



# O novo significado da colaboração

*As relações estão sendo reconstruídas, assim como nosso modelo de trabalho. Neste contexto de insegurança, conectar-se às pessoas e impulsionar a mentalidade de colaboração ganha um sentido ainda mais relevante.*

**dnews**

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

# .04

#### ARTE E DESENVOLVIMENTO

Integrantes da equipe Dasein compartilham dicas culturais que agregam à vida pessoal e profissional.

# .06

#### NOVA FORMA DE VER O MUNDO

Daniela Filomeno, apresentadora da CNN Brasil, fala sobre os ensinamentos das viagens, natureza e tradições culinárias.

# .10

#### COMO FAZER A COLABORAÇÃO ACONTECER?

Em um momento de reconstrução das relações e do modelo de trabalho, é essencial ressignificar a importância da colaboração.

# .16

#### POR DENTRO DO RH

Sandra Barquilha, diretora de Pessoas da 3M, fala de aprendizados, desafios e o futuro de uma profissão-chave para as empresas.

# .22

#### COMUNICAÇÃO COM SENTIDO

Em novo artigo, a mentora em competências comunicativas Luciana Vianello chama atenção para o valor da comunicação em processos de mudança.

# .26

#### A PROEZA DE SABER DIZER NÃO

A empreendedora Luiza Voll propõe uma reflexão sobre a coragem e a honestidade de bancar as próprias escolhas.

# ACHADOS DO TIME



*Djamila Ribeiro, autora do livro "Pequeno Manual Antirracista".  
Fotografia: Marcus Steinmeyer*

## PEQUENO MANUAL ANTIRACISTA

*Por Janice Valentim*

Diversidade. Palavra que pede passagem por representar uma das principais preocupações contemporâneas e levantar questionamentos sobre a importância de uma sociedade plural. Para Janice Valentim, consultora associada Dasein e autora da dica, apesar de estar em voga, a diversidade não é um tema novo. Pelo contrário, é estudado há muito tempo e requer ainda mais pesquisa, leituras e o entendimento sobre as necessidades e demanda do outro, como aponta Djamila Ribeiro em seu livro “Pequeno Manual Antirracista” - “leitura que recomendo para quem tem interesse em dar os primeiros passos no tema.”

Segundo Valentim, “a autora indica exemplos práticos para mudarmos paradigmas históricos e estimula questões sobre os motivos da desigualdade social e racial e porque devemos nos preocupar com isso.” Ela aponta não só as questões econômicas como um problema da desigualdade racial, mas destaca ainda a desigualdade acadêmica, demonstrando que a questão racial é sistêmica e estrutural. Por que ainda nos surpreendemos ao ver negros em determinadas posições de trabalho? “Djamila nos possibilita enxergar além e o livro é um combustível para o exercício da empatia ao nos convidar a expandir nossa visão sobre quem somos e o que queremos ser como país, se queremos manter esse cenário ou se queremos aproveitar o nosso melhor: uma nação diversificada com suas próprias riquezas.”

**O que:** livro “Pequeno Manual Antirracista”. | **Onde encontrar:** em livrarias de rua ou na [amazon.com.br](https://www.amazon.com.br)

## MICHELLE OBAMA: PODER QUE INSPIRA

*Por Mariele Zapula*

Sabe aquela frase que diz: “Por trás de um grande homem existe uma grande mulher”? O documentário sobre Michelle Obama, “Minha História”, mostra exatamente o contrário. “Determinada, perseverante, resiliente, empoderada e com grande representatividade, a advogada, escritora e ex primeira-dama dos Estados Unidos é a prova da grande força feminina diante das várias intempéries da vida”, destaca Mariele Zapula, coordenadora da Dasein e autora da dica.

Segundo ela, o filme, dirigido por Nadia Hallgren, tem como fio condutor os bastidores da turnê de divulgação da autobiografia de Michelle Obama e conta, de um jeito leve, descontraído e inspirador, a trajetória de sua protagonista deixando evidente toda a sua representatividade ao cruzar sua história com a de várias jovens americanas. Traz também, diz Zapula, um relato inspirador de uma mulher com consistência que desafiou as expectativas e que aprendeu a se adaptar. “Com um tom empoderador, ela mostra como manteve sua rotina, se tornando uma poderosa porta-voz das mulheres no mundo, se posicionando ao lado do marido nas diversas causas e temas importantes que pudessem fazer a diferença na vida das pessoas.”

**O que:** documentário “Minha História”. | **Onde assistir:** Netflix

## BLADE RUNNER E O FUTURO PÓS-HUMANO

*Por Nicholas Chavda*

Um dos maiores representantes da ficção científica no cinema, o filme “Blade Runner: o caçador de androides”, dirigido por Ridley Scott em 1982, ganhou uma nova versão em 2017 com a missão de dar continuidade à cultuada obra e à história de seus personagens. Com o título de “Blade Runner 2049”, o filme, de Denis Villeneuve, situa-se 30 anos após os eventos de sua versão original e narra uma espécie de futuro pós-humano. “O que mais amo é a fotografia e a atmosfera geral que o filme cria. Se pausarmos em qualquer cena daria para enquadrá-la como uma obra de arte”, destaca Nicholas Chavda, estagiário da Dasein e autor da dica.

“A atmosfera do filme, ora em uma metrópole futurista tecnológica, porém socialmente arruinada, ora em regiões abandonadas e tomadas pela poeira tóxica, me deixou completamente imerso. Seu enredo começa como algo mais usual, um herói que foi ‘escolhido’ pelo universo, que acredita que ele é especial, mas revira completamente essa fórmula comum de enredo. É uma experiência incrível para quem assiste, com várias cenas de ação excelentes e performances impecáveis dos atores.”

**O que:** filme “Blade Runner 2049” | **Onde assistir:** Netflix

# O QUE APRENDI COM

## A CULTURA, NATUREZA E GASTRONOMIA

*Um bate-papo com a jornalista e apresentadora da CNN Brasil Daniela Filomeno*

**“Estar próximo a natureza é uma forma de reconexão com o meio e com nós mesmos”**

Ela é especialista em descobrir lugares surpreendentes e partilhar culturas, tradições culinárias e belezas naturais que vão de paisagens bucólicas aos horizontes mais exuberantes do mundo. Daniela Filomeno - jornalista, apresentadora e fundadora da revista eletrônica Viagem & Gastronomia, hoje exibida na CNN Brasil - é considerada uma das maiores especialistas deste segmento no Brasil. São mais de 60 países visitados, cerca de 3 mil reportagens sobre viagens em uma trajetória profissional que começou aos 17 anos.

Segundo ela, a paixão por novas experiências, por estabelecer uma conexão com a natureza, com pessoas e culturas vem de cedo. “Desde muito jovem já era apaixonada por viajar. Meus pais sempre priorizaram viagens para estar em família, conhecer novas culturas, ter experiências que pudessem nos enriquecer como pessoas. Comecei a trabalhar muito jovem já com foco de juntar o meu dinheiro para poder explorar o mundo.”



*O impressionante Abismo Anhumas, em Bonito (MS), ganhou um registro especial no Viagem e Gastronomia.*

Hoje, ela destaca, “tenho certeza que cada um dos mais de 60 países que tive a oportunidade de visitar contribuíram para minha formação como ser humano. E o que me move é um combinado de paixões: pelas histórias, pelas riquezas culturais e gastronômicas e o desvendar de cada particularidade desses lugares.”

### UM JEITO DE AMPLIAR A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO

Para Filomeno, viajar não é cumprir apenas uma lista dos pontos turísticos e sim viver na essência e com intensidade a experiência local, os costumes, a gastronomia de cada canto. “Viajar é transformador”, ela diz. Quanto mais uma pessoa mantém contato com culturas e pessoas fora de sua bolha, mais inovadora e criativa ela pode se tornar.

“

O que me move é um combinado de paixões: pelas histórias, pelas riquezas culturais e gastronômicas e o desvendar de cada particularidade dos lugares que visito.

”

“Cada lugar tem uma peculiaridade, uma história e um sabor diferente. Quem viaja expande horizontes, conhece novas pessoas e culturas. Em viagens saímos da zona de conforto da nossa casa, trabalho e rotina, vivendo experiências e promovendo aprendizados para toda a vida”, sublinha.

“

Vivemos em um mundo muito acelerado, onde as informações transitam em uma velocidade jamais sentida.

”

Além dos roteiros nada triviais, a inovação e a criatividade estão em diversos aspectos do “CNN Viagem & Gastronomia”. O programa tem uma presença notável no digital, está simultaneamente na TV, no YouTube e redes sociais com imagens de altíssima qualidade. O portal do programa oferece não só registros sobre os locais explorados, mas notícias e dicas relacionadas a viagens, culinária, cultura e um sofisticado sistema de busca, com indicações especiais em “delivery” e “receitas”.

Outra novidade é um conteúdo imersivo, com as melhores experiências de viagens e restaurantes no modelo do “stories” do Instagram e dicas de especialistas nas principais cidades do Brasil que vão contar “onde os chefs comem e os bartenders bebem”.

### CONEXÃO COM A NATUREZA

Não é novidade que estamos cada vez mais distantes da natureza, já que a maioria da população vive e trabalha em grandes centros urbanos. Some-se a isso a avalanche de informações que lidamos diariamente, a pressão por prazos e resultados. O contato com a natureza vai exatamente na linha oposta, ao propiciar calma, ao convidar para um respiro necessário. Segundo Daniela Filomeno, vivemos em um mundo muito acelerado, onde as informações transitam em uma velocidade jamais sentida. “Esse cenário mudou nossas relações com os lugares e alterou nossos hábitos culturais. Estar próximo a natureza é uma forma de reconexão com o meio e com nós mesmos. A natureza é revigorante. Quando posso, sempre priorizo destinos cercados de ecoturismo.”

### APRENDER COM CADA DIFICULDADE

A iniciativa de transformar desafios em lições proveitosas é uma atitude presente no percurso profissional de Daniela Filomeno. “Sem dúvida, tirei muitas lições e aprendi em cada dificuldade que com persistência, garra e muito trabalho, conseguimos alcançar bons resultados e nossos objetivos”, diz. Ela completa: “não é fácil, mas como mulher que trabalha desde 17 anos de idade, me orgulho muito em poder contribuir com o turismo nacional e internacional e levar às pessoas informações sobre viagem e gastronomia com qualidade e muita dedicação.”



À frente do Viagem e Gastronomia, na CNN Brasil, Daniela Filomeno visita roteiros nada triviais como Cambará do Sul (RS).

# TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO



Em um momento de reconstrução de relações e do nosso modelo de trabalho, colaborar ganha um novo sentido



Fotografia: Surface iFwpHEyf2bY/ Unsplash.

Pandemia, home office às pressas, distanciamento por mais de 1 ano e meio. As relações estão sendo reconstruídas, assim como nosso modelo de trabalho (não se sabe se prevalecerá o formato híbrido, remoto ou presencial). Some-se a isso o crescente encontro de gerações nas equipes - nos próximos cinco anos, segundo pesquisas, quase 100% dos times serão formados por profissionais das gerações Z, X, Y (*millennials*) e *baby boomers*. Estamos falando de pessoas com visões de mundo, valores e sonhos bem diferentes em meio a uma incógnita sobre o futuro do trabalho. Fazer a colaboração acontecer nesse cenário, impulsionando o melhor de cada um e somando suas forças, definitivamente não é tarefa fácil.

Para a CEO da Dasein, Adriana Prates, orquestrar esses encontros de forma saudável é, de fato, um dos grandes desafios das lideranças, e ela chama atenção, primeiramente, para o papel das empresas. “Um líder, por mais competente, preparado e bem-intencionado, não conseguirá sozinho construir uma base de atuação que promova colaboração e alta performance do seu time. É preciso que a empresa crie esse ambiente, que tenha uma cultura organizacional que traduza na prática quais são os valores, crenças e premissas sob as quais ela lida com os seus empregados, clientes e fornecedores.”

Nesse sentido, a dirigente destaca a importância do *employer branding*. “As empresas devem compreender que a experiência dos empregados é tão importante quanto a experiência do cliente”, sublinha. “Mesmo em organizações de pequeno e médio porte, é preciso se preocupar com a marca do empregador. E não estamos falando de ações aleatórias, mas em diretrizes e medidas estruturadas que além de serem uma vantagem competitiva, criam condições para que a empresa alcance o sucesso e seja sustentável ao longo do tempo.”

Uma vez que esse ambiente é criado ou a empresa segue na direção de buscar esse diferencial, caberá aos líderes fazer a gestão das pessoas baseadas em princípios que fazem com que a equipe tenha confiança na área e na empresa. “Conectar-se genuinamente às pessoas passa também por uma comunicação eficaz, que permita a compreensão dos objetivos das ações pelas quais se empenham”.

“

As empresas devem compreender que a experiência dos empregados é tão importante quanto a experiência do cliente.

”

“São ações como essas que estimulam no time o ‘senso de dono’. A partir daí, a promoção do engajamento, da colaboração e da alta performance passa a ser consequência natural, até mesmo porque a empresa começa a atrair muito mais as pessoas que estão em sintonia com os seus valores e pessoas que trabalham em flow são mais felizes e produtivas.”

### LIDERAR PELO EXEMPLO

De acordo com o consultor associado Dasein, Luiz Leal, integridade e transparência são fundamentais para a colaboração, “o que se conquis-

ta com exemplo e com muita comunicação”, diz. “E comunicação não se dá só pelos instrumentos de comunicação interna, que são muito importantes; é uma via de mão dupla que começa com a escuta atenta e acolhedora. Os líderes precisam ter um compromisso genuíno com os valores da empresa, pavimentando e iluminando o caminho em direção à visão e aos objetivos; precisam despertar na equipe o sentido de ver significado no seu trabalho. Como diz o professor Emerson, da Fundação Dom Cabral, as pessoas precisam ter a sensação de que estão ‘construindo uma catedral’”.

“

Nas dificuldades, o líder precisa estar à frente. Nos sucessos, deve valorizar a equipe, dar os devidos créditos.

”

A coach de carreiras Vania Somavilla segue uma linha de raciocínio semelhante. “Em primeiro lugar, o líder precisa ter alinhados seus próprios valores com os valores da empresa. Em um mundo onde tudo muda tão rápido, é necessário algum tipo de alicerce. E os valores são alicerces, são estruturas pelas quais damos significado ao mundo. Se você, enquanto líder, não acredita no que faz, seus colaboradores irão perceber, eles lerão suas atitudes. Ele deve também buscar se rodear de pessoas que não precisam nem devem ser ‘iguais’ a ele, mas que compartilhem desses mesmos valores. Deve ainda demonstrar entusiasmo e orgulho pelo que faz. Entusiasmo contagia.”

O foco dessa nova liderança, segundo Somavilla, deve ser as pessoas, antes dos números. “A liderança deve acontecer pelo exemplo e não pelo medo. Há que ser assertivo, mas ao mesmo tempo, empático e colaborativo. Deve buscar entender cada indivíduo de sua equipe, dando (e coletando) feedbacks frequentes e promovendo ações de engajamento. Deve usar de comunicação objetiva. E não se esconder atrás de e-mails longos e confusos. Ainda mais agora, com os meios digitais, a mensagem tem que ser bem clara e fácil de ser compreendida.”

### COMPREENDER O VALOR DE CADA GERAÇÃO

Para a analista de RH da Dasein, Marília Ribeiro, conhecer a equipe, de forma individual e coletiva, é um importante passo para as lideranças gerarem colaboração. “Entender o que motiva cada pessoa, ter atenção com o outro. Demonstrar confiança, conversar sobre outros assuntos além do trabalho, ter interação em cafés/almoço, validar suas ideias e seus sentimentos, colocar-se e de fato estar à disposição quando necessário são exemplos de atitudes que podem aproximar os líderes de sua equipe. Muitas vezes, na correria, alguns líderes deixam passar ou até mesmo entendem esses momentos como ‘desperdício de tempo’, mas é fato que dar atenção a esses detalhes é uma estratégia que gera uma equipe mais motivada e, conseqüentemente, gera melhores resultados.”

Para Luiz Leal, as lideranças devem compreender, em primeiro lugar, que a convivência entre diferentes gerações é uma oportunidade e não um problema. “Os jovens têm uma melhor afinidade com o mundo digital e têm muito a contribuir com *baby boomers* como eu. Criar um ambiente de respeito e transparência é es-

sencial e definir claramente os valores e os objetivos; isso independente da idade. Para quem tem dificuldade nessa convivência, digo *sorry*, é inevitável. Eu, *baby boomer*, aprendi a fumar porque era socialmente ‘importante’, na visão da maioria dos jovens da época. Para minha sorte eu parei quando minha esposa engravidou, pois meus filhos detestam cigarro, mas eles adoram valores, transparência, respeito, rumo estratégico etc. Nós *baby boomers* também.”

“

Conhecer a equipe, de forma individual e coletiva, é um importante passo para as lideranças gerarem colaboração.

”

Segundo Vania Somavilla, quando se tem abertura para o novo, todo o time ganha muito. “Se houver uma gestão proativa, que busque aproveitar o melhor de cada talento, uma pessoa que seja um ás da informática pode aprender muito com outra que tenha muita experiência técnica e científica. O líder deve fazer tudo para estimular uma cultura de cooperação, valorizando sempre o conhecimento de todos.” Outro ponto importante, de acordo com ela, “as lideranças não devem ter medo de pessoas que saibam mais do que elas. Há alguns anos vi uma entrevista com um diretor de laboratório de uma importante universidade americana. Ele tinha entre seus liderados vários laureados com prêmio Nobel. Perguntado sobre como liderar pessoas que sabiam muito mais do que ele, a resposta

foi: muito simples, eu tenho apenas que fazer as perguntas certas. Eles darão as respostas.” Ou seja, o gestor não precisa temer. Ele não precisa saber tudo. Ele deve atuar como um maestro, enxergando e conduzindo os talentos na melhor direção. Ninguém disse que é fácil. Demanda esforço e dedicação, mas uma vez alcançado, o trabalho flui de forma natural, gerando motivação e satisfação para todos.”



Fotografia: Chris Montgomery / Unsplash.

Marília Ribeiro também vai por esse caminho. “Entendo que uma equipe diversa é rica em oportunidades de aprendizado. Uma pessoa experiente pode tanto ensinar quanto aprender com uma pessoa mais nova e vice-versa. No meu time temos três profissionais da Geração Z e todos os dias eu, que sou da Geração Y (millennial), aprendo com eles, principalmente questões ligadas à tecnologia. Também os vejo aprender todos os dias com a experiência dos mais sêniores da equipe. É uma troca constante e necessária.”

Do ponto de vista organizacional, Adriana Prates ressalta: “uma vez que a empresa se propõe

a trabalhar com faixas etárias diversas, é necessário oferecer igualdade de condições. É o que possibilita que as pessoas cresçam e atinjam junto com as entregas os sonhos individuais. A empresa precisa dar exemplos que valorizem a diversidade etária, direcionando para cargos estratégicos não somente os mais jovens, mas também os mais experientes. É necessário compreender que os profissionais podem contribuir até quando a sua saúde permitir, até quando o desejo de agregar valor for um motor de motivação. A realização de fóruns e comitês específicos também ajudam de sobremaneira essa questão, já que a empresa e a sociedade civil têm um papel de extrema relevância na educação, formação e ambientação dos profissionais aos novos horizontes que chegaram para ficar.”

## SEGURANÇA PSICOLÓGICA É PRÉ-REQUISITO

“A base da segurança psicológica das pessoas nas empresas é a confiança”, destaca Adriana Prates. Segundo ela, os funcionários precisam confiar que têm acesso às informações. Que serão avaliados pelo resultado do seu trabalho e não por ser ‘amigo’ de alguém influente. “Outros fatores que corroboram com esse aspecto são a confiança que a equipe precisa ter que não será humilhada quando apresentar uma ideia; que conseguirá manter a sua integridade e ética nos momentos mais desafiadores e que terá apoio quando estiver passando por fases difíceis na vida pessoal.”

Para Somavilla, é muito importante que se discuta, cada vez mais, sobre segurança psicológica, tema que vinha sendo evitado há muito tempo. “O exemplo dado nas últimas semanas pelos esportes: a tenista Naomi Osaka, que abandonou o *French Open*, e a ginasta Simone Biles

que também desistiu de concorrer nos Jogos Olímpicos de Tóquio, chamam a atenção para uma das doenças do momento – a Síndrome de *Burnout*. Mas isso já é recorrente no mundo corporativo. As pessoas estão estressadas e exaustas. Ou tristes e depressivas. Com o home office ficou ainda mais difícil separar a vida pessoal da vida profissional e, graças aos smartphones, que tornaram todos alcançáveis, alguns ‘chefinhos’ entendem que trabalho remoto significa estar conectado o tempo todo. Mais que nunca, é importante buscar um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. O líder deve dar o exemplo na gestão de sua própria vida, administrando bem suas rotinas de trabalho, alimentação, atividade física e sono. Deve estabelecer métricas para cobrança de resultados, mas pode estabelecer horários flexíveis e deve se vigiar para não entender que o empregado tem que ficar disponível dia e noite.”

“

Integridade e transparência são fundamentais para a colaboração e isso se conquista com exemplo e comunicação.

”

“Reconhecer e recompensar o trabalho também faz toda a diferença. Nas dificuldades, o líder precisa estar à frente. Nos sucessos, deve valorizar a equipe, dar os devidos créditos”, destaca Vania Somavilla. “Além disso, com a maior distância física, estabelecida em função da pandemia, o líder deve se empenhar em utilizar da melhor forma as ferramentas digitais disponíveis e estar atento para dar suporte emocional à sua

equipe. Por último, as empresas precisam treinar os gestores para saber lidar com a sua saúde integral e com a dos empregados. Distúrbios de fundo psicológico são cada vez mais frequentes e não podem se tornar estigmas nem tabus.”

“

Uma vez que a empresa se propõe a trabalhar com faixas etárias diversas, é necessário oferecer igualdade de condições.

”

Luiz Leal destaca ainda a importância da ética e da transparência para a segurança psicológica e cita duas experiências que podem inspirar outras lideranças. “Certa vez recebi uma ligação de um VP de RH me pedindo a demissão de um gerente, alegando que ele teria feito afirmativas pelos corredores de que a empresa só promo-

ve quando alguém é sondado pela concorrência e que o presidente gostava dos ‘puxa-sacos’. Pedi ao VP o direito de ouvir o gerente e ele negou. Liguei de volta ao VP dizendo que ou faríamos uma acareação com quem fez a denúncia ou eu ficaria com a posição do meu gerente. Se ele mantivesse a determinação de demitir, que o RH o fizesse sem minha concordância. Naquele momento, apesar de me arriscar, eu transmiti segurança a ele e à equipe”.

A outra situação ocorreu na época da privatização da telefonia celular, ele conta. “A insegurança entre os funcionários era quase óbvia: ‘nós temos cara de funcionários de estatal e somos candidatos à demissão’. Eu ia a Brasília toda semana reunir com os 15 grupos interessados na compra da Telemig Celular, que eu presidia. Voltava a BH e toda segunda-feira, de 8h às 9h, antes do expediente, alugava uma sala de cinema para caber todos funcionários que pudessem e quisessem, para uma exposição detalhada do que estava acontecendo e das perspectivas. O moral ficou elevado e ninguém foi demitido por mau desempenho nem na troca de comando, nem nos primeiros anos de controle privado.”



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



**Marília Ribeiro**  
psicóloga e analista de RH da Dasein.  
Fotografia: Arquivo pessoal



**Luiz Leal**  
consultor associado Dasein e mentor executivo.  
Fotografia: Arquivo pessoal



**Vania Somavilla**  
coach de carreiras especializada em jovens profissionais.  
Fotografia: Arquivo pessoal

## ATITUDES PARA FAZER A COLABORAÇÃO ACONTECER

Segundo Adriana Prates, muitos modelos de trabalho estão sendo estudados e o momento agora requer análise, cautela e um mapeamento completo de quais negócios se adaptarão com maior facilidade à configuração híbrida, remota ou presencial. Porém, independente do formato que irá prevalecer, algumas mudanças vieram para ficar e ela aponta atitudes que podem ajudar lideranças a incentivarem a colaboração do seu time.

**Descentralização do processo decisório**, proporcionar um aumento do grau de autonomia diante dos desafios seguramente contribui para que os profissionais se sintam mais motivados, já que a empresa confiará neles um maior volume de responsabilidades.

**Reconhecimento** que nem sempre precisa vir em forma financeira, embora seja importante, mas a valorização dos trabalhos feitos com zelo pelo time merecem elogios genuínos e específicos e contribuem para que a conexão se mantenha positiva.

**Confraternizações** e eventos de descontração para equipes pequenas farão com que as pessoas sigam desenvolvendo o relacionamento interpessoal, criando os vínculos saudáveis no trabalho promovendo bem-estar e o sentimento de pertencimento.

**Distribuição de tarefas** adequadas na qual todos os membros da equipe consigam contribuir sem gerar sobrecarga naqueles que sempre demonstram prontidão para fazer mais do que é possível.

**Clareza na comunicação**, feedbacks constantes, para afastar o medo de demissões, retaliações ou mesmo que a equipe seja surpreendida por alguma ação que a empresa teve que tomar que não deu nenhum sinal de que iria ocorrer.

**Líderes que saibam delegar** e acompanhar de forma saudável, destacando méritos e apoiando a fim de que os erros ou retrabalhos sejam vistos como fontes de crescimento e aprimoramento.

# POR DENTRO DA PROFISSÃO: GESTÃO DE PESSOAS

*Entrevista com Sandra Barquilha, diretora de Pessoas da 3M*

---

**“O RH precisa ser corajoso, tem que falar de coisas que ninguém fala, tem que colocar o bode na sala”**



*Fotografia arquivo pessoal*

Mais que vocação para inspirar pessoas a trabalharem por um objetivo comum, Sandra Barquilha tem disposição e coragem para arregaçar as mangas, assumir o protagonismo, e dizer o que precisa ser dito. Diretora de Pessoas e líder de Diversidade e Inclusão da 3M no Brasil, ela acredita na liderança pelo exemplo, na liberdade de falar o que se pensa e de ouvir, de abrir espaço para o outro. Diversidade, ela diz, é também sobre acolhimento, é sobre como reajo a quem pensa diferente de mim. Nesta entrevista, ela compartilha seu olhar sobre a gestão de pessoas e o que pensa sobre o futuro desta profissão.

**01.** Colaboração e inovação são qualidades muito desejadas pelas empresas (inclusive elas são atributos marcantes da cultura da 3M). Pensando no pós pandemia, com o modelo híbrido de trabalho ganhando força, como manter equipes colaborando e inovando mesmo sem a intensidade das trocas presenciais, com menos olho no olho?

Como no modelo híbrido as pessoas irão à empresa com certa regularidade, entendo que um caminho seja a otimização de seus espaços físicos visando a interação humana. Acredito na ressignificação desses espaços, inclusive, na ressignificação do trabalho no escritório. O RH vai ter que ser muito criativo e provocar o “encontro”, estimulando que uma reunião presencial, por exemplo, não trate apenas de temas de trabalho, mas seja também um momento voltado para as relações, para a conversa, para trocas sobre outros assuntos, sobre a vida, um momento de celebração.

É o que eu acredito que funcione, mas ainda não testamos o modelo híbrido na 3M e, sem dúvida, é algo que vai nos desafiar. Aprendemos muito nesses 18 meses de pandemia, porém o

novo formato vai demandar uma transição, será outro tipo de desafio, vamos ter que reaprender.

Em relação à inovação, acredito que ela seja possível em ambientes psicologicamente saudáveis, onde as pessoas se sintam ouvidas, sintam que têm espaço para trazerem novas ideias. E as lideranças têm um papel fundamental nesse sentido, na própria forma de lidarem com o erro, na confiança que depositam em sua equipe. É muito sobre confiança.

“ A inovação é possível em ambientes psicologicamente saudáveis, onde as pessoas se sintam ouvidas. ”

**02.** A diversidade é uma pauta onipresente entre os profissionais de RH e grande parte das empresas já assumiu compromissos nesse sentido. No entanto, o número de mulheres em cargos de liderança caiu no país (segundo o IBGE, em 2018, as mulheres ocupavam 39,1% desses cargos e em 2019 passaram a ocupar 37,4%). Como o RH pode contribuir para que a diversidade não fique só no papel?

Precisamos continuar sendo vocais, falando, trazendo temas, discutindo, e não permitir que o assunto esfrie. Começa muito por aí. No Brasil, estamos longe de termos uma força de trabalho diversificada pensando nos grupos minoritários, é um desafio muito grande. Tem uma série de

empresas trazendo estratégias diferenciadas, programas de mentoring, ações de desenvolvimento e aceleração de talentos. Você pode ter programas diferenciados de contratação voltados para a diversidade, isso vai ajudar na diversificação das pessoas, mas a nossa preocupação tem que ser com a inclusão. Já que incluir é muito mais amplo.

Na 3M conectamos inclusão a saúde mental, a um ambiente psicologicamente saudável. Quando falamos em diversidade, estamos indo além dos grupos minoritários. Estamos falando de um ambiente inclusivo, onde a pessoa tem liberdade para falar de suas crenças, de suas ideias. É muito mais sobre acolhimento ao que é diferente. É como eu, líder, reajo a uma opinião diferente da minha. Quando eu abraço a diversidade eu crio um ambiente muito mais rico do que aquele ambiente formado por pessoas que pensam como eu.

Falando em medidas práticas, sou partidária de duas bandeiras: do respeito e da aprendizagem. É necessário respeitar a diversidade em todas as suas dimensões e é preciso criarmos ações de aprendizagem, de conscientização de todas as pessoas, mas principalmente das lideranças, para que elas acolham a diversidade.

**03.** Ainda sobre diversidade (focando aqui em seu sentido mais amplo como as diferentes gerações), liderar pessoas com mentalidades e histórias de vida tão distintas não deve ser fácil. Como o RH pode estimular o melhor desses profissionais - o melhor dessas diferenças - e fazer com que elas agreguem ao negócio?

As lideranças precisam entender que a diferença vai ajudar, e não dar mais trabalho. Afinal, um bom líder é aquele que faz com que o resultado aconte-

ça através do outro. E a produtividade só acontece quando as pessoas estão satisfeitas, quando elas se sentem incluídas.

Costumo dizer que falar de diversidade é exercício de empatia, mas é também um exercício de saber que para ser inclusivo eu também vou errar. As vezes vou ter uma opinião, vou aprender e vou falar que estava errada sobre essa opinião.

“ Você pode ter programas diferenciados de contratação voltados para a diversidade, isso vai ajudar na diversificação das pessoas, mas a nossa preocupação tem que ser com a inclusão. ”

Já se sabe que todas as grandes invenções vem da quebra de paradigmas, vem dos questionamentos – “por que isso não pode ser feito de um jeito diferente?”. Isso só se dá se você tiver olhares diferentes. Um time em que as pessoas têm histórias de vida diferentes, visões de mundo diferente, tem um resultado melhor. Porque as pessoas vão ser naturalmente mais criativas. Cada geração tem uma visão de mundo e a soma dessas visões é muito melhor.

É importante saber, ainda, que é bom discordar. No entanto, temos um approach muitas vezes emocional, não queremos discordar talvez por confundir com desrespeito. Mas o conflito positivo



é muito bom e não tem nada a ver com perder o respeito. Eu posso discordar de uma forma saudável, posso, porventura, mudar minha opinião e está tudo bem. É importante sair do viés “eu tô certo e você está errado”.

**04.** O RH, que sempre trabalhou muito nos bastidores, ganhou os holofotes na pandemia e evidenciou temas essenciais como cuidar das pessoas, de sua saúde física e mental. Pensando no futuro, essa pauta continuará a ser prioridade para o RH? O que mais está no radar?

A humanização continuará a ser um tema muito presente, assim como os cuidados com a saúde, com o lado emocional. E vamos ter todos os desafios do mundo híbrido, o que vai gerar um grande impacto na atração, na retenção das pessoas. A diversidade, de forma concreta e real, também estará na pauta e será um grande desafio.

Acredito que o RH vai continuar nos holofotes

se continuar brigando por esse espaço. Ninguém vai nos dar esse espaço se não brigarmos por ele. E o RH precisa ser corajoso, tem que falar de coisas que ninguém fala, tem que “colocar o bode na sala”. É o RH que vai falar de saúde mental.

“

O RH vai continuar nos holofotes se continuar brigando por esse espaço. Ninguém vai nos dar esse espaço se não brigarmos por ele.

”

**05.** Você é uma inspiração para muitas pesso-

as, incluindo jovens mulheres que sonham em alcançar posições de liderança. Quais atitudes e habilidades foram essenciais na sua trajetória profissional? Você também se inspirou ou se inspira em alguém?

Poderia listar várias habilidades que foram necessárias ao longo da minha trajetória, mas destaco duas muito presentes na minha carreira e na minha vida (carrego sempre comigo um “Post It” com essas duas palavras) – protagonismo e a coragem.

Acredito muito que precisamos ser protagonistas de nossa carreira, e sei que isso não é fácil. É necessário saber escolher, ter atitudes. Sempre fui muito protagonista ao saber o que quero para mim e o que preciso buscar para chegar lá. E aqui eu estou falando também de não delegar nossa carreira a ninguém. Nós que construímos, que corremos atrás, que fazemos o networking. Isso inclusive aumenta a chance de empregabilidade, pois você não deposita

suas chances a terceiros (se o chefe ou a empresa não me promoverem etc). É trabalhoso, mas é algo que funciona.

Sempre abri portas com a coragem de falar o que eu acredito, desafiando o status quo. Sendo uma mulher, isso foi ainda mais difícil. Por outro lado, ao atuar com RH, sempre tive facilidade de incentivar as pessoas a trabalhem por um objetivo. As pessoas vendo a coerência entre prática e discurso – por eu ser protagonista e ao ter coragem de falar o que ninguém falava, fui ganhando espaço com as equipes, com os gestores.

Também quero citar minha postura de eterna aprendiz – que tem a ver com protagonismo, com correr atrás. Tudo que sei de RH não vai servir nada para esse mundo novo, acredito que vou ter que aprender e descobrir junto com as pessoas.

# A COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA QUE AMPLIFICA A TRANSFORMAÇÃO

Por Luciana Vianello

O caminho da transformação nas organizações requer uma inteligência de reengenharia ampla em diversos níveis, envolvendo a todos os *stakeholders*, exigindo muito mais da comunicação do que se espera. E ignorar o papel dela no fluxo de ruptura do status quo pode ameaçar o sucesso da mudança desejada.

A transformação centrada em uma comunicação ineficiente traz consequências severas, como processos lentos, resistências arraigadas em culturas tradicionais e burocráticas, ausência de colaboração e empatia, ausência de liderança com comportamentos distorcidos e baixo nível de confiança; condições essas que podem impactar nas estratégias implementadas ou gerar avanços mínimos que não correspondem a totalidade dos resultados esperados.

Então qual é a amplitude da comunicação necessária a esse movimento para um futuro desejado? A resposta talvez envolva o desenvolvimento da competência comunicativa de forma ampla, mas vale aqui considerar cinco pontos de valor.

1. Refere-se a presença protagonista do CEO e/ou dos executivos que irão dar o start e amplificar a visão de futuro, a visão da mudança para todos da organização. Cabe a eles a capacidade de construção de alianças robustas que irão abraçar a transformação. Para este propósito, envolve toda capacidade de articulação, influência, negociação, construção de acordos e consensos. E a amplitude de conexão entre os líderes, com abertura para lidar com conflitos, em busca de soluções comuns.

“

A transformação centrada em uma comunicação ineficiente traz consequências severas, como processos lentos e resistências arraigadas em culturas tradicionais.

”

2. Trata-se da velocidade de comunicações ágeis, transparentes e autênticas que se fazem necessárias, evitam ruídos, maus entendidos e mensagens subliminares, em que o foco central se consolida com o senso de urgência, trazendo clareza e assertividade requerida, reforçando os valores que nutrem a cultura da transformação.

3. Compreende a capacidade de envolver as lideranças de outros níveis e construir com elas inspiração e autonomia. Sustentar posicionamentos autoritários com excesso de comando e controle, ou não identificar os campos de resistência, podem minar o fluxo dos projetos robustos e de longo prazo. É útil o feedback como ferramenta constante para identificar, monitorar e transformar as inconsistências e construir aportes de influência realinhando a rota de futuro. Diálogos corajosos e construções ativas são cuidados inerentes nessa jornada.

4. Envolve a capacidade de trazer compreensão, sendo este o elemento mais sensível quando se refere a comunicação das mudanças, em todos os níveis da organização. SEJA OUVIDO e OUÇA. Ouvir o que não está sendo dito é extremamente valioso. E vale ressaltar que antes mesmo das pessoas aceitarem e darem seu sim para a construção da mudança, suas mentes costumam se defender, questionar, e lutar contra essas ideias. Se não aceitam, não há colaboração e caminho factível. A partir do envolvimento e absorção do que significa a mudança, é possível o “viver a visão de futuro” apoiados por falas sustentadas por comportamentos, coerentes entre o que se prega e o que se faz, nutrindo o valor da confiança.

5. Refere-se a comunicação de expansão da visão do futuro para todos, em todos os níveis.

Implica em construir uma comunicação simples, com rotas diretas e objetivas e com empatia, muitas vezes trazendo metáforas, analogias e exemplos que geram entendimento rápido e dinâmico, como são as proposições ágeis do *High Concept Pitch*. Além do mais, as ferramentas da comunicação interna devem ser redimensionadas com constância, usando todos os canais, em todas as ocasiões, fazendo uso não somente da comunicação formal, mas também a informal. Todas as oportunidades de comunicação devem contextualizar a mudança, trazendo voz para todos.

São cinco pontos emergentes revelando o potencial da competência comunicativa da liderança que amplia a transformação, porque o valor da mudança só é percebido quando expresso, quando compreendido, absorvido e quando amplificado por todos e para todos.



Luciana Vianello é mentora em competências comunicativas, fonoaudióloga e doutora pela UFMG.

Fotografia: Arquivo pessoal

## DESACELERE

## PARA TER UMA VIDA MELHOR, DIGA MAIS NÃO

### Sobre a coragem e a honestidade de bancar suas próprias escolhas

Por *Luiza Voll*

Eu acredito que é a nossa capacidade de dizer sim ou não com honestidade e conexão com os nossos valores que vai tornando a nossa vida melhor. Tantas vezes nem nos damos conta, principalmente nós mulheres, que vamos no piloto automático dizendo sim para o mundo, para os estímulos externos, para os favores, para as demandas, para as oportunidades também - ainda bem. O resultado é uma hashtag famosa, ficamos #exaustas. No livro “Mulheres que Correm com os Lobos” a autora sugere: “É hora de colocar um sutiã de lata e deixar de ser mãezona do mundo”.

Na minha vida tenho uma característica que é uma benção disfarçada, o meu corpo me penaliza se digo sim quando queria dizer não. Meu rosto me desmente e se sigo adiante já experimentei desde sentir dores de cabeça até febre. Por conta disso fui aprendendo logo cedo a dizer não de uma forma que me respeitasse (e aos outros também) e sempre procuro ter relacionamentos onde eu possa ter esse tipo de honestidade, sem que as pessoas levem um não para o lado pessoal, com a confiança de que quando estivermos juntos é porque todos querem mesmo.

A verdade é que o tempo é o nosso bem mais escasso e o tratamos como se fôssemos viver para sempre. O quanto antes nos damos conta dessa falácia, melhor, mais honesta e mais conectada com o que nos nutre verdadeiramente a vida vai ficando.

Mas como sair desse modo automático que nos fazer dizer sim para tudo? A primeira coisa que faço é pedir um pouco mais de tempo antes de tomar uma decisão. Aprendi que é importante levar esse processo para o corpo também. Pense em alguma decisão que você precisa tomar e experimente tentar ouvir o que o seu corpo te diz. Sabe quando você aceita fazer algo e, no meio do caminho, diz para si mesma: “Eu sabia que não devia ter topado”? Pois é, sabia mesmo. Mas a maioria das vezes não nos damos o tempo necessário para sentir. Quanto mais vamos treinando a nossa capacidade de tomar decisões de acordo com nossos valores e prioridades na vida, mais rápidas e intuitivas vamos nos tornando.

Os mais velhos, ou os que já passaram por uma experiência que reforça que nosso tempo é finito, são outro exemplo a ser observado - dizem não com muita facilidade. Enquanto ainda não temos essa confiança, vamos treinando. Antes de começar a praticar, vale fazer essa reflexão: dizer não não faz com que sejamos pessoas menos amorosas ou gentis. Saber fazer isso em uma cultura que constantemente pede: faça - compre - use - dê um like - siga - dê tudo de si - é muitas vezes um dos maiores atos de cuidado com você, com outro e também com o mundo. E é só falando não que conseguimos ter tempo de dizer SIM quando aparecem as oportunidades que realmente conversam com o nosso coração.



Luiza Voll é sócia da *Contente*, plataforma de educação e conteúdo para criar #ain-ternetqueagentequer. Pensa e escreve sobre o tempo para além da produtividade e sobre o que a internet tem feito com a gente.

Fotografia: Arquivo pessoal

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

