Caminho aberto para a inovação

Em busca de reinvenção, empresas centenárias firmam acordos de open innovation com startups. Entenda porque essa estratégia tem se mostrado um ótimo negócio.

Dnews

OUTUBRO *2021*
D.NEWS® *é uma publicação* DASEIN®

A PROUD MEMBER OF AESC

Dnews

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

.04
CULTURA COMPARTILHADA
Reflexões para além do escritório estão no foco das dicas culturais da equipe Dasein.

.06
ENSINAMENTOS DO MONTANHISMO
Gustavo Ziller, criador do programa 7Cumes, do Canal Off, aborda como as mudanças e novas jornadas são essenciais para seu desenvolvimento.

.10
INOVAÇÃO ABERTA
Por que corporações centenárias estão se unindo a startups em busca de inovação? Entenda os motivos do crescimento dos acordos de open innovation.

.18
ARTE COMO PROFISSÃO
Um dos principais artistas contemporâneos do mundo, o argentino Leandro Erlich, compartilha referências e conceitos fundamentais do seu trabalho.

.22
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE
A professora e consultora Denise Eler mostra como a agenda ESG pode trazer oportunidades singulares para a história do consumo.

.26
DESACELERE
A publisher e CEO da Vida Simples, Luciana Pianaro, propõe uma reflexão sobre a utilidade das pausas e como podemos repensar nosso ritmo de vida.

ACHADOS DO TIME

Comportamento humano em clima de investigação dá o tom da série Mindhunter
Créditos: Netflix/Divulgação

MINDHUNTER: FACETAS SOMBRIAS DA PSICOLOGIA HUMANA

Por Daniel Rezende

Se você curte séries de TV baseadas em livros, gosta do clima de mistério e investigação criminal, vale a pena assistir *Mindhunter*, como indica o diretor da Dasein, Daniel Rezende. Uma adaptação do *best-seller Mind Hunter: Inside the FBI's Elite Serial Crime Unit*, a produção é baseada em fatos reais e se passa no final dos anos 1970. O fio condutor da trama gira em torno de dois agentes do FBI que possuem um plano ambicioso de desenvolver a primeira pesquisa nos EUA sobre a mente dos assassinos e iniciam um perigoso mergulho no universo da psicologia do assassinato.

"Por incrível que pareça, o tom investigativo é ressaltado sem espaço para cenas de crime ou de violência", destaca Rezende. Ele também enfatiza o poder dos diálogos " inteligentes e muito bem articulados, principalmente durante as entrevistas com os *serial killers*". Além da perfeita reconstituição de época, ele sublinha a qualidade da fotografia e da trilha sonora com vários clássicos não-óbvios da década de 1970. "Interessante do início ao fim, *Mindhunter* explora com primor as facetas sombrias da psicologia e comportamento humano e também destaca o drama que os protagonistas experimentam ao se depararem com as duras realidades em suas próprias vidas e escolhas. A série ressalta ainda a grande importância das ciências humanas e sociais, da psicologia e da psiquiatria. É instigante e envolvente."

O que: *série Mindhunter.* | ***Onde assistir:*** *Netflix*

FOME DE PODER

Por Débora Kovacs

O que está por trás da mentalidade empreendedora? Não é fácil responder essa pergunta, mas o filme Fome de Poder traz algumas pistas ao abordar o processo de criação de uma das marcas mais valiosas do mundo – o McDonald's. Segundo a estagiária da Dasein, Débora Kovacs, autora da dica, o pano de fundo do filme é a invenção do sistema operacional que otimizou o tempo de preparação de lanches, mantendo a sua qualidade, o que culminou na criação do conceito de *fast food*.

"Me chamou a atenção a criação de um processo inovador para melhorar as vendas: em uma quadra emprestada, todo o processo foi desenhado no chão, com giz de cera, desde o pedido feito no balcão até a entrega para o cliente. Com isso foi possível visualizar maneiras de acelerar o processo da montagem dos lanches, sem que houvesse confusão na cozinha. Cada funcionário era responsável por uma função, como se fosse uma cadeia de atividades", diz Débora. É interessante também que eles mostram os erros, a dificuldade que tiveram para montar a cozinha e os equipamentos no lugar ideal para o processo ser bem executado.

O que: *filme Fome de Poder.* | ***Onde assistir:*** *HBO.*

O LÍDER QUE VOCÊ É, É A PESSOA QUE VOCÊ É

Por Jovaneide Sales Polon Batista

Em um mundo em constante mutação, a abordagem da liderança Shakti traz um olhar de mais humanidade e menos polaridade nas relações interpessoais, especialmente ao lidarmos com o poder feminino e masculino em equilíbrio. O conceito, presente no livro Liderança Shakti, é a dica da consultora associada Dasein, Jovaneide Polon. Segundo ela, a obra traz uma concepção de liderança a partir de um modelo colaborativo e consciente, ancorado na presença – um estado no qual a pessoa não está preocupada com passado nem com o futuro e que permite acessar três habilidades: plenitude, flexibilidade e congruência.

"Um dos pontos altos do livro é a constatação de que não temos outra opção a não ser evoluir. Todos precisamos alcançar um nível de consciência que seja mais inclusivo, mais compassivo, mais amoroso para oportunizar crescimento e plenitude na sua vida e na vida de outras pessoas." A consultora destaca ainda que o livro reúne um repertório coletivo da sabedoria humana, onde todas as energias em equilíbrio são colocadas a serviço do outro, para que as pessoas compartilhem o seu melhor, nos contextos dos negócios e das relações."

O que: *livro Liderança Shakti – O equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios* | ***Onde comprar:*** *Americanas.*

O QUE APRENDI COM O MONTANHISMO

Entrevista com Gustavo Ziller, criador do programa 7Cumes, do Canal Off

“Estamos viciados no fim. Na medalha de ouro. No selfie no cume da montanha. Na foto do nascimento do filho que te torna pai”

Gustavo Ziller e equipe em expedição ao Everest. Fotografia: 7Cumes/Canal Off

A vida de Gustavo Ziller é a prova de que a jornada pode ser tão ou mais interessante que o próprio destino. Como empreendedor, se destacou ao fundar a Aorta, pioneira em conteúdo digital para mobile. Participou da criação de duas grandes rádios em Belo Horizonte. Aliou sua carreira executiva à autoria de livros, palestras e segue como criador de conteúdo para grandes veículos da mídia, além de estar à frente do programa 7Cumes, no Canal Off, que ele também produz. Para Ziller, mudança é evolução. Novas caminhadas são sinônimo de repertório, de aprendizados contínuos e essenciais à vida.

De executivo do setor de entretenimento e produção de conteúdo a escalador das montanhas mais altas do mundo, escritor, produtor e apresentador: sem dúvidas você é um profissional multifacetado. Como essa característica - transitar por áreas distintas - agrega ao que você faz?

Eu vivo em constante movimento por hábito. Hábito criado a partir das andanças dos meus pais. Moramos em Salvador, Rio, Belém do Pará, onde passei minha infância. Jogar-se no que está por vir sempre foi uma característica no casal que me colocou nesse mundo. Eu curtia, e passei a entender que mudança não é ruim. E que mudança é o que me faz evoluir, e muitas vezes me transforma em outro alguém. Então volto na palavra hábito. Eu criei esse hábito desde cedo e com o passar do tempo fui entendendo que era um desses hábitos que me fazia bem. No meu caso muito bem. Note, e escrevo isso no momento em que recebo a notícia que vamos ter que mudar de casa para atender um pedido do proprietário do imóvel. Nos últimos 20 anos minha família e eu passamos por três cidades e cerca de 14 casas diferentes. Imagina o tanto de aprendizado envolvido, o tanto de cultura, cidades, trabalhos e ocupações. Minha visão de mundo e dos projetos que me envolvo não seria o mesmo sem esse hábito. Sigo no transitar da vida.

> “Só existe liberdade individual com bem-estar coletivo. É assim na vida.”

Pegando o gancho da pergunta anterior, você acredita que quanto mais uma pessoa é interdisciplinar, convive com pessoas diferentes, transita por profissões diferentes, mais inovadora e criativa ela pode se tornar? Por que?

Antes vou colocar o que penso dessas duas palavras. Inovação não tem a ver com tecnologia. Inovação é fazer algo de uma forma que facilita o ‘algo’. É aquela frase de mineiro: ‘nu, por que não pensei nisso antes?!’. Essa frase vem depois da inovação. Já criatividade não tem a ver com criação. Criatividade é fazer algo diferente que joga uma nova perspectiva no ‘algo’. Dito isso, quanto mais referência uma pessoa tiver, mais ela se aproxima da inovação e da criatividade. Referências e diversidade são os principais aliados desse mundo, do nosso mundo, do século XXI. Portanto, você tem razão de ‘pegar o gancho’, tá tudo interligado.

Você foi acometido pela síndrome de burnout há quase 10 anos e depois disso mudou toda a sua rotina. Foi nessa época, inclusive, que você começou a praticar montanhismo, certo? Conte como foi o seu encontro com esse esporte e como ele virou uma paixão e parte da sua vida.

Não aconteceu da noite para o dia. Muita gente pensa que eu acordei naquele determinante dia em que desmaiei no trânsito de São Paulo e disse, ‘taí, vou escalar o Everest’. Não foi assim. Foi mais lento, mais doloroso e um processo. Tive amigos que me incentivaram, a Pati, minha companheira há 32 anos, me tirando do lugar outra vez. Mudamos de São Paulo para Belo Horizonte, deixei a empresa que tinha fundando, me recolhi no processo de estudo para voltar a dar aulas e palestras, comecei a escrever novamente e no meio disso tudo resolvi fazer um trekking ao campo base do Annapurna, a 10ª montanha mais alta do mundo. Esse período nos Himalaias foi pano de fundo do meu primeiro livro, ‘Escalando Sonhos’, que escrevi para contar aos nossos filhos, Joana, Iara e Mateus, tudo que tinha acontecido pra eu quase tê-los deixado aos 37 anos de idade. Do livro surgiu a vontade de escrever um roteiro de série, dessa vontade entendi que o protagonista poderia ser eu, e desse entendimento surgiu a prática, os treinos, as montanhas. A paixão estava sempre por perto, em cada momento dessa jornada.

Ao longo desses anos, quais foram os principais ensinamentos que o montanhismo te trouxe, tanto para sua vida pessoal como profissional?

Não consigo dizer qual é o mais importante e quantos foram. Porque foram muitos e todos eles continuam ao meu lado e de certa forma do lado de quem eu consigo tocar o coração. Mas, destaco dois. O primeiro é que ninguém prospera sozinho. O coletivo, na montanha, é muito mais importante que o individual. O que não quer dizer que o indivíduo não precisa estar bem preparado, ou que ele não é uma peça importante do coletivo. Mas, só existe liberdade individual com bem-estar coletivo. É assim na vida. Ou melhor, deveria ser. Porque há um sentimento de parte dos habitantes da terra que tudo se resolve na liberdade do 'eu'. Se for assim na montanha, alguém morre. O segundo aprendizado que quero destacar é a diferença de prioridade para listas de tarefas ou protocolos e atividades. A montanha me ensinou que a prioridade lá é segurança, e tratamos todo resto como lista de protocolos. Nós temos a incrível habilidade de confundir prioridade com listas. Imagina uma pessoa com 45 prioridades na semana? Melhor ter o número do SAMU sempre por perto porque o índice de ansiedade dessa pessoa é muito alto. Eu sei. Eu fui assim. Eu desmaiei dirigindo meu carro na Avenida Cidade Jardim em São Paulo. Não é um bom caminho para nossas vidas, né?

Desde a primeira montanha escalada, até hoje na recente e incrível expedição ao Everest, qual foi a maior dificuldade com esse esporte e por que?

Continuar. Mas, antes, uma explicação. Eu sou uma pessoa da cidade que passa dois meses na montanha. Não sou uma pessoa da montanha que passa dois meses na cidade. Tem uma diferença enorme. E continuar é um grande desafio porque a vida urbana tem a incrível capacidade de te enclausurar, te colocar em um estado que claramente você não quer e sem explicação racional nenhuma acontece. É muito difícil lidar com a parte financeira, emocional, física e fisiológica que o esporte demanda, mas pode ser simples. Eu to buscando essa simplicidade porque quero aumentar os meses de montanha e tenho projetos que precisam de continuação e consistência.

Fotografia: 7Cumes/Canal Off

Pensando nos profissionais que passam praticamente o dia todo em escritórios e que têm vontade de explorar novas realidades/desafios (seja por meio do esporte ou outras práticas) e que estão precisando de um "empurrão" pra que isso aconteça, qual seu conselho e quais os benefícios que eles podem ter ao encarar novas experiências?

A gente vive uma pandemia invisível que nos paralisa. A pandemia do final. Explico: estamos viciados no fim. Na medalha de ouro. No selfie no cume da montanha. Na foto do nascimento do filho que te torna pai, por exemplo. Mas, a gente esquece da paternidade. Da jornada. Da

trajetória. E de tudo que precisamos para que o final se torne parte do caminho e deságue em um recomeço. Esse vício no fim nos impede de dar um pequeno passo que nos coloca em movimento. Um exemplo prático, pode ser? Eu adoro a Tanzania, país onde está a maior montanha da Africa, o Monte Kilimanajaro. Já fui três vezes lá, e voltarei duas vezes num prazo de oito meses. A turma que me conhece sabe dessa relação com o lugar. E tem gente que me pede pra ir junto, 'me leva no Kilimanjaro'. Quando isso acontece eu respondo, claro, bora lá, mas antes uma pergunta: quem compra pão na sua casa? Normalmente a pessoa responde que ela. Então pergunto a distância da padaria para a casa e como ela vai até lá comprar o pão. Daí tenho diferentes respostas, no entanto as mais comuns são que a padoca fica até 1km de casa e as pessoas compram pão indo de carro. Tem padoca que está no mesmo quarteirão da casa de quem responde que vai de carro. Bom, quem compra pão de carro não vai escalar o Kilimanjaro. É simples assim. O ataque ao cume do Kilimanjaro demora 15 horas. São quinze horas no escuro, frio, andando e subindo. Se você não usa os pés como meio de locomoção, você não vai praticar montanhismo. Respondendo sua pergunta em uma frase, o 'empurrão' que você precisa é o que te coloca em movimento. E isso normalmente é muito mais simples do que parece. Vai comprar pão andando...

> “Nós temos a incrível habilidade de confundir prioridade com listas. Imagina uma pessoa com 45 prioridades na semana?”

Tem algo no radar para os próximos meses? Um novo projeto ou plano que gostaria de compartilhar?

Muita coisa está acontecendo, mas a filmagem da última temporada do 7Cumes na Indonésia, mais precisamente na Papua, para expedição da Pirâmide Carstenzs, a montanha mais alta da Oceania com 4884 metros de altura, já está pública. O mais legal dessa expedição é que nossa filha do meio, Iaia, vai comigo. E ela está participando de todo o processo. Treina comigo, escala comigo e me inspira a continuar. Continuar sempre vai ser o mais difícil. E no coletivo a gente se apoia, e continuamos.

Gustavo Ziller
Empresário, montanhista, co-fundador do Kili Ventures e produtor de conteúdo para o Canal Off, BandNews, Spotify e Plataforma Gente.
Fotografia: 7Cumes/Canal Off

Fotografia: Imre Tomosvari/ Unsplash.

TENDÊNCIAS &UNIVERSO EXECUTIVO

Inovação aberta: conheça as vantagens da união entre tradição e a nova economia

Não é de hoje que associamos sucesso à capacidade de reinvenção – seja para negócios ou pessoas. Mas o que até pouco tempo fazia parte mais do discurso do que da prática, tornou-se obrigatório. Um exemplo? A digitalização imposta pela pandemia. De um mês para outro, milhares de pessoas e empresas foram obrigadas a reverem processos para se adaptarem ao trabalho virtual - segundo o Índice de Transformação Digital da Dell Technologies, 87,5% das empresas instaladas no Brasil realizaram iniciativas robustas de transformação digital em 2020.

> O mundo está mudando rapidamente e precisamos nos voltar mais para a criação de valor do que para a captura de valor.

Diante desse cenário, há um fator que deve ser muito bem compreendido por gestores, para não fazer da digitalização algo pontual: estamos falando de cultura. Especificamente da cultura de inovação - mais colaborativa, ágil, que incentive a livre troca de ideias, que estimule testes. É aí que entra a inovação aberta (*open innovation*) como alternativa à criação de uma cultura disruptiva do zero (o que seria um processo muito mais longo e caro para as organizações). Ao ser inserida no ecossistema de inovação, por meio dos acordos de open innovation com *startups*, a empresa acompanha de perto o desenvolvimento de tecnologias e novos modelos de negócio, amplia sua capacidade de antecipar tendências e abre a mente para novas soluções, produtos, serviços e processos.

"Não estamos falando de uma competição entre grandes empresas contra pequenas empresas, mas de empresas rápidas contra empresas lentas. Por esse motivo, as corporações consolidadas têm se aproximado das *startups* para que juntas possam testar novas hipóteses, ou experimentar novos modelos de negócio, com mais agilidade, flexibilidade e muitas vezes um menor custo", destaca Gustavo Caetano, fundador da Sambatech, uma das empresas pioneiras na tecnologia de *streaming*.

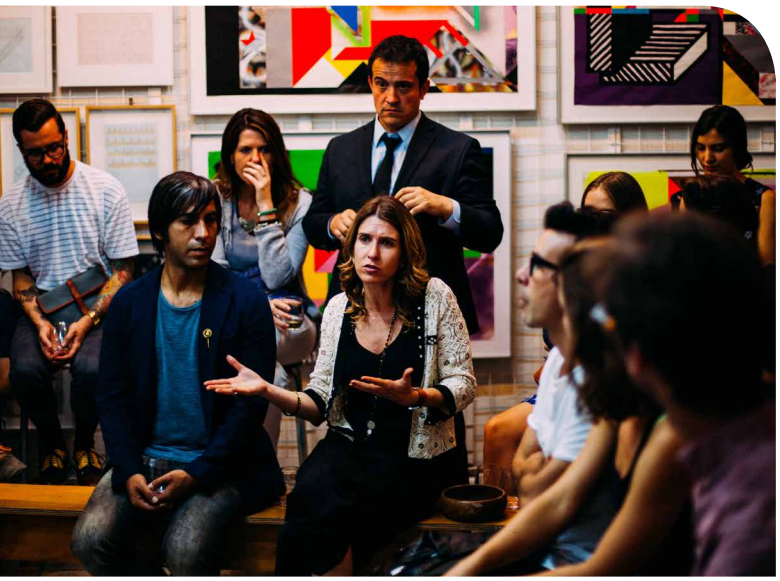
Considerado pelo MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts) uma das mentes mais inovadoras do Brasil, o empreendedor avalia que este é um momento único no mercado, em que a necessidade de inovação passou a ser pré-requisito para qualquer empresa, de qualquer segmento, que queira continuar gerando valor aos seus clientes, na velocidade que eles demandam.

A UNIÃO ENTRE TRADIÇÃO E A NOVA ECONOMIA

A Basf, multinacional alemã do setor químico fundada em 1865, é um ótimo exemplo dos benefícios da união entre corporações centenárias e a nova mentalidade das *startups*. Apoiando a inovação em vários setores – mantém programas de aceleração no agronegócio, plataforma de *blockchain* para escalar soluções de economia circular, entre outros – ela ocupa o 1° lugar no ranking de inovação da Indústria Química e está entre as top 5 (4° lugar) no ranking 100 *Open Startups* 2021.

Só no ano passado, a empresa investiu globalmente mais de 2 bilhões de Euros em pesquisa e desenvolvimento com mais de 10 mil colaboradores dedicados à inovação no mundo. Na Basf,

a cultura de inovação aberta se dá por meio de um forte envolvimento com o ecossistema que inclui *startups*, universidades, *hubs*, parceiros, entre outros. "Falando especificamente das startups, nosso relacionamento vai desde iniciativas de procura de tecnologias para questões específicas do negócio e dos seus clientes, até programas mais estruturados de aceleração, intraempreendedorismo e cocriação com clientes – que estão cada vez mais no centro de nossas ações. Também avaliamos oportunidades de investimento via Basf Venture Capital", destaca a gerente de inovação aberta e ecossistemas digitais da Basf, Ornella Nitardi.



Fotografia: Antenna / Unsplash.

Segundo ela, a inovação aberta traz, além da agilidade na solução de questões reais do mercado, a possibilidade do trabalho colaborativo que tem desempenhado um papel-chave na mudança cultural na empresa. "Traz ainda a possibilidade de testar hipóteses de forma rápida para desenvolvermos soluções mais ágeis e com maior aderência às demandas do mercado."

O que não quer dizer que o processo não seja repleto de desafios, pondera a executiva. "Um deles é a diferença em relação aos formatos tradicionais de contrato, complexidades que normalmente as *startups* não têm. Estamos conseguindo simplificar de maneira segura essas questões. Outro desafio foi engajar as equipes e as nossas diversas áreas de negócios nessa jornada. Temos várias iniciativas em andamento e um catalisador nesse processo foi o lançamento do hub de inovação onono (Centro de Experiências Científicas e Digitais da Basf) em 2019, criado para promover conexões transformadoras entre a empresa, os clientes e o ecossistema de inovação aberta. Entre as iniciativas do onono, há a Central de *Startups*, criada para agilizar o processo de encontrar, em um único lugar, mais possibilidades de empresas adequadas para apoiar na solução de cada desafio da Basf e dos clientes. Atualmente, a nossa Central já conectou desafios de mais de 40 clientes com uma base de mais de 10 mil startups – e continuamos crescendo."

COMO DIMINUIR OS RISCOS DA MUDANÇA DE CULTURA?

Não é simples levar uma cultura disruptiva para o dia a dia de uma empresa tradicional – principalmente porque muitas das inovações mudam desde os produtos e serviços ao chão de fábrica. "Acredito que em uma relação entre *startups* e grandes empresas, os dois lados podem sair ganhando desde que as regras sejam claras desde o início", destaca Gustavo Caetano. "As grandes ganham em agilidade e flexibilidade, e os pequenos podem ter acesso ao mercado, endosso de uma marca forte como parceiro, além da possibilidade de aprimorar sua governança corporativa."

Fundado em 1930, o Banco Bmg é hoje um dos líderes em inovação aberta no setor financeiro –

a instituição figura em terceiro lugar no ranking 100 *Open Startups* 2021. Para Rodolfo Santos, CEO do Bmg Uptech, o principal ponto para diminuir os riscos da mudança de cultura é o alinhamento dentro da empresa. "Toda a corporação deve estar alinhada a esse processo, desde os acionistas até o estagiário. Ao longo do tempo, acompanhamos várias organizações perderem mercado por não ter a cultura de inovação alinhada e integrada às suas diretrizes. Um dos exemplos é a Kodak: a empresa desenvolveu a câmera digital, porém preferiu trancar essa inovação a sete chaves para que isso não impactasse o mercado de filmes fotográficos."

> Não estamos falando de uma competição entre grandes empresas contra pequenas empresas, mas de empresas rápidas contra empresas lentas.

Ele conta que, graças ao presidente do conselho do Bmg, Flávio Guimarães, "um jovem empreendedor de 93 anos", o grupo sempre esteve muito atento ao empreendedorismo. Além do banco, todo o grupo investe em diversos ramos da economia, como logística, agronegócio, negócios imobiliários, entre outros. O mais recente deles, conta Santos, é o próprio Bmg UpTech, que nasceu de uma ideia de Guimarães, quando ele tinha 87 anos. O objetivo é investir e apoiar o empreendedorismo para garantir, além de retorno financeiro, o desenvolvimento de inovações para as empresas do grupo.

Segundo o executivo, é fundamental incentivar os funcionários a exercitarem a inovação, e não punir quando algo der errado. "Eles sabem, como ninguém, quais são as dores e problemas de dentro da empresa. Quando conseguimos estimular a criatividade das pessoas, os resultados são espetaculares. Outro ponto importante é fazer com que todos se sintam parte da solução, principalmente se o assunto for selecionar, no mercado, uma *startup* para resolver algum problema interno. Se essa nova solução ameaçar alguma área ou colaborador da empresa, o primeiro sentimento é o de autoproteção, ou seja, os profissionais são levados a tentar mostrar os pontos negativos da solução e, não, o lado positivo. Isso, em geral, faz com que a empresa não contrate ou invista na *startup*."

Rodoldo Santos também sublinha a importância de incentivar uma cultura de testes, que entenda o erro como aprendizado. "Mas em geral o que ocorre é que, infelizmente, a cultura brasileira é muito avessa ao erro. Quando um profissional erra, ele acaba sendo demitido ou penalizado de alguma forma, e isso, muitas vezes, inibe a criatividade dos funcionários. Do lado da *startup*, a cultura de 'tentativa e erro' é o dia a dia do negócio, o que faz com que pessoas comuns consigam resultados extraordinários."

> É preciso incentivar uma cultura de testes, que entenda o erro como aprendizado.

O QUE AS LIDERANÇAS DEVEM AVALIAR?

Para a CEO da Dasein, Adriana Prates, quando falamos em inovação aberta é fundamental fazer uma reflexão sobre o compartilhamento de conhecimento. "É necessário rompermos com o modelo tradicional de que pesquisa e desenvolvimento precisam ser mantidos dentro da empresa e que as novas tecnologias só poderiam ser pensadas e implementadas por quem participa desse dia a dia. O processo de inovação deve estar aberto para a contribuição de diversos agentes de fora da organização, seja por meio de empresas, governos, universidades, centros de pesquisas e *startups*."

> "As grandes ganham em agilidade e flexibilidade, e os pequenos podem ter acesso ao mercado, endosso de uma marca forte como parceiro."

"O mundo está mudando rapidamente e precisamos nos voltar mais para a criação de valor do que para a captura de valor. As empresas que forem mais inteligentes vão renunciar a algum controle e focar na produtividade e no ganho das soluções advindas de parcerias", destaca Prates. Essa é, inclusive, a base do conceito Open Innovation, termo criado pelo economista e professor Henry Chesbrough, que é diretor executivo do Centro de Inovação Aberta da Universidade de Berkeley e chairman do Centro de Open Innovation Brasil.

Antes da tomada de decisão, a executiva orienta uma verdadeira imersão no universo da inovação (veja mais nos quados em destaque). "Busque por *benchmarkings*, converse com especialistas e empresas que estão atuando nesse modelo há mais tempo. Faça uma consultoria completa dos modelos, não somente no Brasil, mas no mundo todo. Estude os casos de sucesso e os que fracassaram. É dessa forma que as lideranças poderão atingir uma massa crítica para auxiliar no processo decisório", orienta. "Só com muita informação e senso crítico que as empresas podem transformar em aliada uma startup que poderia ser sua concorrente ou garantir que ela não trabalhe com quem já faz parte da sua concorrência."

O PAPEL DOS GESTORES NO AMBIENTE DE INOVAÇÃO

De acordo com a coordenadora de operações da Dasein, Mariele Zapula, para criar um ambiente favorável à inovação é necessário investir não só em comunicação e treinamento, mas também em capacitações focadas em competências como empreendedorismo, metodologias ágeis e o desenvolvimento de habilidades interpessoais como a flexibilidade, resiliência e trabalho em equipe. "Se fosse para dizer em poucas palavras o que é necessário para minimizar qualquer embate no ambiente corporativo, citaria ter flexibilidade e adaptabilidade para o novo, para o diferente."

Para além dos gestores, o time deve estar aberto a se movimentar alcançado a alta performance, mudando suas percepções. "É preciso estar preparado para ouvir e dialogar de forma clara, colocando seu ponto de vista e entendendo o ponto de vista do outro. As lideranças devem ser fonte de inspiração, criatividade e empatia, estando abertas a entender e trabalhar as diferenças culturais, usando essa oportunidade para demonstrar aos colaboradores o quanto se pode aprender e somar com pessoas diferentes, tornando esse momento transformador."

"Acredito ainda que o *know how* e a interligação do conhecimento dos diferentes parceiros e setores é fundamental para que o trabalho tenha maior fluidez, gerando novas perspectivas. É interessante criar times mistos, que se complementem, buscando juntos gerar um combinado de ideias e raciocínios agregadores. Tenho um pensamento que levo comigo para o ambiente profissional e pessoal, de que sempre há algo novo a descobrir, e isso vale mesmo para aquelas empresas consolidadas no mercado. É sempre bom compartilhar, conhecer e aprender."

INOVAÇÃO ABERTA NA PRÁTICA

Construir projetos conjuntos com startups é uma das possibilidades de praticar inovação aberta. Além dele, Adriana Prates traz as seguintes orientações:

Desafios ou hackathons para equipes internas ou externas desenvolverem protótipos para sua empresa;

Programas de ideias para incentivar negócios que estão começando transformando-os em parceiros da sua empresa. Podem ser limitados a colaboradores internos ou aberto a todo o networking da empresa (clientes, fornecedores e outros parceiros);

Criação de incubadoras ou programas de aceleração dentro da própria empresa, incentivando o surgimento de spin-offs criados pelos colaboradores, ajudando-os a crescer e ao mesmo tempo mantendo-os dentro do seu ecossistema.

REFLEXÕES PARA AS LIDERANÇAS

O que deve ser prioridade quando falamos em inovação aberta? Adriana Prates compartilha dicas voltadas às lideranças.

Avalie as prioridades da empresa. Se ainda não se cumpre o básico como a diversidade e inclusão, como poderá ter sucesso em adotar modelos arrojados como open innovation? É preciso evitar os modismos. Assegure-se que a empresa esteja preparada para esse salto ao compreender com clareza os principais objetivos e prioridades.

Somar forças à P&D. Se a empresa já tem a área de P&D estruturada e sente que não avança, poderá cruzar a fronteira e adotar a mentalidade do open innovation. Seguramente a combinação de ideias internas e externas é fundamental para o desenvolvimento de novas tecnologias, processos e produtos.

As melhores parcerias. Será necessário compreender quais parcerias precisarão ser adotadas. É preciso considerar a cooperação com institutos de pesquisa, universidades, consumidores, concorrentes e fornecedores. Quanto maior o número de pessoas com o mesmo objetivo estiver sendo envolvido, maiores as trocas que serão realizadas.

Exemplos da pandemia. As parcerias criadas devido a pandemia podem ilustrar bem como a cooperação entre pessoas de diferentes áreas e várias partes do mundo conseguiram gerar soluções. A vacina, por exemplo, se fosse criada pelo método tradicional levaria pelo menos uma década.

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

Mariele Zapula
coordenadora de Operações da Dasein
Fotografia: Arquivo pessoal

Gustavo Caetano
fundador da Sambatech
Fotografia: Arquivo pessoal

Ornella Nitardi
gerente de inovação aberta e ecossistemas digitais da Basf.
Fotografia: Basf/Divulgação

Rodolfo Santos
CEO do Bmg Uptech
Fotografia: Bmg/Divulgação

POR DENTRO DA PROFISSÃO:

ARTISTA

A trajetória do argentino Leandro Erlich, um dos principais artistas contemporâneos do mundo

“Quero incentivar a observação ao desafiar as pessoas a pensarem”

Fotografia: Guyot Ortiz

Já pensou em olhar para o espelho e não ver o próprio reflexo? Ou, que tal, mergulhar numa piscina sem se molhar? Tudo isso é possível por meio da arte de Leandro Erlich. O argentino, considerado um dos mais talentosos artistas contemporâneos do mundo, mexe com a percepção do público ao tirá-lo, literalmente, do lugar-comum e deslocá-lo para espaços extraordinários.

Não entendeu? Explicamos melhor. Por meio de obras que simulam espaços e artefatos da vida real como janelas de casa ou de um avião, salas de aula, piscina, salão de beleza, entre outros, ele recria o "normal" para além de sua utilidade. É um trabalho que intriga, provoca e ao mesmo tempo chama atenção para o cotidiano, para detalhes tão importantes do dia a dia e que muitas vezes passam despercebidos.

Apesar de receber a alcunha de "ilusionista da arte", ele não quer enganar o público. Pelo contrário, "quero incentivar a observação, a atenção, ao desafiar as pessoas a pensarem, entenderem e descobrirem os artifícios usados em cada obra", disse ele com sua habitual tranquilidade durante a abertura da exposição "A Tensão", no Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), em Belo Horizonte. A capital mineira foi a primeira cidade brasileira a receber a mostra com 20 de suas obras realizadas nos últimos 25 anos. A partir do ano que vem, a exposição segue para os CCBBs do Rio de Janeiro (05/01 a 07/03/22) e São Paulo (13/04 a 20/06/22).

A ATENÇÃO NA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

"Para onde vai o seu olhar?" Essa é uma questão que permeia o trabalho de Erlich desde o final

dos anos 1990, época em que iniciou projetos no campo da arte de objetos e instalações de grande porte. E cá para nós, essa é uma reflexão que tem se tornado cada vez mais pertinente em tempos de tantos excessos.

Ao jogar luz sobre o que é considerado "banal", ele nos apresenta a novos horizontes, ressignifica a vida cotidiana e ainda instiga uma reflexão mais ampla sobre o ser humano, a sociedade e até a nossa forma de racionalizar – "o que seus olhos enxergam é sempre coerente com o que a sua cabeça diz?", questiona.

Segundo ele, tudo na vida é uma construção - nossos valores, forma de trabalhar, de enxergar o outro e de enxergar o mundo são construções socioculturais. Tendo isso em mente, é possível compreender que a realidade é uma construção da qual fazemos parte e cabe a nós mudá-la – como ele faz por meio de sua obra ao nos convidar a observar mais, a ouvir mais, a compreender mais.

Fotografia: Guyot Ortiz

demonstrar o estranho em sua obra. Dificilmente alguém saia ileso de suas exposições. E tudo isso é fruto de um trabalho intenso de pesquisa, experimentos e de um pensar incessante.

Filho e irmão de arquitetos, são notórias suas referências e estudos na arquitetura. Mas ele conta que também tem fortes influências do cinema e da literatura, sobretudo a obra do seu compatriota argentino Jorge Luis Borges, um dos mais aclamados escritores do mundo. Já no cinema, ele cita o trabalho de Alfred Hitchcock, Roman Polanski, Luis Buñuel e David Lynch – além do brilhantismo, os cineastas são importantes inspirações por usarem com maestria o cotidiano como palco para a criação de um mundo ficcional e desconsertante.

"O TRABALHO ÁRDUO É O HERÓI NÃO CELEBRADO DE QUALQUER PROCESSO CRIATIVO"

A frase, de Will Gompertz, editor de arte da BBC, ilustra muito bem o trabalho de Leandro Erlich e de tantos outros artistas. Engana-se quem enxerga a arte como apenas um dom. Sem trabalho duro, nenhum talento artístico, por mais brilhante que seja, tem longevidade – é importante lembrar que o mercado artístico é um setor extremamente competitivo.

Leandro Erlich nasceu em Buenos Aires em 1973. Começou a estudar filosofia e migrou para o estudo de belas artes, iniciando sua carreira artística aos 20 anos. No final dos anos 1990, ele participou do Programa de Residência do Museu de Belas Artes da Glassell School of Art, em Houston, nos EUA. Em seguida, mudou-se para Nova York, onde fez sua primeira mostra em uma galeria comercial. Foi nessa época que ele começou a chamar atenção do mundo da arte, a

TRAJETÓRIA PELOS PRINCIPAIS MUSEUS DO MUNDO

Em 2001 Leandro Erlich foi escolhido, dentre centenas de artistas, para representar a Argentina na 49ª Bienal de Veneza, um dos principais eventos de arte do mundo. Criando, já naquela época, trabalhos consistentes, singulares e transgressores, ele ganhou os holofotes ao fazer do simples, e aparentemente banal, algo fluido e instável.

Em seguida, vieram outas bienais, a de Istambul (2001), Xangai (2002) e São Paulo (2004) e os principais museus e centros culturais do mundo começaram a exibir as obras de Erlich. São eles: o Museo Reina Sofia, em Madrid; o Tate Modern, em Londres, o MoMA, em Nova York; o Malba, em Buenos Aires; o Museu de Belas Artes de Houston; Musée d'Art Moderne, Paris; Museu de Arte Contemporânea do Século 21, Kanazawa, Japão; MACRO, em Roma; o Museu de Israel, em Jerusalém; entre outros.

O CLIENTE CAIU DO CENTRO?

Por Denise Eler, professora e consultora.

Fotografia: Jacqueline Munguia / Unsplash..

Que a Experiência do Cliente se tornou pauta obrigatória em todos os níveis do negócio sabemos. Mas como fica a experiência do indivíduo quando o negócio decide seguir uma agenda ESG? Fico pensando no papel educador e inspirador das marcas em tempos de Certificação B e "negócios regenerativos". Ao assumir compromissos públicos de redução de impacto ambiental, de aumento da equidade social e de apresentação de evidências de resultados, as Organizações estão diante de uma oportunidade de singular na história do consumo.

> Como fica a experiência do indivíduo quando o negócio decide seguir uma agenda ESG?

De imediato podemos pensar que os consumidores são a principal força pressionando as empresas por práticas ESG. Afirmo que a percepção é ingênua. A lenta mudança de comportamento nas últimas décadas carece de consistência. Nunca fomos tão dependentes da produção industrial quanto agora conectados 24x7. Já os efeitos das transformações climáticas sobre os negócios e o escancaramento da crise humanitária, estas sim, estão pressionando iniciativas globais robustas para o desenvolvimento sustentável. Neste artigo, exploro a relação entre estes conceitos para que você possa responder a 3 perguntas que emergem quando tiramos o cliente do centro do negócio (modelo antropocêntrico) e colocamos o Planeta (que inclui os clientes, claro, mas sob uma perspectiva comunitária). *Spoiler*: as respostas contém *insights*...

> A lenta mudança de comportamento nas últimas décadas carece de consistência.

Toda a problemática da Experiência do Cliente começa com o modelo de negócios, mais especificamente, com a comunicação da Proposta de Valor a partir da estratégia de *Branding*. Uma boa estratégia de *Branding* diferencia o negócio e pode transformar a marca em si, em uma fonte de riqueza maior que a soma das receitas geradas por seus produtos e serviços. A qualidade da experiência com a marca será avaliada pelo cliente a partir de uma comparação entre expectativa (como ele achou que seria) e realidade percebida (o que ele sentiu sobre o que viveu).

Acontece que a expectativa é moldada, em grande parte, pela PROMESSA que a marca faz. A Disney promete um mundo sem dor, VGR promete um mundo sem lixo e Reserva promete inovação com afeto.

Uma marca que se compromete com a agenda ESG, em especial uma B Corp, está prometendo muitas coisas, além do habitual. Está prometendo compromisso com as gerações futuras, denúncia do trabalho escravo e fontes

suspeitas de matéria prima, redução do impacto ambiental de suas operações, revisão de sua política de dividendos e por aí vai. Acontece que é impossível cumprir esta agenda sem um pacto com os *stakeholders*. Se você perguntar quem quer um mundo melhor, todos afirmarão "óbvio". Mas o que isto implica? Fazer escolhas. Renunciar a recompensas imediatas, e ganhos individuais, em prol de ganhos coletivos de longo prazo – acionistas, fornecedores, colaboradores e consumidores.

Ironicamente, cada vez mais as restrições que alimentarão a criatividade de cientistas, engenheiros , designers e artistas não estarão na escassez de materiais e processos produtivos. As respostas criativas aos desafios da humanidade serão menos uma questão de factibilidade (da pra fazer?) e mais uma questão ética (isto deveria ser feito?).

> "Que mudança você espera ver no mundo, mas ainda não reconhece em você?"

É neste contexto que a formação e gestão de comunidades passa a incorporar a lista das competências críticas para o sucesso de um negócio. As empresas estavam acostumadas a lidar com massas. Então, a abundância de produtos, marcas e canais deslocou o centro de poder para o consumidor e as empresas passaram a lidar com "personas". Agora estamos começando a perceber esta nova movimentação em que as forças se organizam em torno de algo superior à dupla dinâmica Produtor&-Consumidor. Por sua posição privilegiada, cabe às Organizações engajarem os membros de sua comunidades em um exame autocrítico "Que mudança você espera ver no mundo, mas ainda não reconhece em você?"

E quanto aos *customers insights*?

Discuta em sua Organização:

- Seus clientes se sentem parte de um propósito maior só por consumirem seus produtos e serviços?

- Que práticas individuais seus clientes abandonariam em prol de um bem maior para a coletividade (curto prazo) e para a sobrevivência da espécie humana (longo prazo)?

- Sua marca está inspirando melhores seres humanos para o Planeta?

Denise Eler
é consultora, palestrante e professora. Uma das principais referências do país em Sensemaking e Design Thinking.
Fotografia: Rafael Motta

DESACELERE !

Por ***Luciana Pianaro***

Acordei com meu filho ao meu lado na cama. Ele tem 6 anos, e às vezes vem pra cama dos pais durante a noite. Lembro-me que fazia o mesmo quando era criança. Adorava o aconchego da minha mãe naquela cama quentinha. Relembrei muita coisa. Lá estava eu, olhando apaixonadamente para aquela criaturinha dormindo e agradecendo ao universo a ternura que estava sentindo.

Agradeci também a calmaria daquele momento. Não acordo mais no automático, como sempre fazia até bem pouco tempo atrás. Mal acordava, já estava vendo as mensagens do celular e enquanto preparava o café, definia o jantar (o almoço seria na rua!), a roupa que iria usar no dia intenso de trabalho, as decisões que precisava tomar. Hoje, acordo com mais calma, só vejo celular depois do café, aprecio a simplicidade do pão quentinho com manteiga enquanto converso trivialidades com meu marido. Sem a pressa que tinha antes.

Vim de uma geração que queria conquistar o mundo todo, aproveitar cada segundo com muita intensidade para construir e ter coisas. Me formei em administração, fiz especialização em Finanças e sonhava em fazer MBA numa Top 10. O destino fez com que eu conhecesse meu marido logo depois e me mudasse de Curitiba, minha cidade natal, para São Paulo. A megalópole era perfeita para eu colocar em prática o ritmo pulsante que vibrava dentro de mim. Acabei desistindo do MBA e fui empreender. Abri algumas empresas. Fechei outras tantas. Fiz cursos, conversei com empreendedores incríveis. Tive uma start-up incubada nos EUA. E toda esta experiência, mal sabia eu, valeria por muitos MBAs em qualquer melhor escola do mundo.

Esta vida acelerada era a adrenalina que me movia. Ócio? Impensável. Talvez alguns poucos dias de férias, e mesmo assim, sem ficar longe do trabalho. Não sabia o que era desacelerar. Meu “left brain” dominava a minha vida. E fazia de tudo para esticar as horas que eu tinha para fazer caber nelas um mundo de coisas.

Eu era, literalmente, a famosa “super-mulher”, aquela heroína que habita o inconsciente de muitas mulheres. E, como os super-heróis do cinema, que voam de um lugar para outro em segundos, resolvem milhões de

problemas ao mesmo tempo, voltam ao passado para corrigir erros e vencem desafios impossíveis num passe de mágica, ao final da missão, sempre estão prontos para outra! Longe dos sets de filmagem, a realidade é diferente porque não temos superpoderes. Quando queremos fazer tudo isso, não escapamos do esgotamento que vem incluído no pacote. "O cansaço da sociedade do desempenho é um cansaço solitário, que atua individualizando e isolando", nos diz o filósofo sul-corenao Byung-Chul Han no livro Sociedade do Cansaço.

E nem é preciso fazer tarefas mirabolantes de super heróis para chegar a esse ponto. Quando são muitos os compromissos do dia a dia, a soma deles produz esse efeito. E nos exaurem. E, se você como eu, não consegue se entregar ao descanso e à quietude porque acha que não está sendo útil, repense suas escolhas.

Em minha vida, o excesso gerou crises em várias esferas. Comecei a questionar estas minhas escolhas. E foi com a ajuda de terapia, leitura e conversas racionais e afetuosas, que percebi o quanto eu mesma me cobrava para ser alguém "excepcional" em todos os sentidos. Fui eliminando alguns excessos e decidi então que estava na hora de parar um pouco e ressignificar minha vida. Aos 40, engravidei, 15 anos depois de casada. Dois anos depois, comprei os direitos da marca "vida simples", que havia nascido como uma revista na antiga Editora Abril, decidida a fazer dela uma empresa de valor e com impacto na vida das pessoas.

O desacelerar é um desafio que pede mudanças estruturais no modo como aprendemos a levar os dias, além de um olhar sincero para a vida que você realmente deseja ter. Um processo que requer desconstrução permanente. O segredo é fazer uma coisa de cada vez, com persistência. E não se cobrar ou desistir se um dia não conseguiu cumprir com o que havia prometido a si mesmo.

Encontrei calma nas coisas mais simples da vida, passei a cuidar mais de minha saúde e bem-estar, estou mais próxima da família, tenho relações pessoais incríveis e um trabalho cheio de sentido! Não significa que de vez em quando eu não esteja em altíssima potência de trabalho, mas consigo desacelerar depois, sem esgotar o motor da vida.

Luciana Pianaro (@lucianapianaro), é Publisher e CEO da Vida Simples (@vidasimples), empresa focada na produção de conteúdos e experiências para a Saúde e Bem-estar.
Fotografia: Arquivo pessoal

Fotografia: Darien Brea / Unsplash.

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