

# Das resoluções ao desenvolvimento

*Um guia para orientar executivos a investirem tempo no que realmente pode agregar.*

  
A N O 17

EDIÇÃO DEZEMBRO 2025/JANEIRO 2026  
D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

  
DASEIN  
EMA Partners  
Brazil



## **DNEWS**

Órgão de divulgação da Dasein | EMA Partners Brazil.

CEO: Adriana Prates

Diretor Executivo: Daniel Rezende

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

Comentários e sugestões: [comunicacao@dasein.com.br](mailto:comunicacao@dasein.com.br)

## **CONTEÚDO**

Conceito Gráfico: Thiago Colares

Redação e edição: Aline Ferreira

Diagramação: Fabiana Ferraresi

## **CONTATO**

Avenida Raja Gabágliã . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31. 3110 3205

E-mail: [dasein@dasein.com.br](mailto:dasein@dasein.com.br)

[www.dasein.com.br](http://www.dasein.com.br)

.04

**VIVER (MUITO BEM) PARA TRABALHAR**

Pela primeira vez, o equilíbrio vem na frente de salários elevados. Neste contexto, cresce a importância da saúde social e do salário emocional.

---

.08

**O CÉREBRO QUE PRECISA RECOMEÇAR**

É preciso esperar um novo ano para mudar? A partir dessa questão, o neurocientista Daniel Rosken aborda a força simbólica dos ciclos da vida.

---

.14

**O GLOBAL E O LOCAL NA ALTA JOALHERIA**

Em entrevista com o CEO da Mina do Cruzeiro, Douglas Neves, abordamos a história da maior e mais sustentável mina de turmalina do mundo.

---

.18

**COMO TRANSFORMAR INTENÇÃO EM AÇÃO?**

Tirar os planos do papel não é simples, mas possível. Nossos especialistas trazem orientações para apoiar lideranças que desejam trilhar novos caminhos.

---

.26

**O FUTURO DA DIVERSIDADE**

Por meio dos Conselhos de Oportunidades e Inclusão, membros AESC jogam luz a questões globais ligadas à diversidade, equidade e inclusão.

---

.30

**VIVER COM PRESENÇA**

Para driblar um mundo adoecido pela pressa: consciência e presença. Esse é o convite de Rebeca Prates para a coluna Desacelere.

---

## LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES

---

### Viver (muito bem) para trabalhar

*Saúde social e salário emocional são apontados como fortes tendências para 2026*



Pela primeira vez, em 20 anos, um grande estudo comprovou o que se especula amplamente no mundo do trabalho: as pessoas têm valorizado mais o equilíbrio entre vida pessoal e profissional do que salários elevados. A pesquisa, que é parte do Workmonitor e acaba de ser publicada pela revista Fortune, mostra que 83% dos entrevistados conside-

ram o equilíbrio a principal condição para permanecer ou aceitar um emprego.

Para além do ineditismo desse resultado e seu simbolismo, ele é ainda mais relevante porque vai ao encontro de uma crescente demanda entre executivos brasileiros – o salário emocional. Conhecido por oferecer benefícios intangíveis na promoção da saúde mental e física, ele agora tem englobado a saúde social: tema que vem ganhando terreno ao dar ênfase às relações e ao evitar riscos ocupacionais ligados à solidão – um dos sinais mais negativos dos nossos tempos.

#### SAÚDE SOCIAL

---

As lideranças têm papel decisivo para fortalecer a saúde social das equipes, porque são elas que criam o clima emocional onde as relações acontecem, já que a sensação de pertencimento não surge espontaneamente. Ela é fruto de interações humanas consistentes, de espaços

seguros para troca e de vínculos construídos ao longo do tempo. Quando a liderança entende esse papel, consegue transformar o ambiente de trabalho em uma comunidade e não apenas em um local de execução de tarefas.

Um primeiro ponto é promover segurança psicológica. Isso significa criar um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para falar, discordar, pedir ajuda e compartilhar dificuldades sem medo de julgamento. Quando existe essa base de confiança, as relações fluem, e a solidão ocupacional diminui, porque ninguém se sente isolado em suas próprias batalhas.

Outro fator decisivo é o cuidado individualizado. Lideranças que conhecem suas equipes além do cargo e entendem necessidades, estilos e ritmos conseguem apoiar cada pessoa de forma mais humana. Esse tipo de atenção reduz a sensação de anonimato, que é uma das raízes da solidão no trabalho.

## **CUIDADOS DENTRO E FORA DO ESCRITÓRIO**

Para líderes que atuam no modelo presencial, o maior cuidado é não deixar que a rotina engula o encontro humano. Mesmo com a proximidade física, muitas equipes se tornam silenciosas, mecânicas, cada um focado em sua mesa e tarefas. O líder precisa resgatar a convivência. Isso significa olhar nos olhos, conversar sem pressa, circular pelos espaços, usar o ambiente para criar conexão espontânea. Também é importante perceber quem

está mais isolado e aproximar essas pessoas com naturalidade, incluindo-as em conversas, decisões e projetos.



Para a nova geração, o trabalho precisa caber na vida, e não o contrário.



Já para líderes que gerenciam equipes remotas, o desafio é outro: ausência de convivência natural. Nada acontece por acaso. Por isso, o conselho é criar rituais constantes e leves que substituam aquilo que, no presencial, surge espontaneamente. Conversas rápidas para saber como a pessoa está, reuniões que reservem alguns minutos de partilha, mensagens de reconhecimento enviadas no momento da entrega, aproximação individual e incentivo para que as pessoas conversem entre si, não apenas com o gestor. Também é fundamental que a comunicação seja clara, gentil e frequente, porque no remoto o silêncio muitas vezes é interpretado como distância ou desinteresse.

Voltando ao salário emocional, o vejo também como um incentivo a criar conexões entre os membros do time, indo além de confraternizações e eventos formais, tanto para equipes presenciais, quanto para as remotas. A partir dessa medida, é possível oferecer experiências em grupo, ligadas à cultura, arte, gastronomia, ações para promover o autocuidado, o descan-

so (como dias de folga em datas especiais). Experiências que se relacionam com um fator essencial: as necessidades humanas, o que gera um impacto emocional muito maior do que o custo financeiro para a empresa.

## NOVA GERAÇÃO

Para os talentos da nova geração, o investimento em salário emocional não é apenas desejável, é praticamente indispensável. Esses jovens cresceram em um contexto onde autonomia, saúde mental, propósito e flexibilidade têm peso igual ou até maior do que a remuneração financeira. Eles não rejeitam bons salários, mas entendem que dinheiro algum compensa um ambiente tóxico, relações desgastantes ou falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

“

Onde há respeito diário,  
surge confiança.

”

Para essa geração, o trabalho precisa caber na vida, e não o contrário. Por isso, empresas que oferecem jornadas flexíveis, experiências que ampliam repertório, espaços de escuta, possibilidades de desenvolvimento e uma cultura livre de excessos de pressão têm vantagem competitiva na atração e retenção desses talentos.

Além disso, os jovens são especialmente sensíveis à coerência. Não basta a empresa “dizer” que valoriza pessoas, é preciso demonstrar isso no cotidiano. Quando encontram esse tipo de ambiente, tendem a se engajar profundamente, inovar e permanecer. Quando não encontram, mudam de empresa sem hesitar.

Em um mercado onde esses profissionais têm mais mobilidade e menos tolerância a ambientes desgastantes, o salário emocional deixa de ser um diferencial e se torna uma necessidade. Ele responde exatamente ao que essa geração mais busca: equilíbrio, pertencimento, significado e a possibilidade real de construir uma carreira sem abrir mão da própria saúde emocional.

## REMUNERAÇÃO JUSTA É INSUBSTITUÍVEL

Apesar de seus benefícios, o salário emocional não deve mascarar problemas estruturais como salários incompatíveis ou jornadas exaustivas. Ele não substitui remuneração justa. Todavia, funciona plenamente quando integra uma estratégia mais ampla que repensa os modelos de trabalho contemporâneo, marcados pela sobrecarga de estímulos, pressão excessiva por produtividade e redução das fronteiras entre vida pessoal e profissional.

Não restam dúvidas que investir em salário emocional em 2026 é uma medida acertada: essa é a maneira de criar significado, gerar pertencimento, além de prevenir tanto o bur-





*Fotografia: George Dagerotip / Unsplash.*

nout quanto do burnout, que é o esgotamento silencioso, acumulado ao longo do tempo e muitas vezes ignorado.

Pessoas tendem a permanecer e se engajar quando encontram propósito, autonomia, oportunidade de crescimento e reconheci-

mento. O salário emocional se conecta com esses pilares ao promover sensação de cuidado, liberdade para organizar a rotina, variedade no cotidiano e vínculos mais humanos no ambiente corporativo.

## INOVAÇÃO

---

# O CÉREBRO QUE PRECISA RECOMEÇAR

*Por que temos tanta necessidade de esperar  
“o novo ano” para mudar? E como usar essa energia  
simbólica a nosso favor.*



Fotografia: Javier Allegue/ Unsplash.



Todo fim de ano, fazemos promessas. Cuidar da saúde. Dormir melhor. Ler mais. Mudar de emprego. Estar mais presente. E quase sempre começamos essas promessas com a mesma frase: “No ano que vem...”

Recentemente, em uma consultoria, um executivo me disse: “Daniel, estou só esperando o ano virar para mudar. Janeiro vai ser diferente.” Em outra ocasião, uma gestora confidenciou: “Quando eu entregar esse projeto, peço demissão. Não aguento mais isso aqui.”

“

Será que é mais fácil  
mudar quando há um  
marco no calendário?

”

Essas falas são mais comuns do que parecem. Elas revelam algo curioso sobre o comportamento humano: a crença de que mudar é mais fácil quando há um novo ciclo começando. O “ano que vem”, “segunda-feira” ou “depois das férias” tornam-se portais imaginários de recomeço. Mas afinal, por que nosso cérebro se apega tanto a essas datas simbólicas? Será que de fato é mais fácil mudar quando há um marco no calendário?

Como neurocientista, pesquisador do comportamento humano e como alguém que, em vários momentos, se apoia nesses “pontos de

virada” para ajustar a rota, busquei entender o porquê dessa necessidade tão humana de esperar o novo ciclo para mudar.

Do ponto de vista biológico, somos seres rítmicos. Vivemos entre ciclos: o ritmo circadiano regula nosso sono e vigília; o batimento cardíaco dita o compasso da vida; os ciclos hormonais, as estações do ano, os ritmos cerebrais e até as flutuações de energia mental ao longo do dia nos lembram que a natureza não é linear, ela pulsa.

Embora a mudança, do ponto de vista neurológico, não dependa de datas, o cérebro gosta de padrões. Ele gosta de referências temporais para organizar experiências e dar sentido à passagem do tempo. Assim, um novo ano se torna um gatilho simbólico que sinaliza uma oportunidade de reconfiguração, algo como um reset cognitivo.

“

O cérebro adora a  
ideia de mudar, mas se  
assusta com o esforço  
que a mudança exige.

”

Pesquisas mostram que cerca de 80% das resoluções de Ano Novo falham antes de fevereiro. Nas academias, o pico de matrículas ocorre em janeiro, mas o de desistências, em março.

Isso não significa falta de força de vontade; significa que querer não basta. Nosso sistema dopaminérgico é ativado pela antecipação da mudança, mas não necessariamente pela manutenção dela. Em outras palavras: o cérebro adora a ideia de mudar, mas se assusta com o esforço que a mudança exige. Sem um plano concreto e realista, o entusiasmo de dezembro se dissolve na rotina de fevereiro.

Apesar disso, os períodos de transição, como o final e início de ano, são, sim, momentos privilegiados para a reflexão. Pausar, olhar o que foi feito, reavaliar o que faz sentido, e ajustar o que precisa mudar. Especialmente em uma rotina acelerada que muitas vezes não nos permite pensar com calma.

“

A pausa deve ser intencional. Não é apenas descansar do cansaço.

”

Mas é preciso cuidado: a pausa deve ser intencional. Não é apenas descansar do cansaço, e sim criar espaço mental para reorganizar ideias e reconectar o propósito. Como costumo dizer aos meus clientes: “O cérebro não precisa de mais tarefas, ele precisa de mais sentido.”

Se quiser aproveitar a energia dos novos começos sem depender deles, experimente 10 práticas simples que aplico em minha própria rotina:

**1. Não superestime o que pode fazer em uma semana, nem subestime o que você pode fazer em um ano.** Mire alto a longo prazo e seja realista a curto prazo.

**2. Todo planejamento é lindo, até você tomar o primeiro choque de realidade.** Crie cenários otimistas, pessimistas e realistas, e se prepare para adversidades, urgências, imprevistos.

**3. A única forma de fazer tudo, é fazendo malfeito.** Saiba escolher o que realmente vale a pena seu gasto de energia e quais “nãos” você vai precisar dizer.

**4. Revisite seus combinados.** O que você prometeu a si mesmo no início do ano ainda faz sentido hoje? Saiba ser flexível a partir disso.

**5. Foque em curto prazo e no que é controlável.** Foque nas ações diárias, não nas intenções distantes e que dependam mais de terceiros do que de você.

**6. Valorize a constância.** O cérebro aprende mais com 10 minutos diários do que com 3 horas uma vez por mês.

**7. Celebre micro vitórias.** Cada movimento é um sinal de neuroplasticidade em ação e o cérebro gosta de sentir evolução durante o processo.



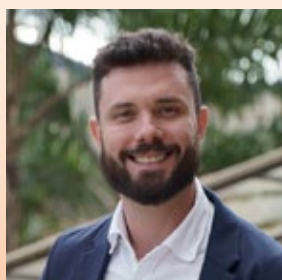
Fotografia: Towfiqu Barbhuiya / Pexels.

**8. Separe diariamente momentos para pausas, descansos, revisões.** Todo dia revise o que foi feito e faça alguns rituais de início e encerramento de ciclo.

**9. Feito é melhor que perfeito.** Um bom ciclo começa com pequenas ações agora, não apenas nas férias.

**10. Cuide de sua saúde.** Sem ela, todas as dicas anteriores não se sustentam a longo prazo.

Todo dia é, biologicamente, uma nova chance de mudar. E é nesse silêncio interno entre um ciclo e outro, entre um pensamento e outro, que a transformação realmente acontece. Porque a virada real não está no calendário, mas na sua mente.



Daniel Hosken é neurocientista, pesquisador do comportamento humano e especialista em produtividade e bem-estar.

Fotografia: Acervo pessoal

## APRENDENDO COM DOUGLAS NEVES

---

“Atuar globalmente mantendo  
a força da nossa origem”



Fotografia: Divulgação Mina do Cruzeiro / Nitro Imagens.



É na pequena São José da Safira, em Minas Gerais, que está a maior mina de turmalinas do mundo: a Mina do Cruzeiro. Reconhecida não só pela raridade e exuberância de suas pedras, mas pelos métodos sustentáveis que guiam a extração, o trabalho vem ganhando as principais vitrines internacionais: recentemente suas preciosidades fizeram parte da coleção pioneira “Conscious Curation”, exibida na Bergdorf Goodman, em Nova York. Para contar sobre essa história inspiradora, convidamos o CEO da Mina do Cruzeiro, Douglas Neves.

**A história da Mina do Cruzeiro começa em 1940 e tem como sua maior marca a gestão da família Neves, a partir de 1980. Hoje, é reconhecida como a maior mina de turmalina de origem responsável do mundo. Fazendo uma retrospectiva dessa caminhada, quais foram as maiores conquistas e os erros que mais os ensinaram?**

A maior conquista histórica foi a decisão ousada do meu pai, José Neves, e do meu tio, Antônio Neves, que investiram todas as suas economias para adquirir a mina em 1982, fazendo a transição de mineradores artesanais para proprietários. No meu caso, o maior desafio e também a maior vitória foi assumir e recuperar a operação após a tragédia familiar de 1992, que levou meu pai e meu tio, conduzindo o negócio a um novo ciclo de prosperidade a partir de 1994.

No campo produtivo, a descoberta de um caldeirão lendário, o assim denominado Legend Pocket em 2012, que gerou quase duas toneladas de rubelita, permanece como um marco

extraordinário. Mais recentemente, a consolidação do modelo Mine-to-Market, integrando verticalmente a extração e toda a cadeia de lapidação, garantiu competitividade, maior controle da qualidade e perenidade ao negócio.

“

Ao oferecer a jornada completa da gema quebramos a lógica tradicional da exportação de commodities.

”

O principal aprendizado foi compreender que, embora sempre tivéssemos boas práticas operacionais, era essencial estruturá-las, medir resultados e documentar processos, incorporando uma governança moderna, alinhada a padrões globais e à lógica de criação de valor contemporânea. Outro passo estratégico foi reforçar a identidade da marca com o nome Mina do Cruzeiro, que traduz nossa origem, tradição e reputação, permitindo posicionar-nos de forma mais sólida no mercado internacional.

**Ao mesmo tempo que a Mina do Cruzeiro tem um imenso cuidado com a preservação de sua história e raízes, tem um olhar aguçado para um futuro que é global. Como se sabe, expandir internacionalmente mantendo a essência é algo complexo. A quais fatores o senhor atribui esse sucesso?**

Nosso avanço internacional, sem perder a identidade mineira, se apoia na filosofia “glocal”: atuar globalmente mantendo a força da nossa origem. O alicerce dessa estratégia é o modelo Mine-to-Market, que assegura rastreabilidade integral, controle direto da cadeia e relacionamento próximo com designers e clientes.

Ao oferecer a jornada completa da gema - da extração ao produto final - quebramos a lógica tradicional da exportação de commodities e mantemos no Brasil parte relevante do valor agregado, especialmente na lapidação. Trabalhar diretamente com designers que escolhem e valorizam nossas gemas é uma grande fonte de orgulho.



A origem comprovada e a gestão responsável da cadeia já são fatores determinantes no mercado de alta joalheria.



**A extração responsável é um grande diferencial da Mina do Cruzeiro – suas operações sustentáveis e o pioneirismo na rastreabilidade são reconhecidos mundialmente. De que maneira esses exemplos podem inspirar ações mais sustentáveis ao setor de pedras preciosas, ainda marcado pela extração irregular e nociva?**

Pelas suas características corporativas e operacionais, a Mina do Cruzeiro tem a real condição de entregar, de forma exemplar, um fornecimento justo e eficiente de pedras preciosas para as cadeias produtivas subsequentes, voltado às empresas que de fato têm essa demanda no seu negócio, em um setor que ainda carece de padrões claros.

Mais do que cumprir expectativas externas, buscamos um modelo operacional que gere impacto real, com resultados verificáveis. São eles:

- **Mineração de baixo impacto:** operamos com mineração subterrânea e método cut-and-fill, que reaproveita a maior parte dos rejeitos na estabilização dos túneis, reduzindo significativamente o descarte externo.
- **Gestão ambiental eficiente:** utilizamos energia 100% renovável e madeira de eucalipto de cultivo próprio para escoramento, preservando a vegetação nativa.
- **Desenvolvimento local:** priorizamos mão de obra local e apoiamos iniciativas comunitárias, como o fornecimento de água para a Vila do Cruzeiro e projetos socioeducativos.
- **Rastreabilidade e dados:** emitimos Certificados de Origem e mantemos sistemas de rastreamento que documentam cada etapa da cadeia, permitindo auditoria, transparência e conformidade com padrões globais contemporâneos - pilares centrais da visão ESG 2.0.

**Ao lado da designer capixaba Carolina Neves, a Mina do Cruzeiro fez parte de um projeto pioneiro: levou uma vitrine de alta joalheria sustentável à renomada Bergdorf Goodman, no coração da Quinta Avenida,**





Fotografia: Divulgação Mina do Cruzeiro / Nitro Imagens.

**em Nova York. Como se deu essa iniciativa? Ela pode ser considerada um marco da sustentabilidade na alta joalheria?**

A apresentação de joias com nossas turmalinas na Bergdorf Goodman, em Nova York, representou um marco estratégico. Em 2024, peças de designers parceiros - Carolina Neves, Fizman Jewel e Verachi - integraram a coleção Conscious Curation, reforçando que a origem comprovada e a gestão responsável da cadeia já são fatores determinantes no mercado de alta joalheria.

Essa visibilidade em um dos espaços mais prestigiados do luxo mundial confirmou que nossa abordagem - focada em rastreabilidade, controle direto da cadeia e produção qualificada no Brasil - cria valor tangível para todos os elos do mercado.

**Qualidade, governança, humildade e respeito pelas pessoas e pelo meio ambiente**

**são marcas registradas da gestão da família Neves, agora representada pela terceira geração. Assim como o senhor inspira muitos executivos e empresários, quem o inspirou ao longo da sua trajetória?**

Minha principal inspiração vem da história da minha família, especialmente dos pioneiros José e Antônio Neves, cuja coragem em adquirir a mina deu início a tudo. Assumir a liderança em 1992 foi, para mim, uma forma de honrar esse legado.

Nossos valores de gestão - ética, confiança, conhecimento e parceria - orientam cada decisão. Acredito que a verdadeira motivação está em demonstrar que a Mina do Cruzeiro pode ser referência em mineração responsável e de alta performance, convertendo talento, conhecimento e recursos brasileiros em valor real no próprio país. É a convicção de sempre optar pelo caminho correto, com visão de longo prazo e impacto positivo verificável.

## TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

---

# Como transformar intenção em ação?



Fotografia: Richard Jaimes / Unsplash.

"Talvez desejemos pouco o que desejamos muito". A frase, atribuída à escritora Adélia Prado, intriga. Pede uma, duas, três leituras, como é usual em reflexões sobre o paradoxo das aspirações humanas. Não raro, os mais profundos desejos habitam nosso consciente (e inconsciente) em forma de sonhos. Em outros casos, esse querer transfigura-se em objetivo, muitas vezes ligado ao desenvolvimento humano e profissional, e frequentemente adiado diante das urgências.

“

As resoluções  
e desenvolvimento de  
qualquer natureza  
passam pela estratégia  
de vida de cada pessoa.

”

As explicações são infundáveis. Podem estar ligados à idealização, como a espera do momento “certo” para fazer determinado curso; ao desejo de melhoria espelhar o outro, já que há uma grande dificuldade em ver os próprios anseios no espelho. Independentemente da razão, o importante é olhar para dentro - e o momento é propício.

## MAPA ESTRATÉGICO

Para o conselheiro da Dasein EMA Partners Brasil, Luiz Gonzaga Leal, as resoluções e de-

senvolvimento de qualquer natureza passam pela estratégia de vida de cada pessoa. “Ou seja, qual é a visão de futuro, qual é o propósito de vida e quais são seus valores mais relevantes. No livro ‘Mapas Estratégicos’, de Kaplan e Norton, os autores partem dos pilares da estratégia, compreendidos como visão, missão e valores para desenhar o mapa da empresa. Inspirado nessa metodologia, penso que cada pessoa deve ter seu próprio mapa.”

A partir desse mapa pessoal, o executivo deve criar um olhar para a frente em busca da sua visão de futuro, isto é, onde se quer chegar, combinado com o olhar para o hoje, em termos de pontos fortes, competências técnicas e comportamentais e tomar as decisões de desenvolvimento. “Importante lembrar que no aprendizado, há um princípio interessante que sugere que 70% do conhecimento vem da experiência, 20% das interações sociais e mentorias, e apenas 10% de treinamentos formais. Portanto, aprendizado e desenvolvimento estão muito além de treinamento.”

## SAI A PERFEIÇÃO, ENTRA A LEVEZA

Para a CEO da Dasein EMA Partners Brasil, Adriana Prates, os novos ciclos pedem leveza, despertam uma sensação de recomeço que precisa se distanciar da perfeição. “Vale muito mais focar e cultivar a constância. Avançar um pouco toda semana, mesmo que de forma imperfeita, é o que produz resultados reais.”

Levando essa reflexão para o universo executivo, esse momento simbólico da virada

do ano funciona como uma oportunidade de reorganizar prioridades e ganhar clareza sobre o que realmente importa. “Dentro desse planejamento para 2026, destaco que o desenvolvimento não pode ser algo periférico, feito apenas quando sobra tempo. Ele precisa fazer parte da rotina, porque a velocidade das mudanças exige líderes atualizados, curiosos e capazes de integrar pessoas e tecnologia de forma inteligente.”

## CAPITAL HUMANO E TECNOLOGIA

Dois temas têm ganhado destaque nas tendências para o próximo ano: capital humano e tecnologia – essas serão as prioridades dos CEOs para 2026, como aponta pesquisa da Open Mind, publicada com exclusividade pelo jornal Valor Econômico.

“

Avançar um pouco toda semana, mesmo que de forma imperfeita, é o que produz resultados reais.

”

Segundo o diretor da Dasein EMA Partners Brasil, Daniel Rezende, o ponto decisivo para 2026 é a relação entre essas duas frentes. “A vantagem competitiva não está apenas na adoção de tecnologia. Ela surge na capacida-

de de integrar as duas dimensões e fazer com que uma potencialize a outra. Empresas que conseguirem unir tecnologia e liderança terão condições de responder mais rápido às mudanças, inovar com consistência e sustentar crescimento em um cenário de alta complexidade. É dessa convergência que devem vir as melhores oportunidades no próximo ciclo.”

Toda adoção tecnológica, para Rezende, deve responder a uma pergunta simples: qual comportamento humano essa solução pretende fortalecer? “Quando essa resposta é clara, a tecnologia se torna aliada do desenvolvimento e da performance. É assim que as organizações conseguem unir o melhor da IA com o melhor das pessoas.”

Em relação aos destaques de cada uma dessas áreas, Adriana Prates frisa que, no capital humano, a tendência central é a personalização da experiência do colaborador. Em vez de políticas amplas e padronizadas, as empresas vão buscar jornadas mais flexíveis, desenvolvimento por trilhas individuais, programas de bem-estar sob medida e lideranças preparadas para lidar com diversidade, novas gerações e mudanças constantes. O foco deixa de ser apenas reter talentos e passa a ser nutrir talentos, oferecendo experiências que aumentem engajamento, vitalidade e potencial criativo. Além disso, práticas de aprendizado contínuo ganham força, porque a velocidade das transformações tecnológicas exige novas competências o tempo todo.”

No que diz respeito ao desenvolvimento humano de lideranças, ganham holofotes a empatia, comunicação clara, capacidade de dar feedback com qualidade, sensibilidade para



Fotografia: Daniel Thomas / Unsplash.

perceber sinais emocionais, visão sistêmica, além de habilidade para desenvolver talentos.

Já no campo da tecnologia, a tendência mais evidente é a aceleração da inteligência artificial aplicada ao negócio, com foco em eficiência, precisão e tomada de decisão baseada em dados. “As empresas e lideranças que souberem transformar dados em inteligência real terão vantagens tanto na produtividade, quanto na capacidade de identificar oportunidades antes da concorrência”, sublinha Prates.

Além disso, automação de processos, segurança digital e ferramentas colaborativas mais sofisticadas devem ganhar força, especialmente porque o modelo de trabalho híbrido tende a se consolidar. “É necessário ter em mente que

os líderes não precisam se tornar especialistas em tecnologia, mas é fundamental que compreendam o funcionamento das ferramentas, especialmente a inteligência artificial, análise de dados e automação. Isso envolve participar de workshops, testar novas soluções no dia a dia e aproximar-se das equipes de TI com abertura para aprender.”

## OTIMISMO SEM IDEALIZAÇÃO

Criar um cenário otimista para o ano que começa não significa idealizar o futuro ou ignorar dificuldades. Tendo em vista que 2026 terá um contexto desafiador, marcado globalmente por





Fotografia: Marcus Aurelius / Pexels.

instabilidades político-econômicas, o otimismo realista nasce justamente da coragem de enxergar o contexto como ele é e, ainda assim, escolher agir com lucidez, energia e propósito.

“

O ponto decisivo para 2026 está na relação entre capital humano e tecnologia.

”

Luiz Gonzaga Leal ressalta que o executivo não pode nem minimizar os efeitos das instabilidades político-econômicas, nem considerar que elas serão permanentes. Segundo ele,

olhar para a história é uma maneira de ampliar a reflexão e criar uma postura otimista e, ao mesmo tempo realista, focada em soluções. “Guerras, inflação e crises existem desde que o mundo é mundo. O Império Romano registrou expressiva inflação faz 2 mil anos, causada principalmente pela desvalorização da moeda, que se tornou cada vez mais comum para financiar os gastos militares, administrativos e sustentar seus domínios. A inflação seguida de uma crise econômica contribuiu para o enfraquecimento do império”.

Para Adriana Prates, é preciso entender as adversidades como parte de qualquer ciclo. “Quando o executivo incorpora essa ideia, reduz a frustração diante do inesperado e passa a trabalhar com margens de flexibilidade. Em vez de criar planos rígidos, cria cenários e alternativas possíveis e mantém o foco naquilo que está ao alcance. Isso amplia a sensação de



controle e permite respostas mais rápidas às mudanças.”

Outra ação importante é criar um ambiente onde a equipe tenha voz, participe das decisões e compartilhe aprendizados – o que torna o clima mais leve e resiliente. “Quando as pessoas sentem pertencimento e confiança, elas mesmas ajudam a construir soluções. Nesse tipo de cultura, o otimismo deixa de ser discurso e passa a ser experiência concreta.”

“

Clareza de propósito,  
aliada a hábitos de  
autocuidado, sustenta a  
motivação ao longo do ano.

”

Já Daniel Rezende, salienta que os líderes devem cultivar práticas de gestão que protejam a energia das pessoas e evitem ciclos de exaustão, algo que tende a se intensificar em períodos de disputas políticas e econômicas. “A melhor preparação para 2026 está menos na tentativa de controlar o ambiente externo e mais no fortalecimento das pessoas. Quando os líderes se desenvolvem e apoiam suas equipes com consistência, a organização se torna muito mais capaz de atravessar a incerteza e transformar instabilidade em oportunidade.” Também contribui muito cultivar práticas que renovam a própria vitalidade. Um líder

com boa energia física, mental e emocional consegue enxergar oportunidades mesmo em cenários complexos. A clareza de propósito, aliada a pequenos hábitos de autocuidado, sustenta a motivação ao longo do ano.

## RESOLUÇÕES X COMPROMISSO



Para que os planos saiam do papel, o primeiro passo é transformar intenções em compromissos concretos. Isso significa definir poucas metas, vinculadas ao propósito, seja ele profissional ou pessoal. “Partindo para a prática, é indicado criar pequenos rituais de disciplina que sustentem essas metas ao longo do ano. Pode ser reservar um horário semanal para o próprio desenvolvimento, dedicar momentos exclusivos para reflexão sobre a liderança ou estabelecer indicadores simples de progresso. Quando o executivo assume para si mesmo esse tipo de rotina, as metas deixam de ser apenas desejos e ganham consistência.”

Também é fundamental buscar apoio. Compartilhar objetivos com mentores, pares ou equipes aumenta o senso de responsabilidade e traz perspectivas que enriquecem as escolhas. Planos ganham vida quando são conversados, testados e acompanhados.

Para que os executivos consigam levar adiante os planos desenhados no início do ano, é essencial transformar intenção em método. O entusiasmo inicial costuma ser forte, mas ele só se sustenta quando encontra estrutura, disciplina e clareza de prioridades.

## COMO A DASEIN PODE APOIAR A SUA EMPRESA EM 2026

Há 30 anos no mercado, a Dasein pode apoiar executivos e empresas de forma decisiva por meio de duas especialidades que se tornam ainda mais estratégicas no próximo ano. Daniel Rezende destaca que a primeira delas é o recrutamento executivo, conduzido com uma abordagem profundamente humanizada. “Isso significa olhar além do currículo e compreender a trajetória, o propósito e a forma como cada líder se relaciona com pessoas e com o futuro do trabalho. Em um cenário pressionado pela tecnologia, esse olhar humano se torna essencial para identificar profissionais que unam visão digital, maturidade emocional e capacidade real de inspirar equipes.”

A segunda frente é o assessment de avaliação de potencial, que na Dasein combina metodologia científica rigorosa com sensibilidade na leitura do indivíduo. “Utilizamos instrumentos validados, análises comparativas e entrevistas estruturadas para mapear competências, estilo de liderança, capacidade de adaptação e potencial de crescimento. Ao mesmo tempo, valorizamos a história, os valores e a singularidade de cada profissional, o que torna o diagnóstico mais completo e

fiel. Essa combinação de ciência e humanidade oferece às empresas uma base sólida para decisões sobre desenvolvimento e sucessão.”

“

Criar um cenário  
otimista para o ano que  
começa não significa  
idealizar o futuro ou  
ignorar dificuldades.

”

Ao integrar recrutamento humanizado e assessment com rigor científico, ajudamos as organizações a formar equipes mais preparadas para os desafios tecnológicos e humanos que 2026 apresenta. A Dasein atua como parceira estratégica, conectando empresas a líderes verdadeiramente alinhados ao seu momento e oferecendo análises profundas que orientam decisões de longo prazo com segurança e clareza. Essa convergência entre método e sensibilidade é o que permite transformar incerteza em oportunidade.

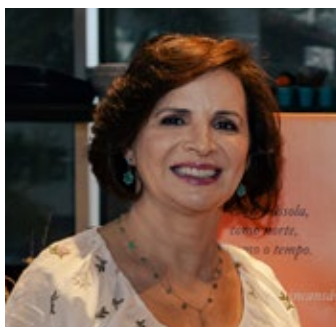
## Dicas práticas para colher resultados ao longo do próximo ano

**Organize em etapas.** Metas amplas precisam ser desdobradas em ações pequenas. Planos muito ambiciosos, quando não são quebrados em etapas concretas, rapidamente se tornam distantes e difíceis de acompanhar.

**Reserve tempo na agenda.** Executivos frequentemente se perdem em urgências, e as iniciativas estratégicas acabam empurradas para depois. Ao blindar horários semanais para projetos prioritários, a liderança protege o que é essencial e evita que o ano seja conduzido apenas por demandas externas.

**Busque apoio.** Compartilhar objetivos com mentores, pares ou equipes aumenta o senso de compromisso e cria um ambiente de troca, onde ideias amadurecem e obstáculos são discutidos com mais rapidez. Ninguém avança de forma consistente sem uma rede confiável.

**Revise o plano.** Expectativas e contextos mudam, e a flexibilidade deve fazer parte. Ajustar rotas não é sinal de falha, mas de maturidade. Executivos que acolhem essa dinâmica chegam ao fim do ano com resultados, não apenas com boas intenções.



*Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brasil.*

*Fotografia: Bia Braz*



*Daniel Rezende é diretor da Dasein EMA Partners Brasil.*

*Fotografia: Bia Braz*



*Luiz Gonzaga Leal é conselheiro da Dasein EMA Partners Brasil*

*Fotografia: Acervo pessoal*

## PENSAR SEM FRONTEIRAS

# O futuro da diversidade

*Como os Conselhos de Oportunidades e Inclusão da AESC têm apoiado empresas diante das incertezas*



As políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) estão enfrentando desafios e reavaliações estratégicas em diversas partes do mundo. Embora seus benefícios sejam comprovados cientificamente, tal cenário impõe questões em torno de suas práticas e seu futuro: como pensar a diversidade nas empresas em 2026?

Com o intuito de apoiar as lideranças diante das incertezas, a AESC - entidade que define os padrões internacionais de qualidade

para o setor executivo -, estabeleceu Conselhos Regionais de Oportunidades e Inclusão, do qual a Dasein EMA Partners Brasil faz parte. Com órgãos colegiados na América do Norte, América Latina, Europa, África, Ásia e Oriente Médio, os conselhos são compostos por membros experientes e comprometidos com o avanço da igualdade de oportunidades.

“Os conselhos enfatizam que equipes de liderança com origens e experiências diversas proporcionam vantagens competitivas men-

suráveis”, destaca Lynne Murphy-Rivera, diretora geral da AESC para as Américas. “Maior inovação, tomada de decisões aprimorada e resiliência organizacional são algumas das vantagens.”

## REDE DE EXPERIÊNCIAS

Segundo ela, os conselhos da AESC oferecem redes práticas de troca de experiências. “Com membros de empresas em diversos países, eles compartilham o que realmente funciona em diferentes contextos culturais e jurídicos, indo além da teoria e adotando abordagens práticas que respeitam as diferenças regionais, mantendo os princípios fundamentais.”

Rivera ressalta que os membros da AESC exercem uma influência única. “Eles moldam diretamente quem lidera as organizações, colocando mais de 100 mil executivos, por ano, em cargos de alta direção e em conselhos administrativos. Por meio do compromisso com a oportunidade e a inclusão, os integrantes dos conselhos defendem práticas baseadas em evidências junto aos clientes, desenvolvem listas de candidatos qualificados e ajudam os clientes a criar culturas onde todos os talentos possam contribuir.”

## AS RECONFIGURAÇÕES DA DEI

Para Cecília Besa, CEO da Testa Nova EMA Partners Chile, integrante do Conselho de Diversidade para a América Latina, o perí-

odo de incerteza global que a DEI atravessa, com diversas empresas reduzindo metas ou equipes dedicadas a ela, deve-se, em parte, a pressões políticas e jurídicas. “Isso não significa que a DEI acabou, mas que está sendo reconfigurada: menos slogans, mais justificativas estratégicas e jurídicas.”

“

Equipes de liderança com origens e experiências diversas proporcionam vantagens competitivas mensuráveis.

”

Mesmo sob pressão externa, a executiva ressalta que manter a inclusão oferece benefícios claros como melhor desempenho e inovação, graças a perspectivas diversas e equipes psicologicamente seguras. “Atração e retenção de talentos, especialmente das gerações mais jovens e perfis-chave, redução do risco reputacional e legal, crucial em mercados voláteis. Além de conexão comercial com diferentes mercados: clientes e comunidades são cada vez menos semelhantes à média histórica das empresas.”

Segundo ela, ao invés de impor cotas, é mais efetivo criar políticas de diversidade baseadas no mérito, com condições mais favoráveis. “É





Fotografia: Jason Leung / Unsplash.

importante reposicionar a diversidade e inclusão como uma vantagem competitiva, não um imperativo moral. Há evidências consistentes de que a diversidade e inclusão melhoram o desempenho, a inovação, a tomada de decisões e a gestão de riscos. Isso se traduz em produtividade, redução da rotatividade, atração de talentos, resiliência da reputação e relacionamentos mais próximos com os clientes.”

## UM OLHAR PARA A AMÉRICA LATINA

Cecília Besa explica que a América Latina possui uma característica singular: as lacunas

estruturais são mais visíveis, como gênero, classe social, etnia, deficiência, emprego informal. “Se a inclusão regride, o impacto é rapidamente sentido na coesão social, na disponibilidade de talentos e na legitimidade corporativa.”

“

Os membros AESC exercem uma influência única: moldam diretamente quem lidera as organizações.

”



Uma multinacional pode, inclusive, ter uma narrativa global, mas na América Latina ela precisa se adaptar à desigualdade socioeconômica, ruralidade, comunidades indígenas ou afrodescendentes. Não se trata de copiar o modelo americano ou europeu, trata-se de encontrar a solução por si só.

“

A DEI não acabou, mas  
está sendo reconfigurada.

Menos slogans, mais  
justificativas estratégicas  
e jurídicas.

”

“Em relação aos retrocessos em torno da DEI, o melhor antídoto não são as cotas, mas a meritocracia bem executada, com descrições de cargos claras, critérios objetivos, comissões diversas, treinamento sobre vieses e feedback documentado. Isso garante que a inclusão seja autossustentável, pois o talento emerge naturalmente.”

## IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

Besa defende a igualdade de oportunidades. “Não se trata de contratar mulheres apenas por serem mulheres. Trata-se de garantir pro-

cessos de seleção e promoção transparentes e imparciais, com acesso a todo o conjunto de talentos. Acredito na promoção de bons padrões de governança corporativa, como listas amplas de candidatos, critérios claros, avaliações comparáveis e equipes diversas sem cotas obrigatórias.”

A promoção de metas voluntárias e mensuráveis vinculadas aos negócios também foi citada pela executiva. “Uma lição aprendida em 2025 é que muitas empresas estão removendo os ‘números de DEI’ públicos, mas aquelas que melhor a apoiam a integram às metas de talentos e negócios de forma defensável. A ideia é sugerir indicadores internos ligados a disparidades de promoção, rotatividade por grupo, acessibilidade, clima organizacional.”

Besa reforça que é valioso garantir ambientes livres de preconceito e implementar ações para pessoas com deficiência, programas de estágio, bolsas de estudo, parcerias com universidades regionais, programas de reinserção profissional após a licença-maternidade, requalificação para funcionários com mais de 45 anos. “Nesse sentido, podemos atuar como uma ponte para que isso se torne um padrão da empresa, e não uma agenda ideológica”.

## DESACELERE

### Viver com presença

*Como a consciência e a psicoterapia existencial humanista podem abrir caminhos para o bem-estar em um mundo adoecido pela pressa.*

Vivemos dias em que a mente raramente repousa. Pulamos de tarefa em tarefa, cercados por informações, distrações e demandas que parecem não ter fim. O presente se dissolve em lembranças que nos puxam para trás e em expectativas que nos empurram para frente. Muitas vezes, não percebemos que estamos respirando, caminhando ou sentindo. Essa ausência silenciosa tem adoecido o mundo. Depressão e ansiedade já alcançam proporções epidêmicas, impactando todas as idades.

É nesse contexto que a prática da consciência surge como um gesto simples e, ao mesmo tempo, transformador. Também chamada de atenção plena, ela convida a observar o instante sem julgamentos, a acolher pensamentos e emoções sem lutar contra eles. Ao respirar conscientemente, percebemos o ar entrando e saindo, notamos sensações sutis do corpo e reconhecemos que somos capazes de estar aqui. É um retorno delicado ao agora, um antídoto contra a dispersão e o automatismo que nos afastam de nós mesmos.

A consciência também pode estar em gestos cotidianos, como saborear uma refeição sem distrações ou caminhar sentindo o chão sob os pés. Cada ato, quando vivido com presença, se torna oportunidade de encontro consigo e com a vida. Esse é o coração da prática: um estado de abertura e curiosidade diante do momento presente, onde não é preciso corrigir nada, apenas estar.

#### O aqui e agora

Se a consciência nos devolve ao agora, a psicoterapia existencial humanista nos lembra da responsabilidade de sermos autores da própria vida. Para Fritz Perls, criador da Gestalt-terapia, a experiência imediata é o solo fértil da mudança. Viver plenamente o “aqui e agora” é permitir que pensamentos, emoções e sensações sejam reconhecidos sem interrupção. Nesse processo, emerge a awareness: a consciência ampliada que integra corpo, mente e ambiente. Quando essa awareness se interrompe, surgem sintomas e sofrimentos.

Carl Rogers, fundador da Abordagem Centrada na Pessoa, acrescenta a esse quadro a força da relação terapêutica. Para ele, o crescimento humano acontece quando o indivíduo encontra um espaço seguro, marcado por empatia, aceitação incondicional e autenticidade. Esses três elementos, tão simples e ao mesmo tempo tão raros, permitem que a pessoa se veja sem máscaras e descubra em si a tendência natural à atualização, à realização do próprio potencial. Rogers acreditava que, ao sermos recebidos como somos, despertamos nossa capacidade de mudança.



## Quando dois caminhos se encontram

Ao aproximar a prática da consciência da psicoterapia existencial humanista, abre-se um campo de possibilidades profundas. Ambas partem da valorização do presente. Ambas reconhecem que o ser humano não é um conjunto de sintomas, mas uma totalidade em constante construção. Ao respirar com atenção, a pessoa aprende a acolher sua experiência sem julgá-la. Ao ser ouvida com empatia, encontra coragem para enfrentar sua liberdade e suas escolhas. É nesse encontro que a dor pode se transformar em aprendizado e a angústia em oportunidade de crescimento.

Na clínica gestáltica, exercícios de presença, como a observação da respiração ou o contato com as sensações corporais, são recursos para recuperar a awareness. Na Abordagem Centrada na Pessoa, a escuta do terapeuta funciona como espelho em que o paciente se reconhece. Em ambas, a consciência se revela como fio condutor que une prática e relação, corpo e palavra, instante e sentido.

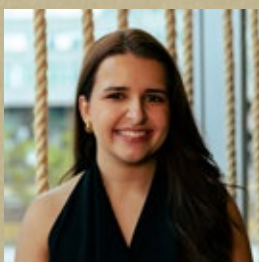
## Mais que técnica, um modo de viver

Falar em consciência e psicoterapia existencial não é falar apenas de intervenções clínicas. É falar de um modo de estar no mundo. Um modo em que a liberdade não é evitada, mas assumida; em que a angústia não é silenciada, mas reconhecida como parte inevitável da vida. É compreender que cada escolha traz riscos, mas também a possibilidade de viver de forma mais autêntica.

Essa integração nos convida a olhar para a saúde mental não como ausência de sintomas, mas como presença de sentido. Estar consciente é reconhecer pensamentos automáticos e emoções difíceis sem deixar que definam quem somos. É permitir que o sofrimento seja atravessado, e não negado, até que dele surja crescimento. É aceitar que o humano é incompleto, mas sempre em movimento, sempre em processo.

## Um chamado à presença

Este texto nasce da inquietação com a crescente crise de saúde mental, mas também de uma esperança. A esperança de que, ao cultivar consciência e ao assumir a liberdade de existir, possamos reencontrar serenidade em meio ao caos. É um chamado pessoal e coletivo: que possamos respirar, sentir, escolher e viver com autenticidade. A vida não pede perfeição. Ela pede coragem para estar presente. Pede a humildade de aceitar o inacabado, a leveza de perceber que até a angústia pode ser uma mestra, e a ternura de reconhecer que cada instante é suficiente em si mesmo. Talvez seja essa a lição maior da consciência: mostrar que não precisamos correr atrás da vida, porque ela já está acontecendo, aqui e agora, em cada respiração.



*Rebeca Prates é psicóloga e analista de recrutamento executivo da Dasein EMA Partners Brasil.*

**dasein**



A PROUD MEMBER OF  
 **AESC**

[www.dasein.com.br](http://www.dasein.com.br) | [comunicacao@dasein.com.br](mailto:comunicacao@dasein.com.br)



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

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

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



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