

# As vantagens de contratar certo

*Mais de 70% das empresas cometem erros nos processos seletivos. Saiba como evitar esse problema e contribuir com carreiras longevas e ascendentes na sua companhia.*

The logo for 'dnews' features a stylized lowercase 'd' in white with a small orange square above its top bar, followed by the word 'news' in a bold, dark grey sans-serif font.



## **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](mailto:comunicacao@dasein.com.br)

## **CONTEÚDO**

Conceito Gráfico: Thiago Colares

Redação e edição: Aline Ferreira

Diagramação: Fabiana Ferraresi

Fotografia da capa: Gr Stocks / Unsplash

## **CONTATO**

Avenida Raja Gabágliã . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31. 3291 5100

E-mail: [dasein@dasein.com.br](mailto:dasein@dasein.com.br)

[www.dasein.com.br](http://www.dasein.com.br)

. 04

### **CULTURA E DESENVOLVIMENTO**

Integrantes da equipe Dasein e parceiros compartilham seus achados no mundo da arte e do entretenimento.

---

. 06

### **PIONEIRISMO FEMININO**

Liedi Bernucci, primeira mulher a assumir a diretoria da Politécnica da USP, compartilha ensinamentos de sua trajetória.

---

. 10

### **A CIÊNCIA DE CONTRATAR BEM**

Olhar humano e a exatidão da ciência, permitem a realização de um processo seletivo que identifique talentos em sinergia com sua empresa.

---

. 18

### **EMPRESAS DOS SONHOS?**

Discussões envolvendo a Uber, WeWork e Theranos colocaram em xeque uma cultura sedutora vendida por empresas de tecnologia.

---

. 22

### **NEGÓCIOS REVITALIZADOS**

Márcia Vieira, CEO do Banco de Projetos de Impacto, aborda a revolução do pensamento que está reconstruindo a forma de fazer negócios.

---

. 26

### **DESACELERE**

Em crônica inédita, o escritor e poeta Zack Magiezi, questiona as razões para termos tanta pressa.

---

# ACHADOS DO TIME



Cena do filme “Visages, Villages”, da cineasta belga, Agnès Varda, e do fotógrafo e muralista francês, JR.

## ENCONTRO DE GERAÇÕES

*Dica da designer Fabiana Ferraresi.*

A paixão pelas imagens e a forma como elas são criadas, exibidas e compartilhadas uniu a cineasta belga, Agnès Varda, e o fotógrafo e muralista francês, JR, no documentário “Visages, Villages”, dica da designer e parceira da Dasein, Fabiana Ferraresi. O filme documenta uma viagem feita pelos dois artistas, renomados mundialmente, por vilarejos na França. “Fotografando pessoas comuns desses lugares e equipados com uma impressora, os retratos eram impressos em formatos gigantes e colados em muros ou paredes pelas cidades por onde passaram, o que trazia ainda mais significado às imagens”, conta a designer.

De acordo com Ferraresi, o que mais a encantou no documentário foi o encontro e a amizade construída entre duas pessoas de gerações tão distintas. “Cheia de peculiaridades, essa é também uma história sobre a união de dois criadores com uma diferença de idade enorme, ele tem 32 e ela 88 anos. E ambos se respeitam, se completam na criação e espalham arte e sensibilidade por onde passam.”

**O que:** documentário “Visages, Villages”. | **Onde assistir:** canal de streaming [Filmefilme.com.br](https://www.filmefilme.com.br).

## UMA REFLEXÃO SOBRE A EXAUSTÃO

*Dica da estagiária de psicologia, Brenda Martins.*

Quem de nós nunca se sentiu inútil? Questiona a estagiária de psicologia da Dasein, Brenda Martins. Segundo ela, a pergunta-reflexão ficou em sua cabeça ao ler o livro “Sociedade do Cansaço”, de Byung-Chul Han, filósofo e professor sul-coreano. “A denominada ‘sociedade do cansaço’ nos faz crer que o único responsável pelo sucesso é o indivíduo, criando assim, a necessidade de que as pessoas estejam sempre ativas, buscando modos de agir, de empreender, descansando cada vez menos e ficando cada vez mais fissuradas pela busca do sucesso, ao invés de se tornarem sujeitos que são realmente produtivos.”

Martins ressalta que a obra traz uma reflexão acerca da sociedade, onde está presente o excesso de positividade e da produtividade não saudável. “O autor deixa bem explícita a forma com que a sociedade lida com tudo isso e descreve que sua finalidade envolve a maximização do desempenho das pessoas, fazendo com que elas cheguem a se auto explorar. Devido a esse comportamento, os indivíduos se sentem inúteis, incapazes de realizar determinadas funções mesmo depois de um dia inteiro de trabalho.” Segundo Brenda Martins, o livro também estimula uma reflexão em torno do cansaço psicológico, cada vez mais presente na vida das pessoas.

**O que:** livro “Sociedade do Cansaço”. | **Onde comprar:** livrarias de rua ou virtuais.

## DESAFIOS DE UM GÊNIO

*Dica da estagiária de projetos, Júlia Haueisen.*

Batalhar por décadas contra a esquizofrenia, enquanto faz história na matemática. Clássico do cinema, o filme “Uma Mente Brilhante” é baseado na história real de John Nash, reconhecido, aos 21 anos, como um gênio da matemática. Segundo a estagiária de projetos da Dasein Júlia Haueisen, autora da dica, vida de Nash é um grande exemplo de força e de superação. “Mesmo com o sofrimento advindo do seu transtorno mental e com todas as dificuldades enfrentadas, ele aprendeu a lidar com a sua esquizofrenia e superou os seus limites, conquistando o prêmio Nobel de Economia em 1994 pela sua incrível Teoria dos Jogos.”

Atemporal, Haueisen destaca que o filme é uma fonte extraordinária de inspiração, além de uma aula sobre a importância de persistir em que se acredita. “O filme ensina, por meio da história de John Nash, que, apesar das nossas limitações, a perseverança naquilo que desejamos atingir é uma ferramenta extremamente valiosa e que pode nos levar a lugares que nunca imaginaríamos alcançar.”

**O que:** filme “Uma Mente Brilhante”. | **Onde assistir:** HBO Max.

## APRENDENDO COM: LIEDI BERNUCCI

“Temos que acelerar os processos de inclusão, pois o tempo corre e já perdemos muito.”



Fotografia: Karime Xavier / Folhapress

A prática do exemplo é a melhor forma de ensinar. Não é sempre que uma máxima secular faz sentido nos dias de hoje, mas ao observarmos a trajetória da professora e CEO do Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Liedi Bernucci, notamos que ela permanece mais atual que nunca. Primeira mulher a assumir a diretoria da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) em 124 anos de fundação, seu pioneirismo abre, a cada ano, novas portas para que outras estudantes sigam seus passos na ciência.

Uma das principais fontes de inspiração na engenharia e tecnologia brasileira, ela também foi a primeira mulher escolhida como professora do ano pelos alunos da Politécnica. Reformulou e introduziu disciplinas na graduação e na pós-graduação, recebeu dezenas de prêmios por trabalhos publicados em periódicos e congressos nacionais e internacionais. Reconhecida tanto pela academia como pelo mercado, sua carreira é fruto de um intenso trabalho de estudo e planejamento. A seguir, contamos mais sobre essa caminhada e sobre a visão de Bernucci sobre o futuro da educação.

**Aprender, sobretudo para a nova geração, é, hoje, um processo mais ligado à criação de experiências que façam sentido, do que aos formatos clássicos de sala de aula. Mas sabemos que não é simples adaptar metodologias históricas de ensino a novos formatos. Como a senhora enxerga esse momento de transição em relação ao ensino formal acadêmico e como instituições tradicionais como a Escola Politécnica da USP e o IPT estão se adaptando a uma realidade cada vez mais digital – pensando também em continuar gerando interesse para os jovens talentos?**

Aprender não é tarefa trivial. Hoje a gente diz “aprender a aprender”, pois temos que nos conscientizar que deveremos aprender a

vida toda, teremos que saber estudar e buscar informações, formular caminhos novos para soluções e problemas complexos.

A pandemia foi o período mais difícil pelo qual passamos, tivemos que nos reinventar, sem muito tempo para isso. Em 2020, eu era a diretora da Escola Politécnica. Conseguimos em uma semana retomar as aulas online, usando ferramentas e orientando professores sobre estas facilidades. Descobrimos como ensinar de forma online. Nossas aulas eram síncronas, ou seja, o professor estava dando aula com os alunos em suas residências. Esta experiência trouxe mudanças no ensino e pode-se dizer que nenhum docente manteve suas aulas como outrora, tiveram que “re-estudar” seus conteúdos e abordagens.

“

Falar por falar é desonesto. Na ação é que reside a mudança.

”

Foi um aprendizado coletivo, uma reflexão sobre ensino. O ensino mudou depois desta experiência e, creio, que tenha mudado para melhor. Os docentes usam exemplos práticos para ensinar conteúdos teóricos. Estamos nos readaptando, voltando ao ensino presencial, mas de uma outra forma. Creio que motivar os jovens é algo que move os docentes que mudam suas aulas, adaptando-as aos conteúdos, construindo as habilidades nos alunos.

**Você foi a primeira mulher a assumir a diretoria da Escola Politécnica da USP, em 2018**

(a escola tinha, então, 124 anos de fundação). **Quais foram os principais desafios enfrentados em sua carreira como engenheira e como liderança da Politécnica e os comportamentos/habilidades essenciais ao longo dessa caminhada?**

As mulheres, jovens ou nem tão jovens, sempre sofreram preconceitos, alguns explícitos e outros subliminares. A engenharia sempre foi uma carreira dita tradicionalmente como masculina. Isso é uma grande bobagem, pois desincentiva a formação de novos talentos na engenharia dentre as jovens mulheres. Os desafios que enfrentei na vida acadêmica por ser mulher me fortaleceram e me deram motivação para continuar e mostrar que somos todos talentosos, independente de gênero, e que precisamos da diversidade para a riqueza das soluções de engenharia.

“

Procuro seguir o que me ensinaram, como ouvir mais do que falar. Parece óbvio, mas não é fácil segurar sua opinião.

”

Chegar à diretoria foi a construção de uma carreira e de uma trajetória com acertos e erros. Meu maior desafio foi colocado por mim mesma: incentivar as mulheres e valorizá-las, incentivar e motivar alunos a seguirem suas carreiras, acreditarem em si e contribuírem com a sociedade e o meio ambiente. A maior habilidade de uma diretora, que acredito ser

essencial para um gestor, é a serenidade para lidar com os problemas. Observar os erros e tentar corrigi-los, buscar resultados, saber para onde estamos indo e porquê tomamos este caminho. Ou seja, estar em constante alerta e questionar se as diretrizes traçadas são realmente aquelas que levam a bons resultados, construtivos, e procurar pensar fora do óbvio, para dar um salto de qualidade.

“

A maior habilidade de uma diretora, que acredito ser essencial, é ter serenidade para lidar com os problemas.

”

**Atuando no setor da engenharia desde a década de 1980 - um ambiente tradicionalmente ocupado por homens - como você enxerga, daquela época aos dias de hoje, os avanços em termos de equidade no setor? E quais são os principais desafios?**

Melhorou muito nesses últimos 40 anos. Mas tem muito a ser feito. Criar mecanismos de inclusão e dizer, repetir, refletir coletivamente sobre respeito à diversidade. Para termos respeito, temos que ter disciplina e estar atentos ao que falamos ou fazemos. Temos que acelerar os processos de inclusão, pois o tempo corre, já perdemos muito tempo. E não é só falar, mas principalmente ter ações que favoreçam a inclusão. Falar por falar é desonesto. Na ação é que reside a mudança. Trazer jovens para visitar os cursos de engenharia, seus labo-

ratórios, desmistificar as carreiras e mostrar que podem ser exercidas por mulheres. Convocar mulheres para as comissões e ter sempre um olhar da diversidade em tudo.

“

Para termos respeito, temos que ter disciplina e estar atentos ao que falamos ou fazemos.

”

**Você é uma inspiração para muitos profissionais e estudantes. No seu caso, existem pessoas que te inspiraram e te inspiram até hoje (sejam personalidades ou pessoas do seu convívio acadêmico e familiar)? Por que elas te inspiram?**

Dentre as mulheres, destaco minha mãe e minha irmã também. São mulheres fortes, com opiniões, que refletem sobre o mundo. Ambas me ensinaram muito. Meu pai foi um homem que me ensinou muito na vida, me deu princípios e sempre exigiu que fizesse as coisas sabendo que tudo tem resultado, bons e ruins. Minha mãe

sempre permitiu que eu brincasse com carrinhos e nunca ficou me empurrando bonecas para brincar. Sempre me respeitou. Demorou para eu entender que aqueles eram brinquedos ditos masculinos. E foi muito bom demorar, pois tive a liberdade de escolher por gostar, não porque a sociedade requisitasse. Tive como inspiração homens e mulheres na vida profissional. Tive professores que me marcaram pelos exemplos, por serem pessoas diferenciadas que queriam contribuir, deixaram suas marcas na engenharia e em mim.

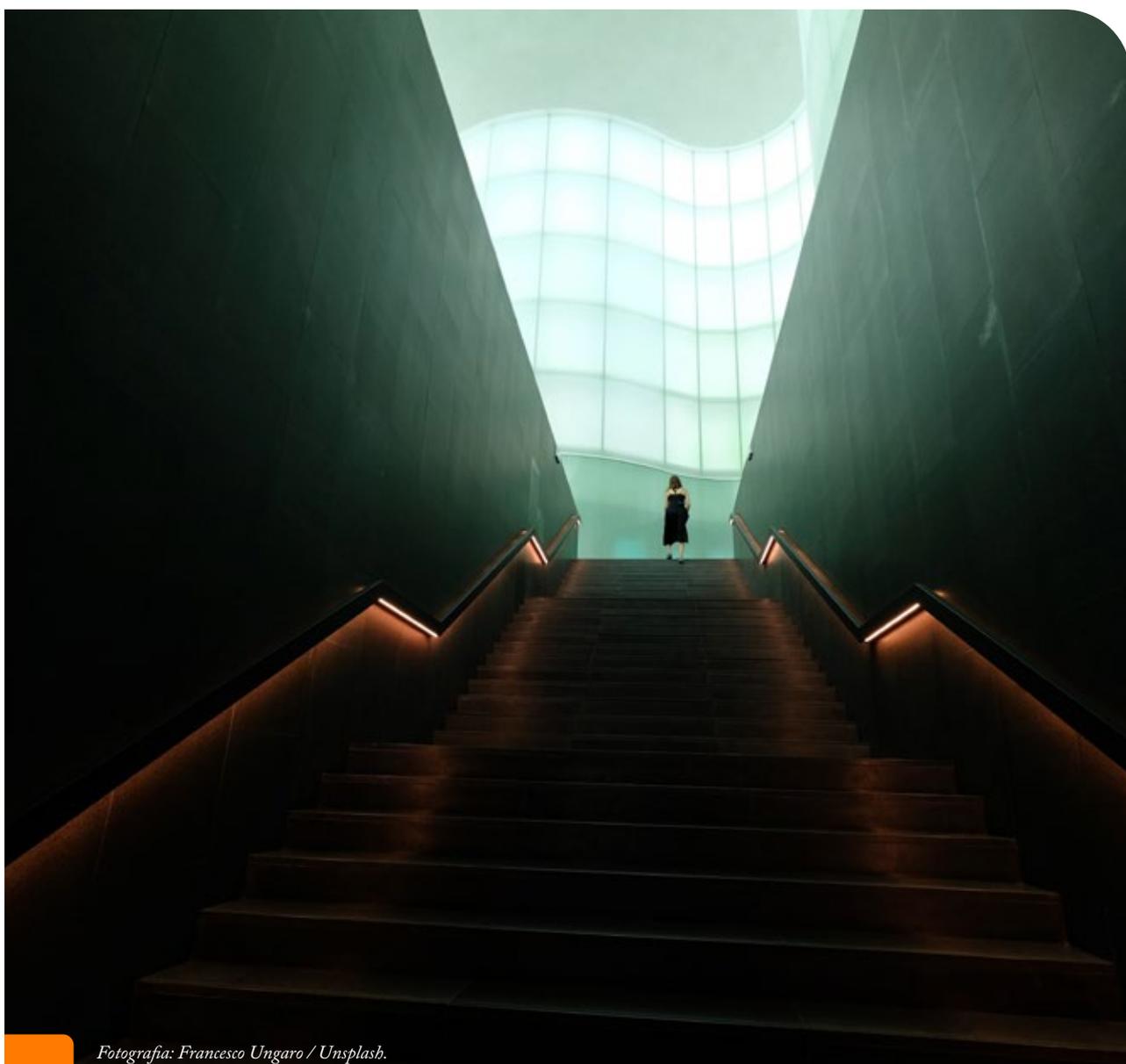
**Como você investe hoje em seu desenvolvimento como líder? Quais as suas dicas para quem deseja evoluir na carreira de liderança?**

Eu procuro seguir o que me ensinaram, como ouvir mais do que falar. Parece óbvio, mas não é fácil segurar sua opinião. Ninguém tem solução para tudo. Há questões que requerem velocidade de ação e a possibilidade de errar torna-se maior, pois não houve tempo para uma boa análise. Quando possível, nada melhor como pensar, refletir e então ter a solução ou a diretriz. Leio muitos textos, leio alguns livros, mas o que me ajuda de verdade é uma boa meditação para cultivar a tranquilidade para melhor escolher os caminhos.

## TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

---

# Contratar certo: a exatidão da ciência e o olhar humano em sintonia



Fotografia: Francesco Ungaro / Unsplash.

Imagine-se na seguinte situação: em busca de novas oportunidades, você é convidado a participar de um processo seletivo. Depois de várias entrevistas e dinâmicas, chega a boa notícia da sua contratação. Com o passar das semanas, porém, a empolgação dá lugar a um sentimento de inadequação. Os problemas aumentam, o ambiente te desgasta. Aquela vaga não era para você.

Bem mais comum do que se pensa, essa cena faz parte da trajetória de milhares de profissionais (o Brasil já foi o segundo país que pior contrata no mundo). Perde o trabalhador, perdem muito as empresas - que além dos prejuízos ao ambiente corporativo, é quem paga pelo alto custo de uma contratação errada.

“

74% das empresas admitem ter feito contratações erradas nos últimos anos.

”

Apesar de presenciarmos bons exemplos de modernização nos processos seletivos, resta muito a ser feito. De acordo com pesquisa global da CareerBuilder, 74% das empresas admitem ter feito contratações erradas nos últimos anos – o que custa, no mínimo, três vezes o salário do profissional, sem contar os outros impactos negativos. A CEO da Dasein e conselheira AESC de Diversidade e Inclusão, Adriana Prates, explica que as falhas em contratações envolvem um volume bem maior de pessoas e muitas vezes deixam um rastro do dano, seja para os empregados ou para a imagem da empresa quando se trata de um cargo de alta responsabilidade. “Os proces-

so seletivos não devem ser subestimados. Deveriam, ao contrário, ser uma diretriz estratégica formulada meticulosamente enquanto política de gestão de pessoas.”

Segundo ela, as empresas abrem vagas com o objetivo de resolver determinado problema. Mas quando essa vaga é preenchida de forma inadequada - atribuindo responsabilidades muito além ou aquém do perfil - esse problema se amplia drasticamente, sobretudo quando a falha ocorre em posições de liderança. “Em casos gerenciais, leva-se em torno de seis meses para identificar o erro. Tempo suficiente para gerar desequilíbrio no time, queda na produtividade, clima de desconfiança, entre outros impasses.”

## AS PRINCIPAIS CAUSAS DE CONTRATAÇÕES FRACASSADAS

Estudo da Leadership IQ indica que apenas 11% dos recrutamentos malsucedidos acontecem por falta de conhecimentos técnicos dos candidatos. São as habilidades sociais como comunicação, feedback, inteligência emocional e temperamento que determinam se uma contratação teve êxito ou não.

Prates ressalta que a experiência e os requisitos técnicos de um profissional são muito fáceis de serem aferidos e são esses os aspectos mais valorizados pelas empresas. “A maioria faz entrevistas técnicas e já decide pela escolha do profissional. É como disse há anos o escritor César Souza: ‘contrata-se pela experiência e demite-se pela atitude’. A frase é antiga, mas, infelizmente, essa ainda é a realidade.”

Muito mais complexo de ser avaliado, os aspectos comportamentais é o que determina a longevidade de um profissional na empresa. E nesse sentido, as consultorias de executive search têm muito a contribuir. “Sendo esse o core business

da empresa, ela tem toda uma metodologia científica a fim de analisar a compatibilidade entre o cargo e a capacidade do profissional. Mantendo a neutralidade, a consultoria proporciona orientações sistematizadas, testadas e confiáveis a fim de que a empresa faça as melhores escolhas. Uma equipe liderada por um profissional que equilibra técnica, gestão e comportamento, prioriza o engajamento, a busca de objetivos em comum e que tem prazer em executar o seu trabalho.”

Além das habilidades sociais, o diretor da Dasein, Daniel Rezende, chama atenção para a importância de analisar características relacionadas à capacidade de aprendizado, análise de valores, motivações, objetivos e momentos de vida, contexto geográfico e familiar. “É necessário compreender a relação entre o contexto da organização, o trabalho necessário para atingir seus objetivos e a capacidade das pessoas de realização desses objetivos.”

“Na Dasein usamos a ciência a nosso favor. O processo de executive search e desenvolvimento de lideranças é feito por meio de metodologias validadas em quase três décadas de experiência. Isso nos possibilita compreender não apenas a organização e o indivíduo, mas as formas pelas quais eles interagem agora e poderão interagir no futuro”, destaca Rezende.

Adriana Prates explica que para chegar a diagnósticos tão criteriosos, é preciso estar em constante atualização. “Utilizamos um conjunto de técnicas para mapear, identificar, prever e apresentar as condições reais dos participantes dos processos seletivos. Uma vez que esses comportamentos/diagnósticos são conhecidos pelas empresas, os contratantes têm maior autonomia para decidirem quais serão os profissionais que irão performar melhor naquele contexto.”

Com essas informações em mãos, as empresas podem fazer uma melhor gestão dos novos pro-

fissionais, utilizar ferramentas de “onboarding” que irão acompanhar, monitorar, e apoiar o processo de adaptação nos meses iniciais dando sequência pelo menos três vezes ao ano. Esse é um trabalho que estimula ainda o compartilhamento de deveres: a responsabilidade para alguém prosperar numa empresa é igualmente partilhada entre os novos profissionais e os empregadores. “O trabalho de executive search gera, em média, um retorno desse investimento em pelo menos 10 vezes mais num prazo de um ano.”

## NO CAMINHO CERTO

Empresas que definem, de forma clara, como uma nova vaga deverá ser preenchida, se o critério será a busca interna, externa ou mista, estão no caminho certo, indica Prates. Segundo ela, definir o escopo com todas as atribuições, requisitos, comportamentos e competências esperadas é algo básico e ao mesmo tempo essencial.

A executiva orienta, para as vagas em geral, a criação de um comitê de contratação no qual os candidatos sejam entrevistados por pessoas diferentes e tenham liberdade de fazer todas as perguntas que considerarem relevantes. “Transparência de ambas as partes é extremamente importante, porque quando a empresa minimiza o tamanho do desafio ou o empregado supervaloriza as suas capacidades, vai dar errado.”

“A vantagem de contar com um serviço especializado é ter o apoio de consultorias que tenham amplo domínio do tema, do mercado, das características do contratante, que saibam utilizar as metodologias aplicáveis àquela realidade e que utilize métodos cientificamente comprovados que mitigam e na maioria das vezes eliminam os riscos de uma contratação equivocada.”

## PROCESSOS MAIS INCLUSIVOS

Já é consenso entre especialistas que para trazer diversidade às empresas é necessário eliminar vieses inconscientes na hora de contratar. Por outro lado, não é tarefa simples no Brasil, devido a problemas históricos, trazer para a disputa de uma vaga de alta liderança candidatos que não sejam tão parecidos (pensando em classe social, raça, gênero etc ).

Difícil, mas não impossível, segundo Adriana Prates. Além do essencial já citado, a empresa precisa descrever em seus perfis profissionais a priorização de pessoas de diferentes classes sociais, raça e gênero, o que visa enriquecer o padrão vigente. “Essa oxigenação dá fôlego para muitas empresas que parecem ainda viver no auge da revolução industrial, com processos repetitivos e maçantes.”

“Na Dasein temos como meta sempre apresentar no mínimo 30% de mulheres em nossos processos seletivos de alta gestão, além de incluir pessoas das mais diversas origens sempre que possível. O que dificulta é que muitos, devido a problemas históricos sociais, ainda não atingiram o nível para C-Level. Para reverter esse quadro, as organizações precisam inserir as minorias nos programas de estágio e trainee. Essa é uma condição essencial para que em 10 anos, aproximadamente, o quadro de altas lideranças esteja mais diversificado.”

Para a psicóloga e consultora associada Dasein, Jovaneide Polon, um caminho adotado atualmente e que se mostra efetivo é a seleção às cegas, “onde os fatores que geram pré-julgamento sejam, intencionalmente, cerceados, minimizando, assim, a interferência subjetiva na tomada de decisão, permite que o processo amenize os impactos dos vieses inconscientes.”

## AS ARMADILHAS DO RECRUTAMENTO CONTÍNUO E DO BANCO DE TALENTOS

Métodos recorrentes em muitas empresas, a cultura do recrutamento contínuo e do banco de talentos escondem erros estruturais que precisam ser revistos. Segundo Daniel Rezende, eles funcionam como um analgésico, dando uma sensação de alívio, mas não curam a causa. “Se as empresas estão recrutando continuamente profissionais para as mesmas posições, isso significa que estão errando na contratação ou na retenção de sua força de trabalho.”

“Quanto aos bancos de talentos, embora ajudem a identificar o perfil tecnicamente compatível, cumprem de forma precária uma etapa muito inicial do processo de busca de candidatos. Usar bancos de currículos limita a abrangência da pesquisa por candidatos, além disso eles são estáticos e difíceis de se manter atualizados, pois não acompanham o dinamismo do mercado, as informações são perecíveis. Tudo pode mudar no contexto de vida de uma pessoa em questão de semanas ou meses.”

## UM BOM RECRUTAMENTO VAI ALÉM DA CONTRATAÇÃO

De acordo com Jovaneide Polon, as empresas de executive search estão exercendo um papel fundamental ao ampliar a visão das variáveis envolvidas em um processo de contratação. Um ponto importante é entender que o processo de seleção não termina na contratação. “É necessário um planejamento cuidadoso para desenvolver

as competências de adaptabilidade, inteligência emocional, entre outras habilidades sociais, criando um espaço de trabalho desafiador e de aprendizado contínuo. Criar espaços para ouvir os funcionários, ter pesquisas de engajamento, grupos focais para criar políticas de bem-estar e qualidade de vida são aspectos essenciais para que a empresa continue sendo atrativa.”

Contar com especialistas qualificados para realização de processos de assessment, que sinalizem projeções de desempenho e potencial dos candidatos é muito enriquecedor para o profissional e empresa. “Ao explorar os aspectos comportamentais do profissional, é possível ter uma maior

consciência das suas habilidades sociais e como elas podem impactar o seu desempenho atual e futuro”, ressalta Polon.

Daniel Rezende reforça que, para recrutar bem, é necessário compreender a capacidade atual das pessoas e estimar seu crescimento ao longo do tempo. “Devem ser oferecidos treinamentos para que possam ser habilitadas a permanecerem e crescerem na organização. A disponibilidade de pessoas aptas a assumir responsabilidades mais complexas depende da capacidade organizacional de desenvolver as pessoas, de identificar e reter jovens talentos com potencial para ascender às posições sêniores.”

## SAIBA COMO EVITAR OS PRINCIPAIS ERROS NA HORA DE CONTRATAR

**Envolve a liderança:** um dos principais problemas é a não participação ou não responsabilização da liderança imediata do novo empregado nas etapas do processo seletivo. A contratação de um profissional é uma responsabilidade do gestor imediato e ele deve participar de todas as etapas do processo, juntamente com a área de gestão de pessoas.

**Sintonia entre líder e liderado é importante, mas não é tudo:** Apesar de a contratação ser para a empresa, é importante verificar se há sintonia entre o superior imediato e o possível contratado. Por outro lado, uma boa relação não deve ser o único objetivo. “Vemos muitos líderes trazerem para as empresas amigos ou antigos colegas de trabalho, o que a princípio não é um problema, porém na medida em que este seja o principal critério para contratar alguém aí já vira um empreendimento de alto risco.”

**Clareza sobre as necessidades da vaga:** contar com processos estruturados, padronizados, com clara definição da necessidade real da contratação e uso de metodologias avançadas é essencial. “Caso contrário, é como andar sem rumo em uma noite escura: acertar o caminho será uma questão exclusiva da sorte. E não podemos deixar a sorte decidir por você. O azar não merece essa oportunidade.”



Fotografia: Mario Gogh / Unsplash.

## UNIÃO DE SUCESSO: EMPRESA E PROFISSIONAL EM SINTONIA

Como vimos acima, promover a sinergia ideal entre profissional e empresa não é uma tarefa simples. Exige, além de conhecimento, metodologias científicas e uma análise experiente. Sem dúvidas trata-se de um investimento, mas cujo retorno é garantido. Basta examinar a trajetória de algumas das grandes lideranças em atuação no país, como é o caso da CEO do Instituto Orizonti, Cibele Vitarelli; e do vice-presidente de Sustentabilidade da AngloGold Ashanti, Lauro Amorim, cujas histórias contamos a seguir.

À frente do projeto de implantação de uma das principais referências em saúde do Brasil, o Instituto Orizonti, Cibele Vitarelli cuidou desde a idealização e aprovação nos órgãos competentes, até o gerenciamento dos processos de construção do espaço físico e definição de sua estruturação organizacional. “Foi necessário muita perseverança e amor pelo projeto para entregarmos aos acionistas um hospital com tanto diferencial estratégico e com uma característica muito peculiar que trouxemos da cultura da Oncomed: o acolhimento. Isto só foi possível porque estávamos todos alinhados com o propósito de deixar um legado para a sociedade – um hospital acolhedor e resolutivo.”

Ela relata que a etapa mais crítica foi montar a equipe gerencial com profissionais de diferentes formações para desenvolver diversos projetos e conciliá-los para a entrega final. “A Dasein, por conhecer bem o perfil da empresa, nos apoiou muito na captação e no assessment destes profissionais”, destaca.

De acordo com Vitarelli, um líder, ainda que vise o alcance de resultados, está sempre lidando com pessoas. “Por isso, deve-se entender duas coisas. Primeiro: os resultados são entregues quando o trabalho é realizado em conjunto com a equipe; segundo: as pessoas lidam com aquilo que acontece na empresa a partir da sua vivência e, conscientemente ou não, avalia o líder e a empresa sob uma ótica individualizada.”

Portanto, a principal estratégia do líder, destaca a CEO, deve ser conhecer muito bem seus liderados, ter interesse por eles, trabalhar respeitando a individualidade e ser sempre educado. “Só assim o líder vai conseguir alinhar interesses comuns sabendo o potencial de entrega de cada um, visando o alcance de resultados. E, para isso, é fundamental captar profissionais com os valores alinhados aos da empresa.”

De acordo com Vitarelli, as assessorias contribuem para que contratações de líderes sejam realmente estratégicas. É fundamental sempre avaliar se as competências do profissional estão alinhadas aos valores da instituição e ao perfil da vaga. “Afim, não é novidade que geralmente o profissional é contratado pela competência técnica e é demitido pelo comportamento.”

“E o trabalho com a consultoria precisa ser muito bem alinhado, como no caso da Dasein que é nossa parceira há 12 anos. No início, tivemos um momento de imersão para que os profissionais conhecessem a nossa empresa e nossos valores, a estratégia do negócio e o perfil dos líderes. Isto trouxe mais acerto na construção do perfil das vagas e nos processos seletivos. Acredito que esta seja uma das razões para que nossos gestores permaneçam conosco – desde a construção do Orizonti – até hoje com o mesmo engajamento e apresentando entregas de qualidade.”

## **CAMINHO DE CRESCIMENTO: ESTAGIÁRIO A DIRETOR**

Durante uma trajetória de mais de 13 anos na AngloGold Ashanti Brasil, Lauro Amorim esteve à frente de diferentes cargos de liderança. De advogado do setor Jurídico-Ambiental, a coordenador, gerente e, hoje, vice-presidente de Sustentabilidade. “Sem dúvida, o fato de ter me desenvolvido profissionalmente e atravessado algumas etapas da minha carreira me ajudou a construir uma visão sólida da companhia e do mercado. Comecei como estagiário e passei por várias funções e interação com diversas áreas da companhia, o que me proporcionou um olhar amplo e a compreender os processos sob uma ótica mais global.”

Segundo ele, um líder inspirador baseia suas decisões indo além da visão técnica e restrita. “Identificamos cenários de forma estratégica pelo todo e antecipando consequências das ações para a companhia e criando o ambiente

daquilo que nos espera no futuro sem, contudo, perder os resultados do presente. Isso, é claro, sem negligenciar o desenvolvimento da equipe. Este ponto entendo que é essencial, ter uma equipe forte e sempre em desenvolvimento.” Dizer que o maior e mais importante ativo das empresas são as pessoas é um clichê, de acordo com Amorim. “Mas, tanto nos grandes projetos, quanto no dia a dia, percebemos quais companhias realmente colocam esse discurso em prática. Trazendo o exemplo da AngloGold Ashanti, não estaríamos em atividade por 187 anos se não tivéssemos o olhar voltado para nossos empregados e a capacidade de adaptação ao seu tempo. No Brasil, geramos cerca de 5 mil empregos diretos.”

Ele acredita que, hoje em dia, as novas gerações valorizam ainda mais esse fator: querem ser ouvidas, querem pertencer ao processo, criar valor. “O sentimento de pertencimento é crucial para a materialização de resultados e, neste sentido, é papel da liderança criar este ambiente e as ações necessárias para que isso seja vivenciado na companhia. O líder precisa estar aberto ao diálogo, absorver os pontos de vista das pessoas e propor ações coletivas que levem em consideração os anseios dos empregados, claro, sem perder o foco dos objetivos da empresa.”

Para Lauro Amorim, o apoio de consultorias é fundamental para a contratação e o desenvolvimento desses profissionais. “Ter um olhar de fora da organização pode contribuir para pensarmos ‘fora da bolha’, colhendo as melhores práticas e tendências. O trabalho das assessorias em sinergia com o RH da empresa pode gerar frutos positivos, mesclando o que há no mercado com a cultura interna.”

“Esse ponto ganha ainda mais importância quando falamos na criação e manutenção de planos de carreira dentro da empresa, além da evolução da liderança. Acreditamos que mantê-la capacitada para liderar com eficiência e responsabilidade seja o caminho para um ambiente de trabalho produtivo, seguro, diverso e saudável para todos.”



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



**Cibele Vitarelli** CEO do  
Instituto Horizonti  
Fotografia: Arquivo pessoal



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



**Lauro Amorim** vice-presidente  
de Sustentabilidade da  
AngloGold Ashanti  
Fotografia: Arquivo pessoal



**Jovaneide Polon** psicóloga e  
consultora associada Dasein  
Fotografia: Arquivo pessoal

## OBSERVATÓRIO

# O OUTRO LADO DO VALE DO SILÍCIO

*Séries que contam os bastidores da Uber, WeWork e Theranos colocam em xeque a cultura sedutora vendida por muitas empresas de tecnologia.*



Fotografia: Tim Mossholder / Unsplash.

“Mais que uma empresa, um movimento de elevação da consciência mundial.” Era assim que Adam Neumann, ex-CEO da WeWork, definia a rede de escritórios compartilhados que havia fundado. Além de pretencioso, o referido propósito tem diversas camadas de entendimento. Um deles está ligado à suposta “essência revolucionária” que várias empresas de tecnologia assumiram enquanto deslanchavam mundo afora.

Tratando a missão do negócio como algo épico, esse foi um discurso que seduziu milhares de profissionais – desde os insatisfeitos ou entediados com o ambiente de trabalho a jovens que iniciavam a carreira. Convenceram, ainda, organizações tradicionais a, pelo menos, olhar com atenção para um novo modelo de trabalho, menos formal do ponto de vista estético (seja no ambiente ou no “dresscode”), mas também prático – o que trouxe, convenhamos, uma saudável revisão de processos.

“

Mais que uma empresa,  
um movimento de  
elevação da consciência  
mundial.

”

Mas depois de uma sequência de escândalos envolvendo grandes empresas de tecnologia, muitas pessoas enxergam os graves problemas da imagem construída por parte desse ecossistema (É sempre bom lembrar que o setor das startups é formado por vários negócios sérios que não se renderem a discursos afetados).

Essa visão mais crítica sobre empresas do Vale do Silício está surgindo graças ao trabalho de pesquisa desenvolvido por instituições e pela imprensa abordando as histórias de seus bastidores. Boa parte desse material extrapolou as mídias impressas e a internet e chegou à televisão por meio de três séries que acabam de estrear no Brasil: “Super Pumped: a batalha pela Uber”, “WeCrashed” e “The Dropout”.

Além de estimularem um olhar crítico sobre a trajetória de gigantes da tecnologia, as produções colocam em xeque o sonho do trabalho perfeito, divertido e glamouroso vendido por muitas dessas empresas. A seguir, contamos mais detalhes sobre cada uma das séries.

## ASCENSÃO E QUEDA DE UM DISCURSO APAIXONADO

Avaliações de mercado infladas, estranhas práticas de governança, cultura organizacional esbanjadora e festeira. Esses foram alguns dos problemas que vierem à tona sobre a WeWork, a maior rede de escritórios compartilhados do mundo que quase foi à falência na época da primeira tentativa de seu IPO, em 2019.

Para contar os bastidores dessa história de altos e baixos, a série “WeCrashed”, disponível na Apple TV, aborda, sobretudo, a trajetória e envolvimento de Adam e Rebekah Neumann, fundadores e principais executivos da empresa, em seu quase fiasco.

Conhecido como um casal excêntrico, eles criaram um mito em torno do WeWork: não-se tratava de um empreendimento imobiliário, mas de uma empresa de tecnologia com a



*A série "The Dropout", da Star +, conta a história da Theranos e sua falsa promessa de inovação na área de biotecnologia.*

missão de oferecer experiências comunitárias que poderiam mudar o mundo (não só o corporativo). E conseguiram convencer muitos investidores com esse discurso apaixonado.

“

Comparada à Steve Jobs, Elizabeth Holmes era uma das maiores promessas do Vale do Silício.

”

Com deboche e crítica, “WeCrashed” aborda não só a origem dos clichês de uma startup: (frases motivacionais em neon, mesas de jogos cheias em pleno expediente, festas regadas a bebidas), mas o comportamento que levou Neumann e Rebekah a serem depostos dos cargos máximos da empresa.

## BASTIDORES (PROBLEMÁTICOS) DE UMA “MENTE VISIONÁRIA”

---

O que está por trás da criação do aplicativo de transporte mais famoso do mundo? Essa é uma das perguntas que a série “Super Pumped: A batalha pela Uber” tenta responder. A produção, exibida pela Paramount, conta essa história a partir da trajetória do fundador do app e CEO, Travis Kalanick, que mais tarde foi destituído do cargo pela própria diretoria da empresa.

Além de estimular uma visão crítica sobre a organização, a série também questiona a “genialidade visionária” atribuída a muitos executivos à frente dessas empresas. Para isso, aborda os diversos escândalos envolvendo Kalanick e sua gestão à frente da Uber em 2017. Na época, a empresa passava por uma crise institucional após acusações de má conduta corporativa entre funcionários – haviam muitas acusações de assédios sexuais na empresa. No mesmo período, o Google moveu um processo acusando a Uber de roubar documentos confidenciais.

Até então, Kalanick assumia o posto máximo na empresa. Mas essa posição ficou insustentável após pressão interna dos acionistas para ele deixar o cargo. Sua situação foi degringolando ao ponto de, em 2019, ele ter que cortar todos os vínculos e sair definitivamente da organização que ele ajudou a fundar.

## A FALSA PROMESSA DE INOVAÇÃO

Comparada a Steve Jobs, Elizabeth Holmes, empresária da área de biotecnologia, era um dos nomes mais incensados do Vale do Silício nos anos 2000. Capa da revista Forbes aos 30 anos, tinha um patrimônio bilionário com a startup que havia criado, a Theranos, cuja história é contada pela série da Star +, “The Dropout”.

Em 2003, aos 19 anos, Holmes trancou o curso de engenharia química em Stanford para se dedicar à startup – um laboratório de exames

de sangue que prometia uma técnica revolucionária para o mundo da medicina. Tratava-se de um aparelho (de uso doméstico) capaz de fazer testes com uma quantidade mínima de sangue e entregar qualquer tipo de resultado – de colesterol a doenças graves.

Elizabeth Holmes ganhou a atenção de investidores, da mídia e em poucos anos era considerada a mulher mais jovem do mundo a ter uma empresa bilionária. Porém, em 2015, começaram a surgir diversos casos de imprecisão nos testes e a Theranos foi investigada por órgãos governamentais.

A apuração ganhou manchetes na imprensa e uma série de reportagens no “Wall Street Journal” relatando falhas na tecnologia da startup e nos resultados dos exames. Alvo de diversas acusações, a empresa foi dissolvida em 2018 e Holmes foi considerada culpada por quatro crimes de fraude e conspiração. Atualmente ela aguarda a sentença prevista para o fim de 2022.



As séries “WeCrashed”, sobre a rede de escritórios compartilhados WeWork, e “Super Pumped”, sobre a Uber, estão disponíveis, respectivamente, nos canais digitais Apple TV e Paramount.

**DASEIN CONVIDA:**

**MÁRCIA VIEIRA,  
CEO DO BANCO DE PROJETOS  
DE IMPACTO – MVI BANK**



**Revitalização das  
Organizações  
Para os Novos Tempos**



Fotografia: Shane Rounce / Unsplash..

“Uma grande revolução do pensamento está reconstruindo a forma de fazer negócios e seus impactos no planeta. Além dos avanços tecnológicos, mudanças climáticas, crises sanitária, política e econômica, um outro movimento está transformando o design das organizações modernas.



Não se trata de perder mercado e sim de reconhecer as extraordinárias oportunidades surgindo na nova economia.



O renomado físico nuclear, Dr. Amit Gooswami, em seu livro “Economia da Consciência”, fala sobre a nova economia quântica, enfatizando o consumo de sentimentos, significados, valores e felicidades como bens negociáveis, o que levaria a uma sociedade consumidora mais criativa e emocionalmente positiva. “Estamos naquele momento da história em que uma era de quatrocentos anos está morrendo e outra está se esforçando para nascer, trazendo uma mudança na cultura, na ciência, na sociedade e nas instituições imensamente maior do que qualquer outra que o mundo já tenha visto. À nossa frente, há uma possibilidade de regeneração da individualidade (da criatividade), da liberdade, da comunidade e da ética como o mundo nunca conheceu, e uma harmonia com a natureza, com os outros e com a inteligência divina como o mundo nunca soube.” (Trecho extraído do livro “Economia da Consciência - Construindo um novo paradigma econômico a partir dos princípios da física quântica”, citado em Samitha 2011, p.90)

Seja por consciência, pressão ou sobrevivência, há uma imensa busca por inovação, diversidade e transformação. E aqueles que estão relutando ou adiando ficarão cada vez mais distantes da nova rota que se apresenta para todos: empresas, governos, líderes e profissionais. As organizações estão reaprendendo a fazer negócios e se reconfigurando rumo a uma época sem roteiros claros. As máquinas da revolução industrial tornavam tangíveis aquela grande mudança, ativos mensuráveis demonstravam para onde ia a locomotiva do então mundo novo. O movimento atual é ainda mais transformador, porém líquido, disforme, difuso e orgânico. Novos algoritmos têm orientado os mercados, em uma velocidade exponencial, modificando o modus operandi da economia planetária.

Há mais de duas décadas revitalizando organizações de diferentes portes, trabalhamos para o rejuvenescimento de empresas maduras, governos e para o nascimento de startups e negócios de impacto capazes de gerarem resultados econômicos, sociais e ambientais relevantes. E vários sinais recentes demonstram que este é, de fato, o caminho para empresas longevas, prósperas e conscientes. Um exemplo, o ESG - Environmental, Social and Governance, que surgiu pela primeira vez em um relatório de 2005 da ONU, intitulado “Who Cares Wins”, hoje, é forte pauta das grandes companhias e do mercado financeiro. No entanto, os sinais mais claros estão a olhos vistos nas graves questões sociais, de saúde, climáticas e econômicas das quais não podemos, enquanto empresa, líderes e cidadãos nos eximir das responsabilidades dos impactos causados.

E neste contexto é fundamental que as lideranças empresariais se perguntem: o que estamos entregando à sociedade com o que produzimos? Nossos consumidores tornam-se mais saudáveis a partir dos nossos produtos e serviços? A vida das pessoas fica melhor? Nossa

entrega contribui para a formação dos jovens e da sociedade futura? Trabalhamos a serviço da vida? Em que estamos, de fato, investindo? Quais impactos causamos ao meio ambiente? Não basta falar de propósito, é preciso compreender as entregas. Há uma mudança clara na demanda. E não se trata de perder mercado e sim de reconhecer as extraordinárias oportunidades surgindo na nova economia.

Em nossa experiência com laboratórios para “fertilização” de projetos conectados a esta desafiadora versão do mundo, criamos “Sete Códigos para Revitalização©” tecnológica, econômica, ambiental e social, atualizando o

“software” organizacional para os novos tempos, na forma e no conteúdo.

O pulsar cadenciado do coração organizacional bombeia o sangue vital de estratégias, investimentos e projetos que correm nos fluxos do corpo vivo institucional. O propósito, a marca e a mente alinhados garantem um negócio com um corpo saudável, com longevidade sustentável, impactos positivos, com imunidade elevada para tempos de pandemia e crises impensáveis. E o resultado econômico das companhias dependerá, cada vez mais, do tipo de impacto externo causado.

## Metodologia MVI – Multiplicar Valores & Investimentos©



*Marcia Vieira*

*é administradora de empresas, palestrante, CEO do Banco de Projetos de Impacto – MVI Bank ([www.mvibank.com.br](http://www.mvibank.com.br)) e consultora associada FIPEC/AFI-FEA-USP. Conselheira de empresas, investidora, founder e board member de negócios de impacto na área de saúde, educação e biotecnologia.*

## DESACELERE

---

### Desacelerar

Lembro que quando estava com meu pai no carro  
E passava alguém dirigindo em alta velocidade  
Ele me dizia  
Pra que a pressa?  
Lembro que essa frase se alojou nas minhas expressões  
Sempre repito isso  
Pra mim ou para os que me cercam  
Por que chegar cinco minutos mais cedo?  
A pressa é inimiga do passeio  
E precisamos passear mais  
Olhar as paisagens e pessoas que nos cercam  
Sentir o sabor e não apenas engolir  
Estar presente em cada momento  
Preencher os centímetros que formam o nosso ser  
Alguém disse que a vida passa rápido  
Pode até ser  
Mas talvez ela só esteja tentando nos alcançar  
Em uma corrida meio sem sentido  
“Pra que a pressa?”  
Eu e meu pai  
Em um carro pelas ruas do Brás.



*Zack Magiezi é escritor com sete livros publicados, transita entre a poesia e a prosa. Entusiasta da pequena poesia cotidiana.*

*Fotografia: Arquivo pessoal*



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

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

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



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

**dasein**  
MORE THAN SEARCH. SEARCH AND MORE. *Since 1995.*

A PROUD MEMBER OF  
**AESC**

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

