

“

Parte da luta para alcançar um papel de liderança tanto para mulheres como para homens é primeiro identificar os seus pontos fortes.

”

04. Se pensarmos na vida executiva em si, as lideranças são, no imaginário coletivo, símbolos de poder, força e coragem. São profissionais extremamente dedicados, com uma rotina atarefada e que estudam horas a fio. E por isso acabam deixando de lado muitos momentos de descontração e lazer. Esse raciocínio procede? A fim de compreendermos melhor a “vida executiva” poderia pormenorizar um pouco a sua rotina diária?

Um dos grandes aprendizados que absorvi de um dos meus coaches executivos foi desenvolver uma rotina matinal que incluía autocuidado. Então reservo esse período para exercícios físicos, leituras, podcasts ou notícias. Para citar Oprah

Winfrey, “Se você quer alcançar seus objetivos, comece com o espírito.” A ideia é que a rotina matinal funcione como uma pausa e preparação para um dia mais produtivo.

05. Ter exemplos de liderança feminina nas empresas é considerado uma das práticas mais eficazes para inspirar a nova geração de mulheres. Além disso, o que mais as empresas podem fazer para dar às mulheres as mesmas oportunidades que os homens?

O poder da diversidade, equidade e inclusão é o ato de “incluir”. São os talentos que impulsionam uma organização; e o talento diverso está na mente das empresas em todo o mundo, como refletir melhor as suas partes interessadas. A AESC, por exemplo, estabeleceu um Compromisso de Diversidade (assinado por mais de 100 multinacionais) com o objetivo de mostrar à atual e futura geração de lideranças a importância da diversidade, equidade e inclusão. O compromisso defende o “uso de nossas vozes e ações coletivas para ajudar a criar um mundo que seja inclusivo, diversificado, equitativo e acessível a todos”. Diversas pesquisas demonstram que empresas que incluem proativamente mulheres

e vozes diversas em seus conselhos de administração e em operações estratégicas, superam as que não o fazem. Para citar Ruth Bader Ginsburg, advogada e juíza da Suprema Corte dos Estados Unidos (que faleceu no ano passado), “As mulheres pertencem a todos os espaços em que as decisões são tomadas. Elas não deveriam ser a exceção.”

“

Um dos grandes aprendizados que absorvi de um dos meus coaches executivos foi desenvolver uma rotina matinal que incluía autocuidado.

”

06. A pandemia de Covid colocou em evidência uma procura crescente de líderes mais hu-



manos, pessoas que têm mais empatia e geram confiança. Uma vez que, no modelo de trabalho remoto, é esse tipo de liderança que mais se conecta às pessoas, promovendo empenho e produtividade. Pensando numa realidade em que o modelo de teletrabalho perdurará, qual é o papel que os líderes devem assumir para continuar a envolver as suas equipas e sustentar símbolos importantes da cultura empresarial?

Temos uma imensa oportunidade com o advento do trabalho a distância em termos de formação de cultura. As organizações não são limitadas pela geografia como no passado - muitas empresas optaram por permanecer virtuais ou híbridas até certo ponto. Os líderes destas organizações têm demonstrado grande coragem em fazer seguir os seus modelos empresariais - enquanto o trabalho virtual tem sido uma necessidade durante os tempos da Covid, os líderes que abraçaram o “novo normal” têm gerado maior confiança nas suas organizações. Durante a Conferência Virtual Global AESC em Novembro de 2020, Sven Smit, co-presidente do McKinsey Global Institute (MGI), disse que vamos olhar para estes tempos de pandemia como um período de “grande aprendiza-

gem”. As organizações que se movimentaram com sucesso podem muito bem ser aquelas que prosperam na recuperação pós-pandemia.

“

Temos uma imensa oportunidade com o advento do trabalho a distância em termos de formação de cultura. As organizações não são limitadas pela geografia como no passado.

”



Fotografia: Christina Wocintechcat / Unsplash.

SENSEMAKING: INVENÇÃO. DIVERSIDADE. E FEIURA.

Por Denise Eler

Fotografia: Jem Sabagun / Unsplash





Então você precisa resolver um problema de forma estruturada para obter melhores resultados, certo? Hoje vamos explorar a segunda etapa do processo, em que nos dedicamos à criação de sentido. Para você que chegou agora, leia antes os dois primeiros artigos desta série no site da DNews.

Na primeira etapa – SENSEBREAKING – criamos as condições para que o NOVO fosse uma necessidade do grupo e não apenas de quem propôs a necessidade de mudança. Leonard Cohen disse que: “Há uma fresta em tudo, e é por ali que a luz entra.” Muitas vezes, o problema existe, mas não é percebido por todos, nem da mesma maneira. A entrega principal da primeira etapa é o reconhecimento coletivo (a fresta) de que o problema realmente existe e o nível de sua complexidade.

“

Desafios complexos não têm respostas únicas. A melhor resposta dependerá sempre do contexto, será sempre temporária.

”

Alguns têm traduzido sensemaking como interpretação, mas concordo com Karl Weick, uma referência neste assunto: “Sensemaking tem menos a ver com descoberta e mais a ver com invenção.” O que isto significa? O proces-

so de criar sentido pressupõe, muitas vezes, que o sentido precisa ser proposto, não apenas descoberto. Se na fase de “problem finding” precisamos ler entrelinhas e achar conexões entre os elementos após desconstruirmos as narrativas (sensebreaking), na fase de “solving” precisamos criar respostas novas para o desafio. Precisamos INVENTAR respostas que conectem a realidade atual à realidade desejada.

É importante lembrar que desafios complexos não têm respostas únicas. A melhor resposta dependerá sempre do contexto, será sempre temporária. Por isso, trabalhamos com um grande volume possível de respostas. Nesta fase, volume é importante. Quando pedimos 20 respostas possíveis ao invés de três, a mente tem de trabalhar. Outra forma de aumentar o volume e diversidade de respostas é formando um grupo heterogêneo de pessoas, com competências e experiências que enriqueçam a sessão com perspectivas diferentes das esperadas. Aumentar a diversidade do time também minimiza a falácia da centralidade, segundo a qual, tendemos a duvidar daquilo que não conhecemos. Que ironia, não? Queremos o novo, mas só confiamos no que é familiar. Sair da bolha exige consciência de que ela existe e providências para a fuga.

Após a ideação, o grupo precisa levantar critérios para selecionar as melhores apostas. As apostas que farão sentido serão aquelas que preenchem requisitos levantados pelo grupo. Exemplo: Esta proposta entregará o valor esperado? Ela é viável? Temos todos os recursos para devolvê-la? Esta resposta pode gerar que tipo de problemas colaterais?

Uma análise sistêmica de cada proposta é fundamental para uma seleção criteriosa daquelas que seguirão no páreo. Vale convidar pessoas que não participaram da ideação para questionar as propostas. Pessoas que não têm nada a ganhar, nem a perder com a entrega do grupo. Dependendo do tempo e grau de incerteza, uma ideia pode seguir para prototipação, se transformar em um experimento, ser abandonada ou transformada em outra ideia. Mas é importante entender que nenhuma ideia nasce bonita.

“

Aumentar a diversidade do time também minimiza a falácia da centralidade, segundo a qual, tendemos a duvidar daquilo que não conhecemos. Que ironia, não? Queremos o novo, mas só confiamos no que é familiar.

”

Gosto muito quando Ed Catmull, presidente da Pixar, diz: “O custo disso fica claro quando você pensa em como um filme começa. É um bebê. É como o feto de uma estrela de cinema; todos nós começamos feios. Cada uma das histórias da Pixar começa assim. Uma coisa nova é difícil de definir; não é atraente e requer proteção.”

O mais importante é entender que a cada etapa estamos reduzindo as chances de entregar coisas que não farão sentido para a organização, para o mercado e para nós mesmos. As ideias testadas, e sobreviventes, entrarão para a fase de desenvolvimento.

“

É importante entender que nenhuma ideia nasce bonita

”

No próximo e último artigo desta série, vamos lidar com o desafio final. Agora que temos respostas que fazem sentido para nós, como garantir que farão sentido para os outros que não participaram do processo de construção de sentido?

Te espero.



Por Denise Eler

Consultora, palestrante e professora. Uma das principais referências do país em Sensemaking e Design Thinking.

Fotografia: Rafael Motta

DESACELERE

Ser feliz (e saber)

Aprendi cedo que felicidade não é coisa para pessoas desatentas. Chega quando a gente menos espera, dura menos do que a gente gostaria e vai embora sem dar satisfações. Quando você se dá conta, ela já virou a esquina há tempos – e sabe-se lá se volta ou quando. Talvez por isso a gente repita tanto o “eu era feliz e não sabia” – não deu tempo de saber. Claro que também há a questão da nostalgia: quando a gente olha para trás, a tendência é dar um upgrade no que vivemos. Às vezes, nem fomos tão felizes naquele determinado momento, mas a saudade que, por algum motivo, surge ou a insatisfação com o tempo presente nos fazem ver o que passou com uma perspectiva diferente. O espelho retrovisor proporciona uma visão limitada, muitas vezes distorcida da realidade. Mas o que mais ocorre mesmo, eu acredito, é que, quando a felicidade (com letras minúsculas, sem itálico, sem negrito e sem pontos de exclamação) aparece no nosso caminho, estamos distraídos contabilizando problemas atuais ou fazendo planos para um futuro pouco provável e não percebemos que o que tanto buscamos está bem perto, a poucos centímetros. E, muitas vezes, no momento em que a gente exclama que “era feliz e não sabia”, a gente também está sendo feliz e não sabe. Vai perceber depois.

Hoje tentei me lembrar de momentos em que eu sabia que estava sendo feliz. Alguns que me vieram à cabeça: quando li “O Crime do Padre Amaro” na adolescência e descobri que havia uma coisa chamada literatura que conseguia ser mais interessante do que a vida; quando ia ao cinema com minha mãe, também na adolescência, nas tardes de domingo; quando ganhei um piano, depois de ter passado cinco anos estudando em pianos

emprestados; quando vendi meu piano e, com o dinheiro, pude embarcar para os Estados Unidos atrás de uma paixão que foi eterna enquanto durou; quando acabei de gravar meu primeiro programa de entrevistas na Rede Minas de Televisão e senti o que era a tal da realização profissional.

Hoje sei que estou sendo feliz quando vejo minha cachorrinha espreguiçar ou sonhar. Quando meus irmãos estão bem de saúde. Quando meus sobrinhos me chamam de “tia” com carinho. Quando acabo de escrever um texto (concordo com o que alguém já disse: o bom não é escrever, é ter escrito). Quando estou com minhas amigas sem ter que olhar no relógio. Quando o celular não toca. Quando há silêncio no prédio onde moro ou nos hotéis onde fico. Quando estou mergulhada na leitura de um livro (de preferência, policial). Quando vejo um episódio inédito de Law and order. Quando o cheiro de café recém-coado toma conta da casa. Quando tomo sorvete. Quando como pé-de-moleque ou cocada. Quando bebo um bom vinho.

Mas sei que, ao longo da vida, houve uma infinidade de vezes em que a felicidade passou por mim sem que eu desse a mínima. E sei que continuo distraída, deixando recorrentemente de desfrutar o que vem disfarçado de alegria modesta, quando, na verdade, é uma oportunidade de me sentir feliz. O tecido da felicidade é feito de fios quase invisíveis. Quando deixamos de procurar aquela felicidade que promete se deixar avistar a quilômetros de distância e apuramos o olhar para enxergar a felicidade possível, que não faz alarde e vira e mexe se mistura à tristeza, aí, sim, a gente é feliz e sabe – ou pelo menos deveria saber.



Por *Leila Ferreira*
Escritora, jornalista e palestrante
Fotografia: Daniel Magalhães

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

Apresentamos, neste manifesto, o
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

