

A vez da média gerência

Mais que um valioso elo entre a força de trabalho e o alto escalão, a atuação dos gestores está diretamente ligada à satisfação profissional.

 **dnews**
ANO 15

EDIÇÃO AGOSTO/SETEMBRO 2024

D.NEWS® é uma publicação DASEIN®


EMA Partners
DASEIN
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: Javier Allegue / 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

ARTE E APRENDIZADO

Colaboradores da Dasein compartilham dicas culturais que aliam arte, entretenimento e ensinamentos sobre a vida dentro e fora do escritório.

.06

A POTÊNCIA DO ESPORTE

O diretor de RH da Aegea e maratonista Rodrigo Ronzella conta como a corrida potencializa a sua saúde física e mental, além das habilidades profissionais.

.10

IA COMO VIA DE INCLUSÃO

A CEO do ID_BR, Luana Génot, conta como a inteligência artificial pode contribuir para a promoção da igualdade racial nas empresas.

.14

EPI DA SAÚDE MENTAL

Para evitar riscos físicos, trabalhadores dispõem de EPIs. Mas como podemos evitar os riscos psicológicos? Questiona a jornalista Izabella Camargo em artigo.

.16

MÉDIA GERÊNCIA

Fundamental para a satisfação da maioria dos profissionais, a média gerência é um recurso valioso que deve estar conectado à estratégia das empresas.

.26

MAIS QUE SILÊNCIO

Impactante ou inofensivo, o não dito nas comunicações pode transformar as relações. Essa é a reflexão proposta pelo artigo inédito da psicóloga Thelma M. Teixeira.

ACHADOS DO TIME



A série "The Dropout" é baseada na ascensão e queda de Elizabeth Holmes, empresária já comparada a Steve Jobs.

CONSEQUÊNCIAS DA AMBIÇÃO DESENFREADA

Dica da analista da Dasein, Rebeca Prates.

Se você está em busca de uma série intrigante, que explora o mundo das startups e o poder da ambição desenfreada, "The Dropout" é a escolha certa, indica a analista da Dasein, Rebeca Prates. Estrelada por Amanda Seyfried, a produção, lançada em 2022, é baseada na história real de Elizabeth Holmes, empresária da área de biotecnologia já comparada a Steve Jobs. Fundadora da Theranos, uma empresa que prometia revolucionar a medicina com um simples teste de sangue, ela foi um dos nomes mais badalados do Vale do Silício.

"A narrativa faz um mergulho profundo na ascensão e queda de Holmes, oferecendo um olhar fascinante sobre como a combinação de carisma, manipulação e inovação pode criar e, também, destruir impérios", destaca Prates. Segundo ela, Seyfried entrega uma atuação impressionante, capturando a complexidade da protagonista com nuances sutis. "A série não só entretém, como chama atenção para temas importantes, como a ética nos negócios, e ainda serve de alerta sobre os perigos da cultura do 'fake it till you make it', comportamento que sugere que empreendedores 'finjam até conseguirem.'"

O que: série "The Dropout". | **Onde assistir:** Disney+

O CAMINHO DA INCLUSÃO

Dica da consultora associada da Dasein, Jovaneide Polon

Você se sente incluído e ouvido no trabalho? E na escola? E em casa? A partir dessas questões, a consultora associada da Dasein, Jovaneide Pólon, chama atenção para o livro “Os quatro estágios da segurança psicológica”, de Timothy Clark. “Uma das obras mais interessantes que li nos últimos tempos, o autor traz em primeiro plano várias questões que incentivam o despertar da nossa consciência, como a importância de se sentir incluído, se sentir acolhido, respeitado e aceito.”

Além da inclusão, a obra destaca outros três estágios para garantir a segurança psicológica: a importância de se sentir seguro para aprender, seguro para contribuir e seguro para se desafiar a fazer coisas diferentes, a inovar. “O primeiro estágio, sentir-se aceito, é a questão basal da diversidade e inclusão. Passa por ser reconhecido como alguém de ‘carne e sangue’, que independente de estereótipos, preconceitos ou julgamentos, traz a nossa humanidade como ponto de conexão em todas as interações sociais, além de uma visão sistêmica dos impactos sociais. Os demais estágios são abordados como uma evolução do primeiro. Eles falam sobre senso de pertencimento, sobre ter espaço de segurança para o aprendizado, estímulo à contribuição com autoconfiança, o que amplia as possibilidades de criatividade e inovação.”

O que: livro “Os quatro estágios da segurança psicológica”. | **Onde comprar:** livrarias online e de rua.

PARCERIA E CONFIANÇA MOVEM SONHOS

Dica da coordenadora técnica da Dasein, Jéssica Lima.

Inspirado em fatos reais, “O Resgate de Ruby” é um convite a percorrer a jornada do policial Dan rumo à conquista de um sonho: entrar para a unidade de elite K-9, de procura e resgate. Para acompanhá-lo neste desafio, ele busca por um cachorro para ser seu parceiro e encontra a cadela Ruby, que vive em um abrigo e perdeu as esperanças de adoção. É nesse relacionamento que mora os diversos ensinamentos do filme, como indica a coordenadora técnica da Dasein, Jéssica Lima.

Para não perderem a oportunidade, Dan e Ruby vão ter que aprender muito. A começar pela persistência, determinação e adaptação para superarem as adversidades. Eles vão precisar se adequar a novas situações e mostrar resiliência. Um dos pontos altos do filme, segundo Lima, diz muito sobre a importância da parceria, da confiança e da empatia. “A história enfatiza a necessidade de ter empatia e compaixão, tanto em relação aos animais, quanto às pessoas, mostrando como essas qualidades podem transformar vidas e comunidades. São lições inspiradoras, que nos motivam a acreditar em nossa capacidade, a valorizarmos as segundas chances e a importância das conexões genuínas para alcançarmos nossos objetivos.”

O que: filme “O Resgate de Ruby”. | **Onde assistir:** Netflix.

APRENDENDO COM: RODRIGO RONZELLA

“O esporte se
tornou o meu divã”



Linha de chegada da Maratona de Boston, nos EUA, em 2023. Uma das maiores do mundo. Fotografia: Acervo pessoal

Advogado tributarista, diretor de recursos humanos, conselheiro de administração e atleta: Rodrigo Ronzella mostra que o universo corporativo está bem mais próximo dos esportes do que se imagina. Muito mais que lazer, é desenvolvimento – físico e mental. Vem das maratonas sua inspiração para criar, inovar, superar desafios e produzir. Nesta entrevista, ele, que dirige o RH da gigante do saneamento, a Aegea, conta mais sobre sua trajetória nos esportes, fazendo um paralelo com as habilidades de liderança.

Em paralelo à vida corporativa, você é um destacado maratonista - já completou os principais circuitos do mundo como Boston, Berlim, NYC, Chicago, Paris, Lisboa, Rio e São Paulo. Ao se dedicar a atividades tão distintas, mostra a importância de ter equilíbrio entre a vida fora do escritório e o trabalho. Além desse equilíbrio, quais são os benefícios de encaixar o esporte na agitada agenda corporativa?

O esporte se tornou o meu “divã”. É correndo que eu alivio a pressão do dia a dia, cuidando da minha saúde mental. Correr também me deixa mais forte e me obriga a ter uma alimentação e um estilo de vida mais saudável, evitando todos os tipos de doença. Exceto pela Covid, eu nunca me afastei um único dia do trabalho. Além disso, durante as corridas, ao mesmo tempo que eu me desligo dos problemas, busco ideias e inspiração para superar os desafios. Sem dúvida, o esporte aumenta a minha produtividade.

Falando mais especificamente das maratonas, quais são os ensinamentos deste esporte que o senhor leva para a sua vida profissional?

Os treinos para uma maratona são muito duros e envolvem planejamento, disciplina, dedicação, persistência e estratégia, competências que uti-

lizo todos os dias no trabalho. E quando os resultados não acontecem, é preciso se reinventar, exatamente como na vida profissional. Sempre digo que “desistir não é uma opção”. A maratona também ensina que a conquista nunca é individual, mas sim resultado de um forte trabalho em equipe, desde o apoio da família até a preparação com treinador, preparador físico, fisioterapeuta e nutricionista. É sempre um time remando junto na mesma direção e com o mesmo objetivo.

“

Ao mesmo tempo que eu me desligo dos problemas, busco ideias e inspiração para superar os desafios.

”

Conte a sua história com o esporte e como ele virou uma paixão para você.

Inspirado pelos meus pais e pelo meu irmão, aprendi a gostar do esporte. Fui obeso até os 13 anos, quando apoiado por minha mãe decidi começar uma preparação física, acompanhado por médico e nutricionista. Emagreci e comecei a correr. Aos 16 anos fui para o triathlon, mas meu forte sempre foi a corrida. Aos 30 anos, a convite de um colega de trabalho, fiz minha primeira maratona. Confesso que mal sabia que seriam 42 quilômetros. Então me apaixonei e também exagerei.

Treinando muito e sem um acompanhamento profissional, tive uma lesão na tíbia que me afas-



Rodrigo Ronzella é uma referência na liderança de pessoas e hoje é diretor de RH da Aegea. Fotografia: Acervo pessoal

tou das corridas por vários meses. Desanimei, ocupei esse espaço com outras coisas, “ganhei” uns 10 quilos, até um grande amigo me convidar para voltar. Ele me salvou. Treinamos juntos, com uma assessoria esportiva, e corremos a maratona de São Paulo em 2017. Daí para frente não parei mais. Fui criando relacionamentos, ganhando novos amigos e formando uma “corrente do bem”, uns correndo com os outros. Hoje treino todos os dias, em especial aos finais de semana, por prazer.

“

Não negocio com a cabeça, pois ela tentará me sabotar o tempo todo, me convidando a desistir.

”

Além dos conhecidos ganhos para a saúde física, a prática de esportes ensina muito sobre autossuperação, sobre a construção de uma mente mais forte – pensando, inclusive, nas adversidades. O que o senhor aprende, quando, por exemplo, não é possível completar uma prova?

Eu completei todas as 12 maratonas que fiz, mas nem sempre saiu conforme o planejado. Procuro sempre largar com energia positiva e motivação alta, pois sei que isso vai me ajudar. Mas também sei que preciso controlar a empolgação porque é uma prova de longa distância, assim como a carreira profissional. As pernas começam a endurecer e as dores chegam por volta do km 30, a depender da sua preparação. A partir daí, não negocio com a cabeça, pois ela tentará me sabotar o tempo todo, me convidando a desistir. Penso na jornada e no que representa superar aquele momento. Mudo a estratégia,

“troco as dores de lugar” e sigo correndo. E quando encontro pessoas desistindo, tento estimulá-las e trazê-las comigo. Isso me fortalece! Penso naqueles que me inspiraram, eles nunca desistiram, nem eu. E se ainda assim um dia não der para completar, vou começar tudo de novo e me preparar melhor para o próximo desafio.

“

A maratona ensina
que a conquista
nunca é individual,
mas sim resultado de
um forte trabalho
em equipe.

”

Muitos profissionais sonham em começar um esporte, mas precisam de um “empurrão” para que isso aconteça. Quais os benefícios ao encerrar essa nova experiência, ao conviver com novas pessoas, a transitar por áreas diferentes?

O meu conselho é “comecem logo”. Parem de criar dificuldades. A vida não é fácil para ninguém e o dia tem 24h para todos. Priorize o que é importante para você. 100% das pessoas que conheço, que começaram a praticar esportes, tiveram uma melhora significativa na saúde e na qualidade de vida.

Vivencie uma experiência diferente, faça novos amigos e amplie suas competências. Os ganhos profissionais virão automaticamente. Hoje eu me sinto feliz em saber que inspiro muitas pessoas que convivem comigo e que já transformaram seu estilo de vida.

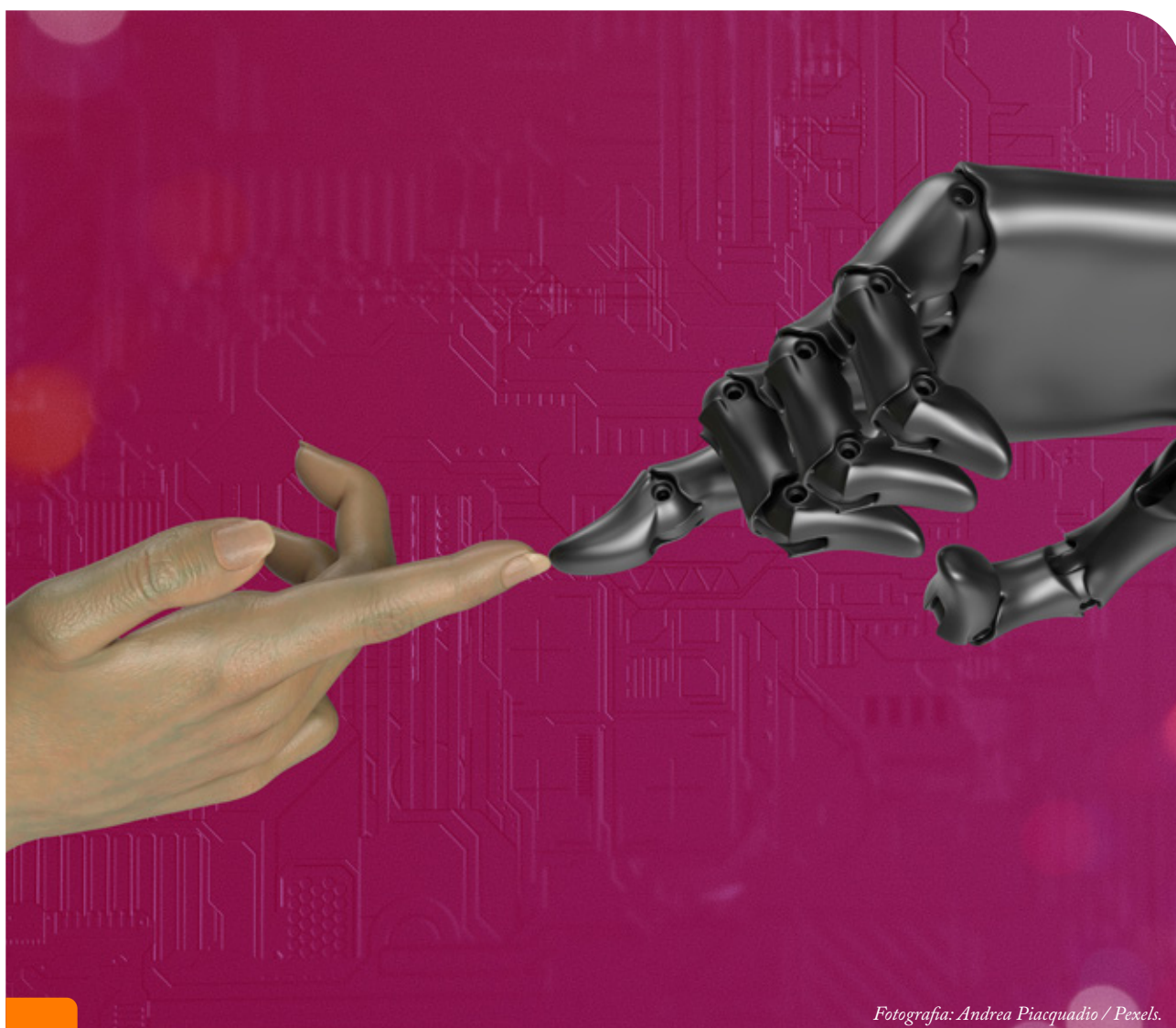


Maratona de Boston, nos EUA, em 2023. Fotografia: CNN

OBSERVATÓRIO

POTENCIALIZAR O PRESENTE COM TECNOLOGIA PARA PROMOVER A IGUALDADE RACIAL E FORTALECER A ANCESTRALIDADE

Por Luana Génot



Fotografia: Andrea Piacquadio / Pexels.

Esse texto não foi criado por uma inteligência artificial, mas foi revisado por uma.

Preciso começar o texto dessa maneira para que você que está lendo já comece a entender um ponto muito importante nesse diálogo: a inteligência artificial não vai substituir a criatividade humana, mas pode ajudar e muito naquele processo que sua equipe perde um tempinho precioso. Parece óbvio, eu sei. Mas, eu sou do time que afirma que “o óbvio precisa ser dito”.

“

Em 2024, 72% das empresas no mundo já usam inteligência artificial. Em 2023, eram 55% das empresas, um aumento e tanto.

”

Falar que inteligência artificial se tornou o tema central de discussões de diversas áreas de atuação não é novidade, em algumas bolhas pode, inclusive, soar como uma informação óbvia. Mas, será que a sua empresa já faz parte dessa bolha?

De acordo com a pesquisa “The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value”, realizada pela McKinsey, esse bolha está aumentando cada vez mais. Isso porque, em 2024, 72% das empresas no mundo já usam a IA para alguma finalidade que ajude nos negócios. A nível de curiosi-

dade, em 2023, eram 55% das empresas, um aumento e tanto.

A inteligência artificial tem sido adotada para aumentar a eficiência, melhorar a tomada de decisões, personalizar a experiência do cliente ou reduzir custos operacionais. E pode muito mais, como contribuir para as ações de diversidade, equidade e inclusão. Foi pensando nisso que o Instituto Identidades do Brasil (ID_BR) criou a Deb, primeira inteligência artificial do mundo dedicada a questões étnico-raciais.

Ao lado da Deb, falo mais sobre as principais formas de usar a inteligência artificial nos negócios. Veja bem:

1. PROCESSAMENTO DE DADOS E AUTOMAÇÃO

A inteligência artificial pode automatizar tarefas repetitivas e administrativas, liberando tempo para os funcionários focarem em atividades mais estratégicas. Além disso, algoritmos de IA podem processar grandes volumes de dados de maneira rápida e precisa, auxiliando na tomada de decisões informadas.

2. TOMADA DE DECISÕES

Utilizando técnicas de “machine learning”, as empresas podem prever tendências de mercado, comportamento do consumidor e identificar oportunidades de negócio. Integrar essa ferramenta ao BI pode ajudar ainda a interpretar dados complexos e fornecer insights acionáveis.

*Fotografia: Rdne Stock / Pexels.*

3. PERSONALIZAÇÃO E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A IA melhora o atendimento ao cliente por meio de assistentes virtuais e chatbots que oferecem suporte 24/7. Além disso, ainda pode ajudar a criar recomendações personalizadas. Empresas como Amazon e Netflix usam inteligência artificial para recomendar produtos e conteúdos com base no histórico e nas preferências do usuário.

“

Sou do time que afirma que o óbvio precisa ser dito.

”

4. SEGURANÇA E DETECÇÃO DE FRAUDES

Ao identificar padrões de comportamento atípicos, a inteligência artificial alerta para potenciais ameaças cibernéticas em tempo real. Para empresas que trabalham com dados sensíveis, pode ser uma grande ajuda.

5. MARKETING E VENDAS

A IA pode ser usada também para analisar tendências de mercado e comportamento do consumidor para criar campanhas de marketing mais eficazes. Em alguns casos, também pode ajudar na automatização dos processos

de vendas, desde a geração de leads até o fechamento de negócios.

6. DIVERSIDADE, INCLUSÃO E EQUIDADE

Como falei lá em cima, criamos a Deb (@chamaadeb), inteligência artificial criada para tirar dúvidas sobre a pauta étnico-racial e esclarecer informações sobre o tema. educação, insights, acolhimento e reporte de racismo e assédio para apoiar em várias outras frentes que a organização precisa para desenvolver processos. A Deb está disponível como um plug in que empresas podem usar em seus sistemas contando que a IA será constantemente treinada por quem é especialista no assunto.



Além de ampliar a eficiência de processos, a IA pode esclarecer dúvidas sobre a pauta etnico-racial.

Usar a inteligência artificial como ferramenta para potencializar seu ambiente de trabalho não só é possível como vai se tornar necessário dentro de pouco tempo. Aliar isso a talentos diversos, investimentos, abertura de oportunidades e acessos, pode gerar ainda mais efetividade ao negócio. Sua empresa está preparada?

Luana Génot é CEO do Instituto Identidades do Brasil (ID_BR), organização sem fins lucrativos, pioneira e referência no país na aceleração da igualdade racial.

Fotografia: Fernando Torquatto

DASEIN CONVIDA: IZABELLA CAMARGO

Por que devemos ter equipamentos de proteção para a saúde mental

Organização Mundial da Saúde (OMS), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Ministério da Previdência Social, Justiça do Trabalho... Será que todas essas instituições estão erradas quando reforçam a importância da saúde mental no ambiente de trabalho?

Será que estão mentindo quando revelam o impacto da falta de cuidados no crescente índice de afastamento dos trabalhadores? Será que o Centro de Pesquisa de Política Econômica da União Europeia se equivoca quando demonstra que pessoas com diagnóstico de burnout podem sofrer danos graves e duradouros em sua carreira — e as mulheres são três vezes mais suscetíveis a essas consequências? Ou que as repercussões do esgotamento estendem-se à família, reduzindo o rendimento do cônjuge e até mesmo o desempenho escolar dos filhos?

Será que a Constituição Federal de 1988, que garante o direito à saúde mental a todo cidadão, está obsoleta? E o que dizer das perdas de quase 400 bilhões de reais por ano no Brasil

devido a desafios psíquicos e emocionais, de acordo com pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais?

“

Para evitar riscos físicos, trabalhadores dispõem de capacete, bota, luva, protetor auricular etc. Mas e os riscos psicológicos?

”

Dados e constatações não faltam para nos alertar que a educação em saúde mental é uma demanda urgente para enfrentar um fenômeno concreto, doloroso e caro para toda a população. Mesmo assim, onde estão os EPIs da

saúde mental? Sim, equipamentos de proteção individual! Para evitar riscos físicos, trabalhadores dispõem de capacete, bota, luva, protetor auricular etc. Inclusive há campanhas para o uso deles nas fábricas e multa para quem descumpra as regras. Mas e os riscos psicológicos? Mesmo sentada, sem me expor a perigos visíveis, posso adoecer se negligenciar sinais sobre meus limites cognitivos e emocionais. Como ainda tem gente que prefere ignorar os fatos e continuar pensando como no século passado, cansei! Cansei de ficar de braços cruzados diante de tanto conhecimento acumulado. Cansei de ouvir as mesmas desculpas preguiçosas sobre tabus e preconceitos em torno do tema.

“

Mesmo sentada, sem
me expor a perigos
visíveis, posso adoecer se
negligenciar sinais sobre
meus limites cognitivos e
emocionais.

”



Por isso — e por todas as pessoas que já foram questionadas e julgadas por suas dores invisíveis e diagnósticos não respeitados —, lancei em maio de 2024 o primeiro manifesto mundial em prol da criação dos EPIs da saúde mental. A partir dele, vou jogar mais luz nas ideias e projetos que já estão funcionando, nos aprendizados que podem ser compartilhados e adaptados entre as empresas. Vou organizar dados e encontros buscando fazer e mudar a história.

Mas o que seria um EPI da saúde mental? É o letramento da liderança em segurança psicológica, é a prevenção de qualquer tipo de assédio, é o direito à desconexão, é a flexibilidade de tempo e local de trabalho, é o acesso a sessões de terapia, é a possibilidade de realizar uma jornada de autoconhecimento ou turismo interno, como chamo o processo de atualização de identidade. Não adianta reclamar de ambiente tóxico se tenho comportamentos tóxicos. É preciso desenvolver autorresponsabilidade — por você e pelos outros. Saúde mental é um direito, não um privilégio. É hora de escolher se continuaremos perdendo tempo negando o inegável ou estaremos à altura dos novos desafios.

Izabella Camargo é jornalista, apresentadora, palestrante e promotora de saúde, bem-estar no trabalho e longevidade. Depois de seu apagão ao vivo na TV Globo, tornou-se uma das pesquisadoras da síndrome de burnout mais respeitada do país.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

A média gerência como agente de transformação

*Fundamentais para a satisfação profissional, trazer os gestores
para perto da estratégia é uma medida altamente vantajosa.
Explicamos o porquê.*



Fotografia: Fauxels / Pexels.

Trabalho perfeito não existe. Apesar dessa máxima fazer parte do imaginário coletivo, alguns ideais permanecem, como a busca por relações amistosas no ambiente profissional. Em especial com a chefia. Para os brasileiros, a qualidade dessa conexão é tão ou mais importante que o salário (já atestaram muitos estudos) e é motivo suficiente para as pessoas permanecerem ou não em uma empresa.

Pesquisa recente da McKinsey mostra que, para 86% dos profissionais, a satisfação no trabalho está estreitamente ligada ao líder imediato, ou seja, à média gerência - um recurso precioso, mas muitas vezes subestimado pelas empresas. Segundo a consultoria norte-americana, apenas 20% dos gerentes, coordenadores e supervisores recebem apoio da alta liderança para melhorar sua gestão.

Embora alguns setores do mercado estejam atentos ao valor da média gerência e reconheçam seu papel para a satisfação da força de trabalho, na retenção e atração de talentos e para a marca empregadora, ainda há um abismo entre a alta liderança e os gestores que ocupam a linha de frente.

DISPARIDADES HISTÓRICAS

Por décadas, teóricos da dinâmica organizacional impuseram uma diferenciação entre os papéis da alta liderança, responsável pela estratégia, inovação e criatividade; e a média gerência, focada nas ações operacionais. Esse conceito foi levado a cabo pela maioria das empresas e popularizado entre os anos 1980 e 1990. Naquela época, era usual fazer uma distinção clara entre o líder e o gestor, expli-

ca o consultor e conselheiro da Dasein EMA Partners Brazil, Luiz Gonzaga Leal.

“O primeiro se responsabilizava pela liderança em si, pela estratégia e pelas decisões macro que eram repassadas aos gestores, que, por sua vez, repassavam aos executores. Isso remete àquela velha brincadeira de escola que demonstra as distorções inerentes ao processo de comunicação de uma mensagem. Um grupo de alunos ficava dentro da sala de aula e outro grupo do lado de fora. O que estava dentro recebia uma mensagem e repassava a um que estava do lado de fora que, por sua vez, entrava na sala e tentava repetir a mensagem. Mas o primeiro que repetia já incorporava elementos novos ou omitia informações. A brincadeira se repetia e, ao longo do processo, a mensagem se distorcia completamente.”

“

Para 86% dos profissionais, a satisfação no trabalho está estreitamente ligada ao líder imediato, ou seja, à média gerência.

”

Os gestores, conta Leal, eram uma espécie de emissários da direção, com os olhos que observavam a execução, capturando as visões e contribuições, e ouvidos que escutavam as dúvidas e dificuldades. Isso se dava de uma

forma verticalizada com as alterações inerentes ao processo de comunicação.

“

Os gestores são uma ponte entre a alta direção e os colaboradores, facilitando a comunicação, impulsionando o engajamento e a execução das metas.

”

Mesmo que o papel da média gerência tenha mudado, há uma herança dessa época em boa parte das empresas. “O reconhecimento da importância dos gestores no processo decisório, na concepção e revisão da estratégia é um caminho que está sendo construído. Não é uma prática totalmente institucionalizada, e, muitas vezes, a questão está presente mais no discurso e menos na prática.”

MUDANÇAS EM CURSO

Hoje, questiona-se mais a definição desses papéis e a gerência muitas vezes é apontada como parte de transformações profundas nas empresas, destaca a CEO da Dasein EMA Partners Brazil, Adriana Prates. “Na minha experiência com organizações de diversos portes e setores, percebo que há uma tendência crescente de valorização da média gerência. No entanto,

essa mudança não é uniforme, está ligada ao contexto organizacional e ao setor de atuação.” Segundo ela, empresas mais inovadoras e ágeis, especialmente as que operam em setores de tecnologia, tendem a reconhecer mais rapidamente o valor estratégico dos gestores. “Nessas organizações, gerentes de nível médio não são executores do trabalho operacional, eles também desempenham papéis em iniciativas de inovação, mudança cultural e implementação de estratégias. Atuam como uma ponte entre a alta direção e os colaboradores, facilitando a comunicação, impulsionando o engajamento e a execução das metas.”

Por outro lado, observa a CEO, em empresas tradicionais, especialmente aquelas com estruturas hierárquicas rígidas, essa mudança de paradigma pode estar acontecendo de forma mais lenta. “Nesses ambientes ainda é comum ver a média gerência sendo percebida principalmente como executora, sem um envolvimento significativo nas decisões estratégicas.”

GESTORES COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO

Adriana Prates destaca que, para iniciar uma transição de modelo onde a média gerência seja vista como um agente de transformação, são necessárias mudanças estruturais que envolvam a cultura da empresa e, portanto, a alta liderança. O primeiro passo é conscientizar a liderança do grande potencial de mudança que a média gerência representa e, para isso, ela indica uma maior aproximação entre os profissionais, feedbacks abertos e contínuos, onde a média gerência possa se expressar e mostrar sua capacidade de trazer avanços.

De acordo com ela, o envolvimento da média gerência nas discussões e decisões estratégicas não apenas valoriza sua contribuição, mas traz grandes benefícios para a empresa ao somar uma perspectiva operacional na tomada de decisões que passam a ser cada vez mais acertadas. “Além disso, é uma prática que transforma a percepção da própria gerência em relação aos desafios e objetivos da empresa. Todos os lados saem ganhando.”

“

A média gerência é o primeiro estágio da conexão entre as equipes e a empresa. É ela que está presente na “hora da verdade” com os clientes, na rotina dos processos e na formação da cultura.

”

Para Leal, os diretores precisam ter a humildade de, além de dar feedback, receber feedbacks dos gestores, de forma aberta e sistemática. Corroborando Adriana, ele ressalta que isso deve ser feito por meio de ritos de gestão bem definidos e praticados de forma contínua. “Trazer a média gerência para o processo decisório é responsabilidade da alta direção. É preciso estabelecer reuniões frequentes para os assuntos ligados a avaliação de resultados, em princípio semanais, reuniões de avaliação da estratégia, de celebração de resultados, semestrais para planejamento, reuniões de fim de ano.”

Envolver a média gerência nas discussões estratégicas é a maneira de garantir maior fidelidade e rapidez na compreensão do comportamento dos clientes, na visão da direção, de evitar ruídos inerentes ao processo de comunicação, recomenda Leal. “Além de ampliar a qualidade das decisões, a participação da média gerência aumenta a responsabilidade e compromisso das equipes, o engajamento e a motivação decorrentes do pertencimento. As pessoas passam a se sentir parte do processo e seus resultados, não apenas meros executores.” Por mais que os papéis da liderança e dos gestores sejam diferentes, os novos tempos exigem que a estratégia seja ágil, dinâmica, flexível e adaptável. “A participação ativa e direta da média gerência cria essas condições; sem ela o processo decisório perde em velocidade, superficialidade e acuracidade. Pode se tornar lento e burocrático. As mudanças no ambiente de negócios, a competição e a tecnologia passaram a exigir que liderança e gestão sejam integradas e indivisíveis.”

VISÃO E PRÁTICA FORTALECEM O APOIO DA ALTA LIDERANÇA

O conselheiro Luiz Gonzaga Leal destaca que os gestores precisam levar em conta que a alta direção tem um compromisso com as responsabilidades da sua própria diretoria, mas antes eles têm compromisso com os resultados globais da empresa. “Os gestores devem desdobrar a estratégia da empresa em suas áreas e deixar claro qual é a conexão e participação da área na estratégia e no resultado da empresa. Demonstrar que estão entregando resultados e que eles contribuem para os nú-

*Fotografia: Christina Wocintechcha / Unsplash.*

meros globais, que a sua área existe para somar a algo maior do que suas especificidades.” Na prática do dia a dia, os gestores precisam se aproximar e se envolver com os colaboradores, ter ritos de gestão bem definidos, como reuniões de planejamento, de avaliação da estratégia de resultados e de celebração. “Todos bons resultados devem ser celebrados e os gestores devem demonstrar gratidão aos colaboradores, mesmo entendendo que atingir bons resultados são uma obrigação. Somos humanos, precisamos e adoramos ter reconhecimento.”

ATUAÇÃO EM PROL DA MARCA EMPREGADORA

Gerar uma percepção positiva para a opinião pública e para o mercado é um atributo que

faz toda a diferença para a longevidade dos negócios – está ligado desde a geração de resultados, à atração de talentos e investimentos. Muitas pesquisas estão correlacionando a marca empregadora à atuação da média gerência, já que são profissionais que lidam com o maior contingente de funcionários, são os modelos de comportamento e de cultura organizacional.

É importante que a alta liderança se atente a esse fato e que ele seja mais um motivo para investir no desenvolvimento da média gerência, destaca Adriana Prates. Segundo ela, se os gestores têm um comportamento positivo, adesão à cultura organizacional, são acessíveis, comunicativos e têm interesse no desenvolvimento de seus subordinados, eles constroem relacionamentos sólidos e de confiança. Criam um ambiente de trabalho atraente, tanto para quem já está na empre-

sa e sente que seus esforços são reconhecidos, como para novos talentos. As pessoas querem trabalhar onde possam se sentir valorizadas, desafiadas e parte de uma cultura positiva.

Luiz Gonzaga Leal lembra que a média gerência é o primeiro estágio da conexão entre as equipes e a empresa. É ela que está presente na “hora da verdade” com os clientes, na rotina dos processos e na formação da cultura. Que está em contato com os colaboradores, entendendo seus problemas, sentimentos, necessidades, preferências e o que move cada um. “Todos na empresa têm seu networking e são em grande medida embaixadores da marca e do clima organizacional, propagadores das vantagens ou das desvantagens. Dificilmente bons profissionais se motivam a trabalhar nas empresas em que os colaboradores desaprovam o clima organizacional ou a qualidade dos seus produtos e serviços. Fazendo uma analogia com o futebol, podemos dizer que jogador bom prefere jogar em times de ponta, bem organizados e com um bom ambiente. Isso é transmitido entre eles.”

O PAPEL DA GERÊNCIA NA SEGURANÇA EMOCIONAL

Quase 90% das empresas reconhecem que bons resultados estão diretamente ligados à satisfação e motivação da sua força de trabalho. O dado, apurado recentemente pela The School of Life, enfatiza, ainda, a importância de um ambiente seguro do ponto de vista emocional, que promova o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento e a valorização das pessoas - aspectos que dizem muito sobre a relação entre colaboradores e gerentes.

De acordo com o diretor da Dasein EMA Partners Brazil, Daniel Rezende, relações de confiança e ambientes emocionalmente seguros passam por uma comunicação aberta e transparente entre quem está na linha de frente, a gerência, e os funcionários. “Comunicar bem é praticar a escuta ativa, demonstrando genuíno interesse nas preocupações e ideias dos colaboradores, fornecer feedback construtivo para os profissionais compreenderem onde estão indo bem e onde podem melhorar. Criar um ambiente onde as ideias são bem-vindas e valorizadas é uma forma de propiciar não só a segurança emocional, mas o desenvolvimento, oportunidades e de demonstrar que a empresa valoriza e apoia seus colaboradores.”



A média gerência tem um papel importante na criação de um ambiente de trabalho atraente e as pessoas querem trabalhar onde possam se sentir valorizadas, desafiadas e parte de uma cultura positiva.



Realizar avaliações de potencial e de desempenho justas e regulares, baseadas em critérios claros e objetivos, também contribui para a construção de um ambiente mais positivo. “Isso irá ajudar os funcionários a entenderem

suas áreas de melhoria e sentir que são avaliados de forma justa”, ressalta Rezende. Outro ponto levantado por ele é a importância de dar o exemplo. Seja no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, no estímulo à saúde física, mental e no bem-estar, na valorização e respeito às diferenças.

INCENTIVO À DIVERSIDADE, INCLUSÃO E EQUIDADE

A média gerência também tem um papel importante no que diz respeito à diversidade, inclusão e equidade nas empresas, destaca Daniel Rezende. A começar pelo envolvimento em processos seletivos mais plurais e na construção de um ambiente de segurança emocional, estimulando que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas. Que todos tenham acesso a desenvolvimento e, assim, capacidade de buscar oportunidades. “Ser um exemplo de escuta ativa, incentivar os funcionários a compartilhem suas experiências e perspectivas, valorizando os mais diversos pontos de vista e histórias. Essas são posturas da gerência que contribuem imensamente para a diversidade nas empresas.”

Segundo ele, é importante também que a média gerência defenda a criação de programas de treinamento que sensibilizem os funcionários sobre a importância da diversidade e de promover um ambiente mais acolhedor. “Deve-se, ainda, criar métricas envolvendo a diversidade, a inclusão e a equidade no local de trabalho e monitorar regularmente seu progresso. Isso ajuda a identificar áreas de melhoria e a garantir que os esforços estejam produzindo resultados.”

ORIENTAÇÃO E APOIO PARA POTENCIALIZAR A RELAÇÃO ENTRE A MÉDIA GERÊNCIA E A ALTA LIDERANÇA

Considerados os motores da empresa, são os gerentes que lidam com as dores de quem está na linha de frente, mediam conflitos, têm que garantir o cumprimento das atividades diárias. Ao mesmo tempo são pressionados a executarem estratégias e atingirem as metas da empresa. É pensando nesse complexo “meio de campo” que a Dasein atua, há quase 30 anos, ao lado das empresas, para garantir os melhores resultados envolvendo a relação entre a média gerência e a alta liderança.

“

Trabalhamos na criação de planos de carreira que não se limitam à ascensão hierárquica, mas que também incluam o desenvolvimento horizontal.

”

Segundo o diretor Daniel Rezende, “desempenhamos um papel fundamental no apoio à alta liderança, tanto no reconhecimento do valor da média gerência, como na contribuição para o desenvolvimento dos gestores por meio de avaliações detalhadas para identificar suas competências e habilidades. Por

meio de informações precisas, a alta liderança tem a possibilidade de compreender melhor os pontos fortes e as áreas de desenvolvimento desses profissionais – o que ajuda a identificar e desenvolver o potencial da média gerência de forma estratégica e alinhada aos objetivos da empresa.”

Além disso, a Dasein desenvolve, em colaboração com a alta direção, programas sob medida que atendam às necessidades específicas dos gestores de média gerência. “Isso pode incluir mentorias e coaching onde gestores possam ser orientados por líderes experientes e aprimorar suas habilidades e desempenho na função atual, preparando-os para posições futuras de maior complexidade.”

“A experiência acumulada ao longo de três décadas nos permite compartilhar insights e melhores práticas do mercado sobre o desenvolvimento e a valorização da média gerência”, ressalta Daniel Rezende. Trabalhamos na criação de planos de carreira que não se limitam à ascensão hierárquica, mas que também incluam o desenvolvimento horizontal e a ampliação de responsabilidades dentro da função atual. Oferecemos todo o suporte necessário para que esses gestores melhorem seu desempenho e se sintam realizados em suas funções.”

BENEFÍCIOS AO ENVOLVER GESTORES NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Curto prazo: aumento de engajamento e motivação dos gerentes, que se sentem valorizados e parte integrante do processo decisório, o que resulta em maior produtividade e um ambiente de trabalho mais positivo. A curto prazo, também é possível observar uma tomada de decisão mais informada, já que os gerentes de nível médio possuem um conhecimento profundo das operações diárias e dos desafios enfrentados no nível operacional. Isso faz com que as decisões estratégicas sejam baseadas em uma melhor compreensão da realidade da empresa, e sejam mais realistas e executáveis.

Longo prazo: estímulo ao desenvolvimento das habilidades de liderança e pensamento estratégico da média gerência – processo que cria um pipeline de futuros líderes bem preparados para assumir posições de alta direção, garantindo a continuidade e a sustentabilidade da liderança na organização. Além disso, os gerentes de nível médio podem trazer novas perspectivas e ideias inovadoras, tornando a empresa mais ágil e capaz de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, promovendo uma cultura de inovação e melhoria contínua dos processos, aumentando a eficiência e a competitividade.

CINCO PASSOS PARA A ALTA LIDERANÇA TRAZER A GERÊNCIA PARA PERTO DA ESTRATÉGIA

Reconhecer o valor dos gestores. Além de valorizar a média gerência, a liderança deve comunicar internamente sua importância estratégica. Este reconhecimento deve ser baseado em dados e estudos que demonstrem a importância estratégica dos gestores para os resultados globais da empresa.

Feedbacks contínuos. A alta liderança deve promover uma cultura de feedback aberto e contínuo, onde a média gerência possa expressar suas necessidades e preocupações. Fóruns regulares, reuniões de alinhamento e canais de comunicação são essenciais para que os gerentes de nível médio se sintam ouvidos e apoiados.

Investir em desenvolvimento. É crucial investir na criação de programas de desenvolvimento de liderança focados especificamente na média gerência, treinamentos em habilidades de comunicação, gestão de equipes, resolução de conflitos e desenvolvimento de talentos.

Apoio personalizado. Estabelecer programas de mentoria e coaching onde gerentes experientes possam orientar e apoiar gerentes de nível médio. Este apoio personalizado ajuda a desenvolver habilidades específicas e a construir confiança, além de oferecer um espaço seguro para discutir desafios e oportunidades.

Fomentar a cultura do reconhecimento. É importante reconhecer e celebrar as conquistas da média gerência regularmente. Programas de reconhecimento e recompensas podem motivar os gerentes a continuar investindo em suas próprias habilidades e no desenvolvimento de suas equipes.

CINCO PASSOS PARA A MÉDIA GERÊNCIA SE APROXIMAR DA ALTA LIDERANÇA

Comunicação eficaz. Os gerentes devem ser capazes de comunicar claramente suas necessidades à alta liderança, exemplificando como o seu apoio impactará positivamente a equipe e a organização. Utilizar dados e resultados alcançados ajudam a ilustrar os benefícios de investir no desenvolvimento da média gerência.

Conectar resultados a metas estratégicas. Os gerentes devem demonstrar como suas iniciativas e resultados estão alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa e colaborando para as conquistas globais da corporação.

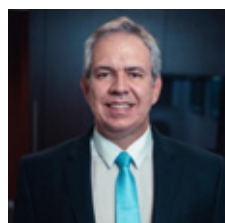
Propor soluções. Em vez de apenas apresentar problemas, os gerentes devem propor soluções estratégicas, com base também em feedbacks recebidos. Isso mostra proatividade e uma mentalidade voltada para a resolução.

Desenvolvimento contínuo. Buscar ativamente por oportunidades de desenvolvimento profissional, como treinamentos, workshops e conferências. Demonstrar um compromisso com o próprio desenvolvimento pode incentivar a alta liderança a investir ainda mais no desenvolvimento do gerente e de sua equipe.

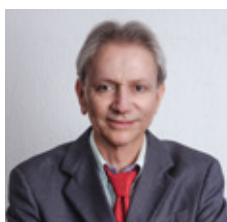
Cultivar relacionamentos. Investir tempo na construção de relacionamentos fortes e confiáveis com os membros da alta liderança. Participar de eventos corporativos e buscar oportunidades para interações informais pode ajudar a fortalecer esses laços.



*Adriana Prates é CEO da Dasein e Conselheira AESC de Diversidade e Inclusão.
Fotografia: Glauber Prates*



*Daniel Rezende é diretor da Dasein.
Fotografia: Glauber Prates*



*Luiz Gonzaga Leal é mentor de executivos e conselheiro Dasein.
Fotografia: Glauber Prates*

DESACELERE

O NÃO DITO

*“Não posso responsabilizar ninguém pelo destino que me dei.
Como único responsável, só eu posso modificá-lo. E o farei.”
Fernando Sabino, no livro “O Encontro Marcado”*

Por Thelma M. Teixeira

Quantas vezes você deixou de dizer algum pensamento ou um sentimento a alguém para não o incomodar, por não ter coragem, por achar que poderia magoar ou mesmo por achar que poderia prejudicar a outra pessoa?

Assisti ao filme “A grande fuga” e foram tantos pontos de reflexão e aprendizagem (além das boas risadas), que não conseguiria enumerá-los em apenas um texto.

Como psicóloga, vou destacar um aspecto que talvez passe despercebido diante da importância de tantos outros, mas que considero primordial nas relações em geral.

Trata-se do não dito. Sabemos “de cor e salteado” todos os fatores responsáveis por uma comunicação e relação interpessoal eficazes. Existe uma vasta literatura a esse respeito. Porém, o “não dito” e sua consequência, é pouco explorado.

Vou falar dele por meio dos fatos ocorridos em “A grande fuga”, que podem ilustrar várias situações da nossa vida.

O casal do filme tem uma relação de 70 anos e se dão bem. Em uma viagem do marido (origem do título do filme), ele revela a um novo amigo uma orientação dada a um colega na guerra, há também 70 anos. A consequência da orientação causou nele um forte sentimento de culpa, o qual guardou para si. Jamais falou a alguém sobre o fato ocorrido. O novo amigo, por sua vez, havia lhe declarado sua condição de alcoólatra, desencadeada por uma situação vivida na guerra e que lhe gerou, também, forte sentimento de culpa.

Lembrei-me, neste momento, do famoso livro “O caçador de pipas”. O protagonista, quando criança, acusou seu amigo por algo que ele não fez, o que causou um enorme transtorno à vida do amigo e, posteriormente, ao filho deste. A situação somente é reparada quando ele consegue resgatar o filho do amigo para uma nova vida e assim, livrar-se do sentimento de culpa

Esclareço que nem todos os não ditos dizem respeito, necessariamente, a culpa. Há uma outra situação de não dito no filme quando a esposa faz uma reflexão sobre duas ocasiões importantes na sua vida e do marido. Ela deixou de dizer o que não desejava que ele fizesse. Ao contrário, incentivou-o a fazer, por achar que seria bom para ele. Sua ação não diz respeito a culpa, mas de assumir a responsabilidade pela sua omissão.

Muitas vezes, confundimos culpa com responsabilidade. Culpa é emoção, sentimento de arrependimento por algo que foi falado, ou não, feito ou não feito. Responsabilidade refere-se a comportamento, a ação, trata-se de assumir consequências de uma ação ou decisão.

Para não dar “spoiler” do filme, talvez a escrita esteja enigmática. Vou esclarecer voltando ao início do texto. O não dito é aquilo que seria importante ter sido falado e não negado. Seja por falta de coragem, por achar que poderia magoar ou prejudicar a outra pessoa ou pelo medo de se expor.

Acredito, por experiência pessoal e profissional, que todos têm não ditos e precisamos lidar com eles. Não estou preconizando que devemos falar tudo que nos vem à cabeça, tudo que sentimos e todos nossos, digamos, pensamentos íntimos. Cada um tem seu limite. Mas tive experiências atuando como psicóloga de desenvolvimento humano e posso garantir que é saudável, em algum momento, revelar seus não ditos, uma vez que não o foram nas ocasiões oportunas.

Voltando ao filme: após a revelação ao amigo, o marido relata à esposa o fato e o sentimento que o perturbava há tantos anos. Em uma belíssima cena, ela o acolhe, dá a sua opinião e propicia a ele a catarse tão necessária.

Falei que posso “garantir que é saudável” agir dessa maneira. Garantir soa um pouco arrogante, pois sabemos que não temos certezas absolutas e não podemos simplificar tudo em bom e ruim ou certo e errado. Somos seres complexos, paradoxais, mutantes e sistêmicos.

Contudo, indague, investigue, questione sobre a sua comunicação interpessoal na vida. O que você gostaria de ter dito a algumas pessoas e não o fez. Como foi catártico, terapêutico, um alívio poder falar disso ou, simplesmente, reconhecer para você mesmo. Estimulo que o faça.



Thelma M. Teixeira é psicóloga, psicodramatista, especialista em administração de empresas e articulista

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.



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

