

O que impede e o que garante a sua contratação?

Lideranças da Dasein abordam bastidores do recrutamento executivo para orientar candidatos e empresas durante o processo.


A N O 17

EDIÇÃO JUNHO / JULHO 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 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

LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES

Pesquisas mostram a crescente evolução das lideranças, mas nem toda empresa evolui no mesmo ritmo. Entenda os motivos.

. 08

MAIS BEM-ESTAR

Neste bate-papo com o pesquisador e palestrante Henrique Bueno, abordamos a importância das escolhas individuais para uma vida mais saudável.

. 12

RECRUTAMENTO EXECUTIVO

Lideranças da Dasein compartilham orientações para candidatos e também auxiliam empresas a terem mais clareza sobre o que se busca nas vagas.

. 22

MENTE FORTE CONTRA A AUTOSSABOTAGEM

A procrastinação, um dos problemas ligados à autossabotagem, não tem relação com preguiça ou falta de motivação, como explica a ciência.

. 26

REMUNERAÇÃO NO ALTO ESCALÃO

Contratar um alto executivo envolve um processo complexo e a remuneração vai bem além dos números, como conta a expert no assunto Reet Bhambhani, diretora de Operações da EMA Partners India.

. 30

FELICIDADE COMO ESTRATÉGIA

A felicidade não é ideal inatingível, nem a ausência de problemas. Ela pode fazer parte de uma vida real, como conta o professor Benedito Nunes

LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES

As empresas estão acompanhando a evolução das lideranças?

De estruturas mecânicas e altamente controladas, a organismos vivos, orgânicos e flexíveis. Como você pode supor, essa é a transformação que boa parte das empresas atravessa, algumas de forma mais avançada, e muitas de maneira lenta. É sobre essas que eu quero falar.



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

Um estudo recente feito pela consultoria Corral aponta que há um descompasso entre a evolução das lideranças e a capacidade das companhias acompanharem esse movimento, devido ao modelo rígido de gestão. A pesquisa ouviu 136 executivos no Brasil, entre CEOs, presidentes, conselheiros, diretores e gerentes seniores. Segundo os entrevistados, eles vivenciam uma transformação profunda no seu papel de líder, mas assumem ter dificuldade para sustentar decisões em ambientes marcados por controle e limites estruturais - uma herança organizacional do início do século XX, que não é tão simples abandonar.

O CHOQUE ENTRE URGÊNCIA E DISCERNIMENTO

Um dos maiores reflexos desse modelo histórico e, talvez, o que está no centro dos impasses, é o embate entre a visão contemporânea das lideranças e as estruturas rígidas, em especial, no que diz respeito ao ritmo das decisões. Embora mais de 70% dos entrevistados defenda que os desafios atuais exigem mais discernimento do que rapidez, empresas co-

bram celeridade excessiva nas ações, uma forte característica de ambientes marcados por alto controle e limites estruturais.

Digo mais: esse impasse sobre o ritmo das decisões reflete um dos maiores desafios da gestão contemporânea, que é o choque entre a urgência operacional e a necessidade de clareza estratégica, pleiteada por lideranças conectadas com os novos tempos. E sim, elas devem continuar a sustentar essa lógica e, de forma madura, impor um ritmo pautado pelo discernimento. Afinal, o papel do líder não é entregar o resultado do trimestre, mas garantir a longevidade e a saúde do negócio e das pessoas.

“

Há um descompasso entre a evolução das lideranças e a capacidade das companhias acompanharem esse movimento.

”

Decisões complexas tomadas de forma precipitada geram retrabalho, desalinhamento cultural e, inevitavelmente, o esgotamento das equipes. E quando a liderança cede à exigência de velocidade sem reflexão, ela abre mão de sua principal prerrogativa: a leitura de contexto.

É PRECISO CORAGEM E MATURIDADE



Impor um ritmo mais reflexivo em ambientes controladores e acelerados não é simples, obviamente. Exige uma combinação de coragem, maturidade emocional e habilidade política. O líder precisa dominar a arte de demonstrar que a pausa para o discernimento não é inércia. Pelo contrário, é um acelerador de execução, já que investir tempo na análise de cenários e no alinhamento de valores no início de um projeto reduz drasticamente os ruídos, os erros e os ajustes no meio do caminho.

É preciso, ainda, estar preparado emocionalmente para sustentar as consequências com maturidade e firmeza, pois haverá desconforto, pressão e cobranças. Requer determinação para ampliar o diálogo, provocar conversas francas com os conselhos e acionistas sobre os limites das estruturas atuais. É uma postura de educador do topo da pirâmide, mostrando que o controle excessivo sufoca a autonomia e que o discernimento é uma ferramenta de mitigação de riscos, não de lentidão administrativa.

O LÍDER E A MUDANÇA



Você pode se perguntar: se são os líderes os responsáveis por conduzir mudanças estruturais, nada mais justo que eles assumam essa missão. E esse raciocínio é correto, embora exija das lideranças competências que vão muito além da técnica de gestão tradicional. Não se trata

de redesenhar o organograma, mas de redefinir a dinâmica de poder, de confiança e de tomada de decisão dentro da companhia. Não é "empurrar" as pessoas em direção ao novo, mas criar as condições e o ambiente seguro para que a evolução aconteça.

“

O papel do líder não é entregar o resultado do trimestre, mas garantir a longevidade e a saúde do negócio e das pessoas..

”

Isso exige musculatura emocional e desapego do controle, já que a transição de uma estrutura linear para uma orgânica requer que o líder abra mão do controle centralizado, crie tolerância para a incerteza e confie na autonomia delegada às equipes na ponta. É preciso ainda a leitura de contexto, em vez de focar apenas em metas isoladas ou na eficiência local de sua área. Isso demanda discernimento para entender como as mudanças culturais afetam as relações humanas e o clima organizacional.

Por último e muito importante: é preciso estar ciente que processos de mudança geram insegurança no ambiente de trabalho e a liderança se torna a principal referência de estabilidade por meio de seu comportamento. A



Fotografia: Priscilla Preez / Unsplash.

coerência entre o que se fala e o que se pratica é o que sustenta a confiança do time durante a transição.

UM CASO PRÁTICO DA DASEIN

Ao longo de nossa trajetória na Dasein EMA Partners Brasil, temos apoiado conselhos e CEOs a enfrentarem esse exato dilema. Um caso marcante ilustra perfeitamente essa dinâmica de transição: uma grande empresa familiar do segmento de saúde, estruturada de forma piramidal e sob um comando centralizador do fundador, passava por um processo sucessório crítico. A nova geração e a governança precisavam preparar o negócio para a expansão e para um mercado muito mais ágil e competitivo.

Traçamos um profundo estudo que diagnosticou que o desenho organizacional antigo sufocava a inovação e afastava talentos mais jovens, que não encontravam espaço para exercer autonomia. As decisões estratégicas demoravam semanas para serem validadas pela diretoria, gerando lentidão operacional.

Nosso papel foi conduzir o mapeamento comportamental e o desenvolvimento da liderança por meio de ferramentas como o D.Potential, identificando as lacunas de maturidade e os vieses de controle de cada executivo do

comitê de direção. Trabalhamos na mentoria individual do novo CEO e no alinhamento do comitê executivo para que compreendessem que a descentralização de decisões não significava perda de governança, mas sim ganho de agilidade e de capacidade de resposta ao mercado.

“

Impor um ritmo mais reflexivo em ambientes altamente controladores e acelerados, exige coragem, maturidade emocional e habilidade política.

”

Com o desenvolvimento de habilidades emocionais desses líderes, a empresa conseguiu reestruturar suas diretorias em unidades de negócios mais autônomas, reduzindo os níveis hierárquicos e implementando fóruns de decisão mais horizontais. O novo ritmo focado no discernimento permitiu que a companhia fizesse aquisições estratégicas de forma muito mais segura e integrada, além de melhorar expressivamente os índices de retenção de talentos-chave.

APRENDENDO COM HENRIQUE BUENO

**“Uma vida de mais bem-estar
começa pelas escolhas que
cada indivíduo faz”**



Fotografia: Divulgação /Anglo American

Quando o assunto é autocuidado, há uma grande distância entre “saber o que fazer” e “fazer o que tem que ser feito”: seja de forma individual ou coletiva, nas empresas. Esse é o ponto de partida do trabalho de Henrique Bueno, uma das maiores referências brasileiras no estudo científico da felicidade, do bem-estar e saúde mental. Com atuação em grandes empresas no Brasil, Estados Unidos, Portugal e Colômbia, ele vem provando que autocuidado tem muito mais a ver com vida real, do que com ideais de perfeição. Confira, a seguir, essa conversa na íntegra:

Por mais que as empresas tenham investido em saúde mental, os índices de burnout não param de subir: dados do Ministério da Previdência Social mostram que os afastamentos por burnout no Brasil cresceram 823%, entre 2021 e 2025. O que explica esse avanço do esgotamento mental nas empresas?

A crise de saúde mental é multifacetada. Não é necessariamente culpa da empresa, apesar dela poder, a qualquer tempo, ser uma ofensora da saúde mental ou um agente positivo que ajude a blindar os riscos.

É importante pensar na vida contemporânea como um todo, uma vida que está cada vez mais desconectada de pessoas e hiperconectada na tecnologia, marcada pela busca constante por prazer. Muitas vezes, falta sentido e propósito.

A empresa não é obrigada a fazer ninguém feliz, mas ela é sim obrigada a garantir ambientes seguros, onde as pessoas possam viver sua humanidade. E elas devem também com-

bater condutas ligadas ao crescimento do esgotamento mental, como a altíssima pressão, longas jornadas, sem nenhum equilíbrio com a vida pessoal, processos desestruturados, remuneração inadequada, e, acima de tudo, lideranças tóxicas, que não conseguem construir um ambiente de segurança psicológica.

“

A empresa não é obrigada a fazer ninguém feliz, mas ela é obrigada a garantir ambientes seguros, onde as pessoas possam viver sua humanidade.

”

O esgotamento mental também atinge as lideranças. Segundo levantamento da Harvard Business Review, 96% dos líderes relatam níveis elevados de estresse relacionados ao excesso de trabalho e 33% afirmam estar cronicamente esgotados – isso em escala global. Se a liderança está exausta, isso se refletirá na equipe, certo? Pensando nas lideranças, o que pode ser feito?

Sem dúvida as lideranças têm sofrido demais com o esgotamento. Ao líder é atribuída uma responsabilidade gigantesca para resultados, produtividade, resolução de complexidades. E a liderança também é cobrada por garantir ambientes mais positivos para os seus colabo-

radores. E é claro que esse impacto positivo tem que começar por ele: se ele não consegue trazer esse impacto para a própria vida, como vai impactar o outro?

É fundamental, portanto, que as empresas olhem para as lideranças e cuidem de sua saúde mental. O primeiro passo deve ser a preparação, o treinamento focado no desenvolvimento do autocuidado, para que os líderes sejam protagonistas do seu bem-estar. E, então, possam ser embaixadores de uma cultura de saúde mental, emocional, física.

“

Posso continuar fazendo ‘compliance’ para cumprir a lei, ou eu posso ir além e me apropriar das vantagens de cuidar das pessoas e gerar muito mais resultado.

”

Mas aqui existe um problema: é muito fácil a empresa cobrar isso do líder sem dar as condições necessárias para tal. É fundamental que a empresa revise processos, carga horária, remuneração, maneiras de estabelecer critérios de reconhecimento e invista em treinamento para que os líderes cuidem de si mesmos.

Você afirma que felicidade não é motivação. É um método apoiado pela ciência. Poderia falar mais sobre esse método e como ele

pode contribuir para o combate ao esgotamento mental?

É um método que se baseia no indivíduo. Como falei acima, a crise de saúde mental é multifatorial, está ligada a vários agentes externos, mas está muito ligada à forma que o indivíduo enxerga e age em relação à própria vida. Portanto, a empresa, sozinha, sem olhar para o aspecto humano, não consegue solucionar esse problema.

Uma vida mais feliz, de mais bem-estar e saúde mental começa pelas escolhas que cada indivíduo faz. Para conseguirmos elevar uma cultura de bem-estar, é preciso começar pelo indivíduo.

Falando das empresas, começamos pelas lideranças, incentivando a prática de autocuidado e uma vida mais equilibrada, para que consigam fazer escolhas que envolvam o seu autocuidado. Cuidando melhor de si, as lideranças são capazes de cuidar melhor do outro. Olhando para o indivíduo como membro de um time que sim, tem que dar resultado, mas acima de tudo com um ser humano.

Qual a importância das empresas olharem para a felicidade e o bem-estar, sem estigmas ligados à autoajuda ou ao excesso de positividade, a chamada “positividade tóxica”?

A empresa que não olha hoje para o bem-estar e para a felicidade de um jeito livre e aberto está fadada a não atrair talentos. As pessoas, em especial as novas gerações, não estão mais dispostas a abdicarem de sua felicidade para ter um salário e resultados.

Há um engano no próprio conceito de felicidade – muitos associam felicidade com autoajuda, por achar que felicidade é um lugar maravilhoso, onde tudo é perfeito. Felicidade não é isso. Felicidade é viver a vida como ela é, mas com espaço para se viver e perceber o positivo.

As empresas vencem o estigma quando entendem que o trabalho feliz não é aquele que não tem cobrança, ou não tem dificuldade. Mas aquele que tem momentos de pressão, mas também tem equilíbrio, respeito e valorização do indivíduo.

Um exemplo é a forma de olhar para a NR-1: podemos enxergar só os riscos psicossociais, a necessidade de medir riscos, gerir riscos e evitar um passivo. Ou podemos olhar a NR-1 pensando em vantagens psicossociais, em como se apropriar do fato de que, se construirmos ambientes seguros, de valorização, o resultado vai muito além. Então eu posso continuar fazendo “compliance” para cumprir a lei, ou eu posso ir além, e me apropriar das vantagens de cuidar das pessoas e construir ambientes melhores, mais produtivos, com mais resultados.

Você é uma das maiores referências no estudo científico da felicidade no trabalho, tem uma agenda requisitada, segue uma jornada repleta de compromissos, tal qual as lideranças que nos leem. Partindo da sua própria experiência, como conciliar as muitas responsabilidades sem se esgotar? Qual o seu conselho?

É difícil dar um único conselho, mas eu diria o autocuidado. Vivemos em um mundo onde existe uma pressão tão exacerbada por

produtividade, por entrega, que começamos a achar que o ócio, que o descanso, e até o sono são desnecessários. Ou seja, o líder que quer construir uma cultura organizacional mais feliz, mais positiva, ele deve começar olhando para si.

“

Se não nos dermos o direito de pausar e descansar, como vamos ajudar a outra pessoa a fazer o mesmo?

”

Vou dar um exemplo. Sou uma pessoa muito introspectiva e sempre após uma palestra, no momento em que desço do palco e dezenas de pessoas vêm ao meu encontro, para conversar, há um gasto gigantesco de energia. Eu converso com todo mundo, atendo os pedidos super bem. Mas depois que faço isso, me dou o direito ao que chamo de “nicho restaurativo”. Escolho um espaço para ouvir uma música, para passar um dia descansando, para passar um final de semana sem fazer nada. Costumo desligar o celular na hora do almoço, procuro espaço ao longo do meu dia para dar pausas, para o autocuidado. Se não nos dermos o direito de pausar e descansar, como vamos ajudar a outra pessoa a fazer o mesmo?

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

O que elimina e o que garante uma vaga no recrutamento executivo?

*Lideranças da Dasein compartilham orientações para
candidatos e também auxiliam empresas a terem mais clareza
sobre o que se busca nas vagas*



Ao mesmo tempo em que as transformações apontam para um futuro altamente tecnológico, a história se faz presente: seja nos aprendizados positivos (como a crescente valorização das habilidades humanas de outrora), quanto em desafios antigos e não resolvidos. Um exemplo pode ser ilustrado pela máxima “de que as pessoas são contratadas pelo currículo e demitidas pelo comportamento” – algo que atravessa o tempo e se impõe, hoje, como um dos grandes obstáculos das empresas.



A falta de preparo comportamental é o que mais elimina candidatos em processos de recrutamento executivo.



De acordo com pesquisa recém-publicada pelo Valor Econômico, a falta de preparo comportamental não é só motivo de boa parte das demissões, é também o que mais elimina candidatos em processos de recrutamento executivo. Entre as falhas levantadas pelo estudo, destacam-se dificuldade em se comunicar, em resolver problemas e incapacidade de apresentar exemplos concretos de realizações profissionais.

“Vivenciamos essa realidade nos projetos de recrutamento e seleção realizados pela Dasein, especialmente em posições de média e alta liderança”, destaca a CEO da empresa, Adriana Prates. Segundo ela, a qualificação técnica, hoje, funciona como um ticket de entrada, ela coloca o candidato na lista, mas raramente é o fator que define a contratação. “O que vemos com frequência são profissionais com excelente formação e trajetória sólida sendo eliminados por razões comportamentais que poderiam ter sido trabalhadas.”

AUTORREGULAÇÃO EMOCIONAL



A executiva conta que os principais gaps comportamentais, como as falhas de comunicação e dificuldade de resolver problemas, estão diretamente ligados à inteligência emocional. “Na maioria dos casos, a falha de comunicação não é um problema de vocabulário ou oratória, é um problema de autorregulação emocional. Quando o candidato está ansioso, inseguro ou tentando agradar o entrevistador, ele perde a espontaneidade, fragmenta o raciocínio e não consegue estruturar bem suas respostas.”

Para saber lidar com o desconforto da entrevista sem perder o fio da narrativa ou demonstrar insegurança em excesso é preciso desenvolver, antes de tudo, o autoconhecimento – que deve estar no alicerce. “Isso é o que leva o candidato a saber seus pontos

fortes reais, seus valores e o que o diferencia. Sem autoconhecimento e autoconsciência, qualquer pergunta sobre trajetória vira uma resposta genérica.”

Há, ainda, segundo Prates, o preparo para os processos seletivos, que passa por não decorar respostas, mas construir uma narrativa profissional autêntica e estruturada. Ela sugere simulações de entrevista com feedback qualificado, autoavaliação honesta de trajetória e treino de comunicação situacional. “Essas práticas fazem a diferença, já que o candidato a uma vaga executiva precisa ser capaz de contar sua história com clareza, confiança e especificidade, sem depender de IA para embelezar o que não viveu.”

MAIS DO QUE “SE VENDER BEM”

Se deparar com profissionais que possuem excelentes experiências e competências, mas que têm dificuldade em comunicar bem sua trajetória, é mais comum do que se pensa. De acordo com a gerente de Gestão e Negócios da Dasein EMA Partners Brasil, Mariele Zapula, “isso acontece especialmente entre profissionais mais técnicos ou que sempre estiveram muito focados na execução e na entrega de resultados.”

É preciso, portanto, que o candidato desenvolva mais consciência sobre a sua trajetória. “Um exercício importante é revisitar a própria

história profissional mentalmente, refletindo sobre os principais desafios enfrentados, projetos conduzidos, mudanças que ajudou a implementar, problemas que resolveu e impactos que gerou ao longo da carreira. Muitas vezes, o profissional participou de iniciativas extremamente relevantes, mas não consegue traduzir isso de forma objetiva durante uma entrevista porque nunca parou para organizar e refletir sobre a própria trajetória de maneira estruturada.”

“

A falha de comunicação não é um problema de vocabulário ou oratória, é um problema de autorregulação emocional.

”

Mais do que “se vender”, o profissional precisa aprender a comunicar quais problemas ajudou a resolver, quais resultados gerou, como contribuiu para os times e quais aprendizados acumulou ao longo da carreira. “Hoje, percebemos que discursos excessivamente ensaiados perdem força, principalmente quando não há coerência entre a fala, a postura e a vivência do candidato. Por isso, mais do que construir uma imagem perfeita, o profissio-



Fotografia: Supanee Prapruit / Unsplash.

nal deve investir na capacidade de transformar sua experiência em uma narrativa clara, verdadeira e alinhada ao momento de carreira que deseja construir”, reforça Zapula.

GAP COMPORTAMENTAL TEM RAÍZES ESTRUTURAIS

Para suprir a carência de habilidades comportamentais é importante pensar também sobre a sua causa – e tudo leva a crer que elas têm raízes estruturais. Adriana Prates conta que

durante décadas, a formação executiva, nas empresas e nas escolas de negócio, priorizou o desenvolvimento técnico e o resultado de curto prazo. “Habilidades como reflexão crítica, gestão das próprias emoções e capacidade de navegar a ambiguidade raramente eram avaliadas com rigor, e o que não é avaliado, não é desenvolvido.”

Soma-se a esse contexto a alta demanda e a aceleração: executivos chegam ao topo sem ter tido espaço para se autoconhecer de verdade, testar limites, errar com consequência e aprender com profundidade. De acordo com

Prates, a resiliência, o pensamento crítico e a inteligência emocional se constroem na experiência com reflexão, não apenas na experiência vivida.

“Quando o foco da empresa é puramente tático e imediatista, marcados pela cobrança excessiva por velocidade e pela punição ao erro, as lideranças atuam na defensiva e raramente encontra espaço para refletir sobre o próprio comportamento e sobre o impacto que causa ao seu redor. Para se proteger, o executivo tende a centralizar decisões, evitar conversas difíceis e camuflar fraquezas, atrofiando o desenvolvimento de sua inteligência emocional e de sua escuta empática.”

IA NOS CURRÍCULOS

Com o uso crescente da automação para formatar currículos e preparar respostas, cresce também a distância entre o que o candidato apresenta e o que ele realmente é – um ponto que merece atenção entre os profissionais. Para o diretor da Dasein EMA Partners Brasil, Daniel Rezende, é compreensível que a inteligência artificial faça parte da rotina de muitos profissionais, inclusive na elaboração de currículos, perfis de LinkedIn e preparação para entrevistas. O ponto de atenção não está no uso da ferramenta em si, mas no uso que distorce a realidade profissional do candidato.

“Temos visto currículos cada vez mais bem escritos, com linguagem sofisticada e pala-

vas-chave alinhadas à vaga, mas nem sempre acompanhados de evidências. Por isso, nosso trabalho vai além da análise documental. Buscamos compreender a trajetória em profundidade, confrontando informações do currículo com exemplos reais, resultados mensuráveis, contexto das entregas, nível de protagonismo e capacidade de reflexão do profissional sobre sua própria experiência.”

Segundo Rezende, o currículo pode abrir uma porta, mas é a coerência entre discurso, prática, resultados e comportamento que sustenta a candidatura ao longo do processo. “Quando há exageros ou informações pouco precisas, isso tende a aparecer nas entrevistas, nos assessments, nas conversas por competência, na checagem de referências e na análise da aderência cultural.”

USO CONSCIENTE X EXAGEROS

O executivo esclarece que a Dasein não faz uma caça às ferramentas de IA nos currículos, mas está atenta às inconsistências. “Um currículo pode ter sido apoiado por automação e ainda assim ser verdadeiro, claro e ético. O sinal de alerta aparece quando o texto é muito genérico, excessivamente grandioso ou repleto de competências e resultados que o candidato não consegue sustentar depois.”

Alguns indícios costumam chamar atenção, são eles: descrições muito padronizadas, excesso de termos de impacto, resultados sem

contexto, ausência de indicadores e a pouca clareza sobre o papel do profissional. “Por isso, nós aprofundamos nas perguntas. Queremos entender qual era o desafio, que decisão foi tomada, quais recursos estavam disponíveis, quais obstáculos surgiram, quem participou, qual foi a contribuição individual do candidato e qual resultado foi efetivamente alcançado. Quando a experiência é real, o profissional consegue narrar o processo com naturalidade, inclusive reconhecendo aprendizados, limitações e decisões difíceis. Quando a informação foi inflada, a narrativa costuma perder profundidade rapidamente.”

“

Mais do que ‘se vender’,
o profissional precisa
aprender a comunicar
quais problemas
ajudou a resolver.

”

“O uso positivo da IA é aquele que melhora a forma de apresentar uma trajetória real, não aquele que cria uma trajetória que não existiu. Um executivo pode, por exemplo, usar a ferramenta para transformar experiências dispersas em uma narrativa mais objetiva, selecionar resultados mais relevantes, adaptar a linguagem ao contexto da vaga e treinar uma comunicação mais clara.”

Segundo Daniel Rezende, em posições executivas, a confiança é um ativo central. O candidato que usa IA de maneira madura demonstra inclusive uma competência valorizada hoje: a capacidade de utilizar tecnologia para ampliar sua produtividade e sua reflexão estratégica, sem abrir mão da autoria, da ética e da responsabilidade sobre aquilo que apresenta. A melhor recomendação é simples: use a IA para dar forma, não para fabricar conteúdo.

ENTENDIMENTO DA VAGA

Chegar ao processo seletivo com o entendimento aprofundado do que a vaga requer é outro fator que conta muito em um processo de recrutamento executivo. E esse entendimento vai além de conhecer apenas os requisitos técnicos da posição, ressalta Mariele Zapula. “É fundamental que o candidato consiga compreender os desafios do negócio, o momento da empresa, o estilo de liderança, a cultura organizacional e o que se espera do profissional dentro daquele cenário.”

Segundo ela, é crescente a valorização de perfis híbridos e adaptáveis, que geram excelentes resultados mesmo sem terem atuado na posição pleiteada. “O entendimento da vaga não deve ser visto apenas como uma análise técnica do cargo, mas como uma leitura mais ampla sobre aderência, contexto e potencial de contribuição. Competências comportamentais, capacidade de aprendizado, comu-



Fotografia: Karola / Pexels.

nicação, inteligência emocional e maturidade profissional têm sido fatores bastante relevantes nas decisões de contratação.”

Para se preparar melhor, Zapula orienta que o candidato busque informações sobre a empresa, sua cultura, modelo de gestão, desafios da posição e momento do negócio. “Além disso, é importante refletir sobre o próprio momento profissional e avaliar se aquele desafio faz sentido para sua trajetória e objetivos. Para nós, que atuamos com recrutamento especializado, avaliar o nível de maturidade

do profissional, sua capacidade de adaptação e sua conexão com o contexto da empresa é tão importante quanto a experiência técnica apresentada no currículo.”

ALÉM DO TÉCNICO E COMPORTAMENTAL

Ainda em relação ao entendimento da vaga, Mariele Zapula lembra da importância do fit cultural e do momento do profissional, que

vão além dos requisitos técnicos e comportamentais. “Muitas vezes, encontramos candidatos extremamente fortes tecnicamente e com excelentes competências comportamentais, mas que podem não se adaptar à dinâmica, ao modelo de gestão ou à cultura da empresa”.

Para ela, é fundamental compreender o contexto do profissional como um todo antes de recomendá-lo para uma posição. “Nosso processo não se resume a entrevistar ou aplicar testes técnicos e comportamentais. É necessário ter sensibilidade para entender o momento de carreira do candidato, suas motivações, expectativas e a forma como ele se conecta com os ambientes e desafios propostos.”

“

O ponto de atenção não está no uso da IA em si, mas no uso que distorce a realidade profissional do candidato.

”

“Costumo orientar os profissionais a pesquisarem e buscarem um entendimento mais profundo sobre a cultura da empresa antes de participarem de qualquer processo seletivo. O fit cultural, por exemplo, não significa pensar igual à empresa, mas sim conseguir atuar de forma saudável naquele ambiente, alinhando

valores, estilo de trabalho e expectativas. Isso aumenta significativamente as chances de adaptação, geração de resultados e construção de uma trajetória sustentável dentro da organização.”

A EMPRESA PRECISA TER CLAREZA DA VAGA



Como se sabe, o processo de recrutamento executivo não é via de mão única – ele depende, em grande medida, da clareza sobre o que a empresa busca no candidato. No entanto, essa é uma das questões mais críticas e subestimadas nos processos seletivos.

Adriana Prates relata que muitas organizações chegam a um processo de recrutamento executivo buscando perfis construídos a partir de referências do passado. O que funcionou antes, o que o mercado diz que é bom, ou simplesmente a replicação do profissional que saiu. Isso gera um desalinhamento entre o perfil buscado e o desafio real que a posição precisa enfrentar.

“A Dasein atua justamente nessa etapa anterior ao processo, ajudando a empresa a traduzir o desafio estratégico da posição em atributos concretos de perfil, técnicos, comportamentais e culturais. Isso inclui entender o contexto da organização, o momento do negócio, o estilo de liderança que o time precisa e os resultados esperados no curto e médio prazo. Com esse mapeamento, o processo ganha precisão e a

empresa evita o custo alto de uma contratação equivocada”, sublinha a executiva.

PROMOVER INTERNAMENTE OU BUSCAR NO MERCADO?

Segundo o estudo recém-lançado Global Talent Trends 2026, referência para o universo executivo, as decisões de movimentação de talentos ainda são tomadas com base em percepção, histórico de performance e relacionamento interno. Não há uma avaliação estruturada das capacidades reais e do potencial de desenvolvimento de cada profissional.

“

Muitas organizações chegam a um processo de recrutamento buscando perfis a partir de referências do passado.

”

Diante desse cenário, Adriana Prates alerta para um risco duplo: promover alguém que não está pronto para um novo nível de complexidade ou buscar no mercado um perfil que já existe internamente, gerando custo, desmotivação e perda de capital humano.

“Por outro lado, metodologias consolidadas

de assessment vão além da avaliação de competências tradicionais, já que incluem análise de potencial, estilo de liderança, capacidade de adaptação e alinhamento cultural. Com isso, a empresa passa a tomar decisões de talento com base em dados e critérios consistentes, não em intuição.”

Outro ponto abordado pelo Global Talent Trends 2026 é a necessidade de avaliar a liderança por complexidade, resiliência e fluência digital. Liderança por complexidade significa avaliar se o profissional tem capacidade de tomar decisões em ambientes voláteis, com informação incompleta e múltiplos stakeholders. Não basta ter liderado equipes: é preciso demonstrar como navegou por cenários de alta incerteza.

Já a resiliência vai além de superar adversidades. Avalia-se a capacidade do líder de manter clareza estratégica e engajamento em períodos prolongados de pressão, o que é muito diferente de resistência pontual. Por fim, a fluência digital não é dominar ferramentas, mas ter uma mentalidade orientada a dados, abertura para experimentação tecnológica e capacidade de liderar times em transformação digital, mesmo sem ser o especialista técnico.

“Essa tríade representa uma mudança relevante na régua de avaliação da liderança, e a Dasein já incorpora esses critérios tanto na construção de perfis para recrutamento quanto nos processos de assessment. Traduzimos esses critérios em perguntas de entrevista es-

truturadas, cenários de simulação e indicadores observáveis no assessment. Para os candidatos, o trabalho é ajudá-los a identificar e narrar com precisão as experiências em que essas habilidades foram exercidas, porque tê-las não basta: é preciso saber demonstrá-las.”

DIFERENCIAL DIAGNÓSTICO NO RECRUTAMENTO

Para mitigar riscos no recrutamento executivo e garantir escolhas seguras para as empresas, a Dasein utiliza uma abordagem científica e metodológica rigorosa baseada na ferramenta

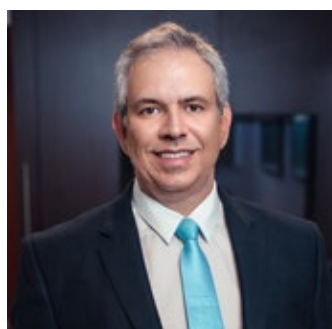
exclusiva D.Competencies – instrumento que mapeia com precisão os aspectos comportamentais e técnicos dos candidatos.

De acordo com Adriana Prates, a D.Competencies permite identificar não apenas o discurso do executivo, mas como ele de fato opera sob pressão, seu nível de orientação a resultados, orientação a pessoas e sua verdadeira capacidade de sustentar um ambiente de autonomia e aprendizado contínuo. “Esse diagnóstico profundo transforma o recrutamento executivo em uma decisão baseada em dados comportamentais sólidos, alinhando a liderança do amanhã às necessidades reais de transformação das empresas.”



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

Fotografia: Camila Rocha



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

Fotografia: Glauber Prates



*Mariete Zapula é gerente de Gestão
e Negócios da Dasein EMA Partners
Brasil.*

Fotografia: Bia Braz

COMPORTAMENTO



Mente forte contra a autossabotagem

A procrastinação, um dos problemas ligados à autossabotagem, não tem relação com preguiça ou falta de motivação, como explica a ciência.



Fotografia: Artawkrn/ Unsplash.

“A melhor inspiração é o prazo”, já dizia a célebre frase atribuída ao escritor chileno Pablo Neruda. Apesar do tom jocoso e das muitas brincadeiras que se faz com a mania de “deixar tudo para o último minuto”, esse comportamento pode se transformar em um problema em tempos marcados pelo excesso de informações.

“

Procrastinar não tem
relação com preguiça ou
falta de motivação.

”

Nunca foi tão difícil se concentrar e, claro, não procrastinar. Embora a avalanche de estímulos seja um dos grandes desafios atuais e contribua para a procrastinação, a ciência explica que deixar tarefas importantes para depois – sobretudo se isso for um hábito – está ligada à autossabotagem, um padrão que as pessoas se impõem, muitas vezes inconscientemente. Ou seja, não se trata de preguiça, má gestão do tempo ou falta de motivação. É o cérebro lidando com o que ele entende como ameaça.

MECANISMOS DE DEFESA

Como explica a psiquiatra e pesquisadora Maria Fernanda Caliane, em seu canal do

YouTube “Neurologia e Psiquiatria”, que ultrapassa 1,8 milhões de inscritos, a autossabotagem tem diversas razões. As principais são fuga emocional, medo do erro, medo do julgamento e experiências passadas negativas, envolvendo excesso de crítica. Há ainda a questão da autocrítica, quando a pessoa tem uma “régua muito elevada”, ligada à falsa ideia de perfeição.

“O cérebro tenta se proteger do desconforto, que está ligado a todas essas sensações ruins, e isso abre portas para a distração, para a mudança de foco e o adiamento do que importa. Tudo a troco de um prazer instantâneo. A pessoa se sente bem por um tempo, mas logo depois a culpa volta. E a autoestima vai sendo corroída aos poucos. Se for um comportamento recorrente, certamente irá afetar a produtividade e a saúde mental.”

Ela ainda alerta que, se esses sentimentos são constantes, podem também estar ligados a transtornos de ansiedade e depressão. E a qualquer sintoma mais recorrente, é importante que a pessoa procure a ajuda profissional.

No livro “Controlled Explosions in Mental Health” (“Explosões Controladas na Saúde Mental”, em tradução livre), a psicóloga e autora Charlie Heriot-Maitland reforça a ligação da autossabotagem com mecanismos evolutivos de defesa cerebrais para garantir a sobrevivência. Quando esse mecanismo é acionado de forma constante, dá lugar a um ciclo de comportamentos que parecem prote-

tores, como adiar ou evitar responsabilidades, a autocrítica, o perfeccionismo – o que mantém a pessoa estagnada ou até mesmo regredindo em relação a um objetivo.

O QUE EXPLICA A AUTOSSABOTAGEM?

Como muitas vezes a autossabotagem é confundida com preguiça, má gestão do tempo ou falta de motivação, a pessoa se culpa constantemente e tem muita dificuldade de sair desse lugar. Apesar de estar sempre ocupada e cansada, o trabalho não rende, a vida não evolui, e aí entra o esgotamento.

“

O pequeno passo ajuda o cérebro a sair do modo de defesa e partir para o modo construção.

”

Para sair desse ciclo de culpa, julgamento e autocobrança excessiva, é importante conhecer a causa – ou melhor, as causas da autossabotagem. Elas estão ligadas a fatores biológicos: além dos mecanismos de defesa, pesquisas indicam que algumas pessoas têm

mais propensão que outras, devido a características de suas amígdalas cerebrais. E há ainda os sintomas emocionais ligados a experiências passadas. Seja na infância ou no ambiente profissional, situações que envolveram críticas severas e prazos abusivos podem ativar o sistema de defesa cerebral em qualquer situação que envolva avaliação e feedbacks.

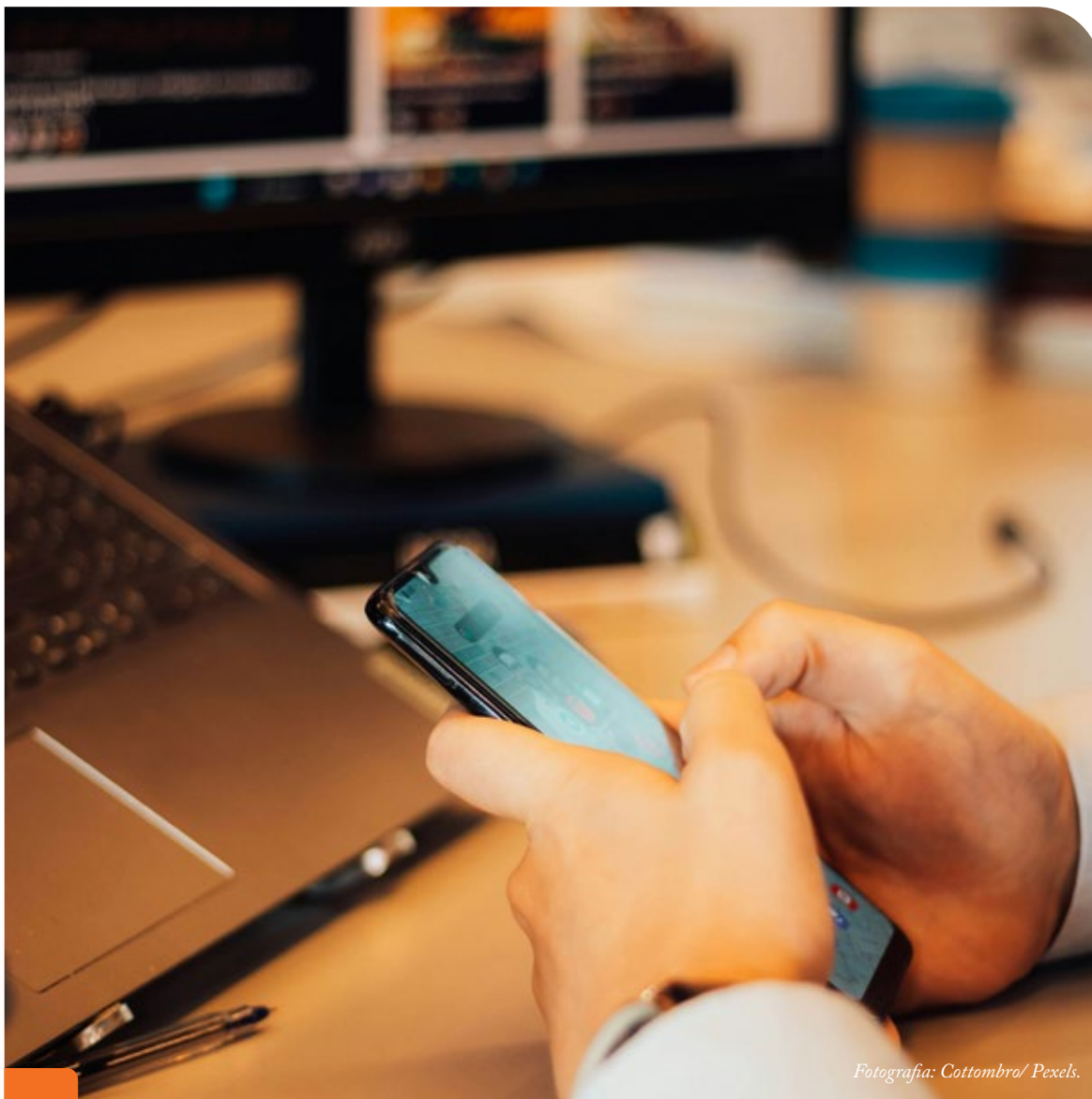
O medo do fracasso é outro fator que leva à autossabotagem. Ligado à ideia de perfeccionismo, à insegurança e à ansiedade, a pessoa não consegue sair do lugar, pois a cabeça não está no momento presente, só enxerga o cenário futuro e, geralmente, ele é negativo.

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.

COMPREENDER PARA AVANÇAR

Maria Fernanda Caliane orienta que a primeira medida é parar de se culpar, já que mais pressão pode piorar a situação. O próximo passo é desmascarar o que te trava – nomear os medos faz com que eles percam força e uma forma simples e muito eficiente de fazer isso é escrevê-los no papel. “Só de escrever e depois ler, a pessoa entende que é um medo exagerado.”

Na sequência, a psiquiatra recomenda o desenvolvimento de um planejamento come-



Fotografia: Cottombro/Pexels.

çando por uma ação simples, com o que está ao seu alcance. Um exemplo é reservar uma hora do dia para desenvolver determinada tarefa, longe de distrações e do celular. Pode parecer pouco tempo, mas todo mundo consegue se concentrar por uma hora.

Essa é uma forma de olhar para a meta pensando no agora e não no fim da estrada, o que causa ansiedade. “Se pensarmos só lá na frente, a sensação de que vai demorar muito para chegarmos gera um sentimento ruim. O im-

portante é pensar no hoje, no que dá para ser feito agora, não lá na frente – se eu der esse passo eu tô feliz. Focar no processo ao invés de focar no resultado ajuda a caminhar e a superar esse desconforto inicial.”

Esse método leva a algo muito mais grandioso: reconhecer a força dos pequenos passos. É essa atitude que estimula a continuar caminhando e ajuda o cérebro a sair do modo de defesa e partir para o modo construção.

PENSAR SEM FRONTEIRAS

Remuneração como instrumento estratégico na contratação de altos executivos



Fotografia: Divulgação.

Contratar um alto executivo envolve um processo complexo, que inclui conexão cultural, visão de negócio, liderança e, claro, a remuneração – que é algo que vai muito além dos números. Para falar sobre esse assunto, em especial sobre o universo da remuneração dos executivos de alto escalão, convidamos a expert no assunto Reet Bhambhani, diretora de Operações da EMA Partners India.

Poderia nos explicar por que a remuneração é um instrumento cada vez mais estratégico para as empresas?

A remuneração sempre foi uma troca. O que mudou foi o que está sendo trocado. Antes, era tempo e conhecimento especializado por dinheiro. Agora, é risco por potencial de ganho. Essa mudança é o que torna a remuneração um instrumento estratégico.

“

A remuneração sempre foi uma troca. O que mudou foi o que está sendo trocado.

”

Os líderes de hoje estão navegando por mandatos de transformação, disrupção digital, pressão regulatória e incerteza geopolítica. Se você está pedindo a um executivo que assuma esse tipo de risco, a estrutura de remuneração precisa refletir isso. Quando você introduz opções de ações para funcionários (ESOPs),

unidades de ações restritas (RSUs), incentivos vinculados à saída, direitos de co-investimento, você não está mais fazendo uma oferta de remuneração; você está literalmente estruturando um acordo. Você está pedindo ao executivo que tenha participação no sucesso da empresa, da mesma forma que um investidor. Outra coisa que mudou é que as estruturas padronizadas baseadas em níveis hierárquicos não funcionam mais. Cada situação é diferente. A remuneração precisa seguir a estratégia, não o organograma.

Assim, ela acaba fazendo quatro coisas ao mesmo tempo: atrair, reter, alinhar e governar. A sofisticação reside em projetar algo que mantenha os quatro elementos em tensão produtiva, específico para o estágio da empresa, seu setor e para onde ela pretende chegar.

Em artigo publicado no seu perfil do LinkedIn, a senhora afirma que a remuneração de altos executivos deve ser cuidadosamente estruturada para recompensar o presente e, ao mesmo tempo, promover a responsabilidade para o futuro. Poderia nos explicar melhor essa ideia?

Em termos simples: se você recompensa apenas a execução a curto prazo, terá um pensamento de curto prazo. Os líderes otimizarão para o ano em que serão avaliados, ponto final. Já vimos isso acontecer quando executivos que atingiram suas metas anuais com excelência deixaram a empresa estruturalmente mais fraca.

O modelo moderno de remuneração é uma resposta deliberada a isso. Incentivos de curto prazo (STIs) e bônus por desempenho lidam



com o presente: receita, EBITDA, marcos importantes. Mas isso é apenas metade da equação, e o futuro está ancorado em planos de opções de ações para funcionários (ESOPs), unidades de ações restritas (RSUs) com vesting de três a cinco anos e incentivos de longo prazo (LTIs) atrelados a métricas plurianuais, como o retorno total para o acionista (TSR) ou o retorno sobre o capital empregado (ROCE). O sinal é: queremos que você invista no futuro, não apenas no presente.

Além disso, existem as cláusulas de recuperação (clawback), que reduzem a diferença entre recompensa e consequência. Se as decisões tomadas hoje causarem danos daqui a dois anos, o executivo não estará imune a isso. Isso é relativamente novo, mas é importante.

No meu artigo, fiz uma analogia com a refeição, comparando o aperitivo ao digestivo, e nada é por acaso. É assim que funciona quando bem feito. Cada elemento desempe-

nha uma função específica e, juntos, criam uma estrutura que recompensa o presente, ao mesmo tempo que responsabiliza o executivo pelo futuro.



Quando a remuneração vinculada ao ESG é feita com intenção, ela se mostra bastante poderosa.



Além de atrelar a remuneração aos resultados financeiros, as empresas estão atrelando outros incentivos/bônus a metas de impacto social, ambiental e metas de equidade. Quais os benefícios que essa estratégia gera para o alto executivo e para a empresa?

Quero ser honesta, não idealista. Há alguns anos, a remuneração vinculada a critérios ESG era em grande parte simbólica; uma pequena porcentagem atrelada a métricas de Diversi-

dade, Equidade e Inclusão (DEI) ou metas de sustentabilidade, marcadas como cumpridas em uma apresentação para o conselho. Em algumas empresas, essa ainda é a realidade.

Mas quando é feita com intenção, ela se mostra bastante poderosa, para ambos os lados.

Para o executivo, legítima uma definição mais ampla de seu papel. Diz: seu trabalho não é apenas atingir as metas de lucros e perdas, mas você é responsável por conduzir como esta organização se apresenta ao mundo. A liderança no nível mais alto sempre carregou uma responsabilidade de 360 graus: com os acionistas, sim, mas também para com os funcionários, clientes, comunidades e, cada vez mais, com o planeta. A remuneração vinculada a critérios ESG torna essa responsabilidade explícita e pessoal. Para líderes que pensam em legado, isso importa. Também atrai um certo tipo de líder, aquele que pensa em sistemas, não apenas em resultados trimestrais.

Para a empresa, o benefício é mais estrutural. Construir uma organização responsável precisa estar integrado à cultura e isso deve ser impulsionado de cima para baixo.

DESACELERE

Felicidade como estratégia de vida

*Por Benedito Nunes

Vivemos em um mundo que muitas vezes associa sucesso a sacrifício, sofrimento e esforço extremo. Mas estudos nas principais universidades do planeta demonstram que a verdadeira excelência vem de um lugar de alegria, propósito e bem-estar.

Não é difícil compreender essa máxima, a partir da apreciação de uma das definições de felicidade: “Não é apenas sorrir o tempo todo, mas vivenciar um estado de contentamento, significado e energia positiva.” Estudos da psicologia positiva mostram que pessoas felizes são mais criativas, resilientes e produtivas. Além disso, têm mais coragem para assumir riscos e sair da zona de conforto.

É o que pensa, por exemplo, Richard Branson, fundador da Virgin, que credita seu sucesso a uma cultura de diversão e paixão no trabalho. Mas, experiências do cotidiano comum também corroboram essa afirmação, quando vemos que mães que equilibram família e carreira com alegria criam filhos e legados inspiradores.

O professor Richard Davidson, da Universidade Wisconsin, admite que felicidade é uma competência e, portanto, pode ser aprendida, “não fundamentalmente diferente do que tocar violão ou praticar um esporte: quanto mais você pratica, melhor você faz.” Isso traz para nós protagonismo e responsabilidade, ou seja, está em nossas mãos e não nas coisas ou em outras pessoas, a capacidade de alcançar estados de felicidade (o que não significa ausência de problemas, ok?). Então, neste sentido, o que podemos fazer para cultivar a felicidade e realizarmos coisas extraordinárias?

Agradecer é um exemplo. Pelo que você é grato? Escreva sobre isso. O que se propõe com a lista de gratidão, é o registro dessas experiências, mas a cada registro, exercer uma reflexão sobre elas, experimentando novamente as emoções vividas e os aprendizados adquiridos quando ocorreram. E o que é mais poderoso: entender que se eu tenho algo a agradecer é porque alcancei algum objetivo ou fui contemplado com alguma atenção. Alinhar suas ações a um objetivo maior, a um propósito, é outra ação benéfica. Não

passar pela vida sem pensar em um legado. Como você gostaria de ser lembrado pelas pessoas? Isso pode ser inspirador e ajudar na construção de um mundo melhor.

Investir tempo em relacionamentos significativos também é essencial. O recente Relatório Mundial de Felicidade, publicado pelo SDSN, corroborou as pesquisas sobre relacionamentos e sua importância na vida das pessoas, incluindo as conclusões da pesquisa mais longa de Harvard sobre o assunto. Recentemente a OMS declarou a solidão como uma epidemia global. O que mais precisamos para começar a frequentar as praças, os churrascos dos amigos, os trabalhos voluntários ou até mesmo as reuniões de condomínio?

Não podemos esquecer do sono, exercícios e hobbies que recarregam as energias. Não entre nessa onda de que só se vive uma vez e, portanto, precisamos aproveitar ao máximo nossa vida. Na verdade, a exemplo de tantos “ditos populares”, este é mais um que nos coloca na contramão das experiências humanas. Portanto, curta a vida hoje, com qualidade, incluindo boas noites de sono. Para isso devemos eliminar ou reduzir drasticamente os fatores estressores das nossas vidas.

Estima-se que o coração baterá 3 bilhões de vezes ao longo de 85 anos. A matemática é simples: se você acelerar os batimentos cardíacos pelo excesso de estresse ou ansiedade, você reduzirá o seu tempo de vida, já que em vez de ficar na média entre 60 e 90 batimentos por minuto, você terá uma média de 120 batimentos. Isso encurtará o seu tempo de vida.

Penso que pessoas felizes não esperam condições perfeitas para agir. Elas encontram alegria no caminho e, por isso, alcançam o extraordinário. Então, aprecie o seu caminho hoje e deixe de viver espremido entre a eternidade do passado e a eternidade do futuro. Desafio você a escolher a felicidade como sua estratégia de vida. Uma busca constante pela felicidade, longe da paranoia da “felicidade cosmética” ou da “felicidade instagrável”, fazendo coisas diferentes que te tornam uma “pessoa válida”. Pense assim: o que eu posso fazer diferente, a partir de agora, para ser mais feliz, tornar o meu mundo mais feliz e, assim, realizar coisas incríveis?”



**Benedito Nunes é professor, pesquisador e palestrante. É fundador e diretor Executivo de Sentido do Instituto Movimento pela Felicidade e Bem-Estar. Ele acaba de lançar o livro “Pessoas felizes fazem coisas incríveis”.*

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.