

De executor a líder: quais fatores favorecem uma promoção?

Especialistas da Dasein jogam luz a essa que é uma das questões mais recorrentes entre os profissionais.


A N O 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 Gabágliã . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31 3110 3205

E-mail: dasein@dasein.com.br

www.dasein.com.br

. 04

LÍDER QUE GERA VALOR

Adriana Prates aborda os bastidores do Executivo de Valor, principal premiação da alta liderança no Brasil.

. 08

APRENDENDO COM RODRIGO VILELA

Em entrevista à Dnews, o CEO da Samarco Rodrigo Vilela, aborda a reconstrução da empresa, a mudança de postura e a retomada de confiança.

. 16

DE EXECUTOR A LÍDER

Lideranças da Dasein compartilham orientações sobre o que as empresas buscam em um estrategista.

. 24

O NOVO FEEDBACK

Mais que um recurso de gestão, o feedback pode ser uma ferramenta de desenvolvimento emocional

. 26

SUCESSÃO EFICAZ

Chris Hardy, líder da EMA Partners Reino Unido e África do Sul, fala do que está por trás de um plano de sucessão bem-sucedido.

. 28

DESACELERE

Em uma crônica íntima, a jornalista Luanda Vieira divide seu olhar sobre autoconhecimento, que se faz por um caminho de coragem para dentro.

LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES

O que é ser um líder que gera valor?

Um olhar sobre o Prêmio Executivo de Valor, a principal premiação da alta liderança no Brasil



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

Realizado há 26 anos pelo jornal Valor Econômico, o Executivo de Valor é considerado a principal premiação da alta liderança no Brasil: tanto pelo prestígio que a celebração confere aos vencedores, quanto, na prática, por funcionar como um termômetro da gestão empresarial nos mais diversos setores da economia. Pensar no prêmio em si, na sua relevância e no impacto que gera em pessoas e empresas sempre me leva a algumas reflexões. Afinal, o que significa gerar valor? O que significa ser um líder que gera valor?

Naturalmente, valor passa por resultados. Empresas existem para gerar desempenho, crescer e entregar retorno aos seus acionistas. Mas, depois de mais de quinze anos acompanhando o Executivo de Valor (faço parte do júri desde 2010), aprendi que os resultados, sozinhos, não explicam uma grande liderança. Gerar valor significa, em boa medida, contribuir para a

evolução, para a solidez e para a ampliação da capacidade da empresa, um legado que nem sempre aparece nos indicadores.

Essa característica me chamou atenção, em especial, na edição 2026 do prêmio (o que simboliza, também, tendências de liderança). O curto prazo continuará sendo importante, já que as empresas precisam responder ao mercado, entregar desempenho e manter competitividade. Mas o longo prazo exige um tipo diferente de liderança: exige investir em cultura, fortalecer a governança, desenvolver lideranças de forma contínua, antes mesmo que a sucessão seja necessária. Ações que constroem confiança e preparam a empresa para qualquer crise. São elas que explicam por que algumas organizações permanecem fortes durante décadas, enquanto outras se fragilizam diante da primeira grande adversidade.

Combinar esses valores é algo que faz parte da biografia dos 26 vencedores desta edição e, eu diria, das centenas de lideranças que já passaram pela história do prêmio. Homens e mulheres experientes, mas também jovens talentos que atuam em mais de 20 setores da economia. Todos entregando resultados consistentes enquanto fortalecem a capacidade da organização de continuar produzindo resultados no futuro. O líder que permanece.

Analisando o prêmio ao longo da história, a mensagem é clara: toda liderança será avaliada duas vezes, enquanto produz resultados e quando já não estiver mais presente. Ou seja, liderar bem é unir resultado e legado.

Isso não mudou, mesmo com tantas transformações desde que comecei como jurada, em 2010. Naquela época, a atenção recaía principalmente sobre desempenho financeiro e resultados de gestão. Hoje, continuamos valorizando esses aspectos, mas entendemos que eles são consequência de algo maior. Passamos a olhar com mais atenção para cultura, sucessão, desenvolvimento de pessoas, governança, inovação e qualidade das decisões. Em outras palavras, para aquilo que permanece.

“

Gerar valor significa
contribuir para a evolução,
para a solidez e para a
ampliação da capacidade
da empresa – legado que
nem sempre aparece nos
indicadores.

”

Essa evolução acompanha o que também observamos no recrutamento executivo. As organizações deixaram de procurar executivos capazes de administrar o presente; procuram líderes capazes de preparar a empresa para um futuro mais complexo do que o atual. Líderes que não deixam apenas resultados, mas capacidade de inovar, de desenvolver pessoas, de atravessar crises e de continuar crescendo.



Vencedores do Prêmio Executivo de Valor 2026. Fotografia: Gabriel Reis/Valor.

QUALIDADE DO JULGAMENTO

Dentre as várias perguntas que recebo sobre o Executivo de Valor, muitas se relacionam ao perfil ou à personalidade das lideranças vencedoras. Mas sinto informar que essa questão não tem uma resposta simples, pois raramente os melhores líderes se parecem entre si. Ao longo dos anos, vi perfis completamente diferentes serem reconhecidos pelo prêmio: alguns mais analíticos, outros intuitivos; uns que lideram pelo diálogo, outros pela objetividade. Não existe um único estilo de liderança.

Contudo, há um caminho que muitas lideranças têm seguido e que gostaria de compartilhar – diz respeito à qualidade do jul-

gamento. Essas lideranças têm investido em aprendizado contínuo para saber interpretar contextos complexos, integrar perspectivas diferentes, tomar decisões difíceis e, assim, assumir com mais tranquilidade a responsabilidade pelas consequências dessas decisões.

“

Toda liderança será avaliada duas vezes: enquanto produz resultados e quando já não estiver mais presente.

”

Também tenho percebido uma mudança importante: o protagonismo não está mais concentrado na figura do líder, está distribuído pela organização. Esse é um ótimo exemplo de maturidade da liderança, que compreende que quanto mais forte é uma organização, menos ela depende de uma única pessoa.

“

Quanto mais forte
é uma organização,
menos ela depende de
uma única pessoa.

”

EXPERIÊNCIA E JUVENTUDE

Quero destacar ainda uma característica marcante do Executivo de Valor: os prêmios especiais para presidente de conselho e jovem liderança, perfis tão diferentes quanto importantes para as reflexões sobre liderança. Ao premiar, respectivamente, a atuação da conselheira do Santander, Deborah Vieitas, e do jovem CEO da Daki, Rafael Vasto, o prêmio reforça que maturidade e juventude não competem entre si. As organizações mais preparadas para o futuro não escolhem entre uma e outra, elas conseguem integrar essas duas forças.

Talvez seja justamente isso que aproxima trajetórias tão diferentes quanto as de Vieitas e Vasto: ambos demonstram que liderança não está na posição ocupada nem no tempo de carreira, mas na capacidade de ampliar a capacidade das pessoas e da organização.

UM NOVO LÍDER PARA UMA NOVA ERA

Por fim, cito o que disse Lynne Murphy-Rivera, diretora da AESC para as Américas, sobre esta edição do prêmio: “entramos numa nova era de negócios, uma que exige um novo tipo de liderança.” Concordo plenamente. Durante muito tempo, valorizamos líderes que tinham respostas para tudo e felizmente isso tem mudado. Talvez o novo líder seja aquele que formula as perguntas certas, reúne diferentes perspectivas e cria ambientes onde a inteligência deixa de ser individual para se tornar coletiva. Liderança, hoje, significa menos controlar pessoas e mais construir contextos onde elas consigam produzir seu melhor trabalho, hoje e no futuro.

APRENDENDO COM RODRIGO VILELA

**“A retomada da Samarco
foi, antes de tudo, uma
jornada de reconstrução
de confiança”**



Fotografia: Pedro Vilela.

Engenheiro metalúrgico com mais de 30 anos na mineração, Rodrigo Vilela assumiu a presidência da Samarco em 2018, no momento mais crítico de sua história. Nesta entrevista à Dnews, ele fala sobre a reconstrução da empresa, a mudança de postura e a retomada de confiança – momento que se conecta a uma mudança positiva vivenciada pelo setor mineral, que está no centro da transição energética.

Historicamente questionada, a mineração vive uma transformação positiva: está no centro da transição energética e do desenvolvimento sustentável. Com o crescimento na demanda global de recursos minerais, companhias em atuação no Brasil, como a Samarco, têm condições de elevar o país ao posto de protagonista mundial do setor. Qual o papel das empresas – e das lideranças – para aproveitar essa oportunidade?

Tenho dito com frequência que não existe transição energética sem a mineração. Mais do que extrair e beneficiar minério de ferro, a Samarco entende que a mineração exerce um papel estratégico para o futuro do planeta: da viabilização da transição energética ao avanço tecnológico.

Vivemos um momento decisivo para reposicionar o setor. A mineração precisa ser vista não apenas como extração, mas como geração de valor e contribuição concreta para a descarbonização e o desenvolvimento sustentável.

O Brasil é um gigante geológico, mas ser gigante não é o mesmo que ser potência. E essa distinção define o papel das empresas e das

lideranças neste momento: transformar potencial em estratégia, cultura e capacidade de execução.

A transição energética, a digitalização e o avanço tecnológico ampliam a relevância da mineração no mundo atual. O mineral deixou de ser apenas uma commodity e passou a ser uma infraestrutura crítica. Ao mesmo tempo, o mercado evoluiu: não basta entregar o produto; é preciso demonstrar pegada de carbono, impacto hídrico, rastreabilidade e legitimidade social.

“

A resposta não está
em flexibilizar regras,
mas em construir
operações reconhecidas
como legítimas
pela sociedade.

”

No ciclo de expansão dos anos 2000, ampliamos exportações, mas deixamos valor relevante pelo caminho. Priorizamos escala e perdemos oportunidades de agregar tecnologia, capturar valor localmente e fortalecer a cadeia produtiva. Esse é um erro que não podemos repetir.

Cabe às lideranças transformar reservas em vantagem competitiva. Isso exige decisões

responsáveis, equipes preparadas e uma cultura baseada em segurança, sustentabilidade e excelência operacional. Também envolve tecnologia para reduzir riscos e desenvolver projetos sólidos, alinhados a um ambiente regulatório cada vez mais exigente. A resposta não está em flexibilizar regras, mas em construir operações reconhecidas como legítimas pela sociedade.

“

Aprovamos um investimento de R\$ 13,8 bilhões para retomar 100% da capacidade produtiva com mais segurança, tecnologia, sem barragens de rejeitos e com um produto alinhado à descarbonização da siderurgia global.

”

Na Samarco, esse direcionamento se traduz em um novo ciclo: aprovamos um investimento de R\$ 13,8 bilhões para retomar 100% da capacidade produtiva instalada até 2028, em bases diferentes — com mais segurança, tecnologia, sem barragens de rejeitos e com um produto alinhado à descarbonização da siderurgia global. Também significa fortalecer a cultura interna, desenvolver nossos em-

pregados e consolidar uma empresa preparada para os desafios do futuro.

Como foi o processo de retomada, iniciado em 2020, e como tem sido o impacto nas comunidades, meio ambiente e mercado?

A retomada da Samarco foi, antes de tudo, uma jornada de reconstrução de confiança — valor que passou a orientar todas as nossas decisões. Mais do que reativar operações, foi necessário reconstruir relações, rever processos e fortalecer uma nova cultura organizacional.

Embora já tivéssemos as licenças necessárias ao final de 2019, optamos por retomar de forma gradual e segura. Voltamos apenas em dezembro de 2020, após concluir a implantação do sistema de filtragem, que nos permite operar de forma diferente: sem barragens de rejeitos e com disposição a seco da maior parte do material gerado.

Reiniciamos com 26% da capacidade produtiva instalada e, ao longo dos anos, avançamos de forma consistente. No fim de 2024, alcançamos 60% da capacidade, com a reativação de ativos em Minas Gerais e no Espírito Santo. Em 2025, consolidamos esse avanço com a produção de 15,1 milhões de toneladas.

Agora, com a aprovação do chamado Momento 3, vamos atingir 100% da capacidade produtiva instalada até 2028, com investimentos em modernização, ampliação da filtragem, nova pilha e reativação de plantas, sempre com foco em segurança, eficiência e evolução tecnológica. Esta jornada é fruto de um planejamento estratégico focado em se-



Cena do processo de pelletização da Samarco. Fotografia: Nitro Histórias Visuais.

gurança do nosso negócio, da sociedade e de nossos acionistas.

Nos territórios onde atuamos, ampliamos nossa presença com iniciativas voltadas à qualificação profissional, empreendedorismo e inclusão produtiva, buscando fortalecer a autonomia das comunidades e gerar oportunidades sustentáveis no longo prazo.

Desde a retomada, também temos contribuído de forma relevante para a economia. Já foram gerados R\$ 8,83 bilhões em tributos a partir da aquisição de bens e serviços, e hoje

cerca de 20 mil pessoas trabalham nas nossas operações em Minas Gerais e no Espírito Santo.

No campo ambiental, avançamos para um modelo mais sustentável, com operação sem barragens de rejeitos, elevada recirculação de água, uso de energia elétrica renovável e maior reaproveitamento de materiais no processo produtivo.

Mais do que retomar nossas operações, buscamos ser reconhecidos como uma empresa que opera de forma diferente — com segu-



Colaborador da Samarco no Complexo de UBU, em Anchieta (ES). Fotografia: Nitro Histórias Visuais.

rança, inovação, escuta ativa e compromisso com a evolução contínua do nosso modelo de atuação.

A régua da sustentabilidade na mineração subiu e é notável o avanço em processos produtivos mais limpos. A Samarco, por exemplo, tem uma produção robusta de "pellet feed", conhecido como minério verde. Além do pellet feed e das pelotas, quais são as ou-

tras iniciativas da empresa que favorecem o meio ambiente e um futuro mais sustentável?

As pelotas de minério de ferro da Samarco têm papel relevante na descarbonização da siderurgia global, especialmente nas rotas de redução direta, que demandam matérias-primas de maior qualidade e permitem menores emissões. No entanto, o compromisso ambiental da empresa vai além do produto.

Na frente de descarbonização operacional, avançamos na substituição gradual de combustíveis fósseis. Introduzimos o bio-óleo como alternativa energética, combinamos biomassa com carvão mineral e ampliamos o uso de gás natural como combustível de transição. Como resultado, reduzimos em 44% as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) em relação a 2015. Além disso, utilizamos exclusivamente energia elétrica proveniente de fontes renováveis, eliminando emissões associadas à energia adquirida.



Reduzimos em 44%
as emissões de Gases
de Efeito Estufa (GEE)
em relação a 2015.



Também fortalecemos práticas de economia circular, com reaproveitamento de resíduos como insumos produtivos. Um exemplo é o uso de resíduos da lavra de mármore na produção de pelotas, substituindo parcialmente o calcário e promovendo a integração com redes produtivas regionais. Internamente, ampliamos a reutilização de rejeitos arenosos em projetos de engenharia, reduzindo a necessidade de novos insumos.

Na gestão hídrica, operamos com elevado nível de recirculação de água, chegando à recirculação de 100% no Complexo de Ubu.

Paralelamente, mantemos investimentos consistentes em inovação, com dezenas de projetos voltados a tecnologias como automação, inteligência artificial e soluções para disposição e reaproveitamento de rejeitos.

Tudo isso exige também o desenvolvimento contínuo das equipes, com fortalecimento de competências técnicas e de gestão. Sustentabilidade, para nós, não se resume a metas ambientais: ela está presente na forma como tomamos decisões, inovamos e mobilizamos pessoas em torno de um propósito comum.

**Engenheiro metalúrgico com mais de 30 anos na mineração, o senhor assumiu a presidência da Samarco há 8 anos, em um dos momentos mais críticos da empresa. Re-
vendo a sua trajetória profissional, quais fo-
ram suas maiores conquistas e, no caminho
oposto, os desafios que mais o ensinaram?**

Assumi a presidência da Samarco em 2018, em um dos momentos mais desafiadores da sua história: a empresa estava com suas operações paralisadas desde 2015 e lidava com as consequências do rompimento da barragem de Fundão, que impactou pessoas, comunidades e o meio ambiente. Era um contexto de grande responsabilidade e de necessidade urgente de transformação.

O maior aprendizado foi a importância da humildade e da escuta ativa. Reavaliar decisões e ajustar rotas não é fragilidade, mas responsabilidade.

Destaco também o trabalho de cultura interna que iniciamos logo quando assumi a Presi-

dência, focado no fortalecimento da confiança entre os empregados e no resgate do senso de pertencimento. Naquele momento, direcionamos esforços para reconhecer nossas forças e vantagens competitivas, ao mesmo tempo em que encaramos, com clareza, nossas fraquezas e limitadores — e aquilo que não queríamos perpetuar em nossa cultura.



A técnica sustenta as decisões, mas é a liderança que lhes dá direção e propósito.



A partir desse movimento, transformamos aprendizados em consistência, integramos nossas frentes de atuação e fortalecemos uma cultura capaz de sustentar nossas escolhas e o futuro da Samarco.

Também conduzimos a reconstrução e o reposicionamento estratégico da empresa, estruturando um modelo de governança integrado — envolvendo risco, compliance, auditoria, sustentabilidade e relacionamento institucional.

A partir daí, os resultados vieram como consequência: a retomada produtiva, a evolução dos indicadores operacionais, mesmo após cinco anos de paralisação, e o encerramento antecipado da Recuperação Judicial.

Se tivesse que destacar uma principal conquista, não seria um indicador operacional, mas a reconstrução da confiança. A decisão de retomar as operações apenas após a implantação do sistema de filtragem, mesmo com as licenças já obtidas, foi um marco desse novo posicionamento. Representou uma mudança concreta de postura.

Apreendi que liderar, especialmente em crise, exige coragem para tomar decisões baseadas em dados, assumir responsabilidades e fazer escolhas que privilegiem o longo prazo — e que só se sustenta com o engajamento das pessoas, confiança e diálogo. Carrego essa visão comigo: a técnica sustenta as decisões, mas é a liderança que lhes dá direção e propósito.

Admirado e premiado como uma das melhores lideranças brasileiras, o senhor é uma inspiração para muitos executivos e executivas. Na sua visão, o que leva um estilo de liderança a ser considerado exemplar? De onde o senhor busca inspiração para liderar?

Sempre acreditei que liderar vai além de conduzir ou gerir pessoas; trata-se de inspirar, desenvolver e compartilhar aprendizados — formando novas lideranças e criando um ambiente em que as pessoas possam crescer, contribuir e se sentir parte do propósito da organização.

Valorizo a capacidade de construir relações de confiança, gerar conexão e lidar com diferentes perspectivas. Isso só é possível em ambientes seguros, nos quais as pessoas se



Cena do processo de recuperação ambiental realizado pela Samarco em Governador Valadares (MG). Fotografia: Nitro Histórias Visuais

sentem respeitadas e livres para contribuir. Como engenheiro, também valorizo o foco e a objetividade, a fim de priorizar o que realmente gera impacto e evitar dispersão de esforço. Ao mesmo tempo, acredito na importância de equilibrar resultados com empatia, mantendo clareza de objetivos sem perder o respeito e a escuta.

Minha principal fonte de inspiração são as pessoas com quem trabalho e aprendo diariamente, assim como os ensinamentos da minha trajetória profissional — especialmente pela convivência com grandes líderes —, da

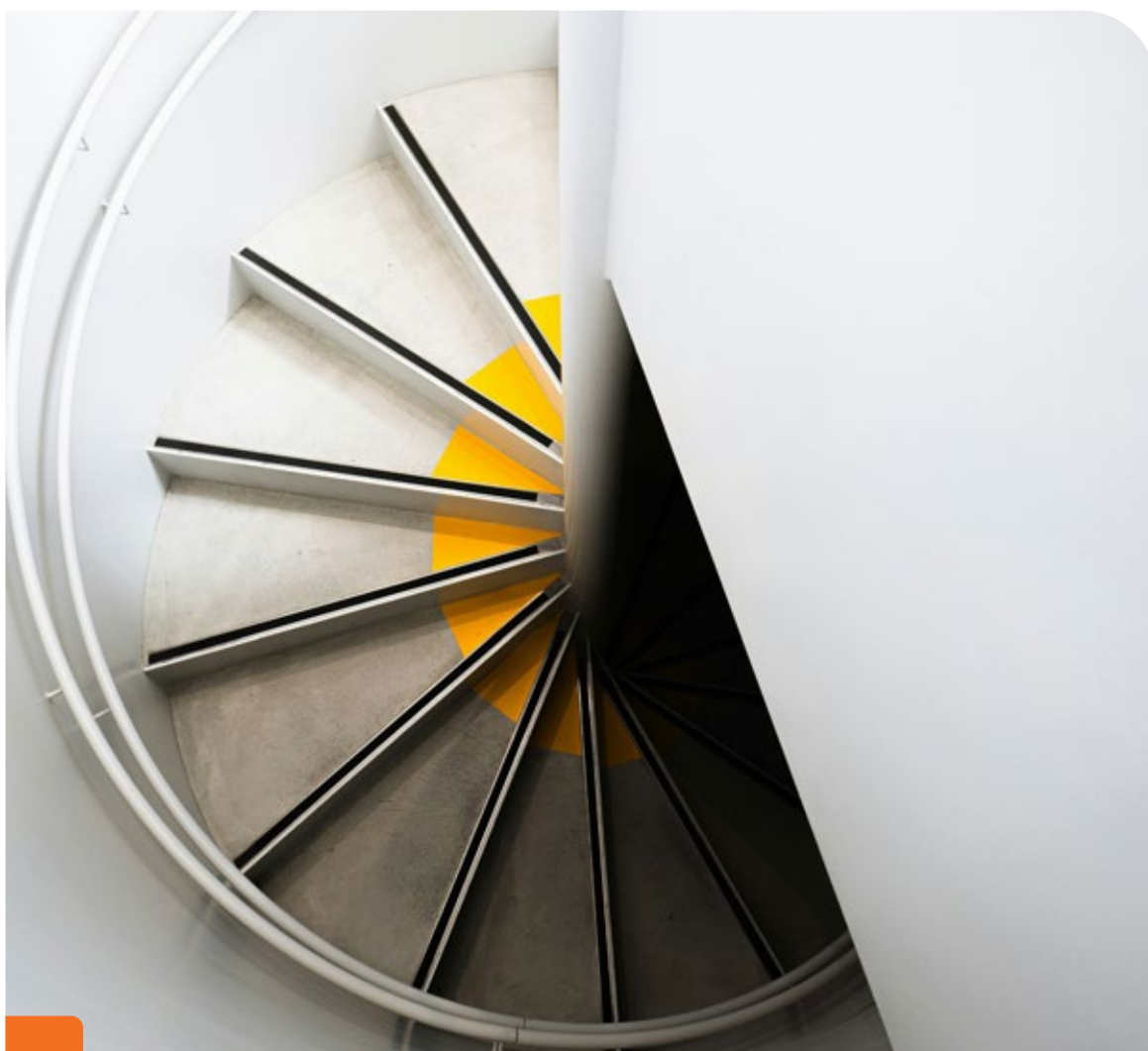
minha formação e dos desafios enfrentados, sobretudo aqueles que exigiram reflexão e mudança de postura.

No fim, o que define uma liderança é o legado que ela constrói: não apenas em resultados, mas nas pessoas que desenvolve e no impacto que deixa no ambiente onde atua. Para mim, liderança exemplar é aquela que combina consistência, simplicidade e capacidade de transformar o ambiente ao seu redor.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

Chegou a hora do executor virar estrategista?

*Especialistas da Dasein compartilham o que as empresas
buscam nas lideranças.*



Fotografia: Ryunosuke Kikuno / Unsplash.

Alta qualidade nas entregas, mão na massa (faça chuva ou faça sol) e capacidade de "fazer acontecer" costumam ser sinais de um potencial líder. Nas empresas, não é raro que profissionais com esse perfil criem a expectativa de subir degraus na hierarquia, passando de executor a estrategista. Mas até que ponto essa "ideia comum" sobre o papel da liderança faz sentido na hora de concretizar uma promoção?

Para ser considerado um executor com potencial de assumir um cargo de liderança, a qualidade das entregas e o fazer acontecer são um bom começo, mas não são suficientes, argumenta Luiz Gonzaga Leal, executivo que ocupou a alta liderança das principais empresas de telecomunicações no Brasil (Tim, Oi e Telemig Celular) e hoje atua como consultor independente e conselheiro da Dasein EMA Partners Brasil.



Liderança não se mede pelo que alguém entrega, mas pela capacidade de ampliar a entrega da equipe.



Segundo ele, o profissional precisa demonstrar outras competências comportamentais essenciais ao líder, como um bom grau de inteligência emocional, capacidade de se rela-

cionar, conhecimento, compreensão das pessoas e outras soft skills.

Para Adriana Prates, CEO da Dasein EMA Partners Brasil, o erro mais comum é acreditar que a promoção acontece porque a pessoa faz muito bem aquilo que faz hoje. “Na verdade, ela acontece quando a organização percebe que ela já consegue pensar no nível seguinte. Isso significa trocar o foco da execução pela capacidade de construir contexto, desenvolver pessoas e tomar decisões que continuem fazendo sentido no médio e longo prazo.”

Em sua experiência no desenvolvimento de pessoas em grandes empresas, Prates observa que os profissionais que mais crescem costumam ser aqueles abertos ao aprendizado contínuo e à ampliação do olhar – eles deixam de resolver problemas da própria área para compreender o impacto das decisões sobre o negócio como um todo. Outro ponto importante é que esses profissionais não se interessam apenas pelo próprio crescimento, eles fazem as pessoas ao redor crescerem. “Liderança, afinal, não se mede pelo que alguém entrega, mas pela capacidade de ampliar a entrega da equipe.”

Gerar resultados por meio das pessoas é, na visão de Daniel Rezende, diretor da Dasein EMA Partners Brasil, um divisor de águas na carreira executiva. “Vejo que o principal indício que um bom executor pode avançar na liderança é quando ele deixa de ser reconhecido somente pelo que entrega individualmente. Além de demonstrar visão sobre o negócio e entendimento de como suas decisões im-

pactam outras áreas, é uma postura que cria condições para que o time também tenha sucesso. Costumo dizer que o executor pergunta: como eu resolvo isso? Já o líder acrescenta uma segunda pergunta: ‘como desenvolvo as pessoas e o ambiente para que esse problema possa ser resolvido, inclusive sem depender exclusivamente de mim?’

TRANSIÇÃO ENTRE EXECUTOR E ESTRATEGISTA

De acordo com Rezende, a transição de executor para estrategista começa antes mesmo da promoção, quando a pessoa assume responsabilidades além de sua função, contribui para a solução de problemas coletivos, influencia positivamente seus pares e ajuda a organizar processos e decisões. “Nesse contexto, uma avaliação estruturada de potencial pode contribuir, já que identifica não apenas o desempenho atual, mas também a capacidade do profissional de lidar com níveis crescentes de complexidade que posições de maior senioridade exigem. Além de apoiar decisões de promoção mais consistentes, essa avaliação ajuda a revelar quais competências ainda precisam ser desenvolvidas.”

Outro ponto diz respeito à visão de longo prazo – uma quase unanimidade quando o assunto é subir degraus na hierarquia. E é aí que mora o dilema: como trabalhar para gerar valor no futuro se o líder precisa atuar no curto prazo para alavancar seu crescimento?

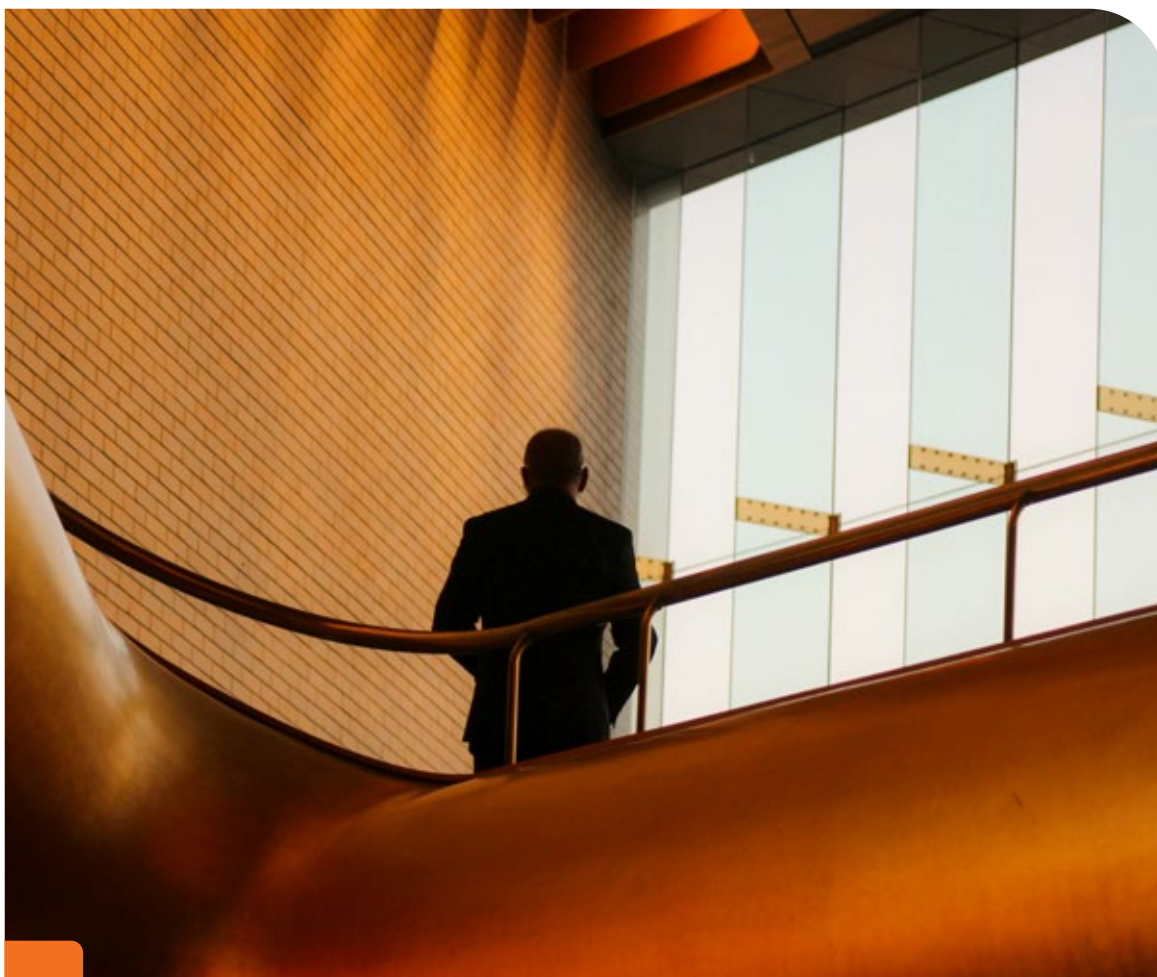
Daniel Rezende responde que o ideal é equilibrar os dois olhares. As entregas de curto prazo são essenciais porque constroem confiança. Uma liderança que não consegue transformar planos em resultados dificilmente terá legitimidade para conduzir uma estratégia de longo prazo. “Importante entregar o que é necessário hoje (o que pode ser algo que melhore um processo, desenvolva uma pessoa) e, simultaneamente, preparar a empresa e a equipe para os desafios de amanhã. Isso significa transformar a estratégia em etapas concretas, com prioridades, indicadores e prazos definidos.”

“

O que te trouxe
até aqui é incapaz
de te manter.

”

Nesta transição, o apoio de um mentor ou de um processo de coaching são bem-vindos, sugere o diretor. “O mentor compartilha experiências, amplia referências e ajuda o profissional a compreender situações que talvez ainda não tenha vivenciado. Já o coaching pode favorecer o autoconhecimento, a definição de objetivos e a transformação de comportamentos em ações. Nenhum desses recursos substitui a experiência prática, mas ambos podem acelerar aprendizados e evitar que erros se tornem padrões de gestão.”



Fotografia: Taylor Nicole / Unsplash.

DESAFIOS INICIAIS

Luiz Gonzaga Leal aconselha que o líder iniciante deve levar em conta a afirmativa de Ram Charan: “o que te trouxe até aqui é incapaz de te manter”. Trata-se de atitude de humildade para reconhecer que precisa identificar as competências necessárias à nova função e os gaps de competência a serem trabalhados. “Uma coisa é executar e outra bem diferente é fazer com que a equipe execute com entusiasmo e maestria. É também uma atitude de coragem para se desapegar do sucesso passado. O passado compõe o currículo, habilita uma promoção,

mas não garante o sucesso na nova função. O currículo leva a empresa a acreditar que aquele profissional tem potencial para a nova função. E depois? Ele precisa corresponder e provar competência.”

Para permanecer no cargo, além de gerenciar as entregas da área, o profissional precisa ser reconhecido e ter uma boa reputação junto à equipe, aos pares e aos líderes acima - o que demanda competência técnica, comunicação assertiva, comportamento adequado ao ambiente e empatia. “O bom líder, além de ser, tem que parecer competente”, ressalta Leal.

Segundo ele, deve-se evitar o marketing pessoal e comportamentos indesejáveis ou fora de contexto. “O bom líder precisa conhecer cada profissional a ponto de facilitar a interlocução, ter comportamentos valorizados pelos acionistas e lideranças da empresa. Deve buscar proximidade com pares, feedbacks, sobretudo com fornecedores e clientes internos, entendendo os problemas deles e oferecendo contribuição. O líder deve também desenvolver substitutos, a ponto de não ser insubstituível, o que facilita a sua própria saída para promoções.”

SENSO DE URGÊNCIA É ENTRAVE AO AVANÇO

Um dos erros comuns entre lideranças que estão começando é se pautar pelo seguinte raciocínio: “tudo é para ontem”, como pretexto de acelerar entregas da equipe e gerar resultados. A urgência, em si, é uma ferramenta importante, esclarece Adriana Prates, desde que usada em momentos específicos. O problema é quando ela deixa de ser uma exceção e passa a fazer parte da rotina. “Se a liderança vive em estado permanente de emergência, as pessoas tomam decisões com base na pressão, e não na qualidade da análise. A consequência aparece em retrabalho, erros, perda de criatividade e, principalmente, desgaste emocional.”

Existe ainda um efeito menos visível, alerta Prates. “A urgência contínua impede a construção do futuro. Equipes ocupadas em apagar incêndios deixam de inovar, de desenvolver pessoas e de melhorar processos. A empresa até pode ganhar velocidade por um

período, mas perde sustentabilidade. Os melhores líderes conseguem responder rapidamente quando necessário, sem transformar a ansiedade em modelo de gestão.”

CAMINHO ATÉ O TOPO

À medida que a carreira avança, muda também a natureza da liderança. De acordo com Adriana Prates, espera-se dos integrantes do alto escalão a capacidade de integrar interesses, tomar decisões complexas e fortalecer a organização como um todo. Para chegar ao topo da hierarquia e permanecer lá torna-se fundamental equilibrar visão de longo prazo, capacidade de formar sucessores, qualidade do julgamento e, talvez, o mais importante - construir confiança. Culturas baseadas em confiança e credibilidade permanecem como vantagem competitiva por muito tempo.

“

Uma coisa é executar e outra bem diferente é fazer com que a equipe execute com entusiasmo e maestria.

”

“Quanto mais alto o cargo, menos existem respostas prontas. O diferencial passa a ser a capacidade de decidir diante de ambiguidades,

conciliando riscos, oportunidades e impactos para diferentes públicos. Penso que a trajetória até posições C-level não é uma escalada de poder. É uma ampliação progressiva da responsabilidade. Quanto maior a posição, menos o líder trabalha para provar seu valor e mais trabalha para criar as condições para que outras pessoas e a própria organização prosperem.”

Luiz Gonzaga Leal sublinha que os integrantes do alto escalão devem, ainda, ser os guardiões da identidade organizacional. “São lideranças que devem cuidar dos três pilares que balizam a estratégia empresarial: missão (o que somos e fazemos), visão (que queremos ser e como queremos ser vistos) e valores (que comportamentos devemos ter). Devem ainda dar exemplo para desenvolver uma cultura que valorize esses pilares, sobretudo

os valores. O líder deve conhecer profundamente a estratégia da empresa contribuindo na definição dos objetivos e fazendo uma boa conexão com os objetivos da sua função e os da companhia. Mais do que nunca ele tem que trocar a expressão ‘minha área’ por ‘nossa empresa’, conhecer os principais projetos, processos e acompanhar os principais indicadores de resultados”.

PARA QUALQUER FASE: HUMILDADE

Seja um líder iniciante ou do alto escalão, o que não pode faltar é a humildade – o que, nas empresas, é muito diferente de insegurança, passividade ou ausência de posicionamento.



Fotografia: Daniel Thomas/ Unsplash.

“Na liderança, humildade significa reconhecer que ninguém possui todas as respostas. Significa estar aberto a ouvir, rever decisões e admitir erros sem perder a capacidade de condução. Humaniza a autoridade”, destaca Daniel Rezende.

“

Na liderança,
humildade significa
reconhecer que
ninguém possui todas
as respostas.

”

A humildade confere mais verdade às relações. Um líder que reconhece a contribuição das pessoas, pede ajuda quando necessário e demonstra disposição para aprender cria um ambiente com mais confiança e menos defensivo. As pessoas se sentem mais seguras para apresentar ideias, discordar, alertar sobre riscos e oferecer feedbacks.

Também existe a humildade intelectual, que é a capacidade de considerar que uma interpretação pode estar incompleta. Em contextos complexos, essa postura melhora a qualidade das decisões, pois amplia perspectivas e reduz a influência do ego. “Essa abertura também permite que o profissional aproveite melhor o acompanhamento de líderes mais experientes, mentores ou coaches. Para

aprender, é necessário reconhecer que existem pontos cegos e que o olhar externo pode trazer percepções que dificilmente seriam alcançadas de forma isolada.”

O QUE AS EMPRESAS BUSCAM NOS LÍDERES?

Relatório do Fórum Econômico Mundial aponta que, até 2030, muitas habilidades relacionadas à liderança vão mudar e para sustentar o que virá, os empregadores consideram essencial desenvolver nos atuais líderes habilidades como pensamento analítico e criativo, autoconsciência, flexibilidade, agilidade, liderança e influência social.

O interessante do relatório, segundo Adriana Prates, é que nenhuma das competências é essencialmente técnica. Todas dizem respeito à capacidade de lidar com a complexidade. “Durante muito tempo, as organizações buscavam profissionais que soubessem responder. Hoje, procuram pessoas capazes de formular boas perguntas, interpretar cenários ambíguos e tomar decisões quando não existe uma resposta perfeita.”

Segundo ela, o pensamento analítico continua sendo a base, porque permite separar fatos de opiniões e tomar decisões mais consistentes. A flexibilidade e a agilidade ganharam protagonismo porque as mudanças deixaram de ser eventos extraordinários e passaram a fazer parte da rotina. A influência

social reflete outra transformação importante: o líder moderno depende cada vez menos da autoridade e cada vez mais da capacidade de mobilizar pessoas, construir confiança e gerar colaboração. Já o pensamento criativo tornou-se indispensável porque eficiência, sozinha, não garante vantagem competitiva. Empresas precisam inovar em produtos, processos, modelos de negócio e formas de relacionamento.

“Por fim, destaco a autoconsciência. Ela talvez seja a competência mais subestimada da lista, mas o autoconhecimento permite reconhecer limites, administrar emoções, buscar

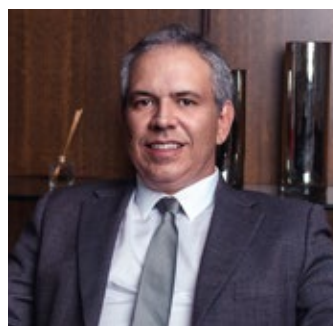
desenvolvimento e compreender o impacto que cada líder exerce sobre as pessoas ao seu redor. Quem não se conhece dificilmente consegue liderar bem os outros.”

A CEO acrescenta, ainda, uma competência que considera decisiva e que aparece de forma transversal em todas as demais: a capacidade de julgamento. “Em um cenário marcado pela inteligência artificial e pelo excesso de informações, saber interpretar contextos, ponderar consequências e decidir com responsabilidade será um dos maiores diferenciais da liderança.”



Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Camila Rocha



Daniel Rezende é diretor da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Glauber Prates



Luiz Gonzaga Leal é consultor e conselheiro da Dasein EMA Partners Brasil

Fotografia: Acervo pessoal

COMPORTAMENTO

Um novo olhar sobre o feedback

Mais que um recurso de gestão, o feedback pode ser uma ferramenta de desenvolvimento emocional

Em “Raízes do Brasil”, obra fundamental para a compreensão da cultura nacional, o historiador Sérgio Buarque de Holanda introduz o termo “homem cordial” – expressão que diz respeito à tendência de o brasileiro agir pela emoção e ter dificuldade para lidar com formalidades. “Cordial” aqui não significa gentil ou educado; vem do latim cordis, de coração, que indica a sobreposição de afetos e relacionamentos sobre a razão.

Isso ajuda a explicar, por exemplo, a dificuldade em lidar com a divergência de opiniões e a crítica, que muitas vezes são levadas para o lado pessoal. No ambiente de trabalho, essa característica pode ser identificada em diversos aspectos, em especial no feedback.

Pesquisa da escola de negócios Conquer mostra que 42% dos brasileiros assumem ter dificuldade para criticar, avaliar ou apontar melhorias no trabalho de outras pessoas, enquanto 32,2% alegam que o maior entrave está em receber críticas. Outros 36% demonstram ter receio de cobrar prazos e resultados e 34% afirmam enfrentar obstáculos ao discordar dos gestores.

Desafio que também se faz presente no âmbito da liderança. Segundo estudo da FIA Employee Experience, cerca de 25% dos profissionais não recebem nenhum feedback dos seus líderes. Entre os colaboradores que recebem feedbacks, apenas 10% afirmam ter esse retorno a cada dois meses. A média das empresas com atuação no Brasil é de somente 2,6 feedbacks por ano.

A ORIGEM DO DESCONFORTO

A cordialidade brasileira, tal como descrita por Sérgio Buarque de Holanda, ajuda a expandir a reflexão sobre o tema e, assim, conduz a um passo importante para compreender a origem desse desconforto: ele não diz respeito apenas a um aspecto individual de timidez ou insegurança. Olhar para sua relação histórica e cultural mostra que este é um traço presente na sociedade.

Se as relações sociais e profissionais tendem a ser guiadas pelo afeto e pela proximidade pes-

soal, criticar o trabalho de alguém pode soar, quase inevitavelmente, como um ataque à relação em si. O feedback direto é evitado ou suavizado ao ponto de perder clareza, porque expor uma falha parece romper o vínculo afetivo que sustenta a interação. Prefere-se o elogio, o rodeio, o "jeitinho" de comunicar algo difícil em detrimento da eficácia da mensagem.

Entender essa raiz cultural não significa justificar a dificuldade, mas ajuda a pensar em como vencê-la. E talvez o desafio não seja abandonar a cordialidade, mas aprender a separar o vínculo afetivo da avaliação objetiva, para que o feedback passe a ser uma avaliação respeitosa, que envolva cuidado e que possa, até mesmo, ser um momento de desenvolvimento emocional.

INSTRUMENTO PARA DESENVOLVER EMOÇÕES

Dar e receber uma avaliação honesta exige lidar com desconforto, vulnerabilidade e, muitas vezes, com a própria imagem que se tem de si. E é justamente nesse processo que mora um grande potencial: o de desenvolver as emoções, tanto de quem dá o feedback, quanto de quem o recebe.

Dar um feedback se assemelha a um exercício de regulação emocional, já que exige coragem e empatia ao comunicar algo delicado, mas sem suavizar, muito menos ser rude. Esse processo ajuda a desenvolver a capacidade de sustentar desconfortos momentâneos em nome de um bem maior: a evolução do outro e da relação.

Quem recebe o feedback tem também a oportunidade de treinar suas emoções, a começar

pela escuta. Aprender a ouvir algo difícil, sem se sentir diminuído, fortalece a autoconfiança e amplia o aprendizado. Leva ainda à maturidade de saber separar a crítica ao trabalho da crítica pessoal.

SEPARE A PESSOA DA AVALIAÇÃO

O feedback funciona melhor quando não é tratado como confronto, mas como parte natural do trabalho. O primeiro passo para esta transição é separar a pessoa da avaliação: deixar claro, antes de qualquer crítica, que ela se refere ao trabalho e não ao valor da relação. Isso, somado ao foco em comportamentos (descrever fatos e impactos em vez de generalizar) reduz a sensação de ataque pessoal e torna a conversa mais objetiva.

Outro ponto central é a clareza: em vez de diluir a crítica em elogios, o clássico “modelo sanduíche de feedback”, vá direto ao ponto. Falar com clareza e respeito gera aprendizado para ambas as partes. Na conversa, é válido ainda criar um espaço de diálogo, o que ajuda tanto quem dá quanto quem recebe a avaliação.

Mas tanto a clareza quanto não levar a crítica para o lado pessoal, estão ligados a uma mudança estrutural: o feedback deve fazer parte da rotina. É criando rituais regulares de avaliação (semanais ou quinzenais) que as lideranças e profissionais podem ressignificar o feedback e passar a vê-lo não como uma conversa difícil e sim como parte da rotina profissional.

PENSAR SEM FRONTEIRAS

Sucessão: o que está por trás de um planejamento eficaz?

Ter um plano de sucessão eficaz é um passo importante para a construção de solidez no futuro e desempenho organizacional no presente. No entanto, a sucessão não faz parte das diretrizes da maioria das empresas do Brasil. De acordo com estudo do Evermonte Institute, realizado com 161 organizações, apenas 8,1% afirmam ter estratégias continuadas para a substituição de lideranças. Para jogar luz ao assunto, convidamos o especialista, Chris Hardy, líder da EMA Partners Reino Unido e África do Sul.



*Chris Hardy é líder da EMA Partners Reino Unido e África do Sul.
Fotografia: Acervo pessoal*

Pesquisas indicam que um plano de sucessão eficaz não apenas impacta o futuro da empresa, mas também está vinculado ao desempenho organizacional. Quais são as principais vantagens de implementar um plano de sucessão e o que caracteriza uma sucessão eficaz?

A principal vantagem é a continuidade da liderança: cargos críticos de liderança e funções especializadas precisam ser preenchidas rapidamente. Outras vantagens importantes incluem a continuidade dos negócios, a retenção de colaboradores de alto potencial, o desenvolvimento de futuros líderes e a preservação da confiança dos investidores.

Para ser eficaz, o plano de sucessão deve contar com o apoio da alta administração e do conselho; estar alinhado à estratégia organizacional; incluir um plano de desenvolvimento de liderança robusto e consistente; garantir a transferência de conhecimento; e passar por revisões e atualizações periódicas. Esse último aspecto deve refletir mudanças na estratégia de negócios, na estrutura organizacional e no desenvolvimento dos colaboradores.

Apenas 8,1% das empresas brasileiras possuem um plano de sucessão contínuo. Por que é importante que a estratégia de sucessão seja contínua, em vez de uma reação a uma crise?

O principal motivo pelo qual as empresas precisam implementar uma estratégia de sucessão é garantir a continuidade dos negócios. A existência de sucessores experientes e qualificados, prontos para assumir o posto quando necessário, reduz interrupções nas operações e mantém elevados níveis de produtividade.

O planejamento contínuo da sucessão permite que potenciais sucessores adquiram experiência, recebam mentoria e assumam desafios profissionais que os preparem para cargos de liderança.

Funcionários ambiciosos e de alto potencial conseguem visualizar trajetórias de carreira claras, o que resulta em maior motivação, engajamento, lealdade e retenção.

Uma estratégia de sucessão contínua ajuda a preservar o conhecimento organizacional, à medida que funcionários experientes transmitem seus conhecimentos, relacionamentos e expertise antes de deixarem a organização.

No LinkedIn, o senhor afirmou que uma sucessão eficaz exige ir além das competências técnicas para compreender a pessoa por trás do cargo. Em relação a esse aspecto humano, o que deve ser levado em conta para garantir uma sucessão bem-sucedida?

É sabido que, quando contratações de liderança sênior não dão certo, o motivo geralmente reside na dimensão humana do candidato, e não na falta de experiência ou conhecimento técnico. Esse fenômeno ocorre tanto em nomeações internas quanto em contratações externas.

Em ambos os casos, aspectos humanos cruciais podem não ter sido devidamente identificados ou compreendidos. Por exemplo, o alinhamento cultural e de valores. Normalmente, um bom

alinhamento cultural e o compartilhamento de valores são garantidos em nomeações internas, mas difíceis de determinar em contratações externas. No entanto, quando uma organização falha em implementar uma estratégia de sucessão eficaz, essas dimensões críticas podem ser negligenciadas. Um líder sênior com baixo alinhamento cultural e valores divergentes pode ter dificuldade em construir confiança.

Outro aspecto está ligado às motivações e aspirações de carreira. Nem todos os profissionais de alto desempenho desejam assumir cargos de liderança. Mesmo quando declaram esse desejo, é preciso avaliar suas motivações e fatores impulsionadores subjacentes para descobrir o que realmente os motiva ou desmotiva. Tanto a organização quanto o colaborador ou candidato precisam compreender as ambições, os interesses e as metas de carreira de longo prazo do indivíduo, para garantir que ele esteja disposto e comprometido a assumir novas responsabilidades.

Outros aspectos humanos importantes a serem considerados incluem: potencial e capacidade de liderança, agilidade de aprendizado e adaptabilidade, tomada de decisão e discernimento, capacidade de influência e colaboração, e circunstâncias pessoais. Em suma, um planejamento de sucessão bem-sucedido deve identificar a pessoa certa, e não apenas a mais competente tecnicamente. Ao avaliar o potencial de liderança, a motivação, a adaptabilidade e o alinhamento cultural juntamente com a competência técnica, as organizações conseguem compreender melhor o indivíduo como um todo e têm mais chances de realizar nomeações de liderança bem-sucedidas e duradouras.

DESACELERE

O TEMPO PASSA DIFERENTE
DIANTE DO ESPELHO*Autoconhecimento é um caminho de
coragem para dentro*

Estou aqui sentada em frente ao espelho. Dia de trançar o cabelo é também um dia de me encarar profundamente; algo parecido com a análise, mas sem aquele empurrão estimulador de coragem. São horas e horas olhando para o meu reflexo e, inevitavelmente, pensando sobre tudo que está dentro. Acho interessante a relação que existe entre beleza e autoconhecimento, porque o simples fato de cuidar do cabelo - algo tão ancestral - faz com que eu mergulhe na minha própria essência. Outra coisa que colabora para esse intensivão pessoal é a falta de intimidade com as pessoas desse salão que eu passei a frequentar nos últimos meses. Assim que escrevi essa frase, falei à trancista que foi ela quem fez o meu último cabelo. Ela pediu desculpas por não lembrar e depois me explicou que é difícil memorizar o rosto das pessoas, já que são três clientes por dia. Nessas circunstâncias não dá para criar vínculos, eu sei, mas me sinto em casa. É a música que às

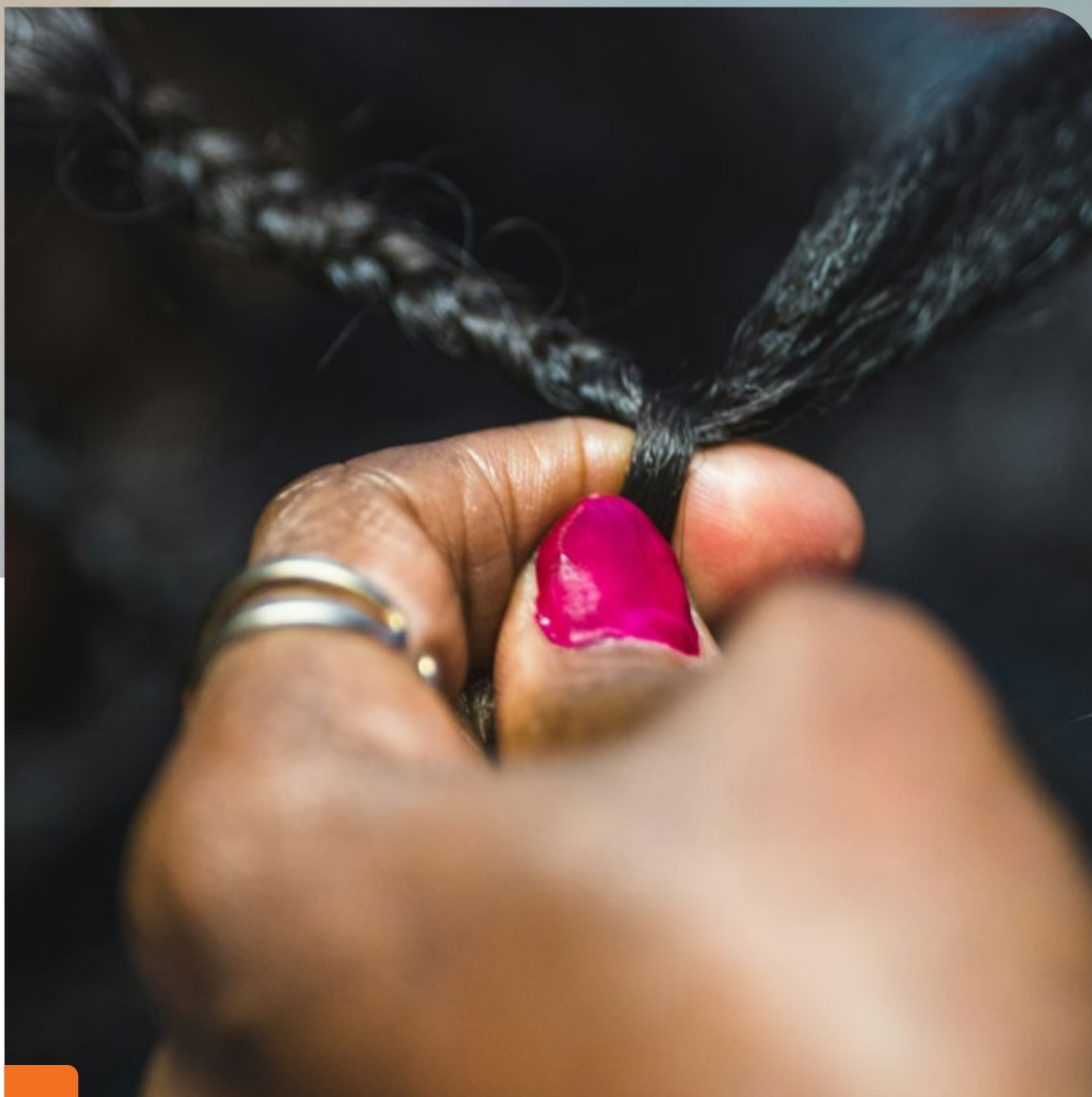
vezes me lembra momentos com a minha família, às vezes canta letras que me acolhem. É todo mundo parecido comigo. O cabelo, a pele, a vontade de se dar bem na vida pulsando nas mãos. Nas minhas, pela escrita; nas deles, pela arte de trançar. Todos cantam.

“

Dia de trançar o cabelo é também um dia de me encarar profundamente.

”

A playlist de hoje me transportou aos finais de semana na casa do meu padrinho, um período bem específico da minha infância. Não acontecia com tanta frequência, mas tem um espaço especial quando olho para dentro. Lembro de correr ladeira abaixo no quintal



Fotografia: Mohamed B / Unsplash.

que nem tenho certeza se existe, sinto o gosto do churrasco e até da caipirinha de limão que eu dava umas bicadas por curiosidade. Gostava de admirar a namorada do meu padrinho. Minha mãe e ela tinham o mesmo corte de cabelo na época, meio Grace Jones, e gostavam do mesmo tom de batom vinho avermelhado. Elas também usavam lenço no pescoço com camiseta de um jeito muito descolado e elegante. Facilmente as minhas

referências. O caminho até lá era tão longo quanto a satisfação de construir essas memórias. Eu não tinha ideia do que eu queria do meu futuro porque só fazia sentido permanecer naquele dia e, no máximo, desejar muitos outros como ele.

Agora eu vivo preocupada com o futuro. Não é de hoje, aliás. É desde que eu passei a ter ambição em realizar.

Hoje eu acordei cansada de realizar. Esgotada, na verdade. Uma sensação de correr atrás do rabo em looping, mesmo já tendo chegado a tantos lugares importantes para mim. Chorei tomando sol de moletom na varanda porque, pela primeira vez, eu só queria tomar sol na varanda e mais nada. Mas tenho que manter uma vida equilibrada para ter saúde; mas tenho que ter criatividade para continuar o meu trabalho; mas tenho que superar o meu medo da morte; mas tenho que arrumar um tempo para fazer a laparoscopia que estou adiando desde o ano passado; mas tenho que lidar com as consequências das minhas escolhas; mas tenho que guardar energia para tudo isso e mais um pouco. Eu deveria era respirar. Me dei conta de que eu nunca tinha refletido sobre a loucura que é ser sonhadora.

E aí escrevo.

Delicado aceitar que o que me cura é também o meu trabalho. Lá na casa do meu padrinho eu não sabia o quanto a minha vida andaria entrelaçada. Entrando na adolescência eu já imaginava a escrita como ofício. Mas como jornalista. A surpresa foi me transformar em escritora no caminho (está aí a importância de se permitir olhar para o lado e, de novo, para dentro). É lindo ver a vida levar. Gosto de planejar e tirar do papel; mas tenho amado ser surpreendida pelo resultado das minhas movimentações. Dia desses uma amiga do colégio compartilhou um conteúdo me citando como pensadora. Parei nessa palavra porque eu nunca tinha me percebido assim. Não sei se o outro tende a reconhecer os nossos feitos antes da gente ou se a gente tem medo de se assumir interessante sem o aval do outro.

Eu sou.



Li, recentemente, sobre a importância de criar o nosso minimundo para que a gente possa viver feliz e triste nele. Acho que quando eu olho no espelho para dentro assim, eu vejo esse minimundo estruturado. Tem fragmentos de coisas confortáveis que abraçam as minhas vulnerabilidades. Tem a força que a gente costuma precisar em dias que a vontade é abrir mão. Tem o sorriso sapeca da minha versão pequena que é norte para o meu trajeto.

Mergulhar fundo é a única saída. Hoje eu só quero tomar sol na varanda. Amanhã eu volto a realizar.

“

Agora eu vivo preocupada com o futuro. Não é de hoje, aliás. É desde que eu passei a ter ambição em realizar.

”

Usei o tempo de me encarar no espelho escrevendo e acabei me encarando em palavras.

Recomendo.



**Luanda Vieira é jornalista, apresentadora e escritora. Ex-bailarina, aprendeu cedo que disciplina e sensibilidade podem caminhar juntas, lição que levou para a vida e para a sua escrita. Ela acaba de lançar o livro "Nada é definitivo", pelo selo Fontanar.*

Fotografia: Mauro Figa

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.