D.news®

Dasein 30 anos: humanidade como essência

EDIÇÃO ESPECIAL DASEIN 30 ANOS *2025*
D.NEWS® *é uma publicação* DASEIN®

DASEIN
EMA Partners
Brazil

Dnews

EDIÇÃO ESPECIAL **DASEIN 30 ANOS**

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
Conceito gráfico edição especial: Fabiana Ferraresi
Fotografia da capa: acervo Dasein.

CONTATO

Avenida Raja Gabáglia . 3117 . conjunto 116
São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais
Telefone: 31. 3110 3205
E-mail: dasein@dasein.com.br
www.dasein.com.br

.04

O NOVO E A HISTÓRIA
A automação veio para nos mostrar muitas coisas, principalmente o valor da experiência.

.12

DESENVOLVIMENTO MINERAL E BEM-ESTAR
Com uma das trajetórias mais admiradas da mineração brasileira, Carlos Gonzalez é a prova que somente o exemplo convence.

.18

INOVAÇÃO ALÉM DO HYPE
Uma análise crítica sobre o processo de inovação nas empresas, pelo olhar da criadora do sensemaking, Denise Eler.

.24

DASEIN 30 ANOS
Do escritório com atuação local à presença global, a história da Dasein EMA Partners Brasil, suas principais conquistas e desafios do setor.

.30

O SELO AESC DE CREDIBILIDADE
Apenas 20 empresas de executive search no Brasil fazem parte da AESC, principal referência global do setor. Entre elas, está a Dasein.

.32

DESACELERE
Em “País da eterna primavera”, o professor da USP, Laurindo Leal, convida a um mergulho em seu olhar poético – que inspirou a criação desta coluna.

LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES

O novo e a história

A automação veio para nos mostrar muitas coisas, principalmente o valor da experiência. Sem repertório e sensibilidade não há como avançar.

Buscar respostas, soluções, caminhos e alternativas faz parte da vida. Muitas vezes nos demoramos, nos perdemos, damos voltas. Procuramos lá longe o que, admiravelmente, está bem perto. Não raro, guardado dentro de nós, nas espirais de histórias e repertórios que cada um carrega. A experiência nos mostra isso e ela não falha.

Ela, a experiência, o seu valor e importância, é praticamente unânime. É difícil encontrar quem a desmereça. Por isso, talvez, seja um dos bons exemplos das incoerências da vida. Explico. Se olharmos para lideranças acima dos 50 anos, encontramos mais resistências à contratação desses profissionais, eles também recebem menos oportunidades e são mais pressionados a se aposentarem quando ocupam cargos de gerência. Por que? Para abrir espaço a novos talentos. Essa não é uma observação que faço com base no meu dia a dia, é o que mostram as pesquisas.

O MUNDO MUDOU E O EXECUTIVO TAMBÉM

Ao longo dos 30 anos de Dasein, pude observar mais objeções a candidatos acima dos 50 anos, sobretudo à média gestão. No geral, há uma expectativa que o profissional que ocupará esse cargo siga crescendo e evoluindo ao longo do tempo. Esse desejo é natural por parte da empresa – e não tem nada de errado nisso. O nosso desafio é esclarecer que executivos maduros têm plena capacidade de se desenvolver e querem crescer junto com a empresa. O executivo sênior de hoje não está perto (e nem quer) se aposentar como ocorria nas décadas passadas.

> “Talento, capacidade de adaptação e liderança não têm data de validade.”

A capacidade de se adaptar e aprender não está relacionada à idade, mas à mentalidade e à disposição de cada indivíduo. Profissionais maduros trazem uma bagagem que inclui resiliência, pensamento crítico e habilidade para lidar com cenários complexos, competências fundamentais para integrar novas tecnologias de forma estratégica e eficaz. Não dá para dizer simplesmente, que as pessoas mais velhas têm dificuldade de se adaptar às novidades, são resistentes à tecnologia e ultrapassadas – isso é um equívoco.

Ao excluir ou pressionar esses profissionais a se afastarem, as empresas perdem muito mais do que experiência: perdem inteligência emocional, repertório amplo de vivências, capacidade de tomar decisões com base em múltiplos cenários e, especialmente, uma visão estratégica, competências fundamentais para liderar em um mundo cada vez mais complexo e automatizado.

SELEÇÃO EXECUTIVA SEM ETARISMO

Há cerca de 10 anos, quando o termo etarismo ainda era pouco difundido, realizamos ações de comunicação chamando atenção para o tema, com base em nossas seleções executivas e na própria Dasein, que é formada por consultores de diversas idades, incluindo, claro, profissionais acima dos 50 anos. Sabemos que a discriminação por idade sempre existiu e, geralmente, ela acontecia de forma velada. Precisávamos por esse assunto na mesa e foi o que fizemos. Desde cedo, adotamos uma postura clara contra o etarismo porque entendemos que a maturidade traz uma riqueza única, que não pode ser substituída por idade ou por modismos. Talento, capacidade de adaptação e liderança não têm data de validade.

Essa visão nos levou a incorporar em nossos processos, avaliações que valorizam competências e atitudes, independente da idade, e a apoiar empresas na construção de equipes diversificadas, onde o equilíbrio entre juventude e experiência gera resultados mais robustos e sustentáveis.

O MELHOR DA HUMANIDADE E DA AUTOMAÇÃO

Em um futuro próximo, amplamente impactado pela inteligência artificial, o valor da experiência humana, do repertório e da sensibilidade será ainda mais essencial. Nesse sentido, criar culturas e ambientes que promovam o encontro desses saberes, unindo o melhor da humanidade ao melhor da automação, é o que vai diferenciar as empresas.

Na Dasein, entendemos que a chave está na diversidade de pensamentos, de gerações; no incentivo ao aprendizado colaborativo, às trocas, onde diferentes habilidades e visões de mundo se complementam. As imensas possibilidades da automação não são obstáculos, são ferramentas que podem ser dominadas e potencializadas por qualquer profissional disposto a se atualizar – independente da idade.

> “Nossos processos de seleção valorizam competências e atitudes, independente da idade.”

Portanto, em vez de reforçar preconceitos, as empresas devem investir em desenvolvimento, inclusão e na quebra de mitos sobre a idade. Assim, evitam o risco de perder talentos valiosos e garantem equipes mais preparadas para enfrentar os desafios da transformação digital de forma sustentável e humanizada.

"Em vez de reforçar preconceitos, as empresas devem investir em desenvolvimento, inclusão e na quebra de mitos sobre a idade."

CASOS REAIS MOSTRAM O VALOR DA EXPERIÊNCIA

À frente da Dasein, tive a oportunidade de acompanhar inúmeros exemplos que comprovam o valor incomparável dos líderes acima dos 50 anos - histórias que certamente podem inspirar toda a comunidade executiva.

Um caso marcante foi quando assessoramos uma grande empresa do setor de tecnologia na contratação de um executivo com mais de 55 anos para liderar uma área estratégica de inovação. Apesar do mercado estar focado em perfis mais jovens, a experiência e a visão ampla desse líder foram determinantes para implementar mudanças profundas, integrar equipes multidisciplinares e conduzir a empresa a novos patamares de competitividade.

Também houve uma short list em que enviamos todos os finalistas na faixa de 50 anos. A empresa, no setor de mineração, precisava impulsionar a área de desenvolvimento estratégico e optou por entrevistar todos os profissionais nessa faixa etária que tinham doutorado completo. Destaco ainda a contratação de um profissional com 70 anos para o cargo de diretor geral de uma empresa de médio porte no segmento de tecnologia. É uma situação raríssima, mas serve de exemplo para muitos: há seis anos o executivo segue na empresa colhendo ótimos resultados.

Essas e tantas outras lideranças acima dos 50 anos que não citei aqui atuam também como mentores dentro das organizações, promovendo o desenvolvimento de talentos mais jovens e fomentando uma cultura de colaboração e aprendizado. Esses executivos não só trouxeram estabilidade e segurança em momentos de crise, mas foram essenciais para preservar a cultura da empresa enquanto impulsionavam a transformação digital.

Importante ressaltar que vivenciamos situações em que o compromisso e a ética desses profissionais mais experientes foram fundamentais para fortalecer a governança e a responsabilidade social das empresas, agregando valor que vai muito além dos resultados financeiros.

> “Investir em líderes acima dos 50 anos não é apenas uma questão de justiça ou diversidade: é uma estratégia inteligente.”

Esses e muitos outros casos mostram que investir em líderes acima dos 50 anos não é apenas uma questão de justiça ou diversidade: é uma estratégia inteligente que combina experiência, sabedoria e capacidade de adaptação, resultando em equipes mais robustas, inovadoras e preparadas para os desafios do presente e do futuro.

COMO FAZER A DIVERSIDADE ACONTECER?

Primeiro, é essencial promover a valorização da diversidade geracional como um todo, mostrando que equipes equilibradas entre diferentes faixas etárias geram mais inovação, criatividade e melhores resultados. Como mentora de lideranças e empresas, vejo quão urgente é desconstruir mitos que associam idade a incapacidade, resistência à inovação ou menor produtividade. Isso exige um trabalho constante de conscientização, baseado em dados, exemplos reais e histórias de sucesso que evidenciem o valor dos profissionais mais experientes.

Também é importante investir em programas de desenvolvimento contínuo que atendam às necessidades específicas dessa faixa etária, reforçando a ideia de que aprendizado e adaptação são para toda a vida e não exclusivos dos mais jovens. Capacitações focadas em novas tecnologias, mentoring reverso (onde os mais jovens também ensinam os mais experientes), e ações que promovam a troca de conhecimento entre gerações ajudam a derrubar mitos e construir pontes.

Somado a essas duas ações, comunique. Invista em comunicação transparente e constante, internamente e externamente. Divulgue os cases de sucesso, os impactos positivos e as contribuições valiosas desses profissionais nas organizações. Essa é uma forma de reforçar a mensagem e serve como inspiração para gestores, equipes e para a sociedade.

APRENDENDO COM: CARLOS GONZALEZ

Desenvolvimento mineral de mãos dadas com o bem-estar coletivo

"Reconstruir a confiança da sociedade exige consistência entre discurso e prática."

Com uma das trajetórias mais admiradas da mineração brasileira, Carlos Gonzalez é a prova que somente o exemplo convence. Indo bem além das palavras, suas ações são fonte de ensinamento para o setor. Trabalhando em diversas frentes da cadeia produtiva mineral, ele liderou projetos pioneiros como o Minas-Rio, da Anglo American; atuou como professor; e hoje concilia a carreira de empresário, minerador, conselheiro e executivo do Grupo Avante. Tudo isso sem abrir mão de dois dos seus maiores valores: humildade e humanidade.

Estudo da consultoria GlobeScan mostra que empresas que investem na geração de impacto socioambiental têm conquistado uma reputação sólida e colaboradores mais motivados e leais. À frente de exemplos louváveis envolvendo sustentabilidade e responsabilidade social, como a Ferro Puro Mineração, fale mais sobre a importância de gerar impacto positivo, tanto de forma interna, entre os colaboradores, como na comunidade?

As empresas assumirem o protagonismo sustentável vai muito além de uma tendência. Trata-se de uma mudança estrutural que reflete um novo marco nos negócios, em que o desenvolvimento econômico da região, caminha lado a lado com a responsabilidade social e ambiental. Nesse contexto, empresas que realizam diagnósticos socioeconômicos e ambientais aprofundados conseguem ir além das exigências legais, atuando como agentes de transformação nos territórios em que operam.

No caso da Ferro Puro Mineração, desde o início estabelecemos pilares inegociáveis: Pessoas, Segurança, Meio Ambiente e Comunidade. Esses valores formam a base do nosso propósito institucional e sustentam uma cultura organizacional diferenciada. Como resultado, conquistamos uma reputação sólida, baseada em credibilidade e confiança, tanto junto ao mercado quanto às comunidades locais. Internamente, essa cultura fortalece o ambiente de trabalho, promovendo engajamento e motivação entre os colaboradores, que passam a se identificar com os valores da empresa e a atuar como embaixadores da marca. Em suma, quando uma organização lidera iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social com autenticidade e consistência, ela reforça sua proposta de valor, atrai e retém talentos e estabelece vínculos duradouros com os diversos stakeholders.

A mineração é uma indústria extremamente valiosa para o Brasil, é essencial para o desenvolvimento da sociedade, mas carrega um estigma em relação à sua imagem. Quais caminhos as lideranças do setor poderiam seguir para superar esse desafio?

A mineração é um dos principais pilares da economia brasileira, responsável por aproximadamente 25% das exportações nacionais. O setor tem papel crucial na geração de emprego e renda, na arrecadação tributária e no fornecimento de insumos essenciais para diversas cadeias produtivas. Ademais, devido à rigidez locacional dos recursos minerais, a atividade frequentemente impulsiona o desen-

volvimento de regiões com baixo índice de urbanização.

> Cada falha trouxe lições valiosas que contribuíram para minha evolução pessoal e profissional.

Entretanto, a mineração ainda convive com desafios significativos de imagem, associados a impactos ambientais mal gerenciados, conflitos sociais, negligências operacionais e ausência de planejamento territorial. Para reverter esse cenário, é imprescindível que as lideranças do setor adotem uma agenda estratégica alinhada aos princípios ESG (ambientais, sociais e de governança). Entre as ações prioritárias estão: a consolidação de uma cultura corporativa pautada pela ética e transparência; a incorporação da sustentabilidade como vetor central do negócio; e o investimento em programas estruturantes voltados ao desenvolvimento local - incluindo capacitação profissional, geração de renda, fortalecimento da infraestrutura e incentivo à inovação tecnológica voltada à eficiência operacional e à economia circular. Reconstruir a confiança da sociedade exige consistência entre discurso e prática, entrega de resultados concretos e uma visão de longo prazo comprometida com o bem-estar coletivo, a competitividade empresarial e a preservação ambiental.

Com uma longa estrada na mineração, atuando em várias frentes, liderando projetos emblemáticos como o Minas-Rio, da Anglo American; também como professor; e hoje conciliando a carreira de empresário/minerador, conselheiro e executivo do Grupo Avante. Fazendo uma retrospectiva na sua carreira, quais foram suas maiores conquistas e, no caminho oposto, os erros que mais o ensinaram?

Essa é uma pergunta profunda, que convida a uma análise reflexiva sobre a trajetória, os aprendizados acumulados e o propósito de vida. Ao longo da minha carreira, tive o privilégio de atuar em diferentes empresas e em diversas etapas da cadeia produtiva da mineração, o que me proporcionou uma visão sistêmica e integrada do setor. Desde os desafios operacionais iniciais até a participação em decisões estratégicas em conselhos e projetos de grande escala, cada experiência contribuiu de forma significativa para minha formação. Entre os marcos mais relevantes, destaco minha paixão pelas geociências e pela mineração, o aprendizado intenso nas operações de campo, especialmente em localidades remotas, e, posteriormente, a oportunidade de liderar pessoas e conduzir projetos emblemáticos ao lado de profissionais que me inspiraram profundamente.

Acredito que esse equilíbrio entre vocação, experiência técnica, humildade e valorização das relações humanas tem sido o principal impulsionador da minha trajetória. Mais recentemente, vivencio uma etapa igualmente transformadora com a atuação como sócio e executivo do Gru-

po Avante. Empreender com propósito, pensar em legado e inovação, e contribuir para a construção de uma organização que valoriza pessoas, território e o futuro sustentável da mineração é, sem dúvida, um marco em minha realização pessoal e profissional.

> O equilíbrio entre vocação, experiência técnica, humildade e valorização das relações humanas tem sido o principal impulsionador da minha trajetória.

Quanto aos erros, reconheço que ao longo da trajetória houve momentos em que, com a maturidade atual, teria adotado decisões diferentes. A experiência nos ensina que algumas situações exigem tempo e uma leitura mais sensível do contexto. Em retrospectiva, percebo que a ansiedade por resultados imediatos e a falta de escuta qualificada em certos momentos poderiam ter sido melhor administradas, evitando alguns desgastes. No entanto, não carrego arrependimentos: cada falha trouxe lições valiosas que contribuíram diretamente para minha evolução pessoal e profissional.

O senhor é considerado um dos líderes mais admirados do setor da mineração: pelo pioneirismo, visão aguçada, eficiência e, sobretudo, por sua humildade e pela humanidade com que lida com todos ao seu redor. Assim como o senhor inspira muitos executivos e empresários, quem mais o inspirou ao longo da sua carreira e quem o inspira atualmente?

Receber esse reconhecimento é motivo honra e profunda gratidão. Se hoje sou visto como alguém que inspira, é porque, ao longo da minha trajetória, fui e continuo sendo inspirado por pessoas que me ajudaram a moldar minha visão de liderança, negócios e do papel transformador da mineração e da sociedade. Acredito que a inspiração é construída a partir de múltiplas referências e experiências. No início da minha carreira, fui fortemente influenciado por líderes técnicos que aliaram excelência profissional à ética e ao respeito pelas pessoas. Com eles aprendi que ser um bom engenheiro não é aquele que entende de minério, mas sim aquele que compreende a complexidade do ambiente onde se atua, reconhece os impactos gerados e assume a responsabilidade com visão sistêmica e de forma sustentável. Já na vida executiva tive a oportunidade de trabalhar com profissionais que tomavam decisões difíceis com coragem e de forma assertiva, sempre priorizando o propósito de longo prazo aos resultados imediatos. Não posso deixar de mencionar a base de valores que carrego desde a infância, aprendidos com meus pais, exemplos de lealdade, integridade, generosidade e trabalho digno, que sempre serão minha fonte de inspiração.

Atualmente, me inspiro em lideranças que rompem com modelos tradicionais,

em empreendedores sociais comprometidos com a transformação de territórios, de pessoas ligadas à inovação sustentável, e, especialmente, de pessoas comuns que enfrentam os desafios do cotidiano com coragem, dignidade e resiliência. Acredito que, quando estamos verdadeiramente conectados com nossos valores, conseguimos reconhecer gestos cotidianos, muitas vezes silenciosos, como fontes genuínas de inspiração e compromisso com o bem coletivo.

“Quando estamos conectados com nossos valores, conseguimos reconhecer gestos cotidianos, muitas vezes silenciosos, como fontes de inspiração e compromisso com o bem coletivo.”

Pesquisa divulgada pelo jornal Valor Econômico mostra que a rotatividade entre CEOs nunca foi tão grande: 30 das 82 empresas brasileiras listadas no índice Ibovespa B3 trocaram de liderança - o que pode elevar o risco de instabilidade e gerar prejuízos milionários. Nesse sentido, como o senhor avalia o papel do executive search na contratação da liderança certa?

A pesquisa divulgada reforça a importância estratégica do executive search no contexto atual, especialmente no que se refere à contratação de lideranças no chamado C-level. A elevada rotatividade entre CEO’s evidencia um desafio crescente de identificar profissionais que estejam verdadeiramente alinhados à cultura organizacional, aos valores e à visão de longo prazo das empresas.

Tive a oportunidade de atuar em diferentes contextos, como executivo em grandes companhias de capital aberto e, mais recentemente, como sócio de uma empresa de médio porte, de capital fechado e com gestão societária restrita. Essa vivência ampliou minha compreensão sobre a complexidade que envolve a definição e a escolha de lideranças, especialmente diante da diversidade de culturas corporativas e modelos de governança. Para ilustrar: uma organização com gestão tradicional, que busca um perfil voltado à uma gestão disruptiva, corre sério risco de erro, caso não compreenda o real nível de prontidão para mudanças estruturais acontecerem.

Neste caso, o papel do executive search vai muito além da prospecção de talentos. Trata-se de uma avaliação estratégica, que se inicia com escuta ativa e aprofundada junto a conselheiros e acionistas, para compreender o momento da organização, seus desafios estruturais, a cultura vigente e os objetivos futuros. Somente com essa leitura contextual é possível mapear lideranças com real potencial de aderência, não apenas do ponto de vista técnico, mas, sobretudo, com-

portamental e cultural. Os profissionais de executive search possuem domínio de metodologias consolidadas, ferramentas de avaliação sofisticadas e sensibilidade para captar nuances que muitas vezes não são explícitas em um processo seletivo tradicional. Em um ambiente corporativo dinâmico e volátil, a qualificação técnica é apenas um pré-requisito. O verdadeiro diferencial está na capacidade de identificar lideranças com propósito, integridade, visão sistêmica e capacidade de entrega compatível com a ambição da empresa. Por isso, contar com um parceiro estratégico que atue na construção do melhor "fit" entre profissional e organização deixou de ser uma alternativa e tornou-se uma condição essencial para a perenidade, estabilidade e geração sustentável de valor no médio e longo prazo.

Inovação além do hype

Como quatro empresas brasileiras construíram trajetórias que fazem sentido

Em 2025, no Fórum de Davos, Erik Brynjolfsson alertou: bilhões de dólares em investimentos em inteligência artificial estão sendo desperdiçados em pilotos que nunca saem do papel. Projetos movidos pelo hype geram manchetes — mas raramente entregam valor duradouro. Para que a inovação deixe de ser modismo e se torne jornada estratégica, é preciso mais do que tecnologia. É preciso compreender o que está mudando e o que precisa mudar, decodificando sinais externos (novas tecnologias, tendências de mercado) e reinterpretando códigos internos (valores, narrativas, resistências).

Esse processo de construção de sentido coletivo - antes, durante e depois da mudança - é conhecido como sensemaking.

Inspirado em autores como Karl Weick e articulado com a filosofia de Heidegger, o sensemaking considera que as organizações não reagem a fatos, mas às interpretações que constroem em torno deles. É por isso que, entre as dez lentes de análise que propusemos no livro Transformação Digital Além do Óbvio, o sensemaking ocupa um lugar central.

O termo "Dasein" — o "ser-no-mundo" de Heidegger — também inspira esse olhar situado, que busca compreender o contexto antes da resposta. Em 2021, a revista Dnews foi pioneira ao dedicar uma série de quatro artigos ao sensemaking, antecipando a centralidade do tema no debate sobre inovação.

QUATRO OBSTÁCULOS À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O recém-lançado Transformação Digital Além do Óbvio® examina quatro cases de empresas brasileiras — GOL, Banco Inter, Cemig e Drogaria Araújo - sob dez lentes analíticas, incluindo um capítulo inteiro sobre sensemaking. Cada case enfrentou bloqueios que se revelaram obstáculos de sentido:

- **GOL:** avançar com automação sem que as equipes de pista a percebessem como ameaça ao emprego.
- **Cemig:** descentralizar iniciativas de TI sem comprometer segurança e governança.
- **Drogaria Araújo:** expandir o e-commerce sem gerar rivalidades entre equipes física e digital.
- **Banco Inter:** comunicar e validar o valor de um modelo 100 % digital e sem tarifas, pioneiro no Brasil em 2016.

EXEMPLO EMBLEMÁTICO: O TARIFÔMETRO DO BANCO INTER

Em 2016, o Banco Inter instalou na sede e no site o tarifômetro, painel em tempo real que já soma R$ 89,8 milhões em economia para clientes:

- **Mídia espontânea:** manchetes em jornais e redes, rompendo com a comunicação estática dos bancos.
- **Mercado:** tornou palpável o "sem tarifas", acelerando a adesão.

• **Internamente:** reforçou o propósito coletivo, pois cada colaborador via seu impacto em números.

Os desafios de sensemaking acompanharam o Banco Inter em toda sua evolução: do tarifômetro ao superapp que unificou serviços e canais, até a expansão internacional iniciada em 2021 — em cada etapa foi preciso decodificar sinais externos e ressignificar narrativas internas para garantir adoção e confiança.

GOL, Cemig e Araújo também criaram seus próprios "artefatos de sentido" — painéis operacionais, laboratórios de low-code e mapas de jornada — para superar resistências de governança, processos e cultura.

SENSEMAKING EM DOIS MOMENTOS-CHAVE

Como lente de análise, o sensemaking se aprofunda em dois pontos de atenção:

• **Decodificar sinais externos**
Identificar tendências de mercado, tecnologias emergentes e comportamentos de clientes para apontar onde investir e o que abandonar.

• **Interpretar códigos internos**
Entender como colaboradores atribuem significado às mudanças — valores, receios e motivações — e moldar narrativas que reduzam resistências e garantam apropriação real.

CINCO PRÁTICAS PARA INOVAR DE VERDADE

Para levar a inovação além do hype e transformar esses dois momentos críticos em mudanças efetivas, o livro apresenta cinco práticas que conectam diagnóstico e ação:

1. Inventariar narrativas vigentes
Mapeie crenças e rituais que moldam percepções antes de qualquer rollout, antecipando resistências e pontos-chave de alavanca.
2. Desenvolver artefatos visuais
Use dashboards e símbolos para tornar metas palpáveis e fomentar o diálogo entre equipes.
3. Promover pilotos de baixa escala
Execute protótipos rápidos que gerem feedback imediato, permitindo ajustes sem travar operações.
4. Criar um vocabulário compartilhado
Adote metáforas e termos unificadores que alinhem interpretações e reforcem o propósito.
5. Instituir rituais de sensegiving
Estabeleça cerimônias de celebração de marcos e fóruns de troca para consolidar o novo sentido na cultura.

Inovação gira em torno de artefatos tecnológicos, mas só faz sentido quando reconfigura artefatos simbólicos.

O líder como arquiteto de significados
Líderes bem-sucedidos não se limitam a executar projetos: eles aprendem o idioma interno da organização antes de traduzir estratégias. Isso exige um exercício

Transformação digital além do óbvio: casos comentados de empresas brasileiras. 1. ed. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia, 2025. 288 p. ISBN 978-65-60960-60-2

de humildade epistemológica: decodificar primeiro como colaboradores e parceiros realmente pensam, quais códigos e valores orientam seu dia a dia. Só com esse entendimento, os gestores transformam metas corporativas em narrativas simbólicas que conectam a lógica do mercado, a estratégia de negócio e a cultura interna — sem imposições, mas por meio de diálogos genuínos. É assim que se constroem pontes entre inovação e prática, garantindo apropriação e continuidade.

Conclusão

Inovação sem sensemaking é apenas ruído: adotar tendências externas sem ressignificar a cultura interna produz mudanças frágeis e efêmeras. A transformação genuína exige decodificar sinais do ambiente e tecer narrativas que deem profundidade e propósito às iniciativas.

Inspirada no Dasein heideggeriano — o "ser-no-mundo" que forja significado a partir de sua imersão contextual —, a DASEIN traduz essa filosofia em ação estratégica. E faz isso, há mais de 30 anos, por meio da DNEWS, esta publicação que identifica e interpreta os sinais de mudança no cenário empresarial brasileiro.

Em Transformação Digital Além do Óbvio®, você encontrará as dez lentes de análise -da estratégia ao sensemaking - que sustentam as jornadas da GOL, Banco Inter, Cemig e Drogaria Araújo. Que este livro seja seu ponto de partida para uma inovação que realmente faça sentido.

__Denise Eler__ é referência em Sensemaking e coautora de Transformação Digital Além do Óbvio®. Ed. Brasport

Dasein 30 anos: valores que atravessam o tempo

Sensibilidade, confiança e comprometimento com o ser humano estão na essência da empresa, de 1995 até os dias de hoje.

Para transformar o mundo, as empresas e as pessoas, a razão não basta. É preciso sensibilidade - esse é o princípio que está na base da Dasein EMA Partners Brasil, de 1995 até os dias de hoje. Se muitas coisas mudaram nas últimas três décadas, inclusive a própria Dasein, sua essência permanece a mesma. O comprometimento com o ser humano, em sua singularidade e possibilidades, está na identidade da empresa, desde a sua fundação, quando atuava apenas na grande Belo Horizonte, em Minas Gerais.

> “Ao longo da sua história, a Dasein já selecionou aproximadamente 6,5 mil lideranças.”

A abordagem humanizada nunca foi circunstancial na Dasein. “Ela está enraizada em nossa atuação que tem como base filosófica o humanismo e o existencialismo”, conta a CEO e fundadora da empresa, Adriana Prates. “Esses alicerces nos orientam continuamente sobre o caminho que devemos seguir, como uma atuação ética, profunda, comprometida com o valor das pessoas. Foi isso que sempre nos permitiu ser não apenas eficazes, rigorosos cientificamente, mas também coerentes com aquilo que acreditamos e com o impacto que queremos gerar no mundo do trabalho.”

O cuidado na conduta de cada processo de seleção, na escuta atenciosa dos profissionais envolvidos, feita sempre com muito carinho, respeito e consideração são atributos fundamentais à empresa e que levam aos grandes acertos em recrutamento executivo, destaca Daniel Rezende, diretor da Dasein. “Nunca selecionamos alguém para ocupar uma cadeira. Estabelecemos uma relação de confiança, uma compreensão sensível dos candidatos e do momento da empresa. Isso envolve, além de aspectos objetivos e científicos, as nuances, as subjetividades do ser humano, a personalização e um olhar para além do currículo.”

RUMO A UM NOVO PATAMAR DE ATUAÇÃO

Há 30 anos, enquanto o mercado de executive search em São Paulo começava a se consolidar, em Minas Gerais predominava o recrutamento tradicional, ainda sem técnicas estruturadas ou estratégias voltadas para posições executivas. Não existiam, à época, empresas especializadas em recrutamento de alta gestão no estado.

“No início, atuávamos de forma generalista, tanto em relação aos segmentos atendidos quanto ao tipo e volume das vagas conduzidas. Foi a partir de 1998 que vivemos uma grande virada, com a explosão do setor de tecnologia e telecomunicações. Fomos escolhidos para assessorar a Maxitel (atual TIM) na formação do seu time de talentos, em um cenário completamente novo no Brasil. O desafio era imenso: estávamos lidando com um segmento que

praticamente não existia em Minas e mal começava a se estruturar no país. Isso exigiu da Dasein uma profunda evolução técnica e metodológica", relembra Prates.

A empresa adotou, então, estratégias ousadas de mapeamento e captação, além de inovações na forma de conduzir assessments, passou a oferecer serviços como coaching, mentoring e desenvolvimento de lideranças. A experiência nesse mercado emergente levou o escritório a um novo patamar de atuação: mais precisão, agilidade, escuta refinada e um padrão de qualidade elevado.

Esse movimento de transformação impulsionou a empresa a ampliar a atuação para além da tecnologia, atendendo setores como o automotivo, indústrias diversas e empresas de serviços.

MAIS QUE NÚMEROS, O CUIDADO COM AS PESSOAS

Ao longo da sua história, a Dasein já selecionou aproximadamente 6,5 mil lideranças – profissionais que geraram resultados positivos que vão além de suas empresas. Um legado vivo que impactou e impacta pessoas e o mercado a avançar em temas fundamentais, como diversidade, equidade e inclusão; responsabilidade social e ambiental.

Segundo Rezende, o recrutamento de sucesso, para a Dasein, envolve o longo prazo, não é apenas uma vitória do RH ou da consultoria parceira. "Sucesso para nós significa desenvolvimento sustentável da organização, garantir lideranças engajadas, entregas consistentes e cultura fortalecida em quesitos essenciais para o futuro, como as pautas ESG."

Além dos executivos que participaram dos processos de seleção conduzidos pela Dasein, a empresa realizou mais de 300 mil assessments e desenvolvimento de cerca de 1.350 líderes para organizações de diferentes setores e portes. Para Adriana Prates, "os números são significativos, mas o que realmente nos orgulha é o cuidado dedicado a cada projeto, a cada pessoa, a cada cliente, parceiro e colaborador. Muitos dos clientes que conquistamos nesse processo permanecem conosco até hoje, o que reforça nosso compromisso com parcerias duradouras, baseadas em confiança, entrega e valor compartilhado."

ÍNDICE ELEVADO DE EXATIDÃO

Aliar sensibilidade e rigor científico trouxe um resultado louvável para a Dasein e seus clientes: ao longo de três décadas, seu índice de exatidão nas contratações é de 98%. "Mais do que o uso de ferramentas avançadas, checagens criteriosas de referências e metodologias consolidadas, o que sempre nos diferenciou foi a escuta atenta, a leitura refinada dos cenários e uma relação transparente e próxima com cada cliente. Esses elementos são grandes norteadores das nossas entregas e o que garante que cada decisão de contratação esteja profundamente

"A Dasein é uma parceira estratégica na área de gestão de pessoas, reconhecida pela profundidade e sensibilidade com que enxerga o ser humano. Sua abordagem vai além do convencional, tratando a gestão de pessoas como uma verdadeira arte e reforçando a valorização do nosso bem mais precioso: as pessoas. Em um cenário onde a comoditização dessa disciplina muitas vezes é tentadora, a Dasein se destaca por permanecer fiel à filosofia de que, no universo de negócios, cada pessoa é única e deve ser cuidada de maneira especial. Essa postura nos transmite segurança e confiança, potencializando decisões e resultados para a gestão dos nossos times."

Felipe Fagundes, vice-presidente de RH Latam, AngloGold Ashanti

alinhada às necessidades e à cultura da organização", sublinha Prates.

Para Daniel Rezende, profissionais bem selecionados, que têm aderência real à cultura e domínio técnico, geram resultados sólidos, estão preparados para entregar valor, tomar decisões acertadas e liderar transformações, contribuindo para o crescimento e o desempenho sustentável da empresa. "E quando uma empresa se posiciona como um ambiente onde profissionais crescem, permanecem e entregam resultados consistentes, ela se torna mais atrativa para talentos do mercado. Isso fortalece sua reputação e amplia o acesso a perfis de alto nível. É um ciclo virtuoso."

Nesses 30 anos, os processos de seleção conduzidos pela Dasein se destacam ainda por identificar profissionais alinhados às expectativas das organizações. "Essa preocupação com o fit cultural nos levou, desde muito cedo, a adotar estratégias mais avançadas e sofisticadas de assessment, com o objetivo de mitigar ao máximo os riscos envolvidos nas contratações de alta gestão. Essa escolha se mostrou decisiva. Investir em uma área de avaliação técnica e comportamental robusta permitiu à Dasein oferecer processos de recrutamento altamente personalizados, que se tornaram referência em qualidade e precisão no Brasil."

ATUAÇÃO INTERNACIONAL

O mercado de executive search no Brasil percorreu um caminho de profundas transformações ao longo das últimas décadas. De um cenário marcado por recrutamentos informais e redes de relacionamento pessoal, o setor estava evoluindo para um modelo mais estruturado e estratégico. Com a chegada de empresas internacionais, cresceu a demanda por executivos qualificados, com experiência em liderança, fluência em idiomas e perfil alinhado à cultura corporativa global.

O contexto da época somado ao amadurecimento da Dasein mostrou que a atuação nacional não era suficiente para enxergar com clareza as perspectivas globais do mercado de recrutamento executivo. Expandir o olhar e ajustar as entregas a um nível de qualidade internacional foi um movimento decisivo – era chegada a hora de pleitear a certificação internacional.

Em 2010, a Dasein conquistou o reconhecimento da AESC (Association of Executive Search and Leadership Consultants) - principal entidade reguladora global do setor. "Desde então, como membros da associação, mantemos essa chancela de excelência internacional com rigor e responsabilidade. Essa conquista foi, e continua sendo, um marco importante que nos posiciona à frente das tendências, fortalece nossos princípios éticos e nos desafia a evoluir continuamente em nossas práticas", destaca Prates.

Além de integrar a AESC, a Dasein faz parte, desde 2022, da EMA Partners, uma aliança que reúne mais de 40 consultorias especializadas ao redor do mundo. Por meio da colaboração, consultores de diversos países trabalham de forma integrada, com reuniões periódicas e um

MARCOS DE EVOLUÇÃO

Em seus 30 anos, a Dasein participou de iniciativas emblemáticas para a economia brasileira ao conduzir processos de seleção executiva para a implementação de novos setores no país e para a expansão de empresas. Conheça alguns destaques:

1998 — Seleção executiva de um novo segmento econômico no Brasil: a telefonia celular.

2000 — Expansão da atuação para todo o Brasil e estudo para expansão internacional.

2010 — Conquista do certificado AESC, associação global que reúne as empresas com as melhores práticas de seleção e desenvolvimento do alto escalão.

2012 — Seleção executiva para a implementação do projeto Minas-Rio: um marco da mineração mundial.

2013 — Seleção executiva para a construção e expansão de empresas globais, do setor mineral, para todo o Brasil.

2015 — Seleção executiva para a expansão de grupos no setor da saúde e turismo para todo o Brasil.

2022 — A Dasein passa a integrar a EMA Partners, uma aliança que reúne mais de 40 consultorias especializadas ao redor do mundo.

"A Dasein passou três décadas iluminando o potencial e transformando possibilidades, solidificando seu lugar como uma empresa de "matching" de primeira linha. Ao conectar a cultura da empresa com as aspirações dos candidatos, a consultoria redefiniu a busca de executivos. Para empresas que buscam líderes e candidatos que procuram carreiras gratificantes, recomendo fortemente a Dasein. Parabéns!"

Guilherme Jácome, diretor business development, Brazilian Nickel

encontro global estratégico, sempre com o objetivo de alinhar diretrizes e compartilhar conhecimento. “Essa rede nos permite garantir aos nossos clientes, em qualquer região, o mesmo padrão de qualidade que oferecemos na Dasein e, ao mesmo tempo, nos possibilita atuar no Brasil com o respaldo de uma atuação global. É uma via de mão dupla, que amplia horizontes, reforça nossa excelência e fortalece nossa capacidade de gerar valor real e duradouro.”

RECRUTAMENTO EXECUTIVO: UM OLHAR PARA O AMANHÃ

Hoje é consenso entre especialistas que contratar líderes errados gera prejuízos milionários às empresas. Todavia, estudo publicado pelo jornal Valor Econômico mostra que a rotatividade entre CEOs nunca foi tão alta - 30 das 82 empresas brasileiras listadas no índice Ibovespa B3 trocaram de liderança, representando 37% do total. Além do prejuízo financeiro, como custos de recrutamento, indenizações e perda de produtividade imediata, essa rotatividade causa danos profundos e difíceis de mensurar.

“A troca constante de liderança compromete o direcionamento estratégico da empresa”, alerta Adriana Prates. Ela explica que cada novo CEO tende a trazer sua própria visão, o que muitas vezes implica mudanças abruptas de rota, descontinuidade de projetos e perda de foco. “Isso desmobiliza as equipes, gera insegurança, enfraquece vínculos de confiança e pode aumentar a rotatividade em outros níveis da organização. A cultura corporativa também sofre, já que ela é moldada pela liderança.”

A imagem da empresa perante o mercado também pode ficar comprometida: investidores, clientes e parceiros passam a enxergar instabilidade e falta de governança, “Por tudo isso, a escolha de um líder não pode se basear apenas em currículo ou desempenho técnico. É preciso sensibilidade para o momento da organização. Investir em um processo de recrutamento executivo não é custo, é proteção e inteligência de longo prazo.”

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL A SERVIÇO DA INTELIGÊNCIA HUMANA

Quando a Dasein pensa em inovação (o que vai além da automação), o requisito é responsabilidade. Inovar com responsabilidade é tão importante quanto inovar com agilidade. E nem toda mudança faz sentido, pondera Adriana Prates. “É preciso saber discernir o que é passageiro do que realmente agrega valor ao nosso propósito, aos clientes e à sociedade. Buscamos esse equilíbrio respeitando a nossa essência. Por isso, incorporamos inovações tecnológicas, metodológicas e conceituais sempre com um olhar crítico.”

No que diz respeito à inteligência artificial, a Dasein utiliza recursos estratégicos em seus processos com o objetivo de otimizar etapas técnicas como análise de dados, mapeamento de mercado, cruzamento de competências e identificação de padrões comportamentais. “No en-

tanto, fazemos questão de deixar claro: a IA não substitui a escuta ativa, o olhar clínico e a sensibilidade que fazem parte da nossa abordagem humana e personalizada. A tecnologia apoia, mas a decisão continua sendo conduzida com base em julgamento crítico e experiência".

A Dasein tem desenvolvido projetos de estudo, de forma contínua, relacionados a como a familiaridade e o domínio da IA passaram a ser diferenciais importantes na avaliação de executivos. "Hoje, em muitos setores, espera-se que líderes não apenas conheçam ferramentas de automação, mas saibam aplicá-las para impulsionar inovação, eficiência e vantagem competitiva. Por isso, essa competência já faz parte dos critérios que observamos na seleção de talentos, considerando sempre o contexto, o segmento e o momento da empresa. Na Dasein, acreditamos que o futuro do recrutamento executivo passa por um equilíbrio: inteligência artificial a serviço da inteligência humana.

Por outro lado, a executiva vê com preocupação o uso indiscriminado da IA por áreas de RH em processos seletivos. Delegar a seleção a algoritmos pode levar a vieses, injustiças e perda de talentos com perfis singulares ou menos 'padronizados'. Processos automatizados demais tendem a desumanizar e a empobrecer o recrutamento. Por isso, defendemos que a tecnologia seja usada com responsabilidade, sempre combinada à escuta, ao diálogo e à compreensão profunda do ser humano.

"A parceria da Rede Brisa de hotéis com a Dasein tem sido fundamental para atrair profissionais comprometidos e capacitados. Essa união fortalece nossa equipe, valoriza o capital humano e reflete diretamente na qualidade dos serviços oferecidos nos hotéis da rede. Estamos construindo juntos um futuro de excelência e hospitalidade."

Ijhiane Amorim, diretora administrativa e financeira, Rede Brisa Hotéis.

"A Dasein ainda pequena nos atendeu na AngloGold em projetos relevantes e sempre com grande êxito. Razão pela qual durante o período em que estive na liderança da AGA mantivemos uma longa parceria. Acreditar e construir parcerias sólidas foi o caminho de nosso sucesso e claro adotando toda expertise da Dasein. Parabéns e que continuem esta trajetória destas 3 décadas de valor apoiando cada vez mais as organizações e as pessoas."

Camilo Farace, diretor-presidente da Fundação Renova.

O selo AESC de credibilidade

Há 15 anos a Dasein faz parte de um seleto grupo internacional que reúne as empresas com as melhores práticas de seleção e desenvolvimento do alto escalão.

Apenas 20 empresas de recrutamento executivo com atuação no Brasil fazem parte da AESC - entidade global que define os padrões internacionais de qualidade para o setor executivo. Entre elas, está a Dasein, uma das poucas empresas de origem brasileira que conquistou a valiosa certificação.

> “A marca AESC exige que seus membros sejam empresas éticas, rigorosas e transparentes.”

Atuando globalmente desde 1959, a AESC é responsável por estabelecer os mais altos critérios de qualidade para a profissão, garantindo que empresas, organizações e clientes em todo o mundo possam identificar, atrair e alavancar os melhores talentos para o alto escalão das empresas.

Para falar do diferencial competitivo de fazer parte desse seleto grupo de assessorias de recrutamento executivo, convidamos a diretora geral da AESC para as Américas, Lynne Murphy-Rivera.

Somente 20 firmas de recrutamento executivo e desenvolvimento de lideranças fazem parte da AESC no Brasil. Quais são os pré-requisitos que a entidade leva em conta para eleger uma consultoria para o seu seleto grupo?

Os membros da AESC representam os mais altos padrões de qualidade e excelência em executive search e consultoria de liderança. Todas as empresas-membro realizam a maioria de suas atribuições em nível executivo e para conselhos. A AESC não aceita empresas que ofereçam um modelo de contingência. No geral, o processo de revisão de membros é rigoroso, incluindo referências do segmento de atuação e clientes, uma revisão operacional e uma votação do respectivo conselho regional.

Pensando nos clientes e nas empresas em geral: contratar o executivo errado tem um preço alto. Dependendo da posição ocupada pela liderança, os prejuízos vão além da questão financeira, podem afetar a produtividade e até a imagem da empresa. Nesse sentido, como as consultorias membros AESC podem evitar esses danos?

Pesquisas e dados comprovam que uma contratação ruim de um executivo da alta gerência pode ser extremamente custosa para uma empresa, com perdas potenciais que variam de 2 a 27 vezes o salário anual do executivo, sem falar nos custos de reputação.

Somente as melhores empresas de executive search podem enfrentar o desafio de identificar e influenciar as melhores decisões de contratação para seus clientes.
Os membros da AESC são líderes reconhecidos em recrutamento global de

executivos e consultoria de liderança, oferecendo um conjunto completo de soluções organizacionais e de talentos para organizações de alto desempenho.

> “Contratar errado pode gerar um prejuízo que varia de 2 a 27 vezes o salário anual do executivo.”

Os clientes devem ser diligentes na escolha de um consultor. Os membros da associação optam por superar as normas do setor e as expectativas dos clientes, pois a marca AESC exige que seus membros sejam empresas éticas, rigorosas e transparentes.

A Dasein está completando 30 anos de atuação e tem uma parceria de 15 anos com a AESC. Pensando nos consultores, na troca de conhecimento e experiências entre associação e a Dasein, o que essa rica troca gera de benefícios tanto para os consultores, quanto para os clientes?

Como a única associação comercial global que representa o setor de consultoria em liderança e executive search, avaliado em US$ 22 bilhões, a AESC busca elevar seus membros por meio de oportunidades de crescimento, networking de elite, atualizações legislativas, análises de mercado e insights. A associação à AESC diferencia as empresas, fortalece a credibilidade, constrói negócios e as conecta a uma comunidade altamente confiável de líderes.

"Ao longo de nossa sólida parceria, que já dura anos, a expertise da Dasein em seleção e hunting tem sido absolutamente crucial para o nosso sucesso. A consultoria não apenas nos auxilia na identificação de profissionais com a prontidão técnica e comportamental necessárias, mas vai além: garante um profundo alinhamento com a nossa cultura e visão de futuro. Suas metodologias de ponta e o rigor em cada etapa do processo seletivo nos proporcionam a segurança de que estamos sempre fazendo as melhores escolhas do mercado. É essa parceria de confiança e excelência que nos permite construir equipes não só sólidas e resilientes, mas também inovadoras e capazes de nos ajudar a moldar o futuro da Samarco."

Vera Lúcia Silva, gerente geral de pessoas e cultura, Samarco.

DESACELERE

O país da eterna primavera

*Por Laurindo Leal

Num gelado habitat sem recursos,
Entre dentes-de-sabre e ursos,
Vivia o Povo de Algum Lugar.
Morar ali não era moleza,
Resistiam na firme certeza
De um dia encontrar outro lar.
Que sítio é esse?
Indagavam os sábios,
Com o nariz nos alfarrábios,
Sem nenhuma resposta encontrar.
Ao pé do fogo poetas cantavam
Que no outono aves migravam
Em busca de um outro lugar.

Enquanto cá, num longo inverno,
Vivendo-se cotidiano inferno,
Podia-se imaginar
Que migrantes num paraíso
De calor, fartura e riso
Poderiam lá se abrigar.
Eram miragens de um país fabuloso,
Onde o viver seria ditoso
Pro povo Daquele Lugar
Desprovido de toda fera,
Ano todo primavera,
Um Éden para se habitar.
Dizem que a Santa Necessidade
Chama seus filhos com vontade
Quando há problema a resolver.
Respondeu Engenharia
Cúmplice da Inovação na magia
Da arte do como-fazer.

Construíram então um dirigível
Um tanto tosco, mas muito crível
Para as aves migrantes seguir.
Agindo assim, pensava, um dia;
A brava gente conseguiria
A tal Canaã descobrir.

Ousado plano executou-se
E no encalço das aves voou-se
Até outro hemisfério alcançar.
Enfim chegaram na primavera,
Exauridos de privação e espera
Para no tal Eldorado aportar.
Viveram em transe o dia-a-dia,
Imbuídos de tanta alegria
Que o dirigível se viu destruir.
As aves nidificaram,
Cresceram multiplicaram
E puseram-se então a partir.

Com ressaca e cara de sono,
Pasmaram-se com o outono,
Lamuriando-se em coro ao léu.
A cada ave que partia
Todo homem se sentia
Como sapo em festa no céu.
Nenhuma provisão foi feita
Era outono sem colheita
Nem teto para se abrigar.
Dele não se carecia
Visto que o céu os protegia
Enquanto durou o sonhar.

**Laurindo Leal é professor da Universidade de São Paulo (USP), foi diretor científico do Instituto de Tecnologia da Vale por mais de 5 anos e é reconhecido como uma referência para o setor mineral internacional. Seu olhar poético foi a grande inspiração para a criação desta coluna Desacelere.*

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