



# Autenticidade, amor e equilíbrio:

a estratégia de liderança  
que a Nova Era exige

Daniela  
**F. MELLO**



School of  
**NEUROPRODUCTIVITY**

## **Autenticidade, amor e equilíbrio:**

a estratégia de liderança  
que a Nova Era exige

Daniela  
F. Mello

Pode parecer improvável, à primeira vista, relacionar autenticidade, amor e equilíbrio a uma estratégia de liderança. Durante décadas, fomos ensinados a associar liderança à força, à assertividade, ao controle, à frieza diante de decisões difíceis. Talvez você também tenha crescido ouvindo que “negócios são negócios” e que sentimentos devem ficar do lado de fora da porta da empresa.

Mas a verdade é que a ausência justamente desses três elementos — autenticidade, amor e equilíbrio — tem impedido que profissionais brilhantes, com

resultados sólidos e consistentes, avancem em suas carreiras com propósito. E mais do que isso: tem impedido que encontrem sentido no que fazem.

Eu sei que pode parecer que autenticidade, amor e equilíbrio não combinam com o mundo corporativo. Mas é exatamente essa dissociação que adocece pessoas, destrói times e transforma ambientes de trabalho em campos de batalha silenciosos e tóxicos. É preciso humanizar as relações, aliviar a rotina estressante e a pressão corporativa, sem ignorar os problemas pessoais que todos nós enfrentamos com nossas famílias, amigos e aqueles que amamos. Nada disso pode ser deixado de lado, porque tudo isso faz parte da equação que forma o profissional que você é.

Um líder, além de todas as qualidades amplamente divulgadas por tantos livros especializados em gestão, precisa aplicar humanidade na sua liderança. Uma liderança sem compaixão, sem atenção às

necessidades do time e sem propósito não terá o melhor de cada profissional e não conseguirá desenvolver o potencial de ninguém. A sensação de bem-estar e felicidade no trabalho, a confiança no líder e nos colegas, assim como a certeza de que o apoio necessário estará disponível quando for preciso, fazem com que o trabalho seja executado com propósito conjunto e unidade.

Quando existe bem-estar, confiança e apoio mútuo, o trabalho deixa de ser uma corrida individual e passa a ser um propósito coletivo, que beneficia e reconhece todos os membros do time — desde que haja uma liderança alinhada a esses princípios. Os resultados positivos surgem como consequência natural de um time envolvido, com competências complementares e, acima de tudo, unido — e não como fruto de uma liderança baseada no medo, na reserva de conhecimento ou na manipulação. Quem se utiliza dessas técnicas não está pronto para se

tornar um profissional da nova era, um líder da nova era.

## 1. AUTENTICIDADE QUE TRANSFORMA

Comecei a trabalhar cedo e, quando olho para trás, vejo mais de 35 anos de trabalho em 54 de vida, dos quais mais de 20 foram ocupando cargos de liderança — muitas vezes com times grandes, espalhados por diferentes estados e países, em indústrias diversas e em momentos muito distintos da minha trajetória.

Entre no mundo corporativo aos 24 anos e minha primeira oportunidade de liderança veio dois anos depois, como supervisora jurídica trabalhista na área de distribuição de petróleo. Eu era uma jovem mulher em um ambiente bastante masculino e precisei aprender rápido a equilibrar firmeza com empatia. Ali, sem perceber, eu já começava a

exercitar uma liderança que não cabia nos moldes tradicionais.

Mais tarde, exatamente 20 anos depois, iniciei os últimos 10 anos da minha trajetória profissional como Executiva Jurídica, Diretora e Business Partner em uma multinacional da indústria automotiva. Fui contratada inicialmente para atuar em diversas frentes do direito corporativo no Brasil – consultoria trabalhista, ambiental, contratual, aduaneira, terceirização de serviços, entre outras – e, posteriormente, assumi a liderança do jurídico trabalhista e previdenciário para toda a América Latina, tanto no consultivo quanto no contencioso.

Geria uma carteira de processos de massa, o que me levou a trabalhar fortemente em estratégias de redução de passivo e no desenvolvimento de ferramentas tecnológicas de gestão, criando processos eficientes e evitando que o resultado da empresa fosse afetado além do necessário pela

complexidade jurídica e pela cultura litigiosa, especialmente no Brasil.

Nessas funções, minha principal interação sempre foi com o coração do negócio: a manufatura. Também tive forte integração com RH e a área de Operações do próprio jurídico, com foco na busca de soluções tecnológicas para melhorar processos, aumentar eficiência e trazer mais confiabilidade aos dados, impactando diretamente a qualidade das decisões do negócio. Era um ambiente desafiador, técnico, exigente — e, ao mesmo tempo, um campo fértil para exercitar uma liderança que fosse além de números e relatórios.

Divido esses detalhes não para me gabar das minhas conquistas, mas para contextualizar a minha transição de “líder” para “líder estratégica”: aquela que trabalha com propósito e entende que o resultado positivo é consequência de um trabalho genuíno em equipe. Essa transformação não veio de

fórmulas prontas, nem de cursos de liderança, mas de vivências profundas — muitas delas bastante dolorosas.

Sempre tive um dom natural para liderar. Não pela opressão ou pelo medo, mas pelo exemplo e pela paixão com que eu preparava o plano, estabelecia metas e executava o trabalho necessário — não só para atingi-las, mas para superá-las com frequência, como consequência natural de um trabalho bem-feito em time. Por muito tempo, acreditei que isso bastava. Mas a vida, com sua forma peculiar de nos ensinar, mostrou que havia camadas mais profundas a serem acessadas.

## **2. AMOR HERDADO E APRENDIDO**

Fui criada por uma mãe solo maravilhosa — o grande amor da minha vida — que se foi há pouco tempo. Ela costumava dizer que havia sido “fundada” em 1927, em Salvador, e ficou órfã de pai e mãe aos

cinco anos de idade. Precisou ser mais forte do que qualquer criança deveria ser.

Inteligente e sagaz desde pequena, sonhava em ser a mãe que não pôde ter. Casou-se tarde para a época e acabou escolhendo um companheiro que não permitiu que realizasse seu sonho como gostaria. Ele era inconsequente, não se mantinha em emprego algum, e minha mãe precisou trabalhar para garantir o sustento dos três filhos. Eu fui a quarta, fruto de uma tentativa de reconciliação que não deu certo, e não vivi essa fase mais dura ao lado dela.

Ela odiava ter que sair para trabalhar e deixar os filhos sozinhos, mas isso não a impediu de construir uma trajetória profissional brilhante, porque sempre levou muito a sério todas as responsabilidades que lhe eram confiadas. Sofria do mesmo mal que eu venho administrando por toda a minha vida profissional: o perfeccionismo.

De professora normalista em escolas públicas, tornou-se estatística do IBGE, adquirindo seu terceiro grau em Processamento de Dados por decreto de Getúlio Vargas, quando o país adquiriu o primeiro computador de grande porte dos EUA a operar na América Latina, o UNIVAC 1105. Na época, minha mãe era datilógrafa no IBGE, que abriu uma seleção de talentos com provas de lógica e matemática aplicada para formar a primeira turma de estatísticos treinados por técnicos americanos.

Minha mãe era tão inteligente que superou engenheiros, administradores, matemáticos e tantos outros profissionais que já ocupavam cargos de liderança no IBGE. Foi uma das duas únicas mulheres pioneiras em um grupo de cinquenta profissionais responsáveis por implantar no Brasil uma nova era de análise estatística. Tenho tudo documentado e tenho muito orgulho disso.

Mas toda essa trajetória não apagou os padrões de quem nasceu no início do século passado e perdeu os pais tão jovem. Ela carregava consigo não só o pensamento machista e patriarcal da sociedade brasileira — com o qual ainda convivemos —, mas também a dureza de quem não teve o amparo necessário para evoluir seu pensamento.

Assim como minha mãe, todas as mulheres da minha família sempre foram exemplos de mulheres muito fortes e autossuficientes, e eu não poderia ser menos que isso. Cresci com a mensagem silenciosa de que “fraqueza” não era uma opção.

Ela, compreensivelmente, tornou-se atea. Tinha dificuldade em acreditar em um Deus que permitira tantas perdas e dores. Ainda assim, me ensinou ética, honestidade, respeito e retidão de caráter, valores que ela mesmo seguia com rigor. Graças a ela, passei cada dia da minha vida tentando ser uma pessoa melhor, lutando contra preconceitos,

comportamentos nocivos e pensamentos automáticos socialmente aceitos.

O amor que recebi dela foi, ao mesmo tempo, um abraço e um chamado à responsabilidade. E foi esse amor — herdado e aprendido — que mais tarde se tornaria uma das bases da minha forma de liderar.

### **3. QUANDO O CORPO FALA**

A vida nos dá os tombos de que precisamos, e Deus nos dá as cruzes que Ele sabe que podemos carregar para evoluir.

A primeira grande virada de conceitos que contribuiu para a minha transformação como pessoa, profissional e líder foi um câncer de mama diagnosticado quando eu morava nos Estados Unidos. Eu tinha acabado de terminar meu mestrado em negócios internacionais e,

diferentemente dos meus planos iniciais, já havia decidido continuar minha carreira lá.

Estava com visto de trabalho aprovado, atuando na sede de uma multinacional americana da indústria farmacêutica, inicialmente como temporária terceirizada em um projeto de contratos para a América Latina e o Caribe. Havia uma grande chance de aquilo se transformar em uma oferta de emprego efetiva.

Mas quando essa oferta chegou, eu já estava de volta ao Brasil e iniciando meu tratamento quimioterápico. Não pude ser considerada para a vaga que havia sido criada para mim porque tomei a decisão de lutar pela minha sobrevivência no meu país, com o suporte da minha família e amigos queridos.

Mesmo com um bom plano de saúde nos Estados Unidos, não consegui o atendimento necessário na

velocidade que a gravidade do meu caso exigia, pois fui diagnosticada com o tipo de câncer de mama que mais mata mulheres em todo o mundo. O país vivia a transição do governo Bush filho para o governo Obama, e o sistema de saúde estava em colapso. Voltar ao Brasil foi inevitável.

Naquela época, “câncer” ainda era quase um Lord Voldemort da vida real — a doença cujo nome não se pronunciava. A ideia que se tinha era que acometia aqueles que “mereciam” sofrer. Claro que isso era fruto de desinformação, mas ainda assim, aos meus 36 anos de idade, pesava nos meus pensamentos. Logo eu, que sempre me esforcei para ser correta, ética e respeitosa, me via diante de um diagnóstico que, inconscientemente, eu associava à culpa de alguma coisa que eu nem sabia o que era.

Enfrentei a mastectomia e mais de uma dezena de cirurgias de reconstrução mamária ao longo dos últimos 15 anos (ainda não concluídas), porque tive

rejeição a todas as próteses. Passei pelo tratamento quimioterápico, com queda de cabelo, perda da feminilidade e todos os efeitos colaterais que fazem você se perguntar se o que traz a cura não está, ao mesmo tempo, adoecendo outras partes de você.

Tudo isso veio acompanhado da pressão, ainda que bem-intencionada, da minha mãe, que insistia para que eu fosse forte como ela foi. Ela mesma, no fim da vida, precisou de remédios psiquiátricos, mas dizia que não era “maluca” e que não deveria precisar daquilo. Eu, influenciada por essa visão, também não acreditava em depressão. Até que me vi enfiada em um buraco negro de depressão profunda.

Esse foi o primeiro momento verdadeiramente transformador na minha evolução como pessoa, profissional e líder. Além de continuar administrando competências, aspirações e inspirando meu time, aprendi a olhar além do profissional para enxergar o ser humano. Passei a

considerar problemas pessoais, características individuais, limitações emocionais e físicas. Trabalhei com cada um de forma mais próxima, despindo-me de preconceitos.

Porque não se trata de ser forte ou não. Cada um sabe onde o calo aperta. Depressão e tantas outras doenças são fruto de reações químicas do corpo, que muitas vezes só podem ser superadas com medicamentos capazes de restabelecer o equilíbrio. Não importa o quão forte sua mente seja; há limites biológicos que não podem ser ignorados.

Somos um complexo de células, energia e consciência que demandam cuidado para que o equilíbrio seja mantido — especialmente no mundo caótico em que vivemos. Alguns precisam de mais ajuda que outros, mas isso não diminui o valor de ninguém.

## 4. LIDERAR COM O CORAÇÃO

A partir dessa experiência, comecei a fazer da minha liderança a mais humanizada possível. Passei a observar com mais atenção as características de cada pessoa do time, suas histórias, seus medos, seus sonhos. Meu objetivo era simples e ambicioso: fazer com que os domingos não fossem momentos de ansiedade, mas de leveza por voltar a um trabalho estimulante na segunda-feira.

Em muitas empresas, especialmente naquelas com cultura rígida, competitiva e pouco acolhedora, isso exigiu de mim um esforço enorme. Na indústria automotiva, o desafio era ainda maior. Eu era uma mulher em um alto cargo executivo na área jurídica, em interação profunda com a manufatura — um ambiente historicamente masculino, pragmático e pouco afeito a conversas sobre emoções.

Ainda assim, eu acreditava — e acredito — no líder servidor, como descrito nas obras de James C. Hunter e tantos outros.

Ser um líder servidor, para mim, significava estar a serviço do time, e não o contrário. Significava compartilhar conhecimento, abrir portas, dar visibilidade, apoiar o desenvolvimento de cada um, mesmo que isso significasse vê-los voar para outros times ou empresas — o que realmente aconteceu ao longo desses 10 anos.

Eu nunca acreditei na liderança que retém informação para se proteger. Sempre entendi que, se o meu time crescesse, eu cresceria junto. Infelizmente, esse tipo de postura ainda é raro. Ainda temos muitos líderes carreiristas que não compartilham conhecimento porque não querem se sentir ameaçados. Esses, definitivamente, não são os profissionais da nova era — pronto, falei.

O que eu não percebi, naquele momento, é que minha dedicação extrema ao time também tinha um lado perigoso: eu não via que algumas pessoas simplesmente não queriam ser ajudadas. Estavam — e ainda estão — engajadas em um espírito carreirista nocivo, focado em autopromoção, jogo político, manipulação de pessoas e manutenção de status às custas do esforço alheio.

Demorei muito a perceber e agir sobre isso. Todos ao meu redor viam — dentro e fora do time —, mas quem estava no time tinha medo de me trazer essas questões, porque essas pessoas já utilizavam mecanismos que promoviam a cultura do medo e da ameaça sem que eu percebesse. E quem não era do time (meus pares!) escolheu se omitir.

Essas pessoas eram uma minoria ínfima no meu time, mas com imenso poder nocivo. Quando me dei conta, eu estava fazendo o trabalho delas. Assumia responsabilidades que não eram minhas, cobria

falhas que não deveriam existir, revisava entregas que não deveriam precisar ser refeitas.

Em muitos momentos, eu trabalhava no automático e sempre no último minuto, para garantir a qualidade das entregas. Quando, por uma série de razões — entre elas o luto pela morte da minha mãe —, eu não tive mais condições de fazer isso, simplesmente não estavam lá para fazer o seu trabalho e me apoiar num momento de dor intensa.

O que me salvou foi a resiliência do restante do time, que executou o que essas pessoas deveriam executar, mas não executavam — mesmo sem ter as responsabilidades (e os salários) que elas tinham.

## **5. O PESO DO SILÊNCIO E A LIÇÃO DO EQUILÍBRIO**

Mas o aprendizado que faltava veio mais forte do que nunca. Fui surpreendida com um segundo

diagnóstico de câncer: desta vez, de ovário. Tão agressivo e violento que tudo teve que ser feito às pressas para aumentar minhas chances de sobreviver.

Passei por uma cirurgia abdominal invasiva, com retirada de vários órgãos além do ovário afetado, para prevenir possível metástase. Tive o ureter reconstruído, comprometido pelo ovário doente. E, claro, estou novamente enfrentando um protocolo de quimioterapia, com todas as consequências de praxe.

Desta vez, porém, havia uma diferença importante: eu já tinha a experiência anterior com o câncer de mama, além de estar amparada por acompanhamento psiquiátrico e psicológico que busquei para superar o luto da perda da minha mãe, em 2023. Também tinha uma grande rede de apoio de familiares e amigos que amo profundamente — e que me amam de volta.

Isso me deu serenidade psicológica para enfrentar essa batalha, que vem se mostrando muito mais difícil do que a primeira no que diz respeito aos efeitos colaterais da medicação. Tive até crise alérgica logo na primeira sessão — a experiência mais próxima da morte que já vivi.

Mas, como em tudo na vida, havia uma lição ali. E, dessa vez, ela veio com clareza quase brutal: você não pode ajudar alguém que não quer ser ajudado. Não pode carregar sozinho um sistema que insiste em se manter doente. Não pode sacrificar sua saúde física e emocional para sustentar uma cultura organizacional que se alimenta de medo, competição e silêncio.

Você não pode ajudar alguém que não quer abandonar sua forma de entender a evolução de carreira ou que não quer ir contra a cultura da empresa, por mais nociva que ela seja. Pessoas que

não querem mudar também devem ter sua vontade respeitada.

E, se elas não estão alinhadas com a harmonia que você, como líder, quer implementar no time, você precisa ser capaz de perceber isso — quanto antes, melhor — para ajustar o rumo e preservar o propósito conjunto e o bem-estar do time.

O ensinamento que faltava, e no qual trabalho todos os dias desde então, é o equilíbrio.

Não podemos transformar quem não deseja mudar — e isso não deve jamais nos tirar do caminho que escolhemos como missão.

