

Novo trabalho, velhas avaliações?

*A identificação de potencial
como divisor de águas na cultura
do desenvolvimento*

Dnews

EDIÇÃO ABRIL/MAIO 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 . 3110 3205

E-mail: dasein@dasein.com.br

www.dasein.com.br

.04

REFLEXÕES CULTURAIS

Pensar, a partir da cultura, é uma das formas de aliar reflexão, prazer e desenvolvimento. Compartilhamos produções culturais recentes que impactaram a nossa equipe.

.06

O GRANDE FALCÃO

Conheça e inspire-se com a história e visão de futuro de Edu Lyra, fundador da ONG Gerando Falcões, uma referência em empreendedorismo social para o mundo.

.10

AVALIAR PARA AVANÇAR

As complexidades do mundo contemporâneo exigem novas formas de avaliar as performances e habilidades. Entenda como o diagnóstico de potencial pode contribuir para o desenvolvimento profissional e corporativo.

.20

PENSAR (E SE COMUNICAR)

A partir do frenesi criado em torno das possibilidades do ChatGPT, partilhamos uma reflexão sobre a relação entre o uso da tecnologia e o processo de aprendizado.

.24

PESSOAS NO CENTRO DO CUIDADO

Como o Instituto Orizonti, uma referência na medicina oncológica, está inovando nos cuidados com pacientes por meio da inteligência artificial e modernos processos de gestão.

.26

A PLENITUDE DO AGORA

Uma poética reflexão do professor Aluísio Cavalcanti Jr. sobre o sentido de viver, de forma plena, calma e profunda, o hoje.

ACHADOS DO TIME



Cena do filme "As Nadadoras", disponível na Netflix.

UMA ODE À PERSISTÊNCIA

Dica do diretor da Dasein EMA Partners Brazil, Daniel Rezende.

Com o sonho de viver do esporte, as irmãs Yusra e Sarah Mardini fogem de uma Síria devastada pela guerra e buscam abrigo na Europa. Esse é o ponto de partida do filme "As Nadadoras", inspirado na história das jovens sírias que tiveram que atravessar a nado o mar Egeu. Segundo o autor da dica, o diretor da Dasein EMA Partners Brazil, Daniel Rezende, com uma poderosa história de superação, sonho e esperança, elas continuam levando suas vidas mesmo com o clima caótico que as cerca.

"As Nadadoras" é uma ode à persistência, à força de vontade, amor à vida, amor à família, sublinha Rezende. "É um filme que deve ser mostrado a todo jovem porque é uma grande lição. Humano e emocionante pela sinceridade com que enxerga a história inteira. Mostra também a triste realidade dos horrores da guerra, a rotina real e cruel de pessoas que passam por isso todos os dias. Famílias separadas em busca de condições melhores para viver e que precisam passar por horrores para conseguir o mínimo de dignidade. Um ótimo filme sobre o melhor e o pior do ser humano."

O que: filme "As Nadadoras". | **Onde assistir:** Netflix.

COMO APRENDER A ESCUTAR O OUTRO?

Dica da consultora associada Dasein EMA Partners Brazil, Jovaneide Polon.

O que está envolvido na escuta, além do julgamento e de uma certa presunção de ser dono da verdade? Essa é uma das reflexões propostas pelo vídeo “Como aprender a escutar o outro?”, do psicanalista e professor Christian Dunker. Segundo a consultora associada da Dasein EMA Partners Brazil, Jovaneide Polon, autora da dica, em sua fala o psicanalista também aborda as armadilhas que permeiam a comunicação e que prejudicam a nossa capacidade de escutar o outro a partir de um lugar de troca e compartilhamento e estar aberto a novas descobertas nessa interação.

Um dos pontos é o que ele chama de ‘desejo de surdez’, como descreve Polon. “O quanto estou comunicando a partir dos meus interesses, valores, premissas e crenças que podem inibir ou impedir a minha capacidade de escuta de forma genuína e aberta”, destaca. “Nunca se falou tanto de comunicação como nos tempos atuais. Considerando que 2022 foi um ano desafiador, que testou a nossa capacidade de relacionamento pela comunicação em todas as suas formas, dada tamanha polarização política, é importante se fazer uma pergunta: como anda a sua capacidade de escutar? Para ela, refletir, a partir da nossa consciência e da qualidade das relações que temos estabelecido com os outros, é um passo importante para a nossa evolução.

O que: vídeo “Como aprender a escutar o outro?”, de Christian Dunker para a Casa do Saber. | **Onde assistir:** Youtube.

NOVOS ENCONTROS PARA SEGUIR EM FRENTE

Dica da researcher da Dasein EMA Partners Brazil, Brenda Martins.

Como lidar com o luto após uma grande perda? O filme “The Starling” aborda essa e outras questões ao contar a história de Lily e do contato que ela estabelece com uma ave ferida e um antigo psiquiatra, que agora atua como médico veterinário, Dr. Larry Fine. Brenda Martins, researcher da Dasein EMA Partners Brazil, e autora da dica, diz que a partir desse acontecimento a personagem é levada a refletir sobre a fragilidade da vida e sobre como as pequenas coisas podem ter um grande significado.

“É um ótimo filme para compreender a importância de enfrentar as dificuldades, mesmo quando tudo parece perdido, mostrando a resiliência humana em momentos de dor e sofrimento. Ele também aborda temas como o perdão e o amor, apresentando como esses sentimentos podem ajudar durante os momentos difíceis. Além disso, o filme destaca a ideia de que sempre é possível encontrar conforto e conexão com outras pessoas, e que a solidariedade pode ser uma força poderosa para a superação.”

O que: filme “The Starling”. | **Onde assistir:** Netflix

APRENDENDO COM: EDU LYRA



“Não importa de onde você vem,
mas para onde você vai. E você
pode ir para onde quiser”



Fotografia: Malu Monteiro

Foi incentivado pela mãe, Maria Gorete, que Edu Lyra conseguiu o estímulo necessário para criar o que é hoje uma referência em empreendedorismo social no mundo: a ONG Gerando Falcões. Nascido em uma favela da grande São Paulo, Lyra começou vendendo, de porta em porta, o livro “Jovens Falcões”, de sua autoria. Com o dinheiro, fundou a entidade que já impactou mais de 700 mil pessoas em 5 mil favelas de 25 estados brasileiros.

Por mais que a sua história seja uma exceção nas comunidades do país, ele trabalha arduamente para mudar essa realidade: “eu não quero que um favelado vença. Quero que a favela vença de forma coletiva e integrada.” Acompanhe, a seguir, mais sobre esta grande história.

“

Precisamos aprender a lição inicial de cidadania e respeito ao próximo, inserindo com urgência a inclusão racial nos ideais da nossa sociedade.

”

À frente da Rede Gerando Falcões você chamou a atenção de grandes executivos e empresas para a realidade dos jovens de comunidades carentes. Líderes como Jorge Paulo Lemann, Rubens Menin e Guilherme Benchimol, por exemplo, apoiam suas iniciativas. Várias outras lideranças elogiam sua conduta de gestão (inspirada no

modelo Ambev). Como se deu a construção da conduta de gestão da Gerando Falcões e como foi o caminho até a mobilização das principais empresas do país?

A gente vem investindo em tecnologia e inovação há muito tempo. Investimos em plataforma, desenvolvimento de códigos, ampliação da capacidade de nuvem e formação do nosso time de Comunicação. Além disso, temos um leque de parceiros incríveis que, em momentos de crise, contribuem imensamente para disseminar a informação. Nessas horas sabemos quem criou bons times e relação de confiança com os doadores. A Gerando Falcões é auditada pela KPMG, com balanços e relatórios públicos. Somos transparentes com nossa base de doadores, e as pessoas percebem valor nisso. Durante a última campanha mobilizamos 44 mil doadores individuais e criamos uma instabilidade no sistema do banco. Ou seja, usando a tecnologia em plena potência para escalar soluções de impacto na ponta.

“

Eu não quero que um favelado vença. Quero que a favela vença de forma coletiva e integrada.

”

Apesar de homens e mulheres negras terem aumentado a sua presença nas universidades, apenas 3% chegam a cargos na diretoria ou gerência das empresas, segundo o IBGE.



Fotografia: Gerando Falcões/Divulgação

É consenso que investir em educação é a melhor forma de preparar os jovens das favelas para postos de liderança. Mas estar apto não basta, já que muitos perdem a disputa devido à discriminação. De líder para líder: como quebrar a barreira do preconceito nas empresas?

Precisamos aprender a lição inicial de cidadania e respeito ao próximo, inserindo com urgência a inclusão racial nos ideais da nossa sociedade. Não adianta apenas fazer um post no dia da Consciência Negra. É necessário estipular metas. Na Gerando Falcões, 70% da liderança total é feminina, e 63% de mulheres em cargos da alta liderança. No total, 39% de todos os funcionários são mulheres negras.

Por meio de um ecossistema de desenvolvimento social, envolvendo educação, emprego, esporte e cultura, a Rede Gerando Falcões vem mudando o destino de milhares de jovens que moram em favelas do Brasil. Fale mais sobre os bastidores dessa estratégia como forma de inspirar outros profissionais e empresas.

Para pensar em uma estratégia de longo prazo e ter força para colocá-la em prática, uma das nossas iniciativas foi expandir o nosso trabalho, compartilhando nosso conhecimento com outras ONGs que possuem o potencial de gerar transformação em seus territórios. Mais de mil líderes sociais se formaram na Falcons University.

Atualmente, temos quase 14 mil favelas no nosso país e, para que nosso trabalho seja relevante, precisamos de uma operação em alta escala. Além disso, é preciso ter um modelo com metas, indicadores de performance, rituais de gestão, tudo baseado em dados, e isso nos ajuda muito a pensar em soluções futuras.

“

Na Gerando Falcões, 70% da liderança total é feminina, e 63% de mulheres em cargos da alta liderança.

No total, 39% de todos os funcionários são mulheres negras.

”

Você é um grande exemplo, não só para jovens, mas para lideranças dos mais diversos setores. Na sua caminhada, quais foram as pessoas que te inspiraram?

Minha mãe sempre foi minha grande inspiração. Ela dizia sempre: “Não importa de onde você vem, mas pra onde você vai. E você pode ir para onde quiser”. E eu acreditei nisso. Minhas experiências de vida também serviram para eu pensar no meu propósito e missão. Perdi amigos para a violência, fui visitar meu pai no presídio por diversas vezes. Eu

venci a pobreza na minha própria vida, agora quero vencê-la em escala com meu time e nossos parceiros. Eu não quero que um favelado vença. Quero que a favela vença de forma coletiva e integrada.

“

Compartilhamos nosso conhecimento com outras ONGs que possuem o potencial de gerar transformação em seus territórios.

”

“A pobreza vai virar peça de museu”. Pensando no poder dessa mensagem, conte quais são os planos de futuro e desenvolvimento da rede Gerando Falcões.

Pretendemos levar a pobreza da favela ao museu, e não a favela em si. Nós queremos uma transformação completa, que é a proposta do Favela 3D (Digna, Digital e Desenvolvida), uma solução viável para a superação da pobreza no Brasil e que pode ser uma política pública para essa missão. Precisamos resolver os nossos problemas, que são urgentes e cruciais. Somos a última geração que tem a chance de mudar o futuro.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

Como avaliar para avançar?

As complexidades do mundo contemporâneo exigem uma revisão das avaliações de desempenho e habilidades. Entenda como o diagnóstico de potencial pode ser um caminho para construir carreiras significativas.



Fotografia: Caleb George / Unsplash.

Avaliar e ser avaliado: eis a questão. Esse é um dilema que permanece intacto às mais profundas transformações sociais ou corporativas. Basta olhar para trás – quanta coisa mudou nas últimas décadas, e, mesmo assim, o assunto nunca saiu da berlinda. Um dos motivos está ligado à natureza humana – as pessoas não gostam de testar o outro, muito menos de serem testadas.

No entanto, o que mais tem incomodado os profissionais não é a avaliação em si, mas a forma pela qual ela é conduzida. No Brasil, apenas três em cada 10 funcionários estão satisfeitos com as metodologias usadas nas empresas, segundo pesquisa da consultoria WTW para o jornal Valor Econômico, realizada com 800 companhias no mundo. Outros estudos endossam o que parece ser um consenso entre profissionais e gestores de pessoas: é preciso rever a forma de testar a performance e habilidades.



A avaliação de potencial identifica o que as pessoas sabem na prática, o que elas poderão saber no futuro e quando elas estarão preparadas para os desafios.



Ao usar as avaliações como recursos de desenvolvimento, como boas oportunidades de ouvir o colaborador, é possível ressignificá-las. E mais: quando associadas ao futuro, à capacidade potencial que mora em cada pessoa, elas passam a ser compreendidas como primordiais. Afinal, é impossível avançar sem avaliar.

DIAGNÓSTICO DE POTENCIAL COMO DIVISOR DE ÁGUAS



Nas tradicionais avaliações de desempenho, realizadas internamente por boa parte das empresas, são analisados, sobretudo, o trabalho passado, aquele que já foi realizado pelo colaborador. Dependendo da forma que são conduzidas, elas nem sempre impulsionam a performance ou estimulam a pessoa a olhar para a frente.

Rever esse modelo pensando nas necessidades atuais e combiná-lo com avaliações que tenham foco nas potencialidades do profissional, é uma alternativa mais coerente com um mercado em constante transformação e marcado por relações complexas. Segundo a CEO da Dasein EMA Partners Brazil, Adriana Prates, a avaliação de potencial traz benefícios significativos para as empresas e funcionários, e, conseqüentemente, para a performance de equipes. “É uma ferramenta que estimula o autoconhecimento, permitindo a identificação de seus pontos fortes e de pontos que precisam de desenvolvimento. A partir daí, é possível traçar planos e metas individualizados, com ações práticas, além de proporcionar reconhecimento e oportunidades de crescimento para os colaboradores.”

De acordo com a dirigente, o método tem gerado maior retenção dos talentos, aumento da produtividade, melhoria no clima corporativo e da sintonia entre os times, já que a avaliação de potencial ajuda na compreensão e na colaboração entre equipes. “O engajamento e a eficiência dos projetos também aumentam muito em um local de trabalho que investe no desenvolvimento e tem como prioridade as pessoas, pois elas sentem que estão fazendo uma melhor atuação e que são essenciais para o bom funcionamento do sistema de uma empresa.”

Verificar a capacidade potencial é também um forte aliado dos processos de sucessão. “A empresa tem a necessidade em criar sucessores a fim de que seus cargos críticos sejam preenchidos de forma eficaz e o planejamento sucessório deve começar anos antes dessa demanda surgir. Uma verificação de capacidade potencial é válida quando ela é capaz de identificar o que as pessoas sabem na prática, o que elas poderão saber no futuro e quando elas estarão mais preparadas e prontas para enfrentarem desafios de elevada complexidade e incerteza, afinal talento é o que você faz quando não sabe o que fazer.”

Nem todas as pessoas com alto desempenho têm condições de assumir atribuições de maior complexidade. A avaliação correta e um diagnóstico preciso desse potencial de crescimento é uma valiosa ferramenta de gestão.

COMO CONSTRUIR CARREIRAS SIGNIFICATIVAS?

Segundo o Relatório de Tendências de Trabalho da Microsoft, que ouviu 20 mil trabalhadores de 11 países, 68% dos entrevistados ficariam mais tempo na empresa se tivessem oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira. Pensar na criação de carreiras significativas – e no ganho para a pessoa e para o negócio – faz parte do escopo da avaliação de potencial.

A partir desse tipo de análise, como explica Adriana Prates, é possível identificar quem possui potencial de desenvolvimento e crescimento, auxiliando a empresa a mapear onde e como deve investir em seus talentos. “Em relação aos trabalhadores, é muito mais motivador e seguro atuar em um local em que é possível ver os em-

penhos da empresa em desenvolver as pessoas com ações que as impulsionam, gerando uma sensação de maior pertencimento e vontade de contribuir cada vez mais. É muito importante que os funcionários percebam a relevância do trabalho deles e que saibam que é do interesse da empresa que cheguem a cargos cada vez mais altos, o que gera, conseqüentemente, resultados e entregas melhores para a empresa.”

“

Nem todas as pessoas
com alto desempenho
têm condições de assumir
atribuições de maior
complexidade.

”

A análise de potencial traz, ainda, um olhar estratégico e auxilia na identificação de habilidades e competências que serão mais valorizadas no futuro. “Isso permite que a empresa crie planos de carreira alinhados com as necessidades futuras do mercado e que tenha colaboradores com as habilidades necessárias para se adaptar às mudanças e permanecer competitiva”, destaca Prates.

FEEDBACKS CONSTANTES E AVALIAÇÕES RECÍPROCAS

No Magalu, uma das maiores varejistas do Brasil, com mais de 38 mil colaboradores, prevalece a disciplina e consistência na avaliação de desempe-



Fotografia: Christina Wocintechchat / Unsplash.

nho pessoal e dos times. De acordo com a diretora executiva de Gestão de Pessoas, Patrícia Pugas, “o que não pode ser medido, não pode ser melhorado. Por isso investimos bastante energia nessa questão. Faz parte da nossa cultura o feedback constante entre líderes e liderados, mas também temos mecanismos estruturados para incentivar e estimular que a avaliação seja recíproca.”

“

As pesquisas de clima semanais são um importante farol para saber o que os colaboradores estão pensando e buscando.

”

Ela conta que essa estratégia é composta por quatro etapas, que incluem avaliações comportamentais de desempenho, nas quais colaboradores são avaliados por pares, subordinados e líderes. As outras etapas estão relacionadas à definição de metas de longo e curto prazo, em eventos estratégicos com lideranças; acompanhamento das metas, em reuniões mensais e trimestrais; e reconhecimento e bonificações pelo atingimento das metas propostas, seja em promoções de carreira, seja em méritos e recompensas financeiras em no programa de participação de lucros e resultados.

“PRATAS DA CASA”

De acordo com Patrícia Pugas, a maioria das vagas abertas no Magalu é preenchida por colaboradores que já trabalham na empresa, os famosos “pratas da casa”. “Temos essa característica muito forte em nossa cultura, de dar oportunidades e estimular que o colaborador

trace seu próprio plano de carreira e se engaje em busca de atingir o seu sucesso profissional. Não há caminhos únicos, as vagas abertas são compartilhadas com todos e cada profissional pode exercer seu protagonismo e definir sua própria trilha em busca de crescimento.”

Para isso, a companhia oferece diversas ações que estimulam o aprendizado constante, como destaca a dirigente. “Temos, por exemplo, o programa de gerente em treinamento, que prepara os profissionais para uma carreira futura; temos o Portal do Saber, uma plataforma interna de e-learning com uma variedade de cursos, que permite que o colaborador possa aprender e iniciar estudos, ainda que não seja sua área de atuação; e o programa de bolsa de estudos, também disponível a qualquer colaborador para qualquer curso que deseje realizar, sem a necessidade de ser uma área relacionada à sua, o que também possibilita uma variedade de formações e mudanças de carreira.”

Em 2023, a empresa já distribuiu mais de 2.500 bolsas neste formato. “Queremos, cada vez mais, que nossos funcionários estejam preparados e prontos para assumir desafios onde quer que eles surjam, uma vez que todo ‘prata da casa’ é mais aderente à cultura, valores e propósito da companhia”, sublinha a diretora.

ESCUTA ATIVA EM ENCONTROS SEMANAIS

No Grupo Boticário, uma das mais importantes holdings da área da beleza no Brasil, com 12 mil funcionários, a avaliação e desenvolvimento da performance passa por ouvir os colaboradores de forma constante. Por meio de pesquisas

semanais e o uso da tecnologia, a companhia avalia o nível de cansaço, o envolvimento com projetos e relação com lideranças.

“

As organizações são formadas por pessoas que vão formando outras pessoas e assim sucessivamente.

”

Segundo a diretora de Jornada do Colaborador, Renata Simioni, as pesquisas de clima semanais são um importante farol para saber o que os colaboradores estão pensando e buscando no ambiente de trabalho, garantindo agilidade na resposta da liderança para suas demandas. “É uma estratégia que nos confere um entendimento eficaz e ágil do clima organizacional, já que acompanhamos os indicadores de clima semana a semana. Isso nos dá ainda mais confiança sobre o ambiente que construímos, como é visto pelos nossos colaboradores, sendo um importante termômetro para entendermos como estamos, o que podemos melhorar e quais são as necessidades de cada colaborador.”

A dirigente conta que o método possibilita um olhar macro de toda a companhia, bem como segmentado por vice-presidências e diretorias. “Esses recortes são muito ricos e nos apoiam ativamente para proporcionar o ambiente de trabalho que desejamos e que as nossas pessoas esperam e desejam. Em média, semanalmente, temos mais de 60 mil perguntas respondidas com mais

de 3 mil feedbacks escritos com uma média de 10 mil usuários respondendo. É muito importante tangibilizar em números para dar uma dimensão da potência desse instrumento de gestão.”

Outra premissa do Grupo Boticário, é que a tecnologia se torne acessível para toda a companhia. Cada interação dentro do ecossistema gera dados que são usados para melhorar processos, produtos e experiências. “Queremos que o RH seja mais tech e que a tecnologia seja mais humana, pois pessoas e tecnologia precisam e já caminham lado a lado.”

O PAPEL DAS LIDERANÇAS NA GESTÃO DA PERFORMANCE E BEM-ESTAR

As organizações são formadas por pessoas que vão formando outras pessoas e assim sucessivamente. Isso mostra a importância das lideranças serem bem qualificadas e a responsabilidade que têm na geração de conhecimento, como ressalta a CEO da Dasein Ema Partners Brazil, Adriana Prates. “A melhor forma de exercer a liderança é por meio do exemplo. É essencial ter essa consciência e buscar sempre se aprimorar e ter comportamentos que estimulem as atitudes desejadas na equipe. O que melhor forma um líder são suas experiências e aprendizados que vão moldando os comportamentos futuros a partir de muita disciplina, foco e humildade para aceitar as imperfeições próprias e dos outros.”

Nutrir a cultura da liderança que aprende e compartilha é um dos focos do Grupo Boticário, como destaca Renata Simioni. “Transparência, interação entre times, agilidade, autonomia e clareza dos papéis e responsabilidades são es-

senciais. Entendemos que a liderança tem papel fundamental no processo de gestão e desenvolvimento dos colaboradores. Por isso, procuramos criar oportunidades para que cada vez mais os líderes estejam mais próximos de suas equipes, acompanhando, apoiando e ampliando ainda mais a escuta ativa, contribuindo para um processo de trocas de experiências, algo super importante para a companhia.”

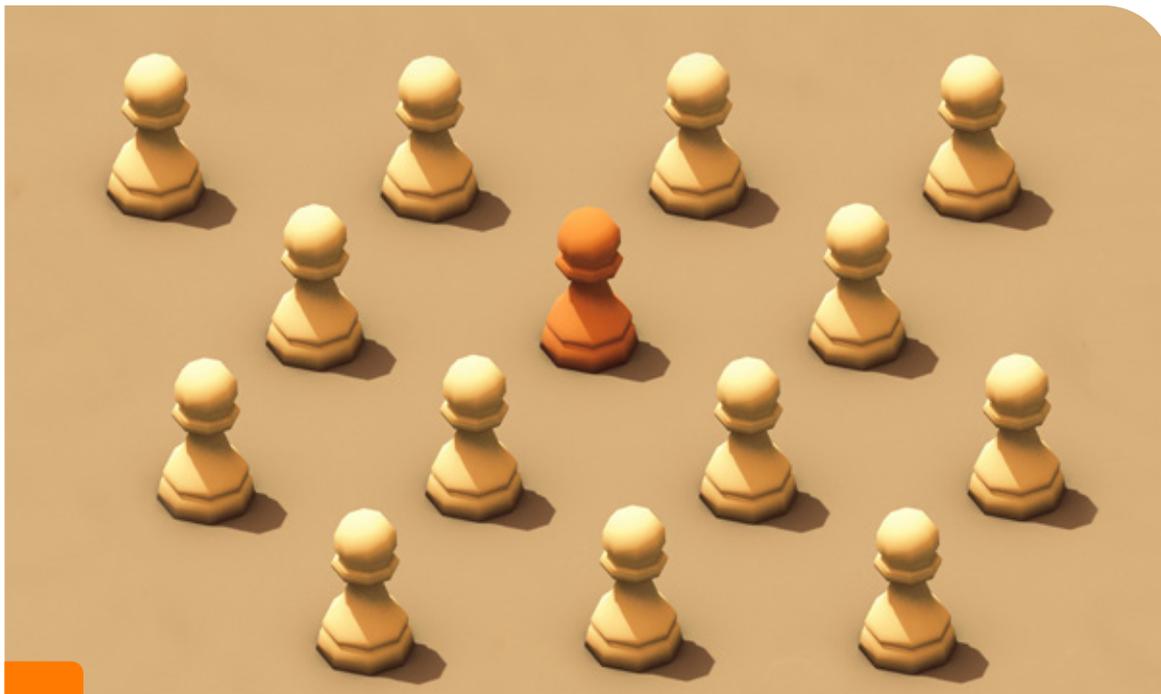
“

O que não pode ser medido,
não pode ser melhorado.

”

Segundo ela, são realizados comitês com foco no desenvolvimento, com feedbacks acionáveis e conectados às ambições profissionais dos funcionários. “Além disso, vale ressaltar a Academia de Liderança, que tem foco na preparação das pessoas, gerar coesão e direcionamento para os líderes, tanto os que estão recentes em cadeiras de liderança ou que já têm mais tempo em cargos de gestão. Os temas passam por comportamentos esperados dos líderes, temas estratégicos para o ano, rodas para discussão de temas atuais, encontros presenciais, workshops sobre aprendizado, entre outros.”

A segurança psicológica e seus impactos na rotina de trabalho é, também, tema de capacitações frequentes com as lideranças do Grupo Boticário. “Sabemos que ambientes seguros propiciam um terreno mais favorável à inovação. Além disso, o tema da saúde integral é frequente nas nossas interações com líderes e colaboradores, pois o cuidado com as pessoas passa por não



Fotografia: Christina Wocintechchat / Unsplash.

responsabilizar o indivíduo por seu bem-estar, mas, sim, entendê-lo em sua integralidade e criar uma rede de prevenção e apoio.”

Para Patrícia Pugas, todo líder, de forma geral, precisa pensar na saúde integral do seu time, no equilíbrio profissional e pessoal. “Acredito que a atenção à saúde começa por nós, lideranças, e depois temos condição de criar uma cultura de saúde e bem-estar na organização. Se não cuidamos da nossa própria saúde, como cuidar da saúde de toda a equipe?”

O Magalu incentiva e oferece estrutura para não só a alta liderança, mas toda a companhia ter um olhar de autocuidado e a buscar o equilíbrio pessoal e profissional. “Temos um benefício de telepsicologia à disposição de todos os colaboradores, além de mantermos programas voltados à saúde, com uma série de lives, palestras e ações educativas que visam a reflexão de todos para o tema.”

“LEVAR AO ACESSO DE MUITOS O QUE É PRIVILÉGIO DE POUCOS”

Não basta oferecer a mesma oportunidade a todos, mas sim realizar ações para que todos tenham o mesmo acesso. Promover programas de desenvolvimento focado nas minorias é um exemplo. Segundo Patrícia Pugas, a diversidade sempre esteve na essência do Magalu, companhia fundada por uma mulher há 65 anos. “Nossa empresa já nasceu com um forte DNA de diversidade e, não por coincidência, nosso propósito de ‘levar ao acesso de muitos o que é privilégio de poucos’ reflete esse compromisso de alguma forma.”

“Acreditamos na diversidade como mindset e desenvolvemos programas consistentes que nos conduzam, cada vez mais, para um mundo

democrático, inclusivo e diverso. Acreditamos também que somos um recorte bem representativo da sociedade brasileira e que, dessa forma, devemos ver refletida na empresa a essência da sociedade. Empresas melhores fazem pessoas melhores. Pessoas melhores, um mundo melhor. Temos metas específicas para buscarmos evoluir nessas questões e desenvolvemos programas - como o trainee exclusivo para pessoas negras, o programa de diversidade e inclusão para pessoas com deficiência em tecnologia, o 40+ e o 50+, para contratação de profissionais dessas idades, o LuizaCode, para contratar mais mulheres na tecnologia, entre outros.”

“

Queremos que
o RH seja mais tech
e que a tecnologia seja
mais humana, pois
pessoas e tecnologia
precisam e já caminham
lado a lado.

”

Envolver lideranças e altas lideranças em encontros sobre diversidade e inclusão é uma das estratégias do Grupo Boticário. “O nosso CEO, Fernando Modé, participa voluntariamente das reuniões dos grupos de afinidade Gerações (50+), Pessoas com Deficiência e Orgulho GB (LGBTQIA+), nos inspirando sobre a importância de estar próximo e disponível para ouvir as pessoas”, conta Renata Simioni.

Pensando na capacitação e ampliação de acesso, o Grupo Boticário oferece programas de mentoria voltados exclusivamente para pessoas de grupos minorizados, incluindo ferramentas de desenvolvimento pessoal, profissional e networking.

DIVERSIDADE NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO E SUCESSÃO



Como forma de evitar processos tendenciosos de recrutamento, seleção e sucessão, as consultorias que integram o grupo internacional EMA Partners trabalham de forma crescente para desconstruir preconceitos e garantir que a diversidade esteja presente em todas as fases do processo de recrutamento, desde a elaboração do perfil do candidato até a seleção final. Para isso, a EMA e seus parceiros, como a Dasein, investem em formação e capacitação da sua equipe, para que os consultores tenham uma compreensão mais profunda sobre o tema e possam aplicá-lo em suas práticas.

De acordo com Adriana Prates, a Dasein realiza um trabalho focado nas lideranças, auxiliando na criação de uma cultura inclusiva, estabelecendo políticas e práticas que promovam a diversidade. “Estimulamos a criação de comitês de diversidade e inclusão, a promoção de treinamentos sobre preconceito, a adoção de medidas para eliminar a discriminação no local de trabalho, suporte financeiro para a educação, treinamento de liderança e mentoria e ter lideranças de diferentes origens e perspectivas.

CINCO BENEFÍCIOS DO DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADE POTENCIAL

A identificação de potencial é uma estratégia valiosa para empresas que buscam o sucesso a longo prazo. Ela leva a um desenvolvimento de talentos mais efetivo, melhorias na produtividade e na tomada de decisão, além de preparar a empresa para o futuro, especialmente no que se refere à sucessão de lideranças e geração do retorno de investimento. Conheça, a seguir, cinco grandes benefícios dessa estratégia.

Entendimento aprofundado das relações. A avaliação leva ao entendimento não apenas da organização e do indivíduo, mas as formas pelas quais eles interagem;

Compreender a complexidade dos novos tempos. Na busca de sustentabilidade e crescimento, as empresas devem se estruturar por padrões de trabalho mais complexos que irão exigir diferentes capacidades para o sucesso do negócio;

Indicar um talento para cada desafio. Cada nível de complexidade exige diferentes talentos para compreender e conduzir o trabalho, de forma que possam aplicar o conhecimento e exercitar sua capacidade de discernimento e julgamento, de modo a alcançar os objetivos.

Mostrar como escolher caminhos ou construir novos. A criatividade é uma qualidade humana, mas a criatividade pode ser bloqueada, reprimida ou mal utilizada se não conseguirmos alocar pessoas de acordo com suas capacidades. A questão é o que fazer para permitir sua manifestação.

Compreender a capacidade atual das pessoas e estimar seu crescimento ao longo do tempo. Essa é uma estratégia para antever os níveis de complexidade de trabalho futuro e capacidade de cada pessoa. A partir daí, é possível gerenciar os talentos em diferentes níveis e criar a base para planejar o desenvolvimento de pessoas e a sucessão.



Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brazil.

Fotografia: Glauber Prates



Patricia Pugas é diretora executiva de Gestão de Pessoas do Magalu.

Fotografia: Arquivo pessoal



Renata Simioni é diretora de Jornada do Colaborador do Grupo Boticário.

Fotografia: Arquivo pessoal

OBSERVATÓRIO

COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE CHATGPT

*Assim como o pensamento, a comunicação
deve ser exercitada, não automatizada*



“Escrever é fácil: você começa com uma letra maiúscula e termina com um ponto final. No meio você coloca ideias.” Era com a sua costuma ironia que o poeta chileno Pablo Neruda chamava atenção para o árduo trabalho de se comunicar bem – seja por meio da escrita ou da oratória.

Crítico do “dom divino”, ele desmistificou, em vários relatos e obras, o talento como elemento essencial à escrita. No lugar dele, a exigência de dedicação, prática e trabalho contínuo. Segundo o ganhador do Prêmio Nobel de Literatura, comunicar ideias com desenvoltura está mais para uma habilidade que pode ser construída e aperfeiçoada, do que para vocação, que a pessoa tem ou não tem.

Se é a prática que nos leva a desenvolver e aprimorar competências, não seria prudente colocar em perspectiva a automação digital de exercícios importantes para a nossa evolução, como é o caso da comunicação? Cá para nós, sim. Ainda mais diante do frenesi criado pelo ChatGPT e seu crescimento meteórico.

A TECNOLOGIA QUE FALTAVA?

Como um antídoto para bloqueios criativos de comunicação, ele promete organizar, por meio de textos de diversos estilos e formatos, ideias com começo, meio e fim. Tudo em segundos. Desenvolvido pela OpenAI, empresa americana de pesquisa em inteligência artificial, o ChatGPT tem sido usado para redigir apresentações, comunicados, e-mails difíceis, artigos e o que mais estiver na mente confusa do usuário.

Usando a Rede Neural de Transformadores (método que ensina computadores a processarem dados como o cérebro humano), a tecnologia é capaz de entender e processar a linguagem natural, respondendo a perguntas e gerando textos ao gosto do freguês, de uma forma inteligente e humanizada.

Mostrou-se, ainda, uma boa fonte de pesquisas, pois reúne bilhões de textos da internet, incluindo fontes famosas como Wikipédia, Reddit e as redes sociais. Para muitos, a tecnologia que faltava – o que explica ser a plataforma com crescimento mais rápido da história (são mais de 100 milhões de usuários mensais ativos em dois meses, superando o TikTok que levou nove meses para chegar a esse número). É aí que mora o problema.

“

Escrever é fácil: você começa com uma letra maiúscula e termina com um ponto final. No meio você coloca ideias.

”

PENSAR É UM EXERCÍCIO

A partir do momento que delegamos a um robô determinadas atividades, deixamos de executá-las. Está aí o “efeito Google”, atrelado ao baixo exercício de memorização. De acordo com pesquisa da Universidade de Harvard,



Fotografia: Jason Goodman / Unsplash.

nos EUA, o uso constante de ferramentas de busca prejudica a memória ao criar dependência do usuário – já que as informações podem ser acessadas a qualquer instante, não é necessário armazená-las na memória.

“

O uso excessivo de buscadores digitais tem prejudicado algo essencial ao desenvolvimento humano: o processo de aprendizado.

”

Se fossem dados banais, tudo bem - assim o cérebro teria espaço livre para armazenar o que importa. Mas o uso excessivo de buscadores digitais tem prejudicado algo essencial ao desenvolvimento humano: o processo de aprendizado. Essa conclusão é fruto de um estudo realizado pela empresa de segurança digital Kaspersky com 6 mil pessoas em países da União Europeia.

Ao receberem uma questão, 57% dos entrevistados da pesquisa tentaram sugerir uma resposta sozinhos, mas desse percentual 36% acabou usando a internet para elaborar sua resposta. Ao final do estudo, 24% dos entrevistados admitiram esquecer a informação logo após utilizá-la para responder a pergunta. Ou seja, boa parte dos participantes não aprendeu com o que acabou de pesquisar.

O FUTURO DO APRENDIZADO

Assim como o aprendizado, a escrita é um caminho a ser percorrido, com desafios e descobertas. Durante o trajeto, novas informações são apresentadas, surgem soluções para resolver problemas e esse conteúdo é relacionado à bagagem de cada pessoa, criando conexões que se transformam em aprendizados. Não à toa, a escrita é considerada um dos grandes marcos da evolução da humanidade – além de registrar fatos históricos, ela é um exercício de compreensão do mundo.

A ausência desse processo, quando há o uso excessivo da automação, é uma das grandes preocupações, principalmente quando se fala da nova geração de profissionais. É inegável que os jovens que cresceram usando a internet têm uma capacidade enorme de encontrar informações de forma muito rápida. No entanto, essa rapidez está ligada, muitas vezes, à falta de profundidade e à dificuldade de elaborar bons argumentos. Como se sabe, respostas rasas não solucionam problemas.

SE INSPIRE, MAS NÃO COPIE

Longe de tirar o mérito do avanço tecnológico representado pelo ChatGPT – além de ser um marco para a inteligência artificial e processamento de linguagem natural, a ferramenta contribui para inovações em diversas áreas envolvendo atendimento e relacionamento com clientes (uma evolução do chatbot), análise de dados e interações de consumidores, entre outros.

Suas respostas, em grande parte das vezes bem estruturadas, podem servir de inspiração para a

construção de argumentos. Ou seja, criar a partir dos resultados que a tecnologia te entrega é uma alternativa que pode enriquecer o seu trabalho – muito diferente de copiar. Como o ChatGPT usa bilhões de fontes e dados de conteúdos existentes, você entregaria uma reprodução de informações da web – ponto que vem gerando muitos questionamentos em torno da segurança e ética com as informações.

“

Se é a prática que nos leva a desenvolver e aprimorar competências, não seria prudente colocar em perspectiva a automação digital de exercícios importantes para a nossa evolução?

”

É comunicando, do seu jeito, com autenticidade, que você coloca a sua marca pessoal no que produz. Essa é uma característica que conta muito para o futuro de qualquer profissional. Como indicam as pesquisas, se comunicar com empatia permanece como uma das soft skills mais buscadas do mundo. Fundamental para o engajamento, desenvolvimento, geração de confiança, além de evitar uma série de problemas de relacionamento – sobretudo em rotinas que prometem se digitalizar mais a cada dia.

DASEIN CONVIDA: LUIZ ADELMO LODI

Tecnologia e gestão para inserir as pessoas no centro do cuidado

Quando analisamos, retrospectivamente, os motivos que poderiam levar um grupo de médicos já estabelecidos no mercado mineiro a aspirar a criação de um complexo hospitalar na segunda década dos anos 2000, em um ambiente já plenamente dominado por instituições maduras, percebemos que apenas uma forte motivação poderia nos ter trazido até aqui.

Atuando no contexto de uma medicina que lida com pacientes muito graves, mas que, em sua maioria, conseguem superar a doença e se curar, às custas de tratamentos de alta complexidade e que trazem um sofrimento intenso, tanto físico quanto emocional, percebemos a importância de que esses indivíduos deveriam ser acolhidos integralmente na sua jornada rumo à superação.

Assim, nasceu o Instituto Orizonti, do Grupo Oncomed, de Belo Horizonte. Há pouco mais de 10 anos, ensejamos um esforço grande na maturação de um projeto audacioso em nossas Minas Gerais, que sempre teve uma história de grande tradição médica no Brasil.

Quando se tem como meta criar uma grande instituição com o objetivo de colocar o paciente no centro do cuidado, em pleno século 21, impõe-se necessariamente uma utilização intensiva de tecnologia. Assim, optamos pela utilização do sistema de ERP mais evoluído disponível no mercado, o sistema Tasy versão HTML 5. Tal tecnologia permite a construção de registros assistenciais bastante estruturados, que propiciam a elaboração de plataformas de Business Intelligence (BIs), que permitem um monitoramento e controle bastante sofisticado dos processos tanto assistenciais quanto operacionais e estratégicos.

O desafio de reunir um grupo grande de profissionais médicos e de equipes multidisciplinares com tão relevante expertise, trazendo tudo isso no bojo de uma cultura de excelência, está calcado no calor humano, no respeito, cooperação, inovação e ética. Quando, após dois anos e meio de vida, percebemos que somos conhecidos e reconhecidos por criar um diferencial de atendimento e uma experiência única para nossos pacientes, iné-

dita no mercado mineiro, percebemos o quão importantes para a nossa sociedade estamos nos tornando.

“

Calor humano, respeito,
cooperação, inovação
e ética são os valores
da nossa cultura.

”

Dentro desse objetivo, implantamos sistemas bastante inovadores para monitoramento de linhas de cuidado e acompanhamento, em tempo real, de sinais e sintomas de pacientes enfermos, inclusive oncológicos, utilizando recursos de inteligência artificial como, por exemplo, aprendizagem de linguagem natural. Sob o ponto de vista de tecnologia médica, é necessário ressaltar que a utilização de sistemas robóticos está disseminada, ubiquamente, em nosso meio. Assim, o grande objetivo a ser perseguido, é a aglutinação de equipes com competências extremamente diferenciadas. Tendo como exemplo, a cirurgia robótica de artroplastia do joelho (implantação de prótese total), utilizando o ROSA Knee (sistema ro-

bótico da Zimmer Biomet), o Instituto Orizonti já assumiu o segundo lugar do Brasil no quantitativo realizado, com 235 cirurgias, em 14 meses e com resultados clínicos extremamente positivos.

Em relação ao robô Da Vinci (sistema robótico da Intuitive Surgical), em operação há cerca de 18 meses, já foram realizados mais de 570 procedimentos de grande porte, que é um número bastante relevante para uma instituição tão jovem.

Consideramos que, o mais importante disso tudo, é que todas essas iniciativas enumeradas acima, sejam viabilizadas com o foco sempre voltado para os nossos valores. Percebendo que se o que prepondera hoje no mercado da saúde, é uma atividade voltada, exclusivamente, para resultados financeiros, é com imensa satisfação que constata-se que o Grupo Oncomed veio com a missão de fazer diferente. Para finalizarmos, a criação do Instituto Orizonti, não apenas no sentido da infraestrutura grandiosa implantada aos pés da belíssima Serra do Curral nas Minas Gerais, veio para mudar o panorama da assistência médica em Belo Horizonte e se torna um grande legado para todo o povo mineiro.



Luiz Adelmo Lodi é médico oncologista, diretor técnico e Chief Medical Officer (CMO) do Instituto Orizonti.

Fotografia: Arquivo pessoal

DESACELERE

Estou reaprendendo a amanhecer no hoje

*Por Aluísio Cavalcante Jr.

Houve uma época em que morei no futuro.

Havia em minha vida um amanhecer no hoje,

Porém, com um anoitecer no amanhã.

Minha alma não conseguia acompanhar meu corpo.

Nem a felicidade, também.

Foi, então, que resolvi mudar meu olhar diante da vida.

Diminuí o ritmo dos passos.

Reduzi os dias de trabalho.

Reduzi as despesas diárias.

Passei a olhar o mundo de outra forma.

Me aproximei das pessoas.

Reaprendi a ler livros com um número limitado de páginas por dia,

para encontrar o sentido das palavras.

Voltei a caminhar e a observar os caminhos por onde meus pés seguiam,
saboreando a beleza dos passos.

Aprendi fotografia.

Aprendi violão.

Vou aprender a cantar.

Confesso que o aprendizado é contínuo.

Estou reaprendendo a amanhecer no hoje,

saboreando o agora em sua certeza presente, sem cobranças de futuros ou
amanhãs.

E, este aprendizado que começa em mim,

muitas vezes continua ao lado de outras pessoas, em lições necessárias à paz
que eu preciso

e que decidi encontrar como meu maior projeto de vida.

Aluísio Cavalcante Jr. é escritor, palestrante e professor de matemática e química.

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

