

A nova era de protagonismo dos 50+

Com a ampliação da longevidade e qualidade de vida, profissionais acima dos 50 anos estão redefinindo a força de trabalho no Brasil.

 **dnews**
A N O 17

EDIÇÃO FEVEREIRO / MARÇO 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

CONTEÚDO

Conceito Gráfico: Thiago Colares

Redação e edição: Aline Ferreira

Diagramação: Fabiana Ferraresi

CONTATO

Avenida Raja Gabágliã . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31. 3110 3205

E-mail: dasein@dasein.com.br

www.dasein.com.br

.04

ALÉM DO FIT

Como a união entre “fit cultural” e “cultural add” podem impulsionar o conflito produtivo nas empresas.

.08

APRENDENDO COM JULIANA GOES

Pioneira em conteúdo digital sobre inteligência emocional, Goes compartilha um olhar lúcido sobre os desafios contemporâneos.

.14

PROTAGONISMO 50+

Com o crescimento da longevidade, profissionais acima dos 50 anos redefinem o envelhecimento como uma fase ativa, saudável e próspera.

.18

INOVAÇÃO

Em bate-papo com a consultora Ana Catarina Lima Silva, abordamos o crescente uso de IA e o que as lideranças podem fazer para evitar perdas significativas no futuro.

.26

PENSAR SEM FRONTEIRAS

A CEO da EMA Partners Itália, Clara Vitalini, fala do papel consultivo do executive search e os diferenciais que só essa abordagem pode trazer às empresas.

.30

LEVEZA É O NOVO LUXO

Em artigo exclusivo para o Desacelere, a palestrante Maryana com Y destaca que luxo, hoje, não é agenda cheia. É cabeça disponível.

LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES

Além do fit: como o conflito produtivo atua na evolução de pessoas e empresas



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

A busca por adaptação acompanha o ser humano desde a pré-história. Está na luta por sobrevivência em ambientes extremamente hostis, no período evolutivo; ou, guardadas as devidas proporções, faz parte dos relacionamentos contemporâneos, o que inclui a esco-

lha de parceiros, amigos e, claro, o ambiente de trabalho. Não dá para negar que as formas pelas quais nos relacionamos (pautadas por afinidades culturais e comportamentais) refletem uma estratégia ancestral de proteção, aliança e melhor adaptação.

Essa brevíssima passagem, que conecta um passado remoto ao hoje, dá o tom de quão complexo e desafiador é vencer a nossa tendência de buscar adequação - e não a diferença. Fazendo um recorte para a vida profissional, não à toa o “fit cultural” reinou soberano nos processos seletivos. Não quero dizer que agora que ele caiu por terra, embora seja essencial colocar uma lupa no que seria esse “fit”: o que está por trás das suas conexões?

Por muito tempo, o conceito de “fit cultural” esteve ligado à similaridade de valores. Ora para reduzir conflitos, ora para acelerar a integração dos profissionais. O problema surge quando esse conceito passa a ser interpretado como similaridade de comportamento, trajetória ou jeito de se pensar.

Ao formar equipes muito homogêneas, a empresa corre o risco de perder a diversidade cognitiva. Times que pensam parecido tendem a concordar mais, questionar menos e repetir padrões, mesmo quando o contexto muda. Isso aumenta o risco de decisões pobres, inovação limitada e dificuldade de enxergar sinais de mudança no mercado.

CONFLITO PRODUTIVO

A homogeneização costuma gerar também uma falsa sensação de harmonia. O conflito produtivo, que é essencial para boas decisões, dá lugar a consensos rápidos e pouco profundos. Em ambientes assim, pessoas com ideias divergentes se inibem, não por falta de qualidade, mas por não “combinarem” com o jeito dominante do grupo.

Outro risco é o distanciamento da realidade externa. Empresas homogêneas tendem a se desconectar de clientes, da sociedade e até de seus próprios colaboradores, especialmente em mercados diversos e em transformação. No longo prazo, isso compromete a capacidade de adaptação e a sustentabilidade do negócio.

Quando o “fit cultural” é confundido com padronização, ele deixa de proteger a cultura e passa a empobrecê-la. É nesse ponto que o debate sobre “cultural add” se torna não apenas relevante, mas estratégico, já que ele parte de uma premissa importante: culturas organizacionais saudáveis não são estáticas, elas evoluem.

Não é uma oposição simplista ao “fit cultural”, nem uma tendência passageira. Ao buscar profissionais que tragam novas perspectivas, experiências de vida e formas de pensar, a empresa amplia seu repertório coletivo e aumenta sua capacidade de aprender, inovar e se adaptar a contextos mais complexos.

“

É desafiador vencer
a nossa tendência de
buscar adequação – e não
a diferença.

”

Para citar um exemplo, unir pessoas de idades, gêneros e etnias diferentes é importante, não só por ampliar a representatividade, mas por trazer experiências sociais distintas. A diversidade etária contribui para equilibrar velocidade e profundidade, inovação e prudência. A diversidade de gênero amplia a qualidade das decisões, especialmente em temas que envolvem pessoas, consumo e gestão de riscos. A diversidade étnica e social traz visões menos homogêneas sobre mercado, cliente e sociedade, reduzindo vieses e cegueiras organizacionais.

Contudo, do ponto de vista do negócio, ganham ainda mais força quando combinadas com diversidade de trajetórias profissionais, formações, histórias de vida e experiências em contextos diferentes de poder, crise e transformação.



Fotografia: Israel Andrade / Unsplash.

Dito isso, o “cultural add” só funciona quando existe um núcleo cultural claro e bem definido. Não se trata de contratar qualquer diferença – mas aquela que gere o conflito produtivo, ao incorporar pessoas que compartilhem valores essenciais, como ética, responsabilidade e compromisso com resultados, ao mesmo tempo em que tensionem hábitos, práticas e modelos mentais já cristalizados.

O “ADD” NÃO SUBSTITUI O “FIT”

O “cultural add” é uma escolha potente, mas exige intencionalidade. Não substitui o “fit cultural”, ele o aprofunda. O melhor caminho consiste no equilíbrio entre as duas abordagens, já que não são conceitos opostos, mas complementares, quando bem compreendidos e aplicados com critério.

Enquanto o “fit” funciona como um filtro de valores inegociáveis, como ética, respon-

sabilidade e compromisso com resultados, o “add” entra como um elemento de evolução. É ele que desafia padrões, amplia repertórios e evita que a cultura se torne autorreferente. Na prática, isso significa buscar profissionais que compartilhem os valores centrais da organização, mas que pensem diferente, tenham trajetórias diversas e tragam questionamentos relevantes sobre o jeito atual de fazer as coisas.

“

Profissionais com novas perspectivas, ampliam o repertório coletivo e a capacidade de aprender.

”

Nesse sentido, contar com empresas especializadas em executive search é uma boa alter-

nativa. A Dasein, por exemplo, não apenas preenche posições, mas apoia as organizações a refletirem sobre o tipo de liderança e de diversidade que realmente agregam valor ao negócio. Uma consultoria experiente consegue traduzir cultura em critérios objetivos, desafiar vieses inconscientes e apresentar candidatos que, ao mesmo tempo, se alinham aos valores e expandam o pensamento da empresa.

COMO SUSTENTAR A DIFERENÇA

A diversidade de pensamentos não se sustenta apenas com boas contratações. Ela depende, sobretudo, da forma como as lideranças conduzem o dia a dia das equipes. O primeiro ponto é criar segurança psicológica. Pessoas só expressam ideias divergentes quando percebem que não serão punidas, ridicularizadas ou marginalizadas. Isso exige líderes que escutem, façam perguntas, acolham o dissenso e não confundam discordância com deslealdade.

Outro fator central é o exemplo da liderança. Quando líderes demonstram abertura para rever opiniões, admitir erros e aprender com o time, sinalizam que a pluralidade é desejada e não apenas tolerada. A diversidade se enfraquece rapidamente quando a palavra final é sempre a mesma ou quando há respostas prontas para tudo.

Também é importante estruturar espaços de diálogo. Reuniões, rituais de decisão e proces-

sos de feedback precisam ser desenhados para incluir vozes diferentes, e não apenas as mais rápidas ou dominantes. Em equipes diversas, o silêncio muitas vezes indica exclusão, não consenso.

“

Não se trata de
contratar qualquer
diferença – mas aquela
que gere o conflito
produtivo.

”

Além disso, as lideranças devem desenvolver competência para mediar conflitos produtivos. Diferença de pensamento gera tensão, e isso é saudável quando bem conduzido, quando a divergência vira aprendizado e boas decisões, e não disputa de poder ou desgaste relacional.

Manter a diversidade de pensamentos é um exercício contínuo da liderança consciente. Não se trata de permitir que todos pensem diferente o tempo todo, mas de criar um ambiente em que pensar diferente seja possível, seguro e útil para o negócio.

APRENDENDO COM JULIANA GOES

**“Mudar a forma de se olhar
começa por reconhecer o
próprio repertório”**



Fotografia: Divulgação.

Em um mundo de comparações intermináveis, que afeta sobretudo as mulheres, Juliana Goes surgiu como um farol: pioneira na produção de conteúdo digital com foco em autoconhecimento e inteligência emocional, ela despertou novas formas de se olhar - me-

nos para as falhas e mais para as competências. Empresária, influencer e palestrante, ela compartilha, com a Dnews, uma visão lúcida sobre os desafios contemporâneos e fala sobre a sua atuação como mentora de executivas.

A sobrecarga mental e o esgotamento emocional são queixas frequentes entre os profissionais. Segundo estudo da VR, publicado no Valor Econômico, em 2025 houve aumento de 136% no número de afastamentos ligados a esses problemas. Por mais que se fale no tema, os dados continuam alarmantes. O que falta para mudar esse cenário?

Informação já temos, mas leva tempo para ajustar uma cultura tão enraizada em valores contraditórios. Hoje o mundo fala de saúde mental, mas continua premiando quem ultrapassa limites. Fala de bem-estar, mas mantém agendas impossíveis, excesso de urgência e uma cultura que confunde disponibilidade constante com comprometimento.

Existe um descompasso claro entre discurso e prática. Enquanto performance continuar sendo medida apenas por volume, velocidade e presença ininterrupta, o esgotamento continuará sendo tratado como um efeito colateral aceitável.

Mudar esse cenário exige revisar o modelo de sucesso. Não se trata de produzir menos, mas de produzir melhor. Com mais clareza, foco e respeito aos limites humanos. Vivemos com tantos estímulos a todo tempo, isso também causa sobrecarga. Saúde mental não deveria ser vista como benefício. É base estrutural para qualquer organização que queira longevidade.

Quando se fala em sobrecarga mental e emocional, as pesquisas mostram que as mulheres são ainda mais afetadas, incluín-

do as que têm cargos de liderança. Pensando nas executivas, quais caminhos elas podem seguir para superar tais desafios?

Para as mulheres, o desafio costuma ser mais complexo porque muitas carregam múltiplos papéis ao mesmo tempo, quase sempre com uma régua interna mais rígida do que a externa. O primeiro caminho é parar de normalizar o excesso. Muitas executivas acreditam que o cansaço constante é sinal de comprometimento, quando na verdade é um alerta do corpo e da mente.

“

O mundo fala
de saúde mental, mas
continua premiando quem
ultrapassa limites.

”

Outro ponto importante é sair da lógica do “dou conta de tudo sozinha”. Pedir apoio, estruturar rede, delegar com clareza e redefinir prioridades não diminui autoridade, fortalece. E talvez o mais delicado: não se confundir com o cargo. Quando a identidade está totalmente colada à função, qualquer pressão vira ameaça. Separar quem você é do que você faz é fundamental para liderar com consistência sem adoecer.

Na sua atuação como mentora, você destaca que não é necessário escolher entre força e leveza. Por outro lado, não é simples alcançar esse equilíbrio. Qual seria o primeiro passo? Poderia compartilhar com as nossas leitoras?

O primeiro passo, ao meu ver, é compreender que força não é rigidez e leveza não é fragilidade.

Muitas mulheres foram ensinadas a endurecer para serem levadas a sério. Outras acreditam que precisam suavizar demais para não parecerem ameaçadoras, para serem aceitas e aprovadas. Esse jogo cansa e desconecta demais das nossas potencialidades e de quem realmente somos.

A harmonia começa quando a liderança nasce dessa somatória: clareza de valores, limites bem definidos e responsabilidade emocional. Quando isso está organizado, a força aparece como firmeza e a leveza como inteligência relacional.

Lideranças maduras não gritam nem se encolhem. Elas sustentam decisões difíceis sem perder humanidade. Isso vai além de performance, é treino interno e como gosto de dizer “musculatura emocional”.

É fundamental mudar a forma de se olhar. Esse “chamado” que você faz para as mulheres está ligado a problemas frequentes, como a síndrome da impostora, medo de ser julgada e um sentimento constante de insuficiência. Poderia falar mais sobre isso? Como elas podem mudar a forma como se veem?

Esses sentimentos não surgem do nada. Eles são construídos ao longo de anos de comparação, validação externa e uma ideia distorcida de perfeição. Eu mesma estive lá, quase uma vida toda presa ao papel da boa moça, da agradável.

Mudar a forma de se olhar começa por reconhecer o próprio repertório. Experiência, entregas, decisões difíceis, trajetórias atravessadas. Muitas mulheres conhecem profundamente suas falhas, mas têm dificuldade de nomear suas competências. Costumo começar minhas palestras com a seguinte provocação: “quem é você além de suas credenciais?”.

“

Lideranças maduras
não gritam nem se
encolhem. Elas sustentam
decisões difíceis sem
perder humanidade.

”

Outro ponto importante é entender que insegurança não significa incapacidade. Muitas vezes, significa consciência. A diferença está no que se faz com isso: se paralisa ou se move apesar do medo.

Quando a mulher deixa de se perguntar “será que eu sou suficiente?” e passa a perguntar “o que eu posso construir com o que eu já sou?”, algo se reorganiza internamente e um mundo de possibilidades se abre.



Fotografia: Ahmet Sali / Unsplash.

Você é uma inspiração para milhares de mulheres que se tornaram protagonistas da própria vida. Certamente você se inspira em outras referências. Quais são as suas inspirações e por quê?

Minhas inspirações mudaram com o tempo, conforme eu também revi valores e meu próprio modelo de sucesso. Hoje me inspiram mulheres que não precisam provar valor o tempo todo. Mulheres que constroem com consistência, atravessam ciclos longos, sustentam escolhas difíceis e preservam integridade interna.

Oprah, Louise Hay, Mel Robbins, Brene Brown, minha mãe dona Nadja, são grandes inspirações para mim. No mais, busco como fonte de sabedoria, autoras, pensadoras, líderes espirituais, empresárias, mães e mulheres que entendem que sucesso sem saúde não é sucesso.

Também me inspiram pessoas que sabem viver bem os bastidores, não apenas os palcos, pessoas que mostram as nuances da vida real, com desafios e aprendizados. Que têm coragem de rever rotas, respeitar o próprio tempo e crescer sem se violentar no processo.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

Autenticidade, confiança e potência marcam uma nova era protagonizada pelos 50+



Fotografia: Richard Jaimes / Unsplash.

O Brasil está envelhecendo. Até 2030, o país que é historicamente conhecido como uma “nação jovem” terá a quinta maior população idosa do mundo - o número de pessoas acima dos 60 anos ultrapassará o de crianças e adolescentes de até 14 anos. A projeção, realizada em pesquisa do IBGE, já se faz notar no mercado de trabalho e na sociedade - com ares positivos, é bom lembrar.

Prova disso é o crescente protagonismo de profissionais acima dos 50 anos. Protagonismo este que ultrapassa o ambiente corporativo e chega, cada vez mais, aos círculos sociais, impulsionado pela internet, ao audiovisual e publicidade (mesmo que de forma mais lenta nessa área).

Entre 2023 e 2024, para fazer um recorte nas empresas, houve um aumento de 8,8% na contratação de profissionais dessa faixa etária, segundo o Ministério do Trabalho. Movimento que tem refletido diretamente na economia e nos fatores estruturais e culturais da sociedade, como destaca a CEO da Dasein EMA Partners Brasil, Adriana Prates.

“As empresas estão sendo obrigadas a lidar com uma força de trabalho mais longeva, e isso naturalmente desloca o olhar também para a liderança. Ignorar profissionais 50+ passou a ser, além de injusto, pouco inteligente do ponto de vista de negócio, sobretudo em um ambiente corporativo cada vez mais complexo.”

De acordo com ela, as múltiplas crises simultâneas, tecnológicas, geopolíticas, climáticas e

humanas exigem mais dos cargos estratégicos. “Lidar com adversidades vai além de velocidade ou domínio técnico. Pede repertório, leitura de contexto, capacidade de decisão sob pressão e visão de longo prazo. Competências que costumam vir da experiência acumulada.”

POTENCIAL NÃO É SINÔNIMO DE JUVENTUDE

Diante de um contexto econômico e social cada vez mais incerto, Prates chama atenção para o conceito de potencial - que anda em revisão no ambiente corporativo. “Por muito tempo, potencial foi confundido com juventude. Hoje, parte das organizações entende que potencial também é a capacidade de sustentar resultados ao longo do tempo, formar sucessores, atravessar ciclos e lidar com ambiguidade. São atributos em que profissionais mais experientes tendem a se destacar.”

“

Ignorar profissionais 50+
passou a ser, além de
injusto, pouco inteligente.

”

Outro ponto relevante é o impacto da longevidade na carreira. Muitas lideranças estão compreendendo que, se as pessoas vão trabalhar até mais tarde, faz sentido aproveitar esse

capital intelectual em posições de maior valor agregado, e não restringi-lo a funções de bastidor ou empurrá-lo precocemente para fora do mercado.

DIFERENCIAL MAIS DISPUTADO

Com tal mudança cultural em curso e a diversidade etária galgando espaço como vantagem competitiva, chama atenção a importância do repertório comportamental e, em especial, da maturidade decisória - um dos diferenciais dos executivos mais disputados em 2026.

“Quando falo em maturidade decisória, me refiro à capacidade de decidir bem em contextos complexos e de alta pressão, considerando não apenas o resultado imediato, mas as consequências no médio e longo prazo. É a diferença entre decidir rápido e decidir com profundidade”, esclarece Adriana Prates.

Essa maturidade envolve alguns elementos centrais: a leitura de contexto, que permite entender o que está em jogo para além do problema aparente. A capacidade de lidar com paradoxos, sustentar decisões impopulares quando necessário e, ao mesmo tempo, revisar rotas sem apego ao próprio ego. E também o discernimento para saber quando agir e quando esperar, algo cada vez mais raro em ambientes obcecados por velocidade.

“A maturidade decisória não está automaticamente ligada à idade, mas é inegável que a experiência favorece esse tipo de competência.

Profissionais 50+ tendem a ter atravessado mais ciclos de negócio, crises, mudanças e dilemas éticos, o que amplia o repertório emocional e cognitivo para a tomada de decisão.”

“

A experiência dos seniores traz densidade, visão sistêmica e uma sensibilidade que só o tempo constrói.

”

O ponto central é que maturidade decisória não se constrói apenas com conhecimento técnico ou exposição a novidades, mas com vivência, reflexão e responsabilidade sobre decisões tomadas ao longo do tempo. Em um cenário como o que se desenha para 2026, em que erros custam caro e decisões têm efeitos sistêmicos, esse tipo de maturidade tende a se tornar um diferencial cada vez mais valorizado, independentemente da idade, mas frequentemente mais presente em profissionais com trajetórias mais longas.

BARREIRAS CULTURAIS

Por mais que a consciência sobre o potencial dos profissionais 50+ tenha crescido, o caminho ainda é longo para dissolver as barreiras do preconceito etário. Ainda prevalece o



Fotografia: RDNE / Pexels.

senso comum de que profissionais maduros têm mais resistência a aprender, não só sobre novidades da tecnologia, mas sobre as novas formas de se trabalhar, e têm menor produtividade.

“Estigmas que pesam nos processos de contratação e continuam sendo um atalho mental comum, especialmente em empresas muito orientadas por velocidade e novidade”, observa Prates. Contudo, segundo ela, é importante dizer que essas não são barreiras reais, e sim barreiras culturais. “Na prática, o que vemos é que a capacidade de aprender não está diretamente ligada à idade, e sim à curiosidade, ao repertório e ao contexto. Muitos profissionais 50+ aprenderam a se reinventar várias vezes ao longo da carreira, atravessaram mudanças

tecnológicas profundas e desenvolveram uma habilidade essencial hoje: aprender continuamente.”

Quanto à produtividade, o equívoco costuma estar na forma como ela é medida. Em cargos estratégicos, produtividade não é quantidade de horas ou velocidade de entrega, mas qualidade de decisão, redução de retrabalho, leitura de risco e impacto no longo prazo. Sob esse critério, profissionais mais experientes frequentemente entregam mais, com menos desperdício.

“Ainda assim, há outras barreiras relevantes. Uma delas é o custo percebido, já que profissionais seniores costumam ter remunerações mais altas. Outra é o receio de choque cultu-

ral, especialmente em empresas jovens ou em times liderados por gestores mais novos, que ainda não desenvolveram maturidade para liderar gerações diferentes.”

“

Boa parte das barreiras
nas relações
intergeracionais está
ligada à escuta.

”

O principal obstáculo não está na capacidade dos profissionais 50+, salienta Adriana Prates, “mas na dificuldade das organizações em revisar seus modelos mentais sobre aprendizado, produtividade e liderança. Enquanto isso não mudar, o etarismo segue operando, mesmo em ambientes que se dizem modernos e inclusivos.”

SE HÁ DÚVIDA: TESTE

Para empresas que ainda questionam a contratação de profissionais 50+, Adriana Prates aconselha que as perguntas tenham outro foco: menos sobre a idade dos profissionais e mais sobre o custo das decisões que estão deixando de tomar bem. “O preconceito etário é reflexo de modelos mentais antigos, que associam inovação à juventude e experiência a rigidez. Em ambientes complexos, essa lógica cobra

um preço alto, seja em decisões apressadas, re-trabalho, erros evitáveis ou dificuldade de sustentar resultados no tempo.”

Também é fundamental olhar para a diversidade etária com o mesmo grau de seriedade com que se olha para outros tipos de diversidade. Não se trata de filantropia ou de agenda social, mas de inteligência organizacional. Times homogêneos tendem a pensar igual, errar mais e aprender menos.

“Meu convite é simples: testem. Coloquem profissionais 50+ em processos relevantes, observem a qualidade das decisões, o impacto no time e os resultados no médio prazo. Em muitos casos, a resistência cai não por convencimento teórico, mas pela evidência prática”.

AVANÇOS E DESAFIOS

Fazendo uma análise do mercado a partir dos processos de executive search conduzidos pela Dasein nos últimos 10 anos, nota-se uma evolução na abertura a candidatos mais maduros por parte das empresas/clientes. “No entanto, o etarismo segue presente, muitas vezes de forma silenciosa, influenciando decisões mesmo quando não aparece explicitamente como critério. Em muitos processos, a abertura aos profissionais 50+ só acontece quando a empresa enfrenta um cenário de maior complexidade, necessidade de reorganização ou quando já testou outras alternativas e percebeu que precisava de um nível mais alto de maturidade e repertório”, conta Adriana Prates.

Na prática, ainda se observa uma preferência por candidatos mais jovens em contextos de crescimento acelerado, transformação digital ou renovação cultural, mesmo quando esses desafios exigiriam, paradoxalmente, mais experiência e leitura de contexto. “Há também um limite etário implícito que persiste. Profissionais na faixa dos 50 e poucos anos começam a ser considerados ‘no topo’ da curva, como se estivessem mais próximos do fim da carreira do que de uma nova fase de contribuição, o que reduz o número de oportunidades, especialmente em processos mais competitivos.”

“

Existe uma serenidade
em quem já viveu diferentes
ciclos profissionais que
ensina muito.

”

DIVERSIDADE NO DNA

Já na Dasein, o encontro entre gerações não é exceção, é parte da identidade da empresa, como relata seu diretor, Daniel Rezende. Convivem no mesmo espaço profissionais muito jovens, recém-formados e consultores com mais de 70 anos, o que cria um ambiente vivo, provocador e em constante aprendizado. “A experiência dos seniores traz densidade,

visão sistêmica e uma sensibilidade que só o tempo constrói. As gerações mais novas desafiam, atualizam repertórios e ampliam o olhar para novas linguagens, tendências e formas de trabalhar. Para os nossos clientes, esse encontro se traduz em soluções mais completas. Conseguimos unir inovação com consistência, velocidade com reflexão e visão de futuro com respeito à história e à cultura das organizações”, ressalta o dirigente.

Segundo Rezende, os profissionais mais jovens contribuem fortemente com agilidade, experimentação, novas formas de colaboração e uma relação mais natural com o erro como parte do aprendizado. Já os profissionais 50+ trazem repertório, leitura de contexto, visão de longo prazo e competências essenciais, como comunicação, tomada de decisão e gestão de conflitos. “Há também um intercâmbio muito rico em temas como ética, propósito, sustentabilidade e liderança. Quando essas visões se encontram, as empresas ganham mais equilíbrio, profundidade e capacidade de fazer escolhas melhores.”

O VALOR DAS TROCAS INTERGERACIONAIS

Para Luzete Campolina, gerente de Gente e Gestão do Grupo Itatiaia e consultora parceira da Dasein, encontros e desencontros de gerações sempre foram temas importantes para as organizações, permeados pelo contexto de cada época. “Talvez por isso a tecnologia seja algo que vem em primeiro lugar no cenário atual. Acredito, no entanto, que ela é apenas



Fotografia: Marcus Aurelius / Pexels.

a ponta do iceberg, já que as trocas mais ricas acontecem em dimensões menos técnicas e mais humanas e estratégicas. Quando essas perspectivas se encontram, o que emerge não é uma disputa geracional, mas um aprendizado mútuo: jovens aprendem a dar profundidade às suas ideias e seniores aprendem a dar velocidade e frescor às suas decisões.”

Ela defende que a verdadeira riqueza não está em categorizar as pessoas, mas em integrar as diferentes habilidades e visões para resolver problemas de forma mais criativa e eficaz. “Profissionais 50+ podem, por exemplo, ensinar os mais jovens a desenvolver resiliência e a lidar com as frustrações do mundo corporativo, a gerenciar conflitos e manter a calma sob pressão. Já as gerações mais novas, que trazem para o ambiente de trabalho uma consciência sobre a importância da inclusão, da singulari-

dade e do respeito às diferenças, podem enriquecer o debate e as práticas da empresa.”

Por mais ricas que sejam as interações entre profissionais de diferentes gerações, criar essas conexões nem sempre é simples, o que exige a atenção especial da liderança. Segundo Campolina, as organizações precisam estimular a interação e mudança de modelos mentais, como a ideia de que jovens são “imaturos” ou que profissionais 50+ são “resistentes à mudança”. Para isso é necessário que as relações sejam horizontais, estruturadas e legitimadas pelas lideranças. “Todos, independentemente da idade, devem se sentir seguros para expressar ideias, fazer perguntas e até mesmo admitir não saber algo. Isso começa com a liderança, que deve combater ativamente o etarismo e promover o respeito.”

Para Jéssica Lima, gerente de projetos da Dasein e representante dos millennials, boa parte das barreiras nas relações intergeracionais está ligada à escuta, ou melhor, a falta dela. “Quando existe espaço para conversar sem a necessidade de convencer o outro, a troca flui melhor. Nesse cenário, o papel da liderança é fundamental, pois ajuda a criar um ambiente seguro, onde opiniões são valorizadas e a troca de aprendizados é vista como inteligência e oportunidade de crescimento. Assim, experiências se somam a novas perspectivas, fortalecendo decisões, inovando processos e construindo relações mais colaborativas. Quando ouvir passa a ser tão importante quanto falar, o ambiente de trabalho se torna mais humano, produtivo e preparado para os desafios do presente e do futuro.”

De acordo com ela, o aprendizado mais valioso nas trocas com profissionais 50+ foi entender que nem tudo precisa ser imediato e nem tudo precisa tirar o nosso sono. “Aprendi a respeitar o tempo das decisões e a perceber que carreira se constrói com constância, não só com intensidade. Existe uma serenidade em quem já viveu diferentes ciclos profissionais que ensina muito sobre postura, responsabilidade e reputação. Isso muda a forma como me posiciono: menos pressa para provar e mais foco em sustentar entregas e relações ao longo do tempo.”

Jéssica Lima acredita que, em geral, os jovens não esperam conhecimentos técnicos dos mais seniores, porque isso hoje é facilmente acessível. “O que buscamos é referência. Queremos entender como alguém construiu uma

trajetória sólida, como lidou com mudanças, frustrações e reinvenções. No meu caso, o que mais desejo aprender com a geração 50+ é como manter relevância sem perder identidade, como equilibrar ambição com bem-estar e como continuar curioso e aberto ao novo, mesmo depois de muitos anos de experiência.”

“

Ver que as empresas
estão começando a
valorizar a longevidade é
um sinal de esperança.

”

Luzete Campolina lembra que um modelo que tem se mostrado extremamente eficaz é a mentoria reversa. A lógica é simples e poderosa: inverte-se o fluxo tradicional de mentoria. Profissionais mais jovens atuam como mentores de colaboradores mais experientes e, geralmente, de alta liderança. “Embora tenha começado com foco em tecnologia e mídias sociais, hoje a mentoria reversa abrange temas como novas tendências de consumo, sustentabilidade, diversidade e inclusão, e até mesmo o comportamento e as expectativas da Geração Z”.

Os 50+ ganham uma visão atualizada do mundo, compreendem melhor as novas gerações de consumidores e colaboradores, e se tornam mais abertos à inovação e os jovens desenvolvem habilidades de liderança, ga-

nam visibilidade na organização, compreendem melhor a visão estratégica do negócio e se sentem mais engajados e valorizados. E a empresa acelera a transformação digital e cultural, quebra hierarquias, promove a inclusão e cria uma cultura de aprendizado contínuo. Grandes empresas como a General Electric, que foi pioneira no conceito, e a Google utilizam esse modelo para garantir que suas lideranças permaneçam conectadas com a vanguarda do mercado e da sociedade.

EXEMPLO PARA AS FUTURAS GERAÇÕES

O crescente protagonismo de profissionais 50+ em uma variedade de cargos, para além

da alta liderança, carrega um significado simbólico profundo e extremamente positivo para os jovens que estão iniciando suas carreiras. “É a prova viva de que a empregabilidade não tem data de validade”, ressalta Luzete Campolina.

“Para uma geração que, segundo projeções, poderá trabalhar até os 70 anos ou mais, ver que as empresas estão começando a valorizar a longevidade é um sinal de esperança. Simbolicamente, isso representa um futuro do trabalho onde a colaboração intergeracional é a norma, não a exceção, e onde a carreira pode ser longa, flexível e adaptada às diferentes fases da vida, combatendo o esgotamento e promovendo um equilíbrio mais saudável”, sublinha a gerente.

Três pontos fortes que merecem investimento

Repertório decisório. A capacidade de analisar cenários complexos, identificar riscos, fazer conexões e decidir com profundidade é um diferencial claro. Vale investir em traduzir essa experiência em narrativas objetivas, exemplos concretos e resultados mensuráveis, especialmente em processos seletivos.

Inteligência emocional aplicada à liderança. Profissionais maduros tendem a lidar melhor com conflitos, pressão e frustrações. Esse é um ativo importante, mas que precisa ser exercido de forma atual, com escuta ativa, abertura ao diálogo e capacidade real de engajar gerações diferentes.

Visão sistêmica do negócio. A compreensão de como áreas se conectam, de como decisões reverberam ao longo do tempo e de como equilibrar curto e longo prazo é uma competência que se fortalece com a trajetória. Investir em se posicionar como alguém que enxerga o todo, e não apenas a própria especialidade, é fundamental.

Três pontos fracos que devem ser melhorados

Comunicação de valor. Muitos profissionais experientes ainda contam sua história a partir do passado, do cargo ou do tempo de casa, quando o mercado quer saber o que eles resolvem hoje. É essencial atualizar o discurso, focando em impacto, aprendizado recente e relevância atual.

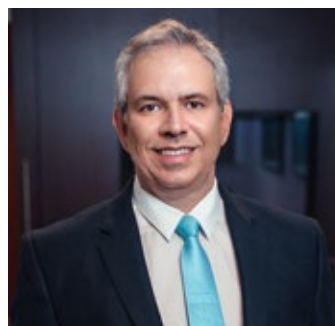
Relação com o novo. Não se trata apenas de tecnologia, mas de novas formas de trabalhar, liderar e se expor. Resistência a modelos híbridos, a times mais horizontais ou a feedbacks mais diretos pode minar a percepção de adaptabilidade.

O risco da cristalização. Experiência pode virar rigidez quando o profissional passa a se apoiar excessivamente no “sempre foi assim”. Manter curiosidade, humildade intelectual e disposição para aprender é decisivo para que a maturidade siga sendo vantagem, e não obstáculo.



Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Camila Rocha



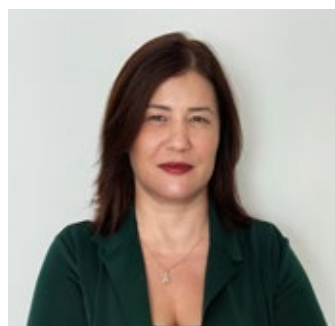
Daniel Rezende é diretor da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Glauber Prates



Jéssica Lima é gerente de projetos da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Bia Braz



Luzete Campolina é gerente de Gente e Gestão do Grupo Itaiaia.

Fotografia: Acervo pessoal

INOVAÇÃO

"A IA deve ser usada para qualificar o pensamento, não para terceirizá-lo."

Em bate-papo com a consultora Ana Catarina Lima Silva, compartilhamos reflexões sobre o excesso de uso de IA e o que as lideranças podem fazer, hoje, para evitar perdas significativas lá na frente



Fotografia: Javier Allegue/ Unsplash.

Em um passado recente, a IA era uma das maiores promessas para resolver um dos grandes dilemas da contemporaneidade: a falta de tempo. Com a agilidade da ferramenta, preciosos momentos do dia a dia seriam resguardados, sejam aquelas horas voltadas ao estudo, ao livre pensar, ao desenvolvimento ou, simplesmente, ao ócio criativo. Até a realidade mostrar o contrário.

Se por um lado ganha-se, de fato, em agilidade e tempo, por outro, perde-se um dos maiores bens da humanidade: a capacidade cognitiva. Até 2035, segundo o “Being Human in 2035”, um relatório abrangente organizado pela Elon University com várias pesquisas do setor, haverá uma queda considerável na habilidade de refletir sobre questões complexas, em decorrência das respostas rápidas trazidas pela automação.

“

Pesquisas mostram que haverá uma queda na habilidade de refletir sobre questões complexas.

”

Para Ana Catarina Lima Silva, referência em governança de processos, BPM e tecnologia, a IA já integra as rotinas, e essa presença tende a crescer. “Por outro lado, a tecnologia é meio:

pode trazer boas e más consequências. O que determina o resultado é a condução do uso, tanto individual quanto das lideranças com suas equipes”.

Do ponto de vista das lideranças, um cuidado essencial é tratar a capacidade cognitiva como ativo organizacional. “Isso envolve explicitar expectativas: decisões de alta complexidade exigem argumentação, confronto de hipóteses, consideração do contexto e explicitação de premissas - não apenas o aceite automático, passivo, da resposta vinda da IA”.

DICIONÁRIO CEREBRAL

Há um ponto que demanda esforço e disciplina: para pensar bem, com discernimento e lógica interpretativa, é necessário ter vocabulário, repertório e base de estudos. De acordo com Silva, sem um dicionário cerebral sustentado por leitura de base, formação, estudo estruturado, raciocínio lógico e interpretativo (e não apenas consumo rápido de conteúdo), aumenta o risco de dependência e de aceitação passiva das respostas automáticas.

Nesse sentido, a tecnologia precisa ser tratada como aliada da reflexão, não substituta da análise contextual e do pensamento crítico e sistêmico. “Usar a IA de forma inteligente é trazer decisões críticas, que exigem discernimento humano, para as pessoas e deixar a tecnologia como apoio, não como muleta.”

RECOMENDAÇÃO NÃO É DECISÃO

Outro aspecto preocupante apontado pelo estudo da Elon University é o enfraquecimento da capacidade de tomar decisões. À medida que os sistemas algorítmicos avançam, o julgamento humano pode ser deixado de lado, privilegiando apenas os dados, mas trazendo uma ilusão de controle do usuário.

“

O risco começa quando pessoas e organizações confundem recomendação com decisão.

”

Ana Catarina Lima Silva explica que o avanço de sistemas algorítmicos traz ganhos reais: velocidade, escala, capacidade de conectar e analisar múltiplas fontes e identificar padrões que o humano dificilmente processaria sozinho. “Isso potencializa muito a tomada de decisão e seria um erro estratégico ignorar esse potencial. O risco começa quando pessoas e organizações confundem recomendação com decisão.”

“Há situações em que as regras do negócio e os limites são conhecidos, e aí a automação

pode acelerar decisões com mais segurança. Mas quando entram variáveis múltiplas - dilemas éticos, efeitos colaterais, risco social, clima interno, sinais fracos do mercado, contexto geopolítico e fatores fora do que a organização consegue antecipar e controlar - não existe decisão segura sem sensibilidade, entendimento sistêmico, empatia, ética e responsabilidade humana.”

USO INTELIGENTE

O equilíbrio vem de um uso inteligente: definir onde a IA entra (análises, hipóteses, cenários, alertas) e onde não pode substituir o humano (prioridades estratégicas, dilemas, trade-offs, decisões com consequências humanas). “É necessário trazer uma disciplina importante: ter a prática de as equipes entenderem o motivo pelo qual a recomendação do sistema ou IA faz sentido, quais premissas sustentam a conclusão, o que ficou de fora e qual seria a alternativa contrária. Em outras palavras: usar IA para qualificar o pensamento, não para terceirizá-lo.”

Nesse contexto, letramento e governança importam: treinar as pessoas que não conhecem tanto o uso, potencial e riscos da IA por um lado e, por outro, estabelecer na organização a governança de IA, de dados e de processos. Em níveis mais altos, inserir a IA como tema a ser tratado também no âmbito da governança corporativa.



Fotografia: Javier Allegue/ Unsplash.

A especialista destaca que a transformação digital e as novas adoções tecnológicas devem começar por sentido e direção (sensemaking e estratégia): por que mudar, para quê, com quais escolhas e prioridades. Depois, precisa de sustentação no cotidiano por duas dimensões diferentes e complementares: governança e processos. “Governança aqui não é uma coisa só: envolve a forma de decidir, priorizar,

gerir riscos, garantir conformidade e dar sustentação - em governança corporativa, governança digital/tecnologia, governança de TI, governança de dados e também governança de processos. E processos são o ‘como’ a organização opera e entrega valor; se eles não são compreendidos e adequadamente tratados, a tecnologia tende a automatizar confusão, criar fragmentação e produzir ineficiências.”



Fotografia: Javier Allegue/Unsplash.

TRANSFORMAÇÃO ALÉM DO ÓBVIO

Apesar de grande parte das lideranças compreender a importância da transformação digital, muitos profissionais têm uma visão mais teórica sobre o tema. O livro “Transformação Digital Além do Óbvio”, organizado por Ana Catarina Lima Silva, traz uma abordagem diferenciada.

A obra parte de casos reais para mostrar como decisões estratégicas, cultura, governança, processos, dados e métodos se combinam na prática: e por que olhar apenas pela lente tecnológica costuma ser insuficiente para sustentar resultados ao longo do tempo.

“Não é um livro teórico e não tem o objetivo de oferecer um roteiro de como condu-

zir a transformação digital. São quatro casos brasileiros - Drogaria Araújo, GOL Linhas Aéreas, Cemig e Banco Inter – que reforçam um entendimento importante: transformação digital não é tecnologia tratada isoladamente, nem se resume à adoção de uma solução, à execução de um projeto digital, ou a uma ‘receita’ única. Ela envolve mudanças estratégicas e organizacionais que reposicionam decisões, ampliam (ou limitam) a capacidade de execução e redefinem relações ao longo do tempo. E, por isso, ocorre de modo diferente em cada organização: precisa considerar contexto, momento, pessoas, cultura, segmento, maturidade e objetivos.”

A obra é estruturada em 10 perspectivas complementares: visão estratégica corporativa; cultura organizacional; governança corporativa e de TI; processos e governança de processos; gestão empresarial; finanças; tecnologias;

Data-driven, BI e uso/integrações de dados para decisões; métodos (ágeis ou não); e um fechamento transversal de sensemaking, analisando os casos em conjunto e discutindo pontos que frequentemente passam despercebidos quando o debate fica superficial.

“

A IA deve ser usada
para qualificar o
pensamento, não para
terceirizá-lo.

”

Como elemento adicional, o livro traz um capítulo de análise transversal de todos os casos, construído com apoio de IA. Para contextualizar o leitor, são apresentados os prompts e as respostas, justamente para consolidar uma leitura integrada dos casos e das perspectivas. “O livro amplia o entendimento de mentalidade e comportamentos envolvidos na transformação digital e, a partir disso, permite que lideranças enxerguem com mais nitidez onde

estão os pontos de alavancagem dentro da sua própria realidade.”

ARMADILHAS DO HYPE

A transformação digital tem muitos “hypes” – hoje intensificados pela IA. Saber analisá-los com profundidade é um meio de não cair em armadilhas, segundo Ana Catarina Lima Silva. “O modelo pronto é sedutor e quase sempre caro no pós: ele costuma ignorar contexto, cultura, dependências e os efeitos colaterais que aparecem quando a iniciativa precisa escalar e se sustentar no dia a dia.”

Para analisar o hype com profundidade, ela orienta que a liderança faça o oposto da superficialidade: cultive a análise crítica e construa repertório. “Ler, estudar, observar casos reais, comparar contextos e entender que transformação digital envolve complexidade. Esse repertório é o que permite fazer perguntas melhores, enxergar riscos e resistir à pressão do ‘tem que fazer agora.’”



Ana Catarina Lima Silva é referência em governança de processos, BPM e tecnologia. É autora do livro “Transformação Digital Além do Óbvio”.

Fotografia: Acervo pessoal

PENSAR SEM FRONTEIRAS

“Nunca renunciamos à conversa presencial”

A CEO da EMA Partners Itália, Clara Vitalini, aborda os diferenciais do executive search



Em plena era da IA, é crescente o uso de ferramentas de tecnologia, por parte das empresas, para recrutar não só novos colaboradores, mas também seus gestores e talentos. Por mais que as ferramentas de automação tenham benefícios inegáveis, elas não exercem algo valioso: o papel consultivo das empresas de executive search. Nesta entrevista com Clara Vitalini, CEO da EMA Partners Itália e referência no recrutamento executivo europeu, vamos mostrar o valor de métodos aprofundados das consultorias afiliadas ao grupo internacional.

No recrutamento executivo realizado pelos membros da EMA Partners, cada entrevista

é única, envolve a expertise humana do recrutador que busca, de forma aprofundada, pela história do candidato. Conte-nos mais sobre essa abordagem.

Garantimos, na EMA Partners, uma abordagem profundamente humana, tanto com clientes (empresas) quanto com os candidatos. É isso que nos diferencia, embora nos beneficiemos das ferramentas digitais que podem ser úteis em nosso trabalho e no setor em geral.

Como fazemos isso? Nunca renunciamos à conversa presencial. Temos um sistema eficiente para buscar e conectar-nos com candidatos, mas sempre gostamos de vê-los primeiro em uma entrevista por vídeo e, em seguida, ter um contato presencial em nossos escritórios ou onde for mais conveniente para o candidato. Somos muito flexíveis e nos deslocamos, se necessário. Muitas das nossas interações comerciais, inclusive, estão na região Norte da Itália, onde atuamos, então nos deslocar é muito viável.

As interações presenciais também devem ser interessantes para os candidatos. Geralmente realizamos uma entrevista de carreira clássica, um teste de personalidade e uma sessão de

"consultoria" na qual aprofundamos as motivações, os sonhos e as competências para ajudar o candidato a se concentrar em qual poderia ser o seu próximo passo ideal.

Esse processo flui muito melhor quando feito pessoalmente e pode ser auxiliado por ferramentas de IA, mas não pode ser substituído por elas. Além disso, mantemos relações duradouras com nossos candidatos, independentemente de serem executivos de alto nível ou profissionais juniores – os acompanhamos com essa abordagem de consultoria ao longo de suas experiências profissionais.

E quanto aos clientes (empresas), é claro que estudamos online seu histórico e formação, interagimos com ferramentas de IA para aprofundar o conhecimento sobre o setor e os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), mas é fundamental "respirarmos" seu ambiente. Portanto, realizamos várias sessões presenciais para conhecer a gestão, entender suas organizações e principais movimentos estratégicos. Raramente nos baseamos em um único briefing com a gestão; gostamos de ver e conhecer tanto o RH, quanto as linhas de negócios envolvidas e, se possível, visitamos as instalações da empresa.

Quais são os riscos para a empresa ao delegar a busca de executivos a métodos pautados pela IA?

O risco que vemos é que o relacionamento, tanto com clientes quanto com candidatos, se torne excessivamente transacional. O projeto pode ser mais rápido, mas também mais superficial, deixando de lado um relacionamento sólido, como consultores, que tanto prezamos. Idealmente, as ferramentas de IA devem ser integradas ao processo, mas não devem governá-lo.

Um segundo risco da delegação da IA é a existência de vieses internos no processo, dos quais não temos consciência e que achamos difícil identificar.

Por outro lado, não há como fechar os olhos para os benefícios da automação: o ideal é encontrar um equilíbrio, certo? O que você destaca de mais agregador na automação para a seleção executiva?

Seria tolice ignorar a automação, é como se evitássemos a contribuição positiva que um especialista competente do setor poderia trazer para uma equipe de projeto, já que ela de fato melhora a eficiência em termos de tempo e energia.

Podemos delegar tarefas de grande volume ou repetitivas com facilidade, usando-a, em particular, como especialista na equipe, em uma ampla gama de tópicos. Somos expert em executive search, pois temos anos de experiência na seleção de executivos, e o "membro de IA" pode facilitar nossas tarefas e integrar nosso conhecimento amplamente.

À medida que continuamos a evoluir no uso da automação, estamos aprendendo que equipes híbridas estão sendo formadas, ou seja, equipes que contam com agentes humanos e de IA. É isso que prevemos também em nosso setor: integrar a automação onde ela serve ao propósito, por exemplo, em buscas e seleção de currículos de alto volume, leitura semântica de currículo ou mapeamento de mercado de primeiro nível.

Para mim, o lema de 2026 deveria ser "trabalho híbrido", no sentido de unir o melhor do humano ao melhor da automação, com a mente e o coração tranquilos.

DESACELERE

Leveza é o novo luxo

Luxo, hoje, não é agenda cheia. É cabeça disponível.

*Por Maryana com Y

Ser chique hoje não é correria, cargo alto ou status. O novo luxo é clareza para decidir sem se atropelar. É conseguir ouvir, pensar e escolher sem viver em modo urgência permanente.

Por muito tempo, o mundo corporativo confundiu seriedade com rigidez. Cara fechada virou comprometimento, pressa virou medalha e bom humor foi tratado como distração, quando sempre foi ferramenta. Ferramenta de conexão, de leitura de ambiente e de inteligência relacional.

Leveza, em especial associada ao bom humor, não é falta de foco. Em tempos de burnout, é eficiência emocional: reduz ruído, melhora conversas difíceis e evita o retrabalho humano que não aparece no relatório, mas custa caro na última linha, na energia, saúde e decisões ruins.

Importante lembrar que humor no trabalho não é fazer piada. Eu, Maryana com Y, defendo que a comédia tem o propósito de fazer rir e o bom humor de fazer bem. Não é preciso ser piadista, deixe isso para os comediantes, foque em se sentir bem para fazer o bem - algo que não é artigo só dos extrovertidos. Os tímidos que estão bem e fazem o bem, mesmo em silêncio, estão sendo bem-humorados. Bom humor é, afinal, um caminho acessível e democrático, para elevar a sensação de bem-estar e sofrer menos no caminho, ou seja, também não é sobre ser feliz o tempo todo.

E, convenhamos, o clima de uma empresa não é detalhe, ele é métrica, define o tipo de decisão que nasce ali dentro. Ambientes pesados produzem escolhas defensivas e ambientes mais leves produzem clareza, responsabilidade e coragem para corrigir rotas antes que o problema fique grande demais.

Na prática, leveza começa com micro decisões conscientes, pausas curtas antes de responder, perguntas melhores em vez de respostas automáticas e a capacidade de nomear emoções no ambiente sem julgamentos. Pesquisas sobre “decision fatigue”, mostram que líderes que decidem

sob estresse constante tendem a escolher o mais fácil, não o mais inteligente. Ou seja, criar rituais simples de desaceleração, como começar reuniões alinhando contexto em vez de cobranças, reduz ruído emocional e aumenta a qualidade das escolhas ao longo do dia.

Outra prática poderosa é o uso intencional do humor como regulador emocional, não como entretenimento. Estudos da psicologia indicam que emoções positivas ampliam o repertório cognitivo e social das pessoas, fenômeno, que menciono em palestras, conhecido como “broaden-and-build”. Isso significa que ambientes com bom humor funcional favorecem criatividade, empatia e soluções mais estratégicas. Um comentário leve, uma escuta sem ironia ou um sorriso honesto podem mudar completamente o rumo de uma conversa difícil, sem perder seriedade.

Leveza também se constrói com segurança psicológica, conceito amplamente estudado pela professora Amy Edmondson, autoridade mundial no tema. Times que se sentem seguros para falar, errar e ajustar aprendem mais rápido e tomam decisões melhores. O humor, quando respeitoso, atua como sinal social de permissão: “aqui é possível pensar em voz alta”. Isso diminui jogos de defesa, evita silêncios perigosos e antecipa problemas antes que eles virem crises.

Líderes mais leves protegem o ativo mais raro do mundo corporativo: clareza mental. Autores como Daniel Kahneman e Roy Baumeister demonstram que decisões de alta qualidade exigem energia cognitiva disponível. Ambientes tensos drenam essa energia rapidamente. Já contextos emocionalmente regulados preservam foco, aumentam consistência e sustentam escolhas difíceis com menos desgaste pessoal.

E no fim das contas, luxo mesmo não é sala VIP, título em inglês ou agenda lotada. Luxo é conseguir decidir sem se trair, trabalhar sem adoecer e liderar sem virar refém do próprio cargo. É chegar no fim do dia com energia sobrando, não só com tarefas cumpridas. Leveza virou artigo de luxo porque pouca gente sustenta e ficou esquecida porque foi confundida com fragilidade. Dá trabalho pensar, respirar e escolher com presença num mundo viciado em urgência.

Mas quem aprende esse jogo sai na frente. Menos barulho, mais clareza. Menos pose, mais potência. Porque o status impressiona por fora. Leveza sustenta por dentro. E isso, convenhamos, é chiquérrimo. E agora, pronto para revisar o seu novo status sobre o luxo?



**Maryana com Y é fundadora da Humorlab, TEDx speaker com mais de 1 milhão de pessoas impactadas com experiências no Brasil e no exterior. Coautora do best seller “Softskills, Balanced Skills” e o autoral “Destrave sua vida”.*

dasein



A PROUD MEMBER OF
AESC

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



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

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

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



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