



A ASCENSÃO DA LIDERANÇA EDUCADORA

Quando toda empresa precisa ser uma escola, como acontece nesta era digital, todo líder precisa ser um educador – e também deve ser um doador e um energizador

SILVIO MEIRA

Entendendo quem são os protagonistas

HERMINIA IBARRA

O líder-coach segue processo de 4 etapas

VANIA BUENO

O gestor tem de se comunicar muito mais

A ASCENSÃO DA LIDERANÇA EDUCADORA



PANORAMA

EDUCAÇÃO MOLDA A NOVA ARQUITETURA DA LIDERANÇA

Confira os modos de se tornar um líder educador, assim como habilidades e exemplos | REDAÇÃO HSM MANAGEMENT

1
→



REQUISITOS DA NOVA ECONOMIA

PARA A ERA “FIGITAL”, O PROTAGONISMO DO TODO

No mundo em rede, liderar é catalisar o potencial coletivo em um ciclo virtuoso de operar, inovar, aprender, adaptar | SILVIO MEIRA

2
→



PONTO DE INFLEXÃO

A HORA EM QUE O LÍDER TRANSACIONAL VIRA TRANSFORMACIONAL

Distanciando-se do ambiente de negócios e olhando para o basquete dos EUA, a diferença ficará mais clara | MAURÍCIO ESCOBAR

3
→



QUEBRA DE PARADIGMA 1

O LÍDER QUE EDUCA TAMBÉM ENERGIZA

Papel complementar, a liderança energizadora requer microgestos e conexão propósito-ação | HUGO NISEMBAUM E MIGUEL NISEMBAUM

4
→



QUEBRA DE PARADIGMA 2

“POR FAVOR, FALA COM O MEU CHEFE?”: QUANDO FALTA COMUNICAÇÃO, FALTA LIDERANÇA

Só com presença comunicadora há vínculo, confiança e transformação | VANIA BUENO

5
→



BENCHMARKING ATD 2025

DESENVOLVER TALENTOS DEPENDE DE LÍDERES QUE INSPIRAM, ACOLHEM E PERSONALIZAM

15 lições-chave do maior evento global de treinamento e desenvolvimento | COBERTURA HSM

6



E TEM MAIS:

DIRETAS E INDIRETAS

UM GIRO EMPRESARIAL PELO TEMA

MIGUEL SETAS, DA MOTIVA: A ERA DA INTEGRALIDADE | O TRIPÉ DE ANDRÉ TURQUETTO, DA VELOE | PIERRE MANTOVANI E O MANTRA DOS SONHOS EXECUTADOS DA OMELETE COMPANY | SILVIA PENNA, DA UBER BRASIL, PEDE MAIS DIÁLOGO | COBERTURA DAS GRAVAÇÕES POR LAB JORNALISMO UAM+HSM



CONTAGEM REGRESSIVA | HIGHLIGHTS



COM HERMINIA IBARRA

Segundo pesquisa, muitos líderes acham que são bons educadores. Mas não gostam de educar. Agora precisam fazê-lo; o framework GROW pode ajudar | CURADORIA HSM MANAGEMENT



ASSUNTO PESSOAL



A SUSTENTABILIDADE HUMANA NO TOPO DA AGENDA

Inspire-se em experimento de gestão de bem-estar em São Gabriel do Oeste (MS) | POR LUAN RODRIGUES



LIFELONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E EVENTOS



CONECTE-SE

CONFIRA OS PARTICIPANTES DESTA EDIÇÃO

A LIDERANÇA EDUCADORA COMO MISSÃO E MOVIMENTO

A história recente tem sido pródiga em tentativas de jogar atividades profissionais no limbo social, e a mais grave delas, pela relevância nas vidas de todos nós, é a atividade de educar. No Brasil, professores vêm lidando com esse desprestígio já faz um tempo, mas recentemente coaches e mentores, educadores fundamentais no meio empresarial, também são ameaçados. A razão? Em busca de exposição midiática, são mitificados os profissionais que monetizam em cima de crenças de impacto rápido, e quem trabalha os conhecimentos basilares da área acaba sendo confundido com eles. Trata-se de um fenômeno perverso, que é um desserviço ao ato de educar como missão.



**MARÍLIA
FERREIRA**

Gerente-editorial
e de pesquisa
da HSM

Aqui na HSM – e na Ânima Educação como um todo – levamos a sério essa missão. E mais: entendemos que educar cabe a professores, coaches, mentores e também a líderes nos diversos níveis das empresas. Com o que falam e deixam de falar, com o que fazem e deixam de fazer, líderes não só influenciam; eles podem educar. O que é esse “e.d.u.c.a.r”? No fundo, é promover mudanças de comportamento consistentes em pessoas, equipes e organizações. Então, pergunto a você, caro líder: você já influencia, mas... está educando? Este *Dossiê* pode te ajudar nisso. Boa leitura! ∞

PANORAMA

EDUCAÇÃO MOLDA A NOVA ARQUITETURA DA LIDERANÇA

Falamos tanto das novas arquiteturas tecnológicas e organizacionais para acompanhar a velocidade frenética das mudanças que nos esquecemos da “arquitetura dos arquitetos”. O modelo comando-e-controle expirou; o que vem em seu lugar diz respeito ao desenvolvimento de pessoas

REDAÇÃO HSM MANAGEMENT



“O desenvolvimento das pessoas deve ser o primeiro objetivo da gestão” *Peter Drucker*

O leitor já ouviu falar da peste da insônia? No começo do romance *Cem Anos de Solidão*, do escritor colombiano Gabriel García Márquez, somos informados de que a fictícia cidade de Macondo é acometida por essa epidemia e, à medida que seus moradores não dormem, eles vão perdendo a memória.

Pois talvez o mundo da gestão tenha sofrido uma peste da insônia de 1954 até agora. É que, em 1954, Peter Drucker deixou claro em *The Practice of Management* que “o desenvolvimento das pessoas deve ser o primeiro objetivo da gestão”, e de lá para cá quase todo mundo se esqueceu disso.

A liderança comando-e-controle, que prefere ver os funcionários executando suas decisões a educá-los para decidir, predominou com poucos momentos de exceção, como, em 1990, o lançamento do livro *A Quinta Disciplina*, de Peter Senge, pesquisador e professor da MIT Sloan School, sobre organizações que aprendem. E em 2008, quando um dos maiores influenciadores de CEOs, Ram Charan, escreveu o *O Líder Criador de Líderes*, enfatizando a importância de fazer a gestão e a liderança muito vinculadas à visão de desenvolvimento das pessoas.

Na obra do prêmio Nobel de Literatura sul-americano, é o cigano Melquíades que, com soluções de

alquimia, encontra um modo de curar Macondo da peste e fazer as pessoas voltarem a lembrar. Nesta terceira década do século 21, defensores de modelos de liderança que privilegiam o desenvolvimento das pessoas parecem estar fazendo as vezes de Melquíades. Isso ganha vários nomes: alguns chamam de coaching-e-comunicação (ou simplesmente líderes-coaches), outros de líderes de-dentro-para-fora (“inside out”, dizem os americanos), outros ainda de líderes facilitadores, líderes humanistas, líderes transformacionais.

Neste *Dossiê* enxergamos a nova arquitetura da liderança intrinsecamente conectada com educação, e, portanto, nomeamos os arquitetos das organizações de “líderes educadores”. Pensadores que retomam a grande lição de Drucker se encontram impactados por três fenômenos cruciais da atualidade:

1. Na esteira das crescentes complexidade e incerteza dos negócios, todos os indivíduos que não conseguem aprender, desaprender e reaprender passam a ser tratados como eram os analfabetos no século 20. Como previu o futurista Alvin Toffler, os “analfabetos do século 21” são os que não sabem atualizar conhecimentos e habilidades, assim como no século 20 analfabetos eram os que não sabiam nem ler nem escrever. Isso está empurrando muitos colaboradores das organizações para a beira do analfabetismo.

2. Empresas que promovem o aprendizado coletivo de modo constante estão sendo mais bem-sucedidas em prazos mais longos, como projetou Peter Senge, sem nenhuma dúvida de que o futuro pertence às “organizações que aprendem”, aquelas nas quais “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam”. Em comum, elas tratam os erros como oportunidades de aprender e fazem o conhecimento fluir livremente. Na prática, isso significa que empresas que não abraçarem o chamado “lifelong learning” podem ter uma desvantagem competitiva significativa.
3. Controlar – e, assim, gerir pelo medo – ficou muito mais difícil quando as empresas lidam com as novas gerações de nativos digitais e também quando começam a operar em ecossistemas e redes, como acontece cada vez mais. Para corrigir o rumo, a lógica comando-e-controle era a da bronca, e a lógica coaching-e-comunicação é a do feedback, como explica o especialista em lifelong learning Conrado Schlochauer. E “dar bronca” nos jovens ou em quem não trabalha para você é pouco eficaz; fun-

“O mundo ficou tão complexo que o líder agora precisa desenvolver a si mesmo, de dentro para fora a fim de atrair pessoas que aceitem aprender com ele e criar estratégias a partir disso”

JOSHUA MARGOLIS, HBS

ciona muito melhor dizer a uma pessoa que poderia ter feito algo melhor – que é, em essência, educar.

A expectativa de uma arquitetura de liderança empresarial definida pela educação pode ser observada em cada vez mais lugares de referência.

No evento anual da Association of Talent Development – o ATD 2025 –, o reskilling e upskilling dos funcionários foi associado aos líderes, em vez de ficar apenas nas costas da área de recursos humanos, como apresentamos mais adiante neste *Dossiê*.

Em escolas de negócios ocidentais renomadas dos dois lados do oceano Atlântico, como London Business School e Harvard Business School, a ênfase na liderança educadora só faz aumentar.

Em Boston, EUA, o especialista em liderança Joshua Margolis aponta como o grande fato novo no campo da prática da liderança empresarial a transição do modelo hegemônico de liderança do “outside-in” para o “inside-out”. “O mundo agora ficou tão complexo, e muda tão rápido, que é preciso um grupo de pessoas colaborando para entendê-lo, criar uma estratégia e colocá-la em prática. E essa colaboração depende basicamente de um líder que desenvolve a si mesmo para atrair pessoas que aprendam com ele.”

Em Londres, Reino Unido, Herminia Ibarra [*veja seção Contagem Regressiva*] ressalta a extrema rele-

vância atual do líder-coach, aponta a resistência que ainda existe entre os líderes para adotar esse modelo e resgata um framework, o “GROW”, que viabiliza a prática de coaching entre as práticas da liderança.

A tônica é a mesma no pensamento oriental da gestão. Zhao Xinjin, autor de *The Odyssey of Self-Discovery: On becoming a leader*, disse à *CKGSB Knowledge*, publicação da Cheung Kong Graduate School of Business, que “a liderança eficaz no longo prazo é a que se concentra nas pessoas. Trata-se de como criar uma visão que inspire e motive as pessoas, liderando pelo exemplo e desenvolvendo a próxima geração de líderes”. Autenticidade, transparência e consistência são os pilares da liderança propostos por Xinjin – e todos os três são elementos muito importantes para a capacidade de educar do líder.

Tanto no meio das startups como no dos conselhos de administração das empresas incumbentes de capital aberto, o tema da liderança educadora também está presente. Como escreve mais adiante Silvio Meira, o líder da era digital (em que o espaço competitivo tem as dimensões física, digital e social) precisa promover o protagonismo do todo, e isso passa pelo aprendizado contínuo. “Inclusive, toda empresa precisa ser uma escola”, diz o chairman do Porto Digital, forte polo de startups do Recife (PE).

Membro de diversos conselhos de administração, entre os quais os da Ânima Educação, da Inspirali



A EVOLUÇÃO DA ARQUITETURA DA LIDERANÇA

	COMANDO-E-CONTROLE	LIDERANÇA EDUCADORA
ESTILO	Autoritário	Colaborativo / Inspirador
TOMADA DE DECISÃO	Centralizada	Compartilhada
MOTIVAÇÃO	Recompensa	Significado
RELAÇÃO COM EQUIPE	Hierárquica	Confiança
OBJETIVO	Processos / Resultados	Formação

FONTE: MAURÍCIO ESCOBAR

e da rede de escolas Bioma, Maurício Escobar escreve neste *Dossiê* sobre a evolução da liderança transacional para a liderança transformacional, ou do líder “taker” para o líder “giver”, que está diretamente relacionada com a nova arquitetura de liderança de viés educador.

Para onde quer que se olhe, os sinais antes fracos dessa mudança do ofício de liderar nas empresas ficam cada vez mais fortes, e, como se sabe, o melhor momento de embarcar em um novo paradigma é enquanto ele ainda está em formação.

Em um podcast, Margolis, da Harvard Business School, explicou bem essa mudança: “Até cerca de cinco anos atrás, o pensamento convencional priorizava a liderança de-fora-para-dentro. Sob esse paradigma, o líder de uma empresa precisava partir de conhecimentos externos, entendendo o se-

tor em que a empresa atuava, para poder formular sua estratégia e competir no mercado. Agora, cada vez mais, cada líder depende de se conhecer internamente para ser capaz de fazer todos em uma equipe aprenderem juntos sobre a complexidade do mundo; só aí ele poderá traçar um caminho estratégico e executá-lo”.

A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA

Vale a pena entender, antes de mais nada, como vem evoluindo o ambiente competitivo em que as empresas atuam. Rita McGrath, professora de estratégia e inovação na Columbia Business School e autora de *Inflexão Estratégica* e outros best-sellers da gestão, separa a gestão em três eras da competição, descritas a seguir com o apoio do ChatGPT:

1. Era da vantagem competitiva sustentável. Durante até o final dos anos 1990, baseava-se em que vantagens competitivas eram duradouras, que podiam ser protegidas com práticas como barreiras de entrada, diferenciação clara, eficiência operacional, controle da cadeia de fornecimento. Simbolizada por empresas como Coca-Cola e IBM, e por ferramentas como planejamento estratégico de longo prazo,

“Na era das plataformas, ecossistemas e redes, que está só começando, as ações principais do líder são relacionar-se, aprender e fazer aprender”

**RITA MCGRATH, COLUMBIA
BUSINESS SCHOOL**

matriz BCG, análise de cinco forças de Porter, essa era tinha um arquétipo de líder comando-e-controle que conjugava principalmente os verbos “planejar”, “controlar” e “fazer”.

2. Era da vantagem competitiva transitória. Localizada do início dos anos 2000 até hoje, esta é a era com que se sintoniza a maioria dos mindsets de líderes, seguindo a crença de que quase todas as vantagens competitivas se tornaram temporárias e as empresas devem se adaptar constantemente. Motivada por movimentos como transformação digital, globalização, mudanças rápidas no comportamento do consumidor, esta era é marcada pelas big techs e por práticas como inovação constante, experimentação, ciclos rápidos de produto. Os verbos do líder, nesta era ainda em curso, são basicamente “inovar” e “adaptar-se”, tudo com rapidez, na busca de se diferenciar constantemente. A lógica comando-e-controle é a solução para a velocidade que a maioria dos líderes ainda encontra.

3. Era das plataformas, ecossistemas e redes. Esta era ainda está só começando na década de 2020 e, para McGrath, define-se pelo fato de o valor não estar mais apenas na vantagem competitiva da empresa individual, mas em sua capacidade de orquestrar e fazer fluírem redes e ecossistemas de negócios. Parcerias estratégicas e cocriação com clientes e fornecedores são práticas comuns, e empresas típicas continuam a ser big techs, mas por conta de suas plataformas

e modelos de negócio, como Apple com App Store, Amazon e seu marketplace, Alibaba e Salesforce. O líder precisa ser um habilitador de conexões (e, assim, empático) e suas ações principais passam a ser “relacionar-se/colaborar”, “aprender” e “fazer aprender”. Aqui a liderança comando-e-controle perde tração e emerge a liderança educadora.

Agora, como Drucker previu nos anos 1950, a liderança educadora poderia ter surgido muito antes, mesmo na era da vantagem competitiva duradoura. De certa forma, ela sempre existiu, como explica Schlochauer, que é fundador e membro da nōvi – a lifewide learning company e autor do best-seller *Lifelong Learners - O poder do aprendizado contínuo*, que nos últimos 30 anos tem se dedicado ao design de experiências de aprendizagem. “Há 40 anos, já encontraríamos as figuras do gestor que achava que todo mundo saía de casa com o objetivo de burlar o trabalho e o gestor que acreditava que as pessoas gostavam de fazer boas entregas. Trata-se da cosmovisão de cada um.”

Historicamente, a escolha entre comando-e-controle e o estilo educador vem impactando a motivação para trabalhar. “Se

“A guerra de talentos acabou, porque os talentos ganharam. O líder comando-e-controle até pode continuar a existir, mas provavelmente acabará ficando sem talentos”

CONRADO SCHLOCHAUER

você se sente controlado, sente-se com menos autonomia e sente-se menos motivado. Autonomia é um dos três elementos básicos da motivação – os outros dois são maestria (ou excelência) e propósito.”

Pela lógica de Schlochauer, portanto, o comando-e-controle pode continuar a existir na era das plataformas, ecossistemas e redes dependendo de qual é a cosmovisão do líder. E, se ele não entender que a motivação é importante para seu negócio ter sucesso, provavelmente não mudará de estilo. O risco, como diz Schlochauer, citando um amigo, é que “a guerra de talentos acabou, porque os talentos ganharam”. Então, o gestor comando-e-controle provavelmente acabará ficando sem talentos.

Importante: até o paradigma da liderança educadora se estabelecer, o simples fato de buscar ser um líder educador pode fazer alguns gestores se destacarem. Como diz Herminia Ibarra na *Contagem Regressiva* deste Dossiê, a realidade ainda é de a maioria dos líderes não querer ter de desenvolver as pessoas, seja por falta de tempo, seja por perceber a atividade como menor. E pior: a maioria acha que, mesmo sem apreciá-lo, é um bom desenvolvedor de pessoas – ledo engano.

O QUE DIZEM OS LÍDERES QUE APRENDEM

Talvez o leitor conheça alguns desses líderes globais: Ed Bastian (Delta Air Lines), Reeta Roy (Mastercard Foundation) e Stéphane Bancel (Moderna). Eles estão

entre os líderes identificados no livro *The Journey of Leadership* como “líderes que aprendem”. Em vez de terem um grande diferencial (ser um cortador de custos, fazer o negócio crescer como nunca, ser um gênio do marketing, por exemplo), esse tipo aprende a aprender e assim se torna o que os autores Hans-Werner Kaas, Kurt Strovink e outros chamam de “líder versátil”. Esse líder sabe quando ir mais longe e quando ir mais fundo, alternando os dois modos. Ele é bom no que faz, sim, mas também sabe como sair de sua zona de conforto. Ele desafia continuamente a si mesmo e a sua organização, segundo o livro.

Há indícios de uma ligação direta entre ser um líder educador e ser um líder que aprende? Empiricamente, sim. Buscamos três exemplos de líderes que aprendem e todos estão imersos no tema da liderança educadora: Ricardo Stiepcich, fundador e “líder coloridor” da Futura Tintas; Edgard Corona, CEO da rede de academias Smart Fit; e José Eduardo de Souza (Doia), o CEO da Padaria Real, padaria e lancheria original de Sorocaba, no interior de São Paulo, que é uma lenda por sua qualidade e variedade.

“O tema liderança educadora faz parte da cultura na Futura Tintas há muito tempo”, diz Stiepcich. “Acreditamos que o sistema humano é mais relevante que o sistema técnico, e é ainda mais verdade depois do advento da inteligência artificial. Educar faz com que os colaboradores se sintam parte da empresa, com autonomia e responsabilidade.”

UMA DISTOPIA TECNOLÓGICA E A EUTOPIA DO LÍDER EDUCADOR

POR MAURÍCIO ESCOBAR
E POLIANA ABREU



Imagine-se em 2030, e que robôs, máquinas e sistemas já se tornaram parceiros imprescindíveis no desenvolvimento da sua organização. Aparentemente, seu trabalho de gestão está bem mais “fácil” que antes. Como quase todos os processos de negócios foram automatizados, dados confiáveis e bem analisados facilitam muito as decisões; e você tem mais tempo para estudar e curtir a vida em família e com os amigos.

No entanto, você se sente incomodado. Talvez porque essa última onda de mudanças de gestão acarretada pelas tecnologias aconteceu rápido demais, e o ritmo parece não arrefecer. Quem sabe porque a percepção de facilidade em seu trabalho estranhamente contradiz a tal complexidade que os especialistas garantem só crescer no mundo. Muito provavelmente porque os papéis reservados a humanos no novo contexto, você incluído, tendem a ser cada vez menores e te deixam muito inseguro – o noticiário sobre demissões é frequente. Uma pergunta que não te deixa dormir à noite é: o que está errado?

Então, de repente, você tem um insight: o uso das novas tecnologias ainda não está colocando o ser humano – seja o cliente ou o colaborador – no centro do processo, como haviam prometido fazer. A educação, em particular, não está tornando a aprendizagem mais individualizada do que nunca, não está aumentando o acesso ao conhecimento de qualidade nas áreas mais remotas, não está cumprindo a tarefa de levar mais prosperidade a cada pessoa – quem aprende e quem ensina – e, assim, proporcionar mais inclusão e redução de desigualdades entre humanos.

Sem querer, muitos de nós se esqueceram do velho conselho do Tio Ben para Peter Parker: “Com grandes poderes, vêm grandes responsabilidades”. Sabíamos que tecnologias que criam

oportunidades sempre criam ameaças na mesma proporção, mas ingenuamente, ou na pressa de sermos pragmáticos, não tomamos todo o cuidado necessário para nos anteciparmos às ameaças.

Por sorte, continuamos em 2025 e ainda dá tempo de transformar a distopia descrita acima em eutopia, conceito que remete a um lugar ideal que é alcançável (diferentemente da utopia, que é o “não lugar” ideal e, portanto, não alcançável). Nesse caso, robôs, máquinas e sistemas vão se tornar parceiros imprescindíveis no desenvolvimento da organização, e as decisões do dia a dia realmente serão facilitadas, mas o desafio da complexidade crescente ainda caberá aos humanos, que terão sido devidamente educados para lidar com isso criativamente com pensamento abduativo e crítico.

Se tivermos sorte, a eutopia começará a acontecer ainda este ano, quando, na corrida pela adoção da inteligência artificial, toda empresa parar para fazer uma pergunta simples: como está a nossa estratégia de aprendizado antes de embarcar na estratégia de IA? A partir daí, emergirão mais líderes educadores, e eles transformarão suas empresas em heterotopias, conceito de Michel Foucault que se refere a espaços reais de alteridade e de resistência à onda do momento, qualquer que seja ela. E esses líderes educadores criarão um efeito de rede.

Peter Drucker, o “pai da administração moderna”, nos ensinou que as organizações são, antes de tudo, sistemas sociais que têm como base principal a transformação de conhecimento em conhecimento produtivo. Como sistemas sociais, é essencial reconhecer o papel insubstituível das interações humanas nelas – na criatividade e na inovação, na solução de problemas complexos. Equilibrar os ganhos de eficiência proporcionados pelas tecnologias com o imenso potencial humano é o que precisa ser feito para garantir que o futuro possível seja próximo do futuro desejável. Mas precisamos entender que isso depende muito – mas muito mesmo – da ascensão dos líderes educadores nas organizações em geral.



POLIANA ABREU E MAURÍCIO ESCOBAR

Abreu é diretora de conteúdo e marketing da HSM, Sigularity Brazil e Learning Village. Escobar é cofundador e membro do conselho de administração da Ânima Educação. Os dois integram o conselho editorial de HSM Management.

Stiepcich conta que a empresa adota uma espécie de roteiro: “incentivamos a participação que gera comprometimento, causando conflitos que vão sendo resolvidos por meio do consenso. Então colhemos respostas mais criativas. É isto: participação, comprometimento, conflito, consenso e criatividade. É importante lembrar também que tudo isso tem como bússola o propósito da empresa, no nosso caso, colorir vidas”.

Doia, que é CEO e filho de um dos fundadores da Padaria Real, resume assim o que é liderar pessoas em sua empresa: “Orientamos, conscientizamos, incluimos, damos o exemplo, energizamos e ensinamos os porquês que geram o significado no trabalho; é uma liderança educadora. Esse não é o caminho mais fácil e rápido para liderar, sabemos, mas posso dizer que, a partir do momento que despertamos para esse tipo de liderança, nos sentimos convidados a viver em vez de só sobreviver”.

A liderança educadora é a base de uma gestão participativa na Padaria Real. Além de se apoiar na escuta atenta de líderes que acreditam nisso, em relações com amorosidade e nas rodas de conversa com os funcionários, a empresa conta com programas de educação desenvolvidos sob medida para isso, onde se ensina a história do negócio e se desenvolvem a cultura, os valores, o propósito, espiritualidade, diversidade-equidade-inclusão e autoconhecimento.

Edgard Corona, da Smart Fit, conecta o crescimento acelerado de sua rede de academias com liderança

educadora. Na empresa, o conceito se traduz, segundo Corona, de quatro maneiras: (1) o erro realmente é visto como parte do aprendizado, (2) há uma busca constante para que as equipes se autodisciplinem rumo à alta performance, (3) todos os líderes precisam se preocupar com todos os subordinados individual e empaticamente e “na pessoa física” e (4) todos os líderes têm de garantir que todos os subordinados tenham uma missão e um placar. Sem isso, diz Corona, talvez não fosse possível ter 1.250 academias Smart Fit em 14 países na América Latina atendendo mais de 4 milhões de alunos, além de uma na Europa – em Portugal.

MODOS DE SER UM LÍDER EDUCADOR

Michael B. Horn, professor da escola de educação da Harvard University e cofundador do Clayton Christensen Institute, tem emprestado o conceito de inovação disruptiva dos negócios para a atividade de educação. Destacamos sete observações suas que podem disruptar a educação dentro de uma empresa:

- O sistema deve otimizar o aprendizado para a economia do conhecimento – baseando-se em projetos.
- Um tutor facilitador do aprendizado é o desejável.
- Os diversos tutores devem trabalhar em equipe.
- Cada tutor precisa ser um eterno aprendiz.
- É preciso incorporar conexão emocional em qualquer esforço educacional.

- Todo esforço educacional deve ser personalizado.
- É necessário equilibrar os conhecimentos ensinados e as habilidades ensinadas.

Horn ainda pode ajudar os líderes educadores de outra maneira. Este ano, ele lançou, com Bob Moesta, o livro *Job Moves: 9 steps for making progress in your career*, que traz o conceito “jobs to be done” (JTBD) para o desenvolvimento de carreira, familiar aos gestores, baseado em pesquisa com mais de mil profissionais.

A premissa do livro é que todos nós devemos arrumar um emprego/trabalho pensando em como nos servirá para melhorar a carreira, assim como compramos um produto/serviço pensando em como nos servirá para melhorar o dia a dia. No contexto do líder educador, ele precisa entender que qualquer iniciativa de aprendizado que proponha precisa servir ao funcionário, em sua carreira e seu dia a dia – e não só servir à empresa.

Usando o framework dos nove movimentos de carreira de Horn, o líder educador pode entender exatamente do que cada funcionário precisa a fim de lhe prover isso: (1) identificar o gatilho da última mudança do colaborador; (2) mapear o que o ener-

Eduque seu funcionário para progredir, porque vai perdê-lo, mas o terá para sempre, com a mesma lógica de disruptar seu negócio antes que o concorrente o faça.

giza e o desgasta – mapear momentos que te motivam ou exaure; (3) catalogar suas capacidades em amplo sentido; (4) classificar a missão atual do colaborador segundo uma tipologia de missões, incluindo aquelas a serem evitadas e as alavancadoras; (5) criar protótipos de futuro para o colaborador, imaginando e desenhando com ele experimentos de novos trabalhos; (6) ajudá-lo a convergir para um caminho entre os protótipos; (7) apoiá-lo para que abrace os trade-offs que houver; (8) ensinar-lhe a construir sua narrativa de carreira; e (9) ajudá-lo a entrar na nova carreira.

O líder educador deve encampar o pressuposto de que o funcionário vai querer progredir de qualquer maneira, e você tende a perdê-lo. Em vez de ser egoísta e buscar segurar isso, o líder deve se antecipar e acelerá-lo; assim vai perdê-lo, mas ganhá-lo para sempre. Trata-se de uma mentalidade parecida com aquela que diz “disrupte o seu negócio antes que o rival o faça”.

Outro modo de um líder passar a ser um educador é praticar o coaching levando em conta quanto ele alimenta os colaboradores de informações (ou conhecimento) e de energia. O coaching situacional é o modelo sugerido por Herminia Ibarra e Anne Scoular no artigo “The leader as coach” *[veja figura a seguir]*:

1. Coaching diretivo. Ocorre principalmente por meio de “contar” e é o mais comum hoje. A mentoria se enquadra nessa categoria. Todos sabem o que esperar aqui: um gerente com anos de conhecimento



Fonte: "The leader as coach", Herminia Ibarra e Anne Scoular, HBR.

acumulado compartilha-o com um membro júnior da equipe. Como consiste em uma declaração do que fazer e como fazer, libera pouca energia na pessoa que está sendo treinada; na verdade, pode até mesmo diminuir seu nível de energia e motivação.

2. Coaching laissez-faire. O líder precisa entender que coaching não é para todos os momentos. Se todos os membros do time estiverem trabalhando produtivamente, o líder deve deixá-los em paz.

3. Coaching não diretivo. Baseia-se em ouvir, questionar e abster-se de julgamentos. Nesse caso, o líder trabalha para extrair sabedoria, insights e criatividade das pessoas que treina. Pode ser energizante para os funcionários, mas pode ser excessivamente desafiador para o líder.

4. Coaching situacional. Constitui o ponto ideal, uma vez que manda o líder achar um equilíbrio preciso entre os estilos diretivo e não diretivo, de acordo com as necessidades específicas do momento.

HABILIDADES A DESENVOLVER

Segundo Linda Hill, consultora e professora da Harvard Business School, os líderes bem-sucedidos hoje são líderes que aprendem e, assim, adaptam-se e crescem. Portanto, eles são essencialmente os líderes educadores aqui descritos. Veja suas habilidades-chave:

1. Autenticidade. Hoje em dia é preciso correr riscos quase o tempo todo, e as pessoas não estarão dispostas a correr riscos ao lado de líderes que não perceberem como autênticos e bem-sucedidos. Por isso, o líder precisa achar a melhor versão de si mesmo buscando o modo como outros o percebem.

2. Curiosidade. Esse estado mental, que diz respeito a olhar além da curva, explorar territórios desconhecidos e tentar entender a arte do possível, pode ser imitado das crianças, que são naturalmente curiosas e aprendem quase sem fazer força. Ou seja, esteja aberto a novas experiências e pessoas fora da sua área, função ou setor; não tenha medo de fazer perguntas; reflita sobre suas paixões e interesses.

3. Capacidade analítica. Você sabe desmontar problemas complexos, entender suas causas-raiz e desenvolver soluções novas? Segundo Hill, tem de saber. Isso depende de intuição, sim, mas também de

habilidades analíticas e de saber focar em relações causa-e-efeito, atento a padrões e tendências.

4. Adaptabilidade. Chovendo no molhado, as novas tecnologias fazem o mundo mudar cada vez mais rápido, e é nesse ritmo que mudam as expectativas dos stakeholders. Você, como líder, deve se ajustar a essas demandas em constante mudança. Aceitar tarefas fora da zona de conforto ajuda a ser mais adaptável.

5. Criatividade. Para Hill, criatividade é a capacidade de gerar ideias novas e úteis. “Algumas são incrementais; outras, revolucionárias.” E as ideias mais inovadoras geralmente vêm do que Hill chama de “possível adjacente” – o conjunto de possibilidades ao seu alcance. Com uma equipe diversa e segura para falar, o líder fica mais criativo e deixa os outros mais criativos.

6. Conforto com a ambiguidade. Sustentar ideias diferentes e, às vezes, contraditórias, além de gerenciar prioridades concorrentes que parecem igualmente importantes, é fundamental, como explica Hill. O pensamento linear nos faz ignorar diferentes dinâmicas e devemos trocá-lo por um pensamento sistêmico sempre que possível. “Às vezes você pode se sentir navegando em meio à neblina, mas insista.” E adote uma prática de acalmar a mente como contraponto.

7. Resiliência. Reconheça a fluidez das situações, busque compreender o contexto cultural em que atua e vá se ajustando, sugere Hill.

8. Empatia. Uma característica fundamental de uma liderança forte é conectar-se com os outros em um nível emocional, disse Hill. Os líderes precisam promover relacionamentos, construir confiança e envolver ativamente os membros de sua equipe e, para isso, precisam ser capazes de se colocar no lugar deles.

ESTE DOSSIÊ detalha a liderança educadora de diferentes ângulos. Depois de ler tudo isso e de se comparar com líderes que aprendem e educam, como mediria seu índice de liderança educadora atualmente? Já parou para pensar nisso?

Maurício Escobar, da Ânima Educação, sugere uma maneira de começar a medir. Lembrando que os líderes empresariais têm basicamente quatro tipos de tempo em sua agenda – tempo a ser despendido com a equipe, tempo destinado aos clientes, tempo para executar tarefas do negócio e tempo de auto-desenvolvimento –, é interessante medir semanalmente quanto disso tem relação com educação.

Uma boa notícia será se seu tempo de autodesenvolvimento e o tempo endereçado à equipe (podem ser funcionários, chefes, membros do ecossistema etc.) e a clientes especificamente para fins educacionais forem mais que 50% da agenda e mostrarem tendência de alta. As próximas páginas deste *Dossiê* vão ajudá-lo a subir essa escada. ∞

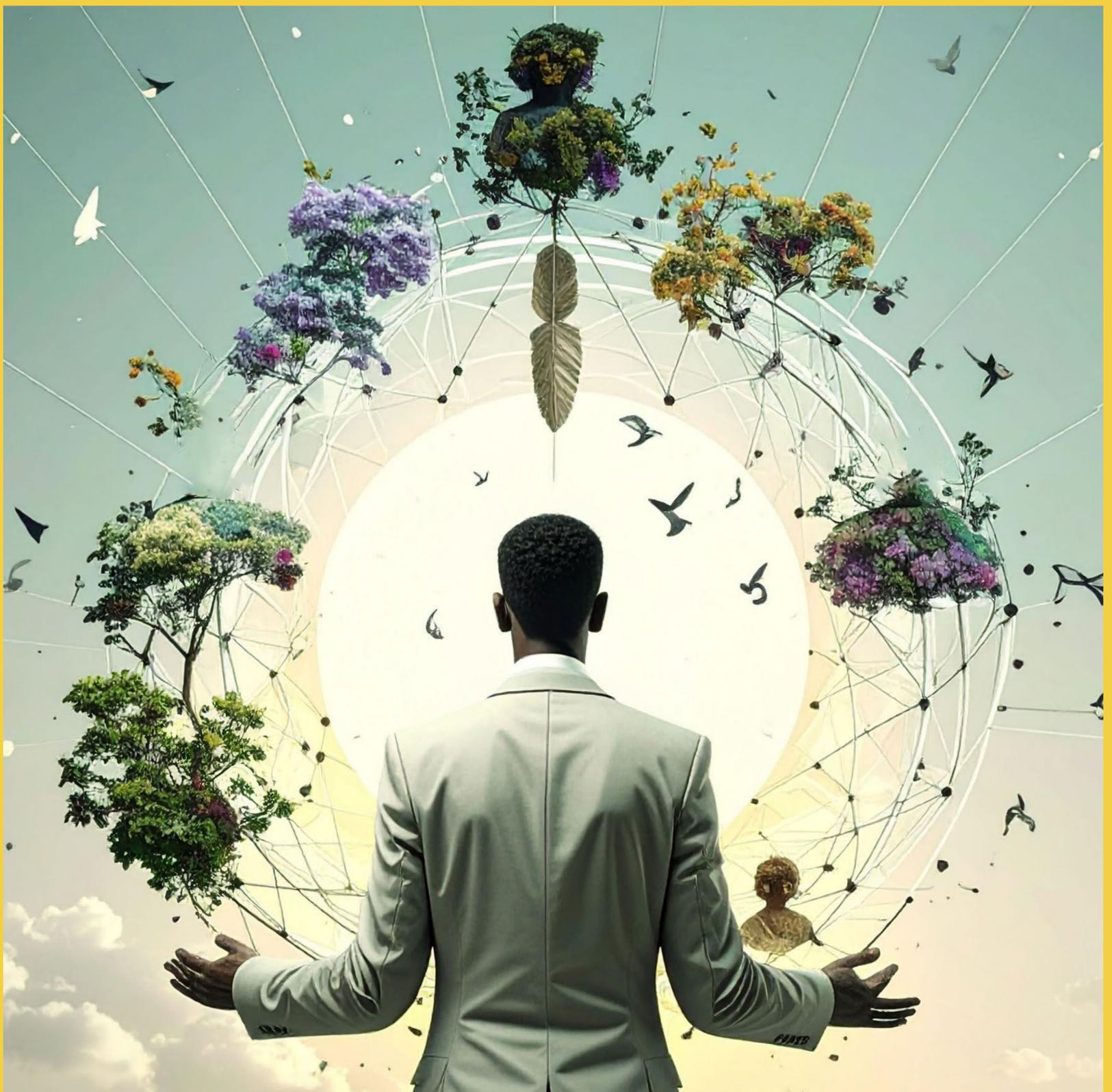


REQUISITOS DA NOVA ECONOMIA

PARA A ERA “FIGITAL”, O PROTAGONISMO DO TODO

Com arquiteturas organizacionais em rede, liderar passa a ser a habilidade de catalisar o potencial coletivo, criando um ciclo virtuoso de operação, inovação, aprendizado e adaptação

por Silvio Meira



Sua empresa vive a descentralização dos processos de comunicação e a distribuição das decisões? Provavelmente sim, porque essa é a forma que se encontrou para responder ao aumento exponencial da complexidade, caos e contradições na sociedade, nos mercados e nos negócios. E, se sim, você já sabe quanto isso desafia os modelos de gestão e liderança tradicionais. Os líderes precisam ser capazes de conduzir processos de transformação contínua, e promover a adaptabilidade e a resiliência organizacional para tornar possível tanta transformação.

Essa complexidade é acompanhada de um novo espaço competitivo também mais complexo, que costumo descrever com o neologismo “figital” – isso porque as empresas passam a concorrer umas com as outras em três dimensões das quais vem o acrônimo: a Física (em entregas, por exemplo), a diGITal (como em tecnologia e dados) e a sociAL (com presença nas redes sociais e construção de comunidades próprias).

A maior complexidade e o espaço figital têm levado cada vez mais empresas a se estruturarem e operarem de maneira bem distinta da de poucos anos atrás, com descentralização da comunicação e mais autonomia dos funcionários na tomada de decisões, e impondo uma dinâmica que oscila entre a assincronia (para os funcionários terem autonomia de ação) e a sincronia (para os funcionários agirem alinhados à estratégia).

Inegavelmente estamos diante de um novo paradigma de gestão, que carrega consigo uma reor-

ganização dos papéis e das responsabilidades tal que garanta a fluidez de informação e a velocidade das interações. E o novo paradigma exige que o líder não seja mais visto como o único detentor do conhecimento e da autoridade, mas como um facilitador que cria as condições para que a inteligência coletiva floresça.

Nesse cenário, o modelo de liderança baseado no protagonismo individual – tradicionalmente associado a figuras carismáticas e/ou a líderes centralizadores – precisa ser urgentemente revisto. Agora, o líder só continua a ser um protagonista à medida que fomentar e legitimar o protagonismo do coletivo.

Isso explica por que estamos assistindo a uma transição dos modelos de liderança mais autoritária para abordagens que valorizam a interdependência, a colaboração e o compartilhamento de responsabilidades.

QUATRO PONTOS CENTRAIS

As bases teóricas que sustentam o conceito de protagonismo do todo são quatro: a liderança servidora, a teoria da autodeterminação, os princípios da inteligência coletiva e a liderança distribuída.

Liderança servidora. O conceito de liderança servidora, quase nunca entendido ou exercido plenamente, representa uma das primeiras tentativas de deslocar a figura do líder do centro das decisões para uma posição de facilitador do crescimento coletivo. Por essa perspectiva, a função do líder não é dirigir ou comandar, e sim criar as condições para que as

peças possam desenvolver seu potencial máximo e contribuir para os objetivos do time.

Diferentemente da liderança tradicional, que se baseia na autoridade formal e na tomada de decisão unilateral, a liderança servidora enfatiza:

- A escuta ativa.
- O empoderamento dos colaboradores.
- A descentralização do poder.

Essa abordagem está alinhada ao conceito de protagonismo do todo, pois sugere que a força de um líder se manifesta não no controle exercido, mas na capacidade de fortalecer os demais e garantir que o coletivo tenha condições de se autogerir.

Estudos posteriores demonstraram que organizações que adotam modelos baseados em liderança servidora apresentam maior engajamento dos funcionários, níveis mais altos de colaboração e um ambiente de trabalho mais inovador.

Teoria da autodeterminação. A noção de que o protagonismo sustentável só emerge quando o indivíduo encontra motivação para atuar de maneira autônoma está diretamente relacionado à teoria da autodeterminação proposta por Deci e Ryan. Esta trata a motivação humana em termos de dois grandes eixos:

Se a liderança tradicional se baseia em autoridade formal e decisão unilateral, a liderança servidora se manifesta em escuta ativa, colaboradores empoderados e poder descentralizado

- **Motivação extrínseca.** Está atrelada a fatores externos que impulsionam a ação do indivíduo, como reconhecimento formal, recompensas sociais, remuneração, status hierárquico ou pressão social. Incentivos corporativos usuais como bônus, promoções e prêmios de desempenho se encaixam aqui, mas pesquisas mostram que esse tipo de motivação tende a perder eficácia com o tempo.
- **Motivação intrínseca.** Surge da satisfação pessoal que o indivíduo encontra na realização de suas atividades – o prazer de aprender, o senso de propósito e a liberdade para tomar decisões sobre como executar seu trabalho.

Gagné e Deci já comprovaram que, quando os indivíduos se sentem parte de um propósito maior e percebem ter autonomia, sua produtividade e comprometimento aumentam muito. Isso depende de autonomia e liberdade para conduzir o próprio trabalho, desenvolvimento contínuo de competências/habilidades e bons relacionamentos.

Para haver o protagonismo do todo na organização, as pessoas precisam estar motivadas a dar suas contribuições. E isso não acontece em um ambiente onde os incentivos se baseiam apenas em reconhecimento externo – de motivação extrínseca.

Um ambiente em que o protagonismo do todo se manifesta naturalmente é aquele em que a autonomia é estimulada, a competência é reconhecida e aprimorada, e os relacionamentos interpessoais são fortalecidos. É nesse contexto que os indivíduos passam a agir de modo proativo.

Princípios da inteligência coletiva. A ideia de que times podem gerar soluções mais inovadoras e eficazes do que indivíduos isolados está no centro dos estudos sobre inteligência coletiva.

Segundo Lévy, por exemplo, a inteligência coletiva se manifesta quando indivíduos conectados compartilham informação, conhecimento e habilidades para resolver problemas de maneira descentralizada e distribuída.

O funcionamento da inteligência coletiva é amplamente estudado dentro da teoria dos sistemas complexos. Sistemas adaptativos – como ecossistemas, redes neurais e sociedades humanas – são mais eficazes quando têm agentes autônomos operando de maneira descentralizada e distribuída.

Isso significa que, em contextos organizacionais, inovação e resiliência aumentam quando a comunicação é descentralizada e as decisões são distribuídas, permitindo que a organização se adapte rapidamente a mudanças no contexto competitivo.

Liderança distribuída. A ideia de que a liderança pode e deve ser distribuída é um dos pilares (muito mal-entendidos) de qualquer transformação organizacional contemporânea.

Segundo Northouse, a liderança distribuída se dá quando diferentes indivíduos dentro da organização assumem papéis de liderança conforme as necessidades do contexto, em vez de haver uma única figura centralizada que detém o poder. Ou seja, há, nesse caso, alternância de protagonismo.

No entanto, a liderança distribuída não acontece de maneira espontânea. Sua efetivação requer um conjunto de condições estruturais e culturais que incluam:

- Mecanismos de alternância/rotatividade de liderança.
- Um sistema de feedback contínuo e horizontal (pode incluir avaliações 360 graus, sessões de post mortem e reuniões de aprendizado coletivo).
- Uma cultura organizacional que valorize genuinamente a colaboração e o aprendizado coletivo.

Quando esses elementos estão presentes – estruturas de alternância de liderança, feedback contínuo e uma cultura de colaboração –, a liderança deixa de ser vista como uma posição hierárquica fixa e passa a ser reconhecida como uma função fluida, acessível a qualquer pessoa capaz de contribuir com sua visão e experiência em determinado momento.

ALTO DESEMPENHO MAIS ALCANÇÁVEL

Cada vez mais, em um contexto de crescente complexidade e de competição digital, a construção de organizações de alto desempenho depende de elas serem resilientes, capazes de se adaptar às rápidas mudanças do ambiente global e de transformar desafios em oportunidades de crescimento sustentável. E estudos recentes apontam uma correlação positiva entre o protagonismo coletivo (geralmente, fala-se em autonomia dos colaboradores) e o desempenho organizacional.

A integração dos princípios do protagonismo do todo abordados neste artigo oferece um frame-

work teórico robusto para os tempos atuais. A liderança servidora fornece a base ética e filosófica para que o líder atue como facilitador, em vez de controlador. A teoria da autodeterminação explica os mecanismos motivacionais que permitem a emergência espontânea do protagonismo. A inteligência coletiva e os sistemas adaptativos demonstram que organizações distribuídas são mais resilientes e inovadoras. E a liderança distribuída evidencia que a alternância de protagonismo não apenas é possível, mas necessária para a sustentabilidade organizacional. ∞



SILVIO MEIRA

Cientista-chefe da TDS.company e chairman do Porto Digital, polo de empreendedorismo inovador de Recife (PE).

AS CINCO LEIS DO PROTAGONISMO DO TODO, SEGUNDO SILVIO MEIRA

O especialista em inovação, estratégia e transformação digital propõe cinco leis que evidenciam a interdependência entre o indivíduo e o time:

01 | Lei da interdependência existencial

Todo protagonismo individual é condicionado pela integração harmoniosa com o coletivo, de modo que o alcance dos objetivos comuns se torna a base para a continuidade e o reconhecimento da ação individual.

Explicação Essa lei é apoiada pela teoria dos sistemas, segundo a qual as propriedades emergentes – aquelas que não podem ser previstas apenas pela análise de elementos isolados – são fundamentais para o funcionamento de um todo. Em ambientes organizacionais em rede, a interconexão entre os membros cria uma dinâmica em que cada ação individual reverbera no sistema, potencializando os resultados coletivos. Assim, o líder de sucesso é o que está ligado à capacidade do time de atingir objetivos comuns.



02 | Lei da substituição estratégica

A eficácia do protagonista sempre reside em sua capacidade de se afastar estrategicamente da linha de frente, possibilitando surgirem e se consolidarem novas lideranças que garantam a autonomia e o dinamismo do coletivo.

Explicação Essa estratégia de delegação e distribuição do poder é essencial em organizações dinâmicas, onde a capacidade de adaptação e renovação é vital. Em termos teóricos, essa abordagem está alinhada com o conceito de “horizontes rotativos” observado em sistemas adaptativos, nos quais a alternância entre líderes fortalece o sistema ao permitir a incorporação de novas perspectivas e competências. Na prática, organizações que adotam modelos de gestão horizontal evidenciam que o líder facilitador (e não centralizador) fomenta uma cultura de aprendizado contínuo e inovação e, ao confiar na capacidade do time, mantém intacta, com isso, sua autoridade de protagonista.

03 | Lei do reconhecimento reflexivo

O reconhecimento individual do protagonista emerge como uma consequência direta do fortalecimento do protagonismo coletivo, configurando um ciclo de feedback positivo que retroalimenta tanto o desempenho individual quanto o sucesso do time.

Explicação Em um ambiente onde o feedback é contínuo e o esforço coletivo é celebrado, a motivação intrínseca dos indivíduos é potencializada, resultando em uma melhoria significativa do desempenho de todos. A literatura em psicologia organizacional demonstra que o reconhecimento compartilhado atua como um catalisador para a inovação, aumentando o engajamento e a coesão dos membros. Exemplos práticos em organizações de alta performance revelam que líderes que promovem uma cultura de reconhecimento mútuo conseguem criar ciclos virtuosos de melhoria contínua, onde cada vitória coletiva reflete positivamente na imagem e na efetividade do líder, consolidando sua legitimidade de maneira orgânica.

04 | Lei do equilíbrio dinâmico

O protagonismo deve ser visto como equilíbrio dinâmico entre a ação individual e a potencialização coletiva, exigindo que o líder se reinvente constantemente para responder às demandas do ambiente e manter a coesão do time.

Explicação A eficácia da liderança não reside na permanência constante na linha de frente, mas na habilidade de ajustar a postura de acordo com as necessidades do momento. A lei reforça que essa flexibilidade é um atributo essencial para lidar com crises e períodos de transformação, permitindo que o líder se reinvente e, simultaneamente, promova a estabilidade e a coesão do time. Em termos práticos, essa abordagem é observada em equipes que operam sob metodologias ágeis, onde a rápida adaptação às mudanças é fundamental para o sucesso.

5 | Lei da perpetuidade do protagonismo

A continuidade do protagonismo individual está paradoxalmente ancorada na renúncia momentânea do protagonista, permitindo que o reconhecimento e o impacto do líder se perpetuem por meio da força coletiva.

Explicação A renúncia deliberada ao controle, longe de representar uma abdicação da autoridade, é uma estratégia para fomentar a emergência de novas lideranças e para assegurar que o sistema se mantenha dinâmico e adaptável. Ela não enfraquece o líder, e sim reafirma seu compromisso com a sustentabilidade e a inovação, favorecidos pela autogestão. Estudos evidenciam que organizações que adotam modelos de liderança distribuída tendem a ter maior longevidade e capacidade de adaptação.

PONTO DE INFLEXÃO

A HORA EM QUE O LÍDER TRANSACIONAL VIRA TRANSFORMACIONAL

Enquanto o primeiro opera em um sistema de trocas – de recompensas por desempenho a sanções por falhas –, o segundo tem foco em inspirar seguidores a transcenderem seus interesses pessoais por uma visão coletiva. Assim criam ambientes de aprendizado

por MAURÍCIO ESCOBAR



O Hall da Fama do basquete fica em Springfield, Massachussets, nos Estados Unidos – nos arredores de Boston. Todos os anos, na cidade onde o professor James Naismitt inventou o esporte, técnicos(as) e jogadores(as) com carreiras destacadas são homenageados e indicados para compor o panteão das lendas da bola ao cesto. Ali, separados por poucos metros, são apresentados os feitos de dois técnicos que marcaram a história do basquete: Bobby Knight e Mike Krzyzewski.

Bobby Knight – ou “General”, como ficou conhecido – foi o lendário técnico da Indiana University por praticamente 30 anos, entre 1971 e 2000. Além dos três títulos nacionais – um deles obtido numa raríssima temporada invicta – e uma medalha de ouro olímpica, Bobby tinha um estilo inconfundível. Energético e perfeccionista, ele acumulou vitórias, admiradores – e críticos – em igual medida. Suas equipes atingiam a excelência baseadas numa disciplina e intensidade difíceis de serem replicadas. A mesma intensidade que era usada para intimidar seus atletas nos treinos e nos jogos, discutir com os jornalistas nas entrevistas e enfrentar árbitros e adversários na lateral da quadra.

Mike Krzyzewski, o “Coach K”, seguiu uma jornada igualmente vitoriosa. Depois de ter sido atleta e pupilo de Bobby Knight, Coach K liderou uma dinastia de 42 anos e cinco títulos nacionais à frente da equipe na Duke University, além de três medalhas de ouro em Olimpíadas com o time americano, sempre cultivando um estilo bem diferente do

mestre. Empático e com postura de monge, era um gênio tático que extraía o máximo potencial de cada atleta, investindo no seu crescimento esportivo e pessoal. Seu equilíbrio e força de caráter eram qualidades reconhecidas por muitos atletas que o tratavam como um verdadeiro mentor, para além das quatro linhas.

Apesar das vitórias e do hall da fama serem pontos em comum em suas trajetórias, os estilos diferentes (quase opostos) de liderança provocam reflexões e debates até hoje. Por conta disso, professores da Harvard University produziram dois estudos de caso no início dos anos 2000 a esse respeito. Com os títulos sugestivos de *Coach Knight: A vontade de vencer* e *Coach K: Uma questão de coração*, as histórias dos dois treinadores tornaram-se objeto de análise por gestores e líderes das melhores escolas de negócios do mundo.

A TRANSPOSIÇÃO DAS QUADRAS PARA OS ESCRITÓRIOS

O debate sobre o General e o Coach K invariavelmente recai sobre dois temas do contexto das organizações que têm sido muito discutidos: liderança transacional e liderança transformacional. E continua a ser necessário – cada vez mais, eu diria – discutir sobre isso.

Criados entre as décadas de 1970 e 1980, esses dois conceitos de liderança, originalmente definidos por James MacGregor Burns e expandidos por Bernard Bass, serviram para entender melhor como líderes motivam, inspiram e dirigem suas equipes.

A liderança transacional opera em um sistema de trocas: recompensas por desempenho, sanções por

falhas, enfatizando o valor da estrutura, clareza na mensagem e a importância da eficiência e dos resultados.

Já a liderança transformacional tem foco em inspirar seguidores a transcenderem seus interesses pessoais por uma visão coletiva, criando ambientes que facilitam a confiança e a inovação. Carisma, influência e estímulo intelectual compõem a base da atuação do líder transformacional.

Voltando às quadras, Bobby Knight é o exemplo do líder transacional e Coach K, o líder transformacional na sua essência. Qual dos estilos é melhor?

HÁ AINDA OS LÍDERES RECEBEDORES E OS DOADORES

Uma pesquisa colocou uma espécie de ponto final aos debates sobre o valor de cada estilo e seus efeitos sobre satisfação, motivação, eficácia percebida e desempenho organizacional.

Foi a liderança transformacional que recebeu as melhores avaliações, com correlações positivas em todas as dimensões analisadas. Diga-se porém que o modelo de liderança transacional apresentou resultados também favoráveis, indicando que clareza de expectativas e recompensas também têm efeitos de motivação sobre liderados, com especial eficácia na conquista de objetivos de curto prazo.

A liderança transformacional visa fazer seguidores a transcenderem interesses individuais em favor de uma visão coletiva

A pesquisa ainda testou efeitos combinados dos dois estilos, e concluiu que alguns comportamentos transformacionais acrescentam efeitos positivos para os resultados de trocas transacionais. Por esse raciocínio, os melhores resultados potenciais da liderança parecem vir do uso do estilo certo no contexto certo.

Mais recentemente, o professor Adam Grant, da Wharton School da University of Pennsylvania, ofereceu uma nova perspectiva sobre o tema. Em *Dar e Receber*, ele compara perfis pessoais de líderes acordo com o tipo de reciprocidade que as pessoas procuram em suas relações pessoais e organizacionais. Ele usa os termos “recebedores” (“takers”, no original em inglês) e “doadores” (“givers”).

Grant descreveu os takers como aqueles que buscam maximizar seus ganhos pessoais. Eles negociam trocas vantajosas, com foco em resultados rápidos e visíveis. Já os givers, segundo ele, operam num modelo antagônico, que oferece ajuda e recursos para ver os outros crescerem e a colaboração florescer.

Alguma semelhança entre recebedores e líderes transacionais? Entre doadores e os transformacionais?

A ATUALIZAÇÃO DA REFLEXÃO

O início de 2025 nos oferece uma ótima oportunidade de aprofundarmos a reflexão sobre estilos de liderança. Em janeiro, Donald Trump voltou à presidência dos Estados Unidos para um novo mandato de quatro anos. Com o lema de “Make America Great Again” e apoiado por uma massiva vitória

eleitoral, Trump logo deixa claro a que veio. Das questões geopolíticas ao sistema de saúde americano; do comércio internacional à pesquisa de ponta; dos temas mais polêmicos às verdades mais óbvias, nada tem passado incólume ao novo presidente, que avança com um estilo de liderar “recedor-transacional” de causar inveja ao “General” Bobby Knight (este faleceu em 2023).

Poucos meses depois, em abril, foi a vez de nos despedirmos do Papa Francisco após um pontificado de 12 anos marcado por amplas reformas na Igreja Católica e no Vaticano e por uma liderança corajosa e próxima ao povo. Ele não fugiu do debate sobre temas polêmicos e foi voz influente em questões fundamentais do nosso tempo, como a crise climática, a desigualdade social e a promoção da paz.

Francisco, honrando o nome que escolheu, liderava a partir do exemplo de humildade e empatia, caracterizado pela adoção de hábitos simples, comunicação objetiva e acessível e a preferência pela escuta e pelo diálogo como ferramentas preferenciais de solução de problemas. Tal qual Coach K, Papa Francisco deixa uma coleção de conquistas e transformações, e um legado que poderá ser lembrado por muitas gerações como um líder “doador-transformacional”.

CAMINHOS PARA UMA LIDERANÇA EDUCADORA

Fazendo a ressalva de que obter resultados e construir um legado não são, de maneira alguma, objetivos excludentes, acredito que o confronto de estilos de liderança aqui descritos pode ser uma chance de

líderes refletirem sobre sua natureza e sua atuação, e para ajustar suas práticas e dar uma marca à própria jornada de liderança.

Talvez seja desnecessário dizer que o líder educador, tema deste *Dossiê*, guarda maiores semelhanças com os estilos “doador” (na definição de Adam Grant) e “transformacional” (na classificação de Burns e Bass) mais identificados com o Papa Francisco e com Coach K.

Abaixo eu listo um conjunto de ações que podem ajudar o leitor a criar um ponto de inflexão no seu próprio modelo de liderança pessoal:

1| Calibre constantemente seu estilo, entre momentos de trocas e de transformações. Em momentos de crise e necessidade de resultados rápidos, doses de liderança transacional. Para momentos de crescimento, inovação e construção de cultura organizacional perene, prefira sempre a liderança transformacional.

2| Desenvolva uma musculatura dupla, que fomente a colaboração, a escuta ativa e a transparência sem renunciar à disciplina de execução consistente ao longo do tempo.

3| Modele a mensagem, equilibrando ações exemplares com clareza e objetividade na comunicação. Engajamento se constrói com confiança desenvolvida no dia a dia da relação com equipes.

4| Proteja-se da exaustão e da complacência, evitando excesso de intensidade por longos perío-

dos, ou fuga das conversas difíceis e das tomadas de decisões importantes.

5| Use a sucessão como estratégia, planejando com cuidado o passo a passo que pereniza os valores corretos e a continuidade do modelo de liderança compatível com os desafios organizacionais.

EM 2000, APÓS SETE ANOS sem grandes resultados, Bobby Knight foi demitido da Indiana University pelas acusações graves de violência contra jogadores e condutas incompatíveis com a função. Sem ter se preparado para isso, o Hoosiers – como é conhecido o time de basquete da universidade – nunca mais foram os mesmos. E o treinador também nunca se recuperou totalmente da demissão.

Por sua vez, o Coach K liderou os Blue Devils até sua aposentadoria, mantendo a excelência que o consagrou. Seu sucessor foi seu assistente por dez anos e desde que assumiu o cargo, Duke se mantém como uma das principais equipes de basquete universitário dos Estados Unidos. ∞



MAURÍCIO ESCOBAR
Cofundador e membro do conselho
de administração da Ânima Educação

QUEBRA DE PARADIGMA 1

O LÍDER QUE EDUCA TAMBÉM ENERGIZA

Só assim é possível superar a tempestade perfeita que vem abalando o desenvolvimento de pessoas nas organizações, causada pela aceleração exponencial da obsolescência humana, pela saúde mental fragilizada e pelo esgotamento de quem deveria liderar tudo

por HUGO NISEMBAUM E MIGUEL NISEMBAUM



Você está familiarizado com a expressão “tempestade perfeita”? Ela vem da meteorologia e remete a uma conjunção de fatores que, somados, levam a eventos de grande magnitude e impacto. Hoje vivemos um momento de tempestade perfeita quando falamos de liderança e desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Não concorda? Vejamos, então, três fatores que contribuem para haver essa tempestade perfeita:

O primeiro fator está relacionado à transformação exponencial promovida pela tecnologia. As nossas capacidades estão se tornando obsoletas com muita velocidade; segundo dados do *Future of Jobs Report 2025*, do Fórum Econômico Mundial, temos 39% de competências que serão substituídas ou transformadas até 2030, e 85% dos empregadores pensam em concentrar seus esforços em upskilling.

O segundo fator é o estado da saúde mental das pessoas no trabalho. Vamos mencionar dois indicadores que são a desconexão e desengajamento dos colaboradores no trabalho. Segundo o *State of the Global Workplace 2025*, apenas 21% dos colaboradores estão engajados e 22% dos colaboradores sentem solidão, sendo que esse número aumenta para 27% no trabalho remoto. Não é à toa que a saúde social foi tema tocado no SxSW 2025.

O terceiro fator justamente está no status da liderança. Segundo um estudo de 2024 feito pela consultoria McKinsey, gestores passam 49% do seu tempo em atividades não relacionadas com a gestão ou liderança. E, na mesma pesquisa, 54% dos ges-

tores experimentaram a sensação de esgotamento no trabalho.

Agora, se pensarmos na relevância do papel da liderança para o desenvolvimento e sua influência direta no nível de engajamento dos colaboradores, essa tempestade perfeita causa terremotos e maremotos de sérias consequências.

Isso porque o líder é a conexão natural que os colaboradores buscam para questões de crescimento e desenvolvimento. Ele deveria dar clareza dos desafios estratégicos e oportunidades existentes e das skills e papéis que podem contribuir para responder a esses desafios.

Guarda-chuvas não serão suficientes para proteger as empresas de tanto tempo ruim. O que fazer?

PREPARAR-SE PARA DOIS PAPÉIS

A resposta está na preparação da liderança para assumir o papel de educador do time e também, muito importante, o de energizador.

Liderança educadora. Quando falamos de educação na organização, nos referimos a uma responsabilidade compartilhada entre a área de pessoas, liderança e, claro, os indivíduos. Essa é uma carga que precisa ser distribuída, não fica só nas costas do recursos humanos (RH), da liderança e no protagonismo de carreira (que muitas vezes é uma forma bonita de dizer – “Se vira!”).

Aquele olhar professoral do líder, que precisa dizer o que o liderado deve fazer e o que deve aprender, ainda vem das dinâmicas de comando-e-controle e de



microgestão que herdamos da era industrial. Desenvolvimento não pode mais ser visto como algo linear, hierárquico definido top down; hoje ele precisa acontecer de forma circular e em rede. Assim o crescimento e o desenvolvimento vêm de todas as direções na organização.

Então, o papel da liderança educadora hoje está muito mais em ter a curiosidade de conhecer os talentos das pessoas e incentivar o desenvolvimento da equipe, ou seja, ser facilitadora do aprendizado.

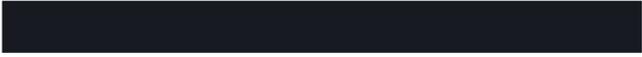
O foco está em construir uma visão convergente e criar um ambiente de colaboração e aprendizado contínuo.

Importante: não é só sobre dialogar mais (embora seja também). É sobre trazer clareza de desafios e alinhamento de contribuições junto aos colaboradores. Dar ferramentas e incentivar os colaboradores a definirem como querem e podem contribuir de maneira que aproveitem e manifestem o seu potencial; e aí possam escolher de modo consciente e intencional quais são os conhecimentos necessários para responder aos desafios individuais e coletivos.

Essa conexão consciente de potencial, contribuição e capacitação faz com que as escolhas de aprendizado sejam mais assertivas e que o nível de compromisso com a incorporação daquele conhecimento seja muito maior.



Liderar para energizar é inspirar, motivar e contagiar a equipe com entusiasmo, confiança e propósito



Liderança energizadora. O conceito, também chamado de “liderança com base em energia relacional positiva”, vem de Kim Cameron, professor e pesquisador da Ross School of Business, ligada à Michigan University (EUA), no seu livro *Positive Energizing Leadership*. Estudando redes de colaboração nas organizações, ele descobriu que a energia gerada pelos líderes em seus relacionamentos era mais relevante que sua capacidade de influência ou extroversão.

Liderar para energizar se refere à capacidade do líder de inspirar, motivar e contagiar a equipe com entusiasmo, confiança e propósito. Esse tipo de liderança valoriza relacionamentos positivos, reconhecimento, apoio mútuo e a construção de um clima organizacional saudável, elevando o engajamento, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

De acordo com a pesquisa realizada por Cameron, cada interação positiva aumenta em 18% a capacidade cognitiva dos colaboradores.

Essa energia se constrói por meio de:

- **Microgestos virtuosos:** Reconhecimento imediato de pequenos progressos, prática que eleva em 22% a autoeficácia percebida.
- **Conexão propósito-ação:** Vincular tarefas diárias a impactos sociais mensuráveis, técnica que reduz em 31% a exaustão emocional.

Nas palavras de Cameron, “se as suas ações inspiram os outros a sonhar mais, a aprender mais, a fazer mais e a tornar-se mais, é um líder com energia positiva”.

Os líderes com energia positiva não são indivíduos dominantes e que se autopromovem e procuram as luzes da ribalta. Não estão sempre no comando ou à frente.

São, antes, indivíduos que produzem crescimento, desenvolvimento e melhoria entre os outros com quem interagem. Ajudam os outros a darem o seu melhor.

PRONTO PARA REDESENHAR SEU TRABALHO COMO LÍDER?

Para uma liderança conseguir incorporar os dois papéis, ela seguramente terá de redesenhar os seus trabalhos, já que, como constatamos em nossa experiência como consultores, muitos líderes estão sobrecarregados de atividades operacionais e administrativas – o que faz com que aspectos da estratégia e desenvolvimento da equipe sejam preteridos, inclusive.

Porém, a fim de que as lideranças encontrem um campo fértil para ambos os papéis de educador e energizador, há necessidade de as empresas reverem algumas premissas em relação a desenvolvimento e carreiras.

Um dos primeiros paradigmas a ser revisto é o que chamamos de “modelo de déficit” onde o foco principalmente é no “gap”, no que falta ou com ênfase no desenvolvimento dos pontos fracos.

O segundo elemento de revisão é o famoso “cardápio de capacitação” que é disponibilizado, e temos constatado que, ainda que a organização tenha uma oferta gigante de formações, o aproveitamento disso por parte dos colaboradores ainda é baixo.

Alguém pensou que o problema era de falta de ofertas de aprendizado? Não é.

Para engajar os colaboradores e fazê-los investir esforços em ações de aprendizado que contribuam para seu crescimento e desenvolvimento, temos proposto que antes definam sua estratégia individual, como uma bússola com seus quatro pontos cardeais: seus pontos fortes, suas aspirações, as oportunidades e resultados que desejam alcançar.

Essa bússola permite aos colaboradores definirem melhor como querem e podem contribuir. E indica que capacidades precisam desenvolver ou incorporar para chegar lá. A definição da contribuição por si só energiza as ações de capacitação.

Uma das metodologias que pode ajudar a trazer clareza de contribuição é o “job crafting” ou redesenho do trabalho. Uma tradução mais literal do inglês remete a um artesão do seu trabalho buscando alinhar potencial, interesses e valores com desafios e oportunidades.

O método surgiu assim: Amy Wrzesniewski e Jane Dutton fizeram uma pesquisa que buscava entender como as pessoas encontravam mais significado no seu trabalho. Basicamente faziam isso redesenhando suas atividades,



Um método que ajuda a dar clareza ao colaborador sobre sua contribuição é o “job crafting”, redesenho artesanal do trabalho



relacionamentos e ampliando a percepção do impacto do seu trabalho.

Com base nos resultados da pesquisa, as duas especialistas desenvolveram uma metodologia que permite trabalhar três dimensões do redesenho do trabalho de maneira estruturada (e visual) – dimensões essas detalhadas a seguir:

Redesenho de tarefas (task crafting):

Indivíduos e equipes refletem sobre onde estão alocando seu tempo, energia e atenção hoje e como querem reformular suas atividades.

Nesta etapa os participantes definem com clareza as capacidades necessárias para poder implementar essas mudanças. Buscam ter um melhor equilíbrio na carga de atividades, no tempo investido nelas, e selecionando aquelas que são prioritárias e ao mesmo tempo nos energizam (ou seja, são significativas e estão conectadas com nosso potencial).

Nos mais de 550 job craftings que acompanhamos diretamente, vimos que as mudanças propostas em todos os níveis hierárquicos incluem aspectos de maior impacto e geração de valor no trabalho, seja com propostas de melhoria contínua ou com novos produtos ou soluções.

Redesenho de relacionamentos (relational crafting):

Quais são as pessoas que podem ajudar a implementar a mudança desejada no trabalho? O que é significativo nas minhas relações? O que quero mudar na minha forma de me relacionar? São perguntas que os participantes respondem ao realizar esta etapa do redesenho.

O interessante é que, como resultado desta etapa, surge uma clareza de quem buscar como fonte de apoio, conhecimento (mentores), a quem delegar ou compartilhar as atividades.

Redesenho cognitivo (cognitive crafting):

Mudar como percebo o impacto do meu trabalho em mim, na empresa e sociedade. Essa mudança cognitiva acontece ao longo da jornada. Ao mudar as perspectivas sobre o que estamos fazendo, podemos encontrar ou criar mais significado sobre o que poderia ser visto como “trabalho rotineiro”.

Um dos resultados que descobrimos, pesquisando 83 pessoas que fizeram seus redesenhos, é o impacto na conexão de propósito e significado no trabalho; essa categoria recebeu 85,8% dos votos positivos.

O QUE MUDA NAS CONVERSAS DE CARREIRA DO LÍDER

Com esses novos papéis da liderança educadora e energizadora, é natural que as conversas de carreira mudem. Antes de tudo, se estamos olhando para o desenvolvimento de pessoas pelo líder como uma contribuição sua ao bom funcionamento da organização e à geração de valor, sua carreira não necessariamente evoluirá na direção de um cargo específico ou de uma promoção vertical.

Julie Winkle Giulioni, autora do livro *Promotions Are so Yesterday*, fez pesquisas intensas sobre carreiras buscando entender crenças e práticas no local de trabalho, com dados acumulados desde 2022 de 13 mil profissionais, e confirma esse fato: 69% acreditam que um dos papéis fundamentais de um

gestor é apoiar o desenvolvimento da carreira dos seus colaboradores.

Agora, se o modelo de liderança educadora e energizadora acaba contribuindo para a organização em desenvolver as pessoas (e também em entusiasmar-las), sabemos que nem todos os gestores estão preparados para fazer isso por seus liderados, certo? Então, o que fazer?

O que Giulioni reforça é a necessidade de as empresas reverem os paradigmas existentes sobre carreiras ali. Assim podem ajudar tanto líderes quanto colaboradores a deixarem de pensar em evolução na carreira somente como um sinônimo de assumir novos cargos ou de subir na hierarquia. Aliás, os “planos de carreira” verticais já não atendem aos desafios atuais e são difíceis de estruturar em um mundo que muda tanto.

Uma armadilha que precisa ser desarmada, do mesmo modo, é o discurso do “protagonismo de carreira” como uma forma individualista sem um diálogo que conecte líder e liderado e sem promover uma discussão mais fluida sobre potenciais e oportunidades existentes.

Fato é que carreiras e desenvolvimento são muito maiores do que a trajetória tradicional no organograma. Muitos colaboradores reconhecem que as carreiras operam entre e além das criações artificiais de novos cargos. Existem atuações em projetos, mobilidade interna, iniciativas de aprendizado.

Existem outras dimensões que nos permitem evoluir na carreira, como propõe Giulioni, que ma-



peou, como já dissemos, o que era mais relevante para os 13 mil participantes nas suas carreiras.

Foram identificadas na pesquisa as oito dimensões de carreira mais relevantes para as pessoas, e o aspecto de relevância número um foi sentir que estão contribuindo e incorporando novas capacidades.

Por ordem de importância, eis as oito dimensões:

- 1| Contribuição:** fazer a diferença, gerando valor através das suas entregas e estar alinhado com seu propósito.
- 2| Capacidades:** construir competências, habilidades e conhecimentos críticos.
- 3| Bem-estar:** experimentar satisfação, felicidade e alegria em seu trabalho.
- 4| Confiança:** confiar e apreciar seus talentos e habilidades.
- 5| Desafios:** ir além do que é conhecido e confortável.
- 6| Conexão:** cultivar relacionamentos e aprofundar sua rede.
- 7| Escolha:** aumentando o controle e a autonomia que você pode exercer.
- 8| Ascensão:** avançando através de promoções ou novas posições.

A reflexão sobre essas questões pode ajudar você a projetar um caminho de carreira que seja consistente com seus valores, interesses e pontos fortes.

Um bom modo de começar a preparar as lideranças para assumir esses papéis de educadoras e energizadoras é provocar nelas a reflexão de:

- como querem contribuir com seu potencial,
- como alocar tempo, energia e atenção, e
- o que é significativo nos seus relacionamentos e no trabalho.

Essa jornada de uma liderança contribui para que ela reconheça o benefício de mudar e faz com que reformule seu papel, abrindo espaço para provocar o mesmo movimento junto a seus liderados.

O PAPEL DE QUEM educa e energiza a rede de colaboradores promove satisfação, produtividade e bem-estar. E essa equação – satisfação, produtividade e bem-estar – pode e deve ser cada vez mais valorizada nos tempos atuais. ∞



HUGO NISEMBAUM

Diretor da Mapa de Talentos, consultor de desenvolvimento organizacional que atua com psicologia positiva aplicada.



MIGUEL NISEMBAUM

Cofundador da Mapa de Talentos, gestor da Líder Academy, atua com liderança positiva e estratégia, carreira e redes de colaboração.

QUEBRA DE PARADIGMA 2

“POR FAVOR, FALA COM O MEU CHEFE?”

E CONTA QUE COMUNICAÇÃO GERA GOVERNANÇA

Você opera com fórmulas ou com presença? Essa é a principal diferença entre a liderança educadora-e-comunicadora e a do comando-e-controle: ela se faz presente para cultivar senso de direção, promove sentido, ativa valores e gera consciência coletiva sobre o que é certo fazer – mesmo quando é o caminho mais difícil

por VANIA BUENO



Recentemente perguntei a uma amiga – uma experiente comunicadora de uma grande empresa – o que poderia ser feito para gerar uma comunicação mais eficaz. A primeira resposta foi: “Por favor, fala com o meu chefe?” A segunda resposta explicou a primeira: “Eu acredito e invisto no poder da comunicação. Mas, para conseguir fazer o meu melhor, eu precisaria de mais apoio da liderança.”

A frase da amiga ficou ressoando em mim como um sinal. Um sintoma. Percebi que aquela resposta trazia uma pista importante: não bastava engajar os profissionais de comunicação em melhorias – é preciso sensibilizar quem define as prioridades, os rumos e os investimentos. É a alta liderança, incluindo conselhos de administração e CEOs, que tem de compreender a comunicação como fator estratégico, capaz de sustentar decisões, alinhar cultura e fortalecer a governança.

Foi esse insight que me levou a escrever o livro *Comunicação e Governança: Parecer e ser na era da transparência* – para defender que comunicação não é suporte, é estrutura viva da liderança. É aí que entra a figura do líder educador que é o tema deste *Dossiê* – não aquele que ensina do alto, mas o que aprende em relação, que comunica com intenção, escuta com curiosidade e modela com consistência. A liderança educadora também é chamado de liderança coaching-e-comunicação, e não é à toa: ela compreende que a comunicação não é apenas uma competência desejável, mas a base sobre a qual se sustenta qualquer prática coerente de liderança.

Neste artigo, parto dessa frase-provocação – real, recorrente e reveladora – para defender que quando falta comunicação, falta liderança. E que, quando há presença comunicadora, há vínculo, confiança e transformação. Tudo que nos faz aprender mais.

A COMUNICAÇÃO RESPONDE AO CONTEXTO

Vamos começar pelo contexto: houve um tempo em que bastava controlar o discurso, manter uma boa aparência institucional para proteger reputações. A transparência compulsória revela que esse tempo acabou. O que se tenta ocultar, costuma vir à tona, e mais rápido do que nunca. Hoje, o que vale, o que resiste e o que inspira é a convergência entre o que se diz e o que se faz.

A era da transparência é também a era da hiperconexão e do julgamento público instantâneo. Líderes e organizações estão expostos não apenas aos holofotes da mídia e às lentes das redes sociais, mas também às percepções múltiplas de clientes, colaboradores, investidores, reguladores e da sociedade como um todo. A cada gesto, a cada omissão, constrói-se ou desconstrói-se a percepção de valor.

Nesse cenário, não basta ter um propósito bem formulado ou valores exibidos em murais e relatórios. É preciso fazer com que eles sejam praticados, nas relações e nas decisões diárias. O risco da incoerência passou a ser material: afeta a confiança, a reputação, o desempenho e o valor.

Além de coerência, é preciso consistência. Consistência é a capacidade de sustentar esse alinhamento com estabilidade e clareza ao longo do tempo. Uma

organização pode até agir de forma coerente em episódios pontuais, mas sem consistência, o valor percebido se fragiliza – e a confiança não se consolida.

O que muitos líderes ainda não percebem é que a comunicação não serve apenas para divulgar informações, regras e metas. É no processo comunicativo – palavras, símbolos, expressões e gestos – que o propósito

é internalizado, compartilhado e ativado. É por meio da comunicação que o valor se torna cultura e que a estratégia encontra caminhos reais para se realizar.

Nesse contexto, o papel do líder educador torna-se ainda mais relevante: não como aquele que dita normas, mas como quem modela condutas, traduz valores em comportamentos e sustenta conversas difíceis com coragem e escuta. A coerência não nasce do controle, mas da prática vivida com consistência e da clareza compartilhada – e isso é tarefa diária, paciente e pedagógica.

A COMUNICAÇÃO ENGAJA

A gestão por decreto – aquela que se impõe pelo poder da hierarquia – tem se mostrado cada vez menos eficaz. Especialmente as gerações mais jovens se negam a cumprir ordens que não façam sentido. Para que o trabalho flua e os resultados apareçam, é preciso mais do que uma ordem: é preciso engajamento.

É por meio da comunicação que o valor se torna cultura, que a estratégia acha caminhos para se realizar, que a governança e a transformação acontecem



Engajamento é o envolvimento emocional e intelectual de uma pessoa com o propósito, os valores e as atividades de uma organização, que se traduz em disposição genuína para contribuir com energia, criatividade e responsabilidade para o sucesso coletivo.

Colocar foco no engajamento faz toda a diferença, já que vários estudos confirmam que equipes altamente engajadas são significativamente mais produtivas (18%), mais rentáveis (23%), mais leais e, como consequência, geram percepções mais positivas e preferência dos clientes.

Apesar dessa constatação, dados recentes do *State of the Global Workplace 2025*, da Gallup, com base em respostas de mais de 200 mil profissionais em 160 países, revelam uma queda global no engajamento: apenas 21% das pessoas afirmam estar verdadeiramente engajadas em seu trabalho, enquanto 17% se dizem ativamente desengajadas e 62% a apenas “cumprindo tabela”. Essas condições resultam em perdas da ordem de centenas de bilhões de dólares por ano, além dos impactos na qualidade das relações e da saúde mental das pessoas – que representam a perda de um valor intangível ainda maior.

O principal motivo? A qualidade da convivência, que depende do estado emocional e da influência das lideranças. O engajamento dos gestores caiu em relação a 2024 – e a Gallup mostra que 70% da variação no engajamento das equipes depende da qualidade da liderança local.

Esse dado, por si só, levanta uma questão incômoda: quem engaja os líderes? Se os gestores estão des-

motivados e emocionalmente exaustos, é razoável supor que os líderes do líder – executivos seniores, conselhos e acionistas – também não estejam comunicando, apoiando ou inspirando como deveriam.

Estamos diante de um desafio possivelmente endêmico, agravado por um contexto novo e ainda pouco compreendido, em que faltam preparo, sensibilidade e consciência relacional em todos os níveis de liderança.

Segundo a Gallup, entre os cinco principais fatores de sofrimento no trabalho estão a ausência de comunicação clara, o sentimento de injustiça e a falta de apoio das lideranças. Não é o número de horas que adocece: é o que se vive nelas. Ouvi do empresário americano Bob Chapman certa vez que “a pessoa com quem você se relaciona no trabalho é mais importante para a sua saúde do que o seu médico de família”.

Pensando no aspecto da comunicação, costumo dizer que engajamento é a comunicação que deu certo. É o que acontece quando a mensagem chega, é compreendida e retorna em forma de presença, de resposta, de vínculo. O contrário do engajamento não é apenas a indiferença – é a ruptura do diálogo e a falência dos laços de confiança.

A COMUNICAÇÃO EDUCA

Antes de inspirar outros, o líder educador precisa olhar para si mesmo com honestidade: estou pronto para esse desafio? Que crenças do passado já não me servem mais? Como posso transformar muros de preconceito em janelas de conexão e aprendizado? Esse exercício de autodesenvolvimento é a

base para qualquer processo genuíno de formação e transformação. O líder educador começa por se comunicar consigo.

Em um mundo que muda mais rápido do que os manuais e as políticas podem acompanhar, liderar deixou de ser apenas decidir. É preciso ensinar – pelo exemplo, pela escuta, pela palavra e, principalmente, pelas escolhas.

A liderança educadora reconhece seu papel formativo: cultiva senso de direção, promove sentido, ativa valores e gera consciência coletiva sobre o que é certo fazer – mesmo quando é o caminho mais difícil. Não há cultura forte sem líderes que comuniquem com intenção pedagógica. Não há coerência sem líderes que personifiquem o que se espera dos outros.

Essa liderança não opera com fórmulas, mas com presença. Entende que comunicar é muito mais do que informar. É formar. Cada conversa, cada silêncio, cada gesto se transforma em linguagem – e toda linguagem ensina algo. Por isso, cuida da forma como conduz reuniões, oferece feedback, responde a conflitos e se coloca diante da incerteza.

Liderar, nesse cenário, não é alcançar um ideal perfeito, mas habitar conscientemente um estado de construção permanente. A liderança educadora reconhece que o “não sei” honesto – longe de ser um sinal de fraqueza – é um convite ao aprendizado conjunto. Um “não sei” que quer saber, que abre espaço para o diálogo, que compreende que o conhecimento é tecido na relação entre diferentes experiências e olhares.

Com até cinco gerações convivendo hoje no mesmo ambiente organizacional e um conjunto de stakeholders cada vez mais complexo, essa escuta ativa torna-se ainda mais desafiadora e necessária. Liderar é traduzir linguagens, decifrar histórias, conectar repertórios, educando e se permitir ser educado pela circunstância.

Não se trata de eliminar as imperfeições – trata-se de criar ambientes onde o aprendizado é contínuo, onde as falhas não deliberadas são vistas como parte do processo, e onde a comunicação genuína é o solo fértil para a confiança, a cultura e a inovação.

Se a liderança educadora atua como formadora de sentido e comportamento, a comunicação é o instrumento que materializa essa formação. Não se trata de um conjunto de mensagens bem alinhadas, mas de um processo vivo e contínuo de conexão, interpretação e transformação.

Comunicar para transformar exige consciência de que toda comunicação – ou a falta dela – modela a cultura organizacional. A forma como uma estratégia é apresentada, a abertura (ou não) para diferentes vozes, a maneira como se endereçam dúvidas, desacordos e aprendizados: tudo comunica. Tudo educa. Tudo deixa marcas.

Segundo a Teoria da Nova Comunicação de Gregory Bateson, comunicação é sinônimo de comportamento. Cada gesto, cada olhar, cada silêncio – tudo é comunicação. Não é possível “não comunicar”. A ausência comunica. O silêncio comunica. Como disse Ralph Waldo Emerson: “Suas

atitudes falam tão alto que eu não consigo ouvir o que você me diz”.

A COMUNICAÇÃO VIABILIZA A GOVERNANÇA (E A TRANSFORMAÇÃO)

Costuma-se pensar que governança tem a ver apenas com decisões. Mas decisões que não se traduzem em prática são apenas intenções. A melhor governança não se limita a decidir: assume a responsabilidade por criar as condições para que as decisões se concretizem.

Esse processo de refletir, deliberar e agir depende de um fluxo contínuo de comunicação: entre os membros do conselho, entre conselho e CEO, do CEO para a liderança e, dela, para todas as equipes. Quando há ruído, há desalinhamento. Quando há silenciamento, há desengajamento. Quando há coerência comunicacional, há direção, clareza e confiança.

Assim, a comunicação é a corrente que mantém a governança viva. Sem ela, o “parecer” se distancia do “ser” – e a cultura entra em dissonância.

Entre os mecanismos que tornam a comunicação uma alavanca concreta de transformação, destacam-se:

- > A construção de uma história compartilhada, e não imposta.
- > A prática intencional da escuta ativa.
- > O uso consciente de perguntas abertas e construtivas.
- > A criação de rituais de comunicação vivos e acessíveis.

Além disso, a comunicação como alavanca de transformação pressupõe a coragem para manter conversas difíceis – aquelas em que valores são postos à prova, expectativas são realinhadas e vulnerabilidades são reconhecidas. O silêncio diante do erro comunica tão fortemente quanto a palavra – e, muitas vezes, de maneira mais nociva.

Liderar a comunicação, portanto, é liderar o ambiente. É reconhecer que confiança não nasce de slogans, mas do esforço cotidiano para integrar discurso, decisão e comportamento.

MAIS DO QUE UM IDEAL, a liderança educadora, ou coaching-e-comunicação, é um compromisso com a prática coerente, a escuta verdadeira e, portanto, com a comunicação.

Assim, em um mundo cada vez mais exigente, exposto, interdependente e complexo, liderar é educar e também é comunicar com presença. Eu me refiro a comunicar não só por meio de palavras, mas de comportamentos consistentes, de perguntas que despertam e de silêncios que acolhem. ∞



VANIA BUENO

Autora, professora, membro do Capitalismo Consciente e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

BENCHMARKING ATD 2025

DESENVOLVER TALENTOS DEPENDE DE LÍDERES QUE INSPIRAM, ACOLHEM E PERSONALIZAM

Confira 15 lições-chave para os líderes educadores selecionadas na principal conferência de treinamento e desenvolvimento do mundo

Curadoria HSM + Cobertura HSM Management



Em sua 80ª edição, em maio de 2025, a conferência global da Association for Talent Development (ATD) mostrou que o desenvolvimento dos colaboradores não cabe mais em moldes pré-fabricados e que, por isso, depende cada vez mais da liderança. Como esse evento anual tem servido como termômetro das principais transformações no universo de treinamento e desenvolvimento (T&D), é significativa sua confirmação de que o líder do futuro é, antes de tudo, um educador. Por quê? Ele tem consciência de que transformar pessoas é o único modo de transformar organizações.

Uma conclusão do evento é que o desafio de se tornar esse líder passa por mudar a agenda para incluir um novo hábito: o de dedicar tempo e energia para inspirar e acolher os colaboradores e se relacionar com eles (pelo menos com os reportes diretos) de maneira minimamente personalizada em vez de se apoiar em padrões. Confira os principais insights:

I – PERTENCIMENTO DEVE SER O PONTO DE PARTIDA

Em um mundo em que as relações são cada vez mais líquidas e a saúde social se torna preocupante, a construção do “senso de pertencimento” se torna a nova prioridade estratégica das organizações que querem aprender constantemente. Entre as vozes que proclamaram isso no ATD 2025 esteve a de Wendy Gates Corbett, professora de liderança na Duke University (EUA) e autora do best-seller *The Energy of Belonging*, que lista 75 ideias para amplificar esse sentimento. Corbett é a criadora de um framework para fazer crescer essa energia do pertencimento em uma organização.

Explica-se a importância disso: sentir-se pertencendo a um grupo social – uma organização, nesse caso – faz as pessoas se sentirem respeitadas, seguras e conectadas. “E isso muda tudo: o engajamento cresce, a criatividade floresce e a produtividade é consequência”, como relata Poliana Reis Abreu, diretora de marketing e conteúdo de HSM, Singularity Brazil e Learning Village que integrou a cobertura do ATD 2025. Ou seja, criar um ambiente que pareça uma comunidade é a nova base para negócios de sucesso.

2 – TODOS OS MOVIMENTOS PRECISAM SER DE DENTRO PARA FORA

Se os líderes forem movidos por energias, são cinco as energias que os movem: propósito, sabedoria, mindset de crescimento, amor e autorrealização. Essa é a crença que Hitendra Wadhwa, empresário e professor na Columbia Business School (EUA), que ele dividiu no ATD 2025, e que pode ser extrapolada para os movimentos da gestão em geral, incluindo os da educação.

Ana Caroline Olinda Ribeiro, consultora na HSM de educação corporativa que participou da cobertura do evento, concorda: “Aprender para atingir a alta performance não é uma questão de técnica, mas de essência”. Em outras palavras, o estado da alta performance é alcançável com treinamento, mas ele começa com autoconsciência.

3 - PRIMEIRO VEM A PRÁTICA, DEPOIS A TEORIA

Karl Kapp, especialista em tecnologia educacional, consultor e professor na Commonwealth University Bloomsburg, da University of Pennsylvania

(EUA), tem dado um recado insistente aos profissionais de educação corporativa: é hora de adotar o modelo “action-first learning”, que inverte a lógica tradicional de aprendizagem. Em vez de as pessoas começarem a aprender pela teoria em qualquer tema, uma ação significativa pode ser um início muito mais efetivo. A ação pode ser um desafio prático, seguido de uma reflexão estruturada (aí sim com teoria) e de conexão com o cotidiano. “Se queremos mudança real, precisamos de prática real”, concordou Olinda Ribeiro. O conceito “ação-reflexão-ação”, também conhecido como “práxis”, está presente, por exemplo, na obra do educador Paulo Freire, de Harvard.

4 - DANDO AUTONOMIA EMVEZ DE TENTAR CONTROLAR

O consultor Seth Godin, autor de best-sellers como *A Vaca Roxa*, *Tribos* e *Marketing de Permissão*, advogou em sua palestra que o bom trabalho nasce da autonomia e do respeito. Portanto, o líder que quer educar para o bom trabalho precisa prover essas condições, abrindo mão de prática mais usual, que é a de tentar controlar.

O bom trabalho nasce da autonomia e do respeito. O líder que quer educar para o bom trabalho precisa prover essas condições, abrindo mão de prática mais usual, que é a de tentar controlar

5 - “KOKOROZASHI” COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Um dos insights mais interessantes veio do Japão. Tadahiro Wakasugi, professor e diretor da Globis University, apresentou o conceito de “kokorozashi”, que une paixão individual com propósito coletivo, algo bastante presente em empresas centenárias. Para isso ser possível, os gestores dessas empresas cultivam compaixão, disse, e em três direções: com seus colaboradores, com seus clientes e com a sociedade. “Liderar com compaixão é liderar com visão de futuro”, sintetizou Poliana Abreu.

Assim, para Abreu, “as empresas de futuro não serão apenas inovadoras; elas serão gentis. E não apenas buscarão ser lucrativas, mas significativas”.

6 - NINGUÉM APRENDE SEM FRICÇÃO

A provocação da especialista em tecnologia educacional Nidhi Sachdeva foi desconfortável – e, por isso mesmo, poderosa. “Você quer aprender com facilidade ou aprender de verdade?”, ela provocou no palco do ATD 2025. Ao apresentar o conceito de “dificuldades desejáveis”, Sachdeva mostrou que a aprendizagem eficaz envolve esforço, recuperação ativa e estímulos variados. “Desconforto gera memória”, concordou Olinda Ribeiro.

7 - ERRAR É NECESSÁRIO – E PODE SER “INCENTIVADO”

Errar pode ser muito mais estratégico do que você imagina. Amy Edmondson, referência mundial em segurança psicológica, reforçou essa mensagem, apoiada em um modelo que classifica os erros em três tipos: evitáveis, complexos e inteligentes. O último é extremamente importante para aprender e para inovar. Caroline Verre, gerente de conteúdo da HSM, da Singularity

Brazil e do Learning Village que participou da cobertura, destacou: “Isso explica por que ambientes onde é seguro errar são também os mais férteis em criações”.

8 - QUATRO LIÇÕES DE UMA ATLETA EXCEPCIONAL: SIMONE BILES

Considerada por muitos a maior ginasta da história, e certamente a maior rival da brasileira Rebeca Andrade, Simone Biles emocionou o público da ATD 2025 ao compartilhar as lições que tem aprendido na vida – e o modo como as aprendeu. Entre os muitos ensinamentos, destacaram-se: ser sempre autêntica (o que significa aceitar a própria vulnerabilidade), respeitar o ritmo dos outros, ter coragem para inovar e cuidar da saúde mental como rotina. “A meu ver, Biles nos mostrou que a verdadeira força está na vulnerabilidade”, disse Verre.

9 - A HORA E A VEZ DAS HABILIDADES

O modelo “organizações baseadas em habilidades” (SBOs, na sigla em inglês) apareceu em diversas sessões como o novo paradigma para gestão de talentos. Resumidamente, é um modelo que distribuiu as atividades não para cargos, mas para pessoas com as habilidades necessárias para cumpri-las. “É o fim das caixinhas do organograma e o início da fluidez organizacional”, afirmou Verre. Organizações que estão adotando esse modelo tendem a ter, como disse ela, maior velocidade de aprendizado e adaptação – e também maiores níveis de engajamento.

Como a gestora da HSM conferiu no ATD 2025, a implementação do modelo em uma empresa inclui pré-requisitos como: exercícios adaptáveis para prática de habilidades em contextos reais, geração automática de trilhas de aprendizagem personalizadas e de academias

de produtos. Para isso, é crucial o bom uso dos dados e da tecnologia da informação (TI), capazes de identificar e oferecer, assim, caminhos de desenvolvimento de habilidades que sejam alinhados com as funções estratégicas. Segundo Verre, ficou claro que a análise simplificada de dados é o que permite mensurar o impacto dos programas de aprendizagem e garantir o suporte necessário para a consolidação da cultura orientada por habilidades dentro das empresas.

IO - VALE A PENA PERSONALIZAR – COM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Tony Jones, cofundador da Creative AI Academy (EUA), levou um dado talvez chocante ao palco da ATD 2025: embora 93% dos líderes acreditem na importância da personalização da aprendizagem, apenas 15% das empresas a praticam. Ele advoga que a inteligência artificial pode ser utilizada como uma aliada para fechar esse gap, uma vez que consegue oferecer trilhas adaptáveis e insights personalizados. “A IA pode ser mentora, se usada com sabedoria”, concordou Olinda Ribeiro.

II - CRIATIVIDADE É ESSENCIAL

Resumindo uma série de palestras, a consultora da HSM Olinda Ribeiro garantiu: “criar é uma competência imprescindível – e treinável”. Britt Andreatta, CEO da Brain Aware Training, detalhou isso com uma lista de cinco estratégias para treinar a criatividade: diversidade cognitiva, alocação

A autenticidade é relevante no ambiente de trabalho. Mas estamos preparados para liderar com autenticidade ou vamos tratar isso só como uma escolha de estilo?

correta de talentos, segurança psicológica, jogos de lógica e pensamento adaptativo.

12 - LIDERANÇA TEM A VER COM O IMPACTO CAUSADO

Evvy Poumpouras, ex-agente do serviço secreto do governo dos Estados Unidos, chamou a atenção da plateia do ATD 2025 para um ponto cego comum nas empresas: os líderes não sabem como são percebidos pelos liderados nem o impacto que causam neles. Deveriam preocupar-se em saber. Na visão dela, “projetar segurança é importante para todo líder, mas perceber o impacto que causa é o que constrói confiança genuína.” E, como sabemos, construir confiança é cada vez mais importante, certo?

13 - AUTENTICIDADE É DIFERENCIAL COMPETITIVO

Simone Biles e muitos palestrantes da ATD 2025 reforçaram a relevância da autenticidade no ambiente de trabalho que precisa aprender sempre – em oposição a um modelo que até há pouco tempo privilegiava as máscaras sociais.

Porém, em cima dessa constatação, Poliana Abreu fez uma provocação: “Estaremos mesmo preparados para liderar com autenticidade ou vamos tratar isso só como mais uma escolha de estilo de liderança?”. Em sua visão, autenticidade conecta e, assim, é um diferencial competitivo em um mundo sedento por conexão verdadeira. “Em muitos casos, será preciso ter coragem para ser autêntico.”

14 - SETE PERGUNTAS PARA ALCANÇAR OBJETIVOS AMBICIOSOS

Na palestra de Lisa McCarthy, cofundadora e CEO do Fast Forward Group, foram lançadas sete ques-

tões para alcançar objetivos profissionais ambiciosos. Caroline Verre contou quais são elas:

- 1) Pelo que você é reconhecido?
- 2) Quais foram seus resultados profissionais?
- 3) Como é a cultura do seu time?
- 4) Como você cresceu e evoluiu?
- 5) Quais foram seus resultados pessoais?
- 6) Qual seu olhar para a vida?
- 7) Como estão suas relações importantes?

A pegadinha? Não basta responder a essas perguntas; você tem de compartilhar as respostas constantemente com o time. Só assim, observou McCarthy, dá para transformar visão em ação e inspirar resultados.

15 -A INCERTEZA FAZ A LIDERANÇA EDUCADORA SER PRIORIZADA

Mais que um evento, a ATD 2025 foi um chamado aos líderes, segundo a equipe HSM que o cobriu. Educar não mais diz respeito só ao RH. A figura do líder educador, implícita ou explicitamente, ganhou centralidade em um cenário de incerteza e mudança constante que requer movimentos contínuos de aprendizado e adaptação. E caso tenha restado alguma dúvida, os líderes educam inspirando pessoas e equipes, transformando ambientes e moldando culturas organizacionais. ∞



POLIANA ABREU
diretora de marketing e conteúdo na HSM,
Singularity Brazil e Learning Village



CAROLINE VERRE
gerente de conteúdo na HSM,
Singularity Brazil e Learning Village



ANA CAROLINE OLINDA RIBEIRO
consultora na HSM de educação
corporativa

DIRETAS E INDIRETAS

MIGUEL SETAS | MOTIVA

TODO LÍDER DEVE EDUCAR PARA A INTEGRALIDADE

Isso significa fazer as pessoas aprenderem a conciliar o lado racional e o emocional, o tangível e o intangível

| POR HADIJA LEAL E MARIANA CHAGAS*



O profissional dos dias de hoje está bem distante daquele que costumávamos ter como referência. E uma das principais razões para isso é que, em tempos passados, acreditávamos que era preciso separar o lado racional do lado emocional. Atualmente, essa expectativa está dando lugar a outra, bem distinta. Aos poucos, o profissional de referência é o que concilia o tangível e o intangível nos negócios – entendendo-se como tangíveis a satisfação do cliente, a geração de lucros para a empresa ou as metas que precisam ser alcançadas e, como intangível, tudo relativo à conexão com o espiritual e transcendências para estar mais aberto ao mundo.

Essa foi uma das principais reflexões que o português Miguel Setas, CEO da Motiva, ex-grupo CCR, “abrasileirado” há 13 anos, dividiu com o CEO da HSM, Reynaldo Gama, no podcast “Jornada Empresarial” [*leia a respeito no final da seção*]. Enquanto muitos olham para a era digital, ou a era da inteligência artificial, o foco de Setas repousa sobre o que ele chama de “era da integralidade”, cujos princípios-chave são três: (1) somos uma única pessoa em todas as esferas da vida, (2) não faz nenhum sentido apagar nossa humanidade para se tornar um profissional de excelência e (3) a autenticidade é a chave para o sucesso em qualquer das esferas.

Na conversa, Setas introduziu um conceito relativamente novo na gestão: é preciso ser avançado no “feelset” tanto quanto no “mindset”. “Feelset” é o conjunto de sentimentos que influenciam nossas ações e decisões. Talvez você não tenha se dado conta, mas ele já é presente em seu dia a dia. Imagine que você precisa tomar

uma decisão importante no trabalho. Como, no momento inicial, a razão não está ativa e a intuição se revela. (Sim, aquele frio na barriga que sentimos é a nossa intuição manifestando-se.) E para ter um feelset avançado, o caminho é o do autoconhecimento.

Autor do livro *Gigante pela Própria Natureza – Como lideranças que vão além do ESG podem tornar o Brasil a superpotência ecológica do mundo*, Setas compara a jornada de autoconhecimento ao ato de descascar uma cebola. Devemos arranjar tempo para a reflexão e descobrir a nós mesmos e ao propósito de nossa existência.

Além do conhecimento de si, cada pessoa necessita do conhecimento de laços de confiança e colaboração para ter um feelset adequado, conforme o executivo. Aliás, algumas perguntas feitas durante o episódio levam a isso no âmbito profissional:

- Quem é a pessoa que você aciona quando precisa resolver um problema?
- Quem é a pessoa com quem você consegue desabafar?
- Quem é, de outra área, que sempre consegue te auxiliar?

Inusitado, Setas compara liderar a cozinhar, uma vez que ambas as ações exigem sensibilidade para escolher elementos diversos e combiná-los. Também isso tem a ver com integridade, mas só é possível se os líderes se lembrarem de não focar o desenvolvimento dos gaps de cada pessoa e sim as qualidades únicas de sua essência. Segundo ele, é esse foco que faz um time fluir, dando-lhe leveza, energia e protagonismo. Para o CEO do CCR, inclusive, a diversidade do Brasil, com mais de 300 etnias, pode ser uma vantagem das empresas – ao menos para as que conseguirem entender os outros com escuta e respeito, “e negociar com cada um deles”.

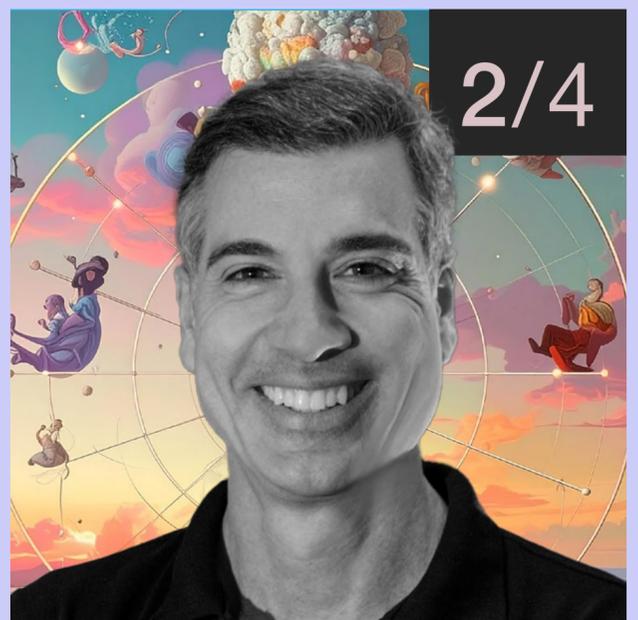
De onde vem tudo isso? Uma parte deve vir dos livros, já que Setas lê muito, de Clarice Lispector à filosofia da sociedade líquida.

ANDRÉ TURQUETTO | VELOE

É PRECISO PRATICAR O TRIPÉ “PROPÓSITO, CULTURA INCLUSIVA E AGILIDADE”

Tudo depende de o líder colocar o humano antes do profissional e educar com ações corajosas

| POR BRUNNO SANT ANNA DE FARIA
E ANA KAROLINE MOREIRA*



Que pilares sustentam o crescimento de uma empresa? Com experiência focada em marketing e transformação digital, André Turquetto, CEO da Veloe, defendeu a Reynaldo Gama no podcast “Jornada Empresarial” [*leia a respeito no final da seção*] que companhias só crescem de modo sustentável quando têm propósito claro, cultura inclusiva e agilidade para inovar e se reinventar.

No entanto, esse tripé da reinvenção, segundo Turquetto, tem pré-requisitos que dependem de um exercício corajoso de liderança: a construção de um ambiente de segurança psicológica (onde escuta ativa, empatia e confiança são essenciais) é o primeiro dos pré-requisitos; a disposição do líder de “remover obstáculos para que os outros possam crescer” é o segundo; o fato de o líder colocar o ser humano antes do profissional é o terceiro.

É esse estilo uma gestão que tem, segundo Turquetto, reinventado não apenas a Veloe como também a forma de pensar mobilidade no Brasil. É algo mais fácil de falar do que de fazer? Sim, sem dúvida. Nenhum dos três pontos elencados é trivial – pelo contrário, todos trombam de frente com o arquétipo tradicional da liderança corporativa, que é o de comando-e-controle.

O comando-e-controle talvez comece a perder força na disputa com o propósito de (re)inventar o futuro, sabendo que, para chegar a ele é preciso primeiro ouvir o presente. O entendimento do que reinventar não se mostra crucial; não é instalar um novo sistema de cima para baixo. E o que é reinventar? Acima de tudo,

é mudar o jeito de pensar. Na Veloe, a automatização da análise de contestações de cobrança – que representavam 80% dos chamados da central de atendimento – poderia ser vista como apenas um novo sistema por quem olha de fora, mas ela veio de uma equipe que pensa com dados, velocidade e intenção para oferecer menos atrito e maior satisfação aos clientes. E isso tem a ver com o tripé de propósito, cultura e agilidade, apoiado por uma liderança corajosa. Resultado? O cliente tem de esperar menos pela resposta e os custos caíram em mais de 70%.

EDUCAR POR MEIO DE AÇÕES CORAJOSAS

A Veloe quer ir além dos tags de pedágios. André Turquetto deixou clara a meta da empresa no podcast “Jornada Empresarial”: facilitar o ir-e-vir das pessoas, tornando-o fluido e sem atritos, o que se consegue com a integração de serviços de mobilidade urbanos, apps, pagamentos por aproximação e outras soluções digitais. Esse é o conceito “mobilidade como serviço”, que já é uma realidade em outras partes do mundo, e é um desafio da Veloe a si mesma. E isso exige da liderança uma coragem que acaba por educar a todos, e que se revela em duas ações:

Garagem Veloe. Ainda são poucas as empresas que têm coragem de desafiar seus modelos de negócio, concorda? A Veloe criou um espaço para isso, chamado “Garagem Veloe”. Mais que um laboratório de inovação, é um campo de testes para reinventar a mobilidade como um todo. Alguém duvida que apoiar os erros próprios da inovação, ainda mais quando são frequentes em um setor que muda antes de se poder compreender a mudança, exige uma grande dose de coragem?

Diversidade estratégica – inclusive na liderança. “Inovação só acontece com diversidade” poderia ser o slogan de uma campanha de marketing, mas, na Veloe, ele se materializa no dia a dia, de acordo com Turquetto. A liderança da empresa reflete o Brasil plural: mulheres, pessoas negras, LGBTI+ e profissionais com deficiência fazem parte das mesas de decisão. “Inclusão, na Veloe, não é pauta de RH – é estratégia de negócio”, disse Turquetto.

PIERRE MANTOVANI | OMELETE COMPANY

A MISSÃO FUNDAMENTAL DO LÍDER É ENSINAR A EXECUTAR SONHOS

E que estes sejam tão ambiciosos quanto criar um ecossistema de entretenimento com parceiros e atuação global

| POR GABRIEL ANDRADE E RAFAEL ANDRADE*



“O que faz a diferença não é sonhar, mas executar. Somos os maiores executores de sonhos; isso sim nos torna diferentes de todo mundo.” Com essa frase, Pierre Mantovani, CEO da Omelete Company, já revela o que tem sido sua principal lição como líder. E ele sabe do que está falando: Mantovani é criador da CCXP, a Comic Con Experience, hoje o maior evento de cultura pop do mundo, com mais de 25 milhões de fãs. Mantovani compartilhou sua trajetória e visão empreendedora que transformaram um projeto paralelo em um ecossistema global de entretenimento com Reynaldo Gama no podcast “Jornada Empresarial”.

A Omelete Company pode inspirar muitas empresas, como a prova de que é possível criar conexões genuínas com o público, transformando fãs em clientes apaixonados. Mas como isso foi possível? Segundo Mantovani, seguindo na contramão do tradicional. Ele e seus sócios mostraram que sonho, paixão e autenticidade podem, sim, gerar um negócio de sucesso. Desde a primeira edição da CCXP, o sucesso mostrou sua cara: o evento reuniu 100 mil visitantes.

Pouca gente não conhece a Omelete hoje; é raro encontrar alguém que nunca tenha feito uma pesquisa no omelete.com.br. Foi um sonho nascido em junho de 2000 dentro da agência de publicidade de Mantovani como um portal de conteúdo sobre quadrinhos, filmes, séries e cultura pop. Mantovani, ele mesmo, só passou a se dedicar 100% a esse sonho em 2010, expandindo-o para eventos, e-commerce etc., e ajudando a consolidar o ecossistema no setor. Uma tônica desde o início foi a valorização das parcerias – e o prazer genuíno de compartilhar as conquistas com os parceiros.

UM SONHO ATRÁS DO OUTRO

Com seu exemplo, Mantovani tem ensinado muita gente a sonhar, mas, principalmente, a executar sonhos. Engenheiro eletricista de formação, é disciplinado e adepto de rotinas, e destaca a organização como crucial para conseguir crescer. O caminho da execução também é facilitado pelo medo saudável e pelo respeito (e estudo) de quem veio antes, como no caso de Roberto Medina (Rock in Rio) e Fernando Luiz Alterio (Time for Fun - T4F).

“Gosto de ter medo até onde ele me faz ter mais atenção, não o medo que reprime. E sempre respeito quem veio antes, como Rock in Rio e Time For Fun (T4F), no meu setor”

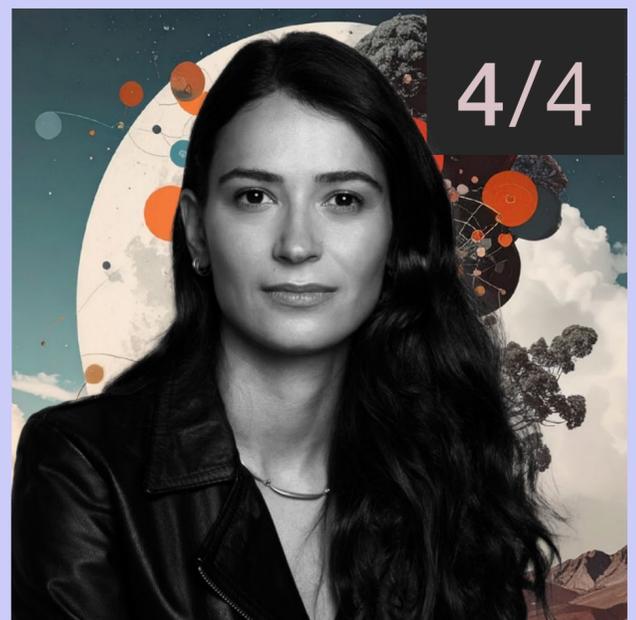
Eis alguns sonhos executados por Mantovani:

- **CCXP.** Todo ano, a nova CCXP é um sonho a executar para Mantovani. Pode ser com uma sede internacional, como já foi na Alemanha e no México, ou no Brasil mesmo. Em dezembro de 2025, acontecerá no Brasil, com expectativa de receber 90 mil pessoas. Já há negociações para levar a CCXP à Ásia.
- **Gamescom & cia.** O maior evento de jogos eletrônicos do mundo, que acontece na Alemanha, teve sua primeira versão latino-americana em 2024 pelas mãos de Mantovani, atraindo mais de 300 mil visitantes de 120 países. Entendendo a força do mercado de games, que hoje supera a receita combinada da indústria musical e cinematográfica, a Omelete Company tem mais negócios na área, como o streamer Gaules, conhecido por suas transmissões de Counter-Strike e outros esportes eletrônicos – que geram mais de três horas de consumo de conteúdo por dia.
- **Anime Friends.** Em 2025, Mantovani assumiu o leme desse que é o maior evento de cultura pop oriental da América Latina.
- **Paixões viram negócios.** O making-of do filme *O Auto da Compadecida 2* entra na lista, assim como negócios de café e música.

SILVIA PENNA | UBER BRASIL

PARA EDUCAR, O LÍDER TEM DE SABER DIALOGAR

Valorizar as contribuições dadas pelos funcionários, construindo um ambiente de confiança, é parte dessa habilidade | POR CAROLINA BEHRENSMANN DA SILVA E GUILHERME APARECIDO*



Com formação em engenharia civil e uma carreira iniciada na construção civil, Silvia Penna talvez não fosse apontada como uma liderança especialmente aberta ao diálogo, do tipo que valoriza as contribuições de suas equipes e que promove um ambiente de confiança com empatia e transparência. Mas hoje no cargo de CEO da Uber no Brasil, Penna disse a Reynaldo Gama no podcast “Jornada Empresarial” que foi justamente o olhar analítico, somado à navegação entre diferentes áreas de atividade, que a ajudaram a construir uma liderança que dialoga e é carregada de propósito.

Penna relembrou sua jornada e o ponto de virada: apreciadora da parte técnica e de análise, passou por diversas consultorias em sua carreira, até o dia que se percebeu energizada pelo modelo disruptivo da Uber, ainda no começo da operação no Brasil. “Eu me encantei com a possibilidade de geração de renda e com o impacto que aquilo teria na mobilidade das cidades”, contou a Gama.

Então, ela foi trabalhar na empresa e se deu conta de que, embora a Uber trabalhe com uma enorme quantidade de dados, nem tudo pode ser baseado em números. “Um chefe me falou uma coisa que nunca esqueci: uma decisão difícil só é difícil porque não tem resposta certa”, compartilhou. A inexistência de respostas certas reforçou seu aprendizado de que dados, por mais abundantes e precisos que sejam (como na Uber), precisam ser combinados com intuição – como o feeling que complementa o mindset analítico, complementou Gama. E o que potencializa a intuição? Diferentes diálogos.

Entre as decisões mais e menos difíceis que a Uber vem tomando no Brasil está, por exemplo, a expansão com “tropicalização”,



que é a adaptação ao contexto local. Como o brasileiro, segundo a CEO, tem mais sensibilidade a preço e busca agilidade, a empresa foi motivada a desenvolver aqui soluções como o Uber X, que é um tipo de carro de aplicativo mais barato, e o Uber Moto. Prova do acerto? Segundo a executiva, 92% da população brasileira com mais de 15 anos já fez pelo menos uma viagem com a marca Uber.

Outras das decisões mais e menos difíceis da Uber no Brasil são as mudanças no processo de contratação de pessoas. Segundo ela, a empresa tem deixado de lado a burocracia em relação à formação acadêmica tradicional para cargos analíticos, apostando mais em testes práticos e análise de competências. Penna diz que esses “olhares de fora”, mais diversos, têm conseguido contribuir para a solidificação da Uber no País.

Os diálogos praticados e incentivados por Penna também ajudam a desenvolver outros pontos que a líder considera essenciais atualmente: resiliência e inovação como habilidades, e uma cultura forte.

*Carolina Behrensmann da Silva e Guilherme Aparecido são alunos do curso de jornalismo da Universidade Anhembi-Morumbi e fizeram este texto para o Lab Jornalismo criado por UAM e HSM.

“Dados precisam ser combinados com intuição até em uma empresa rica em dados como a Uber. Isso porque muitas decisões não têm respostas certas”

SAIBA MAIS SOBRE O PODCAST “JORNADA EMPRESARIAL”

Parceria entre a HSM e a rádio *Alpha FM* (101.7 de São Paulo), o podcast explora a gestão e liderança dos presidentes de empresas brasileiras sob uma perspectiva mais humana e pessoal, com apresentação de Reynaldo Gama, CEO da HSM. Essas conversas entre presidentes podem ser conferidas no canal de YouTube da rádio.



CONTAGEM REGRESSIVA COM HERMINIA IBARRA | HIGHLIGHTS



“O LÍDER COMO COACH” – UM FRAMEWORK

Está na hora de os gestores adotarem o novo estilo de liderança | por REDAÇÃO HSM MANAGEMENT

Cada vez mais empresas estão esperando que seus líderes incentivem o desenvolvimento dos funcionários fazendo perguntas e oferecendo apoio e orientação, em vez de dar ordens e fazer julgamentos. Herminia Ibarra, professora e pesquisadora da London Business School, propôs na *Harvard Business Review*, em parceria com Anne Scoular, de Oxford, um modelo de coaching para esses líderes que tem quatro etapas, batizado de GROW, cujos highlights são apresentados a seguir na forma de perguntas e respostas. “GROW” é o acrônimo em inglês de objetivo, realidade, opções e vontade (goal, reality, options,

5 | **Você escreveu um artigo sobre a importância de todo líder ser um coach para seus subordinados hoje em dia, o que nos remeteu à liderança coaching-e-comunicação em vez do estilo comando-e-controle. O que significa coaching nesse contexto? É similar aos esforços de consultores contratados para ajudar executivos a desenvolver habilidades pessoais e profissionais?**

Não. O esforço dos coaches tradicionais é importante e, às vezes, vital, mas é temporário e executado por pessoas de fora da organização. O coaching de que falei é do tipo que cria uma verdadeira organização que aprende, no conceito de Peter Senge, contínuo e executado por aqueles de dentro. Trata-se de um trabalho que todos os gestores devem realizar com todos os seus funcionários o tempo todo, de maneiras que ajudem a definir a cultura da organização e a promover sua missão.

Enquanto o coach tradicional ajuda as pessoas a desenvolverem habilidades e o líder tradicional divide conhecimento com pessoas menos experientes ou menos seniores, o gestor-coach eficaz tem pelo menos três diferenciais: ele, ou ela, faz perguntas em vez de dar respostas, apoia os funcionários em vez de avaliá-los e facilita seu desenvolvimento em vez de dizer o que precisam fazer.

A definição de “coaching qualificado” de Sir John Whitmore [pioneiro do coaching que escreveu Coa-

ching for Performance, falecido em 2017] nos permite entender bem a essência desse coaching da liderança: envolve “liberar o potencial das pessoas para maximizar o desempenho delas”. Os melhores gestores-coaches dominam um processo que tem duas partes: (1) transmitir conhecimento e (2) ajudar os outros a desenvolver conhecimento por si mesmos. E conseguem fazer as duas coisas com maestria em diferentes situações.

4 | Há 25 anos, a *Harvard Business Review* publicou um estudo sobre estilos de liderança do Daniel Goleman, pai da inteligência emocional, mostrando que o estilo do tipo coach era o menos apreciado pelos gestores. Por quê? Você acha que continua igual? Sim, e a razão alegada para não gostarem da ideia era a de que não tinham tempo para o trabalho lento e tedioso de ensinar as pessoas e ajudá-las a crescer.

A maioria dos líderes continua a resistir a fazer coaching – e, se puderem escolher, nem mesmo tentam. “Estou muito ocupado”, dirão. “Este não é o melhor uso do meu tempo”, argumentarão. Outra desculpa frequente é “as pessoas com quem estou encarregado não são treináveis”.

Não é difícil entender a resistência: para líderes acostumados a lidar com problemas de desempenho dizendo às pessoas o que fazer, uma abordagem de

coaching muitas vezes parece “suave” demais. E tende a deixá-los psicologicamente desconfortáveis, pois os priva de sua ferramenta de gestão mais familiar, que é afirmar sua autoridade”.

Mas, se você quer saber, a situação hoje às vezes é ainda pior. Mesmo não entusiasmados com coaching, a maioria dos gestores acredita ser muito boa nisso. Houve um estudo em que 3.761 executivos avaliaram suas próprias habilidades de coaching e, em seguida, tiveram suas autoavaliações comparadas com as feitas por seus subordinados. Os resultados? Vinte e quatro por cento dos executivos superestimaram significativamente suas habilidades, classificando-se como acima da média, enquanto seus subordinados os classificaram no terço inferior do grupo. Em outras palavras, você, líder, pode ser um coach muito pior do que imaginava.

3 | A seu ver, onde está o problema?

Em um de meus cursos para executivos, fiz um experimento. Os participantes receberam um estudo de caso de um funcionário que cometeu erros primários. E foram convocados a decidir se demitiam um determinado subordinado com desempenho inadequado ou o orientavam para melhorar. Detalhe: no estudo de caso, o gerente contribuiu para os erros, ignorando-os ou microgerenciando-os. Nove entre dez executivos decidiam orientar o subordinado, mas, quando solici-

tados a encenar uma conversa de coaching com ele, deixavam muito a desejar. Em vez de “perguntarem e ouvirem”, como sabiam que deviam fazer, eles já haviam decidido o caminho a seguir antes mesmo de começarem a conversa. Seus esforços para orientar normalmente consistiam apenas em tentar chegar a um acordo sobre o que já haviam decidido. Isso não é coaching de verdade – e, para surpresa de ninguém, não funciona bem.

2 | **Você está falando de um modo mais sutil de comando-e-controle, mas que é comando-e-controle, que é dizer aos outros o que fazer. Qual seria a melhor alternativa a isso?** Uma das melhores maneiras de aprimorar o coaching não diretivo é tentar conversar usando o framework GROW, criado na década de 1980 por Sir John Whitmore e outros. O GROW envolve quatro etapas de ação e é fácil de entender conceitualmente, mas não é necessariamente fácil de praticar. Ele exige que o líder se treine para pensar de novas maneiras sobre qual é o seu papel e valor como líder. As quatro etapas de ação são estas:

Objetivo. Ao começar a discutir um tópico com alguém que está treinando, o líder deve perguntar o que ele deseja realizar agora. Veja bem: não é para perguntar quais são os objetivos dele para o projeto, seu trabalho ou seu papel na organização, mas o que ele espera obter dessa troca específica.

Realidade. Com o objetivo da conversa definido, passa-se a fazer perguntas baseadas em “o quê”, “quando”, “onde” e “quem”. Cada uma delas força a pessoa a se concentrar em fatos reais específicos, tornando a conversa realista e construtiva. Note que não incluímos o “por quê” e foi uma omissão proposital – o “por quê” exige que as pessoas explorem razões e motivações (e julgamentos, portanto) em vez de fatos, o que pode ser contraproducente. Um exemplo de boa pergunta é “Quais são os principais pontos que precisamos saber?”. Se o funcionário se perder em divagações, os dois – líder e liderado – sabem que devem engajar-se com o problema com nova energia e uma nova perspectiva. O trabalho do líder aqui é apenas levantar as perguntas certas e, em seguida, sair do caminho.

Opções. Quando uma pessoa procura um líder para coaching, muitas vezes é porque estão se sentindo aprisionadas, imobilizadas. “Não há nada que eu possa fazer”, podem dizer. Ou “Só tenho uma opção real”. Ou “Estou dividido entre A e B”. Nesse ponto, a tarefa do líder é ajudá-la a pensar de maneira mais ampla e profunda. Para ampliar a conversa, às vezes basta perguntar algo tão simples como “Se você tivesse uma varinha mágica, o que faria?”. Você ficaria surpreso com o quão libertadora muitas pessoas acham essa pergunta – e com a rapidez com que começam a pensar de manei-

ras novas e produtivas. Depois que seu treinando ampliar sua perspectiva e descobrir novas opções, seu trabalho é incentivá-lo a aprofundar seu pensamento, talvez encorajando-o a explorar as vantagens, as desvantagens e os riscos de cada opção.

Vontade. Essa etapa tem duas partes, cada uma envolvendo um sentido diferente da palavra vontade. Na primeira parte, o líder pergunta: “O que você fará?”. Isso incentiva a pessoa que está sendo orientada a revisar o plano de ação específico que emergiu da conversa. Se a conversa correr bem, ela terá uma noção clara do que é esse plano. Caso contrário, o líder precisará voltar às etapas anteriores do processo GROW e ajudá-la a definir como atacará o problema. A segunda parte envolve perguntar à pessoa sobre sua vontade de agir em uma escala de 1 a 10. Se a resposta for 8 ou mais, provavelmente está motivada o suficiente para prosseguir. Se a resposta for 7 ou menos, provavelmente não o fará. Nesse caso, o líder precisa voltar às etapas anteriores do processo, em um esforço para chegar a uma solução que a leve a agir.

1 | **Você diria que educar, que é o verbo do coaching, é uma habilidade gerencial especialmente importante nos tempos atuais?**

Os gestores do século 21 simplesmente não conseguem ter todas as respostas certas. Para lidar com isso, as empresas estão tendo de se afastar das práti-

cas tradicionais de comando-e-controle e adotar um modelo em que os gestores dão apoio e orientação em vez de instruções, e os funcionários aprendem a se adaptar a ambientes em constante mudança de maneiras que liberem energia renovada, inovação e comprometimento. Queiram ou não, o papel do gestor está aos poucos se tornando o de um coach. Mas eu diria que o coaching é necessário não apenas como uma habilidade gerencial – esse é um passo vital –, mas o coaching deve ser também uma capacidade organizacional. E para ter sucesso nisso, você deve efetuar uma transformação cultural que envolva quatro etapas: articular o porquê, modelar o comportamento, escalar a capacidade por toda a organização e remover as barreiras. Foco duas:

Articular o “porquê”. Gestores e profissionais são pessoas ocupadas. Se o coaching lhes parecer apenas a última moda do RH, vão revirar os olhos e cumprir os requisitos o mínimo possível, burocraticamente. Se você quer que o coaching seja também uma fonte de força cultural, tem de deixar claro por que ele é valioso para o negócio e para o próprio sucesso deles. Um bom “porquê” inevitavelmente conecta o coaching às tarefas críticas de uma organização. Um exemplo disso é um escritório de advocacia internacional onde um dos sócios decidiu tornar o coaching uma parte fundamental da cultura de liderança. Ele começou a conversar com seus colegas sobre a importância de conversas de alto valor. Seu discurso foi:

“você tem cerca de 100 conversas por ano que são de alto valor – no sentido de que elas mudarão sua vida ou a vida da pessoa com quem você está falando. Queremos ajudá-lo a adquirir as habilidades para maximizar o valor dessas 100 conversas”. Isso repercutiu. Quase todos em cargos de liderança importantes na empresa reconheceram que tinham dificuldade em aproveitar ao máximo essas conversas e perceberam facilmente que lhes faltavam habilidades.

Modelar comportamentos. Se quer que as pessoas com quem trabalha adotem o coaching, primeiro você precisa adotá-lo, como fez Satya Nadella, CEO da Microsoft. Quando Nadella assumiu o comando, em 2014, a aversão ao risco e as políticas internas dificultavam a colaboração entre divisões, os líderes seniores resistiam à inovação open source e as ações da empresa haviam estagnado na bolsa. Além disso, as tecnologias mudavam tão rapidamente que os gestores ficavam sempre desatualizados e transmitiam conceitos ultrapassados. Nadella resolveu desenvolver na empresa o que a psicóloga Carol Dweck chamou de mindset de crescimento, e começou a modelar os comportamentos dos demais com seu próprio exemplo. Entre outras coisas, pedia opiniões a todos com quem conversava e ouvia ativamente o que tinham a dizer. Funcionou – tive a oportunidade de registrar isso em um case da London Business School. ∞

ASSUNTO PESSOAL

A SUSTENTABILIDADE HUMANA NO TOPO DA AGENDA

É hora de ampliar o sentido de sustentabilidade para além do ambiente natural. Os ambientes de trabalho também precisam ser sustentáveis ou não haverá pessoas com capacidade de aprender constantemente; isso inclui líderes saudáveis

por LUAN RODRIGUES



No final de 2024, São Gabriel do Oeste, pequena cidade de Mato Grosso do Sul com pouco mais de 30 mil habitantes, tornou-se palco de uma experiência inovadora em gestão do bem-estar e felicidade no setor público. Em meio a desafios contemporâneos, que cada vez mais exigem dos líderes públicos competência para cuidar de pessoas e construir o futuro da cidade de modo sustentável, a prefeitura deu um passo ousado: abraçou a ciência da felicidade para gerir e transformar o ambiente de trabalho dos seus servidores.

Com a liderança de Lourdes Pitchenin junto ao Departamento de Formação Continuada e apoio direto da administração municipal, foi implementado o Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional Zenbox, cuja metodologia se destaca pelo uso do IFOZ – Indicador de Felicidade Organizacional. Esse instrumento científico, inspirado no modelo PERMA-V da psicologia positiva, avalia dimensões fundamentais como emoções positivas, engajamento, relacionamento, significado, realização e vitalidade, permitindo mensuração mensal do bem-estar e felicidade organizacional.

A líder Lourdes Pitchenin, e todas as lideranças envolvidas, investiram em envolvimento genuíno, comunicação afetiva e experiências de aprendizado inovadoras. Entre os dias 15 e 20 de dezembro de 2024, uma programação marcante reuniu secretários, servidores e gestores em apresentações promovidas pela Zenbox e a Umorizar. Ao invés de palestras tradicionais, o que se viu foram dinâmicas bem-humoradas, lúdicas e profundas, que despertaram emoção, reflexões e conexões verdadeiras entre as pessoas – inclusive junto às equi-



pes de infraestrutura, às seis da manhã, promovendo verdadeira inclusão e valorização dos que muitas vezes não são vistos pela sociedade.

Tudo começou com dados. Durante o período de outubro a dezembro de 2024, todos os servidores, o que inclui os professores, foram convidados a responder à avaliação IFOZ. Os resultados mostraram índices gerais de felicidade organizacional enquadrados no nível “razoável” (entre 62,1% e 65%).

Os grandes destaques positivos vieram das dimensões relacionamento (73%), significado (70%) e realização (69%); em contrapartida, as dimensões vitalidade e emoções positivas ficaram em patamar mais baixo, demandando ações estruturais futuras, especialmente voltadas para lazer, saúde e promoção do bem-estar emocional. Mas foi constatada também a baixa participação na pesquisa, revelando o desafio de engajamento e a necessidade de criar pontes ainda mais fortes entre liderança, comunicação e sensibilização contínua dos servidores.

Essa história mostra uma tentativa de liderar enfrentando a dualidade que estamos vivendo: temos acesso a tantas tecnologias, métodos e dados, mas nunca estivemos tão desafiados a olhar para o essencial – a saúde, a criatividade e a realização humana. Não cabe mais uma lógica organizacional centrada apenas na eficiência produtiva.

Experimento de gestão de bem-estar em Mato Grosso do Sul visou mitigar riscos e regenerar a vitalidade humana

O futuro, para existir de fato, deve ser desenhado sobre a sustentabilidade humana – um campo que não só mitiga riscos, mas regenera a vitalidade dos times, impulsiona inovação e constrói legados coletivos. É também sobre isso que os líderes devem educar e ser educados.

I. SUSTENTABILIDADE HUMANA NO CENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de sustentabilidade humana amplia o sentido de sustentabilidade que normalmente associamos ao meio ambiente. Ele convoca as organizações a olharem para seus ambientes de trabalho considerando os fatores emocionais, sociais, culturais, de engajamento e saúde mental, reconhecendo que trabalhadores saudáveis e realizados constroem empresas e comunidades também mais saudáveis e inovadoras.

Conforme mapeamentos recentes, 76% dos líderes reconhecem a importância do tema, mas menos da metade implementa ações práticas – há uma lacuna significativa entre discurso e realidade. Isso se reflete nos índices alarmantes de burnout, absenteísmo e presenteísmo. Empresas que dão o salto deixam de perguntar “como as pessoas podem ajudar o negócio?” para “como o negócio pode ajudar as pessoas a florescer?”, promovendo uma transformação estrutural que afeta resultados e legado.

Nessa lógica, a sustentabilidade humana se consolida quando se cria espaço para pausas, inclusão do cuidado nas metas e avaliação regular do ambiente emocional e cultural. Novos indicadores entram em cena – métricas de felicidade, vitalidade, pertenc-

cimento – que orientam o crescimento e permitem enxergar além do turnover ou da produtividade “a qualquer custo”.

2. LIDERANÇA HUMANIZADA: DO COMANDO AO CUIDADO

O principal vetor de mudança em direção à sustentabilidade humana é a liderança. O modelo tradicional, centrado só no comando-e-controle, não responde mais à complexidade de um universo organizacional onde emoções são tão relevantes para atingir o sucesso no trabalho. Líderes precisam ser agentes que propiciam encontros, escuta ativa e um contexto seguro para a expressão genuína das pessoas.

O grande desafio está em formar lideranças que, mais do que cobrar performance, sejam promotoras de reflexões e que compreendam as diferenças entre os membros do time. É papel da liderança criar ambientes de conexão real e evitar que colaboradores se sintam isolados, ameaçados ou invisíveis, estados que ativam estados mentais comparáveis à dor física e bloqueiam o engajamento.

A promoção da inteligência emocional e processos de construção de comportamentos positivos são caminhos comprovados para elevar maturidade e saúde organizacional, com impacto direto nos resultados dos negócios.

3. AS DIFERENÇAS HUMANAS

Entender diferenças individuais é requisito. Cada pessoa tem uma forma única de cognição, sensação de ameaça, empatia e capacidade de regular emoções – fatores que influenciam como reagem

a pressão, feedback e desafios cotidianos. O que promove criatividade em um, pode gerar ansiedade em outro.

Nesse lugar que entram as emoções no ambiente de trabalho, entendendo que não existe decisão “apenas racional”. Emoções como alegria, raiva, medo, tristeza e nojo orientam comportamentos, relações de confiança e padrões de comunicação.

Líderes que acessam esse entendimento – e aprimoram autoconhecimento e empatia – conseguem capturar “microclimas” emocionais e agir preventivamente, criando ambientes de pertencimento, autonomia e justiça. Isso se traduz em times mais engajados, baixos índices de adoecimento e inovação como cultura – não como exceção.

4. INDICADORES, PROCESSOS E PRÁTICAS

A busca por ambientes mais humanizados pede uma nova geração de indicadores, capazes de captar nuances até então ignoradas pelos antigos KPIs. A metodologia baseada em ciência da felicidade, como o modelo Perma-V (emoções positivas, engajamento, relacionamento, significado, realização e vitalidade), permite avaliações mensais sobre o estado dos colaboradores, fornecendo um retrato fiel sobre o que precisa ser nutrido ou transformado.

Não podemos ignorar o impacto de indicadores como o modelo Perma-V e de práticas simples como estimular cuidados

Implementar práticas simples, como reflexão coletiva, ciclos regulares de escuta, estímulo a comportamentos de cuidado (agradecer, ajudar, descansar, experimentar, sorrir) e atuação proativa da liderança no acompanhamento dos indicadores, é parte do caminho para manter a cultura alinhada e responsiva frente a desafios e oportunidades.

LIDERAR PARA UM FUTURO HUMANO

Organizações que trilham um caminho de humanização genuína se tornam, além de mais produtivas e resilientes, agentes transformadoras da sociedade. Serão reconhecidas por entregas consistentes, mas principalmente pelo cuidado com as pessoas, pela capacidade de regenerar potencial coletivo e cultivar ambientes onde cada um encontra espaço para ser, criar e realizar.

O futuro do trabalho depende do quanto começarmos, já, a compreender, medir e estimular nossa sustentabilidade como seres humanos. Afinal, um negócio só é sustentável quando sua cultura faz florescer felicidade, saúde e vida. ∞



LUAN RODRIGUES

Fundador e diretor de visão, cultura e impacto da Zenbox.



LIFELONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E PROGRAMAS

IMERSÃO EM

GESTÃO DE PESSOAS

by **hsm**

TURMAS'25

~~25 a 26 de abril~~**10 e 11 de outubro**

📍 PRESENCIAL | SP

Experiência exclusiva para líderes que desejam impulsionar a alta performance de seus times, com estratégias práticas e insights de grandes referências do mercado, como Bernardinho, Vabo e Basaglia.

SAIBA MAIS



singularityBRAZIL

executive program

TURMAS'25

~~18 a 22 de maio~~**24 a 28 de agosto**

📍 PRESENCIAL | SP

Em uma imersão de 3 dias e meio, você vai entender sobre as tecnologias que estão moldando o futuro dos negócios e como traçar caminhos para a sua empresa.

SAIBA MAIS

xTECH LEGAL

J.Ex ▲ |

TURMAS'25

~~13 a 15 de maio~~**01 a 03 de setembro**

📍 PRESENCIAL | SP

Programa executivo que capacita líderes da Justiça a explorar tecnologias, identificar oportunidades e adotar uma visão exponencial para suas instituições.

SAIBA MAIS

Liderança de propósito

Q |

TURMAS'25

~~13 a 15 de abril~~**21 a 23 de setembro**

📍 PRESENCIAL | SP

Em uma jornada imersiva de 3 dias no Distrito Itaquí, líderes vão ser inspirados a abraçar um novo paradigma de liderança, alinhando tecnologia com propósito.

SAIBA MAIS



THE TOWN
**learning
journey**
by **hsm**

10 de setembro

📍 PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

Experiência exclusiva nos bastidores do maior festival de música de São Paulo, conectando liderança, inovação e criatividade.

 **singularity**
AI bootcamp
BRAZIL

21 e 22 de outubro

📍 PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

Prepare-se para uma verdadeira revolução na forma como as organizações encaram a inteligência artificial! Insights valiosos e oportunidades sem precedentes para novos negócios no Brasil.

hsm⁺

06 a 07 de novembro

📍 PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

O hsm+ 2025 conecta líderes a vozes globais para transformar negócios. Uma experiência imersiva para ampliar a visão e liderar mudanças em um mundo cheio de possibilidades.



CONECTE-SE

PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO



André Turquetto

CEO da Veloe e presidente da Associação Brasileira das Empresas de Pagamento Automático para Mobilidade.



Hugo Nisembaum

Diretor da Mapa de Talentos, consultor de desenvolvimento organizacional.



Caroline Verre

Gerente de conteúdo na HSM, Singularity Brazil e Learning Village.



José Eduardo de Souza (Doia)

CEO da Padaria Real



Conrado Schlochauer

Fundador e membro da nōvi, embaixador da SingularityU.



Joshua Margolis

Professor de gestão de negócios na Harvard Business School (HBS).



Edgard Corona

CEO da rede de academias Smart Fit



Kurt Strovink

Sócio sênior da McKinsey & Co., head global da prática de CEOs.



Hans-Werner Kaas

Sócio-gerente e fundador da consultoria HWK Advisory.



Linda Hill

Cofundadora das consultorias InnovationForce e Paradox Strategies, e professora na HBS.



Herminia Ibarra

Professora de comportamento organizacional na London Business School.



Luan Rodrigues

Fundador e diretor de visão, cultura e impacto da Zenbox.





Maurício Escobar

Cofundador e membro do conselho de administração da Ânima Educação.



Michael Horn

Cofundador do Clayton Christensen Institute e professor na Harvard School of Education.



Ricardo Stiepcich

Líder coloridor da Futura Tintas.



Miguel Nisembaum

Gestor da Líder Academy, cofundador da Mapa de Talentos.



Rita Mcgrath

Professora na Columbia Business School.



Miguel Setas

CEO da Motiva, que é o novo nome da CCR como empresa de infraestrutura de mobilidade.



Silvia Penna

Diretora-geral Brasil da Uber.



Pierre Mantovani

CEO e cofundador da Omelete Company.



Vania Bueno

Fundadora e professora da VB Comunicação na Governança.



Poliana Abreu

Diretora de conteúdo e marketing na HSM, Singularity Brazil e Learning Village.



William Arruda

Cofundador da CareerBlast e da Reach Personal Branding.



Reynaldo Gama

CEO da HSM e da Singularity Brazil.



Zhao Xinjin

Autor de The Odyssey of Self-Discovery: On becoming a leader.





COLABORARAM NESTA EDIÇÃO

INTEGRANTES DO LAB JORNALISMO DA ÂNIMA EDUCAÇÃO



Ana Karoline Moreira

Estudante de jornalismo
na Universidade
Anhembi Morumbi



Mariana Chagas

Estudante de jornalismo
na Universidade Anhembi
Morumbi



Brunno Sant Anna de Faria

Estudante de relações
públicas da Universidade
Anhembi Morumbi



Rafael Andrade

Estudante de jornalismo
na Universidade
Anhembi Morumbi



Carolina Behrensman da Silva

Estudante de jornalismo
na Universidade Anhembi
Morumbi



Gabriel Andrade

Estudante de jornalismo
na Universidade
Anhembi Morumbi



Guilherme Aparecido

Estudante de jornalismo
na Universidade
Anhembi Morumbi



Hadija Leal

Estudante de relações
públicas na Universidade
Anhembi Morumbi



Expediente

HSM

Presidência: **Reynaldo Gama**

Diretoria de conteúdo e marketing:
Poliana Abreu

HSM Management

Conselho editorial: **Maurício Escobar (chair),
Poliana Abreu, Marília Ferreira, Adriana
Salles Gomes**

Gerência editorial: **Marília Ferreira**

Direção de arte: **Carolina Palharini**

Revisão: **Sandra Regina da Silva**

Consultoria editorial: **Adriana Salles Gomes**

HSM é uma empresa Ânima Educação.

**FIQUE POR DENTRO DOS
ASSUNTOS MAIS RECENTES
DE GESTÃO E LIDERANÇA
DO BRASIL**

 /revista_hsm

 revistahsm.com.br

 /revista-hsm



ARQUIVO

MONTE SUA BIBLIOTECA DIGITAL DE DOSSIÊS HSM MANAGEMENT 2024-2025

revistahsm.com.br

> DOSSIÊ #162

ABRACE A DESCENTRALIZAÇÃO – E AS OPORTUNIDADES VIRÃO

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #163

PURPOSE-FIRST: EMPRESAS HUMANIZADAS EM ERAS TECNOLÓGICAS

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #164

SIM, SUA ORGANIZAÇÃO É PRIMA DE UMA BIG TECH. E AGORA?

DOWNLOAD





ARQUIVO

MONTE SUA BIBLIOTECA DIGITAL DE DOSSIÊS HSM MANAGEMENT 2024-2025

revistahsm.com.br

> DOSSIÊ #165

ACABOU A LUA DE MEL COM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL; COMEÇOU O CASAMENTO

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #166

UM NOVO OLHAR SOBRE O CRESCIMENTO

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #167

A ERA DA IA²: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL X INTELIGÊNCIA ANCESTRAL

DOWNLOAD



hsm
MANAGEMENT