

Repensar o presente para construir novos ciclos

A partir de um radar executivo global, trazemos um panorama de atitudes essenciais para traçar caminhos inovadores na sua empresa.

The logo for Dnews features a stylized white 'D' with a small orange square above its top-left corner, followed by the word 'news' in a lowercase, white, sans-serif font.

EDIÇÃO DEZEMBRO 2022
D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

The logo for EMA PARTNERS BRAZIL features a semi-circle of stars above the text 'EMA PARTNERS' in a bold, serif font, with 'BRAZIL' in a smaller, sans-serif font below it.
DASEIN
EMA PARTNERS
BRAZIL

Member of  AESC



DNEWS

Órgão de divulgação da Dasein | EMA Partners Brazil.

CEO: Adriana Prates

Diretor Executivo: Daniel Rezende

A Dnews é uma revista bimestral da Dasein | EMA Partners Brazil.

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 Gabágliã . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31. 3291 5100

E-mail: dasein@dasein.com.br

www.dasein.com.br

.04

DICAS CULTURAIS DO TIME

A equipe Dasein | EMA Partners Brazil compartilha um garimpo cultural para enriquecer aspectos do dia a dia pessoal e profissional.

.06

MULHERES NEGRAS NO TOPO

Uma líder e exemplo para muitas executivas negras que desejam ocupar o topo da pirâmide empresarial. Conversamos com Jandaraci Araújo, conselheira de administração que vem impulsionando a ascensão feminina no mundo corporativo.

.10

NOVOS CICLOS

Repensar o presente é parte de um exercício para imaginar um futuro melhor. Em tempos de mudanças e adversidades, essa atitude agrega consistência às decisões em situações adversas.

.14

EXECUTIVE SEARCH PELO MUNDO

Compartilhamos os highlights do evento global realizado pela EMA Partners em Dubai que reuniu lideranças de 30 escritórios nos cinco continentes.

.20

A ANTIFRAGILIDADE COMO INOVAÇÃO

Conheça o “Radar da Antifragilidade”, uma ferramenta que afere o entendimento e a capacidade de reação das empresas diante dos desafios mais pungentes.

.24

SALÁRIO EMOCIONAL

Para mensurar a satisfação profissional não basta avaliar a remuneração. Olhar para incentivos emocionais, saúde e bem-estar são tão importantes quanto o lado financeiro, como orienta Roberta Rodrigues Martins, gerente de RH da Anglo-Gold Ashanti Brasil.

.26

PARA O ALTO, SEM MEDO

Muitas vezes preferimos os desconfortos da realidade que conhecemos a arriscar a mudança. Mas não precisa ser assim, como descreve a escritora Adriana Drulla em um artigo leve e repleto de significado.

ACHADOS DO TIME



Cena da série “The Playbook: Estratégias para Vencer”, produção da Netflix.

CAMPEÕES QUE INSPIRAM

Dica da consultora associada da Dasein | EMA Partners Brazil

Analisar o percurso de técnicos campeões, seus desafios e conquistas nos esportes, é sempre uma boa inspiração para a vida pessoal e profissional. Pensando nisso, a consultora associada da Dasein | EMA Partners Brazil, Luzete Campolina, indica a série documental “The Playbook: Estratégias para Vencer”. Segundo ela, a produção da Netflix revela as regras desses profissionais para alcançar o sucesso. “São histórias inspiradoras que abordam o desenvolvimento de equipes, a superação de obstáculos, motivação, a orientação para os resultados, a tomada de decisão e a resiliência.”

“Enquanto consultora sênior da Dasein | EMA Partners Brazil, entrevistando inúmeros executivos, tenho o desafio constante de colher evidências comportamentais que me permita entender a dinâmica de funcionamento desses profissionais. Eles têm o grande desafio de desenvolver pessoas, liderar e inspirar as equipes considerando estratégias que buscam gerar resultados para os diversos stakeholders impactados pelas organizações. Este é um grande desafio para mim e um desafio ainda maior para os executivos que estão à frente das equipes e na condução das organizações rumo ao sucesso.”

O que: série “The Playbook: Estratégias para Vencer”. | **Onde assistir:** Netflix.

OS DOIS LADOS DA VIDA

Dica da researcher da Dasein | EMA Partners Brazil, Rebeca Prates

O amadurecimento da vida pessoal e profissional, os planos de crescimento na carreira e a maternidade são o pano de fundo do filme “Como seria se...”, dica da researcher da Dasein | EMA Partners Brazil, Rebeca Prates. A produção, da Netflix, acompanha a trajetória de Natalie, uma aluna dedicada que está prestes a se formar. O mais interessante é que a trama mostra duas narrativas distintas a partir de um teste de gravidez feito por Natalie em sua noite de formatura.

Em uma das histórias, ela está grávida e o filme acompanha os desafios que surgem para que ela concilie sua carreira e a criança. Na outra narrativa, o teste dá negativo, mas ela também enfrenta outros tipos de obstáculos no campo pessoal e profissional.

“Esse filme me surpreendeu muito, pois é dirigido de uma forma não óbvia e traz grandes reflexões sobre a vida”, destaca Rebeca. De acordo com ela, a produção mostra que diferentes possibilidades podem surgir como resultados das nossas ações. “Depende de nós conseguir ver sentido e ter felicidade, independente das condições externas. Além disso, o filme aborda a habilidade humana de superar desafios e tornar-se mais forte. Vale a pena assistir, para se divertir e se emocionar.”

O que: Um filme “Como seria se...”. | **Onde assistir:** Netflix.

REFLEXÕES SOBRE HISTÓRIA E FUTURO

Dica de Taiane Santos, analista de Executive Search na Dasein | EMA Partners Brazil

Ao questionar várias “certezas” sobre a trajetória humana no planeta e estimular reflexões sobre como chegamos até aqui e por quais caminhos ainda poderemos seguir, o autor israelense Yuval Noah Harari conquistou milhares de leitores no mundo inteiro. Para adentrar ao seu universo, Taiane Santos, analista de Executive Search da Dasein | EMA Partners Brazil, indica sua primeira publicação de sucesso: o livro “Sapiens - Uma breve história da humanidade”.

Segundo ela, essa é uma obra atemporal. “Traz reflexões do passado, coerência para o momento atual e visão de futuro. O autor fala sobre a revolução agrícola, científica e cognitiva e como se dá a relação entre elas. Explora, de forma extraordinária, aquilo que nos torna humano, ultrapassando aspectos biológicos e chegando nas nossas relações interpessoais. Como ele mesmo diz: ‘para acompanhar o mundo de 2050, você precisará apenas inventar novas ideias e produtos, mas, acima de tudo, se reinventar continuamente’.”

O que: livro “Sapiens - Uma breve história da humanidade” | **Onde comprar:** livrarias online ou de rua.

APRENDENDO COM: JANDARACI ARAÚJO

—

“Não cabe mais a desculpa que não há mulheres preparadas para ocuparem posições de liderança, principalmente quando falamos de mulheres negras.”

Até conquistar o topo, Jandaraci Araújo, considerada uma das conselheiras administrativas mais proeminentes do mercado, atravessou um percurso sinuoso e precisou batalhar para abrir novos caminhos. Nascida na Bahia, foi para o Rio de Janeiro (RJ) em busca de oportunidades. Começou vendendo salgados nos trens cariocas até chamar atenção de um professor ligado a uma rede de varejo que a convidou para trabalhar na empresa. Fez sua carreira lá e atuou no segmento por 20 anos, até traçar outras rotas.

Estudou, se preparou, investiu em desenvolvimento no setor de finanças. Entre as diversas posições que ocupou, foi subsecretária de empreendedorismo, pequenas e médias empresas do estado de São Paulo e diretora executiva do Banco do Povo, onde marcou época sendo a primeira mulher negra a ocupar um cargo de grande importância na instituição.

Hoje é conselheira independente de administração do Instituto Inhotim e do Instituto Tomie Ohtake, além de conselheira emérita do Capita-

lismo Consciente Brasil. Também é palestrante, professora de finanças e consultora. Para apoiar a ascensão feminina nas empresas, cocriou o Conselheiras 101, programa que busca incluir mulheres negras em conselhos de administração. Em conversa com a Dnews, ela conta mais sobre sua trajetória e inspirações. Acompanhe e inspire-se também.

Segundo o Women Corporate Directors Foundation (WCD), entre 2021 e 2022, o número de mulheres nos conselhos de administração no Brasil saiu de 124 para 133, crescimento de 7%. E as mulheres negras representam somente 4,2% desses cargos. O avanço está acontecendo, mas de maneira muito lenta. Como acelerar a presença feminina no alto escalão, sobretudo, a presença de mulheres negras?

Para acelerar esse processo é preciso que tenhamos igualdade de oportunidades, que haja programas intencionais dentro das organizações na pauta de equidade de gênero



Fotografia: Acervo Pessoal

e racial. Não cabe mais a desculpa que não há mulheres preparadas para ocuparem posições de liderança, principalmente quando falamos de mulheres negras. Programas de trainee são importantes, mas não só. Existem vários programas de formação de liderança para mulheres, como por exemplo o EBWL, da Will Women in Leadership Latin America. Falar que quer promover a equidade de gênero e racial criando programas de mentoria para mulheres e negros está ficando old. Precisamos criar mentorias para líderes com foco anti-machista e anti-racista.



Falar que quer promover a equidade de gênero e racial criando programas de mentoria para mulheres e negros está ficando old. Precisamos criar mentorias para líderes com foco anti-machista e anti-racista.



É consenso que investir em educação é a melhor forma de preparar uma mulher para postos de liderança. Mas estar apta não basta, já que muitas executivas perdem a disputa para homens com o mesmo preparo. Pensando em mulheres que já têm cargos de liderança, mas desejam crescer, é necessário que elas invistam também no comportamental, em atitudes que ajudem a quebrar a barreira do preconceito nas empresas?

Todo profissional, independente de gênero, deve investir em aprimorar suas soft skills, rever comportamentos, etc. Durante muito tempo acreditava-se que tínhamos que nos comportar como os “homens” para termos respeito. Essa é uma visão extremamente sexista e antiquada, para dizer o mínimo. Para crescer, precisamos que as organizações criem uma nova cultura, mais atualizada a uma nova realidade.



Para crescer, precisamos que as organizações criem uma nova cultura, mais atualizada a uma nova realidade.



Vendas, marketing, educação, gestão, liderança. Segundo o LinkedIn, você transitou por mais de 20 áreas – e se destacou em todas elas. Conte para os nossos leitores sobre a sua história profissional e como essa vasta experiência agrega a sua vida hoje.

Acho que o LinkedIn viu além, rs. Talvez o fato de ter sido empreendedora me qualifique para outras competências. Ter atuado em várias áreas me fez ter uma visão 360º da organização, contribuindo muito para atuar em conselhos de administração. O fato de ter trabalhado no varejo durante anos permitiu que eu tivesse atuado em áreas diferentes, mas sempre ligada ao setor de compras e marketing. Foi no varejo que comecei

minha transição para a área financeira e, na sequência, para área acadêmica. E mais recentemente para os conselhos de administração e fiscal.



Durante muito tempo acreditava-se que tínhamos que nos comportar como os homens para termos respeito. Essa é uma visão extremamente sexista e antiquada, para dizer o mínimo.



Ainda sobre sua trajetória profissional, quais foram os principais desafios e conquistas que podem inspirar outras mulheres negras?

O principal desafio foi sempre ser vista como uma profissional, para além da minha cor. A ausência de oportunidades e lidar com o machismo e racismo, que partia inclusive de pa-

res e liderados. Mais sobre isso vou contar no meu livro, onde irei dividir, em detalhes, minha vida profissional e pessoal.

Ao conciliar cargos de conselheira em importantes instituições à luta para a inclusão de mulheres negras no alto escalão (como a co-fundação do Conselheiras 101), você é o exemplo em pessoa. Nas empresas em que você atua, as mulheres podem olhar para o topo e se engargarem lá. Qual é o poder dessa mensagem para aquelas que estão começando?

Acredito que a mensagem que fica é que todas as mulheres podem chegar onde quiserem. Que apesar das dificuldades, podemos chegar.

Você é uma inspiração para muitas pessoas. Gostáramos de saber quais mulheres inspiraram seu caminho profissional e seu olhar sobre a representatividade.

Tiveram várias mulheres ao longo da minha carreira, talvez algumas delas nem imaginem como Cidinha Fonseca, Maria Silvia Bastos, Eleni Cordeiro. Essas mulheres que citei são minhas referências lá do início da minha carreira quando uma estagiária, ex-vendedora de salgados, estava começando a criar uma nova história.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

Questionar, aprender, construir e avançar

*Essas são algumas das atitudes para criar
uma agenda possível para 2023*



Fotografia: Josh Calabrese / Unsplash.

Desconstruir certos padrões ou símbolos é algo que (felizmente) vem crescendo em nossa sociedade. Nada mais saudável, já que são os questionamentos que nos levam a fazer diferente, a ter novas ideias, a melhorar e avançar. Prestes a adentrar um novo ano, nos perguntamos, exatamente, sobre o sentido da simbólica passagem de ciclos: ela ainda tem força para alancar mudanças nos dias de hoje? Ou não passa de mais uma tradição inócua que nos leva a fazer uma lista de intenções que dificilmente será executada? E mais, em tempos tão dinâmicos é possível fazer uma agenda de tendências para 2023?

Longe de ter respostas únicas para questões tão amplas, entendemos que sempre é possível aprender com os símbolos e tradições – até mesmo com as surradas listas de metas que criamos a cada dezembro. E um desses ensinamentos consiste em uma potente ação: o ato de exercitar um planejamento.

“

O exercício de imaginar ou de criar o futuro dará consistência às decisões que precisarão ser tomadas em meio a situações adversas e imprevisíveis.

”

Segundo a CEO da Dasein EMA Partners Brazil, Adriana Prates, o exercício de imaginar ou de criar o futuro dará consistência às decisões que precisarão ser tomadas em meio

a situações adversas e imprevisíveis. “É preciso pensar sempre no imponderável e essa iniciativa cria um movimento de flexibilidade para a gestão no planejamento de longo prazo – algo essencial para que os negócios evoluam e se transformem.”

Além disso, ela ressalta que é muito importante estar atento ao que está acontecendo hoje e a aos cenários econômico, político e cultural – “é uma maneira de nos organizarmos para que estejamos menos vulneráveis a fatores que não temos controle.”

REFLETIR SOBRE O HOJE PARA CONSTRUIR O FUTURO



Como parte desse exercício, Adriana Prates recomenda refletir sobre o ano que passou, reconhecendo o que deu resultado, o que a pessoa gostaria de mudar e como fazer isso. “Precisamos ter consciência de que somos responsáveis por nossas escolhas e que a somatória dessas decisões forma a nossa vida. Se queremos resultados diferentes, temos que agir de forma diferente, por mais que seja desafiador. A partir daí, podemos identificar qual direção queremos seguir e direcionar os nossos propósitos.”

A executiva entende que o estabelecimento de metas não é algo negativo, desde que as metas sejam realistas e possíveis. “É essencial ter prioridades e pensar em qual atividade você quer dedicar o seu tempo. A partir disso, ter persistência para agir, consistência e constância para manter o que funcionou no ano anterior.”

UMA AGENDA POSSÍVEL PARA 2023

Mesmo em tempos marcados pelas incertezas, a executiva considera importante pensar em uma agenda que inclua as mudanças que estão ocorrendo nas diferentes áreas e como isso pode interferir, futuramente, no seu ambiente de trabalho. “Os profissionais devem ter recursos e conhecimentos necessários para lidar com as transformações que virão. Utilize a tecnologia como aliada na gestão de pessoas e processos. Amplie sua visão sobre os novos colaboradores – essas pessoas têm uma mentalidade inovadora, proativa e buscam a desconstrução de antigos padrões. Por mais imponderável que seja o futuro, não tenho dúvidas sobre a importância de atitudes como essas, que têm uma forte ligação com temas relacionados à diversidade, inclusão e responsabilidade social, pautas importantes dentro do ESG.”

MOVIMENTOS QUE PROMETEM SE DESTACAR NO PRÓXIMO ANO

No radar executivo mundial, certos movimentos prometem ganhar destaque em 2023. No campo comportamental, o poder da modéstia para liderar - admitir erros e estar aberto a aprender - vem ganhando força, segundo pesquisa da Ohio State University. Já entre os perfis executivos, o retorno de profissionais com mais de 60 anos ao mercado pode ser uma tendência no ano que vem, de acordo com uma série de reportagens do jornal inglês Financial Times.

Para Adriana Prates, a modéstia para liderar vem ganhando mais força a cada dia. “Tenho

convicção que os líderes de sucesso precisam ser humildes, modestos, estar abertos a aprendizados e aceitar que também irão errar”, destaca Adriana Prates. O estudo mostra ainda que há uma relação direta entre as lideranças mais humildes e a maior propensão das equipes em compartilhar conhecimentos e contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e seguro psicologicamente. Para ela, é muito mais fácil criar bons relacionamentos, ter uma boa comunicação e gerar engajamento da equipe quando o líder é aberto e acessível às pessoas. “Quanto maior a habilidade dos executivos de aceitarem a imperfeição deles mesmos e dos outros, melhor será o enfrentamento dos erros e a conexão gerada entre os trabalhadores em uma empresa.”

“

É essencial ter prioridades e pensar em qual atividade você quer dedicar o seu tempo.

”

Já o retorno de profissionais com mais de 60 anos às empresas, vem chamando atenção do universo executivo. Conhecido como “desapontadoria”, essa mudança tem relação ao aumento da longevidade, à necessidade de gerar renda e à vontade de socializar.

De acordo com a executiva, há muito a ganhar com essa tendência, já que esse grupo pode contribuir de maneira significativa com os ambientes de trabalho.

“As pessoas acima de 60 anos oferecem uma perspectiva e visão de mundo diferentes dos jovens talentos, o que cria algo positivo, que é a diversidade intelectual e etária. Além disso, eles têm uma atuação mais qualificada e trazem aprendizados muito interessantes para serem disseminados junto ao mais jovens e dessa forma criar um ciclo permanente de crescimento a todos.”

De acordo com ela, com a maturidade, as pessoas vão desenvolvendo habilidades como a ponderação, a sabedoria, um maior equilíbrio e trajetórias técnicas muito relevantes. “A tendência é que essas pessoas sejam mais receptivas e tenham perfis mais centrados, responsáveis, prudentes e que consigam lidar melhor com situações de pressão e perdas.

“

Os profissionais devem ter recursos e conhecimentos necessários para lidar com as transformações que virão.

”

A combinação entre a atuação dos profissionais mais jovens e com os mais velhos contribui, ainda, para uma redução significativa da competitividade tóxica, tornando o clima de trabalho mais saudável, respeitoso e fundamentado em relações colaborativas.”

ÀS LIDERANÇAS, UM CONVITE À REFLEXÃO

Como as lideranças podem melhorar sua atuação em 2023? Por meio de questões relacionadas às tendências do mundo executivo, a CEO da Dasein | EMA Partners Brazil, Adriana Prates, faz um convite à reflexão:

- 1- Como podemos estimular o desenvolvimento da independência e autonomia para que as pessoas do nosso time decidam o que é melhor para a vida delas?
- 2- De que maneira podemos ampliar o nosso entendimento sobre cada pessoa de forma individual, agindo de modo empático e construindo caminhos para que a coletividade seja beneficiada?
- 3- Como ser único e autêntico em um planeta que anula a diversidade?
- 4- É possível fomentar ações em defesa do singular, do diverso, do diferente na nossa rotina?

EVENTO GLOBAL EMA PARTNERS DUBAI

Responsabilidade social e ambiental: um imperativo entre as principais indústrias do mundo



Fotografia: Josh Calabrese / Unsplash.

O grupo global de origem inglesa EMA Partners, do qual a Dasein é associada, promoveu recentemente um encontro em Dubai, nos Emirados Árabes, reunindo lideranças que representam os mais de 30 escritórios membros espalhados pelos cinco continentes. Representando o Brasil, participaram a CEO Adriana Prates e o diretor Daniel Rezende.

A imersão representou um momento rico de aprendizados e a oportunidade de construir uma agenda para o setor de executive search nacional e internacional. Entre os principais highlights dos debates, ganhou destaque o crescente compromisso das empresas de executive search em ampliar a participação de mulheres na alta gestão e conselho das empresas. Segundo Prates, foi enfatizado no evento que organizações que têm características femininas como flexibilidade, sensibilidade e resiliência estão mais preparadas para lidar com os desafios de um mundo fraturado por tantas incertezas e aumento da complexidade.

“

Adriana Prates, no Brasil; Chris Hardy, na África; e K Sudarshan, na Índia e Ásia; são as principais lideranças de executive search ligadas à indústria de mineração e energia.

”

Temas ligados à tecnologia também tiveram destaque. “Todos nós estamos vivendo e nos mol-

dando à luz da inteligência artificial e isso reflete nas empresas. A IA está assumindo um crescente protagonismo na história, criando tendências a partir da relevância dos algoritmos. É fundamental nos atentarmos a esse fato e buscar maneiras de entendê-lo de forma aprofundada. Caso contrário, nos tornamos estrangeiros de nós mesmos.”

NOVOS CAMINHOS PARA O MERCADO DA MINERAÇÃO E ENERGIA



Ainda entre os destaques do evento global, um assunto de extrema importância para o mercado brasileiro: os caminhos da indústria ligada a recursos naturais, como a mineração e a energia, e o papel do executive search para impulsionar as mudanças necessárias. Tendo em vista que os principais fundos de investimento do mundo exigem atendimento às regras ESG e há uma crescente pressão dos consumidores e da opinião pública por ações que envolvam responsabilidade social e ambiental, empresas com visão de futuro encaram esse movimento como uma oportunidade para promover mudanças reais, além de ressaltar a sua importância para o desenvolvimento da humanidade.

A mineração, por exemplo, é essencial para a fabricação de componentes da área da saúde (remédios e equipamentos), da tecnologia (smartphones e computadores), entre tantos outros. No campo da energia, os avanços na renovação de insumos promovem cada dia mais eficácia energética para o mundo. Mas para garantir sua importância e longevidade, há um consenso sobre a necessidade de incrementar investimentos em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias.

Entre as mineradoras brasileiras, o pacto é aumentar em 53%, até 2030, os investimentos e P&D Tech. Segundo Adriana Prates, esse momento é muito propício para a indústria da mineração e energia promover mudanças reais quando se fala de ESG e muitas delas estão apresentando, com transparência, um planejamento da implantação de medidas ligadas à responsabilidade social e ambiental. “A tendência é que as empresas que se sentem ameaçadas por isso sejam excluídas naturalmente do mercado e aquelas que encaram como uma oportunidade para aumentar a produtividade e o crescimento, ganhem destaque e consigam deixar operações seguras e promissoras para o futuro.”

Ela frisa: “quando as empresas decidem fazer mudanças para estarem ao lado do meio ambiente, há um ganho para o ecossistema, para a corporação e para todos os colaboradores. Não existe mais a possibilidade de ter um negócio bem-sucedido que não tenha isso mesmo, então nesse momento, as empresas precisam estar muito atentas e com a consciência de que irão colher os frutos se agirem de acordo com o ESG.”

UM OLHAR SOBRE PRÁTICAS NA ÁFRICA A ÁSIA

Para ampliar a análise sobre os caminhos do mercado global da mineração e energia e o papel do executive search no setor, ouvimos, além de Adriana Prates, representando o Brasil, os líderes da EMA Partners na África do Sul, Índia e Ásia, respectivamente Chris Hardy e K Sudarshan – lideranças que atuam nas principais regiões do globo ligada à indústria de recursos naturais.

Segundo Hardy, por quase duas décadas, as empresas de mineração que operam na África têm investido pesadamente em novas tecnologias, em pesquisa e desenvolvimento. Existem três motivadores principais para este investimento. O primeiro é segurança. Todos os tipos de mineração, mas especialmente a mineração de rocha dura em nível profundo, apresentava vários riscos para os operadores humanos no passado. Hoje, brocas robóticas de perfil ultra-baixo, pás e outros equipamentos como drones são controlados por pessoas localizadas a uma distância segura.



Empresas com visão de futuro encaram o ESG como uma oportunidade para promover mudanças reais.



O segundo investimento é em eficiência e produtividade. Equipamentos de escaneamento de rochas de alta tecnologia podem ver a rocha e o corpo de minério por trás da face óbvia da rocha. E em terceiro vem o ESG com novas tecnologias, incluindo o uso de veículos elétricos de mineração, para ajudar a reduzir a pegada de carbono. “Nosso conselho às empresas de mineração e energia é reavaliar suas operações e identificar como as novas tecnologias podem ser aplicadas para melhorar radicalmente a segurança, a produtividade e a sustentabilidade.”



Executivos durante o evento global da EMA Partners em Dubai.

Em grande parte da África, afirma Chris Hardy o imperativo ESG global, impulsionado pela comunidade de investimentos, resultou em sua adoção por atacado por empresas de mineração. “Atualmente, a energia da maioria dos países é fornecida por combustíveis fósseis, principalmente carvão, e os governos estão, portanto, se comprometendo a fazer a transição para soluções de energia renovável até 2040-2050. Mesmo onde o Estado monopoliza a produção de energia, a política foi alterada para incentivar o fornecimento privado de energia solar, eólica e hídrica.”

Todas as grandes mineradoras elevaram os líderes de seus departamentos ESG à diretoria. Esses executivos estão demonstrando que, ao cumprir os novos imperativos ESG, suas empresas estão se tornando mais lucrativas e podem garantir um modelo de negócios mais sustentável.

Segundo K Sudarshan, CEO da EMA Partners Índia e presidente regional da entidade na região asiática, globalmente, as principais economias estão buscando segurança energética e material, já que a demanda por recursos naturais está aumentando em todo o mundo em

desenvolvimento. Ao mesmo tempo, fatores como a mudança climática e o aquecimento global estão desempenhando um papel fundamental para moldar o futuro do setor.

“

Entre as mineradoras brasileiras, o pacto é aumentar em 53%, até 2030, os investimentos e P&D Tech.

”

“As empresas estão investindo na eficiência através da implantação de novas tecnologias que consomem menos energia e hoje a maioria das empresas de recursos naturais são grandes defensoras da energia renovável. Por exemplo, em um país como a Índia, com uma abundância de recursos naturais, há um maior senso de

responsabilidade entre os principais operadores que estão focados na utilização de energia limpa para impulsionar suas operações. Em 2022, as empresas indianas atraíram mais de US\$15 bilhões de investimentos em energia renovável, um aumento de 125% em relação ao ano anterior.”

Ele ressalta que os fundos temáticos ESG estão aumentando a aposta na região e, de acordo com um relatório recente, somente a Ásia terá cerca de US\$ 3,3 trilhões em ativos ESG sob gestão até 2026. “Esta será a região de crescimento mais rápido do mundo, e vemos um foco significativo em setores como mineração e recursos naturais. As empresas do setor estão se preparando para se tornarem compatíveis e atraentes para esses investidores.”

“

As lideranças precisam integrar as comunidades de forma social, econômica, cultural e fazer com que aquela região cresça juntamente com a empresa.

”

O executivo explica que a maior parte do setor de mineração é controlado pelo Estado, mas a participação do setor privado aumentou nas últimas duas décadas. “Estamos vendo agora o surgimento de empresas de mineração em escala global que emanaram da região, especialmente da China e da Índia. Dada a abun-

dância de recursos naturais nesses países, só podemos esperar um aumento significativo dos investimentos em todas as áreas.”

As empresas de mineração, notadamente nesta parte do mundo, têm investido recursos substanciais em atividades de desenvolvimento da área e da comunidade. Além disso, fizeram investimentos em áreas aliadas, especialmente na educação primária, moradia e meios de subsistência para as comunidades deslocadas. Ainda, muitas delas contribuíram para a construção da infra-estrutura local e se associaram ativamente com os governos. As empresas ao longo dos anos têm dedicado equipes e recursos monetários para apoiar as atividades de desenvolvimento da área local e o envolvimento com todas as partes interessadas no ecossistema.

MOBILIDADE GLOBAL

De acordo com K Sudarshan, a região asiática testemunha uma maior mobilidade global entre executivos. “Muitos de nossos clientes têm um grande grupo de gerentes expatriados com mobilidade global. Executivos sêniores em mercados como Houston, Calgary, Perth e Cidade do Cabo agora estão favoravelmente inclinados a considerar oportunidades na Ásia e na África.”

Outro aspecto a ser considerado, segundo Sudarshan, diz respeito à atração de recém-graduados para o setor. “A indústria de recursos naturais será amplamente regida por sua capacidade de infundir novos talentos, o que evitará a canibalização de recursos e otimizará os investimentos e custos com as pessoas.”

LÍDERES COM FOCO NA REGENERAÇÃO

Executivos da indústria da mineração e energia estão liderando transformações que prometem ser uma tendência. Produzir energia renovável, para incluir a fonte nos planejamentos estratégicos das empresas e torná-las autossustentáveis energeticamente, é um exemplo. Esse é o caso da Largo Inc, liderada por Paulo Misk, e da Atlantic Nickel e Ferbasa, empresas com atuação no Brasil.

Segundo Adriana Prates, as lideranças têm uma enorme responsabilidade de conduzir práticas para regenerar territórios e pessoas. “As lideranças precisam integrar as comunidades de forma social, econômica, cultural e fazer com que aquela região cresça juntamente com a empresa. Além disso, podem contribuir para que as leis ambientais e de segurança sejam cumpridas e assim, terão uma relação de colaboração que trará ainda mais benefícios para a corporação.”



*Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brazil
Fotografia: Glauber Prates*



*Chris Hardy CEO da EMA Partners África do Sul
Fotografia: Arquivo pessoal*

Chris Hardy, líder da EMA Partners África do Sul, cita atitudes de executivos na região que se mostram um exemplo para outros países. “O CEO da Vedanta Resources, Sunil Duggal, está impulsionando o estabelecimento de usinas de energia renovável em suas operações de mineração e metais em todo o mundo. Na Anglo American Platinum, a CEO Natascha Viljoen está liderando o desenvolvimento de veículos de mineração movidos a hidrogênio, em joint venture com produtores de hidrogênio recém-estabelecidos.”

De acordo com ele, em todo o país, as empresas de mineração estão construindo e operando usinas de energia solar fotovoltaica e de armazenamento de energia por bateria para fornecer energia 24 horas por dia para suas minas e usinas de processamento. “As empresas de executive search estão trabalhando em estreita colaboração com seus clientes para reorientar as estratégias de busca, identificar e atrair talentos que adotaram o ESG e que sabem como orientar e transformar as organizações que lideram.”



*K Sudarshan é diretor da EMA Partners Índia e presidente regional na Ásia
Fotografia: Arquivo pessoal*

OBSERVATÓRIO



ANTIFRAGILIDADE COMO CAMINHO DE AÇÃO E EVOLUÇÃO NAS PAUTAS ESG

Conheça a ferramenta que ajuda a aferir o entendimento e a capacidade de reação das empresas diante dos desafios mais pungentes.



Fotografia: Francesco Ungaro / Unsplash.

Escolher seguir em frente diante dos problemas, mantendo-se firme aos impactos, é uma atitude tão conhecida quanto respeitada. Ela, a resiliência, que ficou conhecida no século 19, sobressai-se a modismos e vem, ao longo dos anos, formando uma espécie de alicerce para as necessidades comportamentais de cada tempo. Um alicerce sólido suficiente para durar, mas flexível para ao agregar novos modelos mentais, como é o caso da “antifragilidade”.

O termo, criado pelo economista libanês Nassim Nicholas em 2012 e que ficou mundialmente conhecido na pandemia de Covid, refere-se à habilidade de usar a adversidade para se transformar. Enquanto a pessoa resiliente mantém-se intacta aos problemas, o antifrágil se beneficia do caos, aprende com ele e tornar-se melhor.

E, convenhamos, buscar a evolução em meio ao caos faz bastante sentido em um mundo ainda abalado pela Covid e constantemente à espreita do próximo colapso. Foi valendo-se da importância da nova habilidade para o atual contexto que as empreendedoras Erlana Castro, Sabina Deweik e Tipiti Barros fundaram o “Radar da Antifragilidade” – uma ferramenta que afere o entendimento e a capacidade de reação das empresas diante dos desafios mais pungentes. Na nossa era, leia-se desafios como medidas efetivas em prol da responsabilidade social, ambiental e da governança.

COMO EVOLUIR A PARTIR DO CAOS?

Segundo as executivas, a busca da antifragilidade, ou seja, da capacidade individual e coletiva de evoluir a partir do caos, pode mobilizar criativamente uma nova aspiração de futuro – social e ambientalmente responsável, como propõe as

pautas ESG. Nessa linha, o Radar da Antifragilidade atua como uma ferramenta estratégica que aponta caminhos de ação imediata para profissionais e empresas.



Enquanto a pessoa resiliente mantém-se intacta aos problemas, o antifrágil se beneficia do caos, aprende com ele e tornar-se melhor.



Desenvolvida durante um workshop de executivos de inovação na Fundação Dom Cabral, a ferramenta já analisou empresas como Danone, Natura e Raia Drogasil, além de ter sido apresentada ao mercado internacional na edição mais recente do festival SXSW, o evento mais importante do mundo voltado à inovação.

ESG PARA ALÉM DO DISCURSO

Que soa bem falar em responsabilidade social e ambiental a gente já sabe. Mas qual é o nível de comprometimento prático com a causa? Ajudar a responder essa questão por meio de um diagnóstico aprofundado é um dos principais diferenciais do Radar da Antifragilidade. Para isso, as criadoras da ferramenta, que já têm ampla experiência no mercado, estudaram marcas, negócios e estra-

tégias de lideranças que se desatacaram ao usar a disrupção como oportunidade de crescimento.

A partir desta pesquisa, elas identificaram oito dimensões ligadas à antifrágilidade que funcionam, de fato, como um radar – localizando e sugerindo caminhos de ação e evolução para auxiliar negócios a darem um salto de transformação tão demandado. Veja, no box ao lado, mais detalhes sobre cada dimensão que funcionam também como ótimos tópicos para a reflexão de profissionais e empresas.

A partir da análise das oito dimensões, o participante recebe uma nota, de um a cinco, que ajuda

a compor uma nova perspectiva sobre o negócio. Segundo Erlana Castro, Sabina Deweik e Tipiti Barros, não há resposta certa, a ideia é trazer uma reflexão crítica.

As notas de 1 a 2 apontam fragilidade e a necessidade de mais informação, pesquisa ou formação de parcerias com profissionais que atuem no setor com o objetivo de aprender e evoluir. Já a nota 3 indica consciência sobre a necessidade de agir para construir um futuro melhor. De 4 a 5, o negócio no ponto de ação e pode acelerar a mudança na prática.

DIMENSÕES DA ANTIFRAGILIDADE: UMA REFLEXÃO CRÍTICA PARA EMPRESAS E PROFISSIONAIS

- 1-Propósito alinhado com ações.** Sair do storytelling para o storydoing é ir além das boas intenções. Para isso é preciso criar um plano tangível e prático que alcance resultados reais.
- 2. Posicionamento ideológico claro.** Ser claro e transparente sobre objetivos e ideias transmite confiança, pois é uma forma dos stakeholders saberem com quem estão lidando.
- 3. Regeneração socioambiental.** Diante das emergências ambientais e humanitárias, é necessário agir para corrigir e regenerar.
- 4. Mentalidade digital.** Com uma realidade cada vez mais digitalizada, é essencial usar o poder da tecnologia a serviço da humanidade.
- 5. Interdependência e colaboração.** Para evoluir em tempos complexos, é urgente mudar o sistema de pensamento individualista para um pensamento sistêmico.
- 6. Novas conexões criativas.** Abrir-se para o novo é fundamental para enxergar mais que o óbvio e gerar soluções criativas.
- 7. Diversidade como potência.** A união de diferentes experiências e pontos de vista é uma potência de inteligência para os negócios, além de ser eficaz para conquistar a antifrágilidade.
- 8. Prontidão para disrupção.** Se dispor a experimentar, a reaprender e a mudar é uma mentalidade essencial para navegar em meio ao caos e incerteza.

DASEIN CONVIDA: ROBERTA RODRIGUES MARTINS

Salário Emocional: para empresas com foco em pessoas, felicidade não é utopia

Cada vez mais, as organizações buscam aumentar a motivação e o engajamento de seus funcionários, com vistas à melhoria dos resultados e aumento da produtividade. As pessoas, por sua vez, procuram maximizar suas experiências laborais positivas, buscando momentos de maior satisfação e felicidade.

A pandemia da Covid-19 acelerou mudanças nas relações de trabalho e nos colocou diante de um crescente movimento para ver significado e entender o trabalho como parte da vida. Hoje podemos dizer que relação emocional que os empregados possuem com seus empregadores ganhou uma importância jamais vista anteriormente.

Corroborando com esse argumento, um estudo feito pela consultoria Mckinsey, nos últimos dois anos, demonstra os principais motivos que têm levado profissionais a pedirem demissão de seus empregos. Entre eles, três razões se destacam: 1-ganhar um salário maior; 2-mudar-se para um ambiente de trabalho mais saudável; e 3-dar um up grade na qualidade de vida.

O estudo mostra ainda que gerentes ruins também afastam as pessoas. De acordo com a pesquisa, 34%

dos mais de 13 mil entrevistados afirmaram que ter líderes indiferentes e pouco inspiradores foi o motivo de terem saído da empresa.

“

A pandemia da Covid-19 acelerou mudanças nas relações profissionais e nos colocou diante de um crescente movimento para ver significado e entender o trabalho como parte da vida.

”

Dentro desse contexto, entendemos que além de prover um pacote de remuneração atrativo, o Salário Emocional ganha uma relevante impor-

tância. Como Salário Emocional entendemos todos os ganhos não financeiros que obtemos com o nosso ofício e que nos motivam, que mudam nossa percepção sobre o trabalho e levam ao desenvolvimento pessoal e profissional.

“

Como Salário Emocional entendemos todos os ganhos não financeiros que obtemos com o nosso ofício, que nos motivam, que mudam nossa percepção sobre o trabalho e levam ao desenvolvimento pessoal e profissional.

”

O Salário Emocional será diferente para cada pessoa. Para alguns, o aspecto mais importante pode ser a oportunidade de socializar e fazer amigos no trabalho. Para outros, isso pode não ser relevante, mas ter a oportunidade de se tornar um especialista em seu campo escolhido ou maximizar sua criatividade será o que eles mais valorizam. Existe, inclusive, uma metodologia

para medi-lo, desenvolvida pela pesquisadora Marisa Elizundia, chamado de Barômetro do Salário Emocional.

Há ainda uma orientação baseada em dez fatores que o integram. São eles: autonomia, criatividade, prazer, maestria, crescimento profissional, pertencimento, direção, inspiração, crescimento pessoal e propósito.

Para que a empresa obtenha sucesso nestas iniciativas, é importante que seja mantido um canal aberto para a escuta ativa. Perde importância o conceito das entrevistas de desligamento que possuem uma abordagem pot mortem, ou seja, não permitem uma reversão para aquele profissional que já optou pela saída.

Precisamos, portanto, fortalecer o conceito das entrevistas de permanência, as conversas regulares que retroalimentem a empresa e permitam mudanças que garantam resultados positivos para o negócio e para as pessoas.

Dia desses, estava assistindo a uma palestra do Fábio Barbosa, destacado executivo do mercado de finanças em que ele discorria sobre a necessidade da empresa estar conectada ao seu tempo e fazer as mudanças que são imperativas. Segundo ele, a mudança que estamos vivendo, enquanto sociedade, é irreversível, crescente e boa.

Que possamos nos conectar com os novos tempos, onde felicidade não é um conceito utópico e as pessoas estão no centro.



Roberta Rodrigues Martins é gerente de RH - Human Resources Business Partners (HRBP) na AngloGold Ashanti Brasil.
Fotografia: Arquivo pessoal

DESACELERE

Voe alto em 2023

*Por Adriana Drulla

Costumamos estacionar em lugares que chamamos de zona de conforto. Mas não porque a realidade destes lugares seja, de fato, agradável. Mas sim porque preferimos os desconfortos da realidade que conhecemos a arriscar a mudança. Temos medo de dar o nosso melhor e falhar mesmo assim. Temos medo de descobrir que o nosso melhor não é bom o suficiente. Portanto, permanecemos imóveis, evitamos o desconhecido, não queremos chamar atenção.

Olhamos para a vida daqueles que admiramos como se fossem parapentes plainando em céu azul. Mas, por mais que desejemos voar nas alturas, não nos sentimos seguros o suficiente para saltar. Os pensamentos que nos paralisam são de dois tipos. “Não sou bom o suficiente” é o que te mantém sentado. Mas, quando você finalmente decide dar o primeiro passo, “quem você pensa que você é?” é o pensamento que te faz sentar de novo.

Sentado você pode desistir e concluir que o seu sonho não é para você. Ou então, você pode decidir se preparar melhor. Isto normalmente significa se inscrever em outro curso, aumentar as reservas, elaborar outro plano. Afinal de contas, você acredita que quando estiver bem-preparado, vai conseguir superar o medo e, então, saltar. Mas, o tempo passa e você percebe que, por mais que você se prepare, o medo nunca vai embora. Quanto mais você aprende, mais entende que há muito que não sabe. Você nunca será perfeito e seu plano nunca será infalível.

Veja, o medo tem uma função. Ele te faz checar os equipamentos, repassar o plano. Mas é importante perceber quando estamos paralisados por medo dos riscos naturais de uma trajetória. Eu sei que tem uma voz que te diz que as suas imperfeições são provas de que o seu melhor ainda não é bom o suficiente. Mas, se pensarmos em nossas vozes internas como personagens,

mora em cada um de nós um crítico rigoroso e completamente iludido sobre a natureza humana. Este crítico se recusa a entender que as quedas existem em todas as trajetórias. E é por isso que ele costuma idealizar os lugares que você não está.

O crítico fantasia que as pessoas que plainam seus parapentes são mais talentosas do que você. Mais do que isso, ele supõe que estas pessoas não caem, não esfolam os joelhos, não são arremessadas pelo vento de tempos em tempos. Mas saiba que as pessoas que plainam também sentem medo, e falham miseravelmente. Não existe receita mágica.

Quando você está paramentado no topo da montanha desejando voar você tem duas escolhas. A primeira delas é o salto. Se você saltar, certamente vai se esfolar e vai ser arremessado em direções indesejadas de tempos em tempos. Por outro lado, saltando você também vai aperfeiçoar a sua técnica, terá a chance de plainar e aproveitar a vista. A segunda escolha é permanecer estacionado na zona de conforto. Mas saiba que parado você nunca colherá os frutos que deseja. Ou seja, por mais que este lugar te pareça seguro, a verdade é que seus pés estão agarrados a um solo em erosão. Parado você está caindo também, embora lentamente e sem a possibilidade de voar.



*Adriana Drulla é escritora, professora e terapeuta. Tem mestrado em Psicologia Positiva pela University of Pennsylvania (EUA) e pós-graduação em Terapia Focada na Compaixão pela University of Derby (Inglaterra).
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

