

Contratar errado custa caro

Quando o erro ocorre na alta liderança, pode arruinar a reputação da sua marca. Não corra esse risco.

dnews
ANO 15

EDIÇÃO OUTUBRO/NOVEMBRO 2023

D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

DASEIN
EMA PARTNERS
BRAZIL

Member of AESC



DNEWS

Órgão de divulgação da Dasein | EMA Partners Brazil.

CEO: Adriana Prates

Diretor Executivo: Daniel Rezende

A Dnews é uma revista bimestral da Dasein | EMA Partners Brazil.

Comentários e sugestões: comunicacao@dasein.com.br

CONTEÚDO

Conceito Gráfico: Thiago Colares

Redação e edição: Aline Ferreira

Diagramação: Fabiana Ferraresi

Fotografia da capa: Adrien Olichon / Unsplash

CONTATO

Avenida Raja Gabágliã . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31 . 3110 3205

E-mail: dasein@dasein.com.br

www.dasein.com.br

.04

ACHADOS CULTURAIS

Reflexões sobre vida e trabalho são temas de livros e séries indicados por nosso time.

.06

PODER FEMININO EM REDE

Ana Fontes, fundadora da Rede Mulher Empreendedora, faz um balanço das conquistas e desafios do cenário de negócios liderado por elas.

.10

SELEÇÃO ARRISCADA

41% das empresas admitiram ter errado na contratação de executivos no último ano. Entenda a importância de não correr esse risco.

.18

MARCA PESSOAL

Pautado no autoconhecimento, o personal branding pode ser uma das mais potentes estratégias para alavancar a sua carreira.

.22

AS POSSIBILIDADES DE SER

O enigma de ser humano, em suas múltiplas camadas, é tema de artigo inédito da psicóloga e psicodramatista Thelma M. Teixeira.

.26

NA CONTRAMÃO DA PRESSÃO

Em uma jornada de descobertas e autoconhecimento, o escritor Patrick Santos faz um convite a olhar a vida para além do turbilhão diário.

ACHADOS DO TIME



Cena da série "Ruptura", disponível na Apple TV.

VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL EM UM DILEMA FASCINANTE

Dica de Rebeca Prates, analista da Dasein EMA Parters Brazil.

Uma atmosfera de trabalho aparentemente normal, ganha novos e surpreendentes ares na série Ruptura, da Apple TV. A narrativa, que acompanha os funcionários da Lumon Industries, tem como pano de fundo uma cirurgia consensual que compartimenta suas memórias, separando-as entre vida pessoal e profissional. Considerada pela crítica como uma das melhores produções dos últimos anos, a dica é compartilhada por Rebeca Prates, analista da Dasein EMA Parters Brazil.

“É uma escolha fascinante para quem busca uma história pós-apocalíptica, rica em emoções e dilemas humanos. A série cativa o espectador ao explorar as complexas relações entre os personagens, bem como os desafios enfrentados em um mundo devastado, além de destacar a importância da confiança, da lealdade e moralidade em meio ao caos, proporcionando uma experiência profunda e envolvente. Se você aprecia ficção científica e dramas que exploram a natureza humana em situações extremas, Ruptura é uma escolha imperdível.”

O que: série "Ruptura". | **Onde assistir:** Apple TV.

UM NOVO SENTIDO PARA O PARADOXO VIDA E MORTE

Dica de Jovaneide Sales Polon Batista, consultora associada Dasein EMA Partners.

Tão intenso quanto o amor, a dor da perda dificilmente ocupa seu merecido lugar de atenção. Em uma sociedade que se impõe a necessidade de ser feliz (ou parecer feliz), o luto é preterido, quando não é negado. Para chamar a atenção para esse sentimento tão humano, Jovaneide Sales Polon Batista, consultora associada Dasein EMA Partners, recomenda o livro “Todo o tempo que existe”, de Adriana Lisboa. “Na busca por elaborar a dor da perda do meu sogro para a Covid, resolvi escrever sobre ele, já que a escrita tem um papel de curar e aliviar as dores do viver.”

Durante esse processo, ela conta que conheceu o Clube de leitura sobre o luto à luz da literatura, onde as pessoas podem ressignificar as perdas vividas por meio de trocas e das obras literárias. “Cada encontro com uma autora nos leva a outro estágio de consciência, como foi o caso de Adriana Lisboa. Nesta publicação, ela aborda a morte dos pais, resgata memórias, passeia com eles e nutre, nas árvores do Jardim Botânico do Rio de Janeiro, as lembranças familiares, o tempo de amar em silêncio. Uma dica de literatura sobre o luto para quem vive, viveu ou viverá esse paradoxo de vida e morte.”

O que: livro “*Todo o tempo que existe*”, de Adriana Lisboa. | **Onde comprar:** livrarias online e de rua.

O QUE É ESSENCIAL PARA VOCÊ?

Dica de Jéssica Lima, coordenadora técnica da Dasein EMA Partners Brazil.

Rotinas atribuladas, lista de prioridades e sensação de incapacidade são características bem comuns aos profissionais de uma era marcada pelos excessos. Em meio à miríade de estímulos que disputam a nossa atenção, muitas vezes nos perguntamos: o que de fato importa? Para ajudar a responder essa questão, Jéssica Lima, coordenadora técnica da Dasein EMA Partners Brazil indica o livro “Essencialismo – A disciplinada busca por menos”, de Greg McKeown.

Sucesso internacional, o livro propõe um retorno ao simples. “A obra ensina a focar no essencial, tanto na vida pessoal, como na profissional, eliminando distrações e compromissos desnecessários. É sobre a necessidade de priorizar o que realmente importa e dizer não a muitas atividades e obrigações que nos dispersam. Ele oferece orientações sobre como identificar e perseguir o que é verdadeiramente significativo, ajudando as pessoas a simplificar suas vidas e tomar decisões mais conscientes.”

O que: livro “*Essencialismo – A disciplinada busca por menos*”, de Greg McKeown. | **Onde comprar:** livrarias online e de rua.

APRENDENDO COM: ANA FONTES



“Sempre me disseram que as mulheres não se ajudam. Rever essa ‘crença’ foi a primeira lição que aprendi.”



Mulher, nordestina, de origem negra, Ana Fontes teve que lidar, desde cedo, com a discriminação. Depois de 17 anos no mundo corporativo, com a carreira estável, não estava mais disposta à hostilidade daquele ambiente. Foi uma das 35 selecionadas, em mais de mil inscritas, para participar do programa 10 Mil Mulheres, da FGV. Criou um site de avaliações, um coworking. Nenhum deles vingou. Resolveu, então, dividir o que aprendera no curso e na prática com outras mulheres. Ao final de um ano, sua audiência reunia mais de 100 mil empreendedoras. Em 2017, fundou, o que é hoje, a maior entidade de apoio a negócios femininos no Brasil, a Rede Mulher Empreendedora. Nesta entrevista, compartilhamos mais sobre essa história inspiradora.



Reconhecer que o empreendedorismo feminino é diferente do masculino, que elas têm outro perfil, enfrentam desafios diferentes, é um avanço.



De acordo com o Sebrae, o número de mulheres empreendedoras no Brasil cresceu para 10,3 milhões. Apesar da marca histórica (34% dos negócios são liderados por elas), as mulheres precisam se esforçar mais para provar a sua competência, a viabilidade de

suas ideias ou para receber o apoio de familiares. Fazendo um balanço entre conquistas e desafios, falta muito para termos equidade entre homens e mulheres no mundo dos negócios?

Sim, ainda falta muito para alcançarmos a equidade. Mas é importante destacar as conquistas que tivemos na última década, a começar pelo reconhecimento de que o empreendedorismo feminino é diferente do empreendedorismo masculino, é outro perfil, elas enfrentam desafios diferentes. Outro sinal de avanço é o crescimento do empreendedorismo feminino em territórios tradicionalmente liderados por homens, como a tecnologia, o setor financeiro e a indústria. Obviamente elas atuam em menor proporção, os números são pequenos, mas é um progresso.

Entre os piores entraves está o acesso ao capital, já que o crédito é mais negado às mulheres. O desequilíbrio entre os cuidados com a família, com os filhos, com os idosos também é um problema muito recorrente. A economia do cuidado é majoritariamente feminina, o que faz com que a mulher não tenha o mesmo tempo disponível para se dedicar ao seu negócio, ao seu desenvolvimento. Outra grande barreira à equidade refere-se ao perfil de negócio, ligado, muitas vezes, aos saberes femininos. Não que isso seja o problema, mas para que esses negócios possam crescer, a exemplo dos empreendimentos liderados por homens, é necessário que elas recebam mais apoio e estímulos ao desenvolvimento.

Diversas pesquisas apontam que as mulheres geram menos risco e maior retorno aos investidores. Porém, um dos grandes garga-

los ao empreendedorismo feminino é a dificuldade de financiamento. Como a senhora enxerga esse paradoxo?

Esse paradoxo é reflexo de uma sociedade machista, onde o território do dinheiro sempre foi ocupado por homens. São eles que falam de dinheiro, a figura do provedor sempre foi masculina. O baixo acesso das mulheres aos recursos, apesar de elas serem boas pagadoras, é fruto de uma construção social que beneficia os homens.

Outro problema está na ausência de políticas públicas de inclusão para as mulheres, como existem em outros países, com linhas de crédito diferenciadas, considerando os perfis e peculiaridades. Nossa educação financeira ainda é voltada para os homens, a linguagem do dinheiro é muito masculina. Ela deveria ser mais próxima das mulheres e refletir mais a sua realidade.

Enquanto não houver mudança nesses aspectos e não tivermos mecanismos de crédito que considerem o gênero (hoje são iguais para ambos), enquanto o score de crédito não levar em conta que as mulheres são boas pagadoras, são precavidas e melhor organizadas financeiramente, dificilmente essa situação será alterada.

De executiva a líder da maior rede de apoio ao empreendedorismo no país: são mais 1,5 milhão de mulheres conectadas. Fazendo uma retrospectiva em sua jornada, quais foram os desafios que mais a ensinaram e que podem incentivar outras mulheres?

Sempre me disseram que as mulheres não se ajudam. Rever essa “crença” foi uma das primeiras lições que aprendi. Nos últimos 15

anos de empreendedorismo o que vi foram mulheres apoiando uma as outras, sendo mentoras umas das outras, se ajudando.

Outro ensinamento que me marcou foi a importância da mentoria, que na minha época nem tinha esse nome. Ter alguém que já passou pelo processo, que já empreendeu, que enfrentou dificuldades e que tem experiência para compartilhar, faz muita diferença na jornada de qualquer empreendedor. Hoje conto com mentores e mentoras que me orientam, que trazem recomendações que são extremamente importantes.

“

O primeiro passo é trazer o preconceito para a consciência, admitir que vivemos em uma sociedade machista, racista e LGBTfóbica.

”

Aceitar e acolher as vulnerabilidades, pedir ajuda, é fundamental. Ser vulnerável não é ser fraco, pelo contrário, é sinal de que você sabe aquilo que domina e para o que não sabe você precisa de outras pessoas.

Dar a devida atenção à saúde mental, ao autoconhecimento, entender que a vida é cheia de altos e baixos é um aspecto que foi muito relevante na minha jornada e que recomendo para o desenvolvimento de outras empreendedoras.

Você é uma das mulheres mais inspiradoras do Brasil. Em sua trajetória, quais foram suas principais referências? Quem são elas e por quê?

Contei com mulheres no meu círculo pessoal que seguraram a minha mão, que me apoiaram e elas são, até hoje, referência para mim. Além delas, me inspirei em grandes empreendedoras como a Luiza Helena Trajano, a Sônia Hess (que faz parte do conselho da Rede Mulher Empreendedora). Me inspiro também em mulheres que, não necessariamente têm um perfil empreendedor, mas que abordam questões fundamentais como o combate ao racismo, ao machismo, a exemplo da filósofa Sueli Carneiro e da psicóloga Cida Bento.

Gosto de olhar para outras referências no ambiente empreendedor, para mulheres que estão começando, construindo sua jornada, e que têm muito a ensinar. Sempre aprendo e me inspiro com cada história.

De líder para líder: como quebrar a barreira do preconceito nas empresas e construir práticas efetivas para que as mulheres conquistem mais espaço em cargos de liderança?

O primeiro passo é trazer o preconceito para a consciência, admitir que vivemos em uma

sociedade machista, racista e LGBTfóbica. Se as pessoas e as empresas não admitirem essa realidade, a gente não consegue mudar o jogo. A partir da consciência, as organizações devem buscar ações efetivas, diferente daquelas “cosméticas”, que mostram, por meio da comunicação, que estão fazendo, mas não fazem nada aprofundado.

“

Não cabe mais a desculpa que não há mulheres ou pessoas negras qualificadas para posições de liderança.

”

As empresas e lideranças precisam ter intencionalidade. Só assim é possível ter uma sociedade mais justa e inclusiva. Em 2023 não cabe mais a desculpa que não há mulheres ou pessoas negras qualificadas para posições de liderança.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

O alto preço de uma contratação errada

Além de prejuízo financeiro, produtividade, confiança e reputação podem ser abalados por falhas no processo de seleção executiva.

O currículo invejável, a conexão com os valores e as habilidades para conduzir um projeto tão desafiador: esse é o perfil ideal de líder para preencher a vaga. Mas o que era para ser a solução, se transformou em problema. E nada disso foi notado pela empresa nas longas entrevistas antes da contratação.

Tem sido cada vez mais comum ouvir relatos como esse entre lideranças de grandes organizações. Segundo pesquisa divulgada pelo jornal Valor Econômico, 41% das empresas admitiram ter errado na contratação de executivos no último ano. Geralmente, o profissional escalado tem experiências sólidas, mas falta aderência à posição.

“Nossas pesquisas indicam que, muitas vezes, o perfil que a empresa busca não irá resolver o problema dela”, relata Adriana Prates, CEO da Dasein EMA Partners Brazil, consultoria que já conduziu mais de 6 mil projetos de seleção para cargos de média e alta gestão.

Para enxergar todas as nuances do recrutamento executivo, é preciso ter um olhar experiente e apurado para ver o que não é explícito, além de ferramentas para entender o momento do candidato e da organização. “A Dasein emprega uma abordagem exclusiva e personalizada para apurar os desafios e objetivos específicos que a empresa quer com a contratação. É um processo completo que envolve, além do líder imediato e do RH, outros profissionais que farão parte do comitê de decisão.”

“A experiência de 28 anos no mercado nos apresentou diversos cenários de alta complexidade, envolvendo incertezas e ambiguidades. Com uma bagagem profissional extensa, vivenciamos muitos desafios e contribuimos para que as empresas os superassem. Também fazemos parte de histórias de transformação de executivos que mudaram o rumo de companhias inteiras para melhor. A escolha de cargos estratégicos exige a expertise de recrutadores igualmente estratégicos. E temos



Fotografia: Glen Carrie / Unsplash.

muito orgulho de afirmar que, com quase três décadas de atuação, contratamos líderes que são referências em vários setores de atuação.”

ERROS PODEM SER SILENCIOSOS E DEVASTADORES

Em muitos casos, as contratações erradas não são percebidas rapidamente. Os problemas são atribuídos a falhas na operação, a conflitos internos e se arrastam até minar os níveis de motivação e produtividade, gerando problemas ainda maiores como alta de turnover. Os prejuízos financeiros equivalem, em média, a 200% do salário anual de um executivo, mas pode ser pior dependendo do cargo.

“

Superamos 98% de acerto em mais de 6 mil contratações de alto escalão.

”

“Se o erro de contratação acontecer entre a alta liderança, a imagem da organização pode ser prejudicada de várias maneiras. A confiança dos funcionários e do mercado ficam abaladas, pois há dúvidas sobre a capacidade da empresa em tomar decisões. Candidatos rejeitados ou insatisfeitos podem compartilhar experiências negativas entre colegas e em plataformas online de avaliação de emprega-

dores, afastando potenciais talentos. Manter uma reputação positiva como empregador é fundamental para manter e atrair profissionais acima da média.”

Os danos à reputação da empresa podem, ainda, inviabilizar novas oportunidades de negócios. “Se o principal executivo estiver performando abaixo ou muito diferente do esperado, poderá, em último caso, levar a empresa à falência. É muito sério lidar com o recrutamento de profissionais de alta gestão. Para isso, existem vários mecanismos de controle de qualidade para assegurar índices elevados de acerto em executive search.”

A IMPORTÂNCIA-CHAVE DO RH ESTRATÉGICO

Compreendendo quão decisivo é o recrutamento executivo, o RH estratégico atua como um parceiro valioso das consultorias de executive search, recorrendo à sua expertise, extensa rede de contatos e, também, à sua neutralidade nos processos. “Quando a própria empresa exerce o recrutamento, pode ser visto como invasivo e ocorrer um tipo de exposição desnecessária, problemas que são eliminados na consultoria”, ressalta Adriana Prates.

Na fase final do recrutamento, há o momento da negociação, algo delicado tanto para o profissional como para a empresa. “Atuamos como um parceiro estratégico para ambas as partes, assegurando boas condições para o candidato e a organização. Todos saem ganhando e evitamos desgastes quando, por exemplo, o candidato reivindica algo que a empresa não está disposta a oferecer.”

“Essas situações só podem ser contornadas por um headhunter preparado, capaz de lidar com pressões fortíssimas nesse tipo de ambiente. Sabemos que para tudo há um perfil adequado. Para os headhunters também. Não adianta a empresa delegar esse processo a profissionais que não têm o perfil ou sejam pouco experientes. Já o RH é voltado aos subsistemas de pessoas, algo já complexo por si só.”

O papel dos profissionais de recursos humanos em um processo de recrutamento executivo está voltado a traçar um retrato da empresa, às suas características, peculiaridades, desafios. “Eles têm uma importância-chave, pois trazem para a mesa detalhes fundamentais da cultura, a visão da empresa. É uma parceria de mão dupla, pois fornecemos uma importante base de suporte para a área de RH, atuando com proximidade e transparência, de forma personalizada. É atendendo o cliente como ele merece que a Dasein cresceu e se firmou no mercado há quase três décadas.”

DASEIN E LÍDERES DE PESSOAS: COMBINAÇÃO DE SUCESSO

Para Cynthia Griesinger, head global de Talentos e Recursos Humanos da Altana AG, ter lideranças não alinhadas aos valores da empresa em posições estratégicas, por si só, demonstra que algo no processo de seleção e treinamento não funcionou bem e os prejuízos podem ser grandes. “Principalmente em tempos de mudanças e indefinições, a gestão de uma empresa deve se apresentar coesa e alinhada em todos os sentidos. Tão logo os empregados notem a existência de desalinhamento, poderão utilizar desta fragilidade de

gestão para, por exemplo, impedir mudanças, iniciar reivindicações, o que pode causar ainda mais prejuízos, sentirem-se perdidos com incapacidade de priorização afetando diretamente a produtividade.”

“

O profissionalismo, a facilidade de comunicação, a flexibilidade e o bom planejamento da Dasein foram os fatores que nos levaram a estabelecer esta parceria.

”

Entender bem o cliente e suas necessidades é a chave para uma contratação correta, ressalta a executiva. “O profissionalismo, a facilidade de comunicação, a flexibilidade e o bom planejamento da Dasein foram os fatores que nos levaram a estabelecer esta parceria. O briefing, se aprofundando no perfil da vaga e da empresa, fazem a diferença no sucesso do processo. Feedbacks claros e transparentes tornam a busca e as expectativas muito alinhadas.”

Segundo Isabela França Dumont, head de Pessoas, ESG e Comunicação da Aura Minerals, “o trabalho da Dasein é impecável. Ele se diferencia das outras consultorias por entender com profundidade os aspectos culturais da empresa-cliente. Além disso, explora o ambiente, a interação com líderes e pares, desafios que a empresa e a área enfrentam, além

de entender as sutilezas que fazem tanta diferença na chegada de um novo colaborador.” Dumont salienta que as ferramentas utilizadas e a análise de todo o material coletado são feitos de forma personalizada, trazendo muita segurança na tomada de decisão. “Além disso, a Dasein faz um trabalho primoroso de feedback, construção do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e coaching com os participantes do processo, trazendo ganhos para todas as partes, empresa e colaborador.”

CIÊNCIA E OLHAR HUMANO GARANTEM 98% DE ACERTO

Ao aliar a precisão dos indicadores, ciência, olhar humano e a tradição de 28 anos, que a Dasein se diferencia no mercado brasileiro e internacional. A consultoria é parte do grupo EMA Partners, presente em mais de 35 países; e é chancelada pela AESC, a principal entidade global representativa das empresas executive search e desenvolvimento de líderes. “Além da utilização de ferramentas avançadas, temos uma visão afiada do mercado, atributo ligado a uma das nossas maiores vantagens: a experiência. Nossa equipe de consultores possui um profundo conhecimento das relações organizacionais, detém redes de contatos extensas e a capacidade de identificar talentos que se encaixem não apenas no perfil técnico, mas na cultura organizacional. Isso nos permite oferecer soluções de recrutamento executivo customizadas, que vão além do óbvio, e encontrar líderes excepcionais que fazem a diferença nas organizações.”

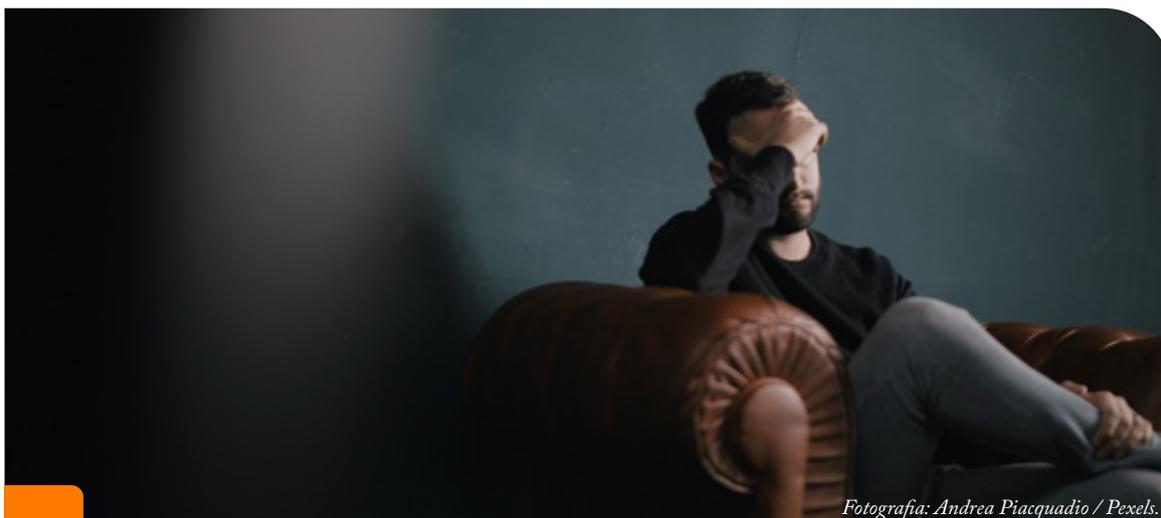
Todo esse trabalho nos rende uma alta taxa de exatidão nas contratações: superamos 98% de

acerto em mais de 6 mil contratações de alto escalão. Isso quer dizer que esses executivos permaneceram nas empresas por vários anos. Também temos uma taxa de precisão que excede 98% em projetos que participaram mais de 400 avaliados desde 2018.

Relações humanas são sempre desafiadoras e até mesmo para contratar a melhor consultoria, o cliente precisará definir critérios adequados, que vão além do preço – para não correr o risco de ter um processo inteiro invalidado, explica Adriana Prates. “Existem boas consultorias no mercado, porém não são muitas. Como em toda área há muitos aventureiros e o cliente precisará observar as evidências que identificam o melhor parceiro. Experiência, senioridade dos consultores, reputação, atualização com temas sensíveis, possuir extensa rede de relacionamentos são alguns deles.”

UM BOM PROCESSO DE RECRUTAMENTO NÃO ACABA NA CONTRATAÇÃO

Acompanhar a adaptabilidade do executivo e sua vivência na cultura da empresa são pontos importantes para a longevidade da sua carreira na organização e a Dasein atua de forma muito próxima dos envolvidos no pós-contratação, como pontua o diretor Daniel Rezende. “A contratação é apenas o início de uma jornada que envolve a integração, o desenvolvimento e o acompanhamento contínuo da nova liderança. A integração bem-sucedida é essencial para garantir uma boa adaptabilidade, a compreensão dos processos da empresa para haver contribuição efetiva. Os novos contratados precisam de oportunidades con-



Fotografia: Andrea Piacquadio / Pexels.

tínuas de desenvolvimento e capacitação para crescerem em suas funções. Isso não apenas melhora o desempenho individual, mas também beneficia a empresa como um todo.”

“

O trabalho da Dasein é impecável. Ele se diferencia das outras consultorias por entender com profundidade os aspectos culturais da empresa-cliente.

”

Rezende ressalta que monitorar e avaliar essa adaptação é importante para evitar problemas futuros e tomar medidas corretivas, se necessário. “É importante fornecer feedback regular e com o tempo novas avaliações. Isso ajuda a identificar áreas de melhoria, reconhecer realizações e manter uma comunicação aberta”, diz. A Dasein atua em parceria com seus

clientes no processo de avaliação de potencial, feedback e desenvolvimento das pessoas, o que é fundamental, também, para a retenção de talentos.

A Dasein entende que um processo de recrutamento completo é aquele que não termina na contratação, mas se estende ao longo da jornada do funcionário na empresa, o que contribui para a cultura, desenvolvimento da equipe e crescimento sustentável da organização. “É uma abordagem que valoriza o investimento nas pessoas como um ativo fundamental para o sucesso”, sublinha.

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA NA SELEÇÃO EXECUTIVA

As indefinições dos modelos de trabalho (do 100% remoto, ao híbrido e, agora, retorno ao presencial), apontam para a necessidade de fortalecer ainda mais cultura corporativa e, assim, motivar as equipes e manter talentos na empresa. E esse é, exatamente, um dos maiores desafios das organizações, segundo pes-

quisa do instituto Think Work. Como meio de sobressair a mais esse desafio, é essencial contar com lideranças que atuem como guardiões da cultura.

Para garantir o alinhamento de valores, uma das fases do processo de seleção executiva é direcionada à cultura organizacional. “Ao avaliar o alinhamento cultural durante o processo de seleção, buscamos garantir que os candidatos compartilhem os valores, a ética de trabalho e a visão da empresa. Isso facilita a criação de equipes coesas e promove uma cultura interna mais sólida e consistente. Quando os funcionários se encaixam bem na cultura organizacional, eles tendem a se relacionar melhor com colegas de trabalho e líderes, o que contribui para uma atmosfera de trabalho mais harmoniosa. Isso pode aumentar a motivação e a satisfação no trabalho. Pessoas que se alinham com a cultura têm maior probabilidade de permanecer a longo prazo, reduzindo a rotatividade de funcionários. Isso economiza tempo e recursos que seriam gastos em novas contratações”, explica Daniel Rezende.

DIVERSIDADE É UM PONTO ESSENCIAL

A avaliação da cultura organizacional deve ser feita de forma cuidadosa e objetiva, para evitar preconceitos, discriminação e vieses inconscientes. Na Dasein essa é uma etapa muito valorizada, conduzida por profissionais sêniores, com vivência organizacional, atentos à nova realidade mundial pautada pelo ESG, pela responsabilidade social, inclusão e sustentabilidade. “Prezamos pela diversidade de perspectivas e experiências, ao mesmo tempo

em que mantemos os valores essenciais da empresa e a promoção de uma cultura forte e saudável.

De acordo com Rezende, ao invés de analisar apenas as habilidades técnicas e a experiência profissional, na entrevista de adequação cultural a Dasein busca entender como o candidato se encaixa na equipe e se adaptaria ao ambiente de trabalho. “São avaliados aspectos relacionados ao compartilhamento de valores, crenças, ética de trabalho e normas comportamentais que são importantes para a organização. As perguntas têm como objetivo avaliar como o profissional lidou com desafios, com conflitos, tomou decisões, promoveu a colaboração em equipes anteriores e enfrentou situações que envolviam os valores da empresa.”

O objetivo da entrevista de adequação cultural é garantir que o candidato não apenas tenha as habilidades técnicas necessárias para o cargo, mas também seja uma boa “combinação” para a cultura da empresa. “Ao estarem alinhados à cultura organizacional, os líderes multiplicam exemplos de comportamento e estabelecem padrões elevados de ética, trabalho em equipe e responsabilidade, inspirando outros a seguirem o mesmo caminho.”

Lideranças alinhadas à cultura criam em sua equipe um senso de propósito compartilhado ao da organização, estimulando a sensação de pertencimento e alinhamento aos objetivos organizacionais. Os executivos que agem dessa forma, demonstram interesse pelos funcionários. Há uma sensação de valorização maior entre a equipe e vontade de se empenhar pelos resultados.”

SOLUÇÕES EXCLUSIVAS GARANTEM PROCESSOS RIGOROSOS E ALTA EFICÁCIA

D.COMPETENCIES®. Uma ferramenta avançada de avaliação de competências que ajuda a identificar candidatos com as habilidades técnicas e comportamentais necessárias para o sucesso.

D.POTENTIAL®. Avaliação de potencial de desenvolvimento de lideranças, identificando aqueles com capacidade de crescimento ao longo do tempo.

D.East®. Consultoria que prepara a empresa, a fim de lidar com os resultados dos assessments dos programas de Carreira & Sucessão, permitindo que o processo seja efetivo em todas as etapas.

LBDNA. A renomada avaliação norte-americana, representada no Brasil exclusivamente pela Dasein, analisa a compatibilidade de valores e cultura entre os candidatos e a empresa, garantindo um encaixe sólido entre as partes.

Coaching e mentoring após assessment. Suporte necessário que a Dasein fornece, com o objetivo de que todos os profissionais promovidos alcancem os melhores resultados.

Onboarding. A seleção executiva não acaba com o preenchimento da vaga. Após a conclusão do processo de Executive Search, a Dasein permanece acompanhando a área de recursos humanos, gestores e o profissional recém contratado, a fim de que a adaptação ocorra da forma mais eficaz possível.



Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brazil e conselheira AESC.

Fotografia: Arquivo pessoal



Daniel Rezende é CEO da Dasein EMA Partners Brazil.

Fotografia: Arquivo pessoal



Cynthia Griesinger é head global de Talentos e Recursos Humanos da Altana AG.

Fotografia: Arquivo pessoal



Isabela França Dumont é head de Pessoas, ESG e Comunicação da Aura Minerals

Fotografia: Arquivo pessoal

OBSERVATÓRIO

MARCA PESSOAL COMO ESTRATÉGIA DE CARREIRA

Muito além de aparência, o personal branding tem como alicerce o autoconhecimento: uma das mais importantes competências profissionais.

A paixão por matemática, o jeito prático de ver o mundo e a facilidade em resolver desafios de lógica a levaram a escolher, com certa tranquilidade, sua profissão. Não ter dúvidas sobre o que gosta, seus programas favoritos ou as próximas etapas da sua carreira a fazem dizer com firmeza: sim, eu me conheço.

Embora seja simples responder perguntas que envolvam interesses pessoais, a maioria das pessoas não se conhece bem. Essa é a conclusão da psicóloga americana Tasha Eurich, que conduz importantes estudos sobre o tema. Em pesquisa com 5 mil profissionais, foi revelado que somente 15% das pessoas têm autoconhecimento – sem o qual é impossível saber quem se é, tampouco definir uma marca pessoal.

BARREIRAS AO AUTOCONHECIMENTO

Para Eurich existem vários “pontos-cegos” nos indivíduos, características positivas e negativas que as pessoas não conseguem enxergar com facilidade. Muitas vezes essa falta de clareza é resultado de rotinas atribuladas (e automatizadas), aos excessos de estímulos e demandas externas que precisam ser atendidas, como as necessidades do trabalho, da casa.

Para desvendar tais “pontos-cegos” é necessário, sobretudo, se permitir uma pausa voltada ao pensamento, ao questionamento e busca de reconexão interior. Ao criar mo-



Fotografia: *Thisisengineering-raeng / Unsplash.*

mentos para si como forma de exercícios contínuos de autorreflexão, é possível chegar a uma percepção mais clara sobre pontos fortes e características que podem ser melhoradas. De acordo com a psicóloga, esse não é um processo de curto prazo, mas uma prática que deve ser feita por toda a vida e que pode ser ainda mais beneficiada com a ajuda de um profissional.

COMO VOCÊ GOSTARIA DE SER LEMBRADO?

A estratégia de construção da marca pessoal (ou personal branding) é inspirada no conceito de marca usado para distinguir produtos e serviços. Em um universo de opções, as pessoas são impactadas o tempo inteiro, têm impressões positivas e negativas sobre o que vê e atribui a elas um significado – o que gera memória. Quer um exemplo? Quando pensamos em Coca-Cola, memórias afetivas são acionadas. Já a Apple: inovação. Disney: diversão.

Voltando para a marca pessoal: como você gostaria de ser lembrado? Criar uma narrativa própria, a partir do autoconhecimento e da clareza em aliar habilidades e características do seu repertório acadêmico, profissional e pessoal, vai induzir as pessoas a te verem como você é. São esses atributos que criam a sua identidade e contribuem para definir a sua individualidade no mercado.

A MARCA PESSOAL DEVE REFLETIR A SUA ESSÊNCIA

Construir uma marca pessoal com o objetivo de agradar mais ou de atender uma deman-

da de mercado, são motivações equivocadas. Por isso é tão importante investir, antes de tudo, em autoconhecimento – é ele o alicerce de uma marca bem construída, sólida, perene. Ao contrário dos personagens que transbordam nas redes sociais: inconsistentes, pouco naturais e com prazo de validade curto.

“

Em pesquisa com 5 mil profissionais, foi revelado que somente 15% das pessoas têm autoconhecimento.

”

Olhar para os seus talentos (o que você faz bem sem muito esforço), para os seus valores (o que é inegociável) e para o que você deseja conquistar, são passos fundamentais para valorizar a sua autenticidade. Ser verdadeiro, dizer o que pensa e, sempre de forma empática, assumir sua posição, é demonstração de autoconfiança e de força.

COMO VOCÊ É PERCEBIDO: A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK

Não é possível construir uma marca pessoal visando somente os desejos, o que você sonha ser. Para chegar à definição de quais características do seu perfil devem ser exaltadas, uma das orientações dos especialistas é saber por

qual razão você é recomendado no meio profissional. Ao longo da nossa carreira, recebemos diversas chancelas e a resposta pode vir das características em comum entre elas.

“

Criar uma narrativa própria, a partir do autoconhecimento, vai induzir as pessoas a te verem como você é.

”

Essa é uma etapa importante do processo de autoconhecimento e construção da marca pessoal, pois na maior parte das vezes as pessoas não conseguem ver todas as nuances de suas habilidades. Ter ciência da perspectiva do outro sobre você (considere sempre os círculos pessoal e profissional) enriquece sua autoanálise, seja para mudar comportamentos, ajustá-los ou saber que está na direção certa.

E o mais importante: por mais que o feedback seja negativo, saiba que é uma percepção sobre o hoje e que por meio do processo de autoconhecimento e etapas de construção da marca pessoal, essa realidade pode ser modificada para melhor.

DEFINA O QUE IMPULSIONAR E O QUE AJUSTAR

Com um olhar mais nítido sobre quem você é, e as habilidades que serão impulsionadas, o recomendado é fazer uma “peneira” e deixar de lado o que não agrega à sua marca pessoal. Como esse é um processo de longo prazo, definir uma meta por vez e prosseguir aos poucos, com solidez nas etapas, é essencial. Mudar tudo de uma vez é impossível, pode causar frustração e desmotivação.

MARCA E APARÊNCIA VÃO ALÉM DA ESTÉTICA

Autocuidado com a saúde física, mental e emocional dizem muito sobre você, apesar de não serem essas características que vêm à cabeça quando se fala em aparência ou marca. No entanto, só atributos estéticos como estilo visual, roupas, acessórios ou corte de cabelo, não sustentam uma marca pessoal.

A forma de se portar com o outro, de ser empático nas diversas camadas de relacionamento, é um quesito que interfere diretamente na aparência - e isso inclui a exposição nas redes sociais. Características como tom de fala e coerência entre discurso e prática na vida online e offline, são muito perceptíveis e jogam a favor ou contra uma marca pessoal.

DASEIN CONVIDA: THELMA M. TEIXEIRA

Ser humano, um enigma?

*“Ser ou não ser, eis a questão.”
Shakespeare*



Fotografia: Averie Woodard Av NirIguEc / Unsplash.

Na tragédia shakespeariana, Hamlet diz a frase que se tornou famosa, mesmo para aqueles que não conhecem a obra de Shakespeare. Ser ou não ser trata de existir ou não existir, reflexão sobre a vida e a morte, temas tão comuns da própria existência.

A peça explora profundamente a condição humana. Trata de temas polêmicos e relevantes, presentes em todas as épocas como corrupção, traição, incesto, vingança e moralidade.

O personagem Hamlet, desejoso de alívio para seus sofrimentos terrenos, porém em dúvida se o conseguiria através da morte, passa a questioná-la. Assim, desiste de cometer suicídio e fica preso na dúvida, ao enigma: “Ser ou não ser, eis a questão.”



O que significa ser humano? Como substantivo e como verbo(ser)?



“Ser ou não ser” extrapolou o seu contexto e se tornou um questionamento existencial mais amplo. Para além da vida ou da morte, a frase se tornou uma pergunta sobre a própria existência. “Ser ou não ser” concerne também a agir e se posicionar, ou não, diante dos acontecimentos.

Quem não gosta de um enigma? Vamos relembrar um literário e também famoso: o enigma da esfinge. Quando Édipo, protagonista da tragédia grega escrita por Sófocles

no século VI a.c., defronta-se com a esfinge na entrada de Tebas, ela o pergunta: “O que é? De manhã tem quatro patas; de tarde, tem duas; e de noite, tem três?”

Édipo responde que é o homem, que quando criança, anda sobre os quatro membros, engatinhando; depois, como adulto, sobre dois membros, as pernas e, na velhice, sobre três (com o auxílio de uma bengala). Ao solucionar o enigma, Tebas é salva e também Édipo, uma vez que a pergunta era acompanhada da ameaça “decifra-me ou devoro-te”.

Um outro enigma - Capitu traiu ou não traiu Bentinho? - do livro Dom Casmurro, de Machado de Assis, intriga desde 1899 quando foi escrito. No entanto, apesar de exaustivamente discutido, permanece na dúvida. Também não é o aspecto tão relevante nesse clássico da literatura brasileira. Machado de Assis é um expert em seres humanos e seus comportamentos, e Bentinho é considerado um dos personagens mais marcantes da literatura brasileira.

E o ser humano é um enigma?

Certa vez em um programa de liderança, no tema Comportamento Humano, solicitei que completassem a frase: O ser humano... Um participante completou: é um mistério. Ficou receoso de dar sua resposta considerando que poderia estar “errada”. Ao contrário, foi excelente, gerou muita polêmica e permitiu-me aprofundar no tema.

O que significa ser humano? Como substantivo e como verbo(ser)?

Existem diversas teorias que definem o ser humano. Simplificando podemos dizer que

somos seres em falta (providos de alguns desejos que jamais conseguiremos realizar); seres limitados, apesar de elevado potencial (a ser desenvolvido); seres em relação (necessitamos dos outros para nos realizarmos); seres paradoxais (com instinto/pulsão de vida, amando-a e enriquecendo-a, e de morte, buscando a destruição); seres sistêmicos/holísticos (holo, inteiro e on, parte, ou seja, com tendência à autonomia, mas também, à dependência).

E somos também seres desconhecidos, enigmáticos, definição que está de acordo com a do participante referido. Uma grande parte inconsciente. Um mistério... E convenhamos: um certo mistério sobre quem somos, e quem são os outros, é muito saudável para o relacionar, para o interagir humano.

Gosto de todas essas definições de ser humano, mas a minha preferida é aquela que fala mais diretamente do ser em relação, pois remete a relacionamento e do quanto precisamos dos outros seres, já que nossas necessidades são interpessoais.

William Shutz, psicólogo norte-americano, dizia que temos basicamente três necessidades: pertencimento (sentir-se incluído), influência (sentir-se competente) e afeição (sentir-se amado) que só podemos realizar com os outros.

Depois dessas considerações, gostaria de indagar. Na época atual como estão os seres humanos? Têm sido humanos? Têm desenvolvido o autoconhecimento, isto é, conhecem suas forças e fraquezas ou estão com uma imagem idealizada, ou mesmo falsa de si? Têm procurado o heteroconhecimento ou tem predominado o narcisismo, a arrogância, o sentimento de indiferença em relação ao outro?

A comunicação tem sido verdadeira, baseada em uma escuta ativa voltada para o outro ou, o oposto, simulada, fictícia, enganosa? Os relacionamentos se baseiam em compreensão, empatia, ajuda mútua, cooperação, ou tem havido uma incapacidade de relacionar, posto que, o imediatismo não dá espaço a um processo de falar, ouvir com atenção e refletir, ou seja, de dialogar? A confiança tornou-se um bem raro e precioso?

Ao refletir sobre essas questões, me recordo da crítica irônica de Yuval Harari em seu famoso livro Sapiens, no qual ele fala da arrogância do ser humano em auto intitular-se Homo sapiens.



Um certo mistério
sobre quem somos, e
quem são os outros,
é muito saudável para o
relacionar, para o
interagir humano.



E também do conceito de modernidade líquida no livro de mesmo nome do sociólogo polonês Zygmunt Bauman: conjunto de relações e dinâmicas que se apresentam no mundo contemporâneo e que se diferenciam pela sua fluidez e volatilidade. Uma era de inconsistência e incerteza, de mudanças repentinas e estímulos constantemente renovados. Um período caótico no qual os seres humanos se sentem inseguros e confusos consigo, indivi-

dualistas, egocêntricos e narcisistas. As relações são líquidas, isto é, rápidas, fragilizadas e desvirtuadas, tendo como resultado a carência de empatia, a inconsistência e a falta de comprometimento.

“

Gosto de todas as definições de ser humano, mas a minha preferida é aquela que fala do ser em relação, já que nossas necessidades são interpessoais.

”

Isto posto, retomo a pergunta. Os seres humanos têm sido humanos?

Evidentemente, para não cometer injustiças, não podemos generalizar sobre a condição atual do ser humano. Afinal o enigma con-

tinua presente, mas pensemos no que temos presenciado e o que tem predominado. A meu ver, falsas e idealizadas imagens, ausência de empatia e de confiança, dificuldades de relacionamento, falta de cooperação e muita, diria até excessiva, competição.

No que se refere a relacionamentos, a sociedade líquida (termo de Bauman) está centrada em vínculos virtuais, evitando o comprometimento das relações presenciais.

Como psicóloga, o ser humano me fascina, mas tem me preocupado. Se não está bem, o que podemos fazer para ajudá-lo a despertar a humanidade que existe dentro dele, se é que ele assim o quer? E o que será dele no futuro? Não tenho a pretensão de sabê-lo mas procuro levá-lo a refletir sobre esses aspectos. Anteriormente o fazia desenvolvendo consultorias organizacionais. Hoje o faço por meio de artigos como este. Não sei os resultados ou se tem havido algum. Será sempre um enigma para mim, mas, o que seria de nós nos relacionamentos e na vida se não existirem dúvidas, perguntas a fazer e enigmas a serem - ou não - decifrados?



Thelma M. Teixeira é psicóloga, psicodramatista e especialista em administração de empresas. Articulista e autora do livro "Psicodrama Empresarial".

Fotografia: Divulgação

DESACELERE

*Por Patrick Santos

PAUSA: QUANDO A VIDA NOS PEDE UM TEMPO

Há quatro anos um outro compasso do relógio começou a pedir passagem em minha vida. O mundo acelerava e eu não dava conta de acompanhá-lo. Estava refém de um tempo que não mais me pertencia. Me sentia como um hamster, correndo feito louco dentro de uma roda e me esforçando cada vez mais para não conseguir sair do mesmo lugar. Algo não fazia mais sentido para mim.

Eu estava no auge da minha carreira profissional, mas aos 45 anos, resolvi que era hora de dar um tempo. Tirei um período sabático, a melhor definição que encontrei para dizer que simplesmente precisava parar, abrir espaço para algo novo nascer.

Não fui cruzar os oceanos de veleiro, nem meditar na Índia ou no Tibet (quem sabe um dia!). Fui fazer outro tipo de viagem: um mergulho interno.

Subindo e descendo as ladeiras de Perdizes, o bairro em que moro em São Paulo, fui ao encontro da outra parte de mim que havia me escapado num estilo de vida em que pouco me permitia olhar para os lados.

Durante muito tempo vivi no único modelo que me venderam como sucesso: nasça, cresça, estude. Entre na universidade, arranje o melhor emprego. Bata suas metas. Mantenha-se sempre em forma. Você pode tudo.

Nas minhas caminhadas comecei a questionar o que de fato faz sentido na vida. O que é necessário, o que é supérfluo? O que realmente nos traz felicidade? Por que acelerar tanto a vida se a única certeza que temos é que um dia ela acaba? A pausa me ajudou a olhar a vida de uma forma diferente.

Passamos boa parte de nossa existência buscando o extraordinário, quando na verdade a beleza da vida, está no ordinário, ou seja, no dia a dia, nas nossas relações humanas, passando uma tarde no parque com o filho,

cozinhando junto com a esposa, assistindo um filme com a família comendo uma pipoca, entre tantos outros momentos que costumamos ignorar, porque muitas vezes estamos mais fora do que dentro de nós.

Tenho comigo que a pandemia que vivemos há dois anos, em que pese toda dor e angústia com tantas perdas, foi também uma oportunidade para revermos valores, entendermos o tempo e, principalmente, propiciar uma reflexão profunda em nós mesmos para saber, de fato, quais as nossas reais necessidades e o que queremos fazer da nossa vida.

Foi intercalando a minha história de desacelerar a vida em 2018, com esse “sabático” do mundo em função da pandemia, que lancei em 2021 meu primeiro documentário: “Pausa: O intervalo do mundo”, onde reflito com pessoas das mais diversas áreas do conhecimento, as principais lições desse período pandêmico. O filme é uma extensão do livro 45 do primeiro tempo, no qual conto sobre o meu intervalo.

Passados esses anos da minha decisão de buscar outras formas de caminhar pela vida, ainda hoje muitos me perguntam como tive coragem para mudar e procurar mais sentido no que faço. O tempo - sempre ele - me fez entender que coragem não é ausência de medo, e sim, a capacidade de agir apesar dele. Costumo dizer que ninguém precisa tirar um sabático para encontrar o seu propósito, mas pequenas pausas são fundamentais para atravessar essa jornada, até porque, uma vida sem pausas, adoce.

Viva a vida



Patrick Santos (@patricksantos.official) é jornalista, escritor e apresentador do podcast 45 do primeiro tempo, que semanalmente apresenta histórias de pessoas que se reinventaram.

Fotografia: Johnny Drum

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

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

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



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

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

A PROUD MEMBER OF
AESC

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

