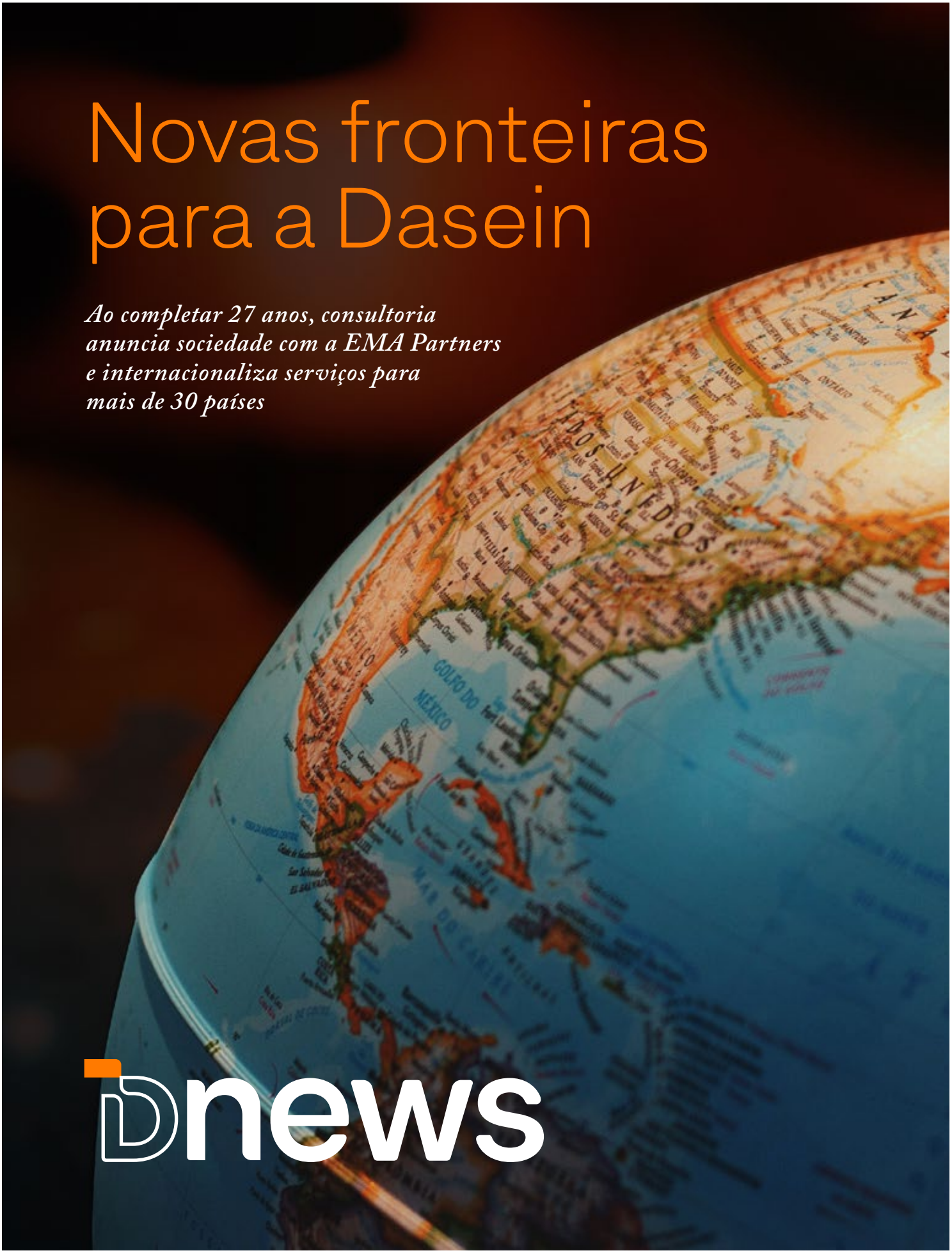
# Novas fronteiras para a Dasein

*Ao completar 27 anos, consultoria anuncia sociedade com a EMA Partners e internacionaliza serviços para mais de 30 países*




Dnews

**EDIÇÃO ESPECIAL** *2022*
D.NEWS® *é uma publicação* DASEIN®

EMA PARTNERS

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
Fotografia da capa: Juliana Kozoski / Unsplash

**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
**ARTE QUE ENSINA**
Integrantes e parceiros da equipe Dasein compartilham dicas culturais que agregam ao ambiente profissional e à vida.

.06
**VANGUARDA DO EXECUTIVE SEARCH**
Em entrevista, o chairmand da EMA Partners, Alberto Miranda, fala sobre a atuação do grupo nos principais centros de negócios do mundo e sua inauguração no Brasil, por meio da sociedade com a Dasein.

.10
**EXPANSÃO INTERNACIONAL**
Unindo forças com a EMA Partners, um dos mais importantes grupos de executive search e desenvolvimento de líderes do mundo, a Dasein passa a atuar em mais de 30 países.

.14
**PERFIS PARA LIDERAR MUDANÇAS**
Um mundo em redefinição pede novas lideranças. Conversamos com executivos de renome e compartilhamos atitudes necessárias aos profissionais que vão guiar as principais mudanças pelas quais o mundo passa e vai passar.

.20
**EMPRESAS CONTRA A MISÉRIA**
Uma análise sobre as principais iniciativas lideradas por organizações privadas no combate à pobreza no Brasil.

.24
**A HUMANIZAÇÃO EM PROCESSOS DE M&A**
O papel dos gestores de pessoas é crucial em processos de fusão e aquisição. Para falar do tema, uma das grandes executivas do país, Juliana Andriguetto, diretora de Gente e Gestão & Comunicação da CSN Cimentos.

.26
**ESCREVER É JOGAR DARDOS**
Um olhar criativo e instigante sobre a importância da comunicação nas empresas, em crônica inédita da escritora Luisa Sá Lasserre.

# ACHADOS DO TIME

*Cena da série Black Mirror, disponível na Netflix.*

## BLACK MIRROR: UM FUTURO NÃO TÃO DISTANTE

*Dica da estagiária de psicologia Brenda Martins*

Reflexões sobre os costumes atuais da sociedade, como o uso exacerbado da tecnologia e as possíveis consequências desses hábitos nas relações humanas, é o pano de fundo da série Black Mirror, indicação da estagiária de psicologia Brenda Martins. "A produção, em formato de filmes independentes que não precisam ser assistidos em sequência, tratam esses temas de forma surpreendente, ou como costumo dizer, de uma forma desconfortavelmente incrível."

Na série, o mundo real e o mundo virtual se misturam. "Em algumas histórias, nossos olhos servem como as lentes de uma câmera e o nosso cérebro como o cartão de memória que registra todas as coisas que vemos. As memórias são salvas em uma linha do tempo, para que possamos acessar quando e quantas vezes quisermos, ou até mesmo, podemos bloquear pessoas quando não queremos mais escutá-las ou vê-las."

De acordo com Martins, essas e outras histórias da série "causam uma inquietação em relação ao mundo moderno. A evolução da tecnologia e o acesso fácil a qualquer tipo de informação não nos levaram e, talvez, nem levarão, à uma vida mais tranquila e nem a uma sociedade mais civilizada. A intolerância, o preconceito, a falta de empatia e o falso sentimentalismo presente nas redes sociais, nos mostram que a tecnologia evoluiu, mas o homem ainda precisa passar por esse processo. Em Black Mirror, nos vemos refletidos em diversos contextos, ou talvez, o futuro daquilo que podemos ser."

***O que:*** *série Black Mirror* | ***Onde assistir:*** *Netflix.*

## A JORNADA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

*Dica do conselheiro e empresário Thiago Colares*

A transformação digital virou expressão quente entre a realidade do mundo corporativo, especialmente durante a pandemia, quando o caminho se mostrou sem volta para empresas e consumidores. "Acelerado pelas circunstâncias que vivemos, a digitalização para muitos foi vantagem competitiva e, para outros, quase um pesadelo", destaca o conselheiro Dasein e empresário Thiago Colares ao indicar o livro "A Jornada da Transformação Digital", de Luiz Lobão e Carlos Zilli.

Segundo ele, na obra, que se estrutura como um grande guia e traz uma linguagem leve e bastante acessível, os autores apontam práticas imprescindíveis e sugerem caminhos para que corporações possam atravessar, se adaptar e se transformar com os desafios dessa jornada. "Além disso, os exemplares impressos contam com um cobre capa removível, que traz no verso diagramas e infografias para aperfeiçoamento e ajuda no estudo."

***O que:*** *livro "A Jornada da Transformação Digital".* | ***Onde comprar:*** *livrarias online ou de rua.*

## VENCENDO A INSEGURANÇA

*Dica da consultora Jovaneide Sales Polon Batista*

Abandonar a autocobrança excessiva não é simples, mas é possível, como mostra o livro "Autocompaixão – Pare de se torturar e deixe a insegurança para trás", dica da psicóloga e consultora Dasein, Jovaneide Sales Polon Batista. A obra, assinada por Kristin Neff, "traz um alento para todos nós que vivemos uma avalanche de mudanças, sentimentos e pensamentos que sempre nos colocam na condição da falta. De não sermos bons o suficiente, de não sermos competentes e fortes para atender plenamente aos diferentes papéis que vivenciamos ao longo da nossa vida."

Além de trazer uma abordagem dos dilemas vividos na sua própria história, ao final de cada capítulo a autora sugere exercícios práticos para vencer a autocobrança e sentimentos como tristeza ou inadequação por não alcançar nossas exigências internas. "Ela reforça três elementos essenciais da autocompaixão: autobondade, acolher as nossas vulnerabilidades, sendo gentis conosco; reconhecer a nossa humanidade, não estamos sozinhos e vivemos diariamente as mesmas questões e sentimentos; e manter a atenção plena, a consciência equilibrada, sem ignorar a dor ou levá-la ao exagero."

***O que:*** *livro "Autocompaixão – Pare de se torturar e deixe a insegurança para trás".* | ***Onde comprar:*** *livrarias online ou de rua.*

## APRENDENDO COM: ALBERTO MIRANDA, CHAIRMAN DA EMA PARTNERS

# “O principal stakeholder de qualquer empresa é o capital humano”

Nos últimos anos testemunhamos o poder que empresas globais têm de influenciar boas práticas de gestão, novos hábitos e mudanças na sociedade. Mas o que estaria por trás dessas organizações? As lideranças certas. São elas que conduzem as mais importantes transformações em culturas e equipes, que questionam o “status quo” e que, muitas vezes, geram mudanças tão significativas em suas organizações que inspiram boa parte do mundo.

E nada disso seria possível sem a escolha precisa desses executivos. É exatamente nesse bastidor que atua a EMA Partners, um dos principais grupos do mundo na área de executive search e desenvolvimento de líderes. No centro de sua atuação, está a avaliação, o recrutamento e desenvolvimento de talentos capazes e preparados para guiar um mundo em redefinição.

Para abordar em detalhes o trabalho da EMA e seu lançamento no Brasil, por meio da união com a Dasein, entrevistamos Alberto Miranda, chairman da empresa e um dos principais nomes do executive search no mundo.

**Com 30 anos de atuação e mais de 40 escritórios no mundo, a EMA Partners é considerada um dos principais grupos globais de executive search e mentoria de lideranças. Como a experiência da EMA, somada à expertise da Dasein, vai contribuir para a evolução de empresas e lideranças no mercado brasileiro?**

Fundada em 1988, a EMA Partners construiu uma forte reputação. Somos conhecidos por

> “No centro da atuação da EMA Partners está a avaliação, o recrutamento e desenvolvimento de talentos preparados para guiar um mundo em redefinição.”

*Fotografia: Acervo Pessoal*

garantir soluções de talento a diferentes tipos de empresas. O Brasil é um mercado importante para nós devido ao seu potencial e à sua liderança na região. Estamos certos de que a experiência da Dasein nos ajudará a aumentar as sinergias com outros parceiros na América Latina e em todo o mundo.

“Estamos certos de que a experiência da Dasein nos ajudará a aumentar as sinergias com outros parceiros na América Latina e em todo o mundo.”

**Segundo a pesquisa Leadership for the decade of action, realizada pelo Pacto Global da ONU, 92% dos CEOs de empresas globais acreditam que a sustentabilidade é um fator crítico para o sucesso dos negócios. No entanto, apenas 48% atuam nesse sentido. O que é necessário para que a sustentabilidade saia do discurso e se transforme em ações práticas? E como os trabalhos de executive search e mentoria de lideranças podem auxiliar nesse processo?**

A sustentabilidade já é uma prioridade em todas as empresas líderes. Certamente há muito o que fazer e as organizações estão ansiosas para alavancar estratégias neste sentido. Sustentabilidade é muito mais do que cuidar da terra. Sustentabilidade é falar de economia circular para aproveitar ao máximo os recursos materiais de que dispomos. Sustentabilidade também é cuidar dos principais stakeholders. E, por favor, não se esqueça que o principal stakeholder de qualquer empresa é o capital humano. Muitas vezes, concentramos os nossos esforços em slogans fáceis e esquecemos que cuidar da nossa equipe e do nosso pessoal, é a nossa primeira responsabilidade.

**Diante da ascensão da agenda ESG, o estilo de liderança sustentável e humanizada ganha, a cada dia, mais peso nas empresas brasileiras. Considerada uma tendência global, o senhor observa os ganhos que empresas de outros países têm com esse estilo de liderança? Quais exemplos poderia compartilhar com os nossos executivos?**

“A flexibilidade e a capacidade de gerir a incerteza é um imperativo.”

Falar de liderança nos mercados globais é falar de diversidade. O capital humano é enriquecido com gestores que acrescentam experiência internacional. As empresas estão à procura de talento internacional. As fronteiras desaparecem quando se fala de talento. Há uma clara necessidade de uma liderança inclusiva, aberta a diferentes experiências profissionais em diferentes ambientes. A flexibilidade e a capacidade de gerir a incerteza é um imperativo. As condições de mercado mudam facilmente e precisamos de gestores que possam conduzir equipes nesses cenários.

**Contar com lideranças diversas, incluindo mulheres, pessoas negras e outras minorias, é uma meta nas principais empresas do mundo. No Brasil não é diferente, mas devido a problemas sociais históricos, não é simples trazer ao processo seletivo do alto escalão profissionais aptos e que representem as minorias. De que maneira a nova parceria entre a Dasein e a EMA Partners pode trazer ganhos às empresas nesse sentido?**

Ajudar as empresas a aumentarem o seu talento é uma das nossas responsabilidades. Nós realmente acreditamos na diversidade. Tentamos identificar os talentos mais qualificados, procurando-os e avaliando-os sem metodologias tendenciosas. Este é o caminho, embora algumas vezes os nossos clientes não tenham a mesma visão e não tenham a mesma abordagem. Não importa a idade, a nacionalidade, a cor ou o sexo biológico, tentamos nos concentrar no talento. Tão simples e, muitas vezes, tão difícil.

**Estrategista do setor de executive search, o senhor é reconhecido internacionalmente por sua competência. Conte um pouco sobre a sua trajetória profissional, ensinamentos e desafios que foram importantes para alcançar o topo da EMA Partners.**

Tenho mais de vinte e cinco anos de experiência em executive search. Os meus mentores foram membros fundadores da EMA Partners em 1988. Sou membro do Comitê Executivo do grupo desde 2010 e presidente mundial desde 2017. Tento servir minha corporação da melhor maneira possível. Aprendi muito com os meus colegas. A paciência, o otimismo e o foco nos negócios são cruciais. Aprimorei a minha capacidade de ouvir outros pontos de vista, enriquecendo, dessa forma, a minha própria visão.

> “Muitas vezes concentramos os nossos esforços em slogans fáceis e esquecemos que cuidar da nossa equipe é a nossa primeira responsabilidade.”

Somos realmente uma organização diversa, com culturas e experiências diferentes, atuamos em mercados diferentes, somos formados por homens, mulheres, jovens talentos e profissionais experientes. Organização diversa que partilha valores comuns como o compromisso, a honestidade e a excelência. E um último ponto muito importante para mim e que eu diria para todos: tente ter prazer e leveza com o seu papel. Se não for capaz de fazer isso, talvez você precise de uma mudança!

ESPECIAL: DASEIN | EMA PARTNERS

# No mapa global da liderança

*A Dasein une forças com um dos mais renomados grupos de recrutamento executivo e desenvolvimento de líderes do mundo: a EMA Partners*

*Fotografia: Sophie Louisnard / Unsplash.*

São vários os fatores que motivam a internacionalização de um serviço ou produto. Conquistar uma posição de destaque no mercado e estabelecer um modelo de negócio sustentável são pontos cruciais, por exemplo. É somando esses atributos a uma comprovada geração de valor para os stakeholders que a Dasein, ao completar 27 anos de atuação, expande suas fronteiras para mais de 30 países.

A partir deste mês, a consultoria, fundada em setembro de 1995 em Belo Horizonte (MG), passa a ser sócia de um dos maiores grupos internacionais de executive search: a EMA Partners, que tem sede na Inglaterra. Estabelecida nos principais centros de negócios do mundo, desde 1988, "a organização é reconhecida por atingir o estado da arte nos serviços de executive search e leadership consulting", destaca a CEO da Dasein, Adriana Prates.

"O processo de análise desta nova oportunidade foi iniciado há alguns meses e resultou em uma revisão de processos e de negócios muito rica para todos os envolvidos, tanto para nossa equipe como para o vice-presidente da EMA, Philippe Eyer, que visitou a nossa sede. No dia 31 de agosto oficializamos a sociedade, o que tornou essa data um marco, pois ampliamos nosso potencial de atendimento, que agora é global."

## GANHOS PARA O SETOR EXECUTIVO BRASILEIRO

De acordo com Adriana Prates, a nova consultoria Dasein | EMA Partners Brazil vai trazer um forte incremento nas inovações e tecnologias para o setor, contribuindo com a antecipação de cenários e orientações estratégicas aos clientes. "Além da troca de experiências e acesso direto a práticas que são exemplos do segmento no mundo, vamos oferecer às sedes de multinacionais estabelecidas em outros países a mesma qualidade que já oferecemos a suas filiais no Brasil."

Da mesma forma, a EMA Partners passa a contar com os padrões de excelência da Dasein na condução do atendimento aos seus clientes no país. "Vamos contribuir ainda para atrair novos negócios ao Brasil, pensando agora em nossa competitividade internacional e, visando as empresas estrangeiras que já estão no país, mas querem expandir os seus negócios."

Segundo o diretor da Dasein, Daniel Rezende, integrar a EMA Partners, uma das principais empresas globais de executive search e consultoria de liderança, é mais um objetivo alcançado. "Fazer parte desse grupo que tem mais de 30 anos de história e é atuante em todos os setores industriais vai contribuir para que possamos exceder as expectativas dos nossos clientes com dedicação, foco e paixão. A Dasein | EMA Partners Brazil possui valores que promovem a confiança, honestidade e comunicação aberta com os clientes e a excelência profissional através do mais alto grau de integridade pessoal."

## EMA NO BRASIL: RECONHECIMENTO DAS EMPRESAS E LIDERANÇAS

Em 2021, as principais consultorias de executive search em atuação no Brasil tiveram crescimento médio acima dos 40%, um sinal da forte importância do setor para a evolução de empresas e pessoas. De acordo com Adriana Prates, esse crescimento reflete um mercado que tem amadurecido e se profissionalizado.

"As exigências do setor de compliance, associadas às práticas necessárias de ESG, impelem as empresas a levar o recrutamento executivo a sério. Diminuiu o espaço para a contratação de profissionais que não estejam preparados e enga-

jados para liderar em tempos tão incertos. Quanto mais profissionalizado é um modelo de gestão de uma empresa, mais preocupada ela estará em ter como parceiro empresas como a EMA Partners Brazil | Dasein Executive Search que se destaca pela ética, modernidade, abertura, atendimento humanizado e valorização da vida."

A entrada da EMA Partners no Brasil, por meio da sociedade com a Dasein, representa novas possibilidades de negócios com os escritórios estabelecidos em mais de 30 países. "A Dasein passa a ter acesso ao mercado global de forma irrestrita, contribuindo para o crescimento da EMA, na mesma medida em que multiplica as próprias oportunidades de expansão. É a oportunidade certa no momento certo. Sempre nos preparamos para esse momento. Esse dia chegou e chegou em grande estilo", sublinha Prates.

## DASEIN 27 ANOS: SETE MARCOS QUE CONTAM A HISTÓRIA DA EMPRESA

**Sede própria em 1999.** Com apenas quatro anos, a Dasein construiu um escritório personalizado e apto a realizar o trabalho com toda a confidencialidade necessária. Por meio de um projeto arquitetônico de vanguarda, foram priorizados o conforto, a ergonomia e a segurança da equipe. Esses fatores melhoraram a qualidade de vida do time, dos visitantes e clientes.

**Do recrutamento especializado ao executive search**. Em 2004, a Dasein crescia de forma consistente e atuava em projetos de analistas até diretores, mas o objetivo era mudar de patamar, evoluir do recrutamento especializado para o complexo cenário dos serviços de Executive Search no Brasil. Significativas mudanças foram feitas como renunciar a clientes importantes, trazer uma equipe mais sênior, contratar uma consultoria de ponta tanto para gestão como processos. Os investimentos eram elevados e as entradas foram fortemente reduzidas. "Tivemos que ser corajosos, arrojados e pacientes para que a estratégia se tornasse robusta a ponto de se materializar. Nossos processos passaram por uma forte evolução técnica e tecnológica, tivemos mudança em praticamente todos os clientes. Entre o tempo do plantio e da colheita, houve o tempo dos receios, mas persistir nessa direção nos provou dois anos após essa decisão que o executive search e os seus desdobramentos são a real vocação da Dasein. Dar um passo para traz a fim de avançar vários para a frente após um período muito desafiador. É preciso tomar riscos calculados e apostar muitas vezes na visão de futuro e na intuição", destaca Adriana Prates.

**Certificação internacional da AESC**. Em 2009, buscamos a certificação da melhor e maior associação global para os serviços de executive search e desenvolvimento de líderes de alto escalão, a AESC, presente em mais de 70 países. O objetivo era ter acesso às melhores ferramentas e padrões de excelência do mundo, para contribuir para nossa evolução e posicionamento de vanguarda. O processo foi extremamente rigoroso e ao final de um ano a Dasein foi aprovada. "Desde então, aderimos aos padrões de excelência do nosso segmento, estando

sempre alguns passos à frente em relação aos nossos concorrentes, sendo uma solução eficaz para contribuir para o contínuo crescimento dos nossos clientes", relata Adriana Prates.

A certificação chegou em 2010 e, a partir de então, além de assimilar e adotar as melhores práticas do setor, a Dasein também contribui como conselheira AESC. Foram seis anos no Conselho das Américas e, atualmente, a empresa faz parte do Conselho de Diversidade, Equidade e Inclusão para a América Latina. "Estamos atuando ativamente para ampliar o número e a força das mulheres nos cargos de alta gestão e conselho nas maiores organizações brasileiras. Outra pauta que aderimos de forma bem direta é o combate ao etarismo. Para a Dasein, uma pessoa só precisa deixar de trabalhar quando ela não quer ou não consegue mais contribuir para a evolução de pessoas e organizações."

**Parceria com o renomado líder Lee Ellis.** Em 2013, a Dasein trouxe pela primeira vez ao Brasil o escritor e guru americano Lee Ellis para uma série de eventos de celebração dos 18 anos da empresa. Segundo Prates, "dessa relação nasceu uma forte amizade e uma grande parceria de negócios, na qual somos a única consultoria fora dos Estados Unidos a sermos certificados na metodologia de assessment LBDNA, focada no desenvolvimento individual de líderes e na composição de equipes de alto desempenho."

**Rebranding da marca e canais de comunicação.** Em 2020, a Dasein contratou um dos maiores especialistas em marca do Brasil, Thiago Colares, com o objetivo de rever os conceitos de branding e posicionamento no mercado. "Entendemos que precisávamos alterar a nossa relação com os nossos clientes e comunidade. De um profundo diagnóstico lançamos a nova marca, conceito gráfico, novos canais de comunicação com capacidade de dialogar frente a frente com todos os públicos das mais variadas tribos, idades, opiniões e vocações. Nasceu uma nova Dasein que tem profundo respeito pela história, pelo passado, mas que não renuncia às inovações tecnológicas e processuais que a nova economia requer."

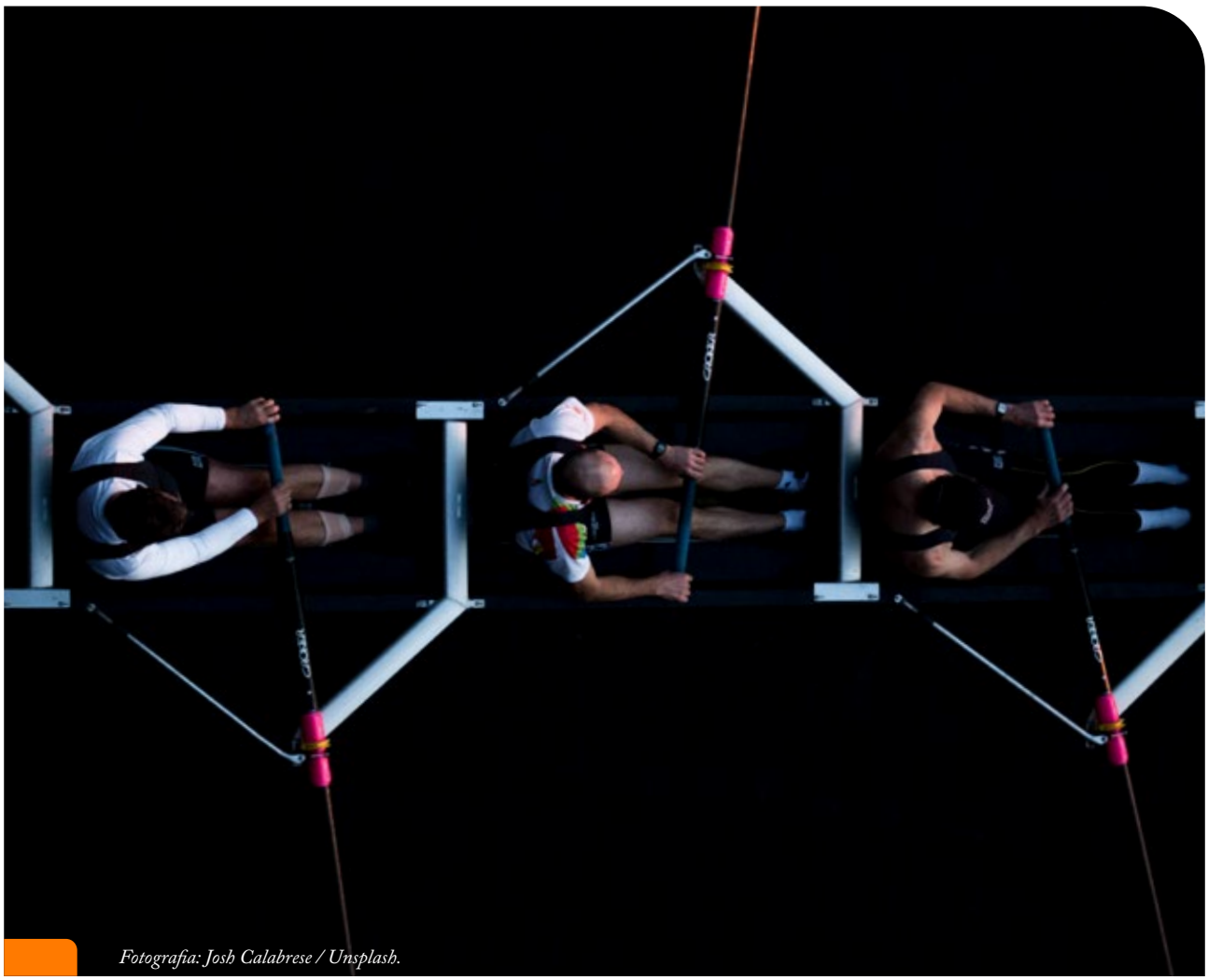
**Foco no ESG.** Em 2021, a Dasein deu início às regulamentações para se ajustar ao ESG. "Profissionalizamos ainda mais o nosso Conselho de Administração, contando com três conselheiros independentes, demos início a auditorias anuais e estamos em um processo profundo de adequação a todas as exigências da LGPD, modernizando a empresa em todas as esferas. Outro aspecto foi a digitalização e o lançamento oficial da metodologia própria a fim de fornecer todo o suporte necessário aos programas de Carreira & Sucessão das organizações. Lançamos o produto inédito no mercado, o D.East©, a ferramenta mais potente a fim de compreender e desenvolver o potencial humano de transformação social e realização que ele carrega em sua gênese", frisa Prates.

**Internacionalização com a Dasein | EMA Partners Brazil.** Em agosto de 2022, a consultoria passa a fazer parte de um dos maiores grupos de executive search do mundo. Como sócios da EMA Partners, a presença da Dasein abrange os 5 continentes, mais de 40 escritórios espalhados por mais de 30 países e trocas com mais de 200 consultores sêniores a fim de atender os clientes de forma local, global e totalmente personalizada.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

# Para um mundo em redefinição, novos perfis de liderança

*Entenda o papel da Dasein | EMA Partners Brazil na identificação dos profissionais que vão guiar as mudanças que o mercado precisa*



*Fotografia: Josh Calabrese / Unsplash.*

Pesquisar, identificar, recrutar e atuar no desenvolvimento dos gestores e gestoras que vão liderar as transformações que o mercado precisa é uma das mais nobres missões da | Dasein | EMA Partners Brazil. Em uma era marcada pela ressignificação de conceitos, valores sociais, econômicos e culturais, o que as empresas mais carecem é de lideranças comprometidas não só com resultados, mas também com a prosperidade de sua força de trabalho e com mudanças sociais tão necessárias ao bem-estar coletivo.

De acordo com a CEO da Dasein, Adriana Prates, é cada dia mais importante a identificação e o desenvolvimento de perfis de lideranças que se adaptem a essa realidade. "A liderança não deve se desenvolver apenas a favor do seu negócio, mas também a favor da sustentabilidade e da mudança social. Aqueles que buscam exclusivamente os benefícios imediatos da sua atuação estão conectados a um estilo de gestão ultrapassado e que precisa, urgentemente, de uma revisão."

Outro estilo de liderança que precisa ser repensado, segundo Prates, é aquele preso à hierarquia, que não dá abertura às sugestões da equipe. "Líderes que limitam o seu papel a apenas dar ordens e que acreditam que a única função da sua equipe é obedecê-las não engajam os profissionais, não abrem espaço para trocas de informações e ideias que poderiam levar a grandes aprendizados e à formulação de projetos inovadores. É importante que os líderes estabeleçam uma relação menos vertical e que se aproximem das pessoas, prezando por relacionamentos saudáveis e estando sempre abertos a sugestões, à inovação e, inclusive, a feedbacks sobre a sua própria liderança."

Segundo Daniel Rezende, diretor da Dasein, as empresas estão buscando líderes cada vez mais preparados para o futuro, com um olhar estratégico para as tendências e atentos às mudanças no modo como a sociedade pensa, valoriza e como as pessoas buscam viver. "Nesse sentido, a liderança humanizada tem sido o foco, pois as organizações entenderam a urgência de valorizar o capital humano. Líderes humanizados são pessoas altamente motivadas que gostam de pessoas, capazes de criar, junto com sua equipe, um ambiente alegre e motivador, agradável para trabalhar e conviver."

> "A liderança não deve se desenvolver apenas a favor do seu negócio, mas também a favor da sustentabilidade e da mudança social."

Esse perfil de liderança, segundo o executivo, é representado por pessoas que trazem consigo outras qualidades e competências desejadas, como espírito de dono, autenticidade, colaboração e delegação, bem como possuem maturidade, inteligência emocional e sensibilidade. "São capazes de crescer e fazer as pessoas de sua equipe crescerem e se desenvolverem como os próximos líderes a alcançarem alta performance. A Dasein sempre trouxe em seu DNA a humanização que se fundamenta no respeito e na valorização do ser humano como um todo. Isso envolve sensibilidade e um comportamento profissional ético, empático e responsável."

## BUSCAR A CONSCIENTIZAÇÃO DOS ACIONISTAS É PAPEL DAS LIDERANÇAS

Segundo Carlos Gonzales, CEO da OZ Minerals Brasil, evoluir, hoje, como liderança, é também buscar a conscientização dos acionistas e demais líderes do setor em que sua empresa atua. "O desenvolvimento de um projeto só ocorrerá se todas as partes estiverem em harmonia, sob o ponto de vista do meio ambiente, da comunidade, dos empregados, da cadeia de suprimentos que irá te atender no local e do governo."

O executivo conta que já teve muitas experiências em desenvolvimento de projetos minerais e sempre teve a clara percepção que o tripé formado pelo setor mineral, comunidade e governo tinha o pleno conhecimento do que seria o modelo ideal, mas esbarrava em contrapontos e, em muitos casos, na desconfiança de que as empresas iriam realmente ter o cuidado declarado em suas condicionantes. "A iniciativa de incluir esta pauta dentro dos valores e objetivos estratégicos da empresa traz a mudança de cultura e a liberdade para que os gestores tenham não só o compromisso, mas o cuidado de contemplar todos os stakeholders como cultura e parte do negócio de sua empresa ao longo de todo o ciclo do projeto."

Para Gonzalez, a combinação de lealdade, humildade, empatia e bom humor é de suma importância no trabalho das lideranças. Ao mencionar sua própria trajetória como líder, ele cita a importância que sua família teve no desenvolvimento desses comportamentos e nos valores que carrega até hoje. Pensando em gestores que querem desenvolver suas habilidades, ele cita os seguintes comportamentos como fundamentais:

**Visão estratégica do negócio:** conhecer do "core", mas entender que as questões periféricas às operações, como ESG, devem estar dentro dos valores e da cultura da empresa;

**Comunicação eficaz:** estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e comunicá-los para todos se sentirem parte e imbuídos dos mesmos objetivos e metas;

**Resiliência:** dar confiança às equipes, mantendo a visão realista que o momento requer para superar as situações difíceis;

**Construção da equipe:** mudando peças, quando necessário, e os motivando para que atinjam um ambiente de bem-estar e de equipe vitoriosa. Saber valorizar os talentos, proporcionando o desenvolvimento adequado de suas carreiras para que tenham a devida ascensão profissional e, dessa forma, criando relações que muitas vezes superam o campo profissional.

> "A combinação de lealdade, humildade, empatia e bom humor é de suma importância no trabalho das lideranças."

## O DESAFIO DE CRIAR CONEXÕES VERDADEIRAS

Gerir uma força de trabalho cada vez mais descentralizada é também um dos grandes desafios que as lideranças enfrentam neste mundo em redefinição. Para a gerente executiva da Totvs,

*Fotografia: Aarón Blanco Tejedor / Unsplash.*

Marilena Cancelier, as mudanças dos últimos anos nos modelos de trabalho colocaram os gestores em um lugar proativo de novas descobertas sobre a forma de trabalhar e liderar. "O principal desafio está em como gerar e gerenciar o conhecimento tácito, que é aquele que não está formalizado, que é gerado no corredor, no elevador, no almoço, no café, no encontro na sala pré-reunião. Nestes momentos, nos conectamos e acontecem muitas trocas e muito conhecimento é gerado. No contexto atual, com os modelos híbridos, entendo que temos o desafio de identificar o modelo e os rituais que melhor conectam as pessoas e que promovem trocas e geram novos conhecimentos."

Outro fator importante a ser considerado, segundo a líder, é a particularidade de cada um. "Temos gerações que iniciaram suas carreiras no modelo remoto e outras que vivenciaram experiências presenciais e agora remotas. E são perfis diferentes de trabalho e que exigem diferentes posturas de liderança. Logo, nada é definitivo e unânime. O que considero fundamental é termos este nível de consciência sobre os diferentes perfis e o quão intencionais precisamos ser para criarmos conexões verdadeiras com nossos times."

Cancelier conta que, no modelo remoto, foi necessária uma revisão dos rituais diários de gestão, incluindo momentos exclusivos para gerar o "calor" mesmo não estando com todo time presencial. E nesta revisão, ela considera importante:

**Ter boas ferramentas:** para viabilizar bons encontros (telas, fones, internet, cadeira, mesa, espaço adequado) e que minimizem riscos de interrupções técnicas;

**Acordos de boas práticas:** que sejam construídos e consequentemente adotados por todos, por exemplo, evitar outras distrações e manter o foco no que foi proposto naquele encontro, com clareza do objetivo, outputs esperados;

**Sempre considerar em qualquer programação o ambiente híbrido:** se será servido um café para quem está presencial, como garantir esta mesma experiência para quem está remoto?

"Entendo que o foco deve estar em gerar o sentimento de pertencimento, de se sentir presente, mesmo que isso signifique não estar localmente num mesmo espaço, estabelecendo conexões verdadeiras. A consequência é a colaboração e o desenvolvimento", destaca Cancelier.

## COMO POTENCIALIZAR AS HABILIDADES FEMININAS NAS EMPRESAS?

De acordo com Marilena Cancelier, há muitos estudos e relatos que comprovam que na essência do feminino e em sua história há muitas das habilidades de grande valor para cargos de liderança e gestão. "Portanto, a primeira conscientização necessária é de que não é apenas sobre aumentar o número de mulheres na liderança, é sobre potencializar e aproveitar as habilidades femininas de gestão para o sucesso dos negócios."

Segundo ela, o ponto crucial para que essas habilidades sejam utilizadas na carreira e construam a jornada profissional para cargos de liderança, média e alta gestão está concentrado em dois principais fatores: "em primeiro, entendo ser um exercício de autoconhecimento para identificar em nós mesmas as nossas crenças limitantes. Muitas vezes, elas nos impedem de explorar todo nosso potencial, de nos posicionarmos e acreditarmos que temos as competências para assumir os desafios que as posições de liderança vão nos apresentando. Quebrar estas barreiras internas é um passo importante para nos abrirmos a todo desafio que virá do ambiente externo. E neste ponto, ações que promovam o autoconhecimento, que permitam atuar nas síndromes que carregamos ao longo da nossa história, como a síndrome da impostora, termo muito falado atualmente, criarão ambientes seguros para que as mulheres coloquem as competências a favor dos desafios das empresas. Afinal, nós também carregamos muito da nossa história e percebo que em muitas situações também precisamos nos educar."

Outro fator que Marilena Cancelier considera relevante nesta jornada de desenvolvimento e de ascensão é promover ambientes onde tenhamos igualdade de oportunidades para todas as minorias. "Neste ponto, precisamos ir a fundo, pois não se trata de apenas oferecer a mesma oportunidade para todos. É fundamental considerar o contexto."

> "Não basta aumentar o número de mulheres na liderança, é preciso potencializar e aproveitar as habilidades femininas de gestão para o sucesso dos negócios."

Para exemplificar, ela compartilha uma experiência relacionada à liderança feminina. "Ao final de um ciclo da avaliação de performance onde houveram as devidas promoções de lideranças, uma líder mulher deixa de ser promovida de cargo e salário pois estava de licença maternidade durante o período compreendido no ciclo de avaliação. Assim, ela não foi avaliada pois não teve efetivamente resultados entregues e consequentemente não foi reconhecida. Esta profissional está pagando um preço na sua carreira

por ter escolhido ser mãe. Logo, ela já não está equiparada aos seus pares que não estavam afastados e estão, agora, em um nível superior de liderança. É como se eles tivessem avançado uma casinha na frente dela na corrida pela ascensão profissional. São nesses detalhes que as políticas de inclusão e equidade precisam atuar. Não é sobre dar a mesma oportunidade a todos. É sobre criar condições para que todos tenham o mesmo acesso e estejam preparados para as mesmas oportunidades, considerando o contexto."

## O DIFERENCIAL DO EXECUTIVE SEARCH NA IDENTIFICAÇÃO DAS MELHORES LIDERANÇAS

Segundo Carlos Gonzalez, CEO da OZ Minerals Brasil, a Dasein, além da competência e da experiência de recrutar lideranças, traz o "know how" do uso de ferramentas que auxiliam bastante na definição correta do candidato. "Um ponto importante para evitar equívocos é o contratante construir o perfil ideal que ele deseja contar em sua empresa e, assim, ter uma conversa inicial com a Dasein para estabelecer, por critérios técnicos e de competências pessoais, o perfil ideal buscado. Por experiência própria, quando feita a conversa inicial de forma correta, a experiência com a Dasein foi excelente, porque de imediato já foram indicados vários nomes de pessoas que preenchiam o perfil, tornando o processo mais ágil."

Para a gerente executiva da Totvs, Marilena Cancelier, aos poucos, os profissionais estão se desvencilhando dos modelos de trabalho criados na era industrial. "O momento não é mais de troca de horas de trabalho por um salário. O momento atual é de 'perfect fit': o que eu como indivíduo quero para minha vida, dentro do meu 'life design' e alinhado com as minhas habilidades, competências e aptidão para aprender e o que a empresa precisa que eu desenvolva, entregue para atingir os objetivos de negócios. No final, este match precisa acontecer para ser bom para os dois lados. E neste processo, ter empresas como a Dasein que apoiem este encontro e sejam facilitadoras dos ajustes necessários para esta história começar e ser duradoura, com resultado e felicidade, é sem dúvida uma maneira inteligente de diminuir os riscos nas contratações."

***Adriana Prates** CEO da Dasein | EMA Partners Brazil, conselheira AESC de Diversidade e Inclusão*

*Fotografia: Camila Rocha*

***Daniel Rezende** diretor da Dasein | EMA Partners Brazil.*

*Fotografia: Arquivo pessoal*

***Carlos Gonzalez** CEO da OZ Minerals Brasil*

*Fotografia: Arquivo pessoal*

***Marilena Cancelier** gerente executiva da Totvs*

*Fotografia: Arquivo pessoal*

OBSERVATÓRIO

# COMBATER A POBREZA É FORTALECER O CAPITALISMO

*Cresce o número de iniciativas lideradas por empresas no enfrentamento da desigualdade social*

*Fotografia: Joel Muniz / Unsplash.*

Um dos principais desafios da humanidade, o combate à pobreza, tem ultrapassado o âmbito das políticas públicas e está cada vez mais presente na pauta das grandes empresas. Prova disso foi o aporte recorde de R$ 5,3 bilhões em iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade registrado, neste ano, pelo Censo Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). O instituto, que mapeia o investimento social privado no Brasil, aponta que o volume de recursos é 63% superior ao projetado em 2020.

> “Iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, liderada por empresas brasileiras, registraram um aporte recorde de R$ 5,3 bilhões neste ano.”

Os números são animadores e refletem ainda uma quebra de paradigmas entre executivos: é crescente o abandono da antiga mentalidade de focar todos os esforços no retorno financeiro dos acionistas. A cada dia, pensamentos renomados como o economista Milton Friedman (autor de “The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits”, um dos maiores guias empresariais), cedem lugar a economistas, teóricos e investidores que enxergam justiça social como algo inerente ao capitalismo.
É o caso do economista e banqueiro Muhammad Yunus, que, em 2006, difundiu mundialmente o conceito de negócios sociais e ganhou o Prêmio Nobel por isso; ou do atualmente icônico Larry Fink, executivo chefe da BlackRock, maior gestora de recursos do mundo. Foi ele que fez com que o termo ESG deixasse de ser apenas um discurso para ser cobrado como prática nas principais corporações do mundo.

Em 2019, o tema de sua famosa carta anual aos CEOs foi “Purpose & Profit” (Propósito e Lucro). Nela, o executivo que possui US$ 9,5 trilhões sob sua gestão, comunica que seus investimentos levarão em conta, além dos aspectos financeiros, os indicadores sociais, ambientais e de governança das companhias.

Reforçando a importância da carta de Fink, Philipp Hildebrand, número dois da BlackRock, também ganhou notoriedade do mundo executivo ao fazer um alerta sobre a velocidade da degradação ambiental e social e suas consequências para a economia. Segundo ele, o PIB mundial irá retrair 25% em duas décadas caso não sejam colocados freios nas mudanças climáticas e no aumento da desigualdade.

As novas diretrizes impostas pelos investidores (somadas também com os impactos da pandemia) fez com que os mercados de capitais testemunhassem uma migração considerável de dinheiro para produtos e serviços que estejam relacionados às metas ambientais, sociais e de governança. No ano passado, um terço dos US$ 98 bilhões de entradas líquidas que a BlackRock obteve em seu último trimestre foi para fundos sustentáveis – e não são somente aqueles ligados à mudança climática, mas também dedicados a reverter as desigualdades sociais.

## NÃO É MILITÂNCIA SOCIOAMBIENTAL, É CAPITALISMO

Mais que um discurso de impacto, as cartas assinadas por Larry Fink têm a função de pressio-

nar executivos quanto à urgência da mudança de mentalidade. Na mais recente missiva, intitulada "O poder do capitalismo", ele esclarece que seu posicionamento não tem relação com militância ambiental ou social.

Em suas palavras, "nos concentramos em sustentabilidade não porque somos ambientalistas, mas porque somos capitalistas e fiduciários para os nossos clientes, que investem com a BlackRock pensando em retorno de longo prazo." Diretamente aos CEOs, ele reforça: "o capitalismo de stakeholders não se trata de política. Não é uma agenda social ou ideológica. Não é justiça social. É capitalismo, conduzido por relacionamentos mutuamente benéficos entre você e os funcionários, clientes, fornecedores e comunidades das quais sua empresa depende para prosperar. Esse é o poder do capitalismo."

Segundo ele, a busca justa pelo lucro ainda é o que anima os mercados; e a rentabilidade de longo prazo é a medida pela qual os mercados determinarão o sucesso da sua empresa.

## COMO IMPULSIONAR JUSTIÇA SOCIAL COM O SEU NEGÓCIO?

Seguindo os mandamentos de Fink, empresas brasileiras vão além da filantropia e encabeçam ações de longo prazo que vão deixar um legado para a sociedade. Recentemente, a Época Negócios lançou o e-book "O poder na inovação contra a miséria", no qual lista os principais exemplos de empresas brasileiras no combate à pobreza e desenvolvimento da sustentabilidade. Compartilhamos alguns deles com vocês:

Desenvolvimento e educação. Nos próximos 10 anos, a fabricante de bebidas Ambev quer formar 5 milhões de brasileiros por meio do Projeto Bora. A iniciativa é composta por uma universidade corporativa aberta à comunidade e auxílio a pequenos varejistas fragilizados pela pandemia. A escola já formou 5 mil profissionais na área de tecnologia nos últimos três anos.

> "Nos concentramos em sustentabilidade não porque somos ambientalistas, mas porque somos capitalistas e fiduciários para os nossos clientes."

Reforço a escolas públicas. Com o Instituto XP, a plataforma de investimentos criou o Educação Financeira Transforma. Em parceria com organizações da sociedade civil e empresas de impacto social, a XP produz conteúdos sobre o tema e distribui a professores e alunos de escolas públicas. Este ano serão investidos R$ 24 milhões de capital próprio nos projetos do instituto.

Moradias dignas. Em parceria com a startup Vivenda, a Gerdau tem como meta renovar mais de 13 mil habitações vulneráveis no Brasil nos próximos 10 anos. Entre as famílias beneficiadas, 70% terão acesso a crédito com juros abaixo do mercado. E os 30% restantes terão a reforma paga pela empresa.

Combate à fome. Liderado pelo iFood, o programa Todos à Mesa busca combater a fome e reduzir o volume de alimentos jogados fora no país. Para isso, uniu grandes empresas em torno

*Fotografia: Elaine Casap / Unsplash.*

da iniciativa como a Bauducco, Carrefour Brasil, Danone, Camil, DPA, MDias Branco, Nestlé Brasil, Lopes Supermercado e Connecting Food. Já foram doados mais de 3,4 mil toneladas de alimentos para ONGs de diversos estados brasilieros.

Além da doação de alimentos, o projeto deseja articular um ambiente regulatório favorável à doação de alimentos. Acolhimento às mulheres. A Accor se juntou ao Instituto Avon no Programa Acolhe para abrir sua rede de hotéis a mulheres vítimas de violência doméstica e seus filhos. A ação é estruturada em cinco pilares: acolhimento, acomodação, suporte emocional, treinamento e capacitação e recomeço. Até março deste ano, foram quase mil diárias com pensão completa doadas a 108 mulheres em 11 estados brasileiros.

Produto social. Este ano a Nestlé lançou uma linha de barras de cereais e frutas com 100% dos lucros destinados ao projeto Favela 3D-Digital, Digna e Desenvolvida, da ONG Gerando Falcões, com trabalhos voltados ao combate à pobreza nas favelas. A iniciativa pretende gerar também outros exemplos por ser o primeiro produto social da Nestlé no mundo.

> O PIB mundial irá retrair 25% em duas décadas caso não sejam colocados freios nas mudanças climáticas e no aumento da desigualdade.

## DASEIN CONVIDA: JULIANA ANDRIGUETO

# Gestão humanizada para melhores resultados em processos de M&A

Com o crescimento dos processos de M&A (mergers and aquisitions) no Brasil, cresce a importância do papel da gestão de pessoas nesse relevante processo de gestão de mudança e no clima organizacional. É preciso reconhecer que os processos de fusões e aquisições geram um clima de ansiedade e insegurança, tanto nos colaboradores quanto nos líderes. Por isso, é necessário agir rápido e que a alta liderança e o RH atuem de forma proativa nesses processos, a fim de preparar os colaboradores para navegarem com mais tranquilidade por essa mudança.

Recentemente na cadeira como diretora de RH e Comunicação, estive à frente da gestão da empresa, junto com meus colegas do comitê de direção, que passou por um processo de desinvestimento da operação brasileira após décadas de operação no Brasil.

Como todo processo de mudança, a notícia gerou um choque inicial para toda a organização, pois ocorreu durante a pandemia e após um bem-sucedido processo de "turnaround" do negócio. Foi importante entender a curva da mudança, a começar pelo próprio RH. Elisabeth Kubler-Ross, descreve de forma clara a jornada emocional que os indivíduos normalmente experimentam ao lidar com mudanças e transições. Os estágios da curva de mudança Kubler-Ross são: choque, negação, frustração, depressão, experimentação, decisão e integração. Foi importante ter clareza do processo para poder apoiar, como RH, os indivíduos e toda a organização a navegar pelos diferentes estágios.

Outro ponto chave foi fortalecer as relações de grupo dos membros do comitê executivo. Tomamos a decisão de nos fortalecer como indivíduos e como time. Para isso, dedicamos parte do nosso tempo em nos fortalecer e fortalecer nossas equipes. Decidimos que era importante agir rápido em dois grandes focos: pessoas e performance. O proposito comum: cuidar das pessoas!

No pilar pessoas, tivemos que buscar reduzir o risco de perda de talentos, natural diante das incertezas que esse tipo de operação causa. Foco total nos indicadores de perda de pessoas, cargos chave e nas razões de saída, e a partir do diagnóstico, traçar planos e pôr em prática o projeto de sucessão. Também adotamos a estratégia de lançar um programa de remuneração total "Cuidar de Você", para reforçar o conceito de remuneração total e todos os benefícios monetários e não monetários. Inauguramos ainda um programa de saúde emocional, reforçando o cuidado além da saúde física.

Percebemos que era preciso garantir que os colaboradores chegassem com um grau de autoestima adequado para a transição. Lançamos um programa de preparação da liderança para transição, onde puderam reconhecer seus resultados e trajetória dentro da empresa. Mais de 350 líderes desenvolvidos. Também investimos, nas diretorias, em workshops, momentos de feedbacks constantes e diálogos abertos, fortalecendo a relação dentro das áreas e entre áreas.

Era preciso cuidar dos resultados financeiros, garantir uma alta performance de negócios ao longo do processo. O início de 2022 foi difícil pelo contexto econômico, a empresa tendo que lidar com a alta inflação. Novamente hora de agir, agora com finanças. Lançamos o "Call to Action", liderado por finanças em parceria com o RH, para focar 100% dos colaboradores conectados em garantir bons resultados. Líderes à frente dos 12 "workstreams" e o resultado veio rapidamente.

Outro ponto crucial em processos de mudança é uma comunicação constante, próxima e transparente. Apostamos em "calls" com as lideranças e estimulamos que elas mantivessem ainda mais contato com suas equipes. Momentos de informação, perguntas e respostas, mesmo quando não tínhamos todas as respostas. Mas se mostrar aberto ao diálogo e próximo é o mais importante.

Um grande aprendizado, a importância de ter um propósito. Colocar as pessoas no centro e a partir delas garantir o resultado do negócio. Esse foi o propósito! E os resultados vieram: crescimento "double digit" nos negócios e empresa premiada no ramo de materiais de construção e acabamento do Valor 1000.

E o resultado também veio na melhoria do clima organizacional. A empresa foi certificada como GPTW, com crescimento de 8 pontos em comparação com o ano anterior, mesmo em um cenário tão desafiador. E o encerramento de um ciclo e início de outro veio com mais um reconhecimento: entre as 10 melhores empresas para se trabalhar no Rio de Janeiro pelo segundo ano consecutivo.

Sinto-me orgulhosa de todos! E agradecida pela oportunidade de fazer a diferença na vida das pessoas, deixando um legado. Garantir uma transição organizada e tranquila, com negócios em ótima performance, essa foi a direção. E com empatia, energia, ação e execução de iniciativas.

Fica a reflexão, os processos de fusão e aquisição são processos de mudança. É preciso reconhecer os sentimentos envolvidos, lidar com o incerto, acreditar que vai dar certo. A atitude positiva e corajosa para fazer o que é certo e fazer a diferença.

`

Sim, é possível! Investir nas pessoas e no engajamento e, a partir dessa medida, ter resultados extraordinários que ajudam em processos tão críticos e atuais como fusões e aquisições. Muito trabalho, muito foco e acima de tudo: empatia. O RH tem o papel de ser o elo desse processo, de dar o tom, orientar as lideranças a como passar com mais leveza por essa mudança e, muito importante, dar o exemplo. Cabe a alta liderança, apoiada pelo RH, estimular uma gestão humanizada e zelar pelo bom andamento desse tão relevante processo de gestão da mudança.

***Juliana Andrigueto*** *é diretora de Gente e Gestão & Comunicação da CSN Cimentos Brasil (ex-LafargeHolcim Brasil). Ela tem 23 anos de sólida experiência como executiva sênior em multinacionais na indústria de construção, tendo ocupado funções no Brasil e América Latina, liderando transformações nas áreas de Recursos Humanos, Sustentabilidade/ ESG e Comunicação Corporativa.*

# Jogando dardos

Por Luisa Sá Lasserre

Costumava ficar na parede da sala. Era uma daqueles alvos redondos para jogar dardos, que meu filho havia ganhado de aniversário. Atirávamos as setas vermelhas e amarelas de modo aleatório no fundo preto. Não havia regras ou contagem de pontos. A tentativa de atingir o centro era apenas uma brincadeira, um golpe de sorte.

Meu jogo é outro: com as palavras. Por gosto e por ofício. Desde criança foi assim. Quase não me aventurei com as bolas, com os times; muito pouco com os tabuleiros. Cedo troquei as quadras pelos cadernos. Meu tino esportivo é literário demais e literal de menos.

Em casa, removi a moldura negra da sala e pus no quarto das crianças. Achei por bem tirar de cena o joguinho cujas regras não entendia – ainda que seja fácil aprendê-las na internet. Perder o alvo na brincadeira é tranquilo; o que tenho visto por aí é pior: muita gente atirando informações a esmo, errando o alvo da comunicação.

Escrever é jogar dardos. Cada ideia lançada no texto é como uma seta que mira o centro do círculo. É preciso saber quanto vale cada uma para montar a estratégia certa e marcar os pontos. Como o jogador que define a meta da seta no alvo, você planeja o destino do seu texto. Com quem ele conversa? Qual é a ideia central? Como esse conteúdo irá ressoar no leitor?

São perguntas básicas que definem aonde você quer chegar e dão subsídio para saber de onde partir. Todo texto é caminho, mas é você quem precisa traçar a rota para o leitor. Não é dele a responsabilidade de desvendar sozinho o trajeto. É preciso sinalizar a trilha, dar pistas, puxar pela mão e caminhar junto.

Enquanto a informação é impessoal, a comunicação é interpessoal. Não adianta escrever um texto apenas informativo, se ele não se comunica com quem o lê. É necessário, sim, pensar no leitor, em como ele irá receber e compreender a mensagem. Comunicar é estabelecer uma conversa, construir relação.

De acordo com o pai da administração moderna, Peter Drucker, 60% dos problemas numa empresa são ocasionados por falhas de comunicação. O que isso nos diz? As pessoas têm dificuldade de entender e se fazer entender. Por isso é tão importante a assertividade na comunicação oral e escrita.

Já vi isso acontecer de perto. Cobranças afiadas por uma tarefa que não foi executada pela simples falta de clareza no que havia sido solicitado em primeiro lugar. Quando não há direcionamento claro na informação, falta entendimento e sobram interpretações pessoais.

Você precisa ir direto ao ponto no assunto e passar segurança no que diz, com clareza e objetividade, se quer ser assertivo. Nada de parecer seco ou sem graça. Um bom papo ou um bom texto tem que ter molho. Se deseja acertar o alvo, você precisa entender as regras. Não para se prender a elas, mas para saber jogar e lançar os dardos com um objetivo certo. Um texto bem escrito parte de uma premissa definida, mas deixa espaço para o leitor construir as próprias reflexões.

Para ser assertivo, o seu texto precisa acertar o alvo da ideia. Só assim você acerta em cheio o leitor.

***Luisa Sá Lasserre*** *é jornalista, escritora e professora de escrita no curso Simplescrita.*

*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 | comunicacao@dasein.com.br