

# Os desafios do retorno

*Seja no formato híbrido ou presencial, a vida nos escritórios não será a mesma. Para superar esse momento com mais tranquilidade, trazemos orientações de grandes líderes.*

Dnews

DEZEMBRO 2021

D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

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

#### ACHADOS DO TIME

Uma seleção de dicas culturais, compartilhadas por integrantes da equipe Dasein, para você refletir e se divertir.

# .06

#### VINHO DEMOCRÁTICO

Marcelo D'Arienzo, CEO da Wine, fala como a empresa vem democratizando e descomplicando o consumo de vinhos no Brasil.

# .10

#### A VOLTA AOS ESCRITÓRIOS

Como alinhar expectativas entre empresas e trabalhadores? Compartilhamos orientações para ajudar na travessia desse momento.

# .18

#### REGENERAR É A SAÍDA

O CEO da VG Resíduos, Gui Arruda, explica a importância da economia regenerativa para reconstruir o meio ambiente e as mentalidades.

# .22

#### METODOLOGIA ANTI MIMIMI

O comunicador Ruy Dantas, presidente do Sin Group, conta como a pandemia eliminou métodos ultrapassados e deu lugar à inovação entre seu time.

# .26

#### QUAL É A SUA MÁSCARA?

Todos nós usamos máscaras, com ou sem pandemia. A provocação, da psicóloga Thelma Teixeira, é um incentivo a olharmos para nós mesmos.

# ACHADOS DO TIME



Ilustração da capa do livro *Torto Arado*, de Itamar Vieira Júnior, da editora Todavia.

## VOZES QUE NÃO SE CALAM CONTRA A INJUSTIÇA

Dica da editora Aline Ferreira

“A terra, o trigo, o pão, a mesa, a família (a terra); existe neste ciclo, dizia o pai nos seus sermões, amor, trabalho, tempo.” O trecho, de Raduan Nassar, na epígrafe do livro *Torto Arado*, dá pistas do Brasil que será apresentado por seu autor Itamar Vieira Júnior. Por meio da história das irmãs Bibiana e Belonísia, filhas de trabalhadores rurais do sertão baiano, o leitor vai conhecer a realidade de grande parte dos brasileiros e a origem de tantas contradições, destaca a jornalista e empreendedora Aline Ferreira, editora dos canais de comunicação da Dasein.

“A história das irmãs se passa logo após o fim da escravidão. No entanto, sua família ainda se vê presa às terras dos antigos senhores. Trabalhando de sol a sol, sem remuneração, o que lhes é ofertado pelos patrões é um pedaço de terra que pode ser cultivado para sua subsistência e de onde podem ser erguidas casas de barro, não de alvenaria – uma forma de demarcar que os trabalhadores não têm posse sobre a terra, além de sua condição de fragilidade, já que casas de barro podem ser facilmente removidas.

Apesar da vida precária e do pouco acesso à educação, pensamentos e vozes surgem entre as irmãs em busca de um futuro mais digno, contra as injustiças, contra o machismo e a opressão dos senhores da terra. Uma das grandes simbologias do livro, inclusive, tem relação com as vozes que, mesmo silenciadas, teimam em se fazer escutar. *Torto Arado* é muito mais que o “livro da moda”. É uma obra necessária, tanto para quem deseja entender mais sobre as contradições brasileiras, como para os fãs de literatura.

**O que:** livro *Torto Arado*. | **Onde comprar:** livrarias de rua e online.

## AS FACETAS DE CRUELLA

Dica do desenvolvedor Leo Velozo

Cruella de Vil é conhecida por suas maldades, fixação com dálmatas e casacos de pele. Mas por que ela é assim? O que está por trás de sua personalidade? Afinal de contas, ninguém é uma coisa só e tudo tem uma explicação. Para trazer luz à origem dessa, que é uma das vilãs mais conhecidas da nossa geração, a Disney lançou o filme *Cruella* - dica do designer, desenvolvedor e empreendedor Leo Velozo, à frente das iniciativas digitais da Dasein.

Dirigido por Craig Gillespie, com Emma Stone e Emma Thompson no elenco, *Cruella* ficou no meu top 1 este ano, diz Velozo. “Acho incrível como a Disney está se reinventando, foi um filme pensado para adultos e esses adultos eram crianças quando assistiram *101 Dálmatas* pela primeira vez. O filme possui diversas referências, desde roupas que remetem ao punk e hard rock a conexões sutis com o desenho animado. A personagem foi construída impecavelmente e a Disney se superou em todos os sentidos. Vale assistir (várias vezes), sempre encontro novos detalhes.”

**O que:** filme *Cruella*. | **Onde assistir:** Disney Plus.

## COMO TRANSFORMAR ESTRANHOS EM UMA EQUIPE

Dica do consultor e conselheiro Luiz Leal

Geralmente, quando se estuda times e equipes se pensa em grupos de pessoas que se conhecem, têm uma orientação comum, se organizam, treinam e partem para a ação. A professora de administração de empresas Amy Edmondson estuda “formação de equipe”, quando as pessoas até então desconhecidas umas das outras, de diferentes nacionalidades ou credos, se reúnem rapidamente (e muitas vezes temporariamente) para resolver problemas novos, urgentes ou incomuns.

Parte desse trabalho é apresentado no TED Talk *Como transformar um grupo de estranhos em uma equipe*, dica do consultor associado e conselheiro da Dasein, Luiz Leal. “Esta situação tem se tornado cada dia mais comum e pode acontecer em empresas, em hospitais, em projetos de inovações abertas e em tragédias, como o incrível resgate de 33 mineiros presos a 800 metros de profundidade no Chile em 2010. Edmondson compartilha os elementos necessários para transformar um grupo de estranhos em uma equipe que pode responder com agilidade aos desafios. Ela conclui chamando o que é fundamental nesses momentos de ‘humildade situacional’.”

**O que:** TED Talk “Como transformar um grupo de estranhos em uma equipe”. | **Onde assistir:** ted.com (busque por Amy Edmondson).

# O QUE APRENDI COM OS VINHOS

Entrevista com o CEO da Wine, Marcelo D'Arienzo

**“O mundo do vinho nos mostra que sempre podemos descobrir mais, é uma exploração constante.”**



Fotografia: Matthieu Joannon / Unsplash.

Para além das experiências sensoriais, o vinho representa um mundo de possibilidades. Com ele, aprendemos sobre a terra, seu tempo e cultivo. Sobre pessoas, suas histórias e culturas. Podemos aprender ainda a usá-lo para desacelerar, a ter um momento só nosso. Ou, no caminho oposto, é a para confraternizar e nos divertir com amigos e a família. Para falar dessa, que é uma das bebidas mais plurais do mundo, convidamos o CEO da Wine, Marcelo D'Arienzo, líder da empresa que vem democratizando e en-

sinando sobre vinhos de uma forma moderna, dinâmica e nada pedante.

**Para apreciadores ou público em geral, escolher um bom vinho não é tarefa fácil. E esse papel de curadoria é, também, um dos grandes méritos da Wine – seja para os entendidos, com rótulos complexos, ou para quem está começando. Além de “descomplicar o mundo do vinho”, quais são os outros diferenciais da Wine?**

A Wine é atualmente o maior clube de assinatura do mundo e nossa proposta de valor envolve os 3C's: curadoria, conteúdo e comodidade.

Primeiro a curadoria de vinhos inéditos todos os meses. Eles são selecionados pelos nossos Winehunters, que fazem uma degustação de rótulos dos quatro cantos do mundo em busca de produtos especiais. Temos um escritório técnico baseado na Espanha para recebimento e avaliação das amostras.

Em seguida temos o conteúdo que é fundamental para que a experiência fique completa. A experiência de beber vinho oferece a oportunidade de aprender a história por trás de cada garrafa, a razão pela qual o produto foi feito.

Por fim, a comodidade, onde você pode receber tudo isso no conforto da sua casa. Como o processo de assinatura é uma compra sem fricção, os sócios têm a conveniência de receber a WineBox todos os meses e acaba virando um presente, uma surpresa e se torna o momento mais esperado do mês.

**Beber vinho caro todo mundo sabe, agora você encontrar um excelente rótulo abaixo de 45 reais, esta é a real expertise.**

**Sobre sua relação com os vinhos, já era um apreciador antes da Wine? O que mudou, no seu vínculo com os vinhos, depois da empresa?**

Sempre tive afinidade com o vinho, e achava que sabia do que eu gostava ou não gostava. Entrando na Wine descobri que precisava abrir a minha mente e experimentar coisas novas. Não dá para dizer que você não gosta de uma determinada uva ou região sem ter experimentado todos os vinhos, o universo de sabores e experiências é potencialmente ilimitado.

Com o vinho trabalhamos com o tempo da terra, o produto é quase artesanal e sua produção é uma arte. Não podemos simplesmente querer acelerar estes ciclos.

**Quais os principais aprendizados que a cultura do vinho (seja o mercado, o contato com produtores grandes e artesanais, com novas vinícolas e rótulos) trouxe para sua carreira e visão de mundo?**

Com o vinho trabalhamos com o tempo da terra, o produto é quase artesanal e sua produção é uma arte. Não podemos simplesmente querer acelerar estes ciclos. Também entendi que o real desafio é fazer vinhos de qualidade a preços acessíveis e com grande escala. Eu brinco que beber vinho caro todo mundo sabe, agora você encontrar um excelente rótulo abaixo de 45 reais, esta é a real expertise.

**A Wine vem crescendo muito no último ano e boa parte das vendas do e-commerce vêm do**

**aplicativo. A empresa também está cada vez mais tecnológica. Quais desafios de alinhar o digital ao mundo dos vinhos, que é bastante sensorial?**

A Wine apresentou um crescimento de receita líquida de 68,8% no terceiro trimestre deste ano, se compararmos com o mesmo período de 2020. O Clube Wine, modelo de negócio de assinatura de vinho baseado na economia de recorrência, está perto de atingir 300 mil assinaturas e teve um crescimento de 44% de receita líquida no terceiro trimestre deste ano, também comparando com o terceiro trimestre de 2020.

“

A tecnologia tem um papel importante na missão de democratizar o mundo do vinho ao garantir a acessibilidade do nosso portfólio.

”

A tecnologia tem um papel importante na missão de democratizar o mundo do vinho ao garantir a acessibilidade do nosso portfólio a todos os consumidores, sócios e não sócios do Clube Wine, e ainda, ao oferecer rótulos com um excelente custo-benefício. Hoje, por exemplo, 8 em cada 10 compras nas lojas físicas da Wine são feitas pelo nosso aplicativo Wine Vinhos e o app, que já atingiu mais de 1,5 milhão de downloads, é a plataforma que integra as lojas físicas e o e-commerce.



Fotografia: Lefteris Kallergis/Unsplash

Mesmo dentro de uma das nossas 16 lojas físicas espalhadas pelo Brasil, o cliente pode comprar seus vinhos e pagar através do aplicativo, se beneficiando das promoções e descontos do e-commerce. O próprio consumidor faz a leitura do QR code de cada rótulo e vai adicionando no carrinho de compras do app. Ao final, basta finalizar e pagar direto pelo celular de forma rápida e fácil.

“

O vinho também é um produto que agrega as pessoas, que puxa uma boa conversa e que inspira viagens e descobertas mesmo sem sair de casa.

”

**Olfato, visão, paladar. O ato de dar uma pausa e apreciar um bom vinho é uma fonte rica**



Marcelo D'Arienzo  
CEO da Wine, o maior clube de vinhos do mundo.  
Fotografia: Celso Doni.

**em experiências. Para incentivar os executivos e executivas que nos leem, e como liderança no maior clube de vinhos do mundo, quais os benefícios (seja para a vida profissional ou pessoal) de reservar um tempo para apreciar a bebida? Se puder, cite suas uvas prediletas.**

O vinho é entretenimento. Pela sua versatilidade ele combina bem com vários momentos, como a maratona de séries, o happy hour com amigos, o almoço de família... O vinho também é um produto que agrega as pessoas, que puxa uma boa conversa e que inspira viagens e descobertas mesmo sem sair de casa. Cada nova garrafa é uma nova descoberta. O mundo do vinho nos mostra que sempre podemos descobrir mais, é uma exploração constante.

Minha uva predileta é a Sangiovese, mas confesso que tenho uma paixão por espumantes, a WineBox Espumantes é a minha favorita. É uma experiência incrível poder conhecer, todos os meses, novos espumantes diferentes que existem pelo mundo.

# TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

## Um novo começo

*Seja no modelo híbrido ou presencial, a volta aos escritórios é uma realidade. Para atravessar esse momento com mais tranquilidade, trazemos orientações de grandes lideranças.*



Fotografia: Cristian Tarzi / Unsplash.



Fotografia: Annie Spratt / Unsplash.

Com o avanço da vacinação, o mundo volta a se abrir para o convívio social e as empresas tentam retomar, gradualmente, sua rotina. Mas nem as perspectivas favoráveis são suficientes para mitigar as muitas incógnitas sobre o retorno ao trabalho presencial, tampouco conseguem aplacar um sentimento onipresente entre os trabalhadores: a necessidade de reconexão.

Reconexão em um sentido amplo - com equipes, com o escritório, com um dia a dia que sofreu mudanças profundas. Ao longo de quase dois anos, nos ensinaram a ressignificar a rotina profissional e a enxergar as vantagens do home office. Funcionou, como mostram as pesquisas. A maior parte dos estudos realizados recentemente afirma que ocorreu uma quebra da mentalidade sobre os espaços de trabalho - o anywhere office ganhou força e é a preferência de 78% dos profissionais, segundo pesquisa das consultorias PWC e Atlassian com 6 mil trabalhadores de diversos países.

### COMO FAZER DO ESCRITÓRIO UM LUGAR ATRATIVO?

Essa é uma questão que pode nos ajudar a entender melhor a retomada. Mesmo que não haja uma resposta concreta, há um consenso, entre especialistas, que os encontros no escritório precisam ganhar um novo significado, diferente dos tempos pré-pandemia. Adotar dinâmicas mais informais que burocráticas, pode ser um caminho. Afinal, será que faz sentido, hoje, se deslocar até o local de trabalho para realizar o que pode ser feito do home office?

Segundo a CEO da Dasein, Adriana Prates, ainda é cedo para fechar as questões que envolvem a retomada aos escritórios, entretanto,

as empresas não podem negar a realidade: “o modelo tradicional está em fase de extinção”, afirma. “Muitas empresas estão adotando testes a fim de melhor entenderem a dinâmica que funcionará para cada modelo de negócio. Há formatos em escala, rodízios e outros experimentos, mas até o momento não há uma definição. Entendo que a fase é de escutar as pessoas, seguir com o benchmarking, pesquisas de impactos sociais nos empregados, mapeamento das posições críticas e do fluxo das entregas, até chegar a referências mais validadas de trabalho e, mesmo assim, elas seguirão evoluindo e se adaptando continuamente de modo a atender bem as partes.”

“

O anywhere office ganhou força e apenas 4,41% dos profissionais desejam voltar para o regime 100% presencial.

”

Lúcia Gordon, diretora de Compensação e Benefícios da Alcoa, corrobora com a fala de Prates. “Esse realmente é um ponto desafiador. Estamos discutindo os espaços da empresa para que sejam utilizados em momentos especiais, para reuniões, eventos, socialização e trabalhos em equipe. Queremos oferecer um ambiente acolhedor, com alternativas que façam sentido usar quando for conveniente e possível, promovendo a integração das pessoas e oferecendo o melhor da flexibilidade, junto com o acolhimento.”

### DIÁLOGO CONSTANTE ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

Para Flávia Pontes, diretora de Pessoas da Qualicorp, o diálogo entre equipes e líderes é um ponto imprescindível para alinhar as expectativas entre colaboradores e empresas no pós-pandemia. “Acreditamos que é a partir dessas conversas que realizaremos os ajustes das rotinas de trabalho, considerando as diferenças, necessidades de cada área e o momento de cada colaborador. Por termos como foco a saúde das pessoas, sejam elas nossos clientes, colaboradores ou parceiros, a área de Pessoas e Cultura, junto com a área de Inteligência Médica, composta por médicos, enfermeiros e consultores em saúde, tem estudado e estruturado a forma mais segura de retomada ao escritório. Contamos com o suporte da área médica para que tenhamos um termômetro sobre o nosso público interno e também para acompanharmos de forma constante a situação sanitária do país.”

“

A melhor estratégia é estar próximo ao colaborador.

”

“O diálogo constante entre líderes e liderados tem sido fundamental para que possamos seguir para o modelo híbrido de forma tranquila e garantir a segurança de todos. No início deste ano, comunicamos aos nossos colaboradores que, mesmo após a pandemia, manteremos o home office parcial (três dias em home office e dois dias no escritório). Já para as mães que retorna-

rem de licença maternidade, o home office será 100% até que a criança complete um ano. Além disso, as equipes de Gestão Médica e de Pessoas e Cultura permanecem em contato e à disposição para esclarecer dúvidas e apoiá-los com todo o suporte necessário.”

Outra medida visando a saúde mental dos colaboradores, conta a dirigente, foi uma parceria firmada, desde 2020, com o Zenklub, plataforma de serviços de bem-estar e saúde emocional, em que os colaboradores podem contar com auxílio psicológico. “Também temos realizado pesquisas e reuniões online de forma constante entre as lideranças e suas equipes sobre a saúde de nossos colaboradores, com o objetivo de mapearmos nossa população e entendermos mais sobre a melhor forma de seguirmos.”

### PROXIMIDADE E FLEXIBILIDADE

“A melhor estratégia é estar próximo ao colaborador”, ressalta Lúcia Gordon. Segundo ela, conversar com as pessoas e entender suas diferentes necessidades e cenários é crucial para definir as diretrizes. “Em algumas áreas do negócio é mais difícil trazer flexibilidade, mas estamos buscando oferecer a maior flexibilidade possível, de acordo com cada realidade.”

Ela também destaca a importância da transparência na comunicação para possibilitar uma transição mais tranquila. “Preparamos conteúdos de apoio tanto para liderança, quanto para os colaboradores, no sentido de orientá-los sobre a retomada, dizer como a empresa está se posicionando, falar dos canais de atendimento e acolhimento.” Segundo Gordon, o objetivo é fortalecer a relação com os colaboradores nesse período e em toda sua jornada na empresa.

“Cuidar das Pessoas sempre foi e será uma das prioridades dentro da Alcoa, tanto hoje, antes e após a pandemia.”

“

Estamos discutindo os espaços da empresa para que sejam utilizados em momentos especiais, para reuniões, eventos, socialização e trabalhos em equipe.

”

“Nossa cultura de cuidar das pessoas nos favorece com relação a percepção de pertencimento, e além disso, estamos discutindo práticas para que o colaborador possa se sentir parte do time mesmo em casa.” Segundo a dirigente, em um contexto desafiador como este, o importante é estar aberto e encorajado a aprender e a se reinventar a cada aprendizado.

### INCLUSÃO E PERTENCIMENTO, MESMO A DISTÂNCIA

Trabalhar a cultura de inclusão e de pertencimento à empresa, sobretudo neste momento de dispersão dos funcionários, pode fazer a diferença para uma retomada mais tranquila. Para driblar esses desafios, Flávia Pontes sublinha a importância de ouvir o colaborador. “Estamos abertos a es-

cutar e a conversar sempre. Realizamos pesquisas quinzenalmente com nossos mais de 3 mil colaboradores com o objetivo de cada vez mais escutá-los, estreitarmos o relacionamento, bem como termos insights e reavaliarmos processos. Usamos a Pulses, uma plataforma de escuta contínua do colaborador e que conseguimos entender e atuar sobre suas experiências para tomar decisões mais rápidas e aprimorarmos determinados processos e práticas do dia a dia e, principalmente, entender o momento de cada colaborador em relação à companhia. Essas pesquisas são mais uma forma de dialogarmos com nossos colaboradores e trazermos para mais perto, independente do modelo de trabalho adotado.”

“

Não é mais viável ter humanos no trabalho para tratá-los como máquinas.

”

Flávia Pontes conta que desde novembro de 2019, a companhia tem passado por um processo de transformação, que é marcado pela chegada da gestão atual. Com isso, a empresa tem realizado diversas ações de conscientização internas e externas e a adaptação de seus canais de comunicação para promover a diversidade e inclusão. “Entre as iniciativas estão a realização de oficinas e a criação de grupos de afinidade para discutir os desafios encontrados por cada público.”

Atualmente, o quadro de funcionários da Qualicorp é formado por 70% de mulheres (58% em cargos de liderança), 30% de negros, 7% de pes-

soas autodeclaradas LGBTQIA+, 6% de pessoas com idade igual ou superior a 50 anos e cerca de 5% PcD (pessoa com deficiência). “Também temos uma série de iniciativas que visam acelerar o desenvolvimento em hard e soft skills, desde lives e cursos livres, até nossas trilhas de conhecimento disponíveis no e-learning da nossa Universidade Corporativa. Entendemos que esse também é o nosso compromisso enquanto área de Pessoas e Cultura: mais do que atrair e contratar pessoas, contribuir com o desenvolvimento dos nossos talentos.”



Fotografia: Charles Deluvio / Unsplash.

### CONTRA O ESGOTAMENTO MENTAL: ACOLHIMENTO E SEGURANÇA

Estudos recentes da DDI Global Leadership Forecast, apontam que 86% dos profissionais com alto potencial estão em risco de esgotamento devido às mudanças causadas pela pandemia. Voltar ao trabalho presencial, mesmo em um formato híbrido, pode aumentar os desafios, pois remove parte da flexibilidade da modalida-

de remota. Trabalhar a saúde mental com esses funcionários, visando uma transição mais tranquila, deverá ser um ponto de atenção.

“Não é mais viável ter humanos no trabalho para tratá-los como máquinas”, destaca Adriana Prates. Para além dos formatos de trabalho, o que tem levado ao esgotamento desses talentos são jornadas elevadíssimas, cobranças exacerbadas dos acionistas, pressão das equipes.” Segundo ela, muitos ambientes de trabalho tem se tornado cada dia mais tóxicos e merecem ser repensados. “Não podemos ser pessimistas, mas essa é uma realidade que exige um conjunto de ações integradas que visam proporcionar o bem-estar no trabalho, seja ele onde for executado. É só recebendo acolhimento que esses talentos terão segurança, força e coragem para seguir em frente.”

“

O diálogo constante entre líderes e liderados tem sido fundamental para que possamos seguir para o modelo híbrido de forma tranquila e garantir a segurança de todos.

”

Não é mais admissível que pessoas com “os nervos a flor da pele” ajam com truculência, imaturidade e autoritarismo, reforça Prates. “Acredito que a busca do autoconhecimento nunca se fez tão importante. As pessoas sabem que precisam

mudar, mas quando veem que a mudança esperada irá requerer uma revisão do código de valores e muito empenho para que haja uma transformação, muitos acabam voltando ao ponto inicial. Para os profissionais que contam com bons orientadores e mentores, essa escolha poderá fazer uma grande diferença, uma vez que nesses processos cria-se um ambiente de aceleração de

importantes descobertas sobre si. As descobertas levam a novas atitudes, novos comportamentos e estratégias que culminam em profissionais autoconfiantes, mais equilibrados, confiáveis e que despertam efetivamente o melhor que existe em seus times, mobilizando as forças positivas que todos carregam em si.”

## TRÊS MAIORES DESAFIOS DE 2022

*Com base em uma leitura de cenário global, Adriana Prates chama atenção para três dos maiores desafios que as lideranças vão enfrentar no próximo ano:*

**Escassez de talentos.** A dança de cadeiras está elevadíssima, já que o trabalho remoto aproximou muito os profissionais de outras realidades do mercado e esses profissionais estão buscando ambientes mais saudáveis e menos exaustivos para trabalharem.

**Demissão de empregados.** O avanço gigantesco da tecnologia em apenas dois anos fez com que as empresas diminuíssem suas sedes, seus custos fixos e suas antigas necessidades ligadas ao ambiente físico e aspectos ligados a ele.

### Identificar o ponto correto ao adotar o novo formato de trabalho.

Isso significa não enfraquecer os laços ou negligenciar os profissionais que estão no trabalho remoto. Avaliar de forma específica os critérios para se ter um trabalho híbrido e convencer aos que forem escolhidos para o formato presencial do significado e importância que isso pode ter para ambas as partes.

## ORIENTAÇÕES PARA SUPERAR OS DESAFIOS DO RETORNO COM MAIS TRANQUILIDADE

**Pesquise e experimente modelos de trabalho.** É indicado alternar modelos e avaliar os impactos sociológicos que eles trazem na vida familiar e profissional de cada empregado, juntamente com os impactos nas organizações.

**Jornadas reduzidas.** Pensar na redução das jornadas poderá contribuir para diminuir a necessidade de demitir profissionais, ao mesmo tempo que proporcionará mais qualidade de vida aos empregados.

**Transparência e confiança.** Comunicar com clareza e transparência é fundamental para estabelecer um ambiente de confiança, junto com a coerência entre falas e práticas para mitigar medos.

**Investir na atração de estagiários e trainees.** Essa é uma forma de iniciar a preparação da próxima geração de líderes.

**Diversidade e inclusão.** Medida essencial para criar um ambiente mais efervescente de ideias, construções e cooperação.

**Estimular a contratação de profissionais mais maduros.** Todos têm a ganhar, empresa e colaborador, com a troca de experiências entre as gerações.

**Conheça seu time.** Realize pesquisas a fim de conhecer profundamente os anseios e expectativas dos profissionais quanto ao próprio futuro.

**Apresente projetos robustos aos acionistas.** No que tange a gestão de pessoas, sobretudo. É uma forma para eles se sentirem mais confiantes em seguir para um mundo em revolução.



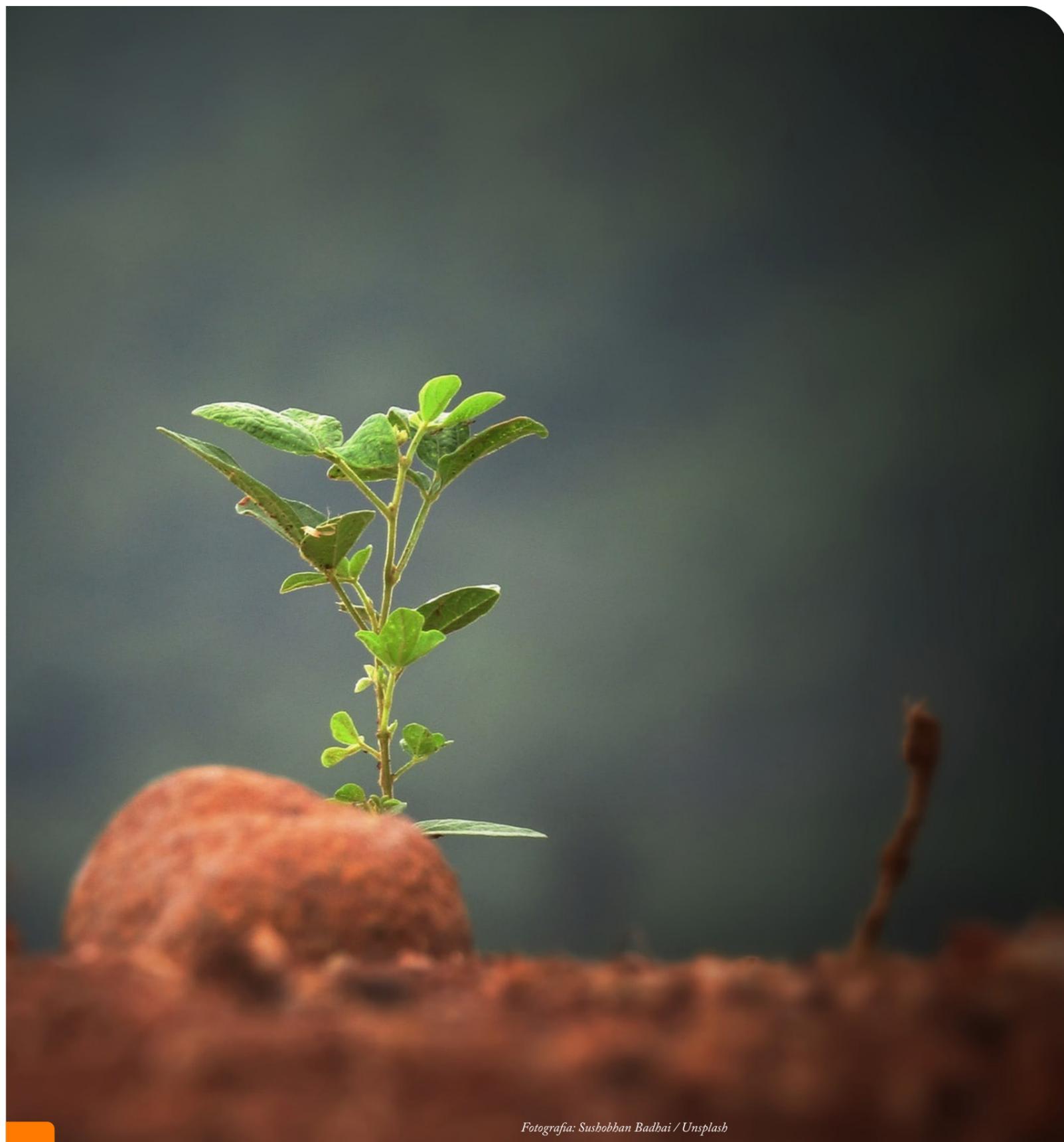
**Adriana Prates**  
CEO da Dasein e conselheira AESC para as Américas.  
Fotografia: Camila Rocha



**Flávia Pontes**  
Diretora de Pessoas e Cultura da Qualicorp.  
Fotografia: Arquivo pessoal



**Lúcia Gordon**  
Diretora de Compensação e Benefícios da Alcoa.  
Fotografia: Arquivo pessoal



Fotografia: Sushobhan Badhai / Unsplash

## POR DENTRO DA ECONOMIA REGENERATIVA:

*Bate-papo com Gui Arruda, CEO da VG Resíduos*



**“Precisamos fazer muito mais para mantermos nosso planeta, precisamos revigorar, revitalizar, devolver energia”**



Temporais históricos que devastam cidades inteiras, termômetros superando recordes e secas intermináveis denunciam, há tempos, a alarmante crise climática que vivemos. Como tentativa de frear tantos danos, ser sustentável não é mais suficiente. Para reverter o estrago, será necessário reconstruir – o meio ambiente e as mentalidades.

Sim. Fazer sua parte para zerar impactos negativos (seja você pessoa física ou jurídica) já não adianta mais. As medidas que precisam ser tomadas, de forma urgente, devem visar a revitalização do que foi destruído. E é a esse fim que a economia regenerativa se propõe. Neste novo sistema, as empresas concentram esforços para criarem negócios que, além de gerarem lucro, gerem impactos positivos ao meio ambiente e à sociedade.

De acordo Gui Arruda, CEO da VG Resíduos, uma das mais promissoras startups da área ambiental, pesquisas da Scientific Reports, realizadas em 2020, mostram que esse ‘ponto sem volta’ já passou. Esse, inclusive, foi um dos pontos de

destaque durante a COP 26 (Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas de 2021), que reuniu recentemente em Glasgow, na Escócia, as principais lideranças do mundo.

“

Precisamos revigorar,  
revitalizar o meio ambiente,  
devolver energia.

”

“O consenso é que precisamos fazer muito mais para mantermos nosso planeta, precisamos revigorar, revitalizar o meio ambiente, devolver energia. De forma geral, esse é o conceito da economia regenerativa e um dos principais caminhos para conseguirmos atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a agenda 2030”.

## GERAR IMPACTOS POSITIVOS É QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA

Enquanto na era do compartilhamento o valor estava na “experiência do cliente”, hoje, em uma economia regenerativa, o valor passa a ser mensurado pelos impactos que o negócio gera nas pessoas, no ecossistema e na sociedade. De acordo Arruda, estudos da PWC mostram que 77% dos consumidores pretendem parar de comprar produtos que não estejam adequados ao ESG nos próximos 2 anos.

Ou seja, provocar impactos socioambientais positivos é questão de sobrevivência para as empresas e governos. “O grande desafio é o que fazer para nos tornarmos regenerativos. Entendemos, na VGR, que nosso papel é expandir para além dos nossos stakeholders impactando toda a sociedade. Deixamos de ser uma ferramenta de ge-

renciamento de resíduos para nos tornar um dos caminhos para a jornada regenerativa.”

## O PAPEL DAS EMPRESAS NA CRIAÇÃO DE UMA SOCIEDADE REGENERATIVA

“As empresas têm um papel fundamental na criação de uma sociedade regenerativa. Nesse ‘novo mundo’, vejo as organizações como plataforma de desenvolvimento pessoal, alinhando o propósito pessoal com o da empresa, permitindo que cada pessoa explore seu potencial impactando toda a sociedade. Para isso acontecer, as empresas precisam estimular as pessoas a identificarem seu propósito e criarem condições para que esse propósito seja exercido. Criar condições, dando liberdade, autonomia e educação que suporte as pessoas nesse desenvolvimento”, sublinha Gui Arruda.

Na prática, e de forma mais imediata, o executivo cita iniciativas em torno de capacitações e processos seletivos focados em grupos sociais que tiveram menos oportunidades com objetivo de criar um ambiente mais diverso e com pessoas que possuem experiências diferentes. “São ações que já podem ser vistas em algumas empresas e além da regeneração social, favorecem a criatividade e inovação.”

“

77% dos consumidores pretendem parar de comprar produtos não ESG nos próximos 2 anos.

”

**REGENERAR TAMBÉM É INCLUIR E DESENVOLVER QUEM NÃO TEVE OPORTUNIDADES**

Segundo Arruda, é natural pensar que diferentes opiniões, diferentes experiências e visões combinadas têm uma maior probabilidade de gerar um melhor resultado que apenas uma opinião ou visão. E, portanto, esse ambiente diverso e inclusivo é algo que as empresas estão tentando construir. Entretanto, na prática, isso tem sido um desafio porque devido a problemas históricos e estruturais as maiores ofertas do mercado são profissionais parecidos, com visões e experiências similares.

“E quando estudamos sobre o tema, um dos pilares da economia regenerativa é o desenvolvi-

mento pessoal”, desataca. Ao invés de tentarem encontrar no mercado esses profissionais já preparados, as empresas regenerativas se propõem a formar e desenvolver pessoas que não tiveram oportunidades ou que são de grupos sub-representados, ou de lugares fora do eixo RJ-SP. E o grande benefício é que elas conseguem criar esse ambiente inclusivo e diverso tão desejado, e ainda se tornam um lugar onde talentos querem estar, porque oferecem autonomia e liberdade para exercerem seu propósito.”

“

Ao invés de tentarem encontrar no mercado profissionais já preparados, as empresas regenerativas se propõem a formar e desenvolver pessoas que não tiveram oportunidades.

”

**LIBERDADE PARA SER VOCÊ MESMO, SEM DISTINÇÕES ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL**

Gui Arruda chama atenção ainda para as práticas, entre empresas regenerativas, que estimulam a autonomia e a liberdade. “Elas são divididas em três pilares: autogestão e integralidade, além do propósito evolutivo, que citei acima. No caso da autogestão, a empresa se organiza como um ‘sistema vivo’ onde cada pessoa funciona como um ‘sensor’ que capta tensões ou oportunidades

de melhoria e também como ‘cérebro’ criando propostas de melhorias e tendo autonomia para implementá-las. E essa descentralização do poder chega até em pontos mais polêmicos do dia a dia da empresa como definição de salários, processos de contratação e demissão. Um modelo inovador comparado com o tradicional onde as empresas se assemelham a ‘máquinas’ que têm uma camada em cima que toma as decisões e dão os comandos para as ‘engrenagens’ executarem.”

No caso da integralidade, as organizações regenerativas propiciam um espaço que as pessoas possam ser elas mesmas, sem a necessidade de ter uma distinção entre a ‘personalidade pessoal’ e ‘personalidade profissional’, isso faz com que as pessoas se sintam envolvidas e parte essencial de um organismo vivo, gerando maior engaja-

mento e senso de pertencimento. “O ‘check in’ e ‘check out’ no início e no fim de cada reunião na VGR é um exemplo de prática de integralidade. No ‘check in’ cada pessoa traz rapidamente como está se sentindo ao entrar na reunião”, diz. Como forma de ilustrar, Arruda cita uma situação que ocorreu recentemente com seu time. “Em uma reunião que tivemos sobre orçamento, um dos colaboradores disse que estava muito preocupado porque sua avó tinha acabado de se internar com Covid. A condução da reunião foi feita de forma bem diferente do que teria sido feita se todos estivessem em ‘condições normais’. Esse é uma forma de como considerar o ser humano como um todo no dia a dia do trabalho e não apenas uma máquina que tem ‘esquecer’ suas preocupações e problemas pessoais para estar no ambiente de trabalho.”



**Gui Arruda**

Há mais de 10 anos desenvolvendo software para indústria, hoje Gui Arruda lidera a VG Resíduos, eleita uma das 10 startups mais promissoras da área ambiental pelo ranking “100 Open Startups”.

Fotografia: VGR Divulgação



Fotografia: Surface HJgaV / Unsplash..

## METODOLOGIA QUE AJUDA DIMINUIR O MIMIMI

---

*Ruy Dantas, presidente do Sin Group, conta como a pandemia acelerou a inovação entre sua equipe.*

Com a redução do custo da tecnologia, o pequeno concorre com o grande, a Uber compete com o banco emprestando dinheiro ao motorista, e o iFood tira verba das agências entregando publicidade e até a comida quentinha. É um mundo em que seu parceiro, é, seu competidor e com tantas mudanças, os empreendedores convivem com o imprevisível o tempo inteiro.

O pior é que, desde cedo, aprendemos formas de manter o status quo. É por isso que todos falam em inovação, mas é difícil tirá-la do papel, pois os hábitos do modelo tradicional ainda são muito presentes em nosso dia a dia.

Jamais imaginei ser empreendedor, queria mesmo ser jogador de futebol, mas nunca passei de um perna de pau. Enveredei cedo na área da comunicação e fui empreender na publicidade.

“

Desde cedo, aprendemos formas de manter o status quo. É por isso que todos falam em inovação, mas é difícil tirá-la do papel.

”

Por quase vinte anos, exercitei o modelo clássico desse segmento com uma estrutura cara, pesada; sinuquinha e cervejinha de vez em quando para manter o time engajado.

Ao longo de quase duas décadas, contratei consultorias para inovar e confesso que foi

muito proveitoso, mas a inovação máxima quem fez mesmo foi a pandemia.

“

Ao longo de quase duas décadas, contratei consultorias para inovar e confesso que foi muito proveitoso, mas a inovação máxima quem fez mesmo foi a pandemia.

”

Reduzimos custos operacionais, automatizamos índices da contabilidade, aprendemos a mensurar as entregas, entre outras coisas. Mas a maior inovação foi a redução de e-mails e de mimimi.

Nos primeiros dias da quarentena, em 2020, precisávamos nos reunir constantemente e percebemos que as conversas virtuais funcionam mais do que uma pilha de e-mails.

Por acaso, descobrimos o óbvio: o modelo foi evoluindo, e, como todo mundo do marketing gosta de botar nome nas coisas, tratamos logo de arranjar um bacana para as tais reuniões de alinhamento.

Batizamos aqueles encontros de Metodologia S (s de simples), e ela tem sido um alívio para baixar o cortisol do nosso time.

É utopia imaginar que o talento individual das pessoas vai resolver tudo. Elas podem ganhar al-

guns jogos, mas não o campeonato. A chamada gestão elevador (aquela que “subia” problemas via e-mail para descer soluções) não existe mais.

A Metodologia S também veio para resolver as tensões do modelo antigo de relacionamento entre pessoas que realizam determinado projeto. Criamos grupos internos e externos, e todos ficam acompanhando os status das entregas com zero burocracia.

A gente sabe que, no começo de um projeto, todos pensam igual, depois cada pessoa evolui de modo diferente. A melhor forma de garantir constância é a medição pelo resultado que as pessoas entregam, e não pelo esforço que fazem. Deixar para ver o resultado só no final gerava um prejuízo e uma perda de tempo enormes. Agora, a gente percebe quando algo sai do trilho e age rápido para resolver.

“

A chamada gestão elevador (aquela que “subia” problemas via e-mail para descer soluções) não existe mais.

”

Como todo processo de inovação é contínuo, estamos aprimorando nossa descoberta improvisada com fundamentos da Gestão por OKR (Objectives and Key Results), trocando o velho modelo de comando e controle pela gestão do contexto.

Todas as pessoas dos squads devem saber por que estão ali e o que devem buscar. As metas devem ser ligadas a objetivos. É um sistema utilizado para criar alinhamento, engajamento e autonomia em equipes a partir do estabelecimento de objetivos factíveis, determinados pelos próprios times.

A gente descobriu que perdia mais tempo controlando as pessoas do que inovando e que inovação é um esporte de equipe. Aquele gênio que adora resolver as coisas por e-mail não cabe mais nas empresas. Existe uma necessidade de complementaridade de competências, e isso flui rapidamente num papo de dez minutos.

Estamos longe da perfeição, mas acordar diariamente e saber que não teremos a caixa de e-mail lotada já é um grande alívio.



**Ruy Dantas**  
é presidente do Sin Group, que reúne as empresas Sin Comunicação, Ima Gestão de Imagem, Jabuticaba Digital Ideas e Keek Intelligence.  
Fotografia: Acervo pessoal

**DESACELERE !****QUAL É A SUA MÁSCARA?**

(...)“O dominó que vesti era errado.

Conheceram-me logo por quem não era e não

Desmenti, e perdi-me.

Quando quis tirar a máscara,

Estava pegada à cara”(...)

Fernando Pessoa

Em tempos de Coronavírus, a resposta seria bem variada desde às de algodão, neoprene, descartáveis, reutilizáveis, dupla, tripla, entre outras, à N95. Dependeria de qual você confeccionou ou comprou para proteger-se e aos outros da Covid-19. Haveria até quem respondesse: nenhuma.

Com o uso da máscara de proteção, tornou impossível enxergar as expressões faciais importantes que nos revelam, como o sorriso, restando-nos o olhar, que nem sempre valorizamos ou sabemos ler e entender. No entanto, a minha pergunta não é referente à época do Covid-19, mas, em qualquer ocasião. Alerto que a resposta ‘nenhuma’ não é verdadeira porque todos nós usamos máscaras, com ou sem pandemia.

**Como assim?**

Socialmente estamos sempre de máscara, posto que ninguém se mostra totalmente ao outro. Em geral, nosso eu interior difere do nosso comportamento em sociedade. Interpretamos vários papéis ou personagens dependendo do contexto social no qual estamos interagindo. É curioso que a palavra personalidade, de origem grega, significa máscara. Per, através, e sonare, soar, era usada para a personificação de um papel e para amplificar a voz no teatro antigo.

Todos temos o nosso eu secreto que não revelamos “sem mais nem menos”, bem como faz parte de nossa personalidade o eu desconhecido.

Não confidenciamos tudo aos outros, nem ao terapeuta, não é mesmo?

Uma antiga teoria e ferramenta de Relações Interpessoais, a Janela de Johari, (desenvolvida pelos psicólogos americanos Joseph Luft e Harring-

ton Ingham), discorre sobre a complexidade da personalidade humana e do processo de conhecimento das pessoas em relação a si mesmo e aos outros.

O eu aberto, conhecido pelo eu e pelos outros, refere-se a personalidades que se deixam conhecer revelando suas características, atitudes e comportamentos.

O eu cego, não conhecido pelo eu e conhecido pelos outros, representa características e comportamentos que são percebidas pelas pessoas, mas que nós não temos consciência.

O eu desconhecido não é conhecido pelo eu e nem pelo outro. É o que está inconsciente revelado através dos sonhos, dos atos falhos (um comportamento, um engano, um esquecimento, uma falada errada), ambos difíceis de deciframos.

Já o eu secreto citado anteriormente é a área da personalidade conhecida pelo eu e não conhecida pelos outros e compõe-se de comportamentos que não são expostos, seja por dificuldade ou por escolha em determinadas situações ou ambientes. Por consequência, são usadas máscaras que protegem. Nem sempre queremos nos mostrar como realmente somos. Assim, usamos máscaras que, na verdade, mostram como desejamos ser vistos.

**Somos hipócritas então?**

Não, porque para vivermos em sociedade, temos que reprimir comportamentos e atitudes. Ninguém conseguiria conviver bem, caso se mostrasse totalmente ao outro sem nenhum tipo de autocensura a determinados comportamentos e sentimentos.

Imagine, você em um ambiente social (incluo aqui o local de trabalho)

dizer, por exemplo: não gosto de você, você é arrogante ou, não gostei de você porque falou mentiras, é falso. Além de desnecessário, causaria um clima desagradável ou pior, achariam que você enlouqueceu. Nem tudo pode ser dito. As máscaras simbólicas existem, são necessárias para todos nós e é adequado usá-las em determinadas situações.

Clarice Lispector, no belo conto Restos do Carnaval, relata sua experiência infantil com uma festa de carnaval: (...) “E as máscaras? Eu tinha medo, mas era um medo vital e necessário porque vinha ao encontro à minha mais profunda suspeita de que o rosto humano também fosse uma espécie de máscara”(...)

E um trecho da canção Noite dos Namorados de Chico Buarque ilustra como as máscaras nos escondem:

“Mas é Carnaval  
 Não me diga mais quem é você!  
 Amanhã tudo volta ao normal.  
 Deixa a festa acabar,  
 Deixa o barco correr,  
 Deixa o dia raiar, que hoje eu sou  
 Da maneira que você me quer  
 O que você pedir eu lhe dou,  
 Seja você quem for,  
 Seja o que Deus quiser!”

Como dito e ilustrado, as máscaras nos protegem e nos facilitam a viver em sociedade. Por outro lado, nos escondem e afetam nosso relacionamento autêntico.

### Estamos condenados a sempre usar máscaras?

Em ambientes de mais intimidade, seja com nosso parceiro, parentes, amigos, a nossa máscara é mais, digamos, transparente. Precisamos nos mostrar mais para termos um relacionamento de confiança e afeto. Nestes relacionamentos é que aprendemos quem somos verdadeiramente (autoconhecimento) e podemos ser autênticos, tirando a nossa máscara e facilitando que os outros tirem as deles também.

É somente em um ambiente de abertura onde se permite e se escolhe o quanto você quer revelar-se ao outro sem constrangimentos, defesas e receios que as máscaras podem deixar de ser um recurso que nos pesa, para ser natural e ajudar-nos a viver em sociedade.

Em qualquer situação, o importante é não deixar que “fique pegada à cara”.



*Thelma M. Teixeira*

*é psicóloga, psicodramatista e especialista em Administração de Empresas. Articulista e autora do livro “Psicodrama Empresarial”.*

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)

