

# Novos rumos da diversidade

*Os projetos de DE&I não estão perdendo força, como foi alardeado, mas exigem uma nova direção.*

Dnews  
ANO 16

EDIÇÃO OUTUBRO/NOVEMBRO 2024  
D.NEWS® é uma publicação DASEIN®

 DASEIN  
EMA Partners  
Brazil



## DNEWS

Órgão de divulgação da Dasein | EMA Partners Brazil.

CEO: Adriana Prates

Diretor Executivo: Daniel Rezende

A Dnews é uma revista bimestral da Dasein | EMA Partners Brazil.

Comentários e sugestões: [comunicacao@dasein.com.br](mailto:comunicacao@dasein.com.br)

## CONTEÚDO

Conceito Gráfico: Thiago Colares

Redação e edição: Aline Ferreira

Diagramação: Fabiana Ferraresi

Fotografia da capa: Javier Allegue / Unsplash

## CONTATO

Avenida Raja Gabáglia . 3117 . conjunto 116

São Bento | Belo Horizonte | Minas Gerais

Telefone: 31. 3110 3205

E-mail: [dasein@dasein.com.br](mailto:dasein@dasein.com.br)

**[www.dasein.com.br](http://www.dasein.com.br)**

.04

### CULTURA COMPARTILHADA

Dicas culturais, pensadas pela nossa equipe, para estimular reflexões dentro e fora do escritório.

.06

### O PODER DAS CONEXÕES

Eleita Jovem Liderança pelo Prêmio Executivo de Valor, Roberta Vasconcellos, CEO da Woba, fala do importante papel das relações humanas na sua carreira.

.10

### IMPORTANTE OU URGENTE?

Uma reflexão sobre o senso de urgência e sua relação entre o aplicativo de comunicação mais usado no Brasil.

.14

### TORNAR-SE LÍDER

Além das capacidades técnicas e intelectuais, o que é ser um bom líder? Questiona, Diana Gabanyi, CEO na The School of Life.

.16

### NOVOS PASSOS DA DE&I

Profissionais que são referência em diversidade, equidade e inclusão fazem uma análise do cenário brasileiro e global e indicam caminhos.

.26

### EMPATIA

O que seria da vida sem os encontros? Divulgamos, com exclusividade, trecho do livro “O Verso Inverso”, de Adriana Prates, que será lançado em 24 de outubro.

# ACHADOS DO TIME



O filme “Divertidamente 2” mostra como as emoções moldam quem somos.

## SOMOS TUDO O QUE SENTIMOS

Dica de Brenda Martins Veronezi, analista de recrutamento da Dasein EMA Partners Brazil.

Poucas obras tiveram a originalidade e sensibilidade do filme “Divertidamente” para abordar as emoções humanas, sobretudo de uma criança. Se no primeiro longa a menina Riley aprendia a lidar com a alegria, tristeza, raiva, medo e nojo, agora, no segundo filme, a adolescente se depara com novos e mais complexos sentimentos, refletindo mudanças típicas dessa fase, como confusão, insegurança e ansiedade.

Dica da analista de recrutamento Brenda Martins Veronezi, “‘Divertidamente 2’ nos leva a explorar como as emoções moldam quem somos, focando agora no processo de amadurecimento e nas dificuldades da adolescência. A ideia é oferecer um olhar lúdico e profundo sobre a mente humana, destacando como a transição da infância para a vida adulta é complexa e cheia de emoções conflitantes. O filme traz a reflexão sobre a aceitação e o entendimento das emoções como parte natural do crescimento. Assim como a primeira obra, aprendemos que todas as emoções, mesmo as consideradas negativas, são essenciais para o nosso desenvolvimento, destacando a importância do autoconhecimento, da empatia e do equilíbrio emocional em todas as fases da vida.”

**O que:** filme “Divertidamente 2” | **Onde assistir:** Disney+.

## PROVOCACÕES CONTEMPORÂNEAS

*Dica de Luiz Gonzaga Leal, conselheiro da Dasein EMA Partners Brazil.*

Mais que uma história apocalíptica, “O Mundo Depois de Nós” é um filme que aborda uma característica muito comum dos nossos tempos: a angústia da incerteza. Dica do conselheiro Luiz Gonzaga Leal, a obra narra as férias de uma família nova-iorquina que aluga uma bela casa na praia. Entretanto, o fim de semana de paz é interrompido por dois estranhos que, no meio da noite, batem à porta e alegam que são os donos da residência e que precisam dormir ali, já que a cidade foi acometida por um blecaute.

“Trata-se de um apocalipse misterioso em uma trama filosófica e tensa sobre as relações humanas, incluindo o racismo. O filme explora a dinâmica de estranhamento que se estabelece quando personagens diferentes precisam conviver no mesmo espaço, enquanto tentam compreender o que está acontecendo. Chama a atenção algo que não é novidade, mas que escancara a nossa dependência tecnológica e, na falta dela, nossa total irrelevância. Imagina ficar sem internet e energia elétrica não se sabe por quanto tempo?”

**O que:** filme “O Mundo Depois de Nós”. | **Onde assistir:** Netflix.

## LIÇÕES ATEMPORAIS DE UM CLÁSSICO

*Dica de Marina Loureiro, estagiária de RH da Dasein EMA Partners Brazil.*

Com ensinamentos atemporais e sagacidade, as obras clássicas são um convite a ampliar a nossa forma de ver o mundo. Esse é o caso do filme “A Sociedade dos Poetas Mortos”, de 1989, dica da estagiária de RH, Marina Loureiro, que traz temas atuais e necessários como a liderança inspiradora. “O professor John Keating, interpretado por Robin Williams, desafia seus alunos a pensarem de forma independente, a romperem com paradigmas e a perseguirem suas verdadeiras paixões, promovendo um ambiente de questionamento saudável.”

A partir dessa relação, surgem reflexões profundas sobre desenvolvimento pessoal, a busca por um propósito e a importância de seguir princípios. “Outro ponto relevante é a ênfase no espírito de equipe e colaboração para cultivar a parceria e construir equipes mais fortes e inovadoras. Por fim, o famoso lema do filme que é ‘Carpe Diem’ - em um mundo onde o tempo é um dos recursos mais valiosos, essa mentalidade ágil é indispensável.”

**O que:** filme “A Sociedade dos Poetas Mortos”. | **Onde assistir:** Disney+.

## APRENDENDO COM: ROBERTA VASCONCELLOS

**“A vida é feita pelas conexões que cultivamos”**



Roberta Vasconcellos. Fotografia: Acervo pessoal

A mentalidade de aprendiz, a humildade de errar e corrigir e a confiança inabalável no poder das conexões humanas dão pistas de que Roberta Vasconcellos, CEO da Woba, foge aos estereótipos dos jovens empreendedores. Para ela, não existe decisões acertadas sem equilibrar o racional e o emocional, sem a troca contínua com as pessoas. Eleita Jovem Líderança pelo Prêmio Executivo de Valor e

listada na Forbes Under 30, ela conta mais sobre sua história nesta entrevista exclusiva.

**A Woba é fruto da evolução de um modelo de negócio inovador, com raízes na tecnologia, mas tem em sua base uma necessidade humana clássica: a conexão entre pessoas. Essa característica de prezar pelos relacionamentos é também uma das marcas da sua carreira.**

## **Conte mais sobre a história da Woba e como o seu jeito humanizado de liderar se conecta ao propósito da empresa.**

A Woba é uma plataforma tecnológica que conecta pessoas e empresas a diferentes tipos de espaços – desde escritórios privativos até salas de reunião e áreas compartilhadas – em toda a América Latina. Nosso foco é centralizar o real estate das empresas de forma eficiente, aumentando a produtividade, mas, acima de tudo, fomentando conexões entre as pessoas.

Sempre acreditei que a vida é feita das conexões que cultivamos. Não são apenas os resultados que contam, mas as pessoas que encontramos pelo caminho e como essas relações nos ajudam a crescer. Ao longo da trajetória da Woba, essa visão tem sido fundamental, seja na construção de parcerias, no relacionamento com nossos clientes ou no desenvolvimento da nossa equipe. Nossa cultura reflete isso em três pilares: Be You (seja autêntico), Be Together (seja colaborativo) e Be The Difference (faça a diferença, vá além). Esses valores guiam todas as nossas decisões, desde o produto que entregamos até como lidamos com nossos colaboradores e parceiros.

Além de otimizar espaços de trabalho com tecnologia, acreditamos que as conexões humanas são o que realmente fazem a diferença. Como mostra um estudo de Harvard, são as boas relações e a vida em comunidade que trazem felicidade ao longo do tempo e na minha visão quem faz isso de forma genuína não só é mais bem sucedida, mas mais feliz. Passamos a maior parte do nosso dia com as pessoas com as quais trabalhamos e o olho no olho de acordo com a cultura e política de cada empresa em ambientes adequados é essencial para criar esse engajamento. A Woba se dedica a promover esses momentos de troca no ambiente de trabalho, não só para aumentar a

produtividade e os resultados das empresas, mas para tornar as pessoas mais felizes.

Através da nossa tecnologia, estamos transformando o mercado de real estate corporativo, criando soluções flexíveis e eficientes que conectam empresas e pessoas de forma simples e humana. No final do dia, tudo se resume a pessoas.

“

O coração é o primeiro sinal e o último de vida, por algum motivo, temos que aprender a escutá-lo.

”

**De estagiária comercial na Samba Tech, ao empreendedorismo com os aplicativos Tysdo e BeerorCoffee, chegando a CEO da Woba - na sua trajetória, quais foram as suas maiores conquistas, descobertas e, no caminho oposto, os erros que mais te ensinaram?**

Essa pergunta daria um livro! Estou no mercado de tecnologia desde 2009 e empreendendo desde 2013, então foram muitos aprendizados antes de chegar à Woba. Um dos maiores ensinamentos foi testar rápido, sem se apegar demais à ideia inicial. Se você não tem um pouco de vergonha da primeira versão que lançou, provavelmente demorou muito para colocar no ar.

Outro aprendizado fundamental foi desapegar da ideia original e focar nos resultados. Muitas vezes, começamos com uma visão ou paixão, mas, na prática, o modelo de negócio não funciona. Foi

o que aconteceu com a nossa primeira startup. A chave está em se adaptar, pivotar e sempre ouvir o cliente para gerar mais valor e melhores resultados.

Aprendi também o quanto as relações de sociedade são importantes. É essencial estar com pessoas que compartilham dos mesmos valores e que tenham expectativas alinhadas para o futuro. E aprendemos diariamente a importância de construir uma cultura de forma intencional que isso no final, voltando em pessoas, é o mais importante para a sustentabilidade de uma empresa.

“

Nunca pare de  
começar e nunca  
comece a parar.

”

Em termos de conquistas, claro, temos marcos importantes, mas acredito que as maiores vitórias estão no dia a dia. Temos um canal no Slack onde compartilhamos depoimentos de clientes e parceiros, e chamamos isso de nosso “potinho de amor”. São esses pequenos momentos que reafirmam nosso propósito e nos motivam. No fim, gosto muito da jornada – são as trocas diárias, o crescimento conjunto com pessoas que admiro e o impacto que estamos gerando na vida das pessoas. Para mim, isso é o que mais importa, mais do que prêmios ou grandes resultados, que são apenas consequências desse foco na jornada e em resolver problemas reais que impactam nossos clientes, parceiros, o mercado e a sociedade.

**“Podem tirar tudo de você, mas conhecimento ninguém tira”.** A frase, compartilhada em entrevista ao jornal *Estado de Minas*, é parte de um ensinamento do seu avô – e é simbólica para os nossos tempos. Pensando em jovens executivos, qual a sua orientação para que eles possam saber transformar tanta informação disponível em conhecimento que agregue ao negócio, à carreira?

Vou responder com uma outra frase do meu avô que carrego comigo: “nunca pare de começar e nunca comece a parar.” Acredito que essa mentalidade de aprendiz, de estar sempre em busca de conhecimento, é essencial. Como Sócrates dizia, “só sei que nada sei,” e a verdade é que a maior parte das coisas a gente nem sabe que não sabe. Por isso, o primeiro conselho que eu dou é ter sede por aprendizado, porque o mundo muda muito rápido.

Hoje, temos acesso a uma infinidade de fontes – seja por meio da tecnologia, IA, podcasts, livros, mentores ou pessoas que já estão em um estágio à frente. Essas conexões nos ajudam a errar menos e a tomar melhores decisões. E o conhecimento que você adquire, ninguém pode tirar de você. E esse conhecimento acumulado e a prática, a ação, vai te moldando para tomar melhores decisões.

Com tanta informação disponível, é fundamental aprender a filtrar e a focar. Ter mentores e fontes confiáveis é importante, mas também é necessário um processo interno de autoconhecimento e espiritualidade para estar conectado com seu coração. O coração é o primeiro sinal e o último de vida, por algum motivo, temos que aprender a escutá-lo. Acredito que as melhores decisões vêm de um equilíbrio entre o racional e o emocional, e esse alinhamento na minha vi-

são será uma habilidade super importante para uma trajetória de sucesso.

**Você é muito admirada pelo mundo executivo, fez parte da lista Forbes Under 30 e, recentemente, foi reconhecida como Jovem Liderança no Prêmio Executivo de Valor, do jornal Valor Econômico. Falando agora das suas referências, quais profissionais inspiraram a sua carreira, sejam pessoas conhecidas ou do seu círculo pessoal. Quem são elas e por que?**

Mais uma vez, cito meus avós como grandes referências para mim. Pelo lado paterno, tive o privilégio de conviver com Anselmo Vasconcellos, e, do lado materno, embora não tenha conhecido pessoalmente, admiro profundamente a história de Waldemar Velloso, dois grandes empresários que batalharam e construíram negócios importantes no Brasil. O que mais admiro em ambos é a resiliência e os valores humanos que carregaram ao longo de suas trajetórias.

Meu pai é uma grande inspiração, principalmente por sua força e pela coerência em todas as suas atitudes. Minha mãe também é uma referência essencial, como mãe, mulher de fé e líder. Além disso, meu marido, Manuel Centeno, é alguém que admiro muito. Ele tem uma força de vontade incrível e se dedica de corpo e alma aos seus objetivos, sempre indo além do que imagina. Meu irmão e sócio, Pedro, também me inspira com seu otimismo e sua capacidade de sempre enxergar o lado bom de tudo.

No mundo dos negócios, tenho mentores e referências que me inspiram. Diego Barreto, CEO do iFood, é uma dessas figuras, assim como Cristina Junqueira, cofundadora do Nubank, que admiro mesmo sem ter uma relação direta. Ao longo da minha vida, tive a sorte de conviver com vários empreendedores e empreendedoras

incríveis, especialmente agora dentro da rede da Endeavor, que tem sido uma troca de experiências muito enriquecedora.

**Assumir grandes responsabilidades e ter uma vida corrida faz parte da rotina executiva. Mas atualmente as lideranças não abrem mão de tempo de qualidade para si e com a família. Na sua rotina à frente da Woba, como você concilia o tempo na empresa, para se desenvolver, na sua vida pessoal, com a maternidade? Compartilhe com os nossos leitores o que, para você, é indispensável em termos de autocuidado.**

Eu me considero uma grande aprendiz na relação entre maternidade e trabalho, especialmente porque meu filho tem apenas um ano. Tem sido uma jornada desafiadora, mas cheia de aprendizado. Eu busco constantemente trocar experiências com outras pessoas que já passaram ou estão passando por essa fase, para entender como posso me adaptar e me organizar melhor.

O que tenho tentado fazer é dividir meu dia de forma que eu consiga encaixar momentos essenciais e “inegociáveis”: começar a manhã com exercício físico, passar um tempo com meu filho, depois dedicar meu horário ao trabalho e, no final do dia, voltar a estar com ele. Se necessário, faço um “terceiro turno” à noite para finalizar questões pendentes. A flexibilidade de alguns dias não precisar estar no escritório me ajuda muito, e a rede de apoio – com a participação dos avós e da madrinha – é essencial nesse processo.

No final das contas, uma coisa complementa a outra. A maternidade nos ensina tanto, e eu realmente acredito que isso nos torna mais fortes e aprimora nossas habilidades, fazendo de nós líderes melhores. Sou muito grata à maternidade e sigo aprendendo a cada dia.

## OBSERVATÓRIO

---

# POR QUE TANTA PRESSA?

*Uma reflexão sobre o senso de urgência e sua conexão com a rede social mais usada no Brasil.*



Fotografia: Andrea Piacquadio / Pexels.

Qual foi a maior mudança que a tecnologia gerou na sua vida? Apesar de existirem inúmeras respostas para essa pergunta, certamente elas esbarram em um único tópico: a relação com o tempo. Pense bem: a velocidade está na base de tudo que envolve o mundo digital, dos aparelhos às experiências. Ser rápido é ser eficiente. E como essa lógica está imersa na vida contemporânea, não é estranho observar seu reflexo no comportamento humano.

“  
79% dos brasileiros usam o Whatsapp para se comunicar com a empresa.

As pessoas se habituaram com a urgência. Em casa, no trânsito, no trabalho e até na hora do descanso: não há tempo a perder. Que o diga a dinâmica atual dos diálogos, regida pelo Whatsapp – a rede social mais usada no Brasil. Praticamente todas as pessoas que têm um smartphone no país (93,4% da população) usam o aplicativo. São 169 milhões de brasileiros entre 16 a 64 anos – dados da pesquisa realizada pela We Are Social e Meltwater.

Com as mudanças na comunicação trazidas pela pandemia de covid-19, trazendo agora um recorte do mundo corporativo, o e-mail

foi perdendo espaço para canais que privilegiavam diálogos em tempo real. Não à toa, as conferências por videochamadas se popularizaram, assim com as mensagens via Whatsapp, que passaram a ser onipresentes nas empresas. Nem mesmo a retomada aos escritórios, processo que foi iniciado em 2022, enfraqueceu o hábito. Segundo estudos da Opinion Box, 79% dos brasileiros usam a ferramenta para se comunicar com a empresa.

Junto da eficiência deste canal de comunicação, veio um grande problema ligado à necessidade de estar disponível e a pressão por respostas rápidas. Pesquisas mostram que boa parte dos profissionais associa indisponibilidade com incompetência, o que os faz responder mensagens fora do expediente e a não ter clareza sobre o que pode ou não esperar até o dia seguinte.

## SENSO DE URGÊNCIA

A partir do momento que o senso de urgência e a necessidade de estar disponível tornaram-se regras, não há como dissociar o estresse e a ansiedade do uso da ferramenta. “O sistema que processa a ansiedade do cérebro é muito primitivo e ele pode ser ativado não necessariamente por um medo real, mas por um medo abstrato”, explica o psiquiatra do Hospital das Clínicas da USP, Rodrigo Menezes Machado, em entrevista ao jornal O Estado de S. Paulo.

Como medo abstrato, entende-se desde o receio de receber uma avaliação negativa no



trabalho até de ser julgado por não estar disponível de imediato. A maior parte desses sentimentos tem relação com a necessidade de aprovação social, de precisar pertencer a qualquer custo, e também com o medo de ficar de fora – a conhecida síndrome Fomo (fear of missing out).

Se não forem revistos, esses comportamentos tornam-se um padrão e vão comprometendo, aos poucos, o tempo de descanso, o humor, o autocuidado, a qualidade das relações. O mais comum é as pessoas se queixarem de falta de tempo, de ansiedade, de estresse, mas seguem a vida com esses sintomas, sem saberem ao certo a sua origem.

“

Junto da eficiência  
dos apps, veio a pressão  
por estar disponível  
o tempo todo.

”

## FAÇA UMA AUTOCRÍTICA

Pensar na própria relação com o Whatsapp é o primeiro passo. Se você é uma pessoa que espera por respostas imediatas, certamente vai se cobrar por responder de forma instantânea. Outro ponto importante é refletir so-

bre a necessidade de enviar mensagens. Será que todos os assuntos precisam ser tratados dessa forma? Muitas vezes é mais eficaz reunir todos os tópicos e tratá-los em uma conversa mais prolongada.

“  
Na maior parte das vezes as mensagens são importantes, mas isso não faz delas uma emergência.  
”

Se atentar aos horários de envio também é essencial. Não é porque você se lembrou de um assunto importante, tarde da noite, que precisa compartilhá-lo imediatamente. Anote-o e coloque um lembrete para o dia seguinte, algumas horas de espera não vai prejudicar a sua importância, pelo contrário, vai treinar sua capacidade de saber esperar a hora certa, sem descontar sua ansiedade no outro. Se esse ciclo for quebrado, primeiro por você, o senso de urgência vai se diluir e uma nova relação mais saudável com a ferramenta estará estabelecida.

## DIFERENÇA ENTRE IMPORTANTE E URGENTE

Se o Whatsapp borrou os limites entre o que é importante e o que precisa ser respondido agora, nos resta refletir sobre o que, de fato,

é uma urgência. E, cá entre nós, o dia a dia mostra que quase nada é “para ontem”. Ter esse discernimento é fundamental. Na maior parte das vezes as mensagens são importantes, mas isso não faz delas uma emergência. Nesse caso, existem outras formas de contato, como a ligação telefônica.

## MAIS TEMPO PARA VOCÊ

Desfazer as armadilhas da cultura da urgência não é uma tarefa simples, mas possível. E tudo começa com um questionamento interno sobre a nossa relação com o tempo. Compreender quais atividades preenchem seu dia e qual é o sentimento ao final de uma jornada são pontos importantes. Se há uma sensação constante de estar devendo algo, ascenda o alerta e repense a sua rotina.

Ficar um tempo longe do celular, estabelecendo momentos do dia para responder as mensagens, é uma atitude que reduz a ansiedade e melhora a capacidade de concentração. Manter esse hábito nos momentos de folga também é essencial para estimular mais tempo de qualidade, seja para dedicá-lo a você e às pessoas do seu círculo pessoal.

## DASEIN CONVIDA: DIANA GABANYI, CEO NA THE SCHOOL OF LIFE

# O que te torna um bom líder?

Há muito tempo, a sociedade ocidental tem focado na importância da liderança de destaque e no caráter de grandes líderes, incentivando-nos a imitar exemplos para liderar com eficiência. No século 1 d.C., por exemplo, o historiador grego Plutarco buscou descrever o caráter de grandes líderes greco-romanos com base no perfil de Péricles e Alexandre, o Grande. Muito mais tarde, o escritor escocês Thomas Carlyle argumentou que era o caráter de líderes que moldava toda a história humana. Ainda assim, há muitos pontos que podemos considerar.

Na The School of Life, acreditamos que líderes nem sempre nascem prontos. Nossa crença é que com a quantidade certa de autenticidade, disposição, informação e treino, a liderança é algo que podemos aprender, na maioria das vezes. Particularmente, acreditamos que, embora capacitações técnicas e intelectuais possam ser importantes para a liderança, talvez, a parte mais importante seja a capacidade de utilizar habilidades emocionais para lidar com nossas próprias emoções e reagir bem às dos outros.

Você deve estar se perguntando, então, quais habilidades emocionais realmente formam um bom líder? Com base na minha experi-

ência como gestora e no contato frequente com equipes de RH, gestores e ideias da psicologia, filosofia e história que circulam pela The School of Life, elejo, especialmente, a autoconsciência e o autocontrole. Além disso, com a crescente demanda por apoiar e acolher emocionalmente os membros do time, a empatia tem sido, também, uma habilidade importante para líderes interessados em ter equipes mais engajadas e produtivas.

“

Com a quantidade certa de autenticidade, disposição, informação e treino, a liderança é algo que podemos aprender.

”

Gestores emocionalmente inteligentes são os que têm conseguido navegar melhor pelos mares da atual dinâmica corporativa, no que diz

respeito ao relacionamento com o outro. Isso porque, na relação com as lideranças, as pessoas têm valorizado a conexão pessoal com seus líderes e a oportunidade de se inspirarem nesses gestores, em vez de simplesmente se submeterem ao ineficiente conceito de comando e controle, que nada contribui para que os profissionais façam mais e melhor pela companhia.

“

As pessoas têm valorizado a conexão pessoal com seus líderes e a oportunidade de se inspirarem nesses gestores.

”

Mais recentemente, porém, alguns itens foram acrescentados ao perfil do bom líder: cuidado com a própria saúde física, emocional e mental, além de tempo, conhecimento e energia para apoiar e incentivar o autocuidado dos membros do time. Líderes que se cuidam servem de modelo de comportamento para aqueles que estão ao redor ou sob a sua liderança. Também têm mais condições de cuidar do outro e são potenciais promotores de uma cultura de equilíbrio entre vida e carreira, sem deixar de lado responsabilidades e prestação de contas.

Como líder, sei que cuidar de pessoas em meio a metas, resultados e desafios de negócio é uma jornada complexa. Mas, em meio aos altos índices de burnout, o momento pede que sejamos capazes de extrair o melhor do time sem que isso signifique o adoecimento dessas pessoas. Acredito que, em prol de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, o esforço vale a pena.



Diana Gabanyi é CEO e líder de experiências corporativas na The School of Life, referência global em inteligência e educação emocional.

## TENDÊNCIAS & UNIVERSO EXECUTIVO

---

# Como pensar a diversidade hoje?

*Demissões na área de DE&I em big techs não representam enfraquecimento da pauta, mas indicam que novos caminhos precisam ser construídos.*



Fotografia: Fauxels / Pexels.

“Microsoft demite time de diversidade”. Essa foi a manchete que circulou mundo afora, gerando um misto de espanto e preocupação. Não necessariamente pela novidade da notícia (outras big techs haviam cortado custos na área), mas pelo fato da empresa ser um farol quando o assunto é diversidade, equidade e inclusão. Para se ter uma ideia, a sede brasileira da companhia de tecnologia, setor majoritariamente masculino, tem mais 70% de mulheres na liderança.

Como suas políticas inspiram tendências em vários segmentos do mercado, é importante analisar esse movimento com uma lupa. Em comunicado público, a Microsoft explicou que a maior parte do time de DE&I continua trabalhando na área de Talentos, Desenvolvimento, Diversidade e Inclusão e que as duas posições que foram descontinuadas estavam duplicadas. Segundo seu porta-voz, Jeff Jones, o compromisso da empresa com a DE&I permanece inalterado e os projetos de diversidade não foram encerrados, mas reorganizados. À medida que a empresa avança, suas práticas de diversidade passam a ser rotina e novos caminhos precisam ser traçados. O esclarecimento acende, portanto, um novo alerta: não dá para pensar em diversidade hoje como pensávamos em 2020.

## NOVOS CAMINHOS PARA A DE&I



Denise Hills, conselheira de empresas e pioneira global dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU, lembra que no pós-pandemia houve um boom relacionado às práticas de ESG, diversidade e

inclusão. Passado o momento de euforia, as empresas estão vivendo os desdobramentos desse crescimento acelerado, sobretudo nos EUA, como é o caso da Microsoft, e hoje repensam seus modelos de DE&I. Mas dizer que estão abandonando suas políticas de diversidade é precipitado. Se ampliarmos o olhar, na Europa, por exemplo, as práticas de responsabilidade social, ambiental e governança seguem fortes e, em muitos casos, estão se intensificando.

“

Voltar atrás nas  
práticas de diversidade  
e ESG não é opcional.

”

Fazendo um recorte do Brasil, a conselheira não enxerga um enfraquecimento da pauta. “Voltar atrás em temas de diversidade e ESG não é opcional. As empresas listadas na B3 devem ter pessoas diversas em seus conselhos e diretorias, caso contrário terão que se explicar ao mercado. E cumprir a legislação é o básico. Elas terão que fazer mais – já que o risco de não fazer é muito maior”, destaca.

Segundo Hills, hoje não basta adotar um modelo de sucesso de ESG e replicá-lo. Ele deve fazer parte da estratégia e das necessidades de cada negócio. “As empresas devem se perguntar para quem é feito os produtos e serviços, onde ela atua, da onde vem a sua matéria prima, com quem ela dialoga. “O consumidor da Natura, por exemplo, é predominantemen-

te feminino e a companhia tem 52% de mulheres na alta liderança. O Itaú tem mais de 100 milhões de clientes no Brasil. Logo, ele precisa refletir essa diversidade em sua cartela de serviços. É mais que DE&I, é questão de sobrevivência do negócio.”

Para as lideranças que estão construindo o caminho da diversidade, ela aconselha: antes de tudo é preciso ter consciência e investigar a atual situação da empresa. “Entender que o preconceito existe, que vieses inconscientes fazem parte da realidade, que são parte da nossa cultura, da nossa história. Ter clareza e responsabilidade para não mascarar ou minimizar os problemas. Só assim é possível julgar a situação de forma adequada e assumir um compromisso público de mudança, por meio de planos concretos, metas e prazos.”

“

Falta percepção e o compromisso real de transformação de um contexto social.

”

Para Rosane Santos, chief sustainability officer (CSO) na Samarco, falta um entendimento de que DE&I não deve ser tratado como uma agenda especial ou um tema que possa ser apenas atrelado a uma meta corporativa. “Estamos diante de uma questão social muito mais séria. Falta percepção e o compromisso real de transformação de um con-

texto social. Pense comigo: estamos falando de uma mobilização e consciência nacional ante a necessidade de se incluir a maioria da população; e aqui reside nosso problema: se eu preciso incluir, dar acesso, integrar no sistema a maioria da população, é a comprovação de que o sistema em vigor é excludente. Olhar para isso ainda nos causa desconforto, por vezes vergonha, algumas outras vezes, até uma sororidade, mas infelizmente não são sentimentos suficientes para a transformação social e grandiosa que precisamos.”

De modo geral, as organizações ainda têm uma visão muito recortada quanto ao assunto, destaca Santos. A proposta dos programas de diversidade e inclusão e das metas é para sistematizar o processo de inclusão, acelerar a curva e demonstrar, de forma individualizada, o compromisso que uma organização tem, e a forma que ela adotou para tratar aquele tema em toda a sua hierarquia e nas esferas temporais. Importante lembrar ainda que o tema apenas é tratado pelas grandes organizações, algumas médias; todavia, a maioria da população está na informalidade, ou nas empresas de pequeno porte, o que faz com que o esforço de inclusão, por mais sério que seja, se revele ainda granular e disperso, considerando a necessidade que temos enquanto país.

Carolina Coelho, que integra a Forbes BLK, e é senior head of HR business partner na Aegea, enxerga avanços no diagnóstico e entendimento da real discrepância que existe, “porém a velocidade que as estratégias estão sendo implementadas, nas esferas pública e privada, ainda está bastante distante do que deveria ser. Os números são alarmantes: menos de 5% das cadeiras de CEO são ocupadas

por mulheres. Por mais otimista e envolvidos com a causa, entendo que a mudança desse cenário ainda vai levar alguns anos. Mesmo com instrumentos de boas práticas do setor privado, sem a devida legislação, obrigatoriedades, fiscalização, vai ser difícil avançar.”

**“Enxergamos o diferente  
não só como algo  
desconhecido, mas como  
um problema.**

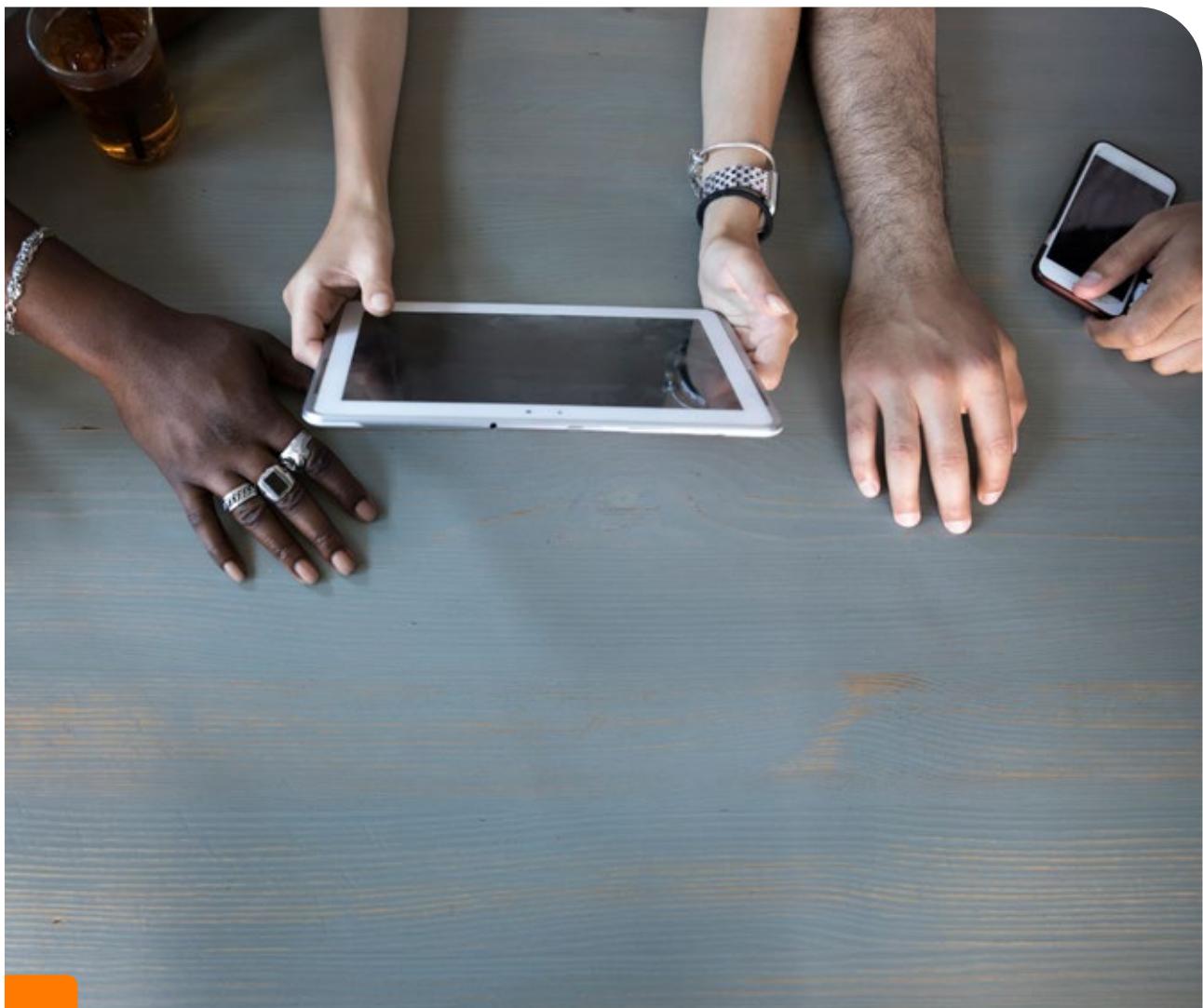
Rafael Botelho, executivo ESG com larga experiência em negócios inclusivos, concorda que está ocorrendo uma mudança de rota na DE&I, mas longe de significar o enfraquecimento da pauta. “Já sabemos que desmantelar equipes de diversidade é um erro estratégico, já que ela é fundamental para a inovação nos negócios. O grande desafio, e por isso, a necessidade de uma mudança de rota, é alinhar a teoria à prática. A diversidade deve ser um exercício diário prático desde o processo de abertura de uma vaga, passando por políticas de promoção e a constituição da alta liderança. Precisa ser uma agenda fixa entre as áreas – importante ser trabalhada, desde o RH, a finanças, operações, comercial, a alta liderança.”

## EDUCAÇÃO PARA CONHECER O BRASIL

Um ponto essencial, como defende Carolina Coelho, é o investimento das empresas em educação. Educação no sentido literal, para aceleração da carreira e acesso ao poder dos grupos minorizados, mas também educação para ajudar os executivos a entenderem o Brasil. “Os negros não ascendem ou acessam as organizações por puro preconceito. Preconceito no sentido amplo da palavra. Tem a questão racial, que é obvia, mas por serem diferentes do padrão que as organizações e a sociedade estabelecem. Diferente no modo de ver o mundo, pois são expostos desde cedo a muitos atravessamentos, dificuldades, o que desafia as organizações. O diferente é visto não só como algo desconhecido, mas como um problema, gera desconforto. Como sociedade, ainda não sabemos lidar com conversas difíceis, com o conflito. E não tem nada mais potente que pessoas que percebam a vida e o futuro dos negócios com uma ótica diferente da nossa.”

## INCLUIR É DISTRIBUIR PODER

Outro ponto levantado por Coelho é a necessidade de ampliar o acesso ao poder. “Não existe inclusão sem distribuição de poder. A tendência do grupo que está no comando é dividir as decisões com quem é similar. Precisamos que integrantes das classes minorizadas façam parte da estratégia, não só nas operações ou em um primeiro nível de liderança. A gente sabe que o exemplo efetivamente



Fotografia: Christina Wocintchka / Unsplash.

arrasta. E cultura é aquilo que se vive, que se pratica. Não é o que está escrito nas paredes da empresa ou no dashboard.”

“Por que nós, como executivos, não buscamos ter uma visão de mundo mais ampliada, com outras referências? Se estabelecermos a escuta ativa de forma genuína, desconstruída, vamos colaborar muito com a diversidade, o que vai refletir em um mundo mais igualitário”, destaca.

## É PRECISO MONETIZAR A FORÇA DA DIVERSIDADE

Segundo estudo da Boston Consulting Group, empresas com lideranças diversificadas geram, na média, 19% mais receita de inovação, ressalta Rafael Botelho. “O desafio é tornar isso prático. Se pretendo ser uma empresa DE&I, por que ao olhar para contratação de Pessoas com Deficiência (PCD), penso somente em

alcançar a cota mínima por lei? Por que não penso em trazer um líder com essa característica PCD? Por que olhamos o PCD somente para cargos de assistente ou analista em sua grande maioria? Esse é um exemplo de possibilidade de mudança prática. Obviamente podemos falar sobre outros pontos como as questões étnico-racial, 50+, mulheres e LGB-TQIA+, apenas para citar alguns.”

Para Botelho, falta traduzir o valor cultural e a monetização dos impactos positivos da agenda DE&I para o alto escalão das empresas. “Por experiência, vejo uma dificuldade do mercado em conseguir até mesmo profissionais que possam alinhar a causa, mas com a visão de negócio. Pensando em quem atua com DE&I, é preciso compreender que no universo corporativo é fundamental monetizar para a alta liderança a força desta agenda. Quando se chega a esse nível de compreensão de quem faz o dia a dia da agenda e o entendimento de quem patrocina essa mesma agenda, alcançamos a maturidade estratégica na empresa. Vejo como necessidade de ajuste de rota no mercado brasileiro e até mesmo global.”

“Há alguns anos, pensava que esta ‘mudança’ de entendimento deveria ser geracional, com um olhar de 10 ou 15 anos para ver a mudança acontecer. Ainda continuo acreditando que a próxima geração de líderes crescerá com esse olhar, mas neste momento do mundo, entendo que a visão geracional precisa avançar rapidamente nos próximos 3 até 5 anos. Para tanto é fundamental existir um processo de cultura DE&I pelas empresas, o profissional conseguir traduzir para a linguagem corporativa, especialmente com indicadores e por um outro lado, o alto escalão da empresa estar propenso para escutar e atuar no fortalecimento da agenda e prover ganhos na estratégia do negócio.”

## DISCREPÂNCIA SALARIAL

Entre tantas distorções sociais e corporativas, a salarial também merece destaque. Fazendo um recorte do público feminino, elas seguem com salário menor: recebem 19,4% a menos que os homens. Em cargos de dirigentes e gerentes, a diferença de remuneração chega a 25,2%. Os dados são do 1º relatório de Transparência Salarial, publicado em 2024.

“  
Mulheres em cargos  
de dirigentes e gerentes  
recebem 25,2% a menos  
que os homens  
na mesma função

Citando como exemplo o setor do agronegócio, onde se observa a aceleração da liderança feminina, observa-se que, ainda assim, a maioria das mulheres atua mais nas atividades de rotina nas propriedades rurais e poucas tomam decisões estratégicas, destaca Tânia Fernandes, diretora agroindustrial da Raízen. “É preciso educação de qualidade e capacitação continuada para aumentar a relevância da participação feminina no agro. Em comparação com os homens, as mulheres frequentam menos reuniões setoriais, seminários e cooperativas.”

Segundo a dirigente, empresas do setor vêm fomentando encontros ou pequenos cursos, com o objetivo de conectar mulheres que atuam na liderança de negócios familiares e fornecer conhecimentos relevantes sobre aspectos como gestão, liderança, sucessão familiar, dentre outros. “Também há várias comunidades online que criam um ambiente acolhedor para que sejam compartilhados desafios, conhecimentos e experiências. Mas, se por um lado temos exemplos de iniciativas individuais e de empresas privadas para acolher e auxiliar no desenvolvimento feminino no agro, percebemos que não há políticas públicas estruturadas com ações relevantes.”

“A desigualdade salarial entre mulheres e homens é um problema histórico e complexo. Para reduzir a disparidade, é fundamental que as empresas adotem políticas concretas de inserção e de igualdade de condições. Neste sentido são essenciais práticas de remuneração que considerem critérios claros, como as competências requeridas e os resultados esperados. Grandes empresas normalmente adotam estas práticas, porém nas de menor porte muitas vezes não são usados critérios técnicos, prevalecendo decisões pessoais. Quem mais está influenciando a mudança deste cenário são as próprias mulheres. Quanto mais investem em educação e qualificação profissional, se tornam mais competitivas e buscam oportunidades que as valorizem.”

Rosane Santos lembra que ainda lidamos com a invisibilidade do trabalho da mulher na sua versão mais essencial e básica, como trabalho doméstico. “Então, remunerar com equidade no ambiente corporativo essa mulher que mal é percebida, se coloca como desafio muito superior. A equidade salarial é uma jornada, e na minha opinião não será alcançada no curto prazo.”

## O PAPEL DO EXECUTIVE SEARCH NA DE&I

Embora o investimento em DE&I esteja crescendo entre as empresas brasileiras (ele é prioridade para 63% das companhias, dados da Delloite) há um desafio crucial: a verdadeira integração do tema entre as lideranças, especialmente no alto escalão, aponta a CEO da Dasein, Adriana Prates. “Para que isso aconteça, é necessário que as políticas de diversidade transcendam o papel simbólico e se tornem parte estratégica da cultura.”

“

Mais de 60% das nossas listas de candidatos incluem mulheres e profissionais de grupos minorizados

”

“Mais que alinhar DE&I aos resultados do negócio, demonstrando como a diversidade impulsiona inovação, retenção de talentos e desempenho, as lideranças precisam ser responsabilizadas por metas tangíveis de diversidade, com indicadores claros e reconhecimento por avanços”, destaca a dirigente. “Essa pauta deve deixar de ser restrita aos líderes de RH e passar a ser um compromisso de todas as lideranças, com capacitação contínua para quebrar preconceitos inconscientes e promover uma cultura de pertencimento real.”

Medidas como a “Pratique ou Explique”, da B3, são passos importantes. “Ao exigir que as empresas justifiquem a ausência de diversidade em seus conselhos ou diretorias, cria-se uma pressão para que elas repensem suas políticas de DE&I. Isso estimula a inclusão de mulheres e pessoas de comunidades sub-representadas, o que tem o potencial de gerar mudanças culturais e estruturais.”

Há anos a Dasein vem trabalhando nessa frente, destaca Adriana Prates. “Por meio de processos de recrutamento, mentoria e desenvolvimento de lideranças, usamos métodos para eliminar preconceitos e vieses inconscientes. Também estimulamos a transparência

salarial e a mudança de modelos de avaliação enviesados, onde as mulheres são subvalorizadas, mesmo em posições de alta responsabilidade. Esse é um eixo de atuação do qual não abrimos mão.”

“Mais de 60% das nossas listas finais de candidatos incluem mulheres e profissionais de comunidades minorizadas. No entanto, o maior desafio ainda é o preconceito, que impede que muitos desses profissionais sejam devidamente representados em cargos de média e alta gestão. Nos dedicamos profundamente a essa causa e, graças a esse compromisso, conseguimos apresentar aos nossos clientes uma diversidade de candidatos, ampliando suas pers-



Fotografia: Christina Wocintchka / Unsplash.

pectivas e contribuindo para a construção de equipes mais inclusivas e inovadoras.”

“

A Dasein sempre acreditou na diversidade como motor de transformação.

”

“A Dasein, como seu nome sugere – Ser no Mundo –, sempre acreditou na diversidade como motor de transformação. Desde a nossa fundação, em 1995, assumimos o compromisso de educar o mercado, apresentando profis-

sionais que muitas vezes iam além dos filtros tradicionais dos perfis solicitados. Nossa diferencial sempre foi a capacidade de identificar talentos que não apenas atendiam às demandas imediatas, mas também traziam soluções inovadoras e novas perspectivas.”

Segundo Prates, essa abordagem só foi possível graças ao perfil servidor e educador, aliado a uma parceria próxima com os tomadores de decisão nas empresas. “Com o tempo, esses líderes reconheceram o valor dessa estratégia e, em vez de buscar candidatos que apenas preenchessem requisitos de perfil, começaram a confiar em nossa expertise para encontrar profissionais que realmente resolvessem seus desafios. Esse sucesso fortaleceu a confiança mútua e consolidou nossa posição no mercado. Hoje, com 29 anos de atuação, continuamos a inovar e a transformar o ambiente de trabalho, impulsionando a diversidade como elemento central para o sucesso das organizações.”

## MEDIDAS PARA IMPULSIONAR A DIVERSIDADE

**Eliminação de vieses inconscientes.** Nos processos de executive search da Dasein, são utilizadas metodologias que eliminam vieses inconscientes, garantindo que as listas finais de candidatos incluem profissionais diversos em termos de gênero, etnia, idade e experiências de vida.

**Mentoria com foco em inclusão.** Os programas de mentoria para executivos têm como parte do objetivo desenvolver lideranças inclusivas e conscientes. Por meio de uma parceria próxima com o alto escalão, ajudamos líderes a compreenderem e valorizarem a importância da DE&I, transformando-os em defensores ativos da causa.

**Parceria para uma gestão plural.** Ao apresentar executivos de grupos minorizados nos processos de recrutamento, incentivamos as empresas a ampliarem sua visão, trazendo novas perspectivas e uma gestão mais plural e adaptada aos desafios contemporâneos. Ao lado da mentoria com foco em inclusão, cria-se um efeito cascata positivo, onde a liderança se torna protagonista na promoção de uma cultura organizacional inclusiva.



*Adriana Prates é CEO da Dasein e Conselheira AESC de Diversidade e Inclusão.*

*Fotografia: Camila Rocha*



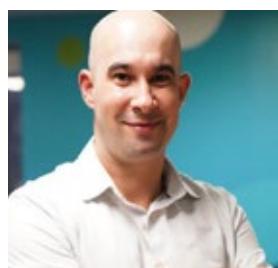
*Carolina Coelho é senior head of HR business partner na Aegea.*

*Fotografia: Divulgação*



*Denise Hills é conselheira de empresas.*

*Fotografia: Divulgação*



*Rafael Botelho é executivo de ESG.*

*Fotografia: Divulgação*



*Rosane Santos é CSO na Samarco.*

*Fotografia: Divulgação*



*Tânia Fernandes é diretora de operações da Ratzen.*

*Fotografia: Divulgação*

## DESACELERE



# EMPATIA

Por Adriana Prates

E quando menos se percebe,  
o dia se encerra,  
a noite se precipita,  
as cores se transformam,  
e os sentimentos nos movem,  
como ondas no mar,  
deixando marcas profundas,  
que o tempo não apaga.

As pessoas que conosco viveram nesse dia  
deixaram suas marcas,  
frases e olhares,  
recados cheios de carinho e energia,  
que nos aquecem o coração  
e não se param.

E nós, o que fizemos nesse dia breve?  
Fomos delicados, empáticos, cuidadosos?  
Ou ficamos apáticos, taciturnos, inertes?  
O que emanamos nem sempre é o que recebemos.



Às vezes, ofertamos e recebemos o amor,  
 outras vezes, não damos o devido afeto,  
 e é o amor não dado que volta a nós,  
 como ensejo,  
 ensinando-nos a ser melhores,  
 numa busca por sermos completos.  
 Neste dia, agradeço a todos que passaram,  
 que estiveram, me tocaram, tocaram-se também,  
 transformando possibilidades em alegria,  
 compartilhando risos, abraços, cuidado, alguém.

Que eu tenha sido digno da graça dessa partilha,  
 aprendendo com cada encontro, com cada sorriso,  
 pois toda partilha é um ato de amor,  
 que nos torna mais fortes,  
 mais humanos, mais concisos.

E o amanhã nos aguarda,  
 com seus mistérios e encantos,  
 nos braços da esperança, da fé que não se cansa,  
 vamos seguir em frente, compartilhando o amor,  
 pois a vida é feita de encontros em forma de dança.



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

*Paralelo à carreira executiva, ela se dedica à escrita poética. O poema “Empatia” faz parte do livro de sua autoria “O Verso Inverso”, cujo lançamento nacional será realizado em outubro. A obra estará disponível em livrarias de rua e online. Para conhecer mais sobre a obra, acesse o perfil @o\_versoinverso, no Instagram.*

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  
nossa canal no Youtube.  
Vai ser um imenso prazer  
receber a sua visita.



[www.dasein.com.br](http://www.dasein.com.br) | [comunicacao@dasein.com.br](mailto:comunicacao@dasein.com.br)

