

Reconecte-se à sua humanidade

As tecnologias trazem inúmeros avanços, mas, também, um cenário de isolamento que pede a reconexão humana.

 **Dnews**
ANO 16

EDIÇÃO JUNHO/JULHO 2025
D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

 DASEIN
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

Fotografia da capa: Marco Blanchetti / 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

ABERTURA AO NOVO

Nem sempre a resistência ao novo está ligada à falta de vontade ou rigidez, mas sim a defesas inconscientes.

. 08

INOVAÇÃO VEM DA DIVERSIDADE

Elisabete Strina, diretora da Novo Nordisk, fala do avanço feminino na sede brasileira: 58% das lideranças são mulheres, superior ao índice global.

. 12

GIGANTE DA SUSTENTABILIDADE

A Suzano abastece mais da metade do mundo com celulose. Tão colossal quanto a sua produção, são as ações de responsabilidade social.

. 16

CONEXÃO HUMANA

Nunca estivemos tão conectados e tão isolados (pela mesma tecnologia). Saiba porque é urgente reestabelecer vínculos humanizados.

. 24

COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

A CEO da EMA Partners Peru, María Isabel Luna, aborda o poder da cooperação entre países para inovar em processos de executive search.

. 26

SEMPRE OCUPADOS

Estamos sempre ocupados, mas nem sempre entregando algo relevante. A reflexão da consultora Renata Rivetti é um convite a rever o conceito de produtividade.

LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES

— Estamos criando imunidade à mudança?

Repensar estigmas e ampliar a nossa abertura ao novo é o único jeito de absorver o lado positivo das inúmeras transformações.



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

“Você não fotografa com a sua câmera. Você fotografa com a sua cultura.” A frase, do fotógrafo Sebastião Salgado, recentemente falecido, ecoou na minha cabeça nos últimos tempos. Ela me levou a pensar não só na carreira icônica do artista, conhecido por sua humanidade, mas no seu olhar como uma bela metáfora sobre a forma que enxergamos a vida. E como esse olhar, estreitamente ligado às nossas heranças, se reflete em nossas ações, em nosso comportamento – afinal, somos fruto de uma bagagem de experiências, de histórias, de crenças. Agimos, no fundo, em sintonia com o que está dentro de nós.

Vem daí os nossos gatilhos emocionais – e cada um deles, a sua maneira, molda a forma que pensamos, agimos e fazemos escolhas. Influencia o jeito que encaramos os desafios, em especial, as mudanças, seja de forma serena e corajosa ou – nos fechando para ela.

Pode parecer estranho se fechar para as transformações em um mundo que só fala disso. Mas essa é a realidade de boa parte das pessoas, inclusive, de boa parte dos executivos, como tem constatado pesquisadores da Universidade de Harvard.

IMUNIDADE À MUDANÇA

Pensando no importante papel que as transformações têm hoje na vida contemporânea (sejam elas ligadas à tecnologia ou comportamento), os pesquisadores cunharam um novo conceito batizado de “imunidade à mudança”. Combinando teoria e prática, as pesquisas são realizadas em parceria com grandes corporações, como a Microsoft e o Google.

Ao adentrar o ambiente corporativo, o objetivo da pesquisa é “desbloquear” comportamentos inconscientes que impedem a boa relação de executivos com as novidades. Esse desbloqueio acontece por meio de exercícios contínuos que “retreinam” o cérebro, possibilitando que ele trabalhe de formas diferentes todos os dias e vá se expandindo para as novidades de uma maneira mais amistosa.

De fato, retrainar modelos mentais é uma prática não apenas necessária, mas urgente para executivos que desejam permanecer relevantes e eficazes em um mundo cada vez mais complexo. Vejo que esse conceito nos ajuda, ainda, a compreender que resistências não são simplesmente falta de vontade ou rigidez, mas defesas inconscientes baseadas em experiências anteriores, em medos e crenças enraizadas.

O medo, para citar uma das emoções mais sensíveis, é algo humano e natural — especialmente em ambientes de constante mudança como o corporativo. No entanto, em grande parte das vezes ele é ignorado ou reprimido, e se torna um freio silencioso à inovação, ao aprendizado e à evolução das equipes. Reconhecer e trabalhar esse campo emocional, tanto no nível individual quanto coletivo, é uma tarefa essencial.

“

Resistências não são simplesmente falta de vontade ou rigidez, mas defesas inconscientes.

”

O primeiro passo é aceitar o medo como legítimo, e não como fraqueza. Ao invés de negá-lo, é importante abrir espaço interno para compreendê-lo: o que exatamente estou temendo? Perda de controle? De relevância? De segurança? Ao nomear o medo, ele perde parte de seu poder. Pensando nas experiências que desenvolvo com empresas brasileiras e estrangeiras, posso comprovar que quando os executivos se dispõem a olhar para suas barreiras internas e a reconfigurar seus modelos mentais, seus medos, eles ganham acesso a novas formas de pensar, de decidir, de liderar. Isso favorece o autoconhecimento e fortalece a confiança para lidar com o novo de forma mais consciente e construtiva.

E os resultados são fantásticos, tanto para a empresa, quanto para a carreira do profissional – já que liderar exige muito mais do que conhecimento técnico ou experiência acumulada. Exige plasticidade cognitiva, confiança, abertura emocional e humildade para desaprender e reaprender continuamente. Isso significa ser capaz de questionar o próprio modo de operar, reconhecer padrões que já não servem mais, e desenvolver novos hábitos mentais influenciando positivamente suas equipes e organizações.

CONFLITOS IMINENTES

Trazendo essa reflexão para transformações bastante sensíveis e urgentes, como o crescimento da inteligência artificial e os conflitos geracionais, não vejo outra alternativa além de retrainar nossos modelos mentais, nos abrindo para o novo – pensando sobretudo em executivos 40+. Essa é, sem dúvidas, a melhor maneira de enfrentar esses desafios, filtrando suas melhores oportunidades.

“

Cercar-se apenas de ideias semelhantes é como andar em círculos.

”

No caso da inteligência artificial, muitos executivos ainda reagem com receio, seja por medo de serem substituídos, seja pela com-

plexidade do tema. Compreensível, mas ao exercitar uma nova postura diante do tema permite que essa tecnologia deixe de ser vista como ameaça e passe a ser percebida como uma aliada. Vejo que executivos que se permitem aprender sobre o assunto – mesmo sem serem especialistas – ganham novas possibilidades de atuação: ampliam sua capacidade analítica, automatizam tarefas repetitivas e tomam decisões mais estratégicas, baseadas em dados.

Falando agora dos conflitos geracionais, em especial da geração Z, faixa etária cercada de estigmas em relação à sua visão de mundo, ao seu jeito de trabalhar. Porque grande parte das pessoas prefere enxergar essa diferença como um problema, e não como algo positivo? Se sabemos que a diversidade de olhares só agrega, porque nesse caso é diferente? Não é, aí que mora a reflexão. Essa, digamos, intolerância às gerações mais novas não é uma novidade. Ela sempre existiu, é inerente ao processo de mudança e evolução. Mas vivenciar essa mudança é algo sempre mais desafiador no calor do momento.

ESCOLHA VER O LADO POSITIVO

Escolho enxergar a geração Z de outra forma e convido você a fazer o mesmo: eles trazem um olhar fresco sobre os negócios e explico o porquê. São pessoas que cresceram conectadas, que pensam digitalmente. São ágeis, adaptáveis e altamente sensíveis a temas como diversidade, sustentabilidade e impacto social — pautas que, cada vez mais,

influenciam a reputação e o posicionamento das empresas no mercado. Além disso, por sua afinidade com a tecnologia e sua capacidade de questionar o status quo, esses jovens podem ser grandes agentes de inovação, ajudando a identificar ineficiências, propor soluções mais criativas e estimular novas formas de trabalho.

Do ponto de vista do negócio, integrar essas visões é uma forma poderosa de enriquecer a cultura organizacional, acelerar a transformação digital e garantir que a empresa continue relevante para as novas gerações de consumidores e talentos. Quando há espaço para diálogo intergeracional e um ambiente de confiança mútua, a diferença vira força — e não obstáculo. Reconhecer o valor da geração Z e aprender com ela é uma atitude estratégica. Mais do que adaptar os jovens à empresa, é hora de permitir que eles também ajudem a empresa a se adaptar ao futuro.

O VERDADEIRO PERIGO

—

Analisando os riscos das principais mudanças que vivenciamos atualmente, penso que o maior deles está em não querer mudar, em não compreender como a diferença é enriquecedora. Esse é o verdadeiro perigo. Em um mundo que exige inovação, adaptabilidade e visão plural, cercar-se apenas de ideias seme-

lhantes é como andar em círculos em meio a uma realidade que muda em linha reta.

Para as empresas, um dos principais riscos é a estagnação. Ambientes onde prevalece o pensamento homogêneo tendem a repetir fórmulas, evitando o questionamento e a experimentação. Isso mina a inovação, reduz a competitividade e pode fazer com que a organização perca relevância frente a concorrentes mais diversos e abertos à transformação. Além disso, a ausência de vozes distintas pode gerar cegueira estratégica, levando à tomada de decisões limitadas, pouco sensíveis a mudanças sociais, culturais e comportamentais do mercado.

“

Evitar o diferente é um movimento que limita, isola e enfraquece.

”

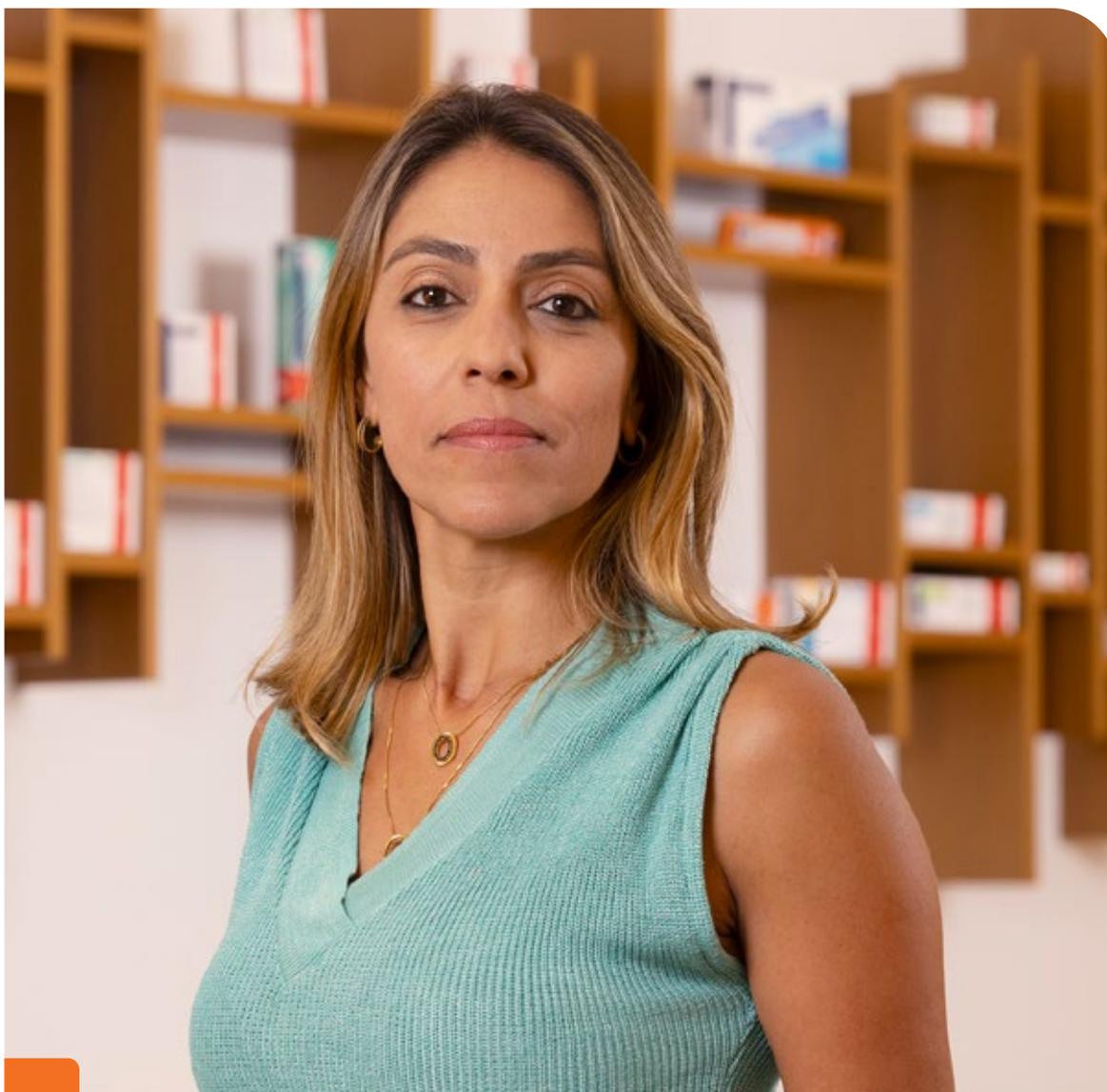
Evitar o diferente é um movimento que limita, isola e enfraquece. Conviver com a diversidade de pensamentos não apenas enriquece as soluções e estratégias, mas também amplia o olhar, fortalece a inteligência coletiva e prepara empresas e pessoas para um futuro que exige, mais do que nunca, abertura e conexão.

APRENDENDO COM: ELISABETE STRINA

Diretora de pessoas e organização da Novo Nordisk

—

**“Em um ambiente de trabalho
inclusivo e diversificado, todos podem
ser quem são.”**



Fotografia: Divulgação

À frente do maior investimento de uma farmacêutica na história do Brasil (na casa dos R\$ 6,4 bilhões), a dinamarquesa Novo Nordisk, líder global em saúde, tem se firmado como a empresa mais valiosa da Europa e uma das mais valiosas do mundo. Presente no país desde 1990, a companhia reafirma seu compromisso com a inovação na área da saúde e seu cuidado e respeito com as pessoas. Liderando iniciativas de diversidade, equidade e inclusão, a Novo tem elevado o número de mulheres a postos de liderança: na sua sede, em São Paulo, mais da metade dos colaboradores são mulheres, sendo 58% em posição de liderança. Para falar mais de suas estratégias, convidamos a diretora de pessoas e organização, Elisabete Strina.

Centenária, a dinamarquesa Novo Nordisk é referência mundial em produção de medicamentos para doenças de alta complexidade. Pensando em realidades tão distintas (Brasil e Dinamarca) como se deu a construção de uma cultura colaborativa entre líderes e funcionários para alcançarem resultados tão significativos?

A Novo Nordisk tem uma cultura muito viva e permeada pelo que chamamos de Essentials, que são 10 princípios que orientam a nossa atuação no mundo todo. Esses princípios são a nossa base e servem como uma espécie de “guia” para nos apoiar nas decisões e atitudes do dia a dia.

Entre eles, alguns estão diretamente ligados a esse comportamento de colaboração, como

valorizar a diversidade e tratar todos com respeito, focar no desempenho e desenvolvimento pessoal, promover um ambiente de trabalho saudável e motivador; e buscar agilidade e simplicidade.

Nossos líderes são capacitados para promover um ambiente de confiança e autonomia, onde as opiniões e ideias de todos são valorizadas, contribuindo para os resultados que temos hoje.

“

Nossos líderes são capacitados para promover um ambiente de confiança e autonomia.

”

Quais são as práticas da Novo Nordisk em relação ao incentivo à saúde física e mental dos seus colaboradores, tendo em vista que pesquisas recentes mostram que o Brasil vive uma crise de saúde mental – segundo o Ministério da Previdência Social, em 2024 houve quase meio milhão de afastamentos, o maior número em 10 anos.

Aqui na Novo Nordisk essa é uma preocupação de toda nossa liderança. Buscamos sempre criar um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar dos funcionários, promovendo a saúde física, mas também a mental e emocional.

Somos uma empresa de saúde, então não poderíamos fazer diferente. Contamos com um Comitê de Well-Being, que é composto por funcionários da companhia, que avalia e sugere novas ações; temos também uma Análise de Estresse, que identifica padrões e que contribui para esse trabalho de avaliação do cenário; e protocolos que nos ajudam a identificar casos que precisam de atenção e cuidado.

Além disso, contamos com benefícios que envolvem apoio psicológico com acesso a especialistas, o WellHub, a short-friday, em que os colaboradores podem encerrar o expediente um pouco mais cedo. Estimulamos o que chamamos de ‘work-life balance’, que é esse equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, tão fundamental para a nossa saúde mental.



Estimulamos o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, tão fundamental para a nossa saúde mental.



A cultura de valorização da autenticidade entre líderes da Novo Nordisk é conhecida, além desse aspecto, quais são os destaques, sobretudo no que diz respeito à diversidade, inclusão e equidade?

Em todo o mundo, a Novo Nordisk emprega mais de 70 mil pessoas e, no Brasil, contamos com mais de 2 mil funcionários.

A companhia aspira ser um empregador sustentável, que proporciona inclusão e acolhimento, oferecendo um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, onde todos possam ser quem são. Por isso, em 2021, lançamos duas metas aspiracionais globais de diversidade de gênero: alcançar uma representação equilibrada de gênero em todos os níveis gerenciais e alcançar no mínimo 45% de mulheres em posições de liderança sênior até o final de 2025.

A proporção de líderes mulheres da companhia no Brasil ultrapassou a meta global estabelecida para 2025, certo?

Aqui no Brasil, nossa realidade reflete o compromisso com a diversidade, equidade e inclusão, já que temos 59% de funcionárias mulheres, sendo 54% de mulheres em cargos de liderança sênior e 58% de mulheres em cargos de liderança. Vale mencionar que em 2024 fomos reconhecidos pelo prêmio Great Place to Work: GPTW – Mulher, como uma das melhores empresas para mulheres trabalharem.

Além disso, temos também o compromisso de aumentar a representatividade de pessoas pretas na nossa empresa e, em 2024, alcançamos os 22% e seguimos trabalhando em ações efetivas para ampliar essa demografia, com vagas afirmativas, processo seletivo às cegas, entre outras.



Fotografia: Clay Banks / Unsplash.

Desde 2023, a companhia vem realizado entrevistas de emprego anônimas nos processos seletivos de sua sede no Brasil. Fale mais sobre essa iniciativa.

As entrevistas de emprego anônimas fazem parte da nossa agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão, agenda que busca ampliar as oportunidades e alavancar ainda mais a presença de pessoas diversas em nossa companhia.

Por meio dessa abordagem, focamos nos talentos e nas habilidades. Questionamos paradigmas sobre a escolha de candidatos na área de recursos humanos, tornando os processos de recrutamento cada vez mais imparciais. A

iniciativa ainda contribui para a redução de vieses inconscientes em tomadas de decisão e nos possibilita explorarmos alternativas para proporcionar uma experiência mais significativa para os nossos candidatos.

“

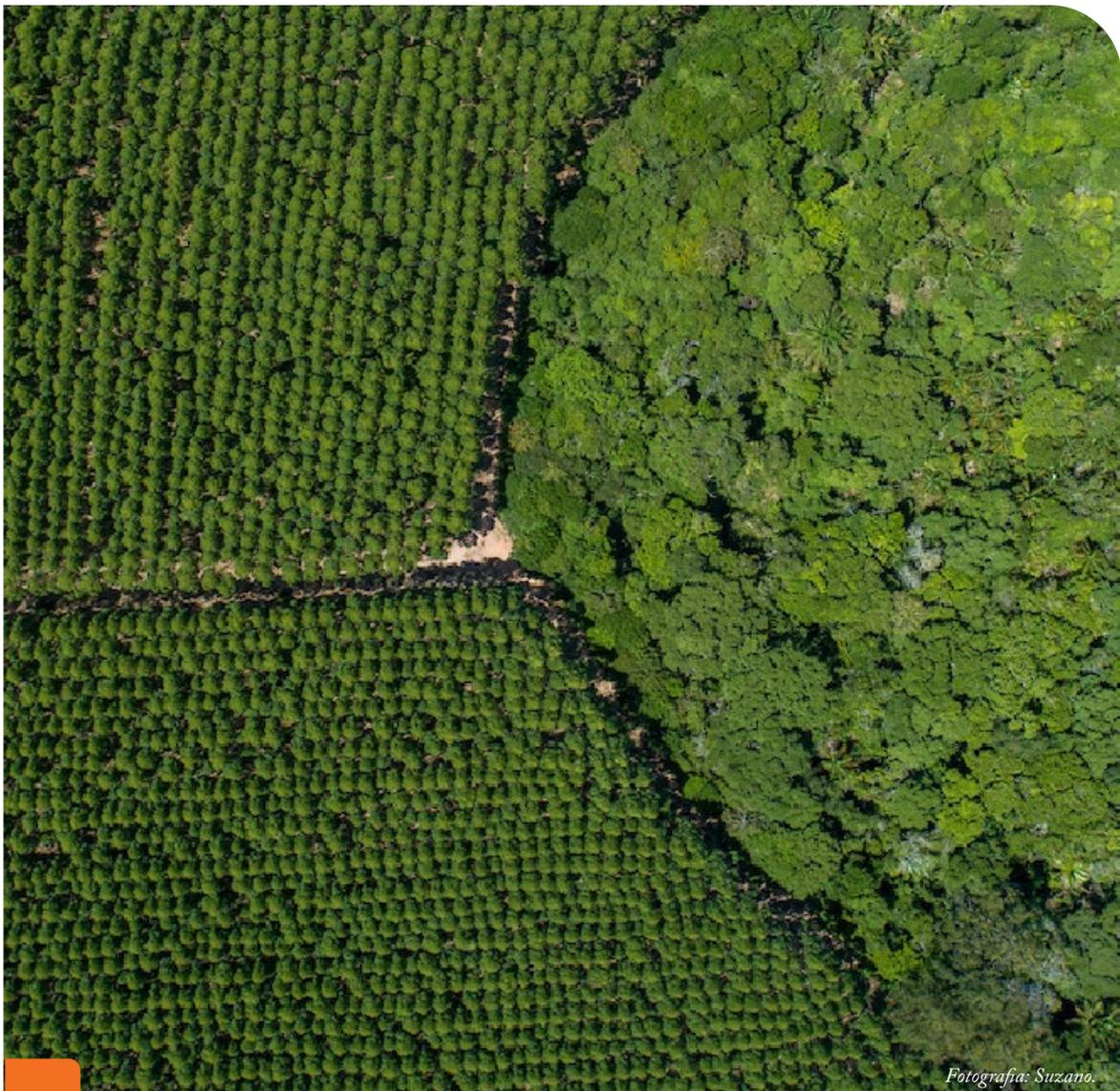
Com as entrevistas de emprego anônimas, o recrutamento é cada vez mais imparcial.

”

DA INTENÇÃO À PRÁTICA

Compromisso com a renovação da vida

*Por meio do desenvolvimento de pessoas, da conservação
e recuperação do meio ambiente, a Suzano é uma
das líderes em ESG do Brasil*



Fotografia: Suzano.

Parte da vida de mais de 2 bilhões de pessoas, a Suzano, maior fabricante de celulose do mundo, está por trás de itens essenciais à população, como papel higiênico, fraldas, papéis para imprimir/escrever e embalagens que protegem alimentos e medicamentos. É primordial, ainda, à indústria de biocombustíveis e materiais de construção, abastecendo mais da metade do mundo - está em 100 países.

“

A Suzano já remove
mais carbono da
atmosfera do que emite.

Sua meta é retirar,
até o fim deste
ano, 40 milhões de
toneladas de CO₂.

”

Tão gigante quanto a sua abrangência e tamanho (são mais de 55 mil colaboradores e uma produção superior a 13 milhões de toneladas de celulose por ano) precisa ser o seu empenho com as pessoas e o planeta. Caso contrário, não haverá futuro para o negócio. Atenta a essa realidade há décadas, o ESG está no centro das estratégias da empresa que vem sendo reconhecida pelo seu compromisso social e com o meio-ambiente (a organização já venceu várias edições de premiações como o Anuário Época, Melhores ESG, Prêmio Valor 1000, entre outros).

“Não tratamos a agenda social, ambiental, a política de diversidade em função de modismos”, destacou o CEO da companhia, Beto Abreu, em entrevista ao Estadão/Broadcast. Segundo ele, o ESG é uma oportunidade de negócio, não um custo. “Dá retorno, não da forma tradicional de desconto de fluxo de caixa. Mas, quando você olha a companhia como um todo, no longo prazo, a gente não tem a menor dúvida de que crescemos de forma muito mais sólida e sustentável.”

FOCO NAS PESSOAS E NA NATUREZA

As práticas de responsabilidade social e ambiental são construídas de forma coletiva, envolvendo a visão de centenas de pessoas de diferentes públicos de relacionamento. As duas principais frentes: pessoas e planeta dedicam-se, respectivamente, a reduzir a pobreza, impulsionar a educação, promover a diversidade, equidade e inclusão, além de combater a crise climática/reduzir resíduos, conservar a biodiversidade e criar produtos renováveis.

A Suzano tem uma base florestal de aproximadamente 2,8 milhões de hectares de área total, que inclui plantios de eucalipto e uma das maiores áreas de matas nativas protegidas do Brasil, com aproximadamente 1,1 milhão hectares. Reafirmando seu compromisso de remover mais carbono da atmosfera do que emite, a empresa anunciou a antecipação em cinco anos da meta de remover 40 milhões

de toneladas de CO₂ da atmosfera, de 2030 para 2025. Desde 2020, a empresa removeu 29,4 milhões de toneladas de CO₂, resultado que representa um avanço de 73,4% em relação à meta. A conquista se viabilizou graças ao plantio de eucalipto e recuperação de áreas nativas.

MAIS DE 97 MIL FORA DA LINHA DA POBREZA

De acordo com dados recentes do IBGE, o Brasil atingiu o menor nível de pobreza da série histórica iniciada em 2012. Ainda assim, o país possui cerca de 59 milhões de pessoas em situação de pobreza, o que representa quase um terço da população nacional. Diante desse cenário, a Suzano entende que tem um importante papel a exercer - não só no apoio ao desenvolvimento econômico do país, mas também na promoção de transformação social nos mais de 200 municípios nos quais está presente.

Em 2024, iniciativas apoiadas pela companhia contribuíram para que mais de 45 mil pessoas deixassem a linha da pobreza, o dobro em comparação ao ano anterior, acumulando um total de 97.342 pessoas retiradas da pobreza entre 2020 e 2024, segundo o Relatório de Sustentabilidade da Suzano. Seu objetivo é retirar 200 mil pessoas da linha da pobreza até 2030.

A companhia tem investido em soluções escaláveis e parcerias estratégicas com outras empresas para promover a geração de renda e fortalecimento de políticas públicas e

fortalecimento de negócios locais sustentáveis que fazem parte da cultura de cada região. No último ano, a companhia investiu R\$ 28,6 milhões em iniciativas sociais que beneficiaram mais de 158 mil pessoas em estados como Bahia, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Ceará, Pará, São Paulo e Tocantins.

“

Entre 2020 e 2025, mais de 97 mil pessoas foram retiradas da linha de pobreza.

”

O compromisso da Suzano na frente social também inclui sua cadeia de valor: a companhia realiza a contratação de pessoas em situação de vulnerabilidade em conjunto com suas diversas áreas internas e fornecedores. Na comparação com 2023, houve um aumento de 442% no número de empresas engajadas e que contribuíram para retirar pessoas da pobreza, além de elevar em 22,5% a contratação de pessoas em situação de vulnerabilidade social para suas operações. De todos os beneficiados pelas iniciativas da companhia nessa frente, 65,5% são mulheres e 70% são pessoas pretas ou pardas, o que comprova o apoio dessas ações na promoção da diversidade e da inclusão e no combate às desigualdades estruturais.

INCLUSÃO COMEÇA DE DENTRO

Promover a agenda de diversidade, equidade e inclusão é, além de um imperativo ético da Suzano, uma estratégia de negócio, já que um ambiente diverso e inclusivo gera engajamento, criatividade e inovação, além de atratividade e retenção de novos talentos. Entre os destaques, está o Programa D+, que desenvolve mulheres e pessoas negras para posições de liderança na organização.

Em 2024, cerca de 217 talentos da companhia (44% pessoas negras) foram impactados por uma jornada de desenvolvimento que contou com sessões de mentoria, assessment, workshops e exposição a oportunidades internas. No ano passado, a empresa alcançou 27,3% de mulheres em cargos de liderança, após um avanço de 2,4 pontos percentuais em relação a 2023. Em relação às pessoas negras, 22% dos profissionais alcançaram cargos de liderança, um avanço de 1,6% em relação a 2023.

“

No seu centenário, a Suzano anunciou investimento de U\$ 100 milhões em projetos educacionais com foco em sustentabilidade.

”

INVESTIMENTO EM CIÊNCIA E EDUCAÇÃO

Na ocasião do seu centenário, celebrado em 2024, a Suzano anunciou investimento de U\$ 100 milhões em projetos educacionais com foco em sustentabilidade. Referência em bioprodutos a partir do cultivo do eucalipto, a empresa firmou acordos de cooperação com a Universidade de Cambridge, com a Escola de Sustentabilidade de Stanford e com a União Internacional para a Conservação da Natureza.

O objetivo é contribuir para a formação de especialistas e líderes em sustentabilidade, além de desenvolver novas ferramentas para orientar estratégias corporativas e ações em prol do meio-ambiente. Com foco nos ecossistemas brasileiros, os investimentos também serão destinados a parcerias com universidades brasileiras com o objetivo de acelerar pesquisas em conservação, biodiversidade, água e mudanças climáticas.

Além da necessária atuação no desenvolvimento da ciência brasileira, o Programa Suzano de Educação (PSE) tem um foco específico na educação básica e melhoria da qualidade do ensino público nas regiões onde a empresa atua. Por meio do fortalecimento das políticas públicas educacionais, o programa tem atuado nos mais diversos territórios, constituindo redes de proteção locais, integradas às escolas, para garantir que as crianças e adolescentes acessem, permaneçam, aprendam e concluam a educação básica.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

O futuro está na reconexão humana

Com o crescente avanço da IA vem aumentando, também, o isolamento entre profissionais. Mas não há tecnologia que possa substituir o valor das relações humanas. Explicamos o porquê.



Fotografia: Vitaly Gariev/ Unsplash.

Diariamente, mais de 5 bilhões de pessoas usam as redes sociais. Seja para trocar mensagens no Whatsapp, dar uma espiada nas novidades dos amigos e colegas de trabalho no LinkedIn, Instagram, YouTube ou TikTok. No Brasil, terceiro país mais conectado do mundo, são aproximadamente 144 milhões de usuários (67% da população). Fazendo um recorte do universo profissional, os números são ainda mais surpreendentes: mais de 90% das empresas brasileiras usam redes digitais e aplicativos de mensagens, corporativas ou não, como principal canal de comunicação, segundo estudo da International Data Corporation (IDC).



Inovação e bem-estar nascem do encontro.



Se não há dúvidas sobre o avanço da conexão, do ponto de vista tecnológico, sobram questões sobre a sua qualidade, do ponto de vista humano. Grandes eventos globais que reúnem os mais importantes estudiosos sobre o futuro do trabalho, a exemplo da edição mais recente do SXSW (realizado em Austin, nos EUA), apontam que a ascensão da tecnologia, em especial da IA, terá fortes impactos não só na economia, mas nas relações sociais e profissionais. A OMS já vem alertando sobre os impactos do isolamento devido ao crescimento tecnológico: além dos devastadores efeitos mentais, como depressão e ansiedade, vem subindo os índices de doenças cardíacas.

Não é muito difícil notar que, até mesmo no trabalho presencial, é cada vez mais comum que as pessoas se isolem em suas telas e façam suas funções de forma individual - comportamento que impacta diretamente nas relações, fragilizando-as. Para Bruna Alcântara Perpétuo, VP de Gente, Cultura e Segurança da Rumo, uma das maiores operadoras logísticas do país, diante dos avanços tecnológicos e da consolidação de modelos de trabalho mais autônomos, é natural que as interações entre os colaboradores se tornem mais escassas e, por vezes, superficiais.

Por outro lado, pesquisas têm mostrado que profissionais com boas conexões no ambiente de trabalho são muito mais engajados (estudo da Gallup aponta um comprometimento sete vezes maior). “Esses estudos reforçam uma verdade essencial: conexões humanas continuam sendo um pilar do engajamento e da saúde organizacional. Para promover essas relações em um contexto cada vez mais digital, as lideranças precisam agir de forma intencional. Isso começa por criar espaços onde o relacionamento interpessoal seja valorizado e não visto como perda de tempo. Incentivar rituais de convivência, como reuniões informais, cafés, projetos colaborativos e mentorias cruzadas podem gerar pertencimento e confiança. É papel das lideranças modelar o comportamento desejado. Demonstrar empatia, ter uma escuta ativa e interesse real pelas pessoas com quem trabalham”, sublinha a executiva.

RELAÇÕES PRECISAM SER CULTIVADAS

A tecnologia e a inteligência artificial vieram para ficar e transformar. Essa é a visão da CEO da Dasein EMA Partners Brasil, Adriana Prates. “Isso é positivo quando compreendemos que o papel das lideranças, mais do que resistir a essas mudanças, é cultivar o que nos diferencia enquanto humanos: a capacidade de criar vínculos.

“

Colaborar vai muito além de trabalhar junto.

”

Para incentivar a conexão humana, primeiro, as lideranças devem assumir a responsabilidade de construir ambientes intencionais de encontro. “Isso significa investir em práticas de convivência, já que a conexão não acontece por acaso, ela precisa ser criada e cultivada.”

O diretor da Dasein EMA Partners, Daniel Rezende, completa que as conexões humanas precisam deixar de ser um “evento” pontual e passarem a integrar a cultura das organizações. Para isso, é necessário um trabalho articulado entre a liderança executiva e o RH estratégico. As interações devem ser pensadas como uma alavanca de desempenho e bem-estar, não como interrupções operacionais.

“Na prática, isso significa estimular encontros leves, mas constantes, como conversas informais de início de expediente, dinâmicas de construção coletiva e momentos para troca de ideias. Importante ainda institucionalizar a cultura de reconhecimento: pequenos elogios públicos, valorização de boas práticas e agradecimentos constroem vínculos de confiança e aumentam o senso de pertencimento. Gestores de pessoas atentos ajudam a sistematizar essas ações, garantindo que não dependam apenas do estilo de um líder, mas que façam parte da identidade organizacional. Nesse sentido, é fundamental também que a alta liderança seja um modelo de conexão humanizada, não apenas defendendo a importância do tema, mas vivendo-a em suas interações diárias.”

SEGURANÇA EMOCIONAL

“Colaborar vai muito além de trabalhar junto”, ressalta Bruna Alcântara Perpétuo. “Envolve saber ouvir, respeitar diferentes pontos de vista, construir soluções em conjunto e, muitas vezes, lidar com o desconforto das discordâncias de forma construtiva. E tudo isso se aprende com tempo, prática e, principalmente, com um ambiente seguro para se expressar.”

Segundo ela, cabe às lideranças criar esse ambiente de segurança. Isso significa cultivar uma cultura onde o erro é visto como aprendizado, onde há espaço para vulnerabilidade e onde as pessoas se sentem pertencentes e valorizadas. Além do diálogo, é importante estabelecer práticas claras de colaboração: metas compartilhadas, reconhecimento por



Fotografia: LinkedIn Solution/ Unsplash.

trabalhos coletivos, metodologias ágeis que favoreçam a interação contínua e momentos específicos para troca de feedbacks honestos e respeitosos.

“A liderança, portanto, precisa atuar como exemplo de uma cultura colaborativa, sendo facilitadora das relações — promovendo conexões, modelando comportamentos e assegurando que a escuta e o respeito estejam na base de todas as interações”, completa a executiva.

Para Daniel Rezende, segurança emocional é essencial: está na base das relações. “Equipes não performam bem onde há medo, silenciamento ou julgamento. Por isso, lideranças precisam atuar como guardiãs de ambientes onde as pessoas se sintam à vontade para expressar ideias, assumir riscos e contribuir de forma autêntica. Essa confiança psicológica, como mostram pesquisas consistentes, é o motor da inovação, do engajamento e da retenção de talentos.”

Adriana Prates corrobora com os executivos: promover a segurança psicológica é promover encontros, fortalecer laços e estimular a colaboração. “Em um cenário em que o isolamento pode parecer confortável ou até eficiente a curto prazo, precisamos lembrar que a inovação e o bem-estar nascem do encontro. Relações humanas sólidas não são apenas um diferencial; são um ativo estratégico para o futuro das empresas.”

“

A conexão não acontece por acaso, ela precisa ser criada e cultivada.

”

COLABORAÇÃO, DIVERSIDADE E LIBERDADE

A colaboração nasce quando há, além de segurança, propósito comum e espaço para ser quem se é, ressalta Prates. “Quando as pessoas sentem que podem se expressar livremente nasce um ambiente fértil para o crescimento coletivo. Contudo, as lideranças devem compreender que colaborar se aprende por meio do exemplo: líderes que se colocam como aprendizes, que demonstram não saber tudo, que dialogam, ensinam mais do que qualquer manual. É preciso ainda reconhecer os esforços colaborativos, não apenas os resultados individuais, criando sistemas de reconhecimento e metas que valorizem o ‘nós’”.

Na Rumo, como conta Perpétuo, os resultados sustentáveis são construídos pelo coletivo – “por isso, a colaboração e as conexões humanas fazem parte da nossa cultura, do nosso DNA. Estimulamos um ambiente em que o diálogo transparente, o respeito e a escuta são parte do dia a dia, criando as condições necessárias para o trabalho em equipe e para o fortalecimento dos vínculos entre os colaboradores.”

Ela conta que a diversidade de ideias é valorizada e há o incentivo à cocriação por meio de projetos multidisciplinares, com metas compartilhadas desde o C-level até cargos administrativos e operacionais, com foco em soluções integradas. “Incentivamos que nossas lideranças atuem como facilitadoras desse processo, promovendo espaços de troca, feedback contínuo e reconhecimento dos esforços coletivos.”

Além disso, programas de desenvolvimento, rodas de conversa, encontros presenciais e ações de integração entre áreas reforçam a importância de uma relação colaborativa como motor da inovação, da segurança e da excelência operacional. “Para nós, colaborar é mais do que uma competência, é um valor que orienta a forma como construímos juntos o futuro da nossa empresa.”

O PODER DO DIÁLOGO

Assim como o conhecimento, a colaboração é um mar de possibilidades. Todos os dias podemos aprender algo que agregue ao outro, como ampliar a escuta, trocar ideias e também discordar. Na multinacional Rhodia-Solvai, um dos maiores grupos globais da indústria química e têxtil, a cultura organizacional é pautada pela ideia da colaboração e do diálogo, como conta Fernanda Zanetti, HR business partner da companhia.

“

Líderes precisam se responsabilizar não apenas por processos, mas pelas relações.

”

“Promovemos a ideia de que colaborar é um aprendizado contínuo. Isso envolve escuta, diálogo aberto e a capacidade de lidar com discordâncias de forma construtiva. Isso é es-



Fotografia: Cowomen/ Unsplash.

sencial para criar um ambiente de confiança, no qual os colaboradores se sintam à vontade para expressar opiniões e compreender diferentes perspectivas. Esse processo fortalece os laços e impulsiona o engajamento.”

Zanetti relata que a conexão presencial vem sendo mais valorizada pelas lideranças e equipes do grupo. “O contato próximo tem mais impacto e, para fortalecer essas conexões, adotamos uma abordagem equilibrada entre tecnologia e interação presencial. Uma das iniciativas implementadas foi o incentivo à presença no escritório pelo menos duas vezes por semana, mantendo a flexibilidade para que os colaboradores conciliem trabalho e qualidade de vida. Notamos que esse retorno ao ambiente presencial estimulou interações mais espontâneas, indo além das

reuniões formais e promovendo novos momentos informais de troca.”

A executiva destaca ainda que a empresa fomenta projetos multidisciplinares, que permitem a colaboração entre diferentes áreas. “No último programa de reconhecimento de projetos no Brasil, uma parcela expressiva dos finalistas era composta por equipes multifuncionais, evidenciando o impacto positivo desse modelo de trabalho. Escutando nossos empregados identifiquei que uma de nossas forças é o ambiente de trabalho respeitoso e colaborativo. Profissionais com muitos anos de casa dizem que um dos fatores que os fizeram ficar tantos anos conosco é o clima interno e também escuto isso dos novos: esse é o mesmo motivo de se sentirem bem-vindos na organização.”

O VALIOSO PAPEL DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é a ponte entre as intenções e os vínculos reais: engana-se quem a entende como uma transmissão de informações. Comunicar bem é criar sentido em conjunto, é escutar com presença e se expressar com autenticidade. De acordo com Adriana Prates, nas relações humanas e na colaboração, a qualidade da comunicação é o que sustenta a confiança, o alinhamento e o sentimento de pertencimento. É através dela que as pessoas se reconhecem, constroem significados e estabelecem relações de respeito e cooperação.

Para que essa comunicação seja realmente conectada, é preciso cultivar uma escuta que não seja apenas funcional, mas sensível - que acolha as emoções, os silêncios e as entrelinhas. Também é papel das lideranças criar canais abertos, transparentes e frequentes, onde todos se sintam convidados a participar, questionar e cocriar. “A forma como nos comunicamos pode ser o que nos une ou o que nos distancia. Escolher a conexão é um ato de liderança.”

O GRANDE MOTIVO DA INSATISFAÇÃO

Adriana Prates conta que, ao longo de sua trajetória, observa com certa frequência que muitos executivos insatisfeitos pedem demissão das empresas não pelo trabalho em si, mas pelas relações. “Na maioria dos casos, as pessoas não pedem demissão das tarefas,

das metas ou dos desafios - elas se afastam por se sentirem invisíveis, desrespeitadas ou emocionalmente exaustas pelas relações que vivenciam no ambiente de trabalho.”

“

A forma como nos comunicamos pode ser o que nos une ou o que nos distancia.

”

“Podemos estar em uma posição desafiadora, sob pressão ou com responsabilidades complexas, mas se houver uma rede de apoio, escuta, respeito e reconhecimento, conseguimos seguir com energia. Por outro lado, ambientes marcados por relações tóxicas, falta de confiança, competição excessiva ou negligência emocional drenam o entusiasmo, comprometem a saúde e levam, inevitavelmente, à desconexão.”

“É por isso que líderes precisam se responsabilizar não apenas por processos, mas pelas relações”, alerta Prates. “Relações saudáveis não são um luxo, são uma necessidade para a sustentabilidade dos negócios. O cuidado com as pessoas, com os vínculos e com a comunicação é o que mantém o trabalho vivo de significado.”

Relações feitas para durar

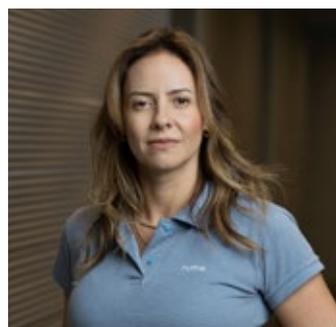
Na Dasein EMA Partners Brasil, o recrutamento executivo vai muito além da análise de competências técnicas e experiências anteriores. Há quase 30 anos no mercado, a empresa vem assumindo um compromisso com "relações feitas para durar". Esse compromisso nasce da convicção de que conexões humanas sólidas são o verdadeiro alicerce de um vínculo profissional sustentável e transformador, para empresas e profissionais.

Em cada processo é avaliado não apenas o que o profissional sabe fazer, mas quem ele é, como se relaciona, como se comunica, como aprende, como contribui com o ambiente ao redor. E, da mesma forma, é analisada a cultura da empresa, sua maturidade relacional, seus desafios e potencial de desenvolvimento. É nesse cruzamento, profundo e cuidadoso, que a Dasein constrói encontros potentes e longevos, pautados por valores compartilhados. “Nosso olhar é humano, estratégico e ético. Mais do que preencher posições, buscamos gerar sentido. Porque quando há conexão humana, confiança e propósito em comum, o resultado é sempre mais duradouro e mais transformador para todos”, sublinha a CEO da Dasein, Adriana Prates.



Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Camila Rocha



Bruna Alcântara Perpétuo é VP de Gente, Cultura e Segurança da Rumo.

Fotografia: Divulgação



Daniel Rezende é diretor da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Glauber Prates



Fernanda Zanetti é HR business partner da Rhodia-Solvoai.

Fotografia: Divulgação

PENSAR SEM FRONTEIRAS: UMA ALIANÇA EMA PARTNERS

O poder da cooperação internacional na busca da liderança certa



Para mercados voláteis, incertos e dispersos: confiança. Essa é uma das principais características da cooperação entre escritórios da EMA Partners, rede global da qual a Dasein faz parte. A confiança que advém de parcerias sólidas nos quatro cantos do mundo resulta em processos de executive search altamente precisos e elogiados nos mais diversos setores da economia. Conversamos com a líder da EMA Partners Peru, María Isabel Luna, sobre as vantagens da colaboração internacional para os clientes, como a antecipação de riscos, a identificação de

oportunidades de talentos em diferentes países e a entrega de soluções cada vez mais robustas.

Em um mundo fragmentado e competitivo, como uma rede internacional, a exemplo da EMA Partners, faz a diferença no processo de busca de executivos?

Vivemos um mundo cada vez mais globalizado, porém fragmentado, em transição do ambiente VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) para o BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível). Neste cenário, onde mercados evoluem rapidamente e os desafios se tornam mais complexos, pertencer a uma rede como a EMA Partners representa uma vantagem estratégica fundamental. Nossa parceria internacional permite oferecer uma perspectiva mais ampla e compreensão precisa dos talentos globais – o que eleva a nossa capacidade real de agir com conhecimento das oportunidades e ameaças nos setores em que nossos clientes atuam.

A nossa colaboração efetiva traz um diferencial real ao cliente: desenhamos estratégias, compartilhamos metodologias, melhores práticas e valores, mas também adaptamos nossas so-

luções às necessidades específicas de cada país e de cada cliente, nos tornando seus parceiros estratégicos. Essa combinação nos permite oferecer um serviço de executive search rigoroso e ágil, alinhado às necessidades específicas de organizações que atuam em diferentes mercados.

De qual maneira a combinação de diferentes visões de mercado e culturas se materializa no recrutamento da liderança certa? Pensando no cliente, quais são os principais benefícios de contratar escritórios da EMA Partners?

A diversidade cultural e de abordagem entre os membros da EMA Partners torna-se uma fonte de valor para os nossos clientes. Cada escritório traz uma compreensão única de seu ambiente, mas todos nós compartilhamos o mesmo compromisso com a excelência, a ética profissional e um profundo entendimento de liderança.

Para o cliente, isso se traduz em uma experiência coerente e sinérgica: ele pode se relacionar com um único ponto de contato, mas com a força de uma rede global por trás dele. Isso é especialmente valioso em processos de busca regionais ou internacionais, onde buscamos não apenas competências técnicas, mas também compatibilidade cultural e as dimensões que compõem cada estilo de liderança que nosso cliente exige.

Nossa abordagem colaborativa nos permite antecipar riscos, identificar oportunidades de talentos em diferentes países e construir soluções mais robustas a médio e longo prazo.

Pensando nos consultores, a troca de conhecimento e experiências entre diferentes culturas pode trazer benefícios aos profissionais envolvidos, como inovação? Conte-nos sobre a aliança entre a EMA Peru e Brasil.

Definitivamente. Trabalhar com consultores de diferentes países não só enriquece o atendimento ao cliente, mas também nosso próprio desenvolvimento profissional. A oportunidade de trocar perspectivas, lições aprendidas, ferramentas, culturas e maneiras de abordar uma pesquisa fortalece nossa capacidade de inovação e adaptação. Além disso, nos permite aprender e evoluir constantemente.

A aliança entre Peru e Brasil é especialmente enriquecedora. Ambos os países enfrentam contextos diferentes, falamos línguas diferentes, mas também compartilhamos dinâmicas semelhantes em termos de desenvolvimento de negócios - experiências passadas de cada parceiro, a mesma mistura de profissionais, linhas de negócios, históricos profissionais semelhantes dos parceiros, conhecimento dos mesmos setores onde nossos clientes estão localizados, desafios de liderança e evolução do mercado. Trabalhar em conjunto com o escritório brasileiro nos permitiu compartilhar casos, metodologias, aprendizado conjunto e conhecimento que nos ajudam a refinar nossa proposta de valor como parceiros estratégicos. E o mais importante: construímos uma relação de confiança e valorização pessoal, mantendo o profissionalismo, o que se traduz em maior eficiência e melhores resultados para nossos clientes.

DESACELERE

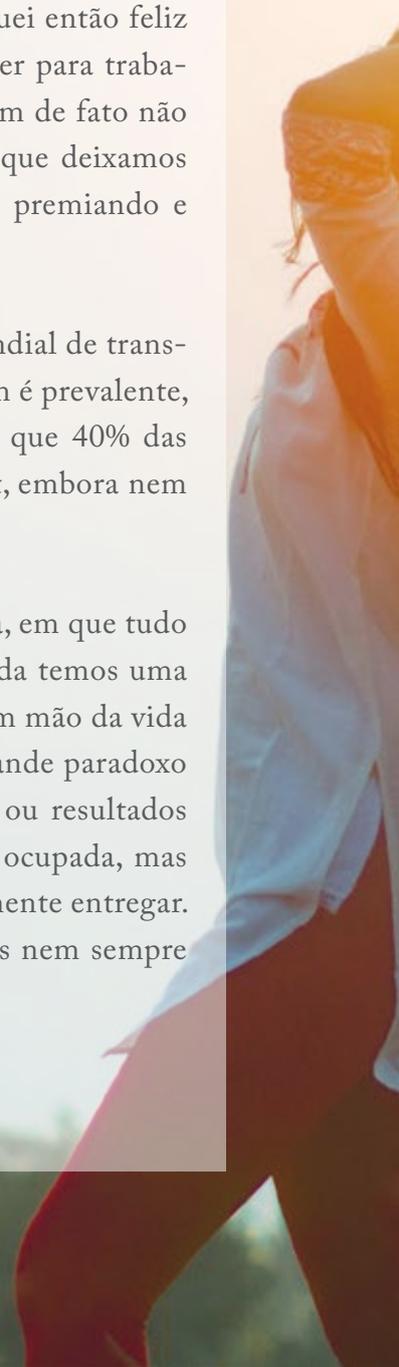
A importância das pausas para nossa saúde mental... e para nossa produtividade

*Por Renata Rivetti

“Ser workaholic está fora de moda.” Ouvei essa frase de uma estudante de engenharia em uma aula que ministrei. Parei para refletir: na minha época da faculdade adorávamos nos mostrar ocupados, sobrecarregados, trabalhando sem parar. Fiquei então feliz de ouvir que, em 2025, a busca desses jovens formandos não é mais viver para trabalhar. Porém, uma grande inquietação me ocorreu, pois esses jovens podem de fato não ter orgulho do "workaholism", mas e o resto da população ativa? Será que deixamos mesmo de nos orgulharmos de sermos sobrecarregados? Ou seguimos premiando e valorizando aqueles que mais trabalham?

Os dados mostram a realidade e ela é dura: o Brasil lidera o ranking mundial de transtornos de ansiedade, com 9,3% da população afetada, a depressão também é prevalente, com 5,8% da população brasileira sofrendo com a doença e estima-se que 40% das pessoas economicamente ativas no país apresentem sintomas de burnout, embora nem todos os casos sejam oficialmente diagnosticados.

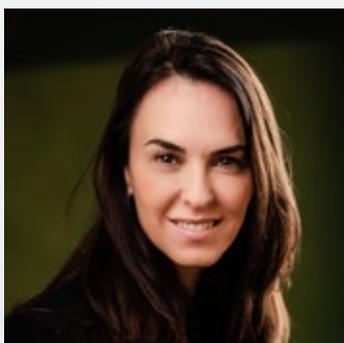
A grande realidade é que ainda vivemos em uma cultura "hustle", agitada, em que tudo é prioridade e urgente e o presenteísmo vale mais do que entregas. Ainda temos uma liderança que valoriza o profissional que “dá o sangue”, pessoas que abrem mão da vida pessoal pela empresa e que saem de férias com culpa. Só que tem um grande paradoxo em tudo isso: o presenteísmo não quer dizer produtividade, qualidade ou resultados nas entregas. Em muitos casos é o oposto disso: a pessoa está sempre ocupada, mas com pouco foco no que realmente importa e exausto sem conseguir realmente entregar. É o que temos chamado de pseudoprodutividade, sempre ocupados, mas nem sempre entregando algo relevante.



Mas como podemos seguir com esta mentalidade obsoleta em pleno século XXI? A neurociência já nos mostrou que os hormônios de bem-estar ativam nosso centro de aprendizagem, nossa memória, nossa performance. Pessoas exaustas não são criativas, inovadoras e nem mantêm alto desempenho a longo prazo. Para entender melhor esse tema, a Microsoft realizou um estudo usando ressonância magnética funcional (MRI) para analisar o impacto de reuniões seguidas, sem pausas, no cérebro dos colaboradores. O resultado, de novo, parece contra-intuitivo, mas ele traz de forma clara os resultados: colaboradores sem pausas tinham o cérebro com altos níveis de estresse e fadiga acumulada, enquanto colaboradores com pausas de 10 minutos tinham uma redução nos níveis de estresse e o cérebro se mostrava mais calmo e focado.

Ou seja, a pausa, que pode parecer uma perda de tempo, na verdade é o que permite o cérebro a "reiniciar", aumentando a produtividade, clareza mental e a capacidade de engajamento nas próximas reuniões. O fundador da Patagônia, loja de roupas esportivas, Yvon Chouinard, fala para seu time quando estão tentando resolver um problema: "saíam para surfar". Ele entende que essa pausa, o descanso, um momento de bem-estar e prazer aumentam nossa cognição, atenção plena, produtividade e engajamento. Planejem desde micro pausas ao longo do dia, como momentos entre as atividades, até as macro pausas, como as férias. Precisamos trocar a culpa pela compreensão de que as pausas e descanso são essenciais para nossa saúde mental e bem-estar, mas também para melhorar nosso desempenho no trabalho.

Estamos chegando ao nosso limite. A verdade é que por muito tempo enxergamos o trabalho como um fardo. Adam Smith, importante filósofo e economista, falava que para o trabalhador, o trabalho seria sempre o sacrifício de uma certa "parcela de bem-estar, liberdade e felicidade." E de alguma forma, essa ideia continua em nosso inconsciente. Será que não está na hora de ressignificarmos esse olhar para o trabalho e entender que podemos tê-lo de forma mais saudável em nossas vidas? A pausa não somente atua em nossa saúde mental, mas, como falamos, na sustentabilidade dos negócios e inclusive na nossa sociedade.



Renata Rivetti é especialista na ciência da felicidade, fundadora da Reconnect, 2x TEDx Speaker, LinkedIn Top Voice, palestrante, consultora e columnista da Fast Company Brasil.

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

