

Da excelência à consistência

Performar bem e viver bem o tempo todo é irreal e inalcançável. Em meio aos debates sobre saúde mental e a NR-1, colocamos em perspectiva ideais inatingíveis que vêm circulando no ambiente corporativo.

 **dnews**
ANO 17



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 Gabáglia . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31 3110 3205

E-mail: dasein@dasein.com.br

www.dasein.com.br

.04

USE SEU TEMPO SENDO GENTE

O desenvolvimento de líderes e futuros líderes pede um retorno à humanidade.

.08

APRENDENDO COM ANA SANCHES

Primeira presidente da Anglo American no Brasil, Sanches é uma das líderes mais influentes da mineração global.

.14

CONSISTÊNCIA COMO ALICERCE

Em meio a debates sobre saúde mental e a nova NR-1, é preciso questionar ideais inatingíveis como a excelência perfeita.

.18

A ABUNDÂNCIA DE RESPOSTAS RÁPIDAS

Pensamentos sobre comunicação em tempos regidos pela urgência.

.26

NEGOCIAÇÃO COMO COMPETÊNCIA CENTRAL

O presidente global da EMA Partners, Alberto Miranda, defende a negociação como habilidade essencial às lideranças.

.30

DESACELERE

A ansiedade no século XXI: uma reflexão sobre a velocidade desumana, em artigo do psicólogo Alexandre Coimbra Amaral.

LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES

Use seu tempo sendo gente

Se há uma trilha de desenvolvimento para o futuro, ela passa pelo retorno à nossa humanidade

Pensar o futuro, hoje, é um desafio incômodo. Em meio ao emaranhado de inovações e solucionismos tecnológicos, uma cena atravessa a cabeça: pessoas em uma vasta e moderna pai-

sagem, sem se falar. Cada um no seu quadrado, ou melhor, no seu retângulo, compondo uma realidade insípida. Ao lado dessa cena, uma questão incomoda ainda mais: o que estamos fazendo com o nosso tempo?



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

A bem da verdade é que estamos cada dia mais imersos em vídeos rápidos, lendo legendas diminutas, ouvindo podcasts que resumem o noticiário do dia. Vivenciando a vida alheia por meio de fotos ultra produzidas. E quanto mais nos dedicamos ao digital, menos usamos o nosso tempo “sendo gente”.

Basta pensar na sua rotina: quantas vezes ouvimos, olhamos no olho, rimos ou discordamos sem a pressa que rege o nosso tempo? Quantas vezes vivenciamos, nos momentos de folga, a vida que pulsa, como as simples maravilhas da natureza ou da arte? Não vejo outra alternativa para trilhar o desenvolvimento, senão “sendo gente”. Esse é o caminho para formar líderes mais humanos, saudáveis e produtivos.

CONSCIÊNCIA EMOCIONAL

Cuidar da própria humanidade (sendo gente) é a maneira de solucionar um dos maiores gaps das empresas: líderes que são exímios técnicos, mas não sabem lidar com pessoas. Há uma dificuldade enorme em desenvolver a habilidade de engajar, se relacionar e, quando necessário, confrontar de forma madura. E tudo isso começa com a própria consciência emocional.

“

O que diferencia líderes hoje é a capacidade de gerar resultado sem esgotar a si mesmos e aos outros.

”

Não se trata de “sentir melhor”, mas de compreender como as próprias emoções influenciam decisões, relações e desempenho. Lideranças que não desenvolvem esse nível de consciência tendem a reagir mais do que agir, especialmente sob pressão. E isso, mais uma vez, não se faz por meio de interações digitais. É preciso presença em grupos, estar junto, pensar e discordar junto.

RESULTADO SEM ESGOTAMENTO

Essa vivência humana permite outro ponto crucial: a construção de um eixo interno de estabilidade. Isso envolve autorregulação e a gestão da própria energia. Saber pausar, recalibrar e escolher como responder diante de contextos complexos é o que diferencia profissionais tecnicamente bons de líderes consistentes. Essa habilidade é treinável, mas exige intenção e prática contínua que envolve cuidar da saúde física e mental não como algo acessório, mas como base de sustentação da performance. Alta liderança exige energia, clareza e capacidade de recuperação. Sem isso, o custo pessoal e profissional se torna alto demais.

Mesmo que o mercado ainda valorize muito a performance, o que diferencia os líderes de hoje é a capacidade de gerar resultado sem esgotar a si mesmos e aos outros. Isso exige maturidade emocional, consciência de limites e consistência de valores. No fundo, mais do que acumular cursos, ferramentas, títulos, o que precisa ser priorizado é a construção de um nível mais profundo de presença, clareza e responsabilidade sobre si mesmo.

HUMANIDADE NÃO É COMPLACÊNCIA

Outro ponto fundamental é entender que humanidade não é sinônimo de complacên-



Fotografia: Priscilla Preez / Unsplash.

cia, de fraqueza ou de não saber lidar com alta pressão. É possível, e necessário, tomar decisões difíceis, dar *feedbacks* duros e fazer movimentos impopulares – mas para sustentar isso da melhor forma é preciso coerência, transparência e respeito pelas pessoas. E esses, certamente, não são atributos da “liderança agradável”.

Líderes exemplares conseguem ser claros e exigentes sem abrir mão da escuta, do respeito e da consideração pelo outro. Ser gente não suaviza a liderança, qualifica a liderança. Equilibrar esses dois polos (a firmeza para tomar decisões e o respeito ao outro) exige, antes de tudo, consciência. Consciência sobre o

impacto do próprio comportamento, sobre os limites da equipe e sobre o contexto em que as decisões estão sendo tomadas. Sem isso, o risco é operar no automático, reproduzindo modelos que já não respondem à complexidade atual.

“

Ser gente não
suaviza a liderança,
qualifica a liderança.

”

Dosar humanidade e resultado, compreendê-los como dicotomia ou opostos é, ao meu ver, um grande erro. Resultados consistentes são consequência de ambientes onde há clareza, responsabilidade e relações humanas de confiança.

CLAREZA DE PENSAMENTO

Ao longo de mais de 30 anos de experiência atendendo a alta gestão de empresas de vários segmentos e portes, contribuindo para o desenvolvimento de jovens talentos e preparando sucessores, posso dizer com tranquilidade: se existe uma trilha de desenvolvimento, ela passa, necessariamente, pela humanidade, o que inclui o tão famigerado repertório (conhecimento não se constrói só com teoria, certo?)

Essa experiência humana contribui imensamente para uma leitura sagaz do contexto, das pessoas e de si mesmo. Contribui, ainda, para a clareza de pensamento, para conseguir lidar com a complexidade sem se perder nela, simplificando o que precisa ser decidido e dando

direção com segurança – habilidades cruciais para a liderança. Quem não desenvolve essas capacidades tende a operar bem no curto prazo, mas limita seu alcance no longo prazo.

“

A liderança humanizada não começa no título, começa na forma como o profissional se posiciona.

”

Àqueles que desejam seguir carreira na liderança, indico, ainda, que assumam essas posturas, entre outras responsabilidades, o quanto antes. A liderança humanizada não começa no título, começa na forma como o profissional se posiciona diante dos desafios, olhando o todo, tomando decisões difíceis e sustentando consequências. Mais uma vez, sendo gente.

APRENDENDO COM ANA SANCHES

**“As minhas maiores conquistas
estão ligadas às pessoas”**



Fotografia: Divulgação / Anglo American

Não faz tanto tempo, a mineração era uma atividade exclusivamente masculina – até 1988 as mulheres eram proibidas de atuarem no subsolo brasileiro. Quase 40 anos se passaram e, hoje, cerca de 22% da força de trabalho do setor é feminina. Na alta liderança, o índice sobe para 25% em cargos C-level (dados do relatório Women in Mining Brasil). Felizmente, esses números tendem a crescer ao se considerar o exemplo de Ana Sanches, a primeira presidente da Anglo American no Brasil. Premiada como uma das líderes mais influentes da mineração global, ela simboliza força, eficiência, inclusão e transformação do setor mineral: mensagem que inspira milhares de mulheres e certamente irá inspirar as próximas gerações. Conheça, nesta entrevista, mais sobre a carreira de Sanches.

Além de primeira CEO da Anglo American no Brasil, você preside o Conselho Diretor da principal entidade do setor, o Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram). De que maneira a sua conquista em ambos os postos pode contribuir para a representatividade feminina na mineração? É um gesto que atrai mais talentos femininos para a mineração?

Acredito que a representatividade abre portas. Ao ver que uma mulher ocupa essas posições de liderança, em um setor que é historicamente masculino, outras mulheres podem se inspirar e acreditar que aquilo também é possível para elas. Nós temos feito importantes avanços em relação à inclusão e à diversidade no setor mineral, que vêm consolidando a participação feminina em todos os níveis das organizações e áreas de atuação. O fato

de uma mulher assumir, pela primeira vez, o cargo de presidente da Anglo American no Brasil e de presidente do Conselho Diretor do Ibram é parte dessa jornada e tem um efeito simbólico muito importante. Cada vez mais, a mineração precisa de talentos diversos para lidar com desafios complexos. Por isso, a representatividade feminina não é apenas uma pauta social, é uma questão estratégica. Quanto mais gente diversa sentada à mesa, participando das discussões e com poder de decisão, melhores serão os resultados.

“

Outras mulheres
podem se inspirar e
acreditar que a liderança
também é possível
para elas.

”

A mineração é uma das mais valiosas indústrias para a economia brasileira. No entanto, carrega um estigma em relação à sua imagem. Como as lideranças podem contribuir para a superação desse desafio?

As lideranças têm um papel central nisso, começando pelo exemplo. Não dá para falar em responsabilidade, transparência e governança sem que esses fatores sejam, de fato, aplicados no dia a dia das empresas. O comportamento coerente é o elemento fundamental para

construir confiança e boa reputação junto às pessoas. Enquanto setor, também precisamos estar abertos e ouvir mais. Ouvir as comunidades, os empregados, os governos, os fornecedores, os críticos... Assim desenvolveremos uma mineração que coloque as pessoas no centro das decisões.

“

Minha trajetória foi construída passo a passo, muito mais baseada em aprendizado do que em planos rígidos.

”

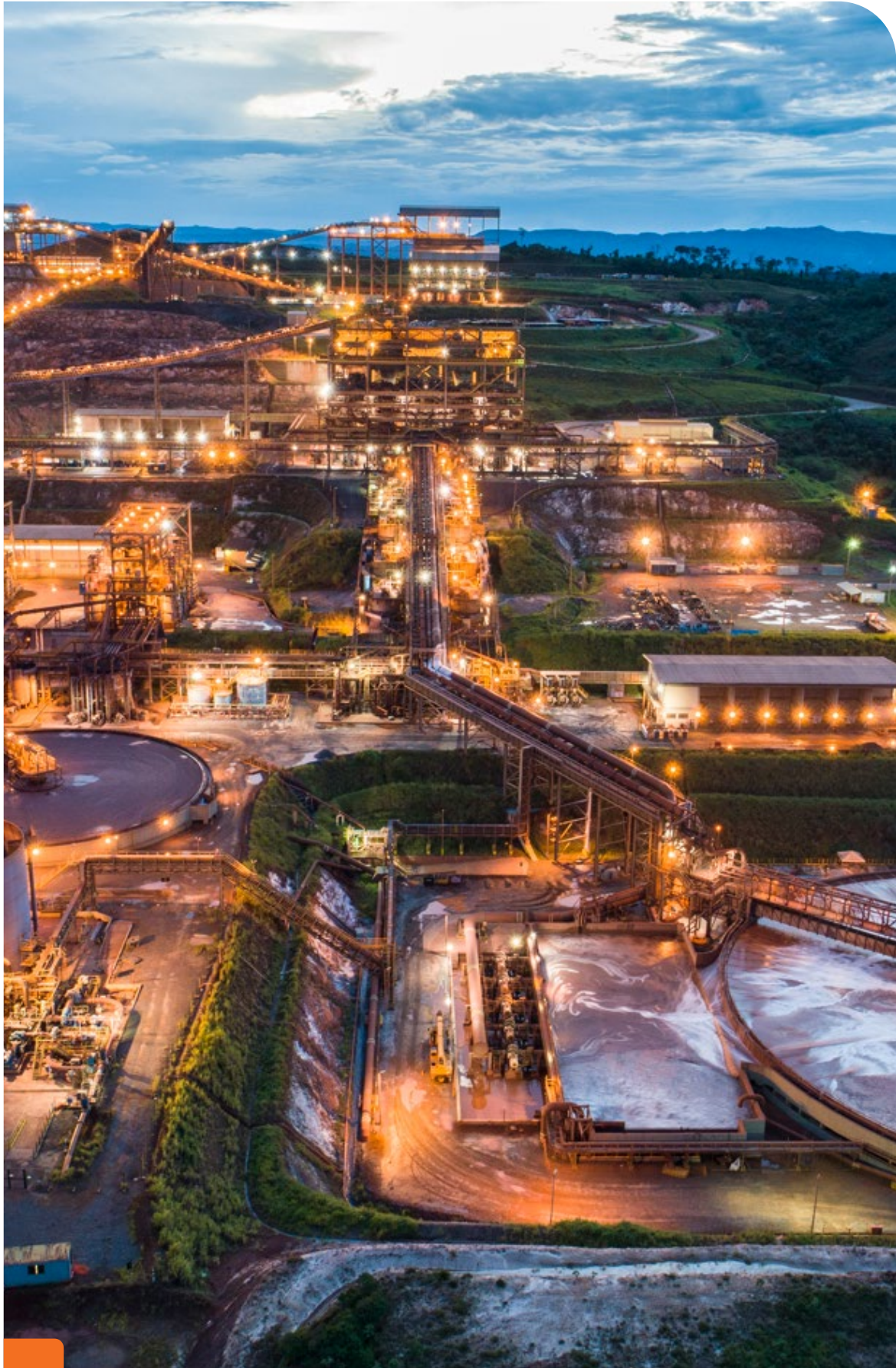
Relacionada à pergunta anterior, a mineração também é essencial para a transição energética. Nesse sentido, quais as principais oportunidades que o setor pode gerar para o país, e, claro, para a sociedade?

A grande janela de oportunidades para o setor mineral brasileiro está relacionada à transição energética. Isso porque não há fonte de energia limpa que não demande minerais para a sua existência. A busca por uma economia de baixo carbono vai aumentar a demanda por

minerais críticos, o que pode colocar o Brasil em uma posição privilegiada. Mas, de novo, isso só fará sentido se vier acompanhado de benefícios reais para a sociedade, com ganhos em educação, saúde, meio ambiente, infraestrutura, e desenvolvimento sustentável dos territórios.

Sua carreira foi iniciada na área de auditoria, posteriormente foi controller de operações. Em 2012 foi para a Anglo American, onde conquistou o mais alto posto. Fazendo uma retrospectiva na sua carreira, quais foram suas maiores conquistas e, no caminho oposto, os erros que mais a ensinaram?

Quando olho para trás, vejo uma trajetória construída passo a passo, muito mais baseada em aprendizado do que em planos rígidos. Minhas maiores conquistas estão ligadas às pessoas: times que se desenvolveram, lideranças que se formaram, ambientes que se transformaram de forma segura, responsável e diversa. Já os erros fazem parte de qualquer jornada e aconteceram naturalmente ao longo do caminho. Com eles aprendi a ouvir mais, a trazer as pessoas para perto e a construir soluções de forma colaborativa. No fim, acredito que são essas experiências que nos ajudam a evoluir, entender que a vulnerabilidade faz parte da liderança e que somente conseguimos alcançar sonhos grandes mantendo os pés no chão se crescermos ao longo do caminho.



Fotografia: Divulgação /Anglo American

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

Consistência como alicerce

Em meio a debates sobre saúde mental e a nova NR-1, é preciso questionar ideais inatingíveis como a excelência perfeita.



Fotografia: Jakub Zerdzicki / Unsplash.

“A perfeição é irreal e inalcançável. O principal componente das organizações são as pessoas, que trazem em sua bagagem as falhas.” A frase, de Adriana Prates, CEO da Dasein EMA Partners Brasil, concedida à revista *Você RH*, poderia fazer parte das manchetes atuais. Contudo, o depoimento é de 2021 e fez parte de reportagem que questionava as supostas “empresas dos sonhos” e o mito do trabalho perfeito.

Cinco anos se passaram, e o mito permanece, em outra configuração. Basta observar o crescimento da cultura *wellness* dentro e fora das empresas. Pensada inicialmente como antídoto ao esgotamento mental (o que é perfeitamente válido), ela se tornou uma busca intensa pela vida perfeita – fenômeno interpretado como fuga de uma realidade marcada por excessos de informação, de comparação e pelo crescimento vertiginoso do *burnout*.

“

Quando o bem-estar
é mal interpretado,
deixa de ser cuidado e
vira cobrança.

”

Diante do agravamento dos quadros ligados à saúde mental, foi necessário atualizar a NR-1 (Norma Reguladora Nº 1) que passa

a controlar formalmente os riscos de doenças psicossociais nas empresas. Para além dos debates sobre seus benefícios, a norma tem levantado questões em torno do paradoxo descrito acima: ninguém produz bem sem saúde, mas a busca intensa por bem-estar também pode adoecer?

UM NOVO IDEAL INATINGÍVEL

Para Adriana Prates, é preciso, mais uma vez, refutar a ideia de perfeição, o que gera ansiedade, culpa e exaustão. “Hoje é ainda mais urgente, justamente porque o ambiente corporativo passou a conviver com uma nova pressão: a de performar bem e viver bem o tempo todo. Compreender que a perfeição é irreal e inalcançável é essencial à liderança contemporânea.”

Segundo ela, quando o bem-estar, ou a cultura *wellness*, são mal interpretados, deixam de ser cuidado e viram cobrança. “Surge um novo tipo de ideal inatingível: o profissional altamente produtivo, saudável, equilibrado, feliz, criativo e disponível todos os dias. Isso não existe. Sustentar essa expectativa é uma fonte de desgaste psíquico.”

É importante ter em mente que bem-estar não é sobre parecer bem ou cumprir uma cartilha de hábitos perfeitos, é sobre ter condições físicas e emocionais para sustentar a vida e o trabalho ao longo do tempo. Isso inclui

pausas, limites e, sobretudo, coerência organizacional, já que não adianta discurso saudável com práticas adoecedoras.

Quando a executiva fala que organizações são feitas de pessoas com falhas, o objetivo é resgatar algo essencial: a humanidade como condição. “É importante normalizar a imperfeição como parte do processo, não como exceção. Basta olhar para as equipes mais saudáveis, elas não são as que erram menos, mas as que conseguem lidar melhor com o erro. Ter essa postura reduz ansiedade, aumenta a segurança psicológica e, também, melhora a performance.”

“

É preciso sair da
lógica de excelência
perfeita para uma
lógica de consistência
possível.

”

Outro ponto importante, destacado por Prates, é não se pautar por um ideal de equilíbrio constante – que é humanamente impossível. O mais realista é pensar em uma regulação, um ajuste contínuo de acordo com os ciclos, pois sempre haverá semanas mais intensas e outras mais leves. De acordo com ela, é preciso sair da lógica de excelência perfeita para uma lógica de consistência possível. “E isso,

para as lideranças de hoje, é um divisor de águas. Porque times não adoecem apenas pelo excesso de trabalho, mas pela distância entre o que se espera deles e o que é humanamente sustentável entregar.

O caminho mais promissor é reconhecer tensões reais: metas desafiadoras, pressão, ambiguidade e não perder a capacidade de ação diante disso. “O papel da liderança é sustentar esse meio-termo, sem negar a realidade nem amplificá-la. Assim não romantizamos nem dramatizamos.”

DO CUIDADO AO EXCESSO DE AUTOCOBANÇA

Boa parte do excesso de autocobrança (seja por performance ou na busca intensa pelo bem-estar, considerado aqui uma extensão da disciplina corporativa) é notado na rotina das lideranças. E, para Adriana Prates, o ponto central não é se cobrar menos, e sim se cobrar melhor.

“A autocobrança, em si, não é o problema. Ela costuma estar associada a ambição, responsabilidade e compromisso com resultados. O risco está quando essa régua interna se torna descolada da realidade, rígida e punitiva, transformando-se em um mecanismo contínuo de insatisfação. Nesse cenário, mesmo bons resultados nunca parecem suficientes”, alerta a executiva.



Fotografia: Supanee Prapruit / Unsplash.

O caminho, portanto, não passa por aliviar a responsabilidade, mas por tornar essa régua mais inteligente, calibrada e sustentável, diferenciando excelência de perfeccionismo. “Excelência é fazer bem feito, com consistência e critério. Perfeccionismo é a busca por um ideal inatingível, que consome energia desproporcional e raramente gera retorno”.

Lideranças muito duras consigo mesmas tendem, ainda que involuntariamente, a transferir essa régua para o time. Isso pode gerar ambientes de alta performance no curto prazo, mas com desgaste, retração e até perda de talentos no médio prazo.

O BEM-ESTAR POSSÍVEL

A busca pela performance perfeita e a autocobrança têm relação com os resultados da nova pesquisa da Open Mind Brazil entre alto executivos brasileiros: mais da metade das lideranças não consegue se desligar do trabalho depois do expediente e 71% relata que a pressão por resultados aumentou no último ano. O estudo, que ouviu 160 executivos C-level de grandes empresas, sinaliza que eles estão conscientes sobre o problema, mas pouco agem para mudar a rotina.



Fotografia: Karola / Pexels.

“Esses dados traduzem algo que, na prática, já vinha se consolidando: a sobrecarga das lideranças deixou de ser episódica e passou a ser estrutural. O dado mais relevante não é apenas a intensidade da pressão, mas o fato de que ela se mantém mesmo com a consciência crescente sobre seus impactos”, destaca Adriana Prates.

Se para muitos executivos “desligar” completamente é irreal, incluir pausas e pequenas ações de bem-estar dentro da rotina pode ser viável. “Ainda que sejam intervalos curtos, mas que funcionem como momentos de recomposição cognitiva e emocional. Trabalhar

com ciclos de intensidade e recuperação faz muita diferença: se há períodos inevitáveis de alta pressão, eles precisam ser compensados por momentos de desaceleração planejada. Essas pequenas mudanças tendem a impactar positivamente não só o executivo, mas toda a equipe - já que cultura não se comunica, se observa.”

FOCO NA MITIGAÇÃO

Existe, segundo Prates, um movimento de transformação em curso, mas ele ainda é lento, desigual e, muitas vezes, está mais no âmbito

do discurso. “Muitas organizações avançaram na pauta de bem-estar, mas continuam operando sob lógicas que reforçam o oposto, como metas crescentes, estruturas enxutas e baixa tolerância ao erro. Ou seja, há uma tensão não resolvida entre o que se diz e o que se sustenta no dia a dia. Por isso, no curto prazo, é mais realista falar em mitigação do que em transformação estrutural.”



Ambientes saudáveis não são aqueles sem desconforto, mas aqueles em que o desconforto é nomeado, sem medo e sem estigma.



A pergunta, para Adriana Prates, não é apenas se a estrutura vai mudar, mas como operar de forma mais saudável dentro de estruturas que ainda não mudaram o suficiente. “E aqui existe um ponto-chave: não é porque algo é estrutural que ele precisa ser absorvido de forma automática e irrestrita. As lideranças que conseguem fazer pequenos ajustes conscientes na forma como priorizam, se expõem e se regulam tendem a preservar não só a própria saúde, mas também a qualidade das decisões e a sustentabilidade dos resultados ao longo do tempo.”

O PAPEL DA PREVENÇÃO



O esgotamento mental não surge de forma abrupta, é um processo que pode ser evitado, destaca o diretor da Dasein EMA Partners Brasil, Daniel Rezende. “Na contramão do *wellness* como busca pela vida perfeita, a realidade mostra que os afastamentos por ansiedade e depressão cresceram 15% em 2025 e são o segundo motivo de afastamento, como aponta relatório da Previdência Social. Problemas que podem ser combatidos com prevenção, que é sempre mais inteligente, mais humano e menos custoso.”

Ele explica que quando o cuidado só começa depois do adoecimento instalado, a empresa já está diante de um problema grande, com impactos envolvendo a pessoa, a equipe, a liderança e a operação. “Prevenir é agir antes do rompimento. É reconhecer que o sofrimento no trabalho raramente surge de forma abrupta, ele costuma se anunciar em sinais que, se houver escuta e preparo da liderança, podem ser percebidos com antecedência.”

Exemplos desses sinais são queda de energia, irritabilidade, perda de foco, retraimento, conflitos recorrentes e sobrecarga persistente – o que não deveriam ser tratados como banalidades da rotina corporativa. “Ressalto que prevenção não se resume a campanhas ou benefícios. Esses recursos podem ajudar, mas não substituem o essencial: a qualidade da gestão. Lideranças preparadas e relações

de trabalho responsáveis são, na prática, os instrumentos mais eficazes de prevenção. Quando a empresa cuida da dinâmica cotidiana, ela reduz sofrimento e também reduz custo. Essa é uma equação simples, embora muitas vezes negligenciada.”

É importante lembrar, sublinha Rezende, que quem ocupa posições de liderança também precisa ser cuidado e incluído dentro de uma política de prevenção. “O líder não pode ser visto apenas como fonte de amparo. Ele precisa de espaços de troca, escuta e desenvolvimento. Quando isso não acontece, a liderança vai se tornando reativa, endurecida ou esgotada, e esse estado se espalha pela equipe.”

O BÁSICO BEM FEITO

Pensando em práticas reais e alcançáveis para melhorar a sensação de bem-estar no ambiente de trabalho, Daniel Rezende reforça a importância do simples bem feito. “Menos complexidade e mais consistência. Em muitos contextos, o que falta não é uma nova metodologia, mas disciplina para sustentar práticas básicas de gestão com qualidade. A primeira delas é a clareza. Onde não há clareza, cresce a ansiedade. Equipes adoecem quando convivem com prioridades difusas, critérios instáveis e expectativas mal formuladas.”

A segunda é a presença qualificada da liderança. “Não se trata de vigiar, mas de acompanhar, o que melhora o ambiente e fortalece o vínculo de confiança. O líder precisa conhecer bem a equipe. As pessoas devem assumir posições compatíveis com a sua capacidade de entrega, não devem trabalhar nem com sobrecarga, nem com subutilização. É papel do líder ter bem mapeado o seu time, fazer não somente a avaliação de performance, mas também a avaliação de potencial de cada um. Assim as pessoas poderão trabalhar em flow.”

“

O que falta não é
uma nova metodologia,
mas disciplina
para sustentar
práticas básicas com
qualidade.

”

A terceira é a coerência cultural. Toda empresa afirma certos valores, mas a cultura real se revela no que ela reconhece, tolera e recompensa. “Se o discurso exalta equilíbrio, mas a prática valoriza apenas disponibilidade permanente, a mensagem concreta já foi dada. Ambientes mais saudáveis não são aqueles em que o desconforto desaparece, mas aqueles em que ele pode ser nomeado com maturidade, sem medo e sem estigma.”

O QUE MUDA PARA AS EMPRESAS COM A NR-1: UM OLHAR JURÍDICO

A partir de maio de 2026, entra em vigor a NR-1: norma que torna obrigatória a mitigação de riscos psicossociais, estresse e outras doenças ligadas à saúde mental nas empresas. Tendo em vista a relevância do tema, convidamos o jurista Gilberto Ayres Moreira, sócio da Ayres Westin Advogados para trazer orientações às lideranças.

DA CULTURA REATIVA PARA A PREVENTIVA

Segundo o jurista, a NR-1 marca um divisor de águas na Segurança e Saúde no Trabalho (SST) no Brasil. “Até então, embora os altos índices de burnout e afastamentos pelo INSS fossem evidentes, não havia uma obrigação legal explícita para que as empresas mapeassem e mitigassem riscos mentais de forma técnica.”

Essa mudança, segundo ele, representa uma transição da cultura reativa para a preventiva. “O que antes era um ‘princípio genérico’ de bem-estar torna-se uma obrigação legal de gestão. Na prática, isso significa que: (a) riscos como estresse crônico, assédio e sobrecarga devem ser inventariados com o mesmo rigor técnico que ruído ou calor; (b) as empresas precisarão avaliar a eficácia das medidas preventivas (como treinamentos e pausas) sob o prisma da saúde mental, integrando esses dados ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR); e a norma exige que a organização envolva todos os stakeholders para identificar fatores que

contribuem para o adoecimento, reconhecendo que a prevenção é mais eficaz do que a remediação judicial.”

Além da questão psicossocial, o advogado destaca como alteração relevante a maior integração entre os órgãos internos. “A norma força uma reestruturação cultural onde os setores de RH, Jurídico e Engenharia de Segurança devem trabalhar em uníssono. O foco deixa de ser apenas a integridade física para abraçar a higidez mental, transformando o ambiente corporativo em um espaço de promoção de saúde, e não apenas de cumprimento de protocolos.”

ORIENTAÇÕES JURÍDICAS PARA LIDERANÇAS

Quando se está diante de riscos psicossociais, há um grande complicador, já que a saúde mental pode compreender e englobar uma série de doenças (depressão, ansiedade, síndrome do pânico etc.) que têm sintomas identificáveis, apesar de, normalmente, apresentarem difícil tratamento e diagnóstico.

No entanto, há também a saúde emocional, que engloba a saúde mental, mas é muito mais ampla, explica Gilberto Ayres Moreira. “tem relação com a maneira como regulamos nossas emoções e gerimos nossas relações interpessoais. Obviamente, quando se fala em eficácia das medidas de prevenção implementadas em relação aos riscos psicossociais, temos que levar em conta ambos os conceitos.”

“Em relação a como a diretoria jurídica pode orientar as lideranças no cumprimento da nova NR, a primeira orientação, e a mais

óbvia, é no sentido de implementá-la, formalmente, em todos os instrumentos obrigatórios de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) que a empresa deve possuir. A segunda é a orientação de se manter um ambiente de trabalho hígido.”

De acordo com ele, outros documentos e cartilhas da empresa, apesar de não obrigatórios, podem registrar o cuidado com a saúde mental. “Note-se que este novo regramento disposto na NR-1 exige mais que conformidade; exige um plano estruturado.”

“Dessa maneira, entendemos que devem ser criados mecanismos para que as lideranças monitorem e recebam feedbacks a respeito dos riscos psicossociais, tais como: esgotamento mental, estresse, ambiente ríspido, sobrecarga de trabalho, falta de pausas e descanso, pressão excessiva e atitudes que levem ao adoecimento dos colaboradores.”

Gilberto Ayres Moreira lista sugestões para que as lideranças controlem melhor a questão dos riscos psicossociais: (a) acompanhar os afastamentos relacionados à saúde mental, identificando absenteísmo e turnover, fazendo a devida relação com o ambiente de trabalho daquele empregado; (b) aplicar um formulário ao empregado, durante os exames periódicos, a respeito do ambiente de trabalho, questionando se existe algo que o deixa desconfortável; (c) abrir um canal de comunicação direto (via QR Code, por exemplo) com o médico do trabalho para relatos sigilosos de situações relacionadas a carga de trabalho, estresse, ambiente hostil ou cobranças excessivas, podendo o profissional indicar tratamento psicológico ou até psiquiátrico; (d) contratar psicólogos para a realização de pesquisas nos diversos setores e, posteriormente, criar grupos específicos para tratar de cada área da maneira mais assertiva possível; (e) melhorar os planos de

saúde disponibilizados aos empregados; (f) firmar convênios que disponibilizem planos de bem-estar; (g) prevenir conflitos interpessoais e agir prontamente quando identificá-los.

“Estas medidas demonstrarão que a empresa agiu com diligência para que os seus colaboradores não adquirissem, ao menos no ambiente de trabalho, problemas de saúde mental. Por fim, destaco que a adoção de uma política e de condutas que preservem a saúde mental é, sem dúvida, um desafio muito maior do que lidar apenas com a saúde física.”

ADEQUAÇÕES E POSSÍVEIS PENALIDADES

A NR-1 não traz, em seu bojo, as multas administrativas pela inobservância das obrigações ali descritas, afirma o jurista. “Portanto, os auditores do trabalho autuarão as empresas com base no disposto na NR-28, que estabelece as penalidades. Estas podem variar de acordo com a gravidade, o enquadramento e a reincidência, situando-se, em média, R\$ 100.000,00.”

“Entretanto, a maior preocupação deve ser com possível abertura de Inquérito Civil Público e o posterior ajuizamento de Ação Civil Pública pelo Ministério Público do Trabalho (MPT). Tais ações costumam impor ao empregador obrigações de fazer (como a adequação imediata do ambiente) e o pagamento de vultosas indenizações por dano moral coletivo.”

Outra penalidade "indireta" é a condenação em ações movidas por empregados na Justiça do Trabalho, explica Ayres Moreira.

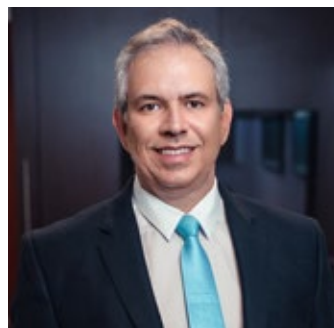
“Em casos de síndrome de burnout, por exemplo, a ausência de medidas efetivas de proteção à saúde mental configura a culpa da empresa, resultando em pesadas condenações por danos morais e materiais. Por outro lado, a implementação prática das medidas previstas na norma reduz o passivo trabalhista e fortalece as defesas judiciais da companhia.”

Segundo o jurista, quanto ao prazo, a obrigatoriedade da gestão de riscos psicossociais está prevista para iniciar em 26 de maio de 2026. “Embora o tema tenha sido adiado anteriormente, e que seja possível novo adiamento, o ideal é que as empresas utilizem este período para estruturar seus programas, já que a mudança cultural exigida pela norma é complexa e demanda tempo.”



Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Bia Braz



Daniel Rezende é diretor da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Glauber Prates



Gilberto Ayres Moreira é sócio da Ayres Westin Advogados

Fotografia: Bruna Veratti

COMPORTAMENTO

A abundância de respostas rápidas, que não dizem nada

Pensamentos sobre comunicação em tempos regidos pela urgência.



Fotografia: Artawkrn/ Unsplash.

Todos têm o direito de exercer a própria voz e de responder a uma questão? Claro que sim. Mas todos precisam ter uma resposta na ponta da língua? Se não há dúvidas quanto a necessária pluralidade de argumentos, sobram perguntas sobre a “obrigação” de responder ou opinar sobre tudo. É como se não ter algo (ou uma frase de efeito) a dizer fosse demérito.

“

A automação está influenciando os padrões de comunicação e a linguagem das pessoas.

”

Parte de uma era imediatista marcada pela proliferação de informações, esse é o espelho de um comportamento que cresce abruptamente: o uso de inteligência artificial na comunicação, como aponta pesquisa da Florida State University. Segundo o estudo, a automação usada para pesquisas, geração de textos e imagens está influenciando os padrões de comunicação e a linguagem das pessoas.

É possível observar essa mudança em diversos âmbitos, seja nas legendas das redes sociais, em uma simples troca de e-mails ou até nas reuniões de trabalho. O jeito que as pessoas descrevem suas observações e argumentos estão soando pouco naturais, como observou

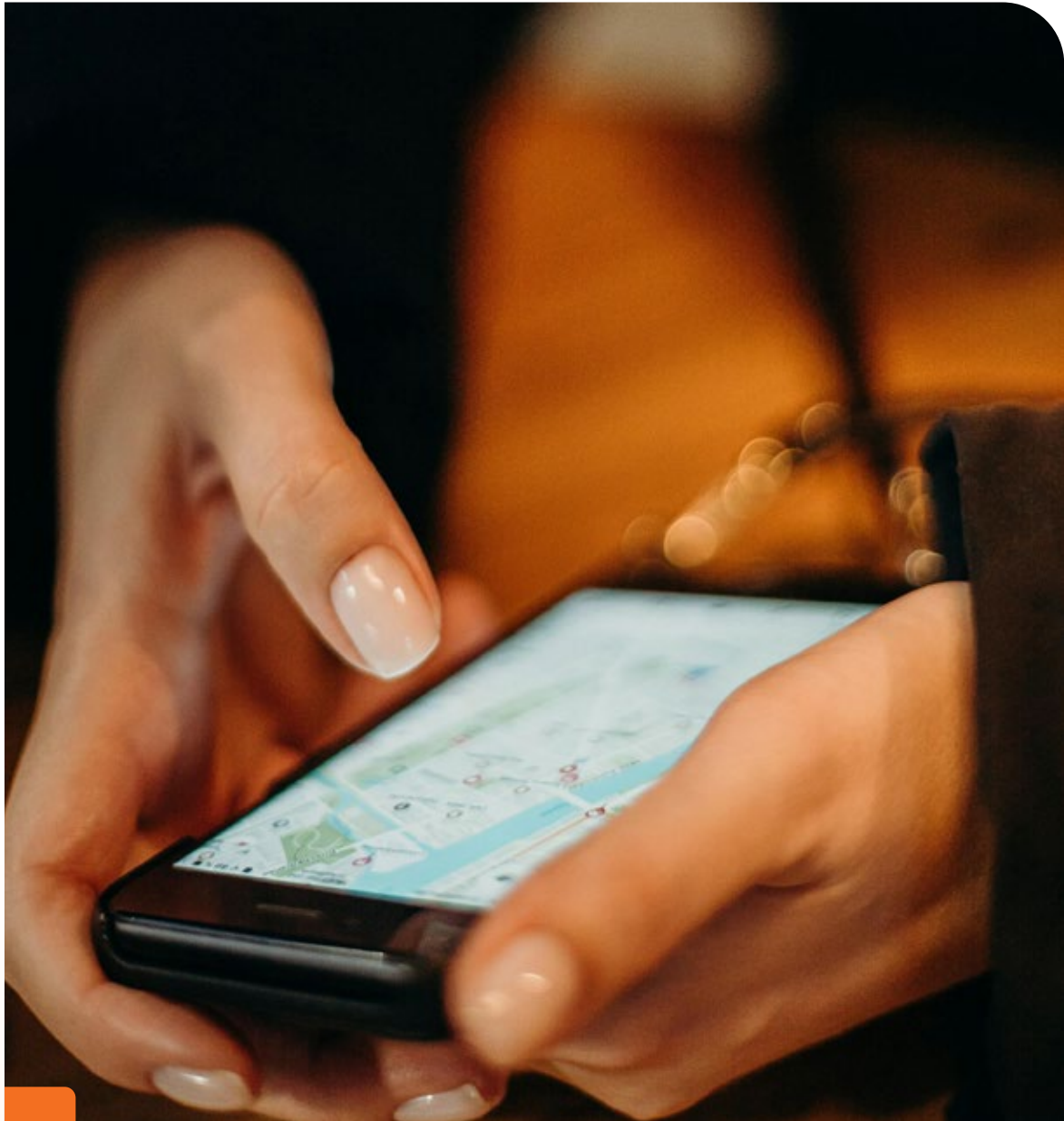
reportagem da Bloomberg sobre o uso de IA no LinkedIn.

A partir de pesquisa da especialista em marketing Kiara Stent, que analisou mais de 200 posts do LinkedIn, a reportagem mostra que 75% dos textos foram escritos por inteligência artificial. Na análise, Stent notou diversas repetições de palavras e metáforas dramáticas, ganchos chamativos e o uso constante de travessão (um dos sinais mais evidentes da ferramenta).

Segundo a reportagem, mais que padronizar a forma como as pessoas se expressam e aumentar a circulação de respostas vazias, o uso excessivo de IA pode limitar a criação de novas ideias, o que prejudica o raciocínio, a criatividade e a capacidade de pensar e resolver problemas.

PASSIVIDADE MENTAL

Estudos recentes de Universidades como Stanford e Oxford corroboram com a Bloomberg ao apontar para a relação entre as ferramentas de automação e a passividade mental. Um exemplo é não conseguir se orientar na própria cidade ou em estradas minimamente conhecidas sem o uso de navegação eletrônica. Pode parecer banal, mas ter dificuldade de se localizar é reflexo de algo que se desaprendeu, como ler um mapa.



Fotografia: Cottombro/Pexels.

É importante ressaltar que o objetivo dos estudos não é combater a inteligência artificial, mas trazer reflexões sobre um uso consciente para evitar danos que podem vir na esteira da terceirização de toda e qualquer investigação à automação.

Quando se terceiriza o aprendizado à máquina, perde-se a capacidade de realizar pesqui-

sas simples, ler seus resultados e interpretá-los. Perde-se também em qualidade, já que, em geral, as informações apresentadas são superficiais ou, pior, baseadas em “achologias” da rede. Tudo isso interfere na formação de repertório, na formação de uma visão consistente sobre o tema, na segurança quanto ao que se sabe e, logo, o que se comunica.

PRESSÃO POR RESPOSTAS RÁPIDAS

Questionar a validade de respostas rápidas, criar o hábito de pesquisar e pensar constantemente é o caminho indicado pelos pesquisadores para não só saber lidar com pressões por rapidez, como desenvolver maturidade psicológica. Esse comportamento indica uma pessoa que não age por impulso e que prioriza a qualidade na comunicação em detrimento da pressa.

“Pessoas com elevada inteligência emocional conseguem interceptar esse estímulo, permitindo que o córtex pré-frontal processe a informação de forma racional. Essa breve pausa evita reações defensivas ou agressivas, garantindo que a mensagem seja coerente com os valores do indivíduo”, escreveu o psicólogo e escritor Daniel Goleman, ao New York Times.

De acordo com Goleman, a escolha deliberada de aguardar antes de responder demonstra domínio sobre a ansiedade social contem-

porânea. “A autorregulação é um dos pilares fundamentais para o sucesso nas interações humanas complexas. Ao silenciar a urgência externa, o sujeito preserva sua energia mental e estabelece uma comunicação muito mais assertiva.”

“

Uma breve pausa evita reações defensivas ou agressivas, garantindo que a mensagem seja coerente com os próprios valores.

”

Ou seja, o silêncio, por vezes menosprezado na comunicação contemporânea, é um grande gesto de sabedoria. Não se sentir obrigado a responder de forma imediata ou ter que opinar sobre o que mal se sabe é o que separa informação de conhecimento.

PENSAR SEM FRONTEIRAS

“A negociação é uma das competências essenciais de um bom gestor”



A negociação vai muito além de acordos financeiros, é uma competência central na vida dos melhores líderes ao redor do mundo. Saber negociar é essencial para gerir conflitos, interesses, expectativas e fazer das diferenças

algo agregador ao time e à empresa. Para falar sobre o tema, convidamos o presidente global da EMA Partners, Alberto Miranda, que é especialista e professor de negociação.

Assim como as disciplinas organizacionais evoluem, as habilidades de negociação também se transformam ao longo do tempo. Considerando os desafios atuais, qual a importância de os líderes investirem em habilidades de negociação?

As habilidades de negociação são uma das competências mais importantes que um gestor deve possuir e desenvolver. Negociar envolve ouvir, planejar, gerenciar o tempo e buscar acordos mutuamente benéficos, visando construir algo em conjunto. Um gestor negocia com suas equipes, com seus fornecedores e com seus concorrentes. Ele busca soluções para conflitos. Na minha opinião, a negociação é uma das competências mais essenciais para um bom gestor.

O mais importante em uma negociação é estar preparado e saber sobre o objeto da negociação e sobre a outra parte. O que, exatamente, é necessário saber sobre esses dois aspectos?

Nas diferentes etapas de uma negociação, a mais negligenciada costuma ser a preparação, que é fundamental para o sucesso de qualquer negociação. Preparar-se envolve compreender verdadeiramente quem é a outra parte, desenvolver cuidadosamente nossa proposta, analisar as diferentes opções que podem surgir, estar pronto para fazer certas concessões, escolher um ambiente apropriado para a negociação e decidir qual será nossa postura ao iniciá-la. Tudo isso requer muito estudo prévio, um processo que deve anteceder o começo da negociação.

Qual é o erro mais frequente em negociações entre líderes, que precisa ser evitado?

Um deles, como já mencionamos, é a preparação. Igualmente importante é a atitude que adotamos em uma negociação. A atitude é o erro mais frequente. Uma atitude perdedora ou arrogante nos levará ao fracasso. Uma atitude perdedora significa que nossa posição é muito frágil e, portanto, não alcançaremos nossos objetivos. Abordagem errada.

“

Ter uma mentalidade vencedora é buscar um acordo em que ambas as partes se sintam satisfeitas.

”

A confiança excessiva terá o mesmo resultado. É essencial preparar-se minuciosamente, apresentar uma abordagem clara e transmitir confiança e segurança no que dizemos. E sempre com uma mentalidade vencedora, que nada mais é do que buscar um acordo em que ambas as partes se sintam satisfeitas.

DESACELERE

A ansiedade só piora quando vivemos na velocidade 2x

*Por Alexandre Coimbra Amaral

A ansiedade é uma emoção humana que tem se manifestado de forma absolutamente particular no século XXI. Portanto, não estamos falando da mesma sensação quando voltamos às nossas memórias infantis, ou quando escutamos histórias das pessoas que viveram nas décadas anteriores à virada do milênio. Algo aconteceu de muito significativo: a velocidade desumana com que nos sentimos pressionados para entregar resultados, sejam eles profissionais ou pessoais (um corpo perfeito, a ida à academia de ginástica, o livro lido ou a série do momento maratonada).

Vivemos como se este modo acelerado fosse nos entregar algum sucesso incontestável. O que acontece, de fato, é que antes de chegarmos a qualquer topo dessa montanha do sucesso, estamos sem ar. A exaustão contínua, a dificuldade de descansar o que parece indescansável, tem produzido, de forma inédita, um tipo de ansiedade que tem adoecido nossos corpos e almas.

O mecanismo desta ansiedade contemporânea é o seguinte: estamos sempre devendo algo ao mundo. Estamos numa sensação de débito com as relações, com a carreira, com a vida afetiva, com os amigos, com o que esperam de nós em qualquer de nossas fases de vida. E essa cobrança por performance não é equivalente para todos, haja vista que existem camadas de identidade que se sentem muito mais cobradas (por exemplo, mulheres em relação aos homens). Essa conta que não fecha, que nos invade com um pensamento ansioso “você deveria fazer mais do que está fazendo”, vem acompanhada de sensações profundamente desagradáveis no corpo.

Somos frequentemente levados a pensar num futuro catastrófico, que nos espera porque não temos sido a nossa “melhor versão” (como eu odeio essa expressão, que caotiza mentes querendo dizer algo supostamente positivo). Esse funcionamento não é factível, precisamos de uma contracultura urgente que seja sustentável com as demandas inevitáveis da vida (como trabalho e família), mas que também permita que o tempo seja

aproveitado com vias ao prazer, à experiência contemplativa e leve, sem culpa de descansar ou não fazer nada. A criminalização da pausa é parte daquilo que tem apertado o peito e feito que não deixemos de pensar sobre o que precisamos fazer, mais e mais.

Uma das chaves para a melhora da ansiedade é fazer uma distinção precisa entre ansiedade e urgência. Há indícios de que nosso cotidiano mais banal tem sido visitado frequentemente por esta mistura de conceitos. O WhatsApp, por exemplo, mostra as atualizações a cada segundo, de forma indiferenciada. Qualquer frase ali merece nossa atenção da mesma maneira. Multiplique esta visão da tela do aplicativo no seu celular por dias, meses e anos. Acrescente a isso a sensação de que, no WhatsApp, o outro está sempre disponível. Resultado: tudo passa a ser urgência, e quando a resposta não vem automaticamente, o remetente se sente desqualificado e desprestigiado. É como se todas as demandas de mensagens tivessem obrigatoriamente que ser respondidas no aqui e no agora. Há urgências, sim, mas há ansiedades que encontram no WhatsApp uma maneira de serem canalizadas. Nós, sem que nos dêsemos conta, nos transformamos em ansiosos pedindo urgência a todas as pessoas, ainda que a mensagem não contenha esta palavra-chave em caixa alta. Merecemos mais da vida: tempo para não responder, tempo para sair da tela e conversar pessoalmente, tempo para ficar em absoluto silêncio contemplativo, ou para exercitar o direito à solidão.

Sair dessa ilusão de controle que o WhatsApp produz, que todos estamos sim, nos comunicando, conversando e sendo escutados por todos os interlocutores que ali estão, é fundamental para fazermos escolhas que incluam a vida lá fora. De fato, a ansiedade se alimenta dessa conexão wifi que é o contrário da conexão presencial, lenta, atenta, que escuta e fala, que tem palavra e silêncio, e que não pode nem consegue ser feita com centenas de pessoas. O tempo da vida que faz sentido não se mede através dos ponteiros do relógio, mas das sensações de bem-estar que vivemos quando estamos minimamente deslocados da velocidade 2.0 das mensagens de WhatsApp. Não merecemos que este seja o nosso referencial ético para as relações. Afinal, tudo o que nos faz sentir vivos, íntegros e presentes na própria vida pede tempo para ser sentido, com cada pedaço do corpo e da alma.



**Alexandre Coimbra Amaral é psicólogo, palestrante e consultor de Saúde Mental em empresas e escolas de todo o país, escritor e podcaster. É contratado como psicólogo de programas da Rede Globo há oito anos. Autor de seis livros, incluindo "Toda ansiedade merece um abraço".*

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.