

O que está mudando no recrutamento?

Com o aumento dos processos seletivos via IA, o executive search tem agregado ainda mais valor às empresas e profissionais.

dnews
ANO 17

EDIÇÃO OUTUBRO/NOVEMBRO 2025
D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

 DASEIN
EMA Partners
Brazil



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

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

DO EGO À PRESENÇA

Liderar bem a distância não é ser o centro de tudo, é ter presença: algo que envolve autonomia e confiança.

.08

APRENDENDO COM TATIANA MARINHO

Referência em criatividade, a agência Gana tem a primeira CEO negra do mercado publicitário brasileiro.

.14

A VOLTA DA MÃO NA MASSA

A fadiga digital, causada pelo excesso de telas, fez nascer uma nova tendência: os hobbies artesanais.

.18

NOVOS CAMINHOS DO RECRUTAMENTO

Entre riscos e eficácia, a automação tem ditado as regras de grande parte dos processos seletivos.

.26

PENSAR SEM FRONTEIRAS

Um caso real da EMA Partners Argentina prova a força da cooperação internacional para o varejo.

.30

DESACELERE

Experimentar as emoções sem ter medo delas é o caminho para aprender com cada sentimento.

LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES

Do ego à presença



O trabalho (e suas configurações) são temas que não se esgotam. Podem soar repetitivos e, até mesmo, cansativos. Mas sempre é possível se aprofundar mais, garimpar novas abordagens e jogar luz a particularidades pouco exploradas, mesmo com a profusão das informações digitais. A presença é uma delas. E quando digo presença, vou além do aspecto físico, falo do seu significado como comportamento profissional.

Esse pensamento me atravessou ao ler notícias sobre empresas que voltaram à configuração presencial – principalmente os conglomerados de tecnologia, outrora entusiastas do everywhere office. Se por um lado essa é uma tendência no mercado digital, por outro, grande parte das empresas brasileiras permanece colhendo bons resultados com o modelo híbrido – formato que apresenta o maior nível de engajamento entre colaboradores, segundo pesquisa da FGV EAESP.

“

Autonomia e confiança
são inseparáveis. Uma não
floresce sem a outra.

”

E o que estaria por trás desse resultado positivo com o modelo híbrido? Claro que cada empresa tem a sua realidade e peculiaridades, mas digo uma coisa: boa parte do engajamento é impulsionado pelas práticas de liderança e, em especial, pela qualidade da sua presença.

Apesar de não ocupar o mesmo espaço físico do seu time, líderes em trabalho remoto envolvem e engajam ao transmitir algo maior - disponibilidade, interesse e clareza de propósito.

MENOS MICROGESTÃO, MAIS PROPÓSITO

Podemos notar que presença tem uma ligação estreita com a autonomia – considerada um dos principais estímulos à inovação, à criatividade e ao engajamento, como mostra pesquisa da Conquer Business School. Esse e tantos outros dados similares nos levam a refletir sobre um paradoxo interessante: à medida que o líder perde o controle direto sobre o cotidiano (no modelo flexível), cresce a necessidade de oferecer mais confiança e clareza ao time. Impulsionar a autonomia, nesse cenário, significa menos microgestão e mais foco no propósito, ajudando as pessoas a compreenderem o “porquê” e os objetivos maiores, para que tenham liberdade de escolher os “comos”.

Significa também estar presente de forma diferente - não apenas fisicamente, mas de maneira atenta e disponível, praticando uma escuta ativa que desloca o foco do ego para o outro. E ainda, criar um espaço psicológico seguro, onde a experimentação e até mesmo os erros sejam compreendidos como parte do aprendizado. Dessa forma, a liderança deixa de ser um ponto centralizador de respostas e passa a sustentar a confiança necessária para que a equipe avance, transformando a distância em potência criativa.

AUTONOMIA E CONFIANÇA SÃO INSEPARÁVEIS

Como dito acima, sabemos que a autonomia é um processo que tem como pré-requisito a confiança: elas são, na verdade, inseparáveis. Uma não floresce sem a outra. Quando o líder confia, abre espaço para que as pessoas escolham caminhos, decidam e experimentem; quando a equipe se sente autônoma, tende a retribuir com responsabilidade, engajamento e entrega de valor. Quanto mais confiança, mais autonomia; quanto mais autonomia, mais resultados sustentáveis.

“

A confiança liberta o time da necessidade de provar constantemente seu valor.

”

Na prática, a confiança liberta o time da necessidade de provar constantemente seu valor, e isso tem efeito direto na motivação e na produtividade. Além disso, transforma a relação entre líderes e liderados, porque desloca o foco do controle para a parceria. O líder deixa de ser o centro que tudo valida e passa a ser um guardião da direção, alguém que orienta sem aprisionar. É nesse equilíbrio entre confiança e autonomia que surgem times mais maduros, inovadores e capazes de gerar impacto real.

Para os gestores que lideram, majoritariamente, a distância (em muitos casos, há apenas um encontro pessoal por mês) a presença deve ser traduzida em pequenos gestos consistentes: estar atento ao que não é dito, reservar tempo para conversas que vão além das tarefas, reconhecer conquistas e dificuldades. É a prática da escuta ativa que faz o colaborador sentir que é visto e considerado.

Mais do que multiplicar reuniões, trata-se de cultivar qualidade nos encontros, tornando-os espaços de troca e confiança, em que a pessoa percebe que não está sozinha. Quando o líder se desloca do lugar do “saber tudo” para o lugar de quem sustenta e acompanha, ele demonstra presença verdadeira, aquela que inspira, influencia e dá segurança emocional mesmo a distância.

A IMPORTÂNCIA DO EGO

O ego faz parte da nossa natureza e tem uma importância crucial, equilibrando desejos e racionalidade na tomada de decisões. Entretanto, quando ele domina a liderança, o foco se desloca para a necessidade de provar valor, de controlar ou de ser reconhecido. Nesse modelo, o líder corre o risco de se tornar centralizador, fechado à escuta e, muitas vezes, distante da realidade da equipe.

Já a liderança com presença é aquela que, em vez de se nutrir da posição ou do poder, se ancora na escuta, na atenção e na abertura ao outro. O líder que atua a partir da presença

não precisa ter todas as respostas, ele sustenta o espaço para que o time possa construir junto. Compreender essa diferença é fundamental, porque o ego, quando não é reconhecido, tende a aprisionar. Mas, quando é integrado com consciência, pode se tornar combustível para a autenticidade e a coragem. Em última instância, liderar com presença significa deslocar o centro do “eu” para o “nós”, criando relações mais humanas e resultados mais consistentes.

“

O líder deve deixar de ser o centro que tudo valida e passar a ser um guardião da direção.

”

A FORTALEZA QUE MORA NA HUMILDADE

Quando falamos em presença, outra característica vem à tona: a humildade. É como costume dizer: “um líder é capaz de demonstrar presença sem ostentação e humildade sem submissão”. A humildade é um dos maiores sinais de presença, porque revela um líder disposto a aprender, a ouvir e a reconhecer que não detém todo o conhecimento. Ela inspira confiança e proximidade, tornando as relações mais autênticas e colaborativas.



Fotografia: Luis Sevilla / Pexels.

Como podemos notar, humildade não é submissão. A linha que as separa está na postura: a submissão enfraquece, gera insegurança e retira do líder a capacidade de sustentar seu papel; já a humildade fortalece, porque vem acompanhada de firmeza, clareza e coerência. Um líder humilde não deixa de tomar decisões

difíceis ou de se posicionar com firmeza, ele apenas faz isso sem arrogância, sem precisar diminuir o outro para se afirmar. Quando equilibrada, a humildade permite ao líder demonstrar grandeza sem ostentação, autoridade sem autoritarismo e presença sem centralidade no ego.

APRENDENDO COM: TATIANA MARINHO

“Precisamos viver a diversidade de dentro para fora, começando pela pluralidade do nosso time”



Fotografia: Felipe Adati

Parte de uma sociedade calcada em padrões, as agências de publicidade não fugiam à regra. Reproduziam em suas campanhas os estereótipos que viviam internamente, sejam eles raciais, de gênero ou estéticos. Tais padrões rondam o imaginário coletivo e causam danos até hoje, por mais que seja crescente o movimento que os coloque em xeque. Prova disso são os fatos: no Brasil, apenas 9% dos CEOs das agências são negros e somente 3% são mulheres negras. Tatiana Marinho foi a primeira delas. Ocupando o mais alto posto da agência Gana, referência no mercado criativo, ela está pavimentando um caminho (ainda tortuoso) para que mais mulheres como ela possam se ver no topo. Recentemente premiada como uma das melhores líderes do Brasil, pelo Prêmio Executivo de Valor, Marinho conta mais sobre sua trajetória e perspectivas para a indústria publicitária.

Mais que o pioneirismo ao ter um time 100% de pessoas negras e ser a primeira agência a ter uma CEO negra, a Gana é referência no mercado criativo. Ou seja, vai além de uma parceira estratégica das empresas para cumprir metas ESG. Hoje, essa percepção como referência criativa está consolidada no mercado, entre as companhias contratantes, ou ainda é um desafio?

Fomos pioneiros ao nascer como a primeira agência com 100% do time negro e uma CEO negra à frente. Hoje, nos enxergamos como algo ainda maior: um ecossistema em constante expansão. Ao longo dos anos, nos-

so diferencial tem sido criar soluções que vão além do convencional, conectando marcas de forma autêntica e relevante às culturas locais.

Acreditamos no poder transformador da diversidade e na agilidade que uma agência independente pode oferecer. Mergulhamos de verdade nos desafios dos nossos clientes, rompendo estereótipos e entregando resultados reais. Foi assim, com uma combinação sólida entre potência estratégica, excelência criativa e eficiência em resultados, que nos consolidamos como referência no mercado.

“

Mergulhamos
nos desafios dos nossos
clientes, rompendo
estereótipos e entregando
resultados reais.

”

Agora, vivemos uma nova fase. Um momento que abre caminhos para mais inovação, incorpora tecnologia, explora formatos emergentes e fortalece estratégias de comunidade. Estamos evoluindo para uma versão 4.0 de nós mesmos: mais criativa, mais conectada e ainda mais preparada para o futuro.

A Gana é reconhecida também como uma agência que cria para todo o Brasil, um país plural, imenso. Em que medida olhar para fora do eixo Rio-SP e trabalhar com profissionais de diversas regiões do país contribui para esse diálogo mais próximo com os brasileiros?

Conectamos marcas ao Brasil de verdade. Acreditamos que a riqueza do Brasil está em sua pluralidade, muito além dos grandes centros. Por isso, nossa equipe é formada por pessoas de todas as regiões do país, que trazem vivência e conhecimento profundo de suas culturas. Isso enriquece nossas discussões e nos permite criar soluções que realmente ressoam com os consumidores.

Aplicamos a nossa metodologia proprietária, o Pulso das Ruas, como ferramenta essencial para captar insights genuínos, diretamente de pessoas reais. Esse diferencial agora se amplia com um olhar digital-first e orientado por comunidades, que nos mantêm conectados às conversas culturais, com o que se move nas redes e nas ruas.

Mais do que dados, operamos com um mindset vivo de observar, trocar e aprender com as pessoas. Isso nos permite antecipar tendências e criar narrativas com profundidade cultural e impacto real para os negócios, seja ao acompanhar uma trend emergente no TikTok ou ao decifrar movimentos globais que moldam o futuro da comunicação.

Para nós, cultura não é um tema superficial, é um pilar estratégico. É ela que fortalece a conexão entre marcas e pessoas, transformando-se em um verdadeiro ativo de negócio. E para trabalhar com cultura de forma legítima, precisamos viver essa diversidade de dentro para fora, começando pela pluralidade do nosso próprio time.

“

A riqueza do Brasil
está em sua pluralidade,
muito além dos
grandes centros.

”

Pensando agora no mercado publicitário, até pouco tempo, as agências eram lideradas, basicamente, por homens "padrão". E, como não poderia ser diferente, as campanhas reproduziam esses padrões (raciais, de gênero, estéticos). Com a ampliação da diversidade, as coisas começaram a mudar. Mas ainda falta muito para a publicidade alcançar um equilíbrio em termos de representatividade – dentro das agências e nas campanhas?

Nos últimos anos, a diversidade evoluiu de um diferencial para um pilar de reputação e alcance de mercado. Ela conecta marcas a um



Fotografia: Thomas Lefebvre/ Unsplash.

público mais amplo, impactando diretamente o negócio. A mudança, no entanto, ainda é lenta.

Dados recentes da Kantar revelam que 64% dos brasileiros com deficiência nunca se viram representados em campanhas publicitárias. Apesar de 86% dos consumidores preferirem marcas inclusivas, apenas 20% se sentem representados. O mercado, marcas e agências, precisam se atentar para essa lacuna.

Nas agências o cenário não é diferente. O último censo do ODP (Observatório de Diver-

sidade na Propaganda) mostra que as equipes ainda são pouco representativas: temos apenas 6% de pessoas 50+, 20% LGBTQIANP+, sendo apenas 1% transgêneros, 1% são pessoas com deficiência e 30% são negros. Entre os CEOs, a situação é ainda mais desafiadora, com 9% de negros, sendo apenas 3% mulheres negras, 0% pessoas com deficiência ou transgênero, e 24% são mulheres. Esses dados refletem como a mudança ainda é lenta e desafiadora na indústria da comunicação, o que reflete no que entregamos para as marcas.



Fotografia: Pedro Furtado / Pexels.

O avanço real exige um compromisso de agências e marcas em construir uma liderança plural. Somente quando a diversidade se tornar um pilar estrutural nos níveis mais altos da gestão é que poderemos, de fato, acelerar a mudança e consolidar a inclusão em toda a indústria e nas campanhas que chegam até o consumidor.

“

Apesar de 86% dos consumidores preferirem marcas inclusivas, apenas 20% se sentem representados.

”

Você é de Salvador, formada em administração, construiu uma carreira executiva consolidada no mercado publicitário. O que te motivou a se tornar sócia da Gana, que, na época, estava começando?

Minha jornada profissional se conectou com a iniciativa da Gana, onde encontrei pilares e valores que ressoavam com meus objetivos pessoais e de carreira.

Desde o início acreditei no projeto da agência, que trazia a potência de uma equipe 100% negra, capaz de trazer para o mercado o pulso genuíno do Brasil real e profundo.

Eu senti que era o momento de dar uma virada de chave. Era a hora de unir minha paixão pelo que faço com um propósito maior, e de

dar minha contribuição para transformar a indústria da comunicação.

Por meio do seu exemplo, muitas mulheres podem olhar para cima e se reconhecerem em cargos de liderança. Na sua caminhada, quais foram as pessoas ou histórias que te influenciaram? Por que?

Sem dúvida, minha mãe foi a maior e mais significativa influência na minha vida. Mãe solo de três filhas, ela conseguiu se formar em duas faculdades e, com sua trajetória, nos ensinou desde cedo que somos capazes de alcançar qualquer objetivo. O maior legado que ela nos deixou foi a educação — e isso não tem preço.

Ao longo da minha trajetória, também me inspirei em outras mulheres que admiro pelo trabalho, pela história de vida e pela forma como exercem a liderança. Adriana Barbosa, da Pretahub, idealizadora do Festival Feira Preta, é uma delas, sua atuação já impactou mais de 5 milhões de afroempreendedores no Brasil. Outra referência é Luiza Helena Trajano, que transformou a Magalu em uma

gigante do varejo nacional, com uma liderança que tem propósito, consciência social e responsabilidade.

“

Desde o início acreditei no projeto da agência, que trazia a potência de uma equipe 100% negra.

”

Além delas, muitas outras pessoas passaram pela minha jornada e deixaram sua marca. Tive líderes que me ensinaram o verdadeiro significado de liderar com escuta ativa, equilíbrio entre performance e cuidado com as pessoas. Também aprendi com aqueles que mostraram, por contraste, o tipo de liderança que eu não gostaria de seguir. Esses aprendizados, somados aos meus valores e princípios, foram fundamentais para moldar o meu próprio estilo de liderança.

DA INTENÇÃO À PRÁTICA

A volta da mão na massa

*Movimento mundial impulsiona atividades artesanais
como antídoto para o cansaço digital*



Fotografia: Olga Nayda / Unsplash.

Passar o dia todo conectado ao computador e ao celular, para chegar em casa e buscar descanso nas telas. Objeto central do nosso zeitgeist – os dispositivos móveis – estão intimamente ligados ao conjunto de ideias, criações, informações e comportamentos que caracterizam os tempos atuais.

Se é impossível abdicar das telas (seria como negar o “espírito de uma época”) é possível e recomendável colocá-las no centro do debate. Em especial, pelos crescentes efeitos nocivos que têm gerado à saúde física e mental.

Os brasileiros têm passado uma média de 9h30 conectados – o que corresponde a quase 60% do tempo em que estão acordados – e ocupam o primeiro lugar no ranking de dependência digital na América Latina, segundo pesquisa da We Are Social. O tempo gasto diante das telas não se restringe às redes sociais e troca de mensagens, envolve jogos, streaming e compras online.

DO PROBLEMA À ALTERNATIVA

Como as telas são frutos do nosso tempo (estamos vivendo esse turbilhão) soubemos, em conta-gotas, sobre seus efeitos colaterais. O próprio Burnout – associado ao fato das pessoas não se desligarem – só foi reconhecido oficialmente como doença em 2022. Nesta esteira, mais problemas vieram à tona, como ansiedade, estresse, e outras síndromes como Fomo e *Burn-on*.

Sentindo na pele essas consequências – mas nada satisfeitos com elas – a Geração Z está virando o jogo e abrindo espaços crescentes para a desconexão. Enquanto boa parte dos *millennials* se resigna diante da fadiga digital, os nascidos entre 1995 e 2010 lideram um movimento mundial em torno de atividades off-line como pintura, desenho, tricô, jardinagem e outras ações que pedem mão na massa.

“

Os brasileiros
têm passado uma média
de 9h30 conectados –
o que corresponde
a quase 60% do
tempo em que estão
acordados.

”

No Brasil, o maior expoente desse movimento são os livros de colorir, com destaque para o Bobbie Goods, que ultrapassou 2,5 milhões de exemplares vendidos em 2025, o maior fenômeno editorial do país dos últimos tempos. E o sucesso, é importante ressaltar, está estimulando outras faixas etárias a abrirem espaço para atividades manuais em sua rotina.

OS BENEFÍCIOS DE DESACELERAR

Para citar outro exemplo de hobbies manuais, os benefícios de praticar tricô têm sido estudados por respeitadas universidades mundo afora. Pesquisa recente publicada pelo British Journal of Occupational Therapy mostra que pessoas que cultivam o hábito de tricotar se sentem mais calmas, menos estressadas e mais animadas. A atividade, como mostra o estudo, promove a atenção plena e estimula a criatividade ao proporcionar conforto ao cérebro.

“

As atividades manuais
ajudam a redefinir a noção
de produtividade.

”

Corroborando a pesquisa, o psicólogo e pesquisador Mark Travers, em artigo para a Forbes americana, destaca que as atividades manuais ajudam a redefinir a noção de produtividade - concluir um trabalho com excelência não envolve pressa ou fazer várias coisas ao mesmo tempo. Segundo ele, o tempo gasto em uma atividade silenciosa que demanda foco e um processo lento tem muito mais significado e qualidade, o que não deixa de ser um aprendizado para os profissionais das mais diversas áreas.

CLAREZA MENTAL E EMOÇÕES EM EQUILÍBRIO

Um número crescente de pesquisas indica que a prática de atividades manuais têm, ainda, efeitos similares para o cérebro como as atividades físicas - como sentimentos de satisfação e felicidade. Ao focar no momento presente, há uma desconexão dos ruídos exacerbados da vida moderna, o que beneficia a leveza mental.

Esse é um dos aspectos terapêuticos desses passatempos, segundo Mark Travers. Eles não são sobre “produzir algo por produzir”, mas sim sobre curtir o processo. Seja cuidando de um jardim ou criando algo à mão, esses hobbies oferecem uma experiência calmante e redutora de estresse que fortalece o bem-estar emocional. Segundo ele, dedicar-se a essas atividades é uma maneira poderosa de criar espaço para o autocuidado e a resiliência, aumentando tanto a clareza mental quanto a estabilidade emocional.

MELHORA DO RACIOCÍNIO E DA MEMÓRIA

Mais que aplacar o cansaço digital, Travers ressaltava também a melhora da saúde cerebral. Enquanto o excesso de estímulos traz danos ao hipocampo - uma estrutura cerebral localizada no interior do lobo temporal, respon-

sável pela formação e consolidação de memórias de curto e longo prazo, aprendizado e navegação espacial – atividades que exigem concentração e criatividade beneficiam o hipocampo.

“

Concluir um trabalho
com excelência não
envolve pressa ou fazer
várias coisas ao
mesmo tempo.

”

Ter um hipocampo saudável é favorecer a saúde cognitiva, especialmente as áreas como memória, raciocínio e aprendizado, que beneficiam a tomada de decisões de forma mais consciente e segura e ampliam a capacidade de lidar e resolver problemas.

A IMPORTÂNCIA DE SABOREAR O PROCESSO

Os ensinamentos trazidos por tarefas manuais, de natureza simples, extrapolam os benefícios à saúde mental e física: dizem muito sobre a forma de viver e olhar o mundo. Ao serem uma espécie de mergulho no processo, nos convidam a ver os detalhes da vida, detalhes tão valiosos, mas que muitas vezes passam despercebidos.

É como caminhar pelas ruas e sentir suas particularidades, suas minúcias, o significado das inúmeras diferenças dos espaços, das pessoas que ali transitam. Levando para a realidade corporativa, são atividades que impulsionam o envolvimento e a presença integral, seja em projetos, metas ou relacionamentos. Essa imersão é um passo importante rumo à satisfação – não só com o trabalho, mas com o que se faz na vida.



Fotografia: Cottonbro / Pexels.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

Novos caminhos do recrutamento



Fotografia: This Engineering / Pexels.

Um acontecimento recente colocou a Albânia, um pequeno país na região dos Bálcãs, nos holofotes mundiais: pela primeira vez, uma nação nomeara uma ministra virtual para integrar sua cúpula de líderes. O intuito, segundo dirigentes do país, seria eliminar fraudes e evitar erros contratuais. Imparcial e sem vieses inconscientes, a máquina traria decisões certas, sem beneficiar A ou B.

O caso chamou a atenção por diversas razões. Para uns, pelo ineditismo e ousadia; para outros, pela negligência - a ministra virtual, como toda máquina, foi programada por um humano (com seus vieses) e representaria uma nova forma de legitimar erros e preconceitos antigos.

Nas empresas, tal advento também gerou reflexões. Tanto pelo uso dos assistentes virtuais, quanto pelo crescimento de ferramentas de IA e do LinkedIn em processos seletivos, sob pretexto da imparcialidade. Entre os defensores da tecnologia para recrutamento, está Roz Francuz-Harris, VP de Atração de Talentos na Zillow (ex-diretor de talentos da IBM e do Uber). Segundo ele, a automação consegue tornar o processo de contratação mais objetivo, eficiente e os recrutadores podem dedicar mais tempo aos relacionamentos e a tomada de decisões estratégicas.

O argumento faz sentido, até certo ponto, destaca Daniel Rezende, diretor da Dasein EMA Partners Brasil. Para ele, a inteligência artificial e o LinkedIn podem, de fato, aumentar a eficiência operacional no recrutamento, especialmente nas etapas iniciais. Elas reduzem tempo e custos ao automatizar

processos como triagem de currículos, cruzamento de palavras-chave, análise de compatibilidade técnica e até checagens de histórico profissional. Isso permite que os recrutadores se dediquem mais à compreensão do contexto cultural das empresas e alinhamento com lideranças.

“

Mesmo que o algoritmo não veja gênero, raça, idade, ele pode reproduzir discriminações indiretas.

”

“Apesar da eficiência, esse raciocínio tem limitações quando falamos de recrutamento executivo. Nessa esfera, a tomada de decisão envolve nuances que a IA não é capaz de captar, como soft skills difíceis de quantificar, o contexto organizacional envolvendo compreender a cultura, momento da empresa e expectativas do board, bem como avaliar histórias profissionais complexas que envolvam carreiras não lineares ou que não se encaixam em filtros automatizados.”

Para a seleção executiva, o papel humano é insubstituível. “É por meio do repertório humano que recrutadores conseguem ler entrelinhas do discurso dos candidatos, avaliar potencial de liderança em contextos desafiadores ou entender motivações, ambições e valores pessoais que vão além do currículo. Devemos

considerar a IA como uma grande aliada para otimizar o processo, mas a dimensão relacional e estratégica do recrutamento ainda depende da sensibilidade e do julgamento humano.”

O VIÉS ALGORÍTMICO

A Unilever, gigante dos bens de consumo, divulgou um dado recente de seus processos seletivos: a empresa, que contrata por ano mais de 30 mil pessoas e avalia cerca de 1,8 milhão de currículos, aumentou em 16% a diversidade dos contratados por meio de ferramentas de IA.

O modelo automatizado, de fato, apresenta vantagens em casos de companhias com alto volume de contratações. Oferece ganhos relevantes de escala e permite que milhares de candidatos sejam avaliados de forma mais rápida e objetiva. Todavia, isso não afasta os riscos, como a homogeneização trazida por filtros de tecnologia - o viés algorítmico.

De acordo com Daniel Rezende, quando o filtro tecnológico é determinante, ele pode criar homogeneização de perfis, eliminando candidatos que trazem diferenciais menos evidentes para o algoritmo. “Organizações que se apoiam em sistemas de IA para processos seletivos, triagem automática de currículos, análise de entrevistas em vídeo, ranking de candidatos, correm um risco grave: transferir para a máquina os preconceitos humanos e torná-los mais sutis e sistemáticos”.

É muito comum que os dados históricos sejam carregados de desigualdades estruturais e os algoritmos aprendem com esses dados do passado, explica o dirigente. “Se esse passado

contém discriminações (por exemplo: poucas mulheres em cargos de liderança, menos candidatos de determinadas raças ou regiões), a IA vai aprender que esse é o padrão ideal e isso irá reforçar as exclusões. Mesmo que o algoritmo não veja gênero, raça, idade ou outras características protegidas, ele pode usar variáveis correlacionadas, como nome da universidade, cidades de residência, períodos de inatividade, o que reproduz discriminação indireta.”

“

O executive search
busca compreender quem
é a pessoa por trás do
currículo.

”

Outro problema são os filtros preferenciais criados automaticamente pela IA. Eles priorizam candidatos com traços similares aos já contratados ou favorecem históricos profissionais muito tradicionais. Rezende alerta que esses filtros acabam penalizando trajetórias atípicas, que muitas vezes representam superação, e poderiam agregar à empresa.

Além disso, esse filtro embutido em sistemas automatizados dificulta que os candidatos saibam por que foram rejeitados. “A discriminação torna-se ‘invisível’, já que muitas ferramentas de IA não explicam claramente por que um candidato é descartado e isso dificulta auditoria, contestação ou correção de decisões injustas.”

DECISÕES ENVIESADAS

Estudos recentes mostram que, mesmo quando os recrutadores desprezam a recomendação da IA, eles tendem a se submeter, inconscientemente, ao viés embutido na sugestão algorítmica. Ou seja, a influência da máquina induz a tomada de decisões enviesadas, mesmo que essa não seja a vontade dos recrutadores.

“A inteligência artificial deve ser vista como apoio. É o recrutador humano quem garante justiça, diversidade e alinhamento cultural, complementando a objetividade da máquina. Delegar por completo um processo tão sensível como o recrutamento à automação é arriscado, porque a máquina não enxerga as nuances – e elas podem ser determinantes em um processo seletivo.”

A PESSOA POR TRÁS DO CURRÍCULO

No recrutamento executivo, cada entrevista é única. Olhar apenas para competências técnicas ou resultados passados é insuficiente. Para Adriana Prates, CEO da Dasein EMA Partners Brasil, o diferencial está em compreender quem é a pessoa por trás do currículo, suas motivações, seus valores, como ela reage diante de desafios e o que a move em sua trajetória. Segundo ela, cada entrevista é uma oportunidade de revelar o padrão de coerência entre a história pessoal e a forma como o profissional atua no mundo corporativo. Para isso, são necessárias características intrínsecas ao ser humano: repertório e sensibilidade.

“Quando mergulhamos na narrativa de vida, enxergamos as forças que moldaram a liderança: que a inspira, o que a desafia e como constrói sentido no trabalho. É nesse nível que o match acontece, não apenas na compatibilidade de funções ou resultados esperados, mas na sintonia entre propósito individual e propósito organizacional.”

“

Olhar apenas para
competências técnicas
ou resultados passados é
insuficiente.

”

Prates ressalta que essa abordagem humana e investigativa amplia as chances de uma parceria sustentável, de longo prazo, porque identifica o ponto de convergência entre a cultura da empresa e o modo autêntico de ser e liderar do executivo. “Falamos tanto da importância do engajamento e pertencimento, nada mais importante que a coerência entre história, essência e papel profissional.”

TRAJETÓRIA E AMBIÇÃO

No recrutamento executivo, avaliar a trajetória do candidato é um passo importante, mas o que vem pela frente também. É preciso colocar na balança os aprendizados, impactos gerados e a ambição – é o equilíbrio entre es-



Fotografia: Cbristina Wocintechchat / Unsplash.

ses dois aspectos que realmente importa. “Os aprendizados demonstram consistência e capacidade de realização; a ambição e a visão de futuro, por sua vez, revelam vitalidade, curiosidade e potencial de reinvenção, competências essenciais em um mundo em transformação.”

“Um líder que apenas reproduz o que já sabe tende a se tornar previsível. Já aquele que carrega uma visão viva do que deseja construir, sustentada por aprendizados sólidos, é capaz de inspirar, inovar e conduzir pessoas para novos patamares. Por isso, buscamos compreender não apenas o que o executivo fez, mas como ele pensa o que ainda vai fazer. O valor está na coerência entre sua trajetória, sua visão e a energia que o move para o futuro.”

A Dasein, como lembra Adriana Prates, é especialista na identificação da capacidade humana

instalada, em que se verifica a capacidade potencial atual e futura dos participantes. “Temos um grau de exatidão bem elevado – acima dos 98% – e os nossos clientes se beneficiam muito disso.”

DESAFIOS QUE AGREGAM

A comunicação é a ponte entre as intenções e em um cenário onde as habilidades comportamentais são tão importantes quanto as habilidades técnicas, entender quais desafios foram enfrentados e como o executivo fez para superá-los é um caminho usado pelos recrutadores – essa é uma das formas mais reveladoras de conhecer a essência do candidato.

É nesse terreno que as competências comportamentais se manifestam com mais clareza,

lembra Prates. “Quando o recrutador convida o executivo a revisitar momentos desafiadores, ele não está apenas colhendo fatos, mas investigando padrões de comportamento: como esse líder pensa, sente e age diante do imprevisto. Essa escuta permite identificar se o estilo de liderança é coerente com a cultura e os desafios da organização.”

“

Temos um grau de exatidão acima dos 98% e os nossos clientes se beneficiam muito disso.

”

Importante ressaltar, segundo Prates, que as habilidades técnicas podem ser aprendidas e atualizadas. Já as comportamentais são mais enraizadas, nascem da história, das crenças e da forma como o profissional se relaciona com o mundo. Por isso, a CEO considera fundamental compreender a jornada e as superações do candidato.

IMPACTOS NA CARREIRA DE JOVENS RECRUTADORES

Os impactos da inteligência artificial nos processos de seleção vão além do candidato em si: envolvem também os recrutadores, sobretudo os jovens profissionais, como revela

pesquisa da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária – FEA/USP. De acordo com o estudo, as mudanças trazidas pela IA têm levado recrutadores a se subestimarem e questionarem se são capazes de identificar habilidades sem auxílio da tecnologia.

Rebeca Prates Souza, analista de recrutamento executivo da Dasein e representante da nova geração profissional, tem um olhar mais ponderado sobre a questão. Para ela, por mais que a tecnologia avance, o olhar humano, ao lado dos ensinamentos da psicologia, são dimensões que a IA dificilmente conseguirá reproduzir com fidelidade.

“Nossas escolhas na seleção envolvem percepção, subjetividade, intuição, que são construídos por meio de experiências, estudo e convivência. Esse feeling é único em cada profissional. Aqueles que somam esse feeling a uma boa formação e a mentorias que ajudem a lapidar esse olhar não precisam se subestimar, mas devem compreender mais sobre as tecnologias para saber usá-las como suporte. Automatizar burocracias e tarefas operacionais libera tempo e energia para o trabalho subjetivo e estratégico, que é justamente onde reside o maior valor do recrutador.”

Uma conduta usada pela analista, para citar um exemplo prático, gira em torno das conversas com os candidatos. “Durante uma entrevista de duas horas, anotar manualmente pode fazer o recrutador perder detalhes importantes. Se a IA automatiza esse registro, ele pode estar 100% presente na conversa, captando nuances e sinais sutis do candida-

to. Nesse cenário, a tecnologia não substitui o julgamento humano, mas o potencializa.”

A CRIAÇÃO DOS PRÓPRIOS FILTROS

Outro aspecto da automação que tem chamado atenção de jovens recrutadores é a possibilidade de participar do desenvolvimento de ferramentas e filtros próprios – o que tem gerado benefícios para o processo de seleção

e também para a valorização do profissional que está recrutando.

Para Rebeca Prates, esse é o caminho mais promissor. “Quando o próprio recrutador participa do desenho das ferramentas, ele consegue direcionar a IA para atender às reais necessidades do processo, reforçando seu papel estratégico. Isso não só melhora a qualidade das seleções, mas também valoriza o profissional que recruta, pois evidencia seu protagonismo e seu domínio tanto do aspecto humano quanto do tecnológico.”

Como se destacar em um processo de recrutamento executivo?

Autenticidade. Em processos executivos, não há espaço para personagens; o que diferencia um candidato é a coerência entre o que ele diz, o que viveu e o que demonstra ser capaz de construir. O recrutador experiente percebe rapidamente quando há uma distância entre o discurso e a essência.

Clareza de propósito. Um executivo que sabe por que faz o que faz, e o que busca realizar no próximo ciclo da carreira, comunica com consistência, inspira confiança e se conecta de forma genuína com a cultura da empresa.

Autoconhecimento. Faz diferença a capacidade de refletir sobre a própria trajetória, reconhecer aprendizados, erros e momentos de virada. Essa autopercepção revela maturidade e inteligência emocional.

Habilidades de escuta. Os melhores candidatos não são apenas bons em falar sobre si, mas em compreender o que a empresa precisa. Escutar com atenção é o primeiro passo para construir pontes e enxergar se há um verdadeiro encontro entre expectativas e propósitos.

Pontos positivos e negativos da automação no recrutamento

- ✓ **Eficiência operacional:** a IA e plataformas como o LinkedIn conseguem processar volumes enormes de candidaturas em pouco tempo, reduzindo custos e etapas burocráticas.
- ✓ **Mais alcance:** as ferramentas conectam empresas a talentos em escala global.
- ✓ **Tempo de qualidade:** a grande vantagem da automação é liberar tempo para que os profissionais de seleção se concentrem em atividades mais estratégicas e relacionais.
- ✗ **Viés algorítmico:** pode reforçar desigualdades históricas e gerar exclusão de grupos minorizados.
- ✗ **Perda de humanidade:** a tecnologia não capta nuances como propósito, valores, empatia ou capacidade de liderança em contextos complexos.
- ✗ **Falta de transparência:** por meio da IA, é difícil compreender por que um candidato foi rejeitado, prejudicando a confiança no processo.



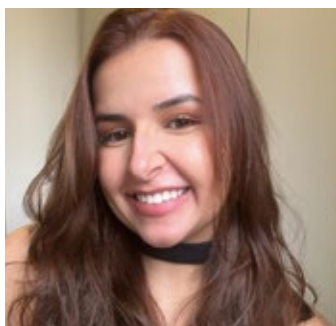
Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Glauber Prates



Daniel Rezende é diretor da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Glauber Prates



Rebeca Prates é analista de recrutamento da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Acervo pessoal

PENSAR SEM FRONTEIRAS:

Caso real mostra a seleção executiva em um dos mercados mais complexos da América Latina



Recentemente, os vizinhos da EMA Partners Argentina, liderados por sua presidente Lucrecia Airaldi, conduziram um dos casos de maior sucesso global no mercado de luxo latino-americano – considerado um dos mais complexos do varejo. O cliente enfrentava um desafio: precisava de um executivo que pudesse navegar por diferentes países da América Latina, que entendesse as nuances de cada mercado e, também, a estratégia global da empresa. Conheça mais detalhes sobre o case, em entrevista com Airaldi.

O case “Uma história de sucesso de contratação internacional no mercado de luxo latino-americano” mostra as complexidades e desafios da busca executiva em mercados competitivos e diversificados. Uma das estratégias de destaque da EMA Partners Argentina, que conduziu a contratação, foi a colaboração com parceiros da EMA no Chile, Peru e México. Quais foram os principais desafios?

A colaboração com os escritórios da EMA na região teve seus desafios. O primeiro foi avaliar as diferenças: cada país é um mundo diferente, com níveis de maturidade de varejo desiguais e consumidores que se comportam de forma muito diversa. A maturidade do varejo no Chile não é a mesma que no Peru, e os consumidores mexicanos não se comportam da mesma forma que os consumidores argentinos. Isso nos forçou a encontrar um equilíbrio entre o global e o local, aprendendo com os mercados com maior excelência em experiência do cliente e varejo e, em seguida, aplicando essas práticas a outros.

O segundo passo foi operacional: coordenar cronogramas, entrevistas e processos em quatro países ao mesmo tempo não é fácil. Por isso, antes do início do processo com o cliente, reunimos as melhores práticas de cada escritório e as necessidades específicas da empresa e, com base nessa síntese, desenhamos um processo consistente para toda a região. Isso garantiu a consistência da mensagem da marca e da proposta de valor, evitando contradições e fortalecendo a experiência do candidato.

Por fim, com o candidato já selecionado, enfrentamos o delicado desafio de fechar as negociações e a adaptação cultural, o que exigiu uma colaboração estreita com a Argentina e o México para garantir que tudo corresse bem.

“

Reunimos as melhores práticas de cada escritório e desenhamos um processo consistente para toda a região.

”

Conte-nos sobre os principais aprendizados desta colaboração.

Várias lições emergiram desse esforço colaborativo. Confirmamos o poder da EMA e entendemos que o verdadeiro valor de uma

busca regional reside na combinação de duas dimensões: a profundidade local, que nos dá uma visão precisa dos talentos, salários e cultura de cada país; e uma visão integrada, que permite a comparação, a detecção de padrões comuns e o reconhecimento de especificidades críticas.

Dessa forma, o benchmarking de remuneração e práticas em uma região tão heterogênea deixa de ser uma coleção de dados isolados e se torna um mapa estratégico, facilitando a avaliação de expectativas, a tomada de decisões consistentes e a atração dos melhores talentos em um contexto complexo.

Em relação aos resultados gerados, quais os principais destaques e vantagens que este processo colaborativo garantiu ao cliente?

Quando o cliente nos procurou, ele enfrentava um enorme desafio: precisava de um executivo que pudesse navegar por diferentes países da América Latina com facilidade, que entendesse as nuances de cada mercado e, ao mesmo tempo, mantivesse consistência com a estratégia global da empresa. Não foi uma tarefa fácil: estamos falando de um setor altamente competitivo com grupos de consumidores muito distintos.

Na EMA Partners Argentina, propusemos algo diferente: não trabalhar sozinhos, mas abrir o jogo e integrar nossos colegas do México, Chile e Peru. Essa foi uma mudança fundamental, pois nos permitiu mapear os talentos de toda a região simultaneamente



Fotografia: Leon Overweel / Unsplash.

e mostrar ao cliente um panorama completo, com candidatos que talvez nunca tivessem aparecido se tivéssemos nos limitado a um único país.

“

O resultado foi rápido: em apenas três meses, encontramos o perfil ideal no México.

”

O resultado foi rápido: em apenas três meses, encontramos o perfil ideal no México. Mas o mais interessante é que não se tratava apenas de preencher uma vaga, o cliente levou muito

mais, como a rapidez. Em um processo tradicional, esse tipo de busca pode levar o dobro do tempo. Outro ponto foi a qualidade. O novo executivo foi integrado rapidamente, melhorou o desempenho de vendas e ajudou a fortalecer a experiência do cliente em toda a região. Além disso, as informações estratégicas que emergiram do processo foram um trunfo por si só: o cliente aprendeu como os concorrentes estavam contratando, quais eram as tendências no mercado de luxo e qual era a disponibilidade de talentos em cada país.

Pensando em outras empresas que atuam em mercados similares, como a colaboração, via EMA Partners, pode ser um diferencial?

Em comparação com outras empresas que atuam nesse tipo de mercado, a colaboração

por meio da EMA Partners é o diferencial que impulsiona os melhores talentos a se juntarem aos nossos processos e os clientes a nos escolherem. Essa colaboração se manifesta de diversas maneiras:

Chegamos onde outros não conseguem (mapeamento regional autêntico). Não vamos "país por país", mas sim a região inteira simultaneamente. Dessa forma, encontramos candidatos que talvez nunca aparecessem em uma busca local independente, e fazemos isso com especialistas locais, trabalhando em coordenação. Isso acelera e eleva a qualidade do pipeline. Entregamos uma mensagem única que atrai o candidato certo. O candidato ouve uma história consistente de marca e função, adaptada a cada mercado, mas sem contradições. Essa coerência entre a estratégia regional e a interpretação local melhora o "sim" dos talentos seniores (menos atrito, maior clareza de impacto).

Trabalhamos com um processo estruturado, porém flexível: entrevistas baseadas em competências, uma lista clara de pré-selecionados e decisões baseadas em evidências. O resultado: prazos de entrega mais curtos sem baixar o nível; neste caso, a contratação foi concluída em três meses. Também fornecemos ao

cliente (e ao candidato) inteligência de mercado - tendências de luxo na região, como a concorrência contrata e a disponibilidade real de talentos por país. Isso aumenta a credibilidade do processo e ajuda os melhores perfis a se envolverem de verdade.

“

Encontramos candidatos
que talvez nunca
aparecessem em uma
busca local independente.

”

Coordenamos a negociação e a adaptação cultural entre os escritórios para garantir uma transição limpa: remuneração, integração regional, integração com a equipe. Essa experiência selecionada também atrai os melhores. E, finalmente, restauramos a confiança. Quando o cliente vê que a rede funciona, ele amplia seu jogo: para de pensar em um único escritório e passa a confiar em toda a região. Isso mantém o fluxo de oportunidades ativo e atrai os melhores talentos.

DESACELERE

Emoções: há sabedoria no sentir

*Por Jacqueline Pereira

Sou conhecida por algumas pessoas como “aquela que sente demais”. **Que está sempre olhando para a vida com alegria, que dribla as tristezas e experimenta as emoções sem ter medo delas.** Tento ser positiva, na maior parte do tempo, e prestar atenção para aprender o que cada emoção tem a me falar e ensinar. Isso não quer dizer que eu não fique triste nem sinta raiva. Às vezes, eu também fico meio perdida, para baixo. Mas já compreendi que até esses dias mais à flor da pele nos ensinam a importância de escutar o que cada situação traz para nós.

É que não existe emoção boa ou ruim, sabe? Elas são neutras, mas carregam uma fonte inesgotável de sabedoria, funcionando como uma bússola que nos indica o melhor caminho. Por isso, se permitir senti-las é a chave para aprender a viver melhor conosco mesmos, na direção da nossa alma e do coração. Eu sei, eu sei: teoricamente tudo isso é muito bonito, mas será que funciona no dia a dia?

As emoções falam

Muitas vezes, deixamos de dar ouvidos às nossas emoções porque vivemos com medo de sofrer. E nos reprimimos, como se isso apagasse o que sentimos. No entanto, a negação aumenta ainda mais a nossa dor. Imagina só: passar a vida inteira evitando a tristeza? Não dá. Ela faz parte de nós, do nosso aprendizado, até mesmo para reconhecermos a alegria.

As emoções precisam caminhar em harmonia dentro de nós porque são elas que nos levam em direção ao “eu”, ao próximo e à vida. Sem o sentir, o “eu” caminha, literalmente, sem sentido.

É importante lembrarmos sempre que cada emoção tem uma função em nossa vida e, juntas, elas formam o equilíbrio perfeito para que possamos nos estabelecer em harmonia. Aprender a identificar qual delas está presente em determinado momento e o que quer é essencial. Mas como a gente faz isso? Acolhendo e não rejeitando o que nos visita. **Quando a raiva ou qualquer outra emoção chegar, olhe para ela e pergunte: “O que você quer me dizer? Por que você está aqui comigo?”**

Se escute, preste atenção nos sinais do seu corpo e, se puder, anote os insights. A emoção é informação e energia. Por isso, conta quais são as coisas que podem nos guiar e transformar. Assim podemos alcançar a verdadeira confiança e segurança que nos permitem cultivar espaços de paz em nós mesmos e reconhecer o caminho que nossa alma precisa percorrer.

Acredito que sentir é igual a amar.

O amor é a força que move e direciona a vida, mas, se os sentimentos forem tolhidos, ele estanca. Vamos, então, abrir esse portal?



Jack Pereira (@gente.deverdade) é especialista em *Cultivating Emotional Balance*, pelo Eins-tein Hospital Israelita, é mentora, palestrante e escritora.

dasein



A PROUD MEMBER OF
AESC

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



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.