

Lideranças contra a produtividade tóxica



Autocobrança em excesso, propósitos exagerados, esgotamento: saiba como o executive search está combatendo a máxima de que temos que produzir o tempo todo.

dnews

EDIÇÃO FEVEREIRO/MARÇO 2023
D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

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

ENSINAMENTOS DA CULTURA

O que podemos aprender com séries, blogs e filmes? Integrantes da nossa equipe compartilham dicas culturais que têm muito a ensinar.

.06

LIDERAR PELO EXEMPLO

Generosidade, humildade, empatia: essas são apenas algumas características de Paula Harraca, primeira mulher a ocupar um posto C-Level na gigante do aço, a ArcelorMittal.

.12

CEOS ANTI-BURNOUT

Cresce o número de estratégias contra a produtividade tóxica lideradas pelo alto escalão. Ouvimos executivos que estão à frente de importantes iniciativas em empresas com atuação no Brasil.

.18

HÍBRIDO, PRESENCIAL OU HOME OFFICE?

Uma análise sobre os principais formatos de trabalho e o que desejam profissionais, gestores e empresas.

.22

DIVERSIDADE NA PRÁTICA

O diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia, Rodrigo Ronzella, compartilha os desafios de iniciar uma jornada de diversidade, equidade e inclusão na empresa.

.24

AS HISTÓRIAS QUE NOS CONTAM

Em ensaio inédito, a consultora Thelma Teixeira aborda a criação de narrativas e mitos como tentativa de compreender o que é incompreensível.

ACHADOS DO TIME



Cena do filme "Extraordinário", disponível na Netflix.

ENSINAMENTOS DA EMPATIA E DO RESPEITO

Dica da estagiária de recrutamento executivo, Júlia Haueisen.

Saber acolher o que nos parece diferente é, talvez, um dos maiores desafios de uma sociedade ainda calcada na ideia da exclusão. Essa é uma das reflexões do filme "Extraordinário", dica da estagiária de recrutamento executivo da Dasein EMA Partners Brazil, Júlia Haueisen. Baseado no livro homônimo de R.J. Palacio, o longa apresenta a história de August Pullman, um garoto de 10 anos que nasceu com a síndrome de Treacher Collins, que gera deformidades faciais.

"A obra aborda temas extremamente relevantes como a inclusão social, a diversidade, a importância do apoio e a perseverança, retratando as diferentes relações no ambiente familiar e no ambiente escolar. O filme nos ensina sobre a empatia e o respeito, enquanto trata de assuntos que cercam a todo momento a nossa realidade, seja no âmbito pessoal ou no âmbito profissional, proporcionando reflexões importantes sobre a forma como levamos a vida e estabelecemos as nossas relações."

O que: filme "Extraordinário". | **Onde assistir:** Netflix.

DA ADVOCACIA PARA A VIDA

Dica da coordenadora Técnica da Dasein EMA Partners Brazil, Jéssica Lima.

As relações profissionais e pessoais entre sócios, funcionários, clientes e parceiros de um renomado escritório de advocacia em Nova York é o pano de fundo da série “Suits”, indicação da coordenadora Técnica da Dasein EMA Partners Brazil, Jéssica Lima. “Além de inteligente, bem planejada e emocionante, conseguimos, ao observar os caminhos dos personagens, relacionar ao mundo real algumas dicas para o sucesso nos negócios e na vida”, diz.

Segundo Lima, certas mensagens da série, que tem nove temporadas, chamam a sua atenção. São elas: “1-saiba calcular os riscos: avalie todos os cenários, as possíveis consequências e tenha atitudes preparadas para cada um deles. 2-Não deixe que as suas emoções assumam o controle, principalmente nos momentos de crise. Permanecer com uma atitude positiva, mesmo em situações temerárias, pode neutralizar o caos e permitir o foco. Além de passar uma imagem de segurança e confiança. 3 – O que tiver que fazer, faça bem-feito. 4- Esteja preparado: estude, conheça e aprenda sobre seus concorrentes. 5- Estabeleça relações de confiança no trabalho. Para ser um ambiente saudável e de grandes resultados, o ambiente corporativo deve ser construído a partir dessa base. 6-Confie em você: acredite em seu potencial e capacidade, não se cobre tanto e permita-se errar, os erros são fundamentais para que possamos aprender e evoluir.

O que: série “Suits” | **Onde assistir:** Netflix.

DESENVOLVIMENTO EM PAUTA

Dica do consultor associado Dasein EMA Partners Brazil, Erundino Diniz.

Os caminhos que levam ao desenvolvimento de empresas e pessoas são temas que geram bastante interesse naqueles que buscam dar o melhor de si, sejam profissionais em início de carreira e, também, executivos experientes que se consideram eternos aprendizes. Partindo desse raciocínio, o consultor associado Dasein EMA Partners Brazil, Erundino Diniz, recomenda o blog assinado por Jorge Dornelles de Oliveira, um dos fundadores do Instituto EcoSocial, precursor da Escola de Coaches, uma das mais respeitadas do Brasil.

“Neste blog ele compartilha, de maneira simples e prática, sua experiência com vivências dentro das organizações onde atuou nos últimos 20 anos”. De acordo com Diniz, ganham destaque assuntos ligados a desafios recorrentes no ambiente corporativo, como a sensação de angústia provocada pelas constantes mudanças; as formas de lidar com o sentimento de incapacidade ou maneiras acertadas de tratar a comunicação e informações contraditórias.

O que: blog Jorge Dornelles de Oliveira. | **Acesse:** www.jorgedornellesdeoliveira.com

APRENDENDO COM: PAULA HARRACA, DIRETORA DE FUTURO DA ARCELORMITTAL

—
“Humildade para escutar,
generosidade para compartilhar”



Fotografia: Leo Drumond/Nitro

É transitando e aprendendo com diferentes culturas que Paula Harraca, diretora de Futuro da ArcelorMittal, vem formando um dos mais interessantes olhares sobre a inovação – incluindo setores tradicionais, como a indústria do aço, onde ela atua. Com um repertório tão diverso quanto

rico, ela, que já integrou a Seleção Argentina de Hóquei de Grama (Harraca nasceu em Rosário, no país vizinho), trabalhou como secretária, fez estágio em agência marítima até entrar na gigante da siderurgia mundial como trainee e se tornar a primeira mulher do grupo a ocupar um cargo

C-level. Liderando as principais estratégias de inovação com foco em pessoas, a executiva quer incentivar empresas a construírem um futuro melhor a partir do agora. Conheça mais sobre a trajetória e visão desta grande executiva.

Segundo o relatório *Women in the Workplace 2022*, mulheres que ocupam postos de liderança são mais suscetíveis a terem sua autoridade minada, recebem menos reconhecimento e são mais propensas a desistir (o estudo foi realizado com 40 mil funcionários de 55 empresas nos EUA e Canadá). Além de incentivar que mais mulheres ocupem cargos de liderança, o que as empresas podem fazer para potencializar suas habilidades e contribuir para sua evolução?

De acordo com uma pesquisa do IBGE feita em 2019, as mulheres no Brasil representam 52,2% da população. Mas essa porcentagem encontra-se longe da presença feminina em cargos de liderança, que, de acordo com uma pesquisa realizada pela Grant Thornton, elas ocupam apenas 38% dos cargos de liderança no Brasil, inclusive evidenciando uma queda de 1 ponto percentual em relação ao estudo de 2021.

Ao mesmo tempo, um estudo global da McKinsey & Company com mais de 1.000 empresas em 15 países, descobriu que as organizações no quartil superior de diversidade de gênero, eram mais propensas a superar a lucratividade – 25% mais predisposta para equipes executivas com diversidade de gênero e 28% mais favorável a conselhos com diversidade de gênero.

As estratégias para potencializar as habilidades da liderança e contribuir para que as mulheres alcancem cada vez mais posições de liderança, podem incluir diversas ações. Mas para as ações serem assertivas, é preciso construir uma estratégia

de curto, médio e longo prazo, que considere o estado atual e que defina metas e compromissos que movimentem a organização no sentido de atingir a equidade de gênero até determinada data. Partindo desse objetivo, o primeiro passo é fazer uma escuta estruturada dessas mulheres (por exemplo, via grupos de afinidade criados para tal fim) para entender quais os elementos dentro dessa realidade que operam como obstáculos, seja nas políticas de recursos humanos (atratividade, desenvolvimento, sistemas de trabalho, etc), até o estilo de liderança predominante e a cultura organizacional.

“

Sempre busco e busquei superar as expectativas.
Tenho feito isso consistentemente, ao longo dos anos, independente do país, do chefe ou do cargo.

”

Programas de diversidade e inclusão bem-sucedidos refletem um processo de transformação com humildade, reconhecendo o ponto de partida e se propondo a inaugurar uma jornada de muito aprendizado e empoderamento, dando voz às pessoas com representatividade (neste caso, falamos em mulheres) e espaço para propor iniciativas. Esses projetos costumam abranger ações para engajamento de lideranças; conscientização sobre o tema; e uma revisão de sistemas, políticas e práticas de carreira e

benefícios. Também são importantes as ações afirmativas, ou seja, específicas para esse público, seja na atração e contratação quanto na promoção do autoconhecimento e desenvolvimento de mulheres, como por exemplo, programas de mentorias individuais e/ou coletivos.

A representatividade também é um fator importante: quando as mulheres enxergam dentro de uma realidade organizacional que existem mulheres na alta liderança, facilita a possibilidade de se enxergarem num futuro nessas posições. Encontrar referências que alimentem o estímulo a esse crescimento e fortaleçam sua confiança, é fundamental para ir progressivamente evoluindo na desconstrução dos paradigmas e na reconstrução de realidades organizacionais que reflitam a riqueza que a diversidade da sociedade oferece.

De trainee à primeira mulher a assumir um posto C-level do grupo ArcelorMittal, você liderou diversas iniciativas que servem, hoje, de exemplo para o setor, como o AçoLab. Poderia contar mais sobre a sua caminhada, quais foram as atitudes e habilidades essenciais neste percurso, como forma de inspirar outros profissionais?

Eu ingressei no curso de Administração de Empresas pela Universidade Austral na Argentina, entrei no vestibular com a melhor nota, ganhando com isso 50% de bolsa e, fiz de tudo um pouco para pagar meus estudos: fui secretária, até distribuí panfletos na “praia” às margens do Rio Paraná e no Boulevard Oroño, (marcos históricos de Rosário). Fiz estágio dois anos numa agência marítima e, em seguida, iniciei minha carreira no mundo corporativo com 22 anos na Acindar (subsidiária da ArcelorMittal na Argentina), como trainee. Naquela época, eu e uma funcionária da limpeza éramos as únicas mulhe-

res na área de Aciaria, unidade em que um mix de sucata e ferro-esponja (direct reduced iron) são transformados em aço. Entrei com muita vontade de aprender e com o sonho de algum dia me tornar responsável pelo RH. Os conselhos da minha mãe na entrevista final do processo seletivo me acompanham como parte do meu DNA até hoje: “seja você mesma, se sendo você não for escolhida, esse lugar não é para você! E nunca abra mão dos seus valores.”

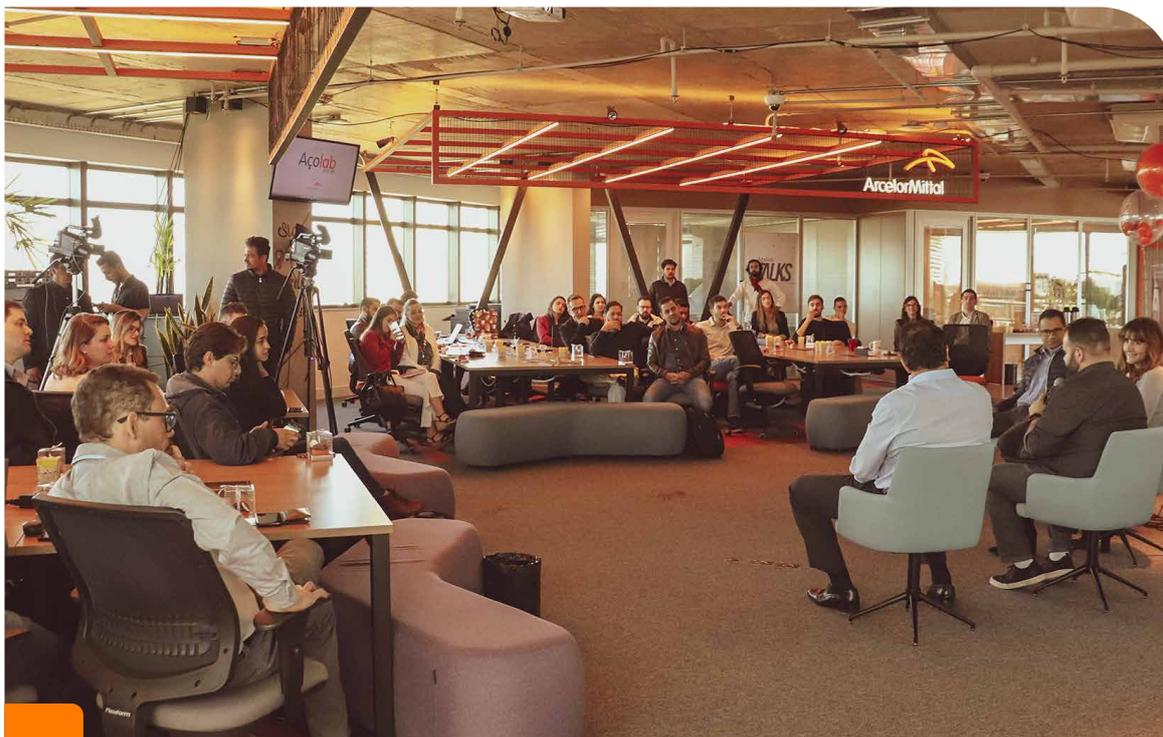
“

Não são as áreas nem os cargos que determinam a bagagem e sim o que eu consegui aprender e contribuir.

”

Após seis meses, o vice-presidente Industrial me chamou para conversar: “o Gerente da Aciaria fala muito bem de você, então quero te conhecer.” E no final da conversa, me convidou a trabalhar com ele: “daqui a umas semanas você vai ao Brasil para ser treinada em Seis Sigma”, me falou, e aí começou meu aprendizado do português e meu vínculo com este país maravilhoso que escolhi como lar faz 10 anos. Sobre as habilidades essenciais, primeiro, minha dedicação e entrega: sempre busco e busquei superar as expectativas e acredito que tenho feito isso consistentemente ao longo dos anos, independente do país, do chefe ou do cargo.

Segundo, minha presença ativa e vivência plena de cada experiência: tenho atuado nas áreas de



Encontro no Açolab, laboratório de inovação da ArcelorMittal. Fotografia: Leo Drumond/Nitro

Modelo de Gestão, Industrial, Melhoria Contínua, Gestão de Pessoas, Sustentabilidade, Inovação, Comunicação, Investimento Social, Estratégia e Assessoria Executiva do CEO, entre outras, em seis países diferentes: Argentina, Trinidad e Tobago, Canadá, Espanha, Luxemburgo e o Brasil. Mas não são as áreas nem os cargos que determinam a bagagem, e sim o que eu consegui aprender e contribuir, me entregando a cada uma dessas experiências.

Terceiro, meu comprometimento: eu penso na empresa, como se eu fosse a dona, e tomo minhas decisões pautada nisso. Primeiro, pensar no coletivo, no time, na organização. Existe muita gente que coloca a si mesmo antes de tudo (ego, medos, inseguranças, vaidades), mesmo que de forma inconsciente. Isso costuma gerar um desgaste de energia imenso, além de decisões erradas pautadas em motivos egoístas, medíocres e míopes, fortalecendo silos ao invés de promover que o valor flua em toda a

organização e, ganhem as melhores ideias no lugar da hierarquia.

Você lançou recentemente o livro “O poder transformador do ESG – como alinhar lucro e propósito”. Um dos modelos organizacionais abordados na publicação é a competitividade consciente. Poderia falar mais sobre esse conceito e como ele pode impactar a cultura das empresas?

Com base nas minhas vivências, conhecimentos, pensamentos, perspectivas e visões, apresento no meu livro o modelo dos “7Cs da competitividade consciente”. Esse modelo também é fruto de conversas e trocas com especialistas de renome. O objetivo é oferecer um eixo condutor, uma espécie de marco de referência para que lideranças de qualquer indústria ou setor possam desenvolver sua própria visão, conforme sua realidade específica.

Quando falamos em 7Cs para a competitividade consciente, abrangemos conceitos que são fundamentais para compartilhar uma visão integrada dos eixos que devem nortear a criação, a definição e a identificação da abordagem estratégica para que a competitividade empresarial seja sustentável e consciente.

Os 7Cs são direcionadores estratégicos da competitividade consciente, elementos que devem funcionar em conjunto, de maneira interdependente e harmônica, dentro de uma organização, para guiar um caminho que aumente a proposta de valor da empresa para seus diferentes stakeholders e, ao mesmo tempo, possibilite que ela possa se tornar uma organização cada vez melhor para o mundo.

É comum ouvirmos falar em capitalismo consciente e, ainda que esse tema seja muito importante, aborda somente uma das perspectivas que devem ser consideradas quando falamos de organizações: o capital.

A competitividade é um elemento importantíssimo, porque é justamente a necessidade de os negócios se tornarem eficientes, melhores no seu funcionamento e nas suas propostas de valor para serem apreciados pelo mercado que eleva o “nível do jogo dos negócios”, desde que seja uma competitividade consciente. Se assim o for, todos ganham: o cliente, os colaboradores, os acionistas e a sociedade.

Juntos, formam a bússola que guiará a empresa para o futuro que ela deseja, garantindo sua longevidade. Esses direcionadores unem grupos de necessidades e expectativas em grupos de aglutinadores de valor.

São eles: causa, cultura organizacional, colaboradores, clientes, capital, comunidade e competitividade estratégica. O impacto deles na

cultura organizacional é tão grande que ela é um dos C, e por isso, o livro traz um capítulo específico para abordar este tema.

“

Causa, cultura organizacional, colaboradores, clientes, capital, comunidade e competitividade estratégica formam os 7Cs para a competitividade consciente.

”

Sabemos de sua paixão pelos esportes, principalmente pelo hóquei de grama. Em seu ponto de vista, qual a importância de transitar por diferentes áreas (como no seu caso, entre os esportes e o mundo executivo) e o que essa experiência pode ensinar à vida pessoal e profissional?

O esporte tem sido muito importante para mim desde pequena e, tem estimulado valores essenciais para minha formação e para minha vida, como: o valor do time, pois ninguém atinge nada sozinho; a importância do treinamento e da dedicação, ingredientes fundamentais para a própria superação; empreender que além da intensidade, é preciso ter constância, disciplina e muita perseverança para superar a si mesmo constantemente; humildade para lidar com as vitórias e para aprender com as derrotas, identificando os pontos que precisam ser melhorados

Especificamente como goleira aprendi uma bela analogia do que vivi depois por mais de 10 anos na área de gestão de pessoas, pois o (a) goleiro (a) do time tem um papel muito peculiar: se ele/ela faz seu papel, costuma não ser percebido/reconhecido, é obrigação, mas qualquer erro vira gol. Claro que os erros existem, mas, uma vez que eu levava um gol como goleira, tinha que treinar aquela mesma jogada exaustivamente para evitar que um outro, no mesmo estilo, acontecesse novamente. Foi assim que, treinando de forma intensa e consistente, me destaquei e comecei a crescer no esporte, chegando à seleção nacional júnior.

Essa talvez seja uma das mais importantes lições: “fazer bem-feito é nossa obrigação. Precisamos ir além, nos superarmos continuamente e surpreender todas as expectativas se queremos atingir um diferencial competitivo.”

Finalmente, eu acredito que só existe um concorrente para mim: quem eu fui ontem. Essa mentalidade de melhoria contínua e de aprendiz me faz procurar o “não saber” o tempo inteiro, desenvolvendo a minha humildade para escutar, generosidade para compartilhar, responsabilidade para me comprometer e coragem para ousar, inovar e ser diferente.

Você é considerada uma das executivas mais admiradas do Brasil e é inspiração para muitas pessoas. Gostaríamos de conhecer as suas inspirações. Poderia citar aqueles que mais te inspiram e por quê?

Minha maior inspiração é a minha mãe, um exemplo de resiliência, antifragilidade, autenticidade, generosidade, compromisso, dedicação, coragem, ética... posso continuar citando

qualidades, realmente minha mãe é um grande exemplo para mim.

Além dela, me inspira muito Jesus Cristo, não apenas em função da minha fé, mas também pela sua história de vida exemplar e, por ser considerado uma das pessoas mais marcantes na história da humanidade, independente de qualquer religião.

Atualmente sigo várias lideranças contemporâneas, dentre elas, destaco o Lionel Messi, a quem acompanho há muitos anos, ele é um exemplo de pessoa e profissional, por sua grandeza na sua simplicidade e o respeito que ele gera em milhões de pessoas. Recentemente descobri a liderança do Lionel Scaloni, técnico da seleção de futebol da Argentina e grande inspiração para mim pela sua humildade, foco, competência e sensibilidade humana.

Ainda no âmbito do esporte posso citar vários atletas e técnicos que me inspiram, como o Roger Federer, as irmãs Vênus e Serena Williams, e o Pep Guardiola, todos eles pela competência, perseverança e consistência em trajetórias super destacadas. Tenho também três grandes referências, os autores Simon Sinek, Adam Grant e Brené Brown, cujas reflexões me inspiram bastante.

Finalmente, citando alguns exemplos do Brasil, quero destacar o querido Bernardinho, grande exemplo para mim, que ainda fez a honra de escrever o prefácio do meu livro; executivos como Guilherme Benchimol, founder e chairman da XP, exemplo de líder ousado, humilde, focado e íntegro; Luiza Trajano, pela sua grande potência e força; e não poderia deixar de citar o Padre Fábio de Melo, que me provoca com suas reflexões no Instagram e nos seus livros.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

Lideranças anti-burnout conduzem modelos de gestão que conectam produtividade e saúde



“Seja a sua melhor versão”. A transformação desse bem-intencionado pensamento em uma autocobrança exagerada, é um exemplo que diz muito sobre uma sociedade marcada pelo cansaço - como apontou, de forma certa, o filósofo sul-coreano Byung-chul Han. É, inclusive, com a ampliação das reflexões propostas em sua obra, que cresce o número de gestores e profissionais que questionam o chamado “paradigma do desempenho” – a alta pressão (interna e externa) para superar os próprios limites e assumir uma persona forte, com total controle de seus sentimentos. Conduzidas que, como vemos hoje, têm gerado um efeito contrário ao esperado, como a paralisia e a autodepreciação, resultantes de uma produtividade cada vez mais tóxica.

Para lidar com temas tão complexos, Adriana Prates, CEO da Dasein EMA Partners Brazil, destaca a importância de conhecer, ressignificar e aprender com os comportamentos do passado: prática que ajuda a ter mais lucidez sobre o presente e seus desafios.

“Antigamente se dizia que as pessoas deveriam separar a vida pessoal da profissional, o que é uma grande falácia. Essa ideia de afastar o ‘pessoal’, de negar emoções e sentimentos das pessoas, remonta à revolução industrial. E se prestarmos atenção, em essência, será que as coisas mudaram? No que tange as relações entre empregados e empregadores, é preciso fazer uma reflexão, principalmente sob o prisma da saúde mental no trabalho, da insegurança psicológica e a negação da felicidade nos corredores corporativos.”

A executiva destaca que, ao longo da história, são recentes as ações que vêm ao encontro do bem-estar. Inicialmente elas privilegiavam as necessidades básicas (fisiologia e segurança), como mostrava a Pirâmide de Maslow, na Te-

oria da Hierarquia das Necessidades Humanas. “Chegamos na era em que os últimos estágios dessa pirâmide se tornaram um imperativo: relacionamento, estima e realizações pessoais. As empresas começaram, ainda que na escuridão, a buscar caminhos rumo à motivação, ao combate ao absenteísmo, queda da produtividade, a falta de engajamento, o presenteísmo e, mais recentemente, a síndrome de burnout.”

Em muitos casos, esses desafios estão sendo analisados sob o viés de como a empresa contribui para o adoecimento dos empregados e como ela pode reverter isso, proporcionando ambientes produtivos, sem abrir mão do bem-estar. “A partir dessa gênese, cria-se uma consciência mais ampla do que é ‘ser no mundo’. O ponto central dessa questão é deixar de ver as pessoas como recursos, desprovidas de sentimentos e, passar a vê-las como indivíduos que possuem sonhos, ambições, necessidades de reconhecimento e aconchego.”

A IMPORTÂNCIA DE RESSIGNIFICAR MODELOS MENTAIS

Estimular a reflexão e meios de ressignificar certas convicções do passado é parte do trabalho de estímulo ao bem-estar e à produtividade sustentável realizado pela Samarco, como alega seu presidente, Rodrigo Alvarenga Vilela. “Contemplamos as dimensões de prevenção, promoção e tratamento, alinhado a um outro importante projeto de evolução cultural. A estratégia do programa é sustentada por ações de desenvolvimento humano para a ressignificação de crenças, modelos mentais e comportamentos das lideranças, especialmente, mas também pela intervenção em símbolos e sistemas que reforcem a importância da saúde e bem-estar.”

Além disso, a empresa realizou recentemente um diagnóstico de maturidade organizacional em saúde mental, cujos resultados, associados à pesquisas de clima, tem servido como importante instrumento para engajamento das lideranças com as políticas de bem-estar. “Na medida que proporcionamos uma compreensão mais profunda e detalhada de cada área, cada liderança acessa sua realidade de forma mais específica e pode atuar diretamente sobre os fatores organizacionais que podem afetar a qualidade do ambiente de trabalho.”

O PAPEL DAS ALTAS LIDERANÇAS NA CULTURA DE BEM-ESTAR

Envolver CEOs e lideranças C-level em projetos de combate à produtividade tóxica e que impulsionem o bem-estar, é um caminho que tem sido seguido em muitas organizações, já que o alto escalão contribui para o engajamento de outros líderes e da força de trabalho como um todo.

Para Vilela, esse não é apenas o melhor, mas o único caminho a ser seguido. “Por mais que possamos oferecer e viabilizar o acesso de nossos times a recursos e ações de suporte no cuidado com a saúde e bem-estar, para que o resultado seja efetivo é necessário que cada indivíduo faça o movimento em busca do autocuidado e, nesse sentido, a liderança tem um papel fundamental de orientação, direcionamento e incentivo.”

Na Dasein EMA Partners Brazil, há uma preocupação em desenvolver líderes empáticos e funcionais em relação à saúde física e mental e ao clima organizacional. “Essas lideranças, precisam, realmente, ter uma consciência acerca do autocuidado”, ressalta Adriana Prates. “O líder está mais exposto e de nada vai

adiantar ele ter uma atitude de maior compreensão com a equipe, se ele não tem bons hábitos, não estabeleceu uma rotina saudável para si. A coerência entre o que se diz e o que se faz é um imperativo. Encontrar líderes que, além de darem bons exemplos, conseguem oferecer perspectivas de carreira, conversas construtivas e que tenham a criatividade necessária para evitar uma rotina maçante ao time, é algo cada vez mais raro de ser identificado. São essas pessoas que vão liderar o nascimento de uma nova cultura para reger nossos tempos.”

“

A liderança tem um papel fundamental de orientação, direcionamento e incentivo ao autocuidado.

”

Segundo o diretor de Remuneração e Relações do Trabalho da Atento Brasil, Márcio Reis, o empenho em criar uma cultura que promova o bem-estar é resultado do envolvimento direto das lideranças da empresa. Com o entendimento de que dedicação excessiva não representa qualidade, a organização investe na preparação de suas lideranças, visando a produtividade sustentável. “Em 2022 foram mais de 242 mil horas de treinamento para líderes – incluindo webinars, painéis e cursos EAD, que os capacitaram sobre liderança, gestão de conflitos, comunicação, metodologias ágeis, entre outras.”

Outro fator que contribui para um ambiente de trabalho mais saudável, é contar com a diversidade entre as lideranças. “60% dos cargos de

liderança são ocupados por mulheres e pessoas negras. Além disso, todos os diretores e gerentes participam de ações como os grupos Aliados LGBTQIA+ e Geracional 50+, que têm o papel de impulsionar a cultura de diversidade na empresa por meio de ações de comunicação e engajamento, além de promover conexões para promoção da diversidade estratégica.”

A NEUROCIÊNCIA EM PROL DA PRODUTIVIDADE SAUDÁVEL

Os avanços da neurociência têm beneficiado, de forma crescente, modelos mais saudáveis de gestão. O que antes era observado empiricamente por lideranças, vem ganhado consistência por meio de dados em estudos científicos. As pesquisas mostram, principalmente, a eficácia de práticas ligadas à segurança psicológica, à vulnerabilidade, à humildade ao liderar e trabalhar em flow - produzir de forma motivada.

“Por meio desses estudos, as lideranças poderão descobrir que o racional vem do emocional e não o contrário. O que pensamos vem do que sentimos”, sublinha Adriana Prates. Ela explica que nenhum argumento puramente racional será capaz de convencer alguém a fazer uma mudança, alterar a rota ou entregar um projeto de forma impactante.

“Há de se estar por inteiro. Líderes que estão nessa posição pelo poder ou busca de maiores ganhos financeiros e que não entendem a nova matemática da vida podem ter sua carreira abreviada. Apesar de ainda vivermos em um mundo que valoriza o ‘ter’ em detrimento do ‘ser’, vem crescendo o reconhecimento do ‘sentimento’ como o novo ouro.”

Rodrigo Alvarenga Vilela conta que, na Samarco, as abordagens sobre saúde e bem-estar não tratam a neurociência de forma explícita, mas toda a estratégia de desenvolvimento de lideranças está pautada nos fundamentos dessa ciência, especialmente no que se refere à influência do comportamento humano para a qualidade do ambiente de trabalho.

“Por meio do Programa de Evolução Cultural, temos direcionado nossos esforços para assegurar um ambiente de trabalho psicologicamente seguro, onde as pessoas possam ser quem elas são e se manifestarem em qualquer circunstância. Acreditamos que só assim seremos capazes de seguir aprendendo e inovando para transformar nosso futuro.”

“

Com a neurociência,
as lideranças poderão
descobrir que o racional
vem do emocional e não o
contrário. O que pensamos
vem do que sentimos.

”

A empresa também tem avançado na implementação do people analytics, afirma o presidente. “Entendo que estudos baseados em dados poderão nos conduzir à tomada de decisão de forma mais objetiva, contribuindo para maior assertividade de nossas ações. Em 2022 realizamos dois importantes estudos sobre produtividade e diversidade, equidade e inclusão. As conclusões obtidas por meio dessas

iniciativas indicaram novos caminhos e oportunidades para ação e melhoria de nossos processos, com impacto direto sobre a experiência do empregado. Iniciamos também a construção de um modelo preditivo dos riscos em saúde e estamos otimistas que, num futuro próximo, poderemos atuar preventivamente e, inclusive, desenvolvermos soluções cada vez mais personalizadas e focadas na necessidade do indivíduo, contribuindo para o aumento de sua satisfação com o trabalho.”

Já a Atento Brasil, como destaca Márcio Reis, utiliza o “neurotraining”, técnica que respeita a fisiologia humana e, com base na compreensão do funcionamento do cérebro (neurociência), explora os processos de atenção e memorização. “Isto se dá por meio de soluções educacionais diferenciadas e adaptadas à necessidade do conteúdo. A ideia deste treinamento é melhorar a experiência durante o processo de capacitação, proporcionando um aprendizado mais interativo, no qual o colaborador participe ativamente da construção do conhecimento.”

A disseminação de práticas que incentivem a saúde emocional e a segurança psicológica, é parte importante do trabalho da Associação Brasileira das Empresas de Softwares (ABES). Segundo a sua diretora de Fomento e Inovação, Jamile Sabatine Marques, o setor de tecnologia foi primordial durante a pandemia, dando suporte para a transformação digital das empresas e, até hoje é um dos mais demandados do mercado.

Como parte deste propósito, a associação aderiu à Rede Brasil do Pacto Global, ligada ao Pacto Global da ONU, a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo. Um dos objetivos é contribuir para que empresas deste segmento desenvolvam ações voltadas ao impulsionamento do bem-estar e da produtividade sustentável por meio de quatro pilares de assistência: jurídica, social, financeira e psicológica -

trabalhando a prevenção e a promoção da saúde emocional. “Além do trabalhador, toda a sua família pode utilizar o serviço”, destaca Marques.

COMO O EXECUTIVE SEARCH ATUA CONTRA A PRODUTIVIDADE TÓXICA?

Segundo Adriana Prates, a Dasein EMA Partners Brazil trabalha em duas linhas de frente: a consultoria de executive search e programas de carreira e sucessão. “Na primeira, orientamos os clientes acerca da nova realidade, da importância de atrair líderes que tenham bom equilíbrio entre a orientação para pessoas e a orientação para resultados – profissionais que compreendam e exerçam práticas contra a exaustão e adoecimento psíquico nas empresas.”

“Feito isso, partimos para identificar pessoas no mercado que tenham conexão com esse tipo de necessidade. As nossas ferramentas irão nos mostrar se por trás dos bons profissionais existem boas pessoas. É esse entendimento que favorece com que apresentemos aos nossos clientes os líderes com capacidade de transformação e mudança.”

“A segunda frente de atuação funciona, inclusive, como uma etapa anterior à primeira. Ela diz respeito aos programas de carreira e sucessão das empresas, momento que orientamos sobre a relevância de desenvolver os jovens talentos com uma abordagem sistêmica. É a ocasião onde destacamos a necessidade de construção da cultura do bem-estar nas empresas e podemos identificar, com maior clareza, os profissionais com maior propensão a serem líderes mais equilibrados e facilitadores dos que terão uma dificuldade maior em perceber essas necessidades de evolução.”

DOZE AÇÕES PARA REDUZIR O ESTRESSE

A CEO da Dasein EMA Partneres Brazil, Adriana Prates, compartilhou um estudo, realizado pela Universidade de Michigan (EUA), que aponta 12 ações recomendadas às lideranças no combate a agentes estressores e no auxílio ao gerenciamento dos próprios níveis de estresse. Acompanhe:

- Realizar reuniões em lugares abertos e em movimento;
- Promover o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- Acompanhar de perto e monitorar se existe equilíbrio entre as cargas de trabalho, demandas por entregas, agendamentos de reuniões e cronogramas dos colaboradores;
- Incentivar os liderados a usarem o tempo de férias;
- Incentivar o trabalho em home office;
- Promover o bem-estar no ambiente de trabalho com momentos e locais para descompressão;
- Oferecer programas de bem-estar corporativo. Realizar ações para incentivar alimentação saudável, atendimento psicológico (saúde mental), educação financeira, atividades físicas e de lazer;
- Participar de treinamentos para lideranças;
- Criar metas e planos de carreira para a equipe;
- Ter uma comunicação transparente;
- Liderar pelo exemplo;
- Buscar ativamente fornecer feedbacks.



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



*Jamile Sabatine Marques é diretora de Fomento e Inovação da ABES.
Fotografia: Arquivo pessoal*



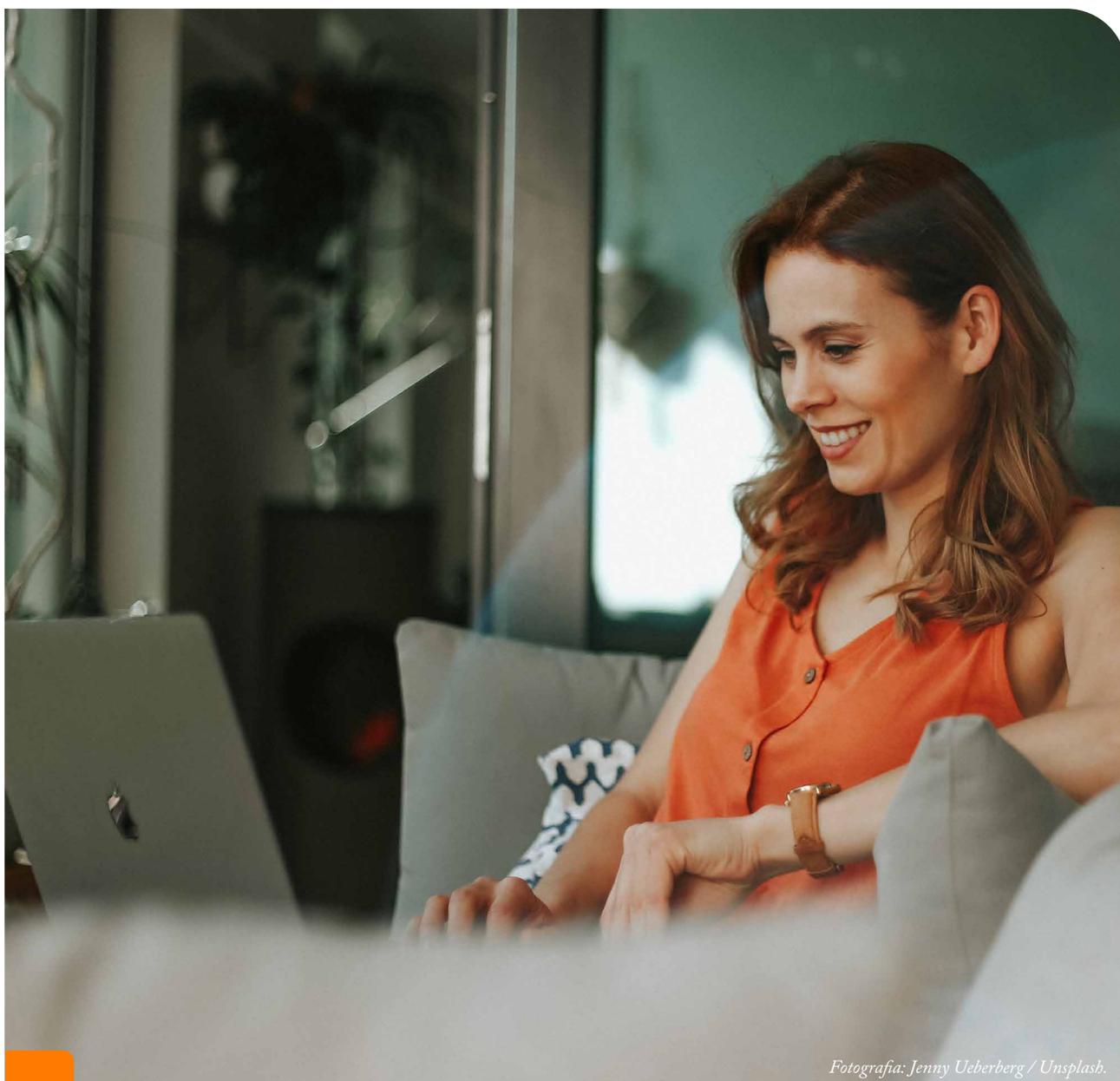
*Márcio Reis é diretor de Remuneração e Relações do Trabalho da Atento Brasil.
Fotografia: Arquivo pessoal*



*Rodrigo Alvarenga Vilela é presidente da Samarco.
Fotografia: Leonardo Viana*

OBSERVATÓRIO

HÍBRIDO, PRESENCIAL OU HOME OFFICE: O QUE DESEJAM COLABORADORES E EMPRESAS?



Fotografia: Jenny Ueberberg / Unsplash.

Em casa, no coworking, na cafeteria ou até à beira mar: sabemos que é possível trabalhar de qualquer lugar, o que não quer dizer que funcione para todos. Tampouco podemos considerar o “anywhere office” o modelo do futuro, como já apontaram muitas tendências.

O motivo? Os fundamentos do trabalho mudaram. Se antes o foco era o lugar (a empresa dos sonhos e o status que isso representava), hoje o foco está voltado às pessoas e relacionamentos – tanto do ponto de vista do empregador, como do empregado. Em ambos os casos, as relações construídas no ambiente profissional são cada dia mais valorizadas, seja para ganho de produtividade ou bem-estar.

Prova disso é a grande redução das ofertas para trabalho remoto integral, já que a experiência 100% home office não se mostrou a melhor escolha para a maioria das empresas em atuação no Brasil, como aponta pesquisa da Cortex, consultoria de big data e inteligência de vendas.

O declínio no modelo remoto pode ser visto na baixa oferta de vagas em 2022, especialmente, nos últimos meses: das mais de 400 mil oportunidades abertas, mapeadas nos 15 principais portais de vagas do país, somente 39,3 mil citam o home office na descrição, ou seja, apenas 9,16% do total.

O FUTURO SERÁ HÍBRIDO?

Estudo recente do Google Workspace, em parceria com a IDC consultoria, aponta que 56% das empresas no Brasil adotam o modelo híbrido (parte presencial, parte home office).

Entre os mais de 1300 profissionais sondados, 73% considera este o melhor modelo de trabalho para si e para a empresa.

E mais: 81% dos colaboradores declara que o modelo híbrido aumenta a capacidade de se adaptarem rapidamente às mudanças diárias; 76% entende que a empresa e as lideranças estão prontas para ajudar seus funcionários a aproveitarem ao máximo o formato; e 58% se considera mais produtivo conciliando jornadas presenciais e em casa.

Entre as pessoas que trabalham em regime presencial, 65% mudaria de emprego para ir para o formato híbrido. Enquanto, 54% de quem está no remoto mudaria de emprego para o híbrido.

“

Estudo recente do Google Workspace, em parceria com a IDC consultoria, aponta que 56% das empresas no Brasil adotam o modelo híbrido.”

”

A atual dinâmica híbrida mostra, ainda, o fortalecimento da colaboração entre os funcionários - fator que pode ser explicado pela melhoria das experiências em escritório e amadurecimento das jornadas em casa. Segundo o Google Workspace, em 2022, 83% dos colaboradores consideram a colaboração como alta ou muito alta na sua área/departamento, ante 68% em 2021.



Fotografia: Jason Goodman / Unsplash.

A preferência pela flexibilidade no trabalho também foi constatada em estudo realizado pelo LinkedIn. Segundo a plataforma, os principais benefícios que os funcionários valorizam, além da remuneração, são jornadas flexíveis, desenvolvimento de habilidades e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Em sua conclusão, a pesquisa afirma que os funcionários em modelo híbrido estão resistentes a retornar aos antigos modelos de trabalho presencial.

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.

UMA VEZ NOS ESCRITÓRIOS, É PRECISO VALORIZAR O ENCONTRO

Qual a diferença de fazer uma imersão na tela do computador na sua casa ou no escritório?

Guardadas as devidas proporções, essa é uma questão que as lideranças devem se fazer ao lidar com o retorno (parcial ou integral) do seu time à empresa

“

84% da redução dos escritórios está ligada ao trabalho híbrido e esses espaços estão sendo reutilizados como locais de socialização.

”

Não basta recrutar os funcionários para o escritório e seguir a lógica pré-pandemia - mais que nunca, os momentos presenciais precisam fazer sentido. Dados da Bloomberg mostram que esse é um caminho que está sendo construído pelo mundo: 84% da redução dos escri-

tórios está ligada ao trabalho híbrido e esses espaços estão sendo reutilizados como locais de socialização e estímulo a novas experiências entre os colaboradores.

Uma tendência que vem se mostrando positiva, por exemplo, é o “hot desking” – onde não há assento fixo para o colaborador. Mesas e ambientes de trabalho são compartilhados por qualquer pessoa da empresa. O modelo tem o objetivo de tornar o ambiente mais flexível, gerar novos diálogos e ideias entre os times.

Outro dado em comum entre as várias pesquisas, aponta que as empresas estão escolhendo de dois a três dias para o trabalho presencial obrigatório e aproveitando esses dias para agendas interativas, dinâmicas de grupo, reuniões que valorizem o encontro, happy hour – tudo isso para criar ou aumentar a vontade de ir ao escritório.

CULTURA DE CONFIANÇA E TRANSPARÊNCIA

Mesmo com todos os dados mostrando as vantagens do trabalho híbrido (e a preferência dos trabalhadores por esse modelo), certas lideranças não souberam lidar bem com a flexibilidade e geraram furor com declarações polêmicas. Foi o caso da consultora de RH inglesa Gemma Dale que cunhou o termo ‘flex-shaming’, algo como vergonha do trabalho híbrido, induzindo a urgente retomada do modelo presencial; e de Elon Musk, CEO da Tesla, que ordenou, por e-mail, o retorno imediato de executivos em tempo integral sob o risco de demissão.

Ambos os casos são exemplos do que não deve ser feito. Escutar as equipes é pré-requisito para tomadas de decisões que impactam diretamente no modelo de trabalho. É ouvindo que se compreende as outras realidades e cria-se um retrato mais nítido do cenário, chegando a uma resolução equilibrada e que beneficie as partes. Em áreas como tecnologia, apenas para citar um exemplo, manter o home office integral tem sido uma estratégia para reter os talentos, cada vez mais escassos.

“

No *hot desking* não há assento fixo para o colaborador. O modelo tem o objetivo de tornar o ambiente mais flexível, gerar novos diálogos e ideias entre os times.

”

Independente do setor ou porte da empresa, é preciso ter em mente que tempos de mudança pedem experimentos. Pedem, acima de tudo, transparência para a construção de uma cultura pautada pela confiança.

DASEIN CONVIDA: RODRIGO RONZELLA

O desafio de iniciar uma jornada de diversidade na empresa

Os avanços sociais e tecnológicos dos últimos anos colocaram sobre a gestão de recursos humanos das empresas um desafio ainda maior. Como equacionar demandas internas e externas? De que forma podemos nos transformar, enquanto empresas, instituições e pessoas, e acompanhar o progresso visível em diversas áreas?

Há mais de cinco anos, lidero o RH de uma empresa centenária e de um setor vital para a economia: a CPFL Energia, um dos principais players do segmento no país. Além das demandas sazonais e ordinárias, nossa agenda foi incrementada, principalmente nos últimos três anos, com uma série de desafios que já começamos a enfrentar. Reconhecemos que o mundo está mudando rapidamente, queremos e iremos acompanhar essa evolução.

Essa transformação passa pela necessidade de ampliarmos a diversidade, a equidade e a inclusão na companhia. Partimos de um cenário no qual, em todo o setor de energia, a predominância masculina era visível, especialmente nas áreas de operação. Precisávamos mudar e nos perguntávamos: como darmos os primeiros passos?

Em 2020, a companhia tinha cinco eletricistas mulheres na operação de campo. Nosso desafio, de início, era ampliar a diversidade na ponta, inicialmente focando nas mulheres. Entramos em 2021 com uma meta: formar mais mulheres nos nossos cursos. Desde 2012, a CPFL realiza cursos gratuitos para a formação de eletricistas. Para chegarmos no nosso objetivo, decidimos então criar turmas exclusivas para mulheres. Foram duas turmas em 2021 e mais seis em 2022.

Os resultados já são visíveis. Começamos 2023 com 111 mulheres eletricistas atuando em campo, um crescimento de 2.120% na comparação com 2020. Neste ano, novas escolas exclusivas para mulheres estão programadas, o que nos permitirá ampliar o número de eletricistas mulheres em nossas operações em São Paulo e no Rio Grande do Sul.

Esta agenda não tem um fim. Estamos certos de que é possível ampliar a diversidade dos nossos quadros, operacionais e administrativos e, seguiremos criando ações concretas que nos permitam avançarmos aos poucos.

Mas estes avanços só mudarão de fato a cultura da empresa e do setor se houver engajamento interno, de todos os colaboradores, do CEO ao analista, do Conselho de Administração aos eletricitistas de campo. Felizmente, a agenda de diversidade encontra eco na CPFL e, em 2020, estruturamos o “CPFL +Diversa”, um programa estruturado que trabalha diversidade e inclusão de forma integrada e foca, neste momento, nas demandas e necessidades de cinco grupos sociais específicos: gerações, LGBTQIAP+, mulheres, pessoas com deficiência e pessoas negras.

“

Uma empresa diversa
é um retrato da
sociedade igualmente
diversa que temos.

”

Em 2022, realizamos a primeira Semana de Diversidade, com ações de capacitação e troca de experiências com cada um dos grupos. Esses momentos são importantes porque permitem que pessoas que tinham pouco ou ne-

nhum contato com as pautas, passem a ter. No caso das lideranças, por exemplo, o trabalho de capacitação e aperfeiçoamento precisa ser intenso e constante, a fim de que todos os que ocupam cargos de direção, gerência, coordenação e supervisão possam colocar em prática tudo o que planejamos em termos de diversidade, equidade e inclusão.

A nossa experiência nesta importante e longa jornada de diversidade, certamente está só no começo. Ela é, hoje, um dos mais importantes pilares de atuação do RH e se conecta com compromissos mais amplos da companhia. Em novembro de 2022, a CPFL Energia lançou o novo Plano ESG 2030, composto por 23 metas, incluindo a diversidade.

Todas essas discussões, ações e demandas nos ensinam muito. As empresas de hoje, que querem continuar tendo relevância amanhã, precisam acompanhar essas mudanças que vêm de fora para dentro. Uma empresa diversa é um retrato da sociedade igualmente diversa que temos. Um variado quadro de colaboradores, nos mais diversos sentidos e possibilidades, pode atender melhor os clientes, compreender melhor suas demandas e ampliar nosso valor junto a eles e à sociedade como um todo. Faço parte dessa história e esse é um dos maiores legados que quero deixar na minha gestão!



Rodrigo Ronzella é diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia

Fotografia: CPFL/Divulgação

DESACELERE

Muito ainda por se dizer...

*Por Thelma M. Teixeira

Os humanos sempre quiseram saber quem eram, de onde vieram e para onde iriam, assuntos bastante complexos, difíceis de entender. Essa característica/necessidade humana de decifrar os acontecimentos que não entendiam gerava angústia e, uma forma de suprimi-la ou ao menos diminuí-la, foi lançar mão de recursos internos, especialmente a imaginação. Desse modo, nossos antepassados imaginaram e criaram mitos para compreender aquilo que lhes era incompreensível.

Mitos são narrativas/histórias utilizadas pelos povos para explicar fatos da realidade, fenômenos da natureza, assim como as origens do mundo e dos seres humanos, enfim, aquilo que, na vida, desperta a curiosidade. Nossos antepassados utilizaram de simbologia de fácil reconhecimento e compreensão, de personagens sobrenaturais, deuses e heróis. Nos mitos não há um limite definido entre o que é natural e o que é sobrenatural, tampouco possuem uma lógica de causa e consequência. São interligados com fatos reais e características humanas e têm, ainda, o objetivo de transmitir conhecimento. Surgiram para tentar explicar o mundo e também a fragilidade do ser humano. É interessante pensar que a tentativa de compreender o enigmático, o desconhecido, gerava e gera angústia, digamos, uma angústia produtiva - emoção que hoje os seres humanos tentam dirimir a qualquer custo e por diversos meios, em vez de transformá-la em tensão criativa e consequentemente na especial qualidade do ser humano, a criatividade.

Como exemplo, falemos do mito de Édipo tão caro aos psicólogos, uma vez que Freud o utilizou no desenvolvimento da Psicanálise. Ao nascer, Édipo, filho de Laio e Jocasta, reis de Tebas, foi levado para ser morto, o que evitaria a previsão do oráculo de que ele mataria seu pai e casaria com a sua mãe. Porém não foi morto e, incognitadamente, criado por outra família. Jovem, ao ficar sabendo a previsão de que mataria seu pai, saiu de casa para fugir ao

tal destino. Entretanto, no caminho, em uma briga, matou seu verdadeiro pai sem saber de quem se tratava e chegou ao reino de Tebas. Ao decifrar o enigma da esfinge que ficava na entrada do reino, consagrou-se rei de Tebas e casou-se com a rainha Jocasta, sua verdadeira mãe. Ao descobrir que havia casado com a própria mãe, pune-se furando os olhos e foge.

Uma tragédia grega, de Sófocles, como tantas outras que tinham sempre o propósito de catarse e aprendizagem moral. O mito de Édipo revela uma crença de que ninguém escapa ao seu próprio destino, mas, paradoxalmente, revela o desejo de mudança e o uso da razão para não aceitar o determinismo.

Os mitos são baseados em crenças e não em evidências racionais e foi a passagem da consciência mítica à consciência racional, que fez surgir a filosofia, etimologicamente, amor à sabedoria. Área do conhecimento que busca as causas dos acontecimentos e que convida o ser humano a duvidar, refletir, questionar, discutir, enfim, a filosofar. Como ressaltou o professor de mitologia e filosofia, Luiz Flávio em uma de suas aulas: “perigosa, mas fascinante e seu fogo não se apaga”.

Por falar em fascinante, um mito que eu não conhecia até fazer o curso “Quem somos nós” da professora Zahira Souki, é o curioso mito fundador do Brasil. Este apresenta o Brasil como o paraíso terrestre: “um jardim perfeito com vegetação luxuriante e bela, flores e frutos perenes, feras dóceis e amigas, temperatura sempre amena e primavera eterna”. A maioria das cartas dos navegantes fazia referências a jardins paradisíacos. A descoberta do Brasil (ou achamento, segundo alguns autores) do ponto de vista simbólico, mais que uma expansão de mercados, foi a realização de uma profecia. Os mapas do período inicial das navegações citam o local onde se vê a docilidade e receptividade dos nativos “tão puros que não usam roupas, não escondem suas vergonhas e não têm pelos no corpo”.

Desse modo, no período da conquista e colonização do Brasil, surgem os principais elementos para construção do mito fundador - a visão do paraíso. No mundo novo julgou-se haver reencontrado o paraíso terreal. Desde quando fomos descobertos/achados, nenhuma observação científica foi registrada pelos portugueses sobre a terra descoberta. A carta de Pero Vaz de Caminha escrita em 1500, só foi conhecida duzentos anos depois do des-

cobrimto. Para os portugueses, o Brasil representava somente um lugar de grande potencial extrativo. Por séculos, nenhum português se interessou pelos seus aspectos científicos.

Originada do mito fundador temos uma representação fantasiosa do Brasil muito positiva, de um povo pacífico, ordeiro e inimigo da violência. Entretanto, é contraditória, visto que não é assim que grande parte do povo se comporta.

Segundo Marilena Chauí, autora de Brasil-mito fundador e sociedade autoritária, mito, no sentido antropológico, “é a solução imaginária para tensões, conflitos e contradições que não encontram caminhos para serem resolvidos no nível da realidade”. O mito fundador é repetição de algo imaginário e cria um bloqueio para perceber e lidar com a realidade. Sob novas roupagens, o mito pode repetir-se indefinidamente.

O medo do desconhecido, gerando a criação de mitos, sempre esteve e está presente no ser humano. A ansiedade, que é umas das formas de medo, é sofrer fora de hora por uma situação que, por enquanto, só existe no futuro imaginário. O medo geralmente é visto como sentimento negativo, porém é ele que nos protege de várias situações e permite reconhecer ameaças, a tempo de evitá-las.

O neurocientista Sidarta Ribeiro diz: diante do perigo eminente, é preciso decidir entre fugir ou lutar. Tais comportamentos antagonicos são gerados pela ativação de diversas regiões cerebrais, cuja interação neuroquímica aumenta o estado de alerta e prepara o corpo para os movimentos vigorosos que caracterizam tanto a luta quanto a fuga. Quando o medo se transforma em terror, torna-se difícil lutar ou fugir. Neste momento pode surgir a paralisia, seja por congelamento ou seja por imobilidade tônica. E ensina:

“a coragem não é a ausência de medo e sim a disposição para enfrentá-lo.”
O que tudo isto nos leva a refletir?

- Os mitos devem ser levados em consideração, ou seja, serem analisados de qual maneira interferem na nossa história pessoal e em nosso ambiente micro e macro;
- Uma das funções do mito é “acomodar e tranquilizar o homem em relação ao mundo assustador”. Entretanto, o medo no ser humano é primordial ao nosso desenvolvimento, pois é o que nos protege e também nos leva à “luta”;
- O ser humano é diferenciado de outros seres por ter a capacidade de imaginar (um presente do cérebro desenvolvido) e de criar;
- Devemos desenvolver o pensamento crítico, questionar e duvidar daquilo que nos é dito sem argumentação e discussão. Lembrar que “nem tudo que a gente ouve, houve”.

Para finalizar, mas sem colocar ponto final, transcrevo um escrito que recebi pela internet, de autor desconhecido, do qual extraí o título desse artigo:

“Adoro reticências...

Aqueles três pontos intermitentes que insistem em dizer que nada está fechado, que nada acabou, que algo está por vir!

A vida se faz assim! Nada pronto, nada definido. Tudo sempre em construção.

Tudo ainda por se dizer...

Nascendo... Brotando... Sublimando... Vivo assim... Numa eterna reticência...

Para que colocar ponto final? O que seria de nós sem a expectativa de continuação?”



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

Na era do excesso, *singularidade*.
Em meio a um turbilhão de vozes,
modelos, opções: *a sua escolha*.

Apresentamos, neste manifesto, o
conceito Dasein e convidamos você a
desviar do todo e nos dizer –

**Aonde suas ideias podem te levar?
Onde você quer estar no futuro?**



Para saber mais, fotografe
o código ao lado ou acesse
nosso canal no Youtube.
Vai ser um imenso prazer
receber a sua visita.

dasein[®]
MORE THAN SEARCH. SEARCH AND MORE. *Since 1995.*

A PROUD MEMBER OF
AESC

www.dasein.com.br | comunicacao@dasein.com.br

