

Gerações em sintonia

De Baby Boomers à Geração Z, líderes enfrentam o desafio de transformar diferenças em resultado. Nesta edição, mostramos os modelos que já estão funcionando.


A N O 18



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

OS PRIMEIROS 90 DIAS

Por que esse período é decisivo para o sucesso ou fracasso de executivos e executivas?

. 08

QUEBRAR BARREIRAS

Uma conversa com Rachel Maia, a primeira CEO negra de uma multinacional no Brasil e referência em liderança feminina

. 14

LIDERANÇA GERACIONAL

As lideranças encaram um novo desafio: como impulsionar talentos de diferentes gerações?

. 22

A VERDADEIRA CONEXÃO

O que a ascensão global de clubes de leitura diz sobre presença – tanto na vida pessoal como na profissional?

. 24

DESAPRENDER PARA CONTINUAR A CRESCER

Em conversa com Fernando Terrile, da EMA Partners Argentina, abordamos a capacidade de aprender entre líderes seniores.

. 26

DESACELERE

Quando foi que ficar sem tempo virou sinal de importância? Maria Flávia Bastos chama atenção para essa máxima contemporânea.

LIDERANÇA COM ADRIANA PRATES

Os primeiros 90 dias (ou a prova de fogo) em cargos executivos



*Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brasil.
Fotografia: Agência KA Digital.*

Os primeiros três meses em um cargo executivo são considerados um marco - tanto no aspecto positivo, quanto no negativo. O tema, discutido por Michael Watkins, conhecido pesquisador de Harvard, no livro “Os primeiros 90 dias”, ganhou projeção global justamente por escancarar os pormenores desse período, tantas vezes maculado por desempenhos aquém do esperado pelas empresas.

Nesse contexto, a frustração de expectativas vai além da subjetividade (gostar ou não de determinado profissional) e se traduz em números: segundo o Center for Creative Leadership (CCL), mais de 40% dos executivos fracassam nos primeiros 18 meses, índice que chega a 38% entre os CEOs. A meu ver, esse índice não deve ser tratado como uma preocupação secundária. Colocar pessoas erradas em cargos estratégicos custa muito caro, e não falo só de prejuízo financeiro, falo de prejuízos para a produtividade, para a inovação, para a

reputação no mercado. É algo alarmante que precisa ser tratado na raiz.

POR QUE 90 DIAS?

Nos primeiros três meses, o executivo está no foco das atenções. É observado pelo conselho, pelos pares, pela equipe. Cada decisão, cada reunião e até mesmo os silêncios são interpretados. E ele não é avaliado só pelo que entrega, é avaliado pelo que sinaliza. É nesse período que se formam as primeiras impressões sobre a pessoa (tanto da parte dos times, quanto das altas lideranças), impressões que costumam durar muito mais que três meses.

“

Mais de 40% dos executivos fracassam nos primeiros 18 meses, índice que chega a 38% entre os CEOs.

”

Um erro muito comum é chegar à empresa e querer mostrar resultado. E de fato resultado importa, mas não deve vir antes de outros dois pontos centrais: cultura e confiança. Sem a compreensão da cultura, o executivo não sabe como as decisões realmente são toma-

das, nem o que é valorizado. Já a construção de confiança é o que dá legitimidade para agir.

Não raro, um executivo muito competente tecnicamente chega querendo provar valor com resultados imediatos e atropela a cultura. Ele pode até entregar números no curto prazo, mas perde apoio no caminho. E sem apoio, nenhum resultado se sustenta, já que não há confiança. E – reforço – confiança sem entendimento da cultura é impossível.

Diante desse cenário, é importante que executivos e executivas tenham em mente que os resultados vêm como consequência e precisam aparecer de certo modo: vale buscar algumas vitórias rápidas, visíveis e alinhadas às prioridades do negócio.

FOCO NAS OPORTUNIDADES

É também nos primeiros 90 dias que o líder tem a maior abertura da organização para fazer perguntas, propor mudanças e construir relações sem o peso do histórico. Nos processos que conduzimos na Dasein, vemos que muitas das dificuldades que aparecem depois de um ano começaram a se desenhar nas primeiras semanas: uma relação mal construída com um par, uma mudança anunciada antes da hora, um diagnóstico feito sem ouvir as pessoas certas.

COMO PERCEBER OS SINAIS?

Esse é um período que demanda, sobretudo, observação e capacidade de ler os sinais – tanto os positivos, quanto os alertas. Um bom sinal é quando o executivo é procurado espontaneamente pelos pares e pela equipe. As pessoas trazem informações e problemas sem que ele precise pedir. Outro ponto é quando as expectativas com o gestor ou o conselho estão alinhadas e explícitas e ele consegue nomear, com segurança, as prioridades do negócio e os pontos sensíveis da cultura.

“

Os primeiros três meses em um cargo executivo são um marco – tanto no aspecto positivo, quanto no negativo.

”

Já os alertas podem ser identificados quando há isolamento – com o executivo cercado apenas do próprio time ou de pessoas que o trouxeram de fora. Em decisões importantes tomadas antes de um diagnóstico consistente; comparações frequentes com a empresa anterior ("lá a gente fazia assim"); e resistência crescente da equipe. Quando o time para de trazer problemas para o novo líder é sinal de que algo está errado.

Na Dasein, quando acompanhamos a chegada de um executivo, o sinal que mais observamos é a qualidade das conversas. Se as pessoas estão falando com ele com franqueza, a transição está no caminho certo.

NÃO É FALTA DE COMPETÊNCIA

As situações reais apontadas acima mostram que o desafio vai muito além de encontrar um profissional tecnicamente qualificado. A maioria das transições que não dão certo não fracassa por falta de competência técnica, e sim por desalinhamento de cultura, de expectativas ou de estilo de liderança.

Na Dasein, nosso índice de acerto é superior a 98% e isso é resultado de um trabalho que começa antes da busca e continua depois da contratação. Começamos entendendo profundamente o cliente: a estratégia, o momento do negócio, a cultura do dia a dia (e não apenas a descrita) e o perfil de liderança que aquele contexto exige.

Na avaliação dos candidatos, olhamos para a trajetória, mas também para valores, motivações e a forma como a pessoa lidera e toma decisões. E, depois da contratação, acompanhamos a chegada do executivo, com conversas periódicas com ele e com o cliente, para identificar ajustes cedo, enquanto ainda são simples de fazer. Tenho muita clareza em dizer que uma boa contratação não termina na assinatura do contrato. Ela começa ali.

OS PRIMEIROS 30, 60 E 90 DIAS NA PRÁTICA

Estar aberto a ouvir e entender: essa é a máxima para executivos e executivas que acabam de assumir um cargo – conselho que compartilhamos com os profissionais que fazem parte dos nossos processos de recrutamento executivo. Os 30 dias iniciais devem ser dedicados a conversar com muitas pessoas, de diferentes níveis, e entender como a empresa funciona. Fale menos e pergunte mais. A autoridade vem do entendimento, não do cargo. Mapear quem influencia as decisões, quais são as expectativas do gestor ou do conselho e quais são as dores do time também são ações necessárias, bem como evitar grandes mudanças e anúncios nesse período.

“

Executivos
competentes tecnicamente
chegam querendo
provar valor com resultados
imediatos e atropelam
a cultura.

”

Na fase subsequente, os 60 dias, a liderança deve se voltar aos diagnósticos e prioridades

da organização. Com o que ouviu, os executivos e executivas consolidam um diagnóstico e validam com as pessoas-chave, definem prioridades claras e buscam as primeiras vitórias rápidas, que geram credibilidade. É aí que se começa a avaliar o time com mais profundidade. Chegando à reta final deste período, entre 60 e 90 dias, o executivo deve colocar em prática e comunicar o que planejou. É o momento de apresentar estratégias, comunicar a direção com clareza e começar os movimentos estruturais, inclusive no time, se necessário. Aqui o executivo passa de observador a líder da agenda.

Por último, mas essencial para todas as etapas destes três meses: alinhe expectativas com o seu gestor de forma explícita e revise esse alinhamento a cada 30 dias. Grande parte das transições difíceis começa com expectativas que nunca foram ditas em voz alta.

APRENDENDO COM RACHEL MAIA

“Quebrar a barreira do preconceito exige que cada liderança reveja suas escolhas e assuma responsabilidade”



Fotografia: Pedro Viana

Primeira mulher negra a ocupar cargos de CEO em grandes multinacionais no Brasil, como Tiffany & Co., Pandora e Lacoste, Rachel Maia é uma das maiores referências mundiais para as lideranças femininas. Ela, que construiu sua ascensão até os conselhos de administração - muitas vezes sendo a única na sala - leva consigo, até hoje, sua origem e os ensinamentos da família. Nesta conversa, a conselheira fala mais sobre sua trajetória e sobre o que as lideranças precisam fazer para abrir portas a outras mulheres.

Apesar dos avanços na equidade de gênero, o topo ainda é majoritariamente masculino. O que é preciso fazer para ampliar o poder das mulheres?

Os números não mentem, mas também não contam a história completa. Mesmo com avanços na equidade de gênero nas empresas brasileiras, apenas 14% da alta liderança é formada por mulheres e só 3% por mulheres negras, segundo o Instituto Evermonte. O Report de Remuneração 2026 da Evermonte reforça que mulheres ocupam 14,4% das posições de diretoria e C-level, e apenas 5,2% dos CEOs das maiores empresas.

Pontos a refletir, por trás das estatísticas: 51% das companhias da Bolsa de Valores (B3) têm ao menos uma mulher na diretoria estatutária, mas 33% delas têm exatamente uma. Ter uma mulher não é ter equilíbrio. E quando só 3% da alta liderança é formada por mulheres negras, fica claro que gênero e raça precisam ser tratados distintamente.

O que as empresas podem fazer?

- 1- Assumir metas claras e acompanhar promoções e remuneração com dados.
- 2- Revisar os critérios de escolha para posições estratégicas.
- 3- Reconhecimento de líderes que avançam nas metas e retenções em diversidade

Entender que mentoria ajuda, mas “Sponsorship - Apadrinhamento Profissional”, faz a diferença. Alguém precisa defender o nome dessas profissionais quando elas não estão na sala.

“

Precisamos dos homens como aliados na equidade de gênero e das pessoas brancas como aliadas na equidade racial.

”

Para as mulheres, eu diria: preparem-se, deem visibilidade ao que entregam, construam relações e ocupem os espaços de decisão. Mas essa mudança não pode recair apenas sobre as mulheres, especialmente as mulheres negras. Precisamos dos homens como aliados na equidade de gênero e das pessoas brancas como aliadas na equidade racial. Quem hoje ocupa espaços de poder também precisa reconhecer barreiras, compartilhar oportunidades e abrir portas.

De líder para líder: como quebrar a barreira do preconceito nas empresas?

O preconceito nem sempre aparece de forma explícita. Muitas vezes, está em decisões consideradas rotineiras: quem recebe um projeto estratégico, quem é visto como “pronto” para uma promoção e quem tem a chance de aprender com um erro sem que sua capacidade seja questionada. A pesquisa da Evermonte aponta obstáculos como a menor visibilidade nos processos de sucessão, a cobrança mais rigorosa para comprovar competência e a necessidade de mudar de empresa para crescer.

Eu reconheço essa realidade na minha trajetória. Em diferentes momentos, senti que precisava demonstrar mais do que meus pares para ter meu potencial reconhecido. Também precisei buscar oportunidades em outras empresas para continuar avançando. Como mulher negra, muitas vezes fui a única na sala. Por isso, sei o peso que uma decisão sobre promoção, desenvolvimento ou visibilidade pode ter na carreira de alguém.

De líder para líder, minha pergunta é: estamos aplicando os mesmos critérios a todas as pessoas? Precisamos olhar para os dados, discutir quem entra nos planos de sucessão e perceber quais talentos continuam fora das conversas, apesar de seus resultados.

Hoje, nas posições que ocupo, procuro usar minha experiência para fazer essas perguntas e abrir espaço para outras pessoas.

Quebrar a barreira do preconceito exige que cada liderança reveja suas escolhas e assuma responsabilidade pelas oportunidades que ofe-

rece. É assim que o compromisso com a diversidade começa a mudar a cultura da empresa.

Como líderes, precisamos examinar essas decisões com dados e fazer perguntas difíceis. Há critérios claros? Pessoas com entregas semelhantes têm as mesmas oportunidades? Quem está ausente das conversas sobre sucessão?

Não basta dizer que valorizamos a diversidade. É preciso transformar esse compromisso em processos, responsabilização e comportamento diário. Quando uma liderança reconhece um viés e abre espaço para outro talento, ela muda a cultura na prática. E isso eu aprendi não só nos dados, mas em cada vez que precisei criar minha própria oportunidade e, hoje, uso essa experiência para garantir que outras pessoas não precisem fazer o mesmo sozinhas

“

Em diferentes momentos, senti que precisava demonstrar mais do que meus pares para ter meu potencial reconhecido.

”

O que você considera sua maior vitória e, no caminho oposto, o erro que mais a ensinou?

Minha maior vitória não cabe em um cargo. Sou a caçula de sete irmãos, filha de seu Antônio e dona Preta e mãe da Sarah Maria, de 15



Fotografia: Sierra Koder / Unsplash.

anos, e do Pedro Antônio, 7 anos. Vivo minha ascensão profissional sendo mãe solo. Conheço o esforço de cuidar dos filhos, sustentar a casa, apoiar a família e, ao mesmo tempo, assumir grandes responsabilidades no trabalho.

Essa experiência me conecta a muitas brasileiras. Um estudo da FGV identificou 11,3 milhões de lares chefiados por mães solo em 2022. Cerca de 6 em cada 10 dessas mães são negras, e muitas enfrentam a jornada sem familiares por perto para dividir os cuidados.

Tenho orgulho de ter chegado à liderança executiva e aos conselhos de administração, mas minha conquista ganha um sentido

maior quando outra mulher olha para minha trajetória e consegue imaginar a sua própria possibilidade de chegar lá.

Quanto ao erro que mais me ensinou, foi acreditar, por muito tempo, que entregar bons resultados seria suficiente para que as oportunidades aparecessem. Aprendi que também precisava comunicar minhas contribuições, construir alianças e participar das conversas em que as decisões são tomadas.

Isso não significa que a responsabilidade pelo reconhecimento seja apenas de quem trabalha. Estudos mostram que chegaram à presi-



Fotografia: Jessica Felicio / Unsplash.

dência mulheres que tinham em média 2,79 MBAs e pós-graduações, ante 1,43 entre os homens - dados que não consideram os herdeiros naturais. Essa diferença nos obriga a olhar para os critérios usados pelas organizações. Hoje, levo as duas lições comigo: fazer meu trabalho ser visto e, nas posições que ocupo, questionar por que outros talentos ainda precisam provar tanto para receber uma oportunidade.

Como você disse, muitas mulheres que sonham liderar hoje olham para o topo e se enxergam lá, graças ao seu exemplo. Tiveram pessoas que a inspiraram ao longo da sua carreira?

Minhas primeiras referências vieram de casa. Meu pai dizia: "Seu CEP não pode definir aonde você quer chegar no mundo". E minha mãe, Dona Pretinha, me ensinou: "Eu defino meu lugar de fala". Com eles, aprendi a reconhecer minha origem, ter orgulho dela e não permitir que outras pessoas decidissem até onde eu poderia chegar.

A Oprah Winfrey também me inspira. Uma ideia que ela sempre repete, e que levo para a vida, é que a sorte acontece quando a preparação encontra a oportunidade. Ao longo da carreira, procurei estar preparada e encontrei pessoas que confiaram em mim, compartilharam conhecimento e me deram espaço para

assumir desafios maiores. Sei a diferença que faz alguém enxergar nosso potencial.

Também me inspiro nas mulheres negras que abriram caminhos antes de mim, muitas vezes sem receber o reconhecimento que mereciam. Por isso, hoje quero usar os espaços que ocupo para que mais mulheres possam chegar, ser ouvidas e encontrar apoio ao longo do caminho.

“

Minha conquista
ganha um sentido maior
quando outra mulher
olha para mim e consegue
imaginar a sua
própria possibilidade
de chegar lá.

”

Você sempre fala do conselho do seu pai: “Seu CEP não pode definir aonde você quer chegar no mundo”. O que essa mensagem pode ensinar aos jovens profissionais?

Meu pai e minha mãe ensinaram-me a ter ambição sem esquecer de onde vim. Sou a caçula de sete irmãos e cresci entendendo o valor da família, da união e da perseverança. Nossa origem influencia nossa jornada, mas não deve determinar até onde podemos sonhar, planejar e realizar.

Quando me tornei mãe, essa mensagem ganhou outro sentido: eu queria que Sarah Maria e Pedro Antônio crescessem sabendo que podem construir seus próprios caminhos. Sou grata aos meus pais pela forma como me criaram e procuro transmitir aos meus filhos essa mesma confiança.

Aos jovens profissionais, eu diria: estudem, sejam curiosos, procurem pessoas com quem possam aprender e não deixem de tentar porque ainda não veem alguém parecido com vocês em determinado lugar. Mas também precisamos reconhecer que preparo e esforço só se transformam em crescimento quando existem oportunidades reais.

Uma pesquisa do Instituto Ethos ilustra esse desafio: nas empresas analisadas, mulheres negras representam 53,7% dos trainees, mas ocupam apenas 1,8% dos assentos em conselhos de administração (dados da Ethos.org). São grupos em diferentes etapas da carreira, portanto os números não medem a trajetória das mesmas pessoas. Ainda assim, mostram o quanto a presença na entrada precisa se traduzir em oportunidades de desenvolvimento e decisão ao longo do caminho. Meu pai e minha mãe, Dona Maria, a Preta, ensinaram-me a olhar além do meu CEP. Hoje, acredito que quem chegou a uma posição de poder também tem o dever de ajudar a abrir essas portas.

TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

Liderança geracional: como impulsionar talentos de diferentes idades?

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



Fotografia: Ryunosuke Kikuno / Unsplash.

Dos profissionais seniores, que valorizam estabilidade financeira e crescimento hierárquico, aos nativos digitais, que lideram importantes iniciativas de bem-estar mental, as empresas se tornaram verdadeiros ecossistemas intergeracionais. No mesmo ambiente convivem (não sem conflitos) diferentes desejos, visões de mundo e formas de se comunicar e trabalhar.

Há aqueles que preferem reunião presencial e outros que resolvem tudo por mensagem. Uma parcela que enxerga o feedback como ferramenta para momentos específicos e os que esperam retorno constante. Há ainda aqueles que associam estabilidade ao sucesso e aqueles que priorizam flexibilidade e propósito.

“

Os conflitos se tornam produtivos quando deixam de ser sobre pessoas e passam a ser sobre o problema.

”

Essa convivência com a diversidade é, ao mesmo tempo, uma oportunidade e um desafio, como mostra pesquisa da FGV e PwC. De acordo com o estudo, 95% dos profissionais reconhecem os benefícios de trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias, seja pela troca de experiências ou pela pluralidade de perspectivas na resolução de problemas. No

dia a dia, porém, esses mesmos profissionais admitem que as divergências entre Baby Boomers, Geração X, Geração Y (Millennials) e Geração Z são frequentes.

MOMENTO DE CARREIRA

Para Adriana Prates, essas tensões ocorrem muito mais pelo momento de carreira e pelo ritmo de cada um do que pela idade. Ela explica que o conflito nasce de expectativas diferentes: quem está começando costuma buscar velocidade e aprendizado; quem está no meio da carreira equilibra entrega, liderança e vida pessoal; quem está em uma fase mais madura valoriza profundidade e segurança nas decisões.

“Vemos isso com frequência nos processos de avaliação de executivos. Já acompanhamos equipes em que o ‘conflito geracional’ era, na verdade, um desalinhamento de expectativas. O gestor mais experiente esperava análise antes da ação, e o profissional mais jovem entendia que agilidade era o que a empresa queria dele. Quando essas expectativas foram colocadas na mesa, a tensão diminuiu sem que ninguém precisasse mudar quem é.”

A DIVERGÊNCIA POR UM NOVO ÂNGULO

É importante ter em mente, segundo Adriana, que a divergência não é algo negativo, ela faz parte da criação, da inovação, da construção

de um olhar crítico. “Equipe que não diverge não está pensando. E aqui, o papel do líder é transformar essa divergência em repertório, em soluções. Os conflitos se tornam produtivos quando deixam de ser sobre pessoas e passam a ser sobre o problema”, defende a executiva.

“

Pressupostos ligados a estereótipos devem ser substituídos por avaliações estruturadas e evidências científicas.

”

Segundo ela, essa dinâmica acontece quando a liderança oferece segurança para que todos falem e valorizem a complementaridade, já que a experiência reduz riscos e o olhar novo questiona premissas. “Em programas de desenvolvimento de lideranças que conduzimos, uma prática que dá muito resultado é a mentoria reversa. Colocamos executivos seniores para aprender com profissionais mais jovens sobre temas como tecnologia e novos comportamentos de consumo, e o efeito vai além do conteúdo: a relação muda, porque os dois lados passam a se enxergar como fonte de conhecimento.”

O feedback também contribui muito para esse processo de troca – desde que ele não seja um evento esporádico e sim uma conversa fre-

quente. “Trabalhamos muito a ideia de feedback como via de mão dupla. Quando o próprio líder pede feedback à equipe, inclusive aos mais jovens, ele mostra que desenvolvimento não tem idade nem cargo. É comum ouvirmos de executivos, ao longo do processo, que o retorno mais transformador veio justamente de quem eles menos esperavam.”

CAIXAS GERACIONAIS

Outra pesquisa, desta vez da Gallup, aponta que a diversidade geracional pode ser melhor aproveitada quando não se estabelece “caixas geracionais” com rótulos sobre cada grupo etário. Segundo Daniel Rezende, diretor da Dasein, talvez o primeiro cuidado seja justamente não transformar uma tendência geracional em uma verdade sobre o indivíduo.

“Ao longo da minha atuação com executive search e desenvolvimento de lideranças, já vi estereótipos bastante recorrentes: profissionais mais jovens sendo percebidos como imediatistas ou pouco interessados em assumir responsabilidades, enquanto profissionais mais experientes ainda são associados a resistência à mudança ou dificuldade com novas tecnologias. O risco é que essas percepções aparentemente simples comecem a influenciar decisões muito mais importantes nas empresas – quem contratamos, quem promovemos, em quem investimos, quem entra em um plano de sucessão e até quem consideramos com potencial para liderar.”

Rezende exemplifica com um estereótipo muito comum: “quando vemos somente uma pequena parcela dos profissionais jovens querendo chegar à alta liderança é fácil interpretar isso como falta de ambição. Mas, quando aprofundamos a análise, encontramos profissionais que continuam ambiciosos, apenas com uma visão diferente sobre crescimento, aprendizado, qualidade de vida e sustentabilidade da carreira.”

“

Quando dizemos que alguém ‘não está pronto’ ou ‘não tem energia’, quais evidências sustentam essa percepção?

”

O executivo orienta que para uma decisão de liderança, são muito mais relevantes as competências demonstradas, a capacidade de aprendizagem, os valores, o repertório, a maturidade para tomar decisões e o potencial para atuar naquele contexto e nível de complexidade específico. “Vejo com bons olhos que essa discussão esteja avançando também internacionalmente. A própria AESC (associação global da qual fazemos parte) vem trazendo para o centro do debate a necessidade de substituir pressupostos por avaliações estruturadas e evidências científicas, inclusive ao identificar os líderes que estarão prepara-

dos para os próximos ciclos das organizações.” Daniel Rezende indica uma reavaliação de decisões já tomadas com base em estereótipos. “Quando dizemos que alguém ‘não está pronto’ ou ‘não tem energia’, quais evidências sustentam essa percepção? Estamos falando daquela pessoa ou de uma expectativa que criamos sobre pessoas daquela idade? Para mim, a liderança geracional madura começa quando deixamos de administrar rótulos e passamos a compreender indivíduos. É nesse ponto que a diversidade de idades deixa de ser apenas uma característica demográfica e passa a ampliar repertório, desafiar modelos mentais e melhorar a qualidade das decisões da organização.”

Nos processos de executive search da Dasein, completa Adriana Prates, esse é um ponto avaliado com bastante atenção. “Muitas vezes o cliente chega pedindo um gestor ‘que saiba lidar com a nova geração’, e a nossa leitura é que a competência é outra: saber lidar com pessoas diferentes, de qualquer idade. O líder que rotula perde talentos dos dois lados, tanto o jovem que se sente subestimado quanto o sênior que muitas vezes pode se sentir descartado.”

O PAPEL DA LIDERANÇA

Em equipes cada vez mais diversas, não funciona mais partir do princípio de que todos serão motivados da mesma forma, aprenderão da mesma maneira ou terão a mesma expectativa em relação à carreira. E isso envol-

ve outras questões, para além da geracional – está no cerne da diversidade, o que inclui pluralidade de repertório, experiências anteriores, diferentes momentos de vida, valores e expectativas individuais.

Para Daniel Rezende, a liderança geracional é aquela que desenvolve, acima de tudo, capacidade de leitura de contexto e de pessoas. “Por isso, vejo a capacidade de adaptação como uma competência central e isso não é mudar de estilo a todo momento para atender cada pessoa. Significa ter clareza sobre os objetivos do negócio e, ao mesmo tempo, flexibilidade na forma de mobilizar pessoas diferentes para chegar a esses objetivos.”

“

A liderança deve
construir confiança sem
perder accountability.
Ambientes inclusivos não
são ambientes com
menos cobrança.

”

A qualidade da escuta também deve ser priorizada, segundo o executivo. “O líder precisa criar espaço para entender o que está acontecendo antes de interpretar. Muitas vezes, aquilo que é percebido como falta de comprometimento pode ser uma expectativa diferente sobre carreira; o que parece resistência

pode ser uma contribuição crítica baseada em experiência. A qualidade da liderança está também na capacidade de fazer essa leitura sem abrir mão de responsabilidade, performance e entrega.”

Há também um outro componente que ele considera decisivo: construir confiança sem perder accountability. “Ambientes inclusivos não são ambientes com menos cobrança. Pelo contrário. São ambientes em que há clareza sobre expectativas, espaço para diferentes perspectivas e responsabilidade pelos resultados. Essa combinação entre confiança, transparência e accountability é cada vez mais importante para a efetividade das lideranças.”

Tais aspectos se tornam ainda mais importante porque o próprio conceito de carreira está mudando. Pesquisas recentes mostram que profissionais mais jovens continuam valorizando crescimento, mas nem sempre associam progresso a uma promoção rápida ou a um cargo de liderança. Desenvolvimento de competências, estabilidade, aprendizado contínuo e sustentabilidade da carreira ganharam cada vez mais relevância. Para a liderança, isso exige ampliar a maneira de conversar sobre desenvolvimento e reconhecer que pessoas diferentes podem construir trajetórias de sucesso de formas diferentes.

O QUE MOTIVA AS DIFERENTES GERAÇÕES?

Como se sabe, quanto mais complexa é uma questão, menos ela se aproxima de uma res-

posta simples – e é isso que acontece quando se fala dos anseios de diferentes gerações. Investir na qualidade da escuta da própria equipe é um bom começo, destaca Adriana Prates. Nas experiências conduzidas pela Dasein, algumas características se assemelham, mas isso não quer dizer que todas as pessoas desejam o mesmo.

Para Bruno Lara, representante da Geração Z, que atua no setor de desenvolvimento de negócios e vendas da Dasein, é essencial que as lideranças tenham clareza sobre o que precisa ser feito e abertura para ouvir como cada pessoa pode contribuir. “Quando há confiança no profissional para escolher como chegar ao resultado, abre espaço para ideias e melhorias que talvez não surgissem com cada passo já definido. Essa liberdade funciona junto com o acompanhamento: a liderança continua pre-

sente para orientar, dar feedback e ajustar a rota. Acredito que essa combinação fortalece o trabalho em equipe e gera mais valor para a empresa, independentemente da idade de cada profissional.”

Prates ressalta que, durante os processos conduzidos pela Dasein, as características citadas por Lara são perceptíveis na nova geração, por mais que cada pessoa seja única. “Para profissionais no início da carreira, pesam aprendizado, clareza, visibilidade e sensação de progresso. No meio, autonomia, impacto e equilíbrio. Em fases mais maduras, reconhecimento da experiência e possibilidade de deixar legado. Ainda assim, nada substitui a conversa individual. Se você não sabe o que motiva a sua equipe, alguém do mercado vai descobrir antes de você.”



Fotografia: Daniel Thomas/ Unsplash.

Há uma pergunta que revela muito sobre cada perfil, segundo a executiva: "o que faria você sair de onde está?". "Raramente a resposta é só salário. Profissionais mais jovens falam em crescimento e aprendizado; os mais experientes falam em propósito, autonomia e em serem ouvidos. O líder que faz essa pergunta tem muito mais chance de reter seus talentos."

COMO OTIMIZAR O APRENDIZADO

Como ensinar e aprender são atos que se alimentam mutuamente, Bruno Lara relata que aprende constantemente com os colegas mais experientes e também os ensina bastante. "Aprendo, sobretudo, a entender o contexto antes de propor uma mudança. Os colegas mais experientes sabem como muitos processos chegaram ao formato atual, o que já foi tentado, o que funcionou e o que não funcionou. Esse conhecimento é importante para melhorar um processo de verdade, sem repetir erros. Da minha parte, posso trazer ferramentas, referências novas e disposição para testar outros caminhos. Gosto de pensar nessa troca como uma conversa entre profissionais com repertórios diferentes, em que os dois lados aprendem."

Segundo ele, o processo de aprendizado mútuo pode ser otimizado pelas lideranças com comunicação, o que inclui combinar metas, prazos e a melhor forma de trocar informações. "Nem todo mundo trabalha ou

se comunica do mesmo jeito. Nas reuniões, também é importante dar espaço para todos explicarem suas ideias e fazerem perguntas, independentemente da idade ou do tempo de empresa. Muitas vezes, um colega mais experiente conhece a razão de um processo existir, enquanto outro enxerga uma maneira nova de executá-lo. Quando essas perspectivas são ouvidas, a equipe consegue resolver problemas em conjunto e tomar decisões melhores. No fim, todos estão trabalhando pelo avanço da empresa, e uma comunicação clara ajuda a transformar contribuições individuais em resultado coletivo.

UNIÃO DE FORÇAS GERA AS MELHORES SOLUÇÕES

Trabalhando em sintonia, Daniel Rezende (da Geração X) e Bruno Lara (Geração Z) buscam otimizar as soluções da Dasein, unindo tecnologia e percepção humana, para evitar que estereótipos influenciem decisões sobre contratação, desenvolvimento, promoção e sucessão. Soluções exclusivas como o D-Competencies e o D-Potential ajudam a trazer mais objetividade para essas decisões. Em vez de avaliar uma pessoa a partir de impressões genéricas sobre idade, estilo ou geração, a empresa passa a olhar para competências, comportamentos, potencial, capacidade de aprendizagem e aderência aos desafios do negócio.

O valor desse trabalho intergeracional está na combinação entre metodologia, leitura humana e capacidade de transformar os resultados em decisões concretas de gestão – o que acontece dentro da Dasein e entre seus clientes. “Vivenciar a diversidade permite sair do discurso e ir para a prática efetiva de desenvolvimento, mobilidade e reconhecimento de talentos”, ressalta Rezende.

Bruno Lara destaca que, em sua atuação, estão a busca e o monitoramento de novas ferramentas, projetos e mudanças no mundo da tecnologia e dos negócios. Muitas dessas novidades podem abrir conversas úteis dentro da Dasein. Nos projetos de melhoria contínua e desenvolvimento de novos produtos, tento

combinar essas referências com a experiência e a maturidade que a empresa já construiu. Minha contribuição é ajudar a pensar no que vale adaptar, mantendo a qualidade do trabalho e a essência da Dasein.”

Pessoas de gerações diferentes enxergam o mesmo desafio de maneiras distintas. “Quando conseguimos colocar essas visões em diálogo, ampliamos as possibilidades de atuação da empresa: uma ideia nova pode ganhar consistência com a experiência de quem já enfrentou situações parecidas, e uma solução conhecida pode ser adaptada a um contexto novo. Essa troca nos dá mais flexibilidade para encontrar caminhos melhores para cada cliente”, ressalta Lara.



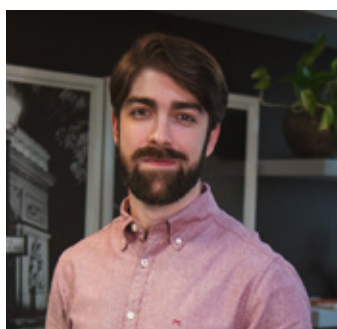
Adriana Prates é CEO da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Agência KA Digital



Daniel Rezende é diretor da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Agência KA Digital



Bruno Lara é consultor de desenvolvimento de negócios e vendas da Dasein EMA Partners Brasil.

Fotografia: Agência KA Digital

COMPORTAMENTO

A verdadeira conexão

O que a ascensão global de clubes de leitura diz sobre presença – tanto na vida pessoal como na profissional?

No final da década de 1990, uma mudança de comportamento chamou atenção de pesquisadores ao redor do mundo: o número de pessoas que recorriam à literatura em momentos de lazer caíra abruptamente. Pesquisa da Universidade da Flórida (EUA) com a University College London (Inglaterra), para citar um dos muitos estudos, aponta que a queda na leitura foi superior a 40% nos últimos 20 anos.

Os números não dizem respeito somente aos EUA e à Europa: a leitura no Brasil também está em queda. Apenas 47% da população se considera leitora, ou seja, leu um livro inteiro ou parte dele nos últimos três meses. Os dados são da edição mais recente da pesquisa Retratos da Leitura no Brasil, do Instituto Pró-Livro, realizada em 2024. Em 2019, o mesmo levantamento mostrava que 52% dos brasileiros se consideravam leitores. Isso significa que o hábito de ler recuou 5 pontos percentuais no período.

Seja em terras brasileiras ou além-mar, a queda na leitura tem sido atribuída a fenômenos

contemporâneos ligados especialmente à internet. O mais impactante deles é o uso crescente (e exagerado) das redes sociais, somado ao tempo gasto em canais de streaming e ao imediatismo digital, que dificulta a concentração em uma única atividade.

AMBIGUIDADES DIGITAIS

Se o digital explica o abandono dos livros, cria uma contradição quando se fala em mercado editorial no Brasil e no mundo: apesar das pesquisas mostrarem o encolhimento de leitores, a venda de livros cresceu. O Brasil registrou, em 2025, a venda de 60,3 milhões de exemplares, um aumento de 7,8% em relação ao ano anterior (dados da Nielsen BookData). Já o mercado americano teve alta de 2,5% em 2025; e na Europa, Portugal, Espanha, Holanda e Itália lideram o crescimento.

Para explicar o aumento das vendas, recorremos novamente ao digital: foram as redes sociais – por meio de comunidades e influencia-

dores – que criaram e fortaleceram milhares de clubes do livro. Perfis dedicados à resenha e debate de obras literárias como o BookGram no Instagram; o Booktube, no YouTube; e o BookTok no TikTok reúnem centenas de milhares de seguidores. Essas comunidades transformaram o ato solitário de ler em uma prática coletiva de pertencimento a grupos que valorizam a autenticidade e a conexão.

As redes também contribuem para divulgação e difusão de diversos formatos de clubes de leitura, incluindo encontros presenciais, dos gratuitos aos pagos, como o The Offline Club e os Silent Book Clubs (clubes onde se lê em companhia de outra pessoa, mas em silêncio). Tem ainda os clubes de leitura corporativos, criados para fortalecer vínculos e a saúde social.

ANTÍDOTO À EXAUSTÃO DIGITAL

Participar de um clube do livro (dentro ou fora da empresa) é lido, muitas vezes, como uma resposta à exaustão provocada pelo digital. Desconectar é terapêutico, já que a leitura exige foco prolongado – o oposto do consumo fragmentado e rápido de informações das redes sociais – e combate a fadiga digital da rolagem infinita, seja no feed ou em catálogos de streaming.

E tem ainda a dimensão da conexão humana, considerada essencial para trocar a tela pelas páginas. Os clubes do livro convidam as mais diversas pessoas a interpretarem a mesma história de um jeito completamente diferente, a rirem de uma passagem, a discordarem, a trocarem visões de mundo e repertórios.

VÍNCULOS FORTALECIDOS NAS EMPRESAS

As lideranças também estão descobrindo que o hábito coletivo de leitura pode abrir conversas que a correria do dia a dia deixa de lado. No ambiente corporativo, a iniciativa é vista como uma valiosa oportunidade de integração de equipe, criação de vínculos, desenvolvimento e apoio a treinamentos.

É nesse cenário que os clubes do livro corporativos aparecem como uma forma de reservar tempo para a leitura e para a conversa. O movimento, já adotado por empresas de renome como a Porto, o grupo Adium e MSD Brasil, acompanha uma mudança maior na forma como as empresas tratam o bem-estar. Nesse contexto, o clube do livro se destaca pelo baixo custo e pelo efeito sobre a convivência. A roda de leitura reúne pessoas de áreas e cargos diferentes em torno de um assunto que foge aos temas corporativos. Os ganhos são diversos: a humanização das lideranças (há a quebra de hierarquia nesses encontros), a escuta é exercitada e colegas que raramente se cruzam passam a se conhecer mais.

As rodas de leitura dessas empresas fazem parte de programas permanentes de bem-estar e os encontros acontecem em suas bibliotecas ou em outros espaços de socialização. Em tempos de excesso de telas e de rotinas aceleradas, reservar uma hora para ler e partilhar as descobertas em conversas coletivas tem funcionado como uma política eficaz de cuidado.

PENSAR SEM FRONTEIRAS

Desaprender para continuar a crescer

Em um mundo em que tecnologia, mercados e modelos de negócios mudam o tempo todo, o que se espera de um líder sênior também muda. Nesta conversa com Fernando Terrile, diretor da EMA Partners Argentina, mostramos porque a capacidade de aprender rapidamente se tornou um diferencial entre as lideranças mais experientes. Em muitos casos, executivos de

sucesso estão colocando em xeque máximas de gestão que os levaram até o topo.

À medida que a tecnologia, os mercados e os modelos de negócios evoluem, também evoluem as expectativas em relação aos líderes seniores. Nesse contexto, a capacidade de aprender rapidamente pode se tornar um diferencial significativo? Por quê?



*Fernando Terrile é diretor da EMA Partners Argentina
Fotografia: Alex Lugh*

A capacidade de aprender rapidamente está se tornando um fator muito importante na identificação de competências para líderes seniores, pois nos ajuda a incorporar novas formas de compreender o mundo, integrar tecnologia, identificar tendências e muito mais. No entanto, não é o único fator. É claramente uma capacidade que os líderes devem possuir e/ou desenvolver, mas só será verdadeiramente valiosa para as empresas quando combinada com bom senso, experiência, pensamento estratégico e habilidades de execução (capacidade operacional). A capacidade de aprender por si só não agrega valor no nível sênior.

Ao avaliar um candidato para um cargo de liderança sênior, qual o peso da sua atitude em relação ao aprendizado contínuo na decisão final? E quais sinais de alerta você identificou em líderes que, apesar de terem um histórico sólido, pararam de atualizar seus conhecimentos e habilidades?

É comum encontrar líderes bem-sucedidos que utilizam repetidamente a mesma fórmula para o sucesso. Isso lhes dá confiança e resultados por um tempo, desde que o paradigma ou contexto permaneça semelhante. O problema hoje é que grandes mudanças de paradigma e contexto estão ocorrendo, e essa fórmula para o sucesso não é mais tão eficaz. Os líderes precisam desaprender sua fórmula e aprender a ter sucesso novamente em um novo mundo.

“

A capacidade de
aprender rapidamente
está se tornando um fator
muito importante para
líderes seniores.

”

Essa capacidade de aprendizado é crucial porque o mundo está mudando rapidamente e as antigas maneiras de alcançar o sucesso não são aplicáveis em novos contextos. Os sinais de alerta que identificamos em líderes são quando ouvimos a mesma fórmula para o sucesso aplicada a diferentes problemas e identificamos um padrão de comportamento repetitivo e limitado. Em contrapartida, existem líderes que demonstram diferentes abordagens ou recursos para alcançar o sucesso em diferentes contextos; geralmente, esses indivíduos são os mais abertos à incorporação de novas ferramentas (conhecimentos e habilidades).

Dado o ritmo atual das mudanças tecnológicas e de mercado, você acredita que as em-

presas devem considerar o desenvolvimento contínuo de seus líderes como um requisito formal — com objetivos e monitoramento — ou ele perde eficácia quando deixa de ser uma escolha pessoal do executivo?

O desenvolvimento contínuo é muito importante e o compromisso da empresa com ele envia um sinal positivo ao líder. Para que o aprendizado seja completo, o líder deve estar envolvido e tomar a iniciativa em seu desenvolvimento pessoal. Deve identificar suas necessidades e estar disposto a incorporar novos conhecimentos. Sem isso, o treinamento se limita a cumprir objetivos ou requisitos formais. O verdadeiro aprendizado ocorre quando a liderança reconhece o que "não sabe" e busca avançar para o próximo estágio de aquisição de conhecimento. No entanto, se o líder não identificar suas necessidades de desenvolvimento nem quiser atendê-las por meio da aquisição de novos conhecimentos, o processo de aprendizado não será verdadeiramente abrangente. O desejo de aprender é fundamental para o aprendizado.

“

Os líderes precisam
desaprender sua fórmula
e aprender a ter
sucesso novamente em
um novo mundo.

”

DESACELERE

Quando foi que ficar sem tempo virou sinal de importância?

**Por Maria Flávia Bastos*

Faz tempo que despertei para o absurdo da desconexão: o trabalho sem sentido, a liderança sem alma, as empresas que tratam pessoas e natureza como peças substituíveis. Não sei ao certo quando algo se partiu: se foi o excesso, o cansaço que sinto em mim e no mundo ou o automatismo de tantos. O que sei é que, convivendo com executivos nas salas de aula e palestras, minha percepção crítica nasceu como gesto de lucidez diante daquilo de desumano que trazemos em nós.

Não sei exatamente quando aconteceu, mas transformamos a falta de tempo numa espécie de credencial de importância. Estar ocupado passou a significar ser necessário. Ter a agenda cheia virou evidência de relevância. Responder depressa parece eficiência. Parar, ao contrário, ganhou uma estranha aparência de improdutividade. E então corremos.

Corremos para entregar, responder, alcançar, superar. Corremos até durante o descanso,

quando contamos passos, monitoramos o sono e transformamos o próprio bem-estar em mais uma meta. Mas tenho pensado: para onde estamos indo com tanta pressa?

Há coisas que só aparecem quando diminuímos a velocidade. Uma boa conversa precisa de tempo. Uma ideia precisa de intervalo. Uma decisão importante, às vezes, de silêncio. O afeto precisa de presença. A criatividade, de algum vazio. E pensar – pensar de verdade – exige uma disponibilidade que a urgência permanente tem nos roubado.

Não quero romantizar a lentidão ou negar as exigências da vida contemporânea. Sei bem sobre prazos, responsabilidades, boletos, metas e compromissos. O problema é quando a urgência deixa de ser circunstância e se transforma em modo de existir.

Eu ainda defendo o trabalho como lugar de encontro, aprendizagem e construção de sentido,

para além de uma sucessão de tarefas. Quando terminamos o dia tendo feito muitas coisas sem saber exatamente o que vivemos nele, desacelerar sai do espaço de “fazer menos” para “perceber mais”. Quem está à nossa frente e à nossa volta? Seu corpo anda pedindo descanso?

Quem sabe é tempo de perceber uma ideia ainda pequena antes de soterrá-la com respostas prontas da IA e notar que há perguntas que não deveriam ser respondidas imediatamente. Para que inovações surjam, há também o café, a conversa, o caminho, o outro.

Foi dessa inquietação que nasceu meu sétimo livro, o pensAR. Antes de compreender, senti. Antes de enxergar o sistema, percebi suas rachaduras. E fui entendendo que pensar criticamente exige pausa para questionar; pensar sistemicamente, tempo para enxergar conexões; e pensar criativamente, espaço para

imaginar o que ainda não existe. O pensamento crítico desperta, o sistêmico compreende e o criativo renova.

Nesse caminho, te convido a desacelerar, o que, para mim, é menos sobre velocidade e mais sobre profundidade. Não precisamos abandonar o relógio, mas impedir que ele seja a única medida da nossa existência. Sabe a ideia de uma vida para além da agenda, naquele telefonema que demorou mais do que deveria, no almoço sem celular, no que você viu pela janela? Essa!

É nesses pequenos espaços aparentemente improdutivos que recuperamos algo que a pressa vem nos tomando: a possibilidade de estar inteiros onde estamos. Porque, no fim, desacelerar pode ser uma forma de voltar a pensar. E pensar pode ser uma forma de voltar a viver.

Vamos tentar?



**Maria Flávia Bastos é professora da Fundação Dom Cabral e da PUC-RS, palestrante e escritora. Lançou recentemente o livro “Pensar”, obra que aborda o pensamento crítico, sistêmico e criativo para decidir, criar e agir em contextos complexos.*

Fotografia: Acervo pessoal



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.