

# Lideranças que transformam

*Em 27 anos de atuação e mais de 500 mil perfis executivos analisados, a Dasein traz um panorama sobre lideranças dos novos tempos.*

The logo for Dnews, featuring a stylized 'D' with an orange square above it, followed by the word 'news' in a grey, lowercase, sans-serif font.

**ABRIL** 2022

D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

A PROUD MEMBER OF  
AESC



#### DNEWS

Órgão de divulgação da Dasein®.  
CEO: Adriana Prates  
Diretor Executivo: Daniel Rezende

A Dnews® é uma revista bimestral da Dasein Executive Search.  
Comentários e sugestões: comunicacao@dasein.com.br

#### CONTEÚDO

Conceito Gráfico: Thiago Colares  
Redação e edição: Aline Ferreira  
Diagramação: Fabiana Ferraresi  
Fotografia da capa: Marcus Woodbridge / 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](http://www.dasein.com.br)

.04

#### CULTURA COMPARTILHADA

Nossa equipe de consultores e parceiros trazem dicas de cultura para pensarmos fora do escritório.

.06

#### A PLURALIDADE DE LIGIA

Em entrevista à Dnews, a engenheira, escritora e palestrante brasileira radicada em Berlim, Ligia Fascioni, fala como a conexão de saberes é fundamental para sua visão de mundo.

.12

#### NOVOS TEMPOS, NOVOS LÍDERES

A Dasein traz um panorama sobre o mercado executivo e como metodologias de executive search e assessment podem contribuir para a evolução de lideranças e empresas.

.18

#### SONHAR E TRABALHAR

A exposição "Playmode" estimula o pensamento crítico sobre a presença da gamificação na nossa vida pessoal e profissional.

.22

#### INOVAR COM A ENGENHARIA

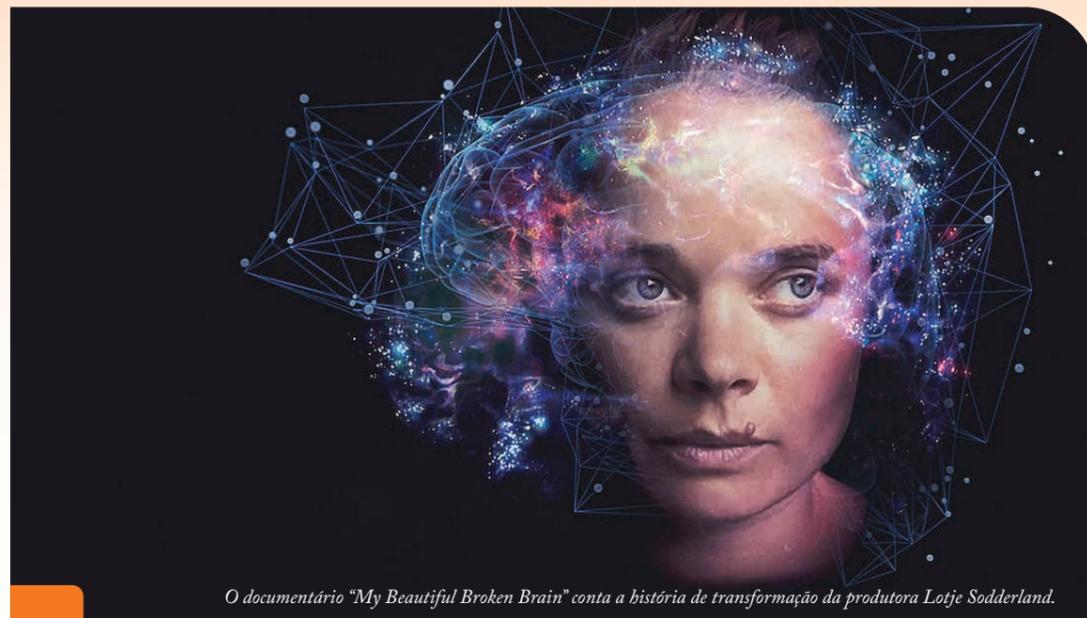
Novo livro "Engenharia, Inovação e Desenvolvimento Sustentável" traz análises sobre oportunidades e desafios do setor.

.26

#### DESACELERE

Em artigo inédito, o escritor Fabrício Carpinejar traz uma provocação mais que propícia: "Você é uma abelha ou um mosquito ou uma mosca na empresa?"

# ACHADOS DO TIME



O documentário "My Beautiful Broken Brain" conta a história de transformação da produtora Lotje Sodderland.

## HISTÓRIA DE ESPERANÇA E TRANSFORMAÇÃO

Dica da consultora associada Dasein, Janice Valentim.

Produzido pelo aclamado cineasta David Lynch, o documentário "My Beautiful Broken Brain" conta a história de transformação da produtora Lotje Sodderland, depois de sofrer um derrame hemorrágico aos 34 anos. Segundo a autora da dica e consultora associada Dasein, Janice Valentim, Sodderland fez de sua recuperação um projeto. "Ela precisou reaprender a contar histórias, reconstruir a si mesma dentro de uma perspectiva de reabilitação. Gravou frustrações e conquistas no processo de restabelecer a fala, a leitura e a escrita."

Apesar de parecer uma história triste, o bom humor e a perseverança de Sodderland deixam o clima mais leve. Além disso, o filme indica a importância de uma rede de acolhimento para a recuperação de tratamentos difíceis: a presença e o apoio da família e de seus amigos são fundamentais para todo o processo. "Ela ensina que cada um de nós tem sua importância e essência, que através das diversas formas de comunicação, do silêncio, da meditação, podemos nos expressar construindo uma história que não depende necessariamente do que se faz ao longo da vida, mas o que nos tornamos com ela."

**O que:** documentário "My Beautiful Broken Brain". | **Onde assistir:** Netflix.

## MAIS QUE MÃES, MULHERES

Dica da editora Aline Ferreira.

"Um drama sobre os desafios da maternidade". Foi praticamente assim que ficou conhecido o filme "A Filha Perdida", de Maggie Gyllenhaal, baseado no livro homônimo da escritora italiana Elena Ferrante. "O filme vai bem além dessa curta descrição. Aborda sim a maternidade, mas principalmente o universo feminino, suas complexidades, contradições, angústias, desejos", destaca a jornalista Aline Ferreira, editora dos canais de comunicação da Dasein.

Em uma sociedade que cobra das mulheres um papel multitarefas (na lida diária e no campo emocional), Leda, a protagonista do longa vivida pela atriz Olivia Colman, mostra as consequências do que a exaustão pode causar a uma pessoa. Na narrativa, ela, que tem por volta de 50 anos, está de férias em uma praia aparentemente pacata. Entretanto, seus momentos solitários são interrompidos pela chegada de uma família e de uma jovem mãe que traz à tona antigas lembranças.

A partir daí, "A Filha Perdida" adentra um vaivém de emoções. Entre o incômodo, a alegria, o medo e a raiva, mostra que mulheres, antes de serem mães, são humanos. Humanos que amam seus filhos, mas também amam a sua vida, a sua carreira e não querem abrir mão de seus sonhos (sonhos que não incluem, necessariamente, a presença de filhos em tempo integral).

**O que:** filme "A Filha Perdida". | **Onde assistir:** Netflix.

## GRANDE SERTÃO VEREDAS EM QUADRINHOS

Dica do empresário e conselheiro Dasein Thiago Colares.

Guimarães Rosa ocupa um lugar único na literatura brasileira como um autor que abriu caminhos com sua linguagem própria, cheia de experimentações, imortalizada por frases célebres, que surpreendem por sua contemporaneidade, agudez e emoção. A sua obra prima "Grande Sertão: Veredas" (1956), mais atual que nunca, ganha roupagem de gibi nesta edição da Globo Livro – que venceu, inclusive, o prêmio HQMIX de melhor adaptação para os quadrinhos.

Segundo o autor da dica, o empresário e conselheiro Dasein Thiago Colares, como toda adaptação, o enredo é preservado, mas a linguagem se adequa ao formato. "O texto ganha suavidade ao mesmo tempo que se potencializa pelas ilustrações e ritmo de ação típico dos quadrinhos. É mais rápido de ler, possível de ser compartilhado e uma excelente dica pra quem ainda não devorou as quase 600 páginas do romance original."

**O que:** livro "Grande Sertão: Veredas" – adaptação da obra de João Guimarães Rosa. Globo Livros. | **Onde comprar:** livrarias de rua ou online.

**APRENDENDO COM:  
LIGIA FASCIONI**

---

**“A multidisciplinaridade  
não é só um diferencial.  
É necessária para  
compreendermos melhor  
o mundo.”**



*Fotografia: Arquivo pessoal*

Da engenharia elétrica ao marketing. Da automação industrial à inovação, passando pelo design, fotografia, literatura, liderança e futurismo. Pensar na trajetória de Ligia Fascioni é pensar a diversidade - em seu sentido mais amplo - e tudo que a multiplicidade de repertórios pode agregar à vida pessoal e profissional. Conheça, neste bate-papo, mais sobre a visão (nada menos que provocadora) de mundo da engenheira, escritora e palestrante brasileira radicada em Berlim desde 2011.

**Ter uma mentalidade inovadora, preparo técnico e preparo emocional são algumas das habilidades mais demandadas das lideranças – sobretudo em tempos marcados por crises sanitárias, econômicas e políticas. Como uma grande especialista em inovação e desenvolvimento de líderes, você concorda que essas são as principais habilidades para enfrentar períodos turbulentos – seja no momento atual e pensando também no futuro?**

Com certeza. A mentalidade inovadora nos leva a rever o que sabemos, a duvidar do que sabemos e a nos abrir para novos repertórios, a expandir nossa visão de mundo para novos pontos de vista. Isso é fundamental para conseguir navegar em momentos de transformação e ir além.

O preparo técnico idem. Eu preciso ter conhecimento para fazer acontecer e preciso saber como organizar esse conhecimento, essa bagagem, esse repertório. Na minha opinião, preparo técnico é saber organizar o que eu sei. Aprendemos diariamente, vivemos experiências, ouvimos, nos emocionamos – o preparo técnico é saber o que fazer com isso. Como eu transformo isso em algo útil, em valor para os outros e para mim. Essa é uma habilidade fundamental.

E tem o preparo emocional, também muito importante. Uma pessoa que é imatura

emocionalmente pode colocar tudo a perder. Ela pode estragar relacionamentos, conexões, leva críticas para o lado pessoal, pode desestabilizar o grupo e afastar pessoas importantes da equipe.

Mas não tem ninguém 100% em todas essas habilidades. Somos humanos e temos dificuldades em ter uma mentalidade inovadora. Somos conservadores por construção, e por isso temos que lutar, porque não é algo natural. O preparo técnico também exige muito empenho, assim como o preparo emocional. Às vezes precisamos de ajuda profissional para superar as dificuldades, inclusive as mais sérias como a depressão.

Todos são capazes, mas nem todos têm as mesmas condições. Vivemos em um mundo desigual, algumas pessoas nasceram no lugar certo, na família certa, conseguiram construir uma autoestima necessária. Mesmo assim, sempre vale a pena tentar se aperfeiçoar, já que essas habilidades são fundamentais não só para as lideranças.

**Engenharia elétrica, marketing, tecnologia, comunicação, gestão. Essas são algumas das áreas pelas quais você transita com desenvoltura – seja no campo da pesquisa ou na prática profissional. Gostaríamos de saber mais sobre sua história profissional e como essa formação multidisciplinar agrega à sua vida.**

O meu pai era mecânico de avião e naquela época (hoje eu tenho 55 anos) isso era o equivalente a trabalhar na SpaceX, na Nasa – aviões não eram tão comuns como hoje. Admirava muito o meu pai e tinha interesse em saber como as coisas funcionavam - e ele tinha paciência de me explicar. Tive muita sorte de ter esse pai. Isso me influenciou a cursar eletrotécnica, no segundo grau, em

uma escola técnica federal e engenharia elétrica na graduação – um curso super difícil, enfrentei muito machismo (há 30 anos era bem pior do que hoje), mas faria tudo de novo.

Um parêntese: nessa época me inspirava também em muitas heroínas na televisão, no cinema, na literatura. Mulheres reconhecidas pelo poder e inteligência. Era fã e me espelhei na Mulher Biônica, uma agente secreta, nas Panteras, na Poderosa Isis, na Mulher Maravilha, na Trovão Azul, que era piloto de helicóptero. E é legal que as meninas tenham heroínas assim. Nos estimula a estudar e a sermos lembradas pelo que nós conhecemos. A engenharia sempre me fascinou, mas não era o suficiente. Trabalhei programando robôs em chão de fábrica, participei do projeto de um drone e em startups, quando ambos nem tinham esses nomes. Nesse período me intrigava o fato de protótipos bem sucedidos não virarem produtos de mercado. Trabalhava com gênios da tecnologia, mas eles não conseguiam fazer a empresa deslanchar, ganhar dinheiro com isso. Como me interessava por outros assuntos fui estudar marketing e um novo mundo se abriu. Até então, toda minha rede de relacionamentos era formada por engenheiros e pessoas de áreas técnicas.

Depois do marketing estudei comunicação e propaganda e tive meu primeiro contato com o design e sua complexidade. Fiz doutorado em gestão do design, área da engenharia de produção. Aprendi muito sobre design, consegui conectar os conhecimentos da engenharia com os recursos da comunicação. Atualmente estudo futurismo, em especial no mundo do trabalho e da educação.

O mundo é interessantíssimo e se eu puder eu vou aprender tudo que tiver direito. Já chamaram isso de falta de foco. Mas muito pelo

contrário, se você quer inovar é necessário ter o repertório mais variado possível. Isso gera combinações mais originais. Pessoas que vivem vidas previsíveis, o matemático que só estuda matemática, fará combinações sempre dentro da mesma área.

Os ganhadores do Prêmio Nobel, por exemplo, têm conhecimentos bem distintos. Se interessam por artes, música, por escultura, literatura, história. As pessoas mais brilhantes em qualquer área do conhecimento têm interesse em outras disciplinas. Me espelho muito nessas pessoas, nesse perfil multidisciplinar. O livro “Originals”, de Adam Grant, atesta isso. A multidisciplinaridade não é só um diferencial, é necessária para a nossa vida, para compreendermos melhor o mundo.

“

A mentalidade inovadora nos leva a rever o que sabemos, a duvidar do que sabemos e a nos abrir para novos repertórios.

”

**Ainda sobre sua trajetória profissional, quais foram seus principais desafios e conquistas? Como mulher, você enfrentou dificuldades na área da engenharia? Se sim, quais conselhos você daria para profissionais que trabalham em ambientes mais masculinizados?**

Enfrentei muitos desafios na engenharia por ser mulher, tanto na época de estudante como no meio profissional. Quando entrei na faculdade

tinha acabado de completar 18 anos, era a única mulher em uma turma de 50 homens. Tive professores que me “aconselharam”, no primeiro dia de aula, a trancar a disciplina porque eu não iria passar. Escutei todo tipo de absurdo, por exemplo: que a engenharia não era lugar para mim.

Já formada, eu viajava com frequência para instalar robôs em chão de fábrica. Muitas pessoas não me respeitavam, faziam piadinhas, recebia cantadas. Achavam que eu era estagiária e que o técnico que me acompanhava era o engenheiro. Como eram tempos diferentes, eu não me dava conta da gravidade desses comentários. Depois de um tempo entendi que eram situações de assédio moral e posso dizer que sofri muito com assédio em toda a minha história profissional.

Na época, como não tinha consciência de quão grave era essa situação, fingia que não tinha escutado e tocava minha vida. Estudava cada vez mais para ninguém duvidar da minha capacidade.

Para as mulheres que trabalham hoje em ambientes masculinizados, entenda: você tem todo o direito de estar ali. Ser diferente da maioria não dá aos outros o direito de te tratar como inferior. Todos precisam ser respeitados. Outra coisa, estude bastante. A competência não deixa dúvidas. E não adianta se masculinizar, isso não funciona. Nunca seremos iguais aos homens e não precisamos ser. Precisamos que as oportunidades para eles e para nós sejam iguais.

A graça, inclusive, está na diversidade – e as boas lideranças sabem disso. A equipe se torna muito mais rica quando há diferenças, sejam elas de gênero, raça, condição social, idade, pontos de vista. Precisamos lutar contra os estereótipos e fazer valer o nosso espaço. Seja você mulher, LGBTQIA+, negro, profissional acima dos 50 anos ou que tenha alguma deficiência: vamos nos aliar, precisamos nos apoiar e construir alianças para nos fortalecer.

**Acompanhando suas redes sociais é possível notar a forte ligação que você tem com a área cultural, sobretudo com a fotografia e a literatura. Como essa conexão com a arte beneficia sua vida profissional e a sua visão de mundo?**

A arte é o que nos faz humanos. É o que nos diferencia das máquinas. É a expressão da humanidade. Além de admirar diversas expressões artísticas, sou fascinada pela fotografia, pelo seu poder de congelar uma cena no tempo. Cenas que me fazem reviver momentos, me fazem sentir privilegiada de estar naquele espaço. Sou uma cronista do dia a dia de Berlim, na Alemanha, onde moro, e faço diversos registros da cidade. Gosto de emprestar meu olhar para o outro – é uma maneira de compartilhar esse privilégio.

“

Não existe pensar fora da caixa. A caixa é o nosso repertório. Temos é que ampliar essa caixa.

”

E a fotografia também tem relação com o meu perfil esteta: beleza para mim é fundamental e útil. Trabalhar em um lugar bonito, por exemplo, é essencial (risos). Mas quero deixar claro que o conceito de belo é relativo. Não tem a ver com riqueza, com marcas, com dinheiro. Tem a ver com estética, que vem do grego “aisthesis”- que se relaciona e afeta os sentidos. Ou seja, tudo que interage com os meus olhos, ouvidos, nariz, tato, paladar é estética.

Já a literatura é uma forma de viajar no tempo e no espaço. Por meio dela podemos ampliar

nosso repertório, viver outras vidas, outras histórias, culturas, conhecer maneiras diferentes de pensar. Você pode vestir a pele o corpo de um assassino que você nunca vai ser. Viajar para outro planeta, viver uma época, uma religião que não é sua. Construimos sentimentos, sensações e emoções. Exercitamos a mente e a criatividade de uma forma muito prazerosa.

Pensar em literatura me remete à máxima “pensar fora da caixa”. Mas não existe pensar fora da caixa. A caixa é o nosso repertório. Temos é que ampliar essa caixa. Entrar na mente do personagem, do escritor, é uma maneira de fazer isso. Assim como outras formas de arte ou de atividades como visitar exposições, cozinhar, viajar, serviço voluntário, idiomas, andar pelas ruas. Existem muitas maneiras de ampliar o repertório. Sem ele não tem como ser um bom profissional em nenhuma área. Se eu preciso ter ideias originais eu preciso ter um repertório rico.

**Em relação às suas referências, tem alguma personalidade que te inspira atualmente? Gostaria de compartilhar ainda alguma frase, livro, filme ou um outro tipo de trabalho que está sempre em sua memória como inspiração?**

Tenho muitas pessoas que me inspiram atualmente, a lista é grande, inclui escritores, neurocientistas, artistas brasileiros e estrangeiros... Inclusive no meu podcast “Minha estante colorida” tenho quase 100 livros resenhados

e cito muitos deles. Mas vou destacar um que consegue traduzir boa parte do que eu penso: o escritor israelense Yuval Harari. Ele explica a complexidade do mundo em ideias tão simples, didáticas, fáceis de entender. Toda a questão das narrativas em torno da evolução do ser humano, de como ele se organiza e precisa colaborar para sobreviver. Como chegamos até aqui e como vamos fazer para ir adiante.

Também admiro muito o trabalho do escritor japonês Haruki Murakami. Para além da criatividade, a forma que ele aborda a cultura japonesa é encantadora (e tenho uma atração irresistível para culturas que são diferentes das quais eu conheço).

Costumo ainda pesquisar as referências das pessoas que eu admiro. Em um mundo repleto de informações, é importante fazer uma curadoria do que agrega valor para nós. Tomando sempre o cuidado de não ficar em uma bolha. De tentar, sempre, entender o mundo pelos mais variados pontos de vista.

A ideia da curadoria é saber com quem você se identifica. E não se identificar não quer dizer que é ruim. Entender outros pontos de vista não quer dizer concordar. O mundo é muito grande e complexo, não precisamos gostar de tudo. Mas conseguir ler o mundo com os olhos dos outros, sem julgamentos, é extremamente enriquecedor.

## Novos tempos exigem novos perfis de liderança



Fotografia: Filip Mroz / Unsplash.

Mentalidade inovadora. Responsabilidade social. Empatia. Seriam esses os valores mais imprescindíveis às empresas? Na ânsia de traçar caminhos rumo à evolução de pessoas e organizações, são muitos os profissionais que afirmam que sim, sem hesitar. De fato, são valores com um grande potencial de transformação. Mas como a maturidade nos mostra (e a história recente nos ensinou na marra) as certezas são frágeis. Antes de seguir uma tendência x ou y, é melhor contextualizar, refletir e absorver, sempre com pensamento crítico, o que vai fazer a diferença na sua realidade, na realidade da sua equipe e da sua empresa.

Em 27 anos de atuação no mercado e mais de 500 mil perfis executivos analisados, a Dasein acredita no potencial que reside em cada contexto, em cada organização, em cada ser humano. Para Adriana Prates, CEO e fundadora da Dasein, estar atento às tendências é importante, mas não devemos nos limitar a elas. “Cada ser é único e traz em sua gênese uma combinação de competências que poderá agregar muito valor ao negócio, nos mais diversos períodos. Ou, do lado oposto, subtrair valor e expor a empresa com uma gestão inadequada.”

Segundo ela, mais que pensar nas “habilidades do momento” é importante refletir sobre algo que tem um valor perene e que nunca sai de moda: saber gerir as próprias emoções. A pessoa que tem controle sobre seus sentimentos saberá passar essa segurança para a equipe. Saberá, ainda, como conduzir pessoas e empresas na pior das crises.

### O PAPEL DO ASSESSMENT NO AUTOCONHECIMENTO

“O autoconhecimento é a base para a maior fonte de crescimento humano que existe”, sublinha Adriana Prates. E o assessment executivo cumpre essa missão muito bem. Ela explica que, além de

proporcionar momentos de pura reflexão para o próprio executivo, ele irá contribuir para que determinadas competências sejam reforçadas, outras controladas e outras desenvolvidas. “A evolução só se dá com a busca constante de melhoria seja como pessoas, pais, cidadãos e profissionais. Não à toa, aqueles que buscam crescimento pessoal acabam tendo uma base mais sólida para apoiar outros nas próprias jornadas.”

Para o doutor em administração e mentor associado Dasein, Luiz Gonzaga Leal, o assessment é peça essencial para um melhor conhecimento do próprio perfil e dos diversos perfis alheios. É importante, também, para entender, aceitar e estimular a diversidade, inclusive nos conselhos. “A inteligência emocional, tão justamente badalada como fundamental nas relações humanas, tem como pilar o conhecimento e a aceitação de si mesmo e dos outros. A partir de um bom conhecimento fica mais fácil o gerenciamento das próprias emoções e das relações.”

Outro papel do assessment, como destaca Prates, é abrir frente para que a empresa construa o seu mapa de carreira e sucessão. “É extremamente motivador quando os profissionais sabem que poderão, dentro da empresa, percorrer uma trilha rumo ao crescimento e mais visibilidade.”

### CIÊNCIA E SENSIBILIDADE NA BUSCA POR LIDERANÇAS MELHORES

Por meio da combinação entre métodos científicos e sensibilidade humana, a Dasein conduz um processo de pesquisa e desenvolvimento de executivos para cargos de dirigentes e presidentes/CEO. “Essa é uma das nossas grandes especialidades. Muitas vezes a empresa não se preparou para esse momento de sucessão e caberá a nós uma busca meticulosa de um profissional

que irá cumprir com todas as expectativas desejadas pelos acionistas. Ativamos o nosso método de Executive Search e voltamos com uma lista consistente para que a empresa conclua o recrutamento demandado.”

Em outras situações, a empresa tem indicações internas para essa sucessão, seja uma organização familiar ou não, e caberá à Dasein promover diagnósticos específicos e ações de mentoria que contribuam com o desenvolvimento desses profissionais. “Já fizemos esse tipo de consultoria em várias ocasiões, sempre com resultados muito positivos, seja trazendo novos profissionais quando a empresa não os tem na própria casa, ou mesmo preparando aqueles que têm potencial, seja de curto, médio ou longo prazo.”

Um exemplo que ilustra bem os novos perfis de liderança (e a importância da ciência estar aliada à sensibilidade humana) foi a condução, pela Dasein, de um processo que uniu o universo acadêmico e o mercado. “Assessoramos uma indústria química no desenvolvimento do profissional que assumiria a presidência da empresa, sabendo que a única experiência anterior dele era acadêmica. Fazer essa transição durou quase três anos e foi extremamente desafiador, uma vez que os códigos e regras não escritas de uma grande universidade diferem muito da dinâmica de uma grande empresa. Nesse caso, a realização do mentor que conduz esses projetos é tão grande como a dos profissionais que foram assessorados. Cumprir a nossa missão pessoal de forma primorosa é sempre algo a ser celebrado por nós. E a nossa atividade permite que transcendamos a nós mesmos conduzindo outros a serem de fato protagonistas, realizadores, conquistadores e felizes.”

Na Dasein, há o entendimento que em uma relação de mentoria, chega sempre o momento de passar o bastão, de virar o jogo. “Quem está ali não é mais um mentor e um mentorado; mas

duas pessoas que se admiram mutuamente, já que ambas, por nunca estarem prontas, tiveram que superar a si mesmas a fim de que a transformação acontecesse”, destaca Prates.

## O QUE AS EMPRESAS DEMANDAM DE CADA CARGO DE LIDERANÇA?

Coordenação, gerência, diretoria, conselhos. Longe de ser algo matemático (como ressaltamos acima) as responsabilidades de cada cargo estão estreitamente ligadas à cultura de cada empresa e às suas necessidades. Mas é possível citar as principais demandas das empresas que estão em ascensão, respeitando as diferenças entre as cadeiras e suas responsabilidades.

Em 27 anos de atuação e mais de 500 mil perfis executivos analisados, a Dasein acredita no potencial que reside em cada ser humano.

Segundo Adriana Prates, a diferenciação entre os níveis está no aumento da complexidade, ambiguidade, volatilidade e grau de incerteza que esses profissionais irão enfrentar em seu ambiente de atuação. “Os conselheiros, por exemplo, precisam ter excelente habilidade de análise, habilidade política e diplomática, saber provocar

os demais membros do conselho a fim de que eles possam expandir as variadas visões de mundo que cada um carrega.”

Luiz Gonzaga Leal destaca, ainda, que “o conselho, como órgão máximo, precisa ter uma visão sistêmica e estratégica para entender a totalidade de consequências da cada decisão isolada, no curto médio e longo prazos. Por estar afastado das operações, ele precisa ser capaz de desafiar os líderes das operações, retirá-los da zona de conforto, estimular a inovação e a busca do que é ‘aparentemente impossível’”.

O autoconhecimento é a base para a maior fonte de crescimento humano que existe.

Já os diretores, destaca Prates, precisarão ser sagazes em tomar decisões que levem em conta o longo prazo, trazendo alívio imediato no curto prazo e fazer com que essas decisões mostrem ter sido corretas mesmo quando se passam décadas após o processo decisório.

“Os gerentes precisarão ser grandes conhecedores e gestores das pessoas. Com ampla capacidade em compor e desenvolver equipes de alto desempenho, promover engajamento, alinhar o time em torno da conciliação entre o propósito corporativo e o propósito individual, inspirando as pessoas a agirem com autonomia e liberdade para tomar decisões. É nessa instância que o processo de se criar sucessores se dá de maneira

mais consistente. É um dever do gerente criar os sucessores para os cargos críticos de sucesso numa empresa”

“Os coordenadores precisam ser impecáveis em assegurar com que as pessoas e os processos evoluam no mesmo ritmo. É o campo das especialidades no qual é preciso sustentar os resultados e as operações e ter energia suficiente para formar os futuros líderes e garantir a qualidade do produto final. Uma liderança que estimule as pessoas a trazerem suas ideias e opiniões a fim de contribuir efetivamente para a formação do time e a expansão da consciência e repertório técnico.”

De acordo com a psicóloga organizacional e consultora associada Dasein, Luzete Campolina, em todos os níveis serão necessárias uma reflexão e uma ressignificação dos papéis, principalmente levando em consideração que tanto a sociedade quanto o mercado de trabalho estão em constante mudança. “Neste cenário, os problemas assumem uma faceta mais complexa e exigem mais elementos para sua solução, o que torna o papel das lideranças ainda mais desafiador no direcionamento das equipes de trabalho. Modelos anteriormente ultrapassados ainda eram tolerados no ambiente organizacional, o que frente ao novo contexto tende a não gerar mais resultado e conseqüentemente ser descartado.”

## PROCESSOS SELETIVOS E O “FIT CULTURAL”

São incontestáveis os resultados positivos gerados pela diversidade nas empresas e a maioria está, pelo menos, tentando construir esse ambiente mais diverso. Porém, devido aos problemas históricos do país, grande parte dos profis-

sionais que se candidatam a vagas de lideranças tem um perfil parecido (a maioria pertence à classe média ou média alta, estudou em escolas particulares etc.). A única forma de mudar essa realidade e incluir pessoas mais diversas possíveis é repensar os processos seletivos.

Segundo Adriana Prates, que também é conselheira de Diversidade e Inclusão da AESC, “alguns avanços estão ocorrendo e muitas vezes são criticados, como foi o caso da Magazine Luiza ao fazer um recrutamento de trainees exclusivo para negros. Apesar das críticas, também houve uma valorização muito grande dessa iniciativa. Devido a imensa desigualdade social no Brasil, esse tipo de atitude precisa ocorrer com mais frequência e em grupos ainda mais diversos, já que sabemos que é necessário combater os efeitos acumulados de discriminações ocorridas no passado, em toda a nossa história.”

“

Cada ser é único e traz em sua gênese uma combinação de competências que poderá agregar muito valor ao negócio.

”

De acordo com Luzete Campolina, os vieses inconscientes no momento do processo de seleção muitas vezes impedem que esta mudança se consolide nas empresas. Por isso, cada passo dado é de extrema importância para que ocorra algum avanço. Um destes passos apontado em 93% das premiadas como Melhores Empresas

para Trabalhar no Brasil em 2021 pelo GPTW é a presença de um responsável por combater a discriminação e promover a diversidade.

Outra forma é o recrutamento feito às cegas. Segundo Adriana Prates, esse método analisa apenas as competências dos candidatos nas primeiras etapas. Sem expor nome, gênero, idade, localização, instituição de ensino onde o candidato se formou e o nome de empresas em que trabalhou anteriormente. “Essa é uma boa forma de combater os vieses inconscientes.”

Para que essas mudanças nos processos de seleção ocorram é fundamental que a alta gestão tenha coragem e competência para inovar. “Muitas vezes, quando estamos assumindo novos projetos, o cliente sempre traz como requisito indispensável no perfil o ‘fit cultural’. Como atuamos de forma consultiva, caso o cliente queira inovar, buscar pessoas que somem e não apenas sigam perpetuando o que já existe, orientamos que ele renuncie ao ‘fit cultural’ e traga para o time pessoas que de alguma forma até vão incomodar no início. Mas esse incômodo, se bem conduzido, favorece a empresa a sair da inércia no que tange ao perfil profissional vigente.”

## O QUE AS LIDERANÇAS ESPERAM DOS SEUS TIMES?

Em meio às turbulências recentes, uma espécie de “modo de sobrevivência” foi acionado entre as empresas e com isso as lideranças puderam observar em suas equipes quem eram as potenciais estrelas em ascensão. “Muitos líderes puderam dar às pessoas que demonstraram a vontade e habilidade de enfrentar novos desafios uma oportunidade de se erguerem e brilharem”, explica o diretor da Dasein, Daniel Rezende.

“As empresas têm se concentrado em contratar profissionais que possam não apenas crescer em suas funções, mas também assumir outras responsabilidades e posições que envolvam maior complexidade.”

“Uma das características que os líderes mais valorizam em seus times hoje é a capacidade da pessoa de atuar com independência, assumindo a autogestão, a capacidade de avaliar riscos e de tomar decisões com autonomia. Isso envolve outras competências como consistência técnica e poder de análise, envolve ainda a proatividade. São qualidades importante que os líderes possuem, mas que eles querem também ver demonstradas pelos seus liderados, pois, mesmo sob supervisão, quando assumem uma postura característica de um profissional em posição de gestão a pessoa passa a ser vista como um potencial futuro líder em processos de sucessão.”

Outra característica que chama atenção é a sociabilidade, frisa Rezende. “É uma característica que reflete na interação entre as pessoas tornan-

do as ações em equipe eficazes, além de promover um ótimo ambiente de trabalho. Trata-se de pessoas que, além de entregar resultados, são capazes de motivar equipes, inspirar pessoas, acompanhar as mudanças do mundo e se relacionar bem.”

Como conselho para os jovens profissionais, Daniel Rezende recomenda que, em primeiro lugar, eles ampliem seu conhecimento técnico e busque ter uma visão clara sobre a realidade da área em que atuam. “Entender profundamente a realidade da profissão que escolheram e estar sempre atento às novidades. É bom que leiam muito, observe o mercado estudem o que a concorrência anda fazendo não somente no mercado local, mas em escala global. Cursos que envolvam assuntos relacionados à ética, responsabilidade social e compromisso ambiental, bem como atividades que promovam interação social são recomendados para quem quer ser um futuro líder de sucesso.”



*Adriana Prates é CEO da Dasein e conselheira de Diversidade e Inclusão da AESC.  
Fotografia: Camila Rocha*



*Daniel Rezende é diretor da Dasein.  
Fotografia: Arquivo pessoal*



*Luiz Gonzaga Leal é doutor em administração e mentor associado Dasein.  
Fotografia: Arquivo pessoal*



*Luzete Campolina é psicóloga organizacional e consultora associada Dasein.  
Fotografia: Arquivo pessoal*

## GAMIFICAÇÃO: UM PARADOXO ENTRE SONHAR E TRABALHAR

*A exposição “Playmode” estimula a reflexão sobre como os jogos fazem parte da nossa vida pessoal e profissional.*



*No “Xadrez Auto-Criativo”, de Ricardo Barreto e Raquel Fukuda, as pessoas poderão desenvolver novos jogos e novas jogadas. Créditos: Playmode/divulgação.*

Eles são fonte de diversão, de aprendizado, de interação. Presentes na humanidade desde os tempos mais remotos, os jogos possibilitam a criação de um mundo à parte (e bem prazeroso, diga-se de passagem). E é exatamente esse ponto que merece atenção: da mesma forma que têm o poder de entreter, eles podem estimular excessos – seja quando usados no dia a dia ou no ambiente de trabalho.

“

Se os lídios (século VII a.c) inventaram os jogos como modo de subsistir, eles terão sido uma invenção ligada à necessidade vital de permanecer em vida, resistir à escuridão, à imobilidade e à extinção.

”

A partir desse contraponto entre o lúdico e a reflexão, a mostra “Playmode” propõe um diálogo sobre o universo dos jogos e sua presença massiva em nosso cotidiano. Vinda diretamente de Portugal (onde foi exibida no Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia - MAAT) para o Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) em Belo Horizonte, a exposição reúne 44 obras assinadas por artistas de países como Alemanha, Brasil, Croácia, EUA, França e Japão. Em cartaz na capital mineira até 6 de junho, ela segue para o Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília, onde se despede, em abril de 2023.

De acordo com Filipe Pais, que assina a curadoria de “Playmode” ao lado de Patrícia Gouveia, os jogos fazem parte da história humana desde a antiguidade. Chegaram, inclusive, a salvar povos inteiros que, para não sucumbirem à fome, jogavam horas e horas a fio. “Se os lídios (século VII a.c) inventaram os jogos como modo de subsistir, eles terão sido, desde a sua origem, uma invenção ligada à necessidade vital de permanecer em vida, resistir à escuridão, à imobilidade e à extinção.”

Desde muito cedo, explica o curador, os artistas também compreenderam o poder do jogo, integrando-o a suas obras com propósitos distintos – evasão à realidade, construção e transformação social, subversão ou crítica dos próprios mecanismos da brincadeira e do jogo. Todos esses pontos, inclusive, são abarcados em “Playmode” por meio de três eixos distintos: “Modos de desconstruir, de modificar e de especular”; “Modos de participar e de mudar”; e “Modos de transformar, de sonhar e de trabalhar”.

No primeiro eixo encontram-se obras que exploram os modos de jogar. Valendo-se de jogos bem conhecidos, aqueles analógicos que fizeram parte da infância de várias pessoas, as obras propõem a transformação de regras e mecanismos já automatizados pelos usuários desses jogos. Sugere-se, nessa dinâmica, a revisão de conceitos como resistência e o estímulo para promover novas visões do mundo contemporâneo.

O segundo eixo compreende obras cujo objetivo é convocar a atenção mais profunda dos visitantes: além da participação ativa nos jogos, mobiliza-se a consciência das decisões tomadas ao longo da partida. Consequentemente, as peças digitais desse eixo acabam por estimular a mudança de perspectivas em relação à realidade e às maneiras de lidar com ela.

Já o terceiro eixo propõe uma reflexão sobre as diferenças entre jogar e brincar e como esses conceitos são utilizados no mundo do trabalho. E é sobre ele que vamos falar a seguir.

## COMO UNIR ENTRETENIMENTO E TRABALHO?

Criados para entreter, é curioso pensar que os jogos foram absorvidos pelo mundo do trabalho como ferramenta para impulsionar a produtividade. Como destaca Filipe Pais, “por um lado, os jogos têm um poder extraordinário para nos subtrair às complicações cotidianas, fazendo-nos sonhar e partir para lugares imaginários. Por outro, são hoje um campo explorado por todo o tipo de atividades lucrativas, um instrumento para promover a eficiência, melhorar os resultados de venda e treinar pessoas - como é o caso do exército norte-americano que forma e treina militares por meio de videogames.”

E não há nada de errado em usar a gamificação no trabalho, desde que seja uma ferramenta para beneficiar pessoas e equipes e não para estimular gincanas que podem levar à exaustão (realidade comum em empresas de delivery e transporte). Na verdade, o jogo está na essência desses apps: eles funcionam com a mecânica da aceitação das corridas/pedidos e o resultado é medido pela classificação por estrelinhas - ambos recursos dos games.

Também faz parte da estratégia dos aplicativos de transporte e delivery chamarem atenção dos trabalhadores por meio de gincanas para engajá-los em metas e resultados. “Ao completar 100 corridas você ganha um prêmio”. Uma consequ-

ência inevitável dessa dinâmica é a intensificação das jornadas.

Um caso que ficou mundialmente conhecido e que exemplifica muito bem essa lógica dos apps de transporte e entregas foi protagonizado pela gigante da economia digital, a Amazon. Pioneira em tecnologia de gamificação nos seus armazéns, a empresa transformou uma de suas linhas de produção em um videogame.

“

Por um lado, os jogos têm um poder extraordinário para nos subtrair as complicações cotidianas.

Por outro, são um instrumento para promover a eficiência e melhorar resultados.

”

A prática, revelada em reportagem do “The Whashington Post”, tinha como intuito agilizar o empacotamento de mercadorias e espantar o tédio entre os funcionários. Sensores captavam, em tempo real, os movimentos dos funcionários e esses dados alimentavam os jogos que eram exibidos em telas espalhadas pelas estações de trabalho. A recompensa? Os funcionários com melhor performance ganhavam cupons para trocar por brindes como camisetas e garrafinhas.



Em “The Rated Republic of China”, Filipe Vilas-Boas modifica sutilmente a bandeira chinesa fazendo alusão ao modelo de classificação por estrelas de quem vai receber créditos sociais chinês. Créditos: Playmode/divulgação.

## PONTOS, LIKES, RECOMPENSAS: A LÓGICA DOS JOGOS ESTÁ ENTRE NÓS

Não é só no ambiente corporativo que a gamificação está presente. Afinal, quem nunca contabilizou curtidas nas redes sociais ou acumulou pontos em programas de fidelidade utilizados por companhias aéreas, bancos, farmácias ou redes de supermercado? Pois bem, essa lógica de acúmulo de pontos para geração de recompensas é uma técnica clássica do universo dos jogos.

E estimular um pensamento mais crítico sobre essa realidade é também um dos objetivos do terceiro eixo da exposição “Playmode”. Um exemplo é a obra “The Rated Republic of China”, do artista português Filipe Vilas-Boas. Numa sociedade cada vez mais informatizada, interligada e automatizada, as nossas atividades e interações cotidianas deixam rastro — são dados que ficam registrados e podem ser recolhidos, quantificados e avaliados de forma precisa.

Em um sistema de gratificação que parece retirado de um videogame, o governo chinês está desenvolvendo um crédito social que permitirá avaliar a reputação dos cidadãos por meio de um esquema de pontos. Nesta obra, Vilas-Boas modifica sutilmente a bandeira chinesa, fazendo alusão ao modelo de classificação por estrelas e situação radical do método de atribuição de créditos sociais chinês.

“Essa lógica de quantificação é hoje possível por todo o lado graças a uma multiplicidade de plataformas que recolhem os nossos dados pessoais e viabilizam uma avaliação permanente de tudo e de todos”, destaca o curador Filipe Pais. É uma realidade, seja no Brasil ou na China, que carece de muita reflexão, debates e questionamentos: para o bem de todos, inclusive das empresas.



O professor português Filipe Pais é curador da exposição “Playmode”, em cartaz no Brasil até fevereiro de 2023. Fotografia: Arquivo pessoal

## DASEIN CONVIDA: ACADEMIA NACIONAL DE ENGENHARIA

### A engenharia como oportunidade de inovação na agricultura, petróleo e mineração

*Novo livro “Engenharia, Inovação e Desenvolvimento Sustentável” aborda a relação da engenharia com importantes setores da economia brasileira e traz análises sobre oportunidades e desafios da área*

Pensar a engenharia – tanto em sua história nos últimos 30 anos, como na sua conexão com a inovação e geração de oportunidades – é o ponto de partida do livro “Engenharia, Inovação e Desenvolvimento Sustentável”, cujo lançamento ocorre no dia 25 de abril de 2022 em evento realizado pelo Comitê de Inovação da Academia Nacional de Engenharia (ANE), na Escola de Guerra Naval, no Rio de Janeiro (RJ).

Organizado pelos professores da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) e membros titulares da ANE, José Roberto Castilho Piqueira e Laurindo de Salles Leal Filho, a publicação aborda oportunidades de inovação em três setores robustos da economia brasileira: agricultura, petróleo e mineração – áreas cujas demandas de insumos e serviços podem alavancar outros setores da economia, sobretudo aqueles ligados à Indústria 4.0.

A seguir, compartilhamos, com exclusividade, o prefácio do livro, assinado por Francis Bogossian, engenheiro, professor, empresário e presidente da Academia Nacional de Engenharia.

### *Prefácio do livro “Engenharia, Inovação e Desenvolvimento Sustentável”*

No ano de 1991, acreditando que seria um serviço à Nação Brasileira a existência de uma instituição que fosse capaz de contribuir para seu desenvolvimento econômico e social baseado em uma engenharia dinâmica e avançada, fundamentada na Ciência e praticada segundo os mais elevados padrões de ética e civismo; um grupo de engenheiros criou a Academia Nacional de Engenharia (ANE), por acreditarmos ser o protagonismo tecnológico do Brasil um dos pilares de sua soberania, bem-estar e segurança. A serviço desses princípios, a Academia congrega profissionais reconhecidos pela competência, integridade e ética, organizados como um centro de estudos de instância superior à disposição da Sociedade, dedicando-se a tratar e oferecer soluções para grandes e complexas questões de interesse do Brasil, tendo como tema central a engenharia.

Ao longo do ano de 2021, dentro da comemoração dos 30 anos de existência da ANE, seu Comitê de Inovação promoveu uma série de debates e seminários que tiveram como ponto central a temática da engenharia, inovação e o desenvolvimento sustentável, tendo como fio condutor as oportunidades e desafios postos pelo século XXI. Desta iniciativa resultou este livro, cujos três primeiros capítulos buscam abordar setores robustos da economia brasileira, como agricultura (Capítulo 1), extração de petróleo (Capítulo 2) e mineração (Capítulo 3) que, certamente, precisam permanecer na fronteira do estado da arte para manter sua pujança e competitividade. A demanda de serviços e insumos desses setores robustos da economia podem favorecer o desenvolvimento da indústria brasileira. Ferramentas trazidas pela Indústria 4.0 podem se aliar à Engenharia da Complexidade (Capítulo 4) para gerar novos produtos e

serviços (Capítulo 5) capazes de alavancar a criação de startups de base tecnológica (Capítulo 6). Embora o Brasil não esteja mal posicionado no ranking mundial dos países geradores de conhecimento (número de publicações em revistas indexadas), ocupamos posição muito modesta no ranking da inovação. Considerando como paradigma o Modelo da Tríplice Hélice (parceria entre empresas, governo e universidades) para promover a inovação tecnológica, salientamos o papel estratégico desempenhado pela EMBRAPA (Capítulo 7), assim como apresentamos um caso de sucesso baseado nesse modelo (Capítulo 8).

Entendendo que o desenvolvimento sustentável da indústria brasileira transcende os limites da engenharia e da inovação, concluímos este livro com duas contribuições oriundas da economia política. Partindo da premissa de que não basta à indústria brasileira gerar produtos e serviços de mais alto valor agregado sem que seu preço seja competitivo no mercado internacional, temos no Capítulo 9 um contraponto ao pensamento neoliberal, provocando saudáveis reflexões sob a importância de políticas de estado para fomentar o desenvolvimento industrial do Brasil. Acreditando que uma indústria inovadora, competitiva e plenamente inserida no “zeitgeist” do século XXI demanda um perfil de liderança comprometido com o futuro do planeta e o bem-estar coletivo, fechamos o livro com o Capítulo 10.

No ano de criação da ANE (1991), o Mundo assistiu ao fim da Guerra Fria e se preparava para a célebre Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente (ECO-92), enquanto a economia brasileira experimentava desemprego crescente frente ao descontrole inflacionário, instabilidade política e o desmonte de um pujante parque industrial, bravamente construído durante 50 anos de políticas desenvolvimentistas.

Nessa época, o pensamento econômico neoliberal já havia se tornado hegemônico no “mainstream” intelectual da nossa sociedade e deixado ao mercado a tarefa de se autorregular, o que levou o mundo ao terrível colapso do sistema financeiro mundial em 2008, trazendo em seu rastro desemprego e falta de esperança. Na contramão da tendência mundial à desindustrialização, vimos o notável crescimento econômico da China, que bem soube promover sua indústria com crescente sofisticação tecnológica, permitindo o alvorecer de uma nova superpotência. Trinta anos após a criação da ANE, em 2021, um mundo assolado por uma pandemia sem precedentes nos últimos 100 anos se mostra ainda mais complexo, desafiador e desigual do que fora em 1991. Assistimos atônitos aos efeitos dramáticos de transformações climáticas globais que clamam pelo desenvolvimento econômico sustentável. Já no século XXI, uma ampla gama de novas tecnologias trazidas pela Indústria 4.0 tem permitido de modo crescente a fusão do mundo físico, biológico e digital, modificando tradicionais sistemas de produção, consumo, transporte, educação e lazer. Muitas destas grandes transformações materiais experimentadas pela humanidade nos últimos 30 anos tiveram como protagonista a engenharia que, parafraseando o poema que constitui o posfácio deste livro, foi “cúmplice da inovação na magia da arte do como-fazer”. De fato, com recursos, gerenciamento e árduo trabalho, a engenharia é capaz de prover soluções técnicas para as mazelas materiais do mundo, mas nunca poderá prescindir de líderes íntegros, idealistas e ousados, mas também lúcidos e responsáveis para apontar o caminho capaz de levar ao progresso e bem-estar da humanidade.

Francis Bogossian  
Presidente da Academia Nacional de Engenharia

## DESACELERE

# VOCÊ É UMA ABELHA OU UM MOSQUITO OU UMA MOSCA NA EMPRESA?

Por *Fabrizio Carpinejar*

Você pode ser uma abelha, uma mosca ou um mosquito na empresa.

Abelha é sinônimo de agilidade, não acumula problemas, resolve dentro do possível. E costura possibilidades atenta aos dons de cada um que a cerca. Unifica o time contrabalançando as falhas e os acertos. Cooperar até com quem está com dificuldades, afinal o mel é da colmeia. Exerce a liderança procurando ouvir todos os lados de uma mesma questão. Não se precipita a defender os seus próprios interesses. Mesmo quando a vida não ajuda, desenvolve a esperança. Não reclama à toa, partilha os seus dilemas procurando uma solução. Expõe as suas dúvidas como ponto de partida para a criatividade coletiva. Pensa em voz alta e resume as suas ações. Não tem preocupação (voar para trás) e sim responsabilidade (voar para frente). Ultrapassa os seus objetivos pela inata curiosidade, sempre inspirada a perseguir novos jardins e explorar outras paisagens.

Não se martiriza por algo que não aconteceu. Não se prende à teia da culpa. Alcança a coesão do ambiente pela sua alegria. Alegria é, ao mesmo tempo, humildade e liderança.

No carisma manifesto da abelha, a felicidade é fácil e genuína. Não é somente alguém bom de trabalho, porém bom de trabalhar junto.

A abelha busca o pólen, prepara longamente o mel do seu esforço, articula as asas em nome de uma proposta comum.

A mosca, por sua vez, deseja não chamar atenção para si. É absolutamente burocrática, funcional, não faz nada a mais do que é solicitado, mera cumpridora de tarefas. Utiliza a fofoca para não ser cobrada e democratizar os erros com os outros. Finge-se de distraída para evitar trabalhar. Espera o cliente chamar quando ele já está na loja há mais de dez minutos. Não toma iniciativa, não se prontifica a colaborar e orientar. Não gosta realmente do que executa, parece que completa um favor. Consciente de sua antipatia, já aguarda o fracasso, a confirmação de seus medos. Sempre tem razão, sempre replica expectativas desagradáveis. Quer provar que o seu colega não presta, ainda que tenha que se privar da própria felicidade junto. Ela sobrevive sobras mortas e fica catando implicâncias superadas na realização das demandas. Emprega a competição para constranger. Não avalia a sua alegria por aquilo que pode oferecer, mas por aquilo que pode receber. Não vai adiante

nas adversidades, para no ar, fixa-se no passado. Dissimulada, finge que está tudo bem quando está mal, finge que está mal quando está tudo bem, não enfrenta a verdade, conversa fatiado realizando muitas coisas paralelamente, isenta-se pela pressa dizendo que não é a melhor hora para conversar (nunca é a melhor hora), não coloca o seu trabalho como prioridade, tem uma postura isolada e isolacionista. A mosca não sai do lugar, voa para os lados.

Já o mosquito engana pelo falso entusiasmo. Ele força a gentileza a ponto de virar afetação. O cliente nem entrou na loja e ele intimida com eufóricas ofertas. É alguém que grita, ficando em cima, não deixando o outro escolher e decidir, num completo zumbido nos ouvidos. Demonstra ser o melhor amigo antes de qualquer intimidade. Não percebe que intimidade é conquistar a confiança pouco a pouco, como a abelha faz ao receber o cliente com firmeza e entendendo, primeiramente, quais as suas prioridades.

Mosquito bajula o cliente, despertando suspeita e igualando qualquer comentário por baixo. Não há como confiar no riso falso e na banalização do elogio. Pois é a autenticidade que gera a sinceridade.

O mosquito na empresa é um desagregador, insufla a concorrência a partir do autoelogio, sempre está se parabenizando e não abandona a megalomania em nenhum momento. Exalta as suas vendas, destaca as suas façanhas, insinuando favorecimentos. Suga a energia dos demais e voa atacando.

A mosca e o mosquito são egoístas, a abelha é solidária. A mosca e o mosquito são do contra, a abelha é a favor. A mosca e o mosquito são conformados, a abelha é curiosa. A mosca e o mosquito escoltam enterros, a abelha apressa renascimentos. A mosca e o mosquito reviram o lixo das contradições, a abelha organiza o caos e separa o útil do fútil. A mosca e o mosquito incomodam, a abelha incentiva. A mosca e o mosquito não defendem ninguém, a abelha possui a ferroada para proteger quem ama. A mosca e o mosquito abandonam o posto nas adversidades, a abelha carrega.

A mosca e o mosquito voam. Mas só a abelha sobe alto no sucesso.



*Fabrizio Carpinejar* é escritor, comentarista, palestrante e uma das personalidades mais influentes da internet. Autor de 48 livros, já recebeu mais de 20 prêmios por suas obras.

Fotografia: Carolina Pires

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](http://www.dasein.com.br) | [comunicacao@dasein.com.br](mailto:comunicacao@dasein.com.br)

