

Alta performance sem burnout

*Mostramos como eficácia e bem-estar
podem (e devem) caminhar juntos.*

 **dnews**
ANO 16

EDIÇÃO ABRIL/MAIO 2025
D.NEWS® é uma publicação DASEIN®


EMA Partners
DASEIN
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

Fotografia da capa: Tom Wilson / Unsplash

CONTATO

Avenida Raja Gabágliã . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31. 3110 3205

E-mail: dasein@dasein.com.br

www.dasein.com.br

. 04

RELEVÂNCIA AO LONGO DO TEMPO

Permanecer relevante vai além de trabalhar bem, tem a ver com essência, com autenticidade.

. 08

DIVERSIDADE COM INTENÇÃO

Tatiana Santarelli, à frente de uma das principais social techs do país, fala do seu trabalho para trazer inclusão real às empresas.

. 12

CAMPEÃ EM SUSTENTABILIDADE

Atual vencedora do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), a Vivo se consolida como referência em ESG.

. 16

ALTA PERFORMANCE SIM, BEM-ESTAR TAMBÉM

Mostramos como a saúde mental tem sido a chave para alcançar eficácia e resultados excepcionais.

. 26

A ESCOLHA DE UM NOVO CEO

Rui Guedes de Quinhones, líder da EMA Partners Portugal, aborda o papel do executive search na escolha do alto escalão empresarial.

. 30

DESACELERE

Em crônica inédita, o escritor Aluísio Cavalcante Jr. faz um convite: olhe para a vida, além do existir.

LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES



Como se manter relevante ao longo do tempo?



*Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brazil.
Fotografia: Camila Rocha.*

Mais de 140 milhões de brasileiros usam, diariamente, as redes sociais. Das 23 milhões de empresas em atividade no país, 80% está lá. É muita gente falando: em nome de produtos, de serviços, de uma causa, de projetos pessoais, da vida pessoal... Ao mesmo tempo que temos tantas vozes (e é ótimo que mais pessoas falem) é desafiador participar da conversa e ser ouvido. Me pergunto o porquê: no sentido pessoal, como profissional e também como empresa.

“

Se perguntar o que é relevância na sua realidade de mercado é um passo fundamental.

”

Uma resposta simples a essa pergunta seria: se fazer ouvir em meio à polifonia da nova era não é tarefa fácil. São mudanças demais, concorrência demais. Mas isso não é suficiente para resolver um dos maiores dilemas empresariais de hoje. Então recorro à história, ao caminho traçado por companhias centenárias, aquelas que já passaram por inúmeras crises, por mudanças culturais, sociais e seguem firmes. Temos bons exemplos globais, como a Nintendo, a IBM, a General Electric; e as brasileiras, claro, não ficam atrás, como a Gerdau e a Matte Leão (ambas criadas em 1901). Meu palpite para tamanho sucesso ao longo do tempo? Relevância.

Relevância no sentido da autenticidade, da consistência. Não falo aqui de estratégias baseadas em tendências para não ser esquecido. Todas essas empresas centenárias, ao meu ver, são relevantes porque nunca deixaram de lado aquele produto ou serviço que fizeram dela um diferencial, que atraiu clientes fiéis. E, ao mesmo tempo, sempre buscaram a expansão, o novo, sem perder a sua essência.

RELEVÂNCIA COMEÇA DE DENTRO

Se perguntar o que é relevância na sua realidade de mercado é um passo fundamental. E já digo logo: não é só pela qualidade do serviço/produto. Trabalhar bem não garante relevância. Na minha experiência com empresas de diversos setores, vejo que as mais relevantes vivem os seus valores, a sua essência, e os refletem em suas ações. Seus impactos são reais, não se restringem a discursos. E isso está diretamente ligado à forma que a empresa é percebida pelos colaboradores e pela sociedade.

A percepção externa de uma empresa relevante começa de dentro, com a sua cultura. Funcionários engajados e alinhados com os valores da organização são seus maiores embaixadores. Práticas de bem-estar, desenvolvimento, inovação, sustentabilidade e ética fazem parte do dia a dia dos funcionários. Outra coisa importante: essas empresas entendem que relevância não é estática. Elas promovem feedbacks constantes, estão dispostas a evoluir e se adaptar conforme as expectativas e necessidades do mercado.

OLHE PARA O SEU QUINTAL

Porque o seu cliente, aquele núcleo fiel, não abre mão do seu produto/serviço? Certamente essa resposta diz muito sobre a essência da empresa, ativo que deve ser preservado, custe o que custar. É partir da sua essência que a empresa deve inovar e não o contrário. Estar atento e se adaptar às tendências é fundamental para um mundo que muda a todo instante, mas de forma equilibrada, sem nunca se perder do seu eixo condutor, a razão de existir.

Penso que é nesse ponto que muitas empresas estão se perdendo hoje. Ao querer surfar todas as tendências, deixam de olhar para o próprio quintal, de investir nos clientes mais fiéis. E falo de tendências de forma ampla, inclusive na liderança. Quantas vezes não vemos modismos de gestão (que dizem muito pouco sobre a realidade de um negócio) replicados por líderes na cultura da empresa?

A SELETIVIDADE E O PAPEL DAS LIDERANÇAS

As lideranças devem atuar como verdadeiros guardiões da essência da empresa, o que inclui seus valores, sua cultura, a sua razão de existir, independente da tendência do momento; ao mesmo tempo que não ignora as mudanças do mundo. Complexo? Sim, esse é o papel da alta liderança – guardar os valores, a cultura e adaptar a visão e a estratégia às mudanças que fazem sentido. Ser, sobretudo, seletivo e tomar a decisão de não participar de todas as conversas ou tendências.

Enquanto a alta liderança define essa estratégia, os líderes intermediários a traduzem em ações e influenciam diretamente o engajamento das equipes. Se não houver sinergia entre ambos, se os primeiros não inspiram nem comunicam com clareza, a empresa pode se desviar do seu caminho, perder a direção. Se os líderes intermediários não traduzem a estratégia em ações concretas, a relevância não se sustenta. Por outro lado, quando ambos atuam de forma sinérgica, a empresa constrói uma presença forte, inovadora, sustentável, e não se perde da sua essência.

“

As lideranças devem atuar como verdadeiros guardiões da essência da empresa.

”

SAIBA INTERPRETAR O NOVO

É sempre bom lembrar que a inovação bem-sucedida vem da personalização da tendência, de interpretar o novo de forma inteligente, dentro do seu contexto. Para isso, é fundamental ouvir seu cliente, seus colaboradores – eles são termômetros essenciais para validar tendências. O que valorizam? O que esperam da empresa? Esse diálogo ajuda a entender quais mudanças fazem sentido sem comprometer a identidade.



Fotografia: Campaign Creator/ Unsplash

A partir deste estudo, teste. Teste muito, de forma controlada. Projetos-piloto e experimentação são formas seguras de explorar tendências sem riscos desnecessários, sobretudo para a cultura da empresa. Quando as mudanças respeitam a cultura, a adaptação ocorre de maneira natural e autêntica. Se há conflito entre inovação e cultura, é um sinal de alerta.

PROTAGONISTAS DA EVOLUÇÃO

Essência, cultura, relevância, inovação: tudo isso gira em torno das pessoas. Por mais tecnológico que seja o seu setor, ele é e sempre será humano. Assim como a criatividade e a

capacidade de inovar sempre serão humanas – por mais sofisticada que as ferramentas de Inteligência Artificial possam se tornar.

Portanto, pensar em relevância ao longo do tempo tem como pré-requisito o investimento em pessoas, em capacitações contínuas, em ambientes acolhedores, diversos, inclusivos, propícios à experimentação, ao pensamento crítico e à resolução de problemas. Colaboradores valorizados são engajados, fortalecem a cultura, se sentem guardiões da essência da empresa e protagonistas da sua evolução.

APRENDENDO COM: TATIANA SANTARELLI

“Incluir dá trabalho, mas é isso que diferencia uma liderança comum de uma liderança que transforma.”



Fotografia: Divulgação

Empreender é uma batalha diária. Não basta ter uma ideia revolucionária, produtos e serviços inovadores. Prosperar ou não está ligado a uma combinação de fatores complexos. Se fizermos um recorte socioeconômico e por área de negócio, a luta é ainda mais colossal. Mas ela foi lá e conseguiu: Tatiana Santarelli faz parte de um diminuto grupo de mulheres negras à frente de promissores negócios de tecnologia. A executiva é fundadora e CEO da TeamHub, pioneira na gestão de impacto social das organizações, considerada uma das mais inovadoras social techs do país (integra um seleto grupo de negócios acelerados por investidores como Nubank e BTG Pactual). Nesta entrevista, Santarelli conta mais sobre sua caminhada, desafios e como pode contribuir para a inclusão real nas empresas.

“

A inclusão começa na forma como cada líder enxerga o outro.

”

As mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil, número que cresceu nos últimos anos, mas ainda é pequeno frente à população de um país majoritariamente feminino. Se fizermos um recorte para mulheres negras esse número cai bastante: só 8% ocupam cargos de liderança. Como é esse cenário na tecnologia, entre as star-

tups? Você observa avanços ou a inclusão e equidade ainda são metas muito distantes?

O setor de tecnologia se posiciona como inovador, mas ainda reproduz estruturas conservadoras. A liderança segue majoritariamente masculina, branca e de origem social semelhante. O recente recuo de big techs em relação à agenda de diversidade, equidade e inclusão reforça esse cenário: quando quem está no topo é sempre o mesmo, o compromisso com a inclusão se fragiliza. Em startups, isso se reflete na baixa presença de mulheres negras em posições de liderança. Ainda há avanços pontuais, mas a inclusão plena está longe de ser realidade — falta intencionalidade, acesso e mudança estrutural.

De acordo com a nova pesquisa da TeamHub, 85% dos líderes sêniores consideram a DEI como essencial para inovação e sucesso nos negócios. No entanto, quase 46% dos líderes afirmam que os executivos não estão preparados adequadamente para lidar com resistências internas e externas ao tema. Reconhecer a sua importância é um primeiro passo, mas como essa consciência pode ser transformada em práticas em prol da DEI, incluindo o letramento e preparo dos executivos?

Reconhecer a importância da diversidade, equidade e inclusão é um passo necessário, mas está longe de ser suficiente. O que realmente transforma ambientes é a coragem de rever crenças pessoais, reconhecer privilégios e enfrentar desconfortos. Vejo isso claramen-

te nas aulas que ministro para executivos e nas empresas que acompanho: muitos líderes já entenderam o “porquê”, mas ainda travam no “como”, justamente porque esse caminho exige uma mudança profunda de mentalidade. Não dá para terceirizar a inclusão — ela começa na forma como cada líder enxerga o outro, lida com a diferença e decide usar seu poder. Por isso, o letramento contínuo é essencial: criar espaços seguros de aprendizagem, onde líderes possam refletir, escutar e se preparar emocionalmente para enfrentar resistências. Mais do que discurso, é preciso intencionalidade. Incluir dá trabalho, mas é isso que diferencia uma liderança comum de uma liderança que transforma.

“

Devemos valorizar trajetórias diversas como potência, e não como exceção.

”

Em entrevista ao UOL você disse que "chegar ao lugar que você quer ocupar é difícil, mas permanecer nele, talvez, seja ainda mais." Fazendo uma retrospectiva da sua carreira, quais foram suas principais conquistas e, no caminho oposto, os erros que mais te ensinaram?

Levo comigo quatro palavras que se tornaram guia: fé, coragem, ocupar e resistir. A fé, não só em algo maior, mas na potência de quem eu sou. A coragem de seguir, mesmo diante do medo. Ocupar, porque estar em certos espaços é um ato transformador, um ato de poder. E resistir, porque permanecer sendo quem eu sou, nesses lugares, é um desafio diário. Minhas maiores conquistas nasceram desse compromisso: fundar a TeamHub com propósito, construir uma trajetória que inspira e transforma, e contribuir para abrir caminhos para outras pessoas.

Mas os erros também foram grandes mestres. Por muito tempo, acreditei que precisava ser sempre forte, ter todas as respostas, não pedir ajuda. Esse foi um dos aprendizados mais profundos: entender que vulnerabilidade também é potência, e que liderar não é sobre saber tudo, mas sobre criar redes de apoio, escutar, aprender continuamente e permitir-se ser humana. Hoje, sigo com fé e coragem, mas sem armadura. Ocupar e resistir, sim — mas com mais leveza, mais parceria e mais verdade.

Você é um exemplo para muitas mulheres que batalham para empreender e para conquistarem cargos de liderança. Afinal, olhar para o topo e se enxergar lá é uma mensagem poderosa. No seu caso, quais foram as mulheres que te inspiraram ao longo da sua história e que te inspiram hoje, a nunca desistir.

Sou profundamente inspirada por mulheres que caminham com propósito e que, a cada degrau que sobem, fazem questão de estender a mão para outras. Minha mãe é minha primeira grande referência de força, dignidade e generosidade. Uma líder silenciosa que me ensinou muito sobre resiliência e coragem. Minha irmã, Grazi Mendes, é outro exemplo poderoso: uma mulher que transforma realidades ao seu redor e nunca sobe sozinha. Ela sempre leva mais uma. Também me inspiro nas mulheres que constroem comigo: as mentoras e conselheiras da TeamHub, que me mostram diariamente que é possível liderar com profundidade, visão e afeto. Mulheres que ocupam espaços de poder sem perder a ternura, e que me lembram que seguir em frente não é um caminho solitário, é coletivo. São elas que me inspiram a nunca desistir, mesmo quando o caminho é desafiador.

Falando diretamente com as empresas, de líder para líder: como quebrar a barreira do preconceito e construir práticas efeti-

vas para que mulheres negras sejam não só contratadas, mas conquistem espaço na liderança?

É preciso sair do discurso e mexer na estrutura. Não adianta só contratar mais mulheres negras se a cultura da empresa não permite que elas cresçam e permaneçam. O primeiro passo é reconhecer que o preconceito está presente inclusive nas decisões de quem “pode liderar”. A partir disso, precisamos criar trilhas de desenvolvimento específicas, revisar critérios de promoção, garantir representatividade nas bancas de seleção, dar visibilidade para essas lideranças e, principalmente, mudar a régua: valorizar trajetórias diversas como potência, e não como exceção. É possível, sim, construir ambientes onde mulheres negras liderem, mas isso exige intencionalidade, investimento e vontade real de mudança. Liderança inclusiva é decisão, não tendência.

DA INTENÇÃO À PRÁTICA

ESG de ponta a ponta

Conheça os critérios que levaram a Vivo a liderar o principal índice de sustentabilidade do Brasil



Fotografia: Noah Bucher / Unsplash.

Não é discurso para pegar bem ou campanha de marketing: as práticas de responsabilidade social e ambiental são pré-requisitos para a perenidade das empresas e critérios reais de investimento. No Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) se consolidou como a mais importante referência para o mercado de capitais: destaca-se pelo desempenho histórico acima dos índices apresentados pela bolsa de valores brasileira e como indutor de boas práticas corporativas. Há 12 anos, a Vivo, maior companhia de telecomunicações brasileira, integra o índice e, desde o ano passado, ocupa o seu maior posto: é a empresa mais sustentável do ISE B3. A lista atual é composta por 78 organizações, de 36 diferentes setores e este é o terceiro ano consecutivo da companhia entre as top 5 da carteira, com pontuação acima da média em critérios como governança, capital social, modelo de negócio, inovação, meio ambiente e mudanças no clima.

COMPROMETIMENTO DA ALTA LIDERANÇA

Tudo começa pelo envolvimento da alta liderança e do conselho de administração nas pautas ESG: a Vivo tem na governança a base viabilizadora destes avanços com um Plano de Negócio Responsável, que integra mais de 100 indicadores e metas de curto, médio e longo prazo. Comitês de qualidade e sustentabilidade se reportam periodicamente ao conselho e cerca de 20% da remuneração variável na Vivo é atrelada à indicadores de sustentabilidade,

como diversidade, redução de emissões, reputação e Net Promoter Score (NPS).

“Evoluímos em todas as dimensões dos critérios ESG, um resultado que reflete a sustentabilidade como pilar estratégico do nosso negócio, que é norteado por princípios éticos e ações consistentes nos aspectos ambiental, social e de governança”, destaca o vice-presidente de Relações Institucionais e Sustentabilidade da Vivo, Renato Gasparetto

“

Tudo começa pelo envolvimento da alta liderança e do conselho de administração nas pautas ESG.

”

DIVERSIDADE NO TOPO

No aspecto da liderança feminina, 33% do conselho de administração da companhia é composto por mulheres – número superior à média das empresas brasileiras, que têm cerca de 21% de mulheres no conselho de administração, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

O índice de lideranças negras também é superior à média nacional: enquanto apenas 8%

das pessoas negras ocupam cargos de liderança, segundo a consultoria Indique uma Preta, especializada em diversidade e inclusão, a Vivo alcançou a marca de 32,5% de negros na liderança, de acordo com o último Censo de Diversidade realizado pela companhia.

“

A Vivo alcançou a marca de 32,5% de negros na liderança.

”

Mais de 41% dos colaboradores da Vivo são profissionais negros: resultado da ampliação de ações afirmativas da empresa, voltada à contratação de pessoas negras. A ação é par-

te de um plano intencional voltado à prática, letramento racial e conscientização sobre a luta antirracista, vieses inconscientes e responsabilidade da liderança na carreira de colaboradores negros. Há também um trabalho de amadurecimento das equipes em relação à autodeclaração racial, que inclui questões de segurança psicológica, aceitação e consciência das raízes históricas.

SUSTENTABILIDADE TRANSVERSAL

Empresa neutra em carbono, a Vivo compensa as emissões que não pode evitar com investimento em projetos de preservação da Floresta Amazônica. Nos últimos oito anos, reduziu em quase 90% suas emissões próprias, resultado do consumo de energia 100% renovável e biocombustíveis, modernização de equipamentos e maior controle e eficiência operacional.



Fotografia: Christina Wocintechchat/ Unsplash.

Para atingir seu principal desafio de longo prazo, que é chegar a zero emissões líquidas até 2040, a Vivo mantém um programa de redução de emissões ao lado dos seus 125 fornecedores de carbono intensivos. A agenda de sustentabilidade envolve, da alta liderança aos times de loja e de campo, engajados em boas práticas como por exemplo, o Vivo Recycle, que no último ano recolheu 12 toneladas de resíduo eletrônico junto a consumidores e colaboradores.

A Vivo também foi reconhecida pelo Pacto Global da ONU no Brasil na COP 28 com o prêmio “Guardiões pelo Clima”, resultado das suas iniciativas e compromissos de descarbonização.

EDUCAÇÃO E INCLUSÃO DIGITAL

Por meio da Fundação Telefônica Vivo, a companhia realiza projetos que são referência no desenvolvimento de competências digitais de alunos e educadores de escolas públicas em todo o Brasil – nos últimos anos, suas ações impactaram mais de 2 milhões de participantes. O projeto concentra-se em apoiar secretarias de educação na ampliação de políticas e programas de adoção qualificada de tecnologia nos ensinos fundamental e

médio. São oferecidas formações continuadas, com ênfase em tecnologia e matemática, para educadores dos anos iniciais.

Com o propósito de “Digitalizar para Aproximar”, a empresa contribui para a ampliação da educação profissional na área de tecnologia na rede pública, colaborando com a empregabilidade de estudantes do ensino médio técnico.

“

Neutra em carbono, a Vivo
compensa as emissões
que não pode evitar
com investimentos na
preservação da Amazônia.

”

A fundação também integra movimentos e coalizões que discutem e impulsionam estratégias e agendas sistêmicas junto ao poder público, visando a inclusão de tecnologias digitais na educação e também promove o Voluntariado Corporativo, iniciativa que sensibiliza e engaja os colaboradores da Vivo em ações que geram impacto social, nos formatos presencial e digital.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

Ser eficaz não significa viver no limite

*Entenda como o bem-estar tem sido a chave para
alcançar resultados excepcionais*



Fotografia: Christin Hume/Unsplash

Multitarefa, hiperconectados, acelerados. Ainda assim, insatisfeitos com a própria produtividade. Nesta caminhada rumo à performance perfeita, um número cada vez maior fica pelo caminho – só em 2024 quase meio milhão de pessoas foram afastadas do trabalho devido a transtornos mentais. Esse é o maior número nos últimos 10 anos e representa um aumento de 68% em relação a 2023, segundo o Ministério da Previdência Social. Mas, afinal, é possível chegar lá e alcançar a tão sonhada alta performance, sem se perder? Para Adriana Prates, CEO da Dasein EMA Partners Brasil, o primeiro passo é esclarecer o que é alta performance. “Ela não deveria ser vista como sinônimo de exaustão, mas sim de eficiência, de equilíbrio entre entrega de resultados e bem-estar. O problema não está na busca por alto desempenho, mas na maneira como ele tem sido exigido, muitas vezes, à custa da saúde mental.”

“

Em 2024 quase meio milhão de pessoas foram afastadas do trabalho devido a transtornos mentais.

”

O crescente número de afastamentos por transtornos mentais, segundo ela, reflete um modelo de trabalho que ignora limites, sufoca a criatividade e desconsidera o aspecto

humano da produtividade. “A solução não é abandonar a ideia de alta performance. Pelo contrário, o desafio das lideranças hoje é redefini-la como um desempenho sustentável, que respeita os ciclos de energia, incentiva pausas e valoriza o engajamento dos profissionais. Acredito que o futuro do trabalho exige um novo pacto: alta performance sim, mas sem abrir mão da saúde e da humanidade.”

Marilena Cancelier, Chief Revenue Officer (CRO) do Grupo Toccato, enxerga o aumento no número de afastamentos como um alerta e, também, como um desafio que envolve o hoje e o futuro: como fazer do ambiente de trabalho um lugar saudável e, ao mesmo tempo, dentro das expectativas de entrega de resultados? “Não há mais espaço para a alta performance sem jogar luz às crescentes questões relacionadas à saúde mental. Embora o termo tenha sido associado a um padrão de produtividade extrema, o foco precisa agora incluir o equilíbrio – simplesmente ignorar o impacto psicológico de trabalhar em alta pressão não resolve o problema. É preciso agir preventivamente criando ambientes de trabalho sustentáveis. Isso significa entender que o processo de alcançar altos resultados precisa ser compatível com a preservação da saúde psicológica e não ser visto como um processo excludente e independente do contexto amplo do ser humano.”

Cancelier lembra que, em 2010, o filósofo sul-coreano Byung-Chul Han já abordava o assunto no livro “A Sociedade do Cansaço” – obra que traz reflexões muito atuais sobre a pressão da sociedade contemporânea, caracterizada pelo excesso de produtividade, per-

formance e autocobrança, que leva ao esgotamento físico e mental dos indivíduos.

BEM-ESTAR EXIGE UMA MUDANÇA CULTURAL

Nos últimos anos, a saúde mental ganhou destaque dentro das empresas, especialmente no pós-pandemia, quando as organizações implementaram programas voltados ao bem-estar dos funcionários. No entanto, como destaca Daniel Rezende, diretor da Dasein EMA Partners Brasil, a maioria dessas iniciativas foi temporária. “O desafio, agora, é encontrar um modelo que permita manter a alta performance sem comprometer a saúde dos colaboradores e isso exige mais do que ações pontuais; requer uma mudança estrutural e cultural dentro das organizações. Para que esse equilíbrio seja possível, é fundamental que o bem-estar deixe de ser tratado como um tema secundário e passe a ser parte da identidade corporativa.”

O maior erro das empresas, na visão de Rezende, é tratar a saúde mental e a alta performance como elementos opostos. “Na realidade, são duas faces da mesma moeda. Quando o ambiente de trabalho favorece o equilíbrio entre produtividade e bem-estar, os resultados aparecem de forma consistente. Mas isso só acontece quando há um compromisso duradouro e não apenas ações momentâneas para atender a demandas específicas.”

Ir além de benefícios isolados e discursos motivacionais é pré-requisito. “A transformação começa na forma como o trabalho é organizado e na postura das lideranças. Pressionar por

resultados sem oferecer suporte adequado só gera exaustão e queda na produtividade. Por isso, preparar os gestores para identificar sinais de sobrecarga, estabelecer prioridades claras e incentivar um ambiente colaborativo é essencial para garantir desempenho sustentável.”

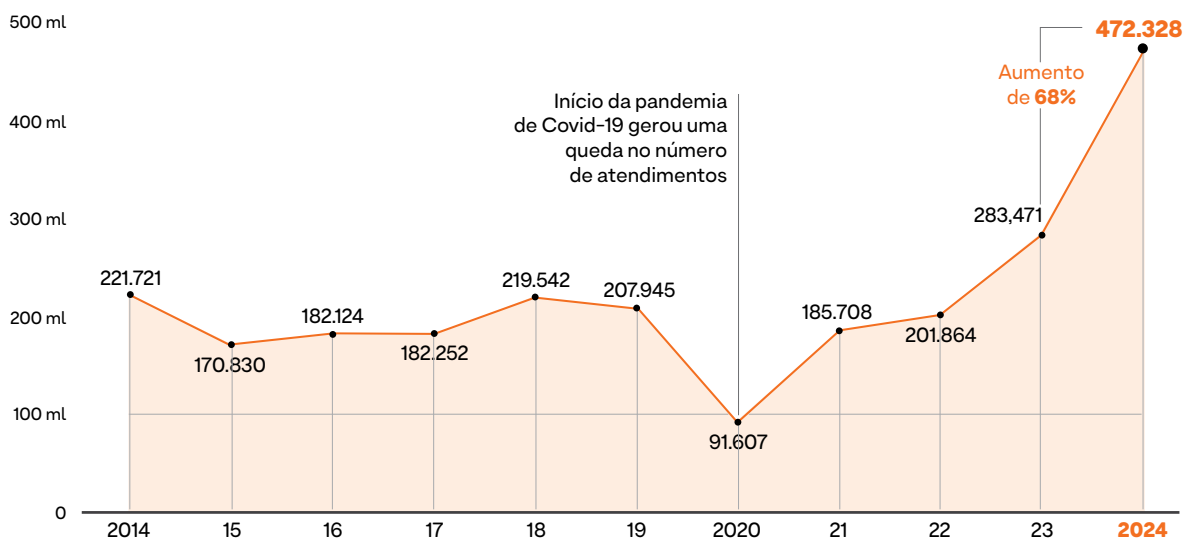
“Na Dasein, sempre avaliamos a relação entre o desafio e a capacidade da pessoa para lidar com aquele nível de trabalho e complexidade. Assim como a sobrecarga traz ansiedade, preocupação, perplexidade e baixa autoestima, a subutilização das pessoas provoca frustração, tédio, ansiedade e baixa autoestima. Fazer essa avaliação é essencial para evitar danos de saúde mental e problemas ligados a sobrecarga ou subutilização dos profissionais.”

A HIPERCONEXÃO E A SOBRECARGA MENTAL

Um dos grandes vilões da alta produtividade é a concentração: quase 60% dos trabalhadores não consegue focar mais que 30 minutos em uma tarefa, segundo pesquisa da plataforma Insightful. As notificações e trocas de mensagens do celular e nos aplicativos corporativos, como o Teams e Slack, são os principais motivos de distração.

Essa pesquisa remete à cultura do “sempre ligado”, que precisa ser repensada, lembra Daniel Rezende. “A alta performance só se sustenta quando há um esforço consciente para evitar a sobrecarga mental. Criar períodos sem reuniões, incentivar pausas e estabelecer diretrizes para a desconexão são medidas que ajudam a manter a produtividade sem desgastar os profissionais. Mais do que isso,

AFASTAMENTOS POR SAÚDE MENTAL



Fonte: Ministério da Previdência Social/G1

a empresa deve medir constantemente o impacto dessas iniciativas por meio de pesquisas internas, acompanhamento de indicadores de engajamento e feedbacks.”

“

O aumento de afastamentos reflete um modelo de trabalho que ignora limites.

”

Outro aspecto fundamental é o exemplo dado pela própria liderança. “Quando gestores enviam mensagens a qualquer momento e cobram respostas imediatas, reforçam uma cultura de hiperconectividade que prejudica o foco. Por isso, é importante incentivar pausas nas interações digitais e valorizar a qualidade

do trabalho entregue, e não apenas a velocidade de resposta. O objetivo não é diminuir a comunicação, mas sim equilibrá-la para que ela seja eficiente sem se tornar uma fonte de distração constante.”

Marilena Cancelier lembra que é sempre importante olhar para fatores do comportamento atual, além dos corporativos, quando o assunto é saúde mental. A hiperconexão, dentro e fora do escritório, é um ótimo exemplo. “Além de ser um fator que causa cansaço mental, ela tem nos afastado humanamente e gerado um excesso de conteúdo, de interações, de canais ao mesmo tempo que nos afasta da essência humana de socialização, trazendo à tona a solidão, depressão e ansiedade.”

Para ela, a falta de concentração desencadeada por notificações constantes e interrupções digitais é um desafio crescente. “E não há retrocesso com as tecnologias. Mas há formas de estabelecer boas práticas e organizar as semanas. As lideranças podem adotar uma

abordagem proativa para combater esse problema, como por exemplo definir normas claras sobre como gerenciar notificações, como estipular horários para responder a mensagens ou e-mails e criar 'blocos de foco' onde todos se concentram em uma tarefa sem interrupções.”

“

A solução não é abandonar a ideia de alta performance, mas redefini-la como desempenho sustentável.

”

Outra estratégia é promover a cultura do "não perturbe" quando necessário, permitindo que os colaboradores trabalhem sem ser constantemente interrompidos. “E como contraponto à hiperconexão tecnológica, promover também momentos de conexão humana, presencial, espaços de conversa, diálogos. Apesar de estarmos tão conectados, a OMS já reconhece que a solidão é uma epidemia mundial. Nunca fomos tão solitários e tão conectados. E isso também é a causa dos transtornos de saúde mental.”

PARA CUIDAR DOS OUTROS É PRECISO ESTAR BEM

Espelhos das empresas, as lideranças refletem seus valores, sua cultura, suas possibilidades,

são exemplos - e nada mais poderoso que a mensagem do exemplo. Mas quando olhamos para as principais causas dos afastamentos ligados à saúde mental, encontramos problemas ligados ao modelo de gestão, como pressão por resultados, longas jornadas de trabalho, falta de reconhecimento, ambiente tóxico e comunicação. “Vejam que boa parte das causas pode ter intervenção positiva ou negativa dos gestores”, salienta Cancelier.

Liderar de forma eficaz em tempos de pressão exige autocuidado. “Vale a regra da despressurização: coloque a máscara em você primeiro. O exemplo de uma liderança que cuida de sua saúde mental tem um impacto profundo em toda a organização, criando uma cultura que valoriza o equilíbrio e o bem-estar. Quando as lideranças mostram vulnerabilidade e cuidam de si mesmas, elas comunicam aos seus times que o bem-estar é tão importante quanto a performance, encorajando os colaboradores a fazerem o mesmo. E aqui as boas práticas passam por gestão do tempo, a delegação eficiente, a prática de mindfulness ou outras formas de redução de estresse. Além disso, é fundamental que líderes busquem apoio quando necessário, seja por meio de terapia ou grupos de apoio.”

O BOM E VELHO FEEDBACK

Certas práticas atravessam o tempo e se renovam de acordo com as demandas de cada época. Esse é o caso do feedback, como aponta Adriana Prates. Muitos estudos estão mostrando que ele é a porta de entrada para a construção de uma relação saudável que propicia a saúde mental e a alta perfor-

mance. Segundo ela, o feedback é uma das ferramentas mais poderosas para alinhar expectativas, fortalecer conexões e impulsionar performances. “No entanto, quando mal conduzido, pode gerar distanciamento e insegurança, minando exatamente os resultados que deveria fortalecer.”

“Sempre digo que, quando um feedback afasta as pessoas, algum cuidado deixou de ser tomado. Isso reforça a necessidade de que o feedback seja mais do que uma prática de correção – ele deve ser um instrumento de desenvolvimento e confiança. Para isso, as lideranças precisam aprimorar a forma como comunicam, tanto com o CEO, com o board quanto os gerentes com seus times. Nas relações de alta liderança, é preciso um feedback estratégico e de impacto nos negócios, precisam ser embasados em métricas, tendências, devem ir além do problema e trazer a solução.”

“Já na relação entre gerentes e times, o feedback funciona como alicerce de segurança psicológica. Ele precisa motivar ao invés de desestimular. Se as pessoas têm medo do feedback, elas deixam de se expressar, de inovar e de aprender. O segredo está em criar um espaço onde o erro seja tratado como aprendizado. Outro ponto essencial é o tom de fala: mais do que o conteúdo, a forma como o feedback é dado define seu impacto. O tom deve ser claro, respeitoso e construtivo.”

COLABORAÇÃO, RESPEITO E SIMPLICIDADE

Transparência, respeito, decisões compartilhadas e simplicidade: esses são fatores que contribuem para o equilíbrio entre performance e saúde mental na WEG, como



Fotografia: Fauxels/Pexels.

destaca o diretor de RH, Juliano Saldanha Vargas. “Promover um ambiente de trabalho respeitoso, equilibrado e saudável é essencial para a produtividade, inovação e desenvolvimento de talentos. Esses valores são refletidos em nossas práticas diárias, contribuindo para melhorar o desempenho individual e coletivo, para a satisfação e retenção dos colaboradores, fortalecendo a cultura organizacional e garantindo os resultados não só a curto, mas também a longo prazo.”

A grande maioria dos gestores são “prata da casa”, colaboradores que se desenvolveram internamente e se tornaram líderes devido a sua evolução e resultados. “Desde cedo são expostos à uma cultura de gestão participativa, colaborativa, o que cria um senso de parceria, de comprometimento e dá segurança na tomada de decisão, reduzindo as pressões do dia a dia”, assinala Vargas.



A alta performance só se sustenta quando há um esforço consciente para evitar a sobrecarga mental.



A empresa busca o crescimento contínuo e sustentável, sem abrir mão de algo valioso: a simplicidade. “Todos tentam viver essa missão diariamente, o que deixa o dia a dia mais leve apesar das demandas complexas do nosso negócio. Incentivamos as lideranças a darem

autonomia aos colaboradores na busca por melhores maneiras de alcançar os resultados. Nossa ferramenta de melhoria contínua, por exemplo, possui mais de 282 mil ideias implantadas. Isso demonstra que o colaborador está muito à vontade para sugerir melhorias no seu ambiente de trabalho, o que permite realizar suas tarefas de maneira mais produtiva e eficiente e, conseqüentemente, mais focada.”

“Os líderes exercem um papel fundamental na extensão das iniciativas e campanhas de conscientização, tanto com facilitadores quanto como mentores. Além disso, temos abordado os temas performance e segurança psicológica como um trabalho preventivo de saúde e bem-estar, orientando nos aspectos que podem comprometer a qualidade de vida e do trabalho e sugerindo ações. Estes movimentos, em conjunto com as práticas de reconhecimento e as possibilidades de progressão na carreira, diminuem a tensão e o estresse.”

AUTONOMIA, FLEXIBILIDADE E CRIATIVIDADE

O incentivo à autonomia, à flexibilização das rotinas é um caminho que tem trazido bons resultados, ressalta Daniel Rezende. “Modelos de trabalho excessivamente rígidos podem prejudicar tanto o foco quanto a motivação, já as empresas que oferecem maior autonomia, seja na gestão do tempo, no formato de trabalho ou na tomada de decisões, costumam ter funcionários mais engajados e produtivos. Isso porque, ao permitir que cada profissional encontre seu melhor ritmo, cria-se um ambiente em que a eficiência não é impulsionada



Fotografia: Fauxels/Pexels.

pela pressão, mas sim pela capacidade real de entrega.

Todavia, o diretor destaca que a construção de um ambiente de alta performance sustentável não depende apenas das lideranças ou apenas dos colaboradores – é um esforço conjunto. “As empresas que realmente querem melhorar a produtividade e o bem-estar precisam de uma mudança de mentalidade que envolva ambos os lados, cada um assumindo sua parcela de responsabilidade para corrigir os pontos críticos que dificultam um desempenho consistente. O equilíbrio entre produtividade e bem-estar só é possível quando todos compreendem que o desempenho não é apenas uma questão de exigência, mas de estrutura, suporte e alinhamento coletivo.”

Pensando na questão do desenvolvimento coletivo, Adriana Prates também chama atenção para o “burn on”, quando as pessoas

continuam entregando, mas em um estado de esgotamento progressivo. Segundo ela, é importante ter um olhar cuidadoso para esses casos. Como forma de evitar os vários problemas ligados à saúde mental, ela cita como exemplo ações que envolvem arte e criatividade, cada vez mais usadas no ambiente corporativo como meio de combater o estresse, a ansiedade e estimular a concentração.

O INCENTIVO À PERFORMANCE SUSTENTÁVEL DEVE VIR DE CIMA

Segundo Adriana Prates, os C-levels precisam abordar o tema da alta performance sustentável com a alta cúpula corporativa. “Essa abordagem deve ser estratégica, utilizando uma combinação de dados, impacto financeiri-

ro e narrativas inspiradoras”. Ela aponta caminhos necessários que poderão sensibilizar CEOs, conselheiros e acionistas:

Fale a língua do negócio. Os tomadores de decisão priorizam resultados. Por isso, é fundamental conectar a saúde mental e a performance sustentável a indicadores financeiros e estratégicos, como produtividade e inovação - equipes esgotadas são menos criativas e produtivas a longo prazo. Estudos mostram que empresas com bem-estar elevado têm até 23% mais lucratividade (Gallup). Outro ponto é o custo do burnout, como absenteísmo, presenteísmo e turnover, que são grandes vilões financeiros. Temos ainda o employer branding e retenção, já que os talentos priorizam empresas que oferecem equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida.

Transforme alta performance em vantagem competitiva. A alta cúpula precisa entender que sustentabilidade da performance é um diferencial estratégico. Empresas inovadoras já adotam modelos que equilibram exigência e regeneração – e isso fortalece a reputação corporativa, melhora a experiência do cliente e aumenta a fidelização de talentos.

Apresentar soluções práticas e escaláveis. É essencial que os C-levels tragam ações concretas e viáveis, em vez de apenas problematizar o tema. Modelo de gestão por energia, não só por tempo (alternância entre períodos de foco e recuperação); liderança inspiradora

e humanizada (formação para líderes criarem ambientes psicologicamente seguros); inclusão de criatividade e arte no ambiente corporativo para estimular inovação e bem-estar; e métricas de alta performance sustentável, que incluam não apenas entregas, mas também níveis de engajamento e saúde dos times.

“

Bem-estar não deve ser um tema secundário, deve ser parte da identidade corporativa.

”

Crie um movimento interno com defensores. Identifique aliados na organização, como outros líderes sêniores ou influenciadores internos, e construa um movimento progressivo dentro da empresa. A cultura só muda quando há adesão de diversos stakeholders.

Utilize o poder da narrativa. Histórias reais de colaboradores que tiveram sua performance elevada ao encontrarem um equilíbrio saudável são muito mais impactantes do que apenas números. CEOs e acionistas são influenciados por relatos autênticos, que mostram a transformação na prática.

NR-01 É ATUALIZADA E INCLUI RISCOS PSICOSSOCIAIS

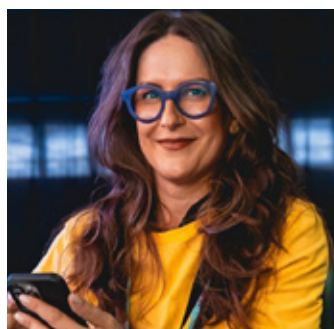
O Ministério do Trabalho anunciou a atualização da NR-1 (Norma Regulamentadora nº 1), que trata das diretrizes sobre saúde no ambiente do trabalho, exigindo, a partir de 2025, que empresas realizem avaliações dos riscos psicossociais. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), essa medida tem como objetivo mitigar problemas como estresse, ansiedade e esgotamento profissional.

Com as atualizações, há maior fiscalização dos riscos psicossociais no processo de gestão, o que pode, inclusive, acarretar em multa para as empresas caso sejam identificadas questões como metas excessivas, jornadas extensas, ausência de suporte, assédio moral, conflitos interpessoais, entre outros. A fiscalização será realizada de forma planejada, por meio de denúncias que são encaminhadas ao Ministério.



Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Glauber Prates



Marilena Cancelier é Chief Revenue Officer (CRO) do Grupo Toccato.

Fotografia: Divulgação



Daniel Rezende é diretor da Dasein EMA Partners Brazil.

Fotografia: Glauber Prates



Juliano Saldanha Vargas é diretor de RH da WEG.

Fotografia: Raphael Günther

PENSAR SEM FRONTEIRAS: UMA ALIANÇA EMA PARTNERS



Sucessão de CEOs: o papel do executive search para garantir a escolha certa



A escolha de um novo CEO é um momento decisivo nas empresas. Impacta, de forma positiva ou negativa, na cultura organizacional, na produtividade dos colaboradores, na reputação e confiança perante o mercado e a sociedade. A contratação desta alta liderança não é apenas uma questão de preencher

uma posição-chave, mas de definir o rumo da empresa para os próximos anos, destaca Rui Guedes de Quinhones, headhunter de grande prestígio internacional e líder da EMA Partners Portugal. Em entrevista à Dnews, ele fala do papel crucial do executive search para evitar riscos a este que é um dos processos mais estratégicos para uma empresa.

Existem muitas particularidades que fazem parte do processo de contratação de um novo CEO, como a situação atual da empresa, visão de futuro, mas um dilema é quase unânime entre as empresas: escolher entre talentos internos ou buscar fora da empresa? Quais os aspectos positivos e negativos de cada um deles – talentos internos ou externos?

De fato, esta é uma questão recorrente nas empresas de todo o mundo, não apenas em Portugal ou no Brasil. A escolha entre promover um talento interno ou trazer um perfil externo depende do contexto estratégico da organização.

Promover um talento interno tem a vantagem de garantir continuidade cultural e operacional. Este executivo conhece bem a estrutura, os processos e a cultura da empresa, o que lhe permite ser mais ágil na tomada de decisão e na implementação de mudanças. Além disso, reforça a mensagem positiva para a equipe, incentivando o desenvolvimento interno e a retenção de talentos. No entanto, pode haver o risco de uma visão limitada, por se tratar de um profissional demasiado imerso na cultura atual da empresa e menos apto a liderar transformações disruptivas.



Contratar um CEO não é apenas preencher uma posição-chave, mas sim definir o rumo da empresa.



Por outro lado, recrutar externamente permite trazer novas perspectivas e experiências, acelerando mudanças e implementando uma visão fresca. Um CEO externo pode questionar o status quo e liderar uma transformação mais profunda. Contudo, a sua integração pode ser mais desafiadora e o risco de desalinhamento com a cultura organizacional é real.

Em suma, não existe uma resposta única: depende da estratégia, do momento da organização e da maturidade dos talentos internos.

Independente da escolha entre um executivo interno ou externo, quais habilidades, além das tradicionais soft e hard skills, são essenciais para que o CEO mantenha o crescimento, a sustentabilidade e a longevidade da empresa?

Hoje, o papel de CEO vai além das competências técnicas ou interpessoais tradicionais. Considero que há três áreas críticas:

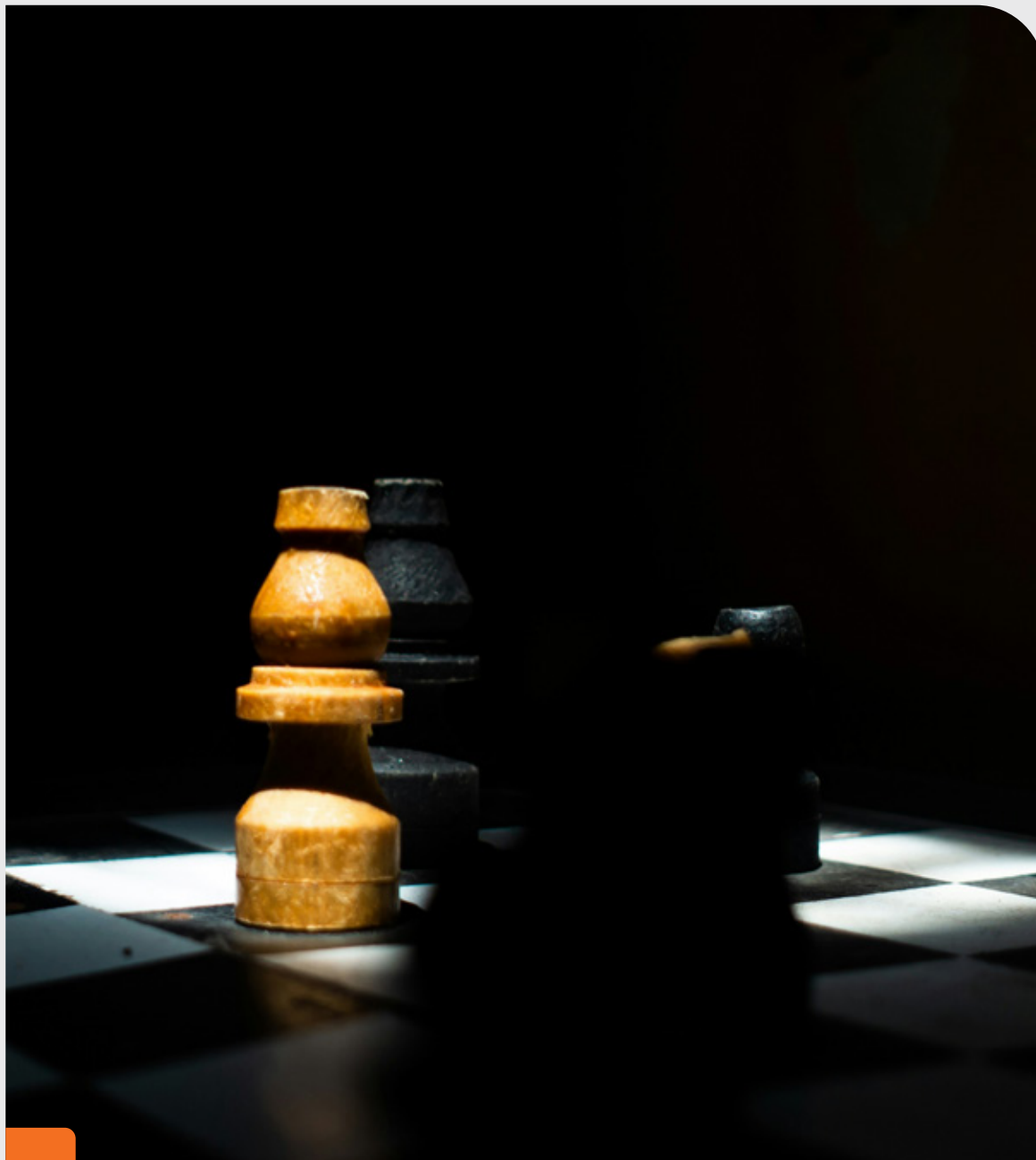
Capacidade de adaptação à mudança. É essencial que o CEO saiba antecipar tendências, responder a crises e adaptar-se a novos contextos econômicos, tecnológicos e sociais.

Consciência sistêmica. Um líder deve ter uma visão integrada do negócio, da cadeia de valor e dos impactos sociais e ambientais das suas decisões, promovendo a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa.

Liderança inspiradora. Mais do que gerir, o CEO precisa mobilizar equipes, alinhar propósitos e gerar confiança em todos os stakeholders, fomentando uma cultura organizacional resiliente e orientada para resultados de longo prazo.

Contratar o executivo errado tem um preço alto, principalmente um CEO. Nesse sentido, como as consultorias de executive search podem evitar esse prejuízo e quais os benefícios gerados para a empresa?

A contratação de um CEO não é apenas uma questão de preencher uma posição-chave,



Fotografia: Christin Hume/Unsplash.

mas sim de definir o rumo da empresa para os próximos anos. O impacto de uma escolha errada vai muito além do custo financeiro direto; afeta a cultura organizacional, a confiança dos investidores, a performance do negócio e, em muitos casos, a própria sustentabilidade da empresa no mercado.

O verdadeiro valor de uma consultoria de executive search reside na sua capacidade de atuar como partner estratégico. Mais do que simplesmente identificar candidatos, uma consultoria experiente ajuda a trazer clareza para o que é mais importante na mudança de liderança. O nosso papel começa no alinha-

mento entre o perfil desejado (aspecto que é muitas vezes “afinado” por nós, reconstruindo role-specs adequados) e os desafios específicos da empresa: transformação digital, expansão internacional, reestruturação ou crescimento orgânico sustentável.

A metodologia de executive search vai muito além da análise de competências técnicas ou da experiência anterior do candidato. Fazemos uma leitura profunda da cultura, da dinâmica da equipe executiva e dos objetivos estratégicos da organização, garantindo um alinhamento completo entre o perfil do CEO e o contexto específico da empresa.

Adicionalmente, o executive search permite mapear o mercado de forma mais ampla e imparcial, garantindo o acesso a talentos de alta performance que muitas vezes não estão disponíveis ou visíveis através dos canais tradicionais. A confidencialidade do processo

também protege a organização durante fases sensíveis de mudança.

“

Uma consultoria experiente ajuda a trazer clareza para o que é mais importante na mudança de liderança.

”

O benefício final para a empresa é a redução do risco estratégico: aumentamos exponencialmente a probabilidade de encontrar o líder certo, que não só tem as competências necessárias, mas que também possui a visão, a resiliência e a capacidade de influenciar e mobilizar as partes interessadas em prol dos objetivos a longo prazo da organização.

DESACELERE

E você, já viu o céu hoje?

Por Aluísio Cavalcante Jr.

Era sexta-feira.

Mais um dia que terminava com a sensação de que o dia precisava de mais horas para fazer tudo o que era necessário.

E, como se não bastasse, uma chuva caía naquele final de tarde, fazendo o trânsito parar e deixando-me preso dentro do carro por longos intervalos de tempo.

Enquanto esperava sair daquele congestionamento, percebi uma pessoa se deslocando por entre os carros, sobre um pequeno carrinho de rolimã adaptado para ela. Quando se aproximou, vi que lhe faltavam as pernas e que usava uma roupa bastante desgastada pelo tempo.

Não se incomodava com a chuva. Batia nas janelas dos carros e pedia ajuda, levantando um pequeno copo que trazia na mão.

Ao chegar no meu carro, baixei o vidro e fiz uma pequena doação.

O rapaz sobre o carrinho de rolimã devia ter uns 30 anos. Sorriu-me afetuosamente, agradeceu a ajuda e me disse:

- A vida é mesmo muito linda, não é irmão? Essa chuva maravilhosa, trazendo um cheiro de natureza para nós, é um presente especial. E olhe esse céu... você já viu o céu hoje?

O trânsito começou a fluir e, enquanto partia, vi o rapaz se afastar dos carros, abrir os braços para receber a chuva e, em seguida, contemplar o céu.

A pergunta que ele me fez ficou em minha mente:

- Você já viu o céu hoje?

Há quanto tempo eu não olhava o céu...

Há quanto tempo eu não sentia a chuva...

Há quanto tempo eu não sorria da forma que aquele rapaz sorriu para mim, apesar da minha situação física e financeira ser muito melhor que a dele...

Desde aquele dia, tenho compreendido que viver e existir são situações diferentes.

Existir é apenas respirar. Viver é sentir o ar entrar em nosso corpo e fazer o coração pulsar.

Que o corpo precisa ser cuidado, mas a mente também.

Que é preciso diminuir o ritmo do corpo para que a alma o acompanhe.

Que é necessário transformar a minha existência em vida.

Desde aquele dia, tenho aprendido a diminuir o ritmo dos passos para ouvir o ritmo do coração.

Tenho aprendido a colocar, na minha agenda diária, um tempo para mim, tempo para que a minha alma acompanhe o meu corpo, e eu possa sentir que, mais do que existir, estou completamente vivo.

Voltei a fazer caminhadas.

Esses dias, no final de uma semana que fez todo o sentido para mim, caminhava ao entardecer quando uma pequena chuva começou a cair. Resisti à tentação de procurar abrigo.

A chuva que caía me revelava o quanto a vida era linda.

O cheiro de natureza trazido por ela era único e especial.

Olhei para o céu.

Vi que um espetáculo de cores se fazia diante do meu olhar.

- A vida é mesmo muito linda, não é mesmo? - Disse para mim mesmo.

Minhas lágrimas se misturaram com a água da chuva.

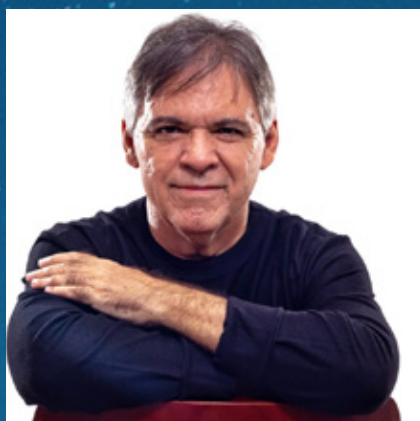
E eu chorei diante do encontro emocionado entre minha alma e meu corpo novamente, trazendo até mim a certeza de que estou vivendo e não apenas existindo.

P.S.

Por várias vezes, tenho passado pelo mesmo local onde encontrei aquele rapaz, no carrinho de rolimã, para agradecer o bem que ele fez à minha vida.

Nunca mais o encontrei, mas aquele sorriso e aquela pergunta permanecem em minhas lembranças e serão, para mim, sempre motivo de agradecimento e gratidão.

E você, já viu o céu hoje?



Aluísio Cavalcante Jr. é poeta, escritor, palestrante e professor de química e matemática em Fortaleza (CE). Há 35 anos espalha sementes de educação nas vidas que passam nas suas salas de aula. Publica seus textos nos perfis @coracaodeprofessor e @aluisiocavalcantejr

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

