

A FACE EXECUTIVA DE 2026

Líderes de organizações brasileiras de todos os setores, portes e regiões desenham o ano empresarial do Brasil com suas prioridades em relação a negócios, pessoas e tecnologia, e abordam a gestão feita com o coração, a alma e a mente. **Gary Hamel** diz que o que diferenciara esses dirigentes, mais do que nunca, é mudar o modelo de gestão para construir vitalidade

CONFIRA AS ENTREVISTAS DOS LÍDERES DESTAS EMPRESAS:

ABBOTT BRASIL • ALELO BRASIL • ARCELORMITTAL BRASIL • ATENTO BRASIL • BEIERSDORF BRASIL • BP • A BENEFICÊNCIA PORTUGUESA DE SÃO PAULO • CESAR • CI&T • CLOUDERA • CMPC CELULOSE BRASIL • CONSTRUTORA RIO BRANCO • GLOBANT • GOL LINHAS AÉREAS • GPTW BRASIL • GRUPO CASAS BAHIA • GRUPO EUROPA • GRUPO IMETAME • GRUPO MAG • GRUPO MAUBISA • IBM • IDEA!ZARVOS • IFOOD • JHSF • LENOVO BRASIL • MACHADO MEYER • RANDONCORP • ROCK IN RIO • SAPORE S.A. • SEM PARAR EMPRESAS • SODEXO BRASIL • STEFANINI GROUP • TOTALPASS • TRAKTO • VELOE • VISA • WHATSAPP • XP INC.



SEU LÍDER FAZ A PERGUNTA ESTRATÉGICA?

O ano de 2026 não é só mais um ano como outro qualquer. Ele é emblemático no mundo corporativo. Uns líderes delegam completamente a agenda digital, outros se deixam levar pelo hype da inteligência artificial antes de pensar em qual problema ela resolve; uns reduzem hierarquia, o que é correto, porque potencialmente torna a organização mais empreendedora, outros reduzem humanidade junto, o que é errado por comprometer o futuro. Muitos movimentos de gestão parecem erráticos – e não apenas no Brasil.

Em parceria, **HSM Management** e **B2B Match** foram a campo – com o auxílio luxuoso de Daniel Castanho, Marcelo Bueno, nosso chair editorial Maurício Escobar e Paula Harraça, da Ânima Educação – para ouvir alguns dos mais influentes líderes brasileiros sobre suas prioridades e sua leitura do jogo em 2026. A pergunta estratégica mudou de “quanto posso reduzir?” para “como libero inteligência e protagonismo dentro da organização?”. O craque em gestão Gary Hamel, entrevistado com exclusividade pela Adriana Salles, diz que a segunda pergunta é a certa, claro. Descobrimos muita coisa – saboreie! ∞



POLIANA ABREU

Chief-knowledge officer da HSM, Singularity Brazil e Learning Village



BRUNO PADREDI

Fundador e CEO da B2B Match

A FACE EXECUTIVA DE 2026



PANORAMA

LÍDERES BRASILEIROS CONSTROEM RESILIÊNCIA

Qual a maneira deles de suportar incertezas e pressões? Posicionando as pessoas no centro e buscando o equilíbrio possível entre dimensões potencialmente concorrentes, como resultados e bem-estar, tecnologia e humanidade, curto prazo e longo prazo. | REDAÇÃO HSM MANAGEMENT + EQUIPE B2B MATCH



1



O LEVANTAMENTO 1

A MAIORIA É DE “REALISTAS ESPERANÇOSOS”

Embora o contexto apresente muitos desafios – globalmente e no Brasil –, nossos líderes enxergam oportunidades para crescimento e adaptação, fundamentados em estratégias além de resiliência. Há planos ousados também. | REDAÇÃO HSM MANAGEMENT + EQUIPE B2B MATCH



2

01 Ana Bógus
Presidente da Beiersdorf Brasil



03 Andrea Krewer
CEO da Sodexo Brasil



05 Antônio Lacerda
Diretor-geral da CMPC
Celulose Brasil



07 Celso Ferrer
CEO da Gol Linhas Aéreas



09 Daniel Mendez
Presidente da Sapore S.A.



11 Dario Neto
Diretor-executivo da
Construtora Rio Branco



13 Diego Barreto
CEO do iFood



15 Eduardo Peixoto
CEO do CESAR



17 Gilson Pereira
CEO do Grupo Imetame



19 Helder Molina
CEO e chairman do Grupo MAG



02 André Turquetto
CEO da Veloe



04 Angelo Guerra
Presidente da Atento Brasil



06 Augusto Martins
CEO e membro do
conselho da JHSF



08 Cesar Gon
CEO da CI&T



10 Daniel Randon
CEO da Randoncorp



12 Denise Santos
CEO da BP - A Beneficência
Portuguesa de São Paulo



14 Douglas Silva
Country manager para
o Brasil da Globant



16 Felipe Calbucci
CEO Latam da TotalPass



18 Guilherme Horn
Head do WhatsApp para
Mercados Estratégicos da Meta



20 Jorge Oliveira
Presidente da ArcelorMittal Brasil



- 21

Letícia Baltazar Ries

→|

General manager na Abbott
- 22

Luis Justo

→|

CEO do Rock in Rio
- 23

Manuella Curti

→|

CEO do Grupo Europa
- 24

Márcio Alencar

→|

CEO da Alelo Brasil
- 25

Marco Stefanini

→|

CEO global e fundador do Stefanini Group
- 26

Maurílio Biagi Filho

→|

Presidente do Grupo Maubisa
- 27

Otavio Zarvos

→|

CEO da Idea!Zarvos
- 28

Paulo Tenório

→|

CEO e fundador da Trakto
- 29

Renato Franklin

→|

CEO do Grupo Casas Bahia
- 30

Ricardo Bloj

→|

Presidente da Lenovo Brasil
- 31

Rodrigo Cury

→|

Group country manager da Visa Brasil
- 32

Rubia Coimbra

→|

VP região América Latina da Cloudera
- 33

Tatiane Tiemi

→|

CEO do GPTW Brasil
- 34

Thiago Maffra

→|

CEO da XP Inc.
- 35

Tito Andrade

→|

Sócio-administrador do Machado Meyer
- 36

Tonny Martins

→|

Presidente da IBM na América Latina
- 37

Wagner Gramigna

→|

Presidente da Sem Parar Empresas



O LEVANTAMENTO 2

HEART, SOUL & MIND: O QUE ISSO SIGNIFICA PARA OS EXECUTIVOS

Reposicionamento da HSM tem ressonância com os principais líderes brasileiros; veja como cada um o traduz para seu negócio →|

| REDAÇÃO HSM MANAGEMENT + EQUIPE B2B MATCH

3

E TEM MAIS:

CONTAGEM REGRESSIVA ESPECIAL



COM GARY HAMEL

Construir uma organização com vitalidade deveria ser prioridade | POR ADRIANA SALLES →|



LIFELONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E EVENTOS



CONECTE-SE

CONFIRA OS PARTICIPANTES DESTA EDIÇÃO

PANORAMA

LÍDERES BRASILEIROS CONSTROEM RESILIÊNCIA

Entre suas prioridades para 2026, destacam-se o fortalecimento das organizações e muito aprendizado, apesar do contexto, que preveem ser particularmente desafiador

REDAÇÃO HSM MANAGEMENT + EQUIPE B2B MATCH



Nas primeiras linhas do romance *Anna Karenina*, Tolstói escreveu: “Todas as famílias felizes se parecem; cada família infeliz é infeliz à sua maneira”. Analistas de Freud e de outros textos de psicanálise afirmam que, para o indivíduo, essa lógica se inverte. São os indivíduos infelizes que se parecem – eles se sentem igualmente estagnados, alternam-se entre agir descontroladamente e paralisar-se de modo similar, espelham-se ao sofrerem de frustração e ansiedade. Os indivíduos felizes, por sua vez, são felizes cada um à sua maneira.

E o que aconteceria se fizéssemos essa análise com líderes empresariais, que representam grupos (em vez de famílias, organizações) e a si mesmos? E, ainda, se trocássemos a dicotomia “líderes felizes–líderes infelizes” por outra mais afeita aos negócios, como “líderes atuando bem em ambiente previsível – líderes atuando bem em ambiente imprevisível”?

Trazendo para a seara corporativa um pouco de Tolstói e outro tanto de Freud, **HSM Management** dedica seu primeiro Dossiê de 2026 a entender quanto os líderes empresariais brasileiros se parecem e quanto se diferenciam no ambiente de incertezas que caracteriza este ano. E faz isso em parceria com a plataforma de networking B2B Match, dirigida a CEOs e executivos C-level.

O levantamento foi realizado com quase 40 líderes de empresas de todos os tipos – nacionais e multinacionais de origens variadas, de portes variados, startups e incumbentes, de capital e de interior em regiões diversas, com e sem fins lucrativos e de vários setores

econômicos. Trata-se, queremos crer, de uma leitura de contexto microeconômica extremamente importante para o início de um ano – o tipo de leitura que geralmente falta às análises político-econômicas.

É fácil imaginar que, se nossos líderes empresariais se sentirem similarmente acua-

dos pelas pressões de curto prazo, forem todos pessimistas e não tiverem condições de transmitir coragem e confiança à tropa, o desempenho socioeconômico do Brasil será insatisfatório. Já se houver líderes com coragem para sustentar suas ambições, mesmo que cada um a sua maneira, isso pode ser contagiante e o desempenho nacional talvez resulte em algo interessante. Mesmo em um ano de eleições, Copa do Mundo, um caminhão de incertezas geopolíticas e pressões de todos os lados.

É fácil falar em diferenciar-se como um líder ambicioso com coragem para atuar em ambiente imprevisível. Mas é difícil de fazer, como todos reconhecemos. Até porque, como explica Bruno Padredi, CEO da B2B Match, que coproduziu este *Dossiê* com **HSM Management**, ambição não é só ter meta grande; é principalmente “sustentar-se em um horizonte mais longo, protegendo investimentos estratégicos e combinando metas de desempenho financeiro com construção de valor

“O projeto de dobrar o tamanho da empresa no Brasil é o destaque; passa por formar equipes de alta performance”

**ANTONIO LACERDA,
CMPC CELULOSE BRASIL**

futuro”. Talvez muitos líderes se sintam com uma espada de Dâmocles sobre suas cabeças – aquela bem afiada que, segundo a lenda grega, ficou pendurada por um fio frágil de crina de cavalo sobre o trono que Dâmocles ocupava, colocando seu poder permanentemente em risco.

A GESTÃO AVANÇADA DE GARY HAMEL E OS LÍDERES DO BRASIL

“Ninguém deveria assumir o cargo principal de uma grande organização se não tivesse, em algum momento da carreira, de construir algo novo. O que mais necessitamos na direção das nossas organizações são construtores/empreendedores – mais do que administradores.”

Essa afirmação vem do americano Gary Hamel, considerado por muitos o maior especialista mundial em modelos de gestão. Reynaldo Gama, CEO da Âni-ma Empresas, ele mesmo um perfil empreendedor, concorda com o raciocínio de Hamel sobre a necessidade atual de termos líderes empresariais construtores. “Estes são os que mais conseguem fazer os talentos humanos se sobreporem à burocracia herdada da era industrial para empreender como o ambiente de incertezas exige. Tem a ver com a humanocracia como substituta da burocracia de que o Hamel tanto fala”, diz Gama, acrescentando que ele vê, em seu intenso convívio com a comunidade executiva brasileira, cada vez mais líderes construtores em ação nas nossas empresas.

É curioso observar que a capacidade de conviver com o paradoxo, um dos princípios da humanocracia de Hamel, se traduz em uma percepção de “lide-

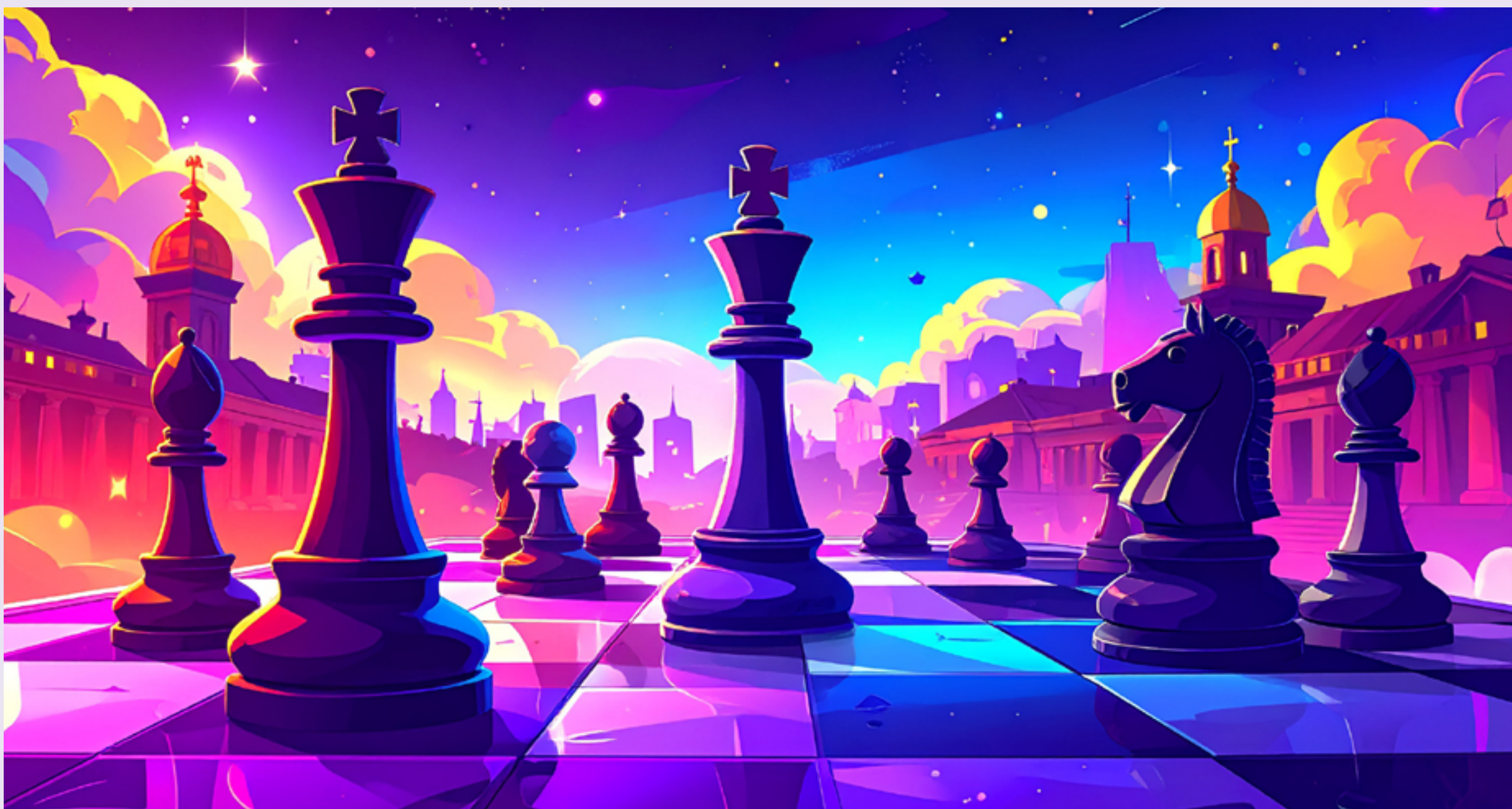
rança paradoxal emergente” tanto por Gama como por Padredi: “Sim, estamos entrando na era da liderança paradoxal. Isso significa que o líder contemporâneo precisa ser, ao mesmo tempo, humanista e orientado a dados; ousado e prudente”, diz o CEO da B2B Match. “E tem de ser transparente ao público e estrategicamente reservado; bastante tecnológico e profundamente ético”, completa o CEO da Ânima Empresas.

Outro princípio fundamental de Hamel também é identificado por Gama e Padredi, dois analistas com visão privilegiada do C-level do País: comunidade. “A solidão do CEO, embora ainda exista, está diminuindo. Comunidades de troca entre pares, seguras, têm contribuído para decisões mais robustas em um mundo complexo”, diz Padredi. “Quando falam com liberdade e veem que seus dilemas não são exclusivos, isso reduz posturas defensivas e amplia a qualidade da reflexão estratégica, necessária para tomar decisões em um mundo complexo”, observa Gama.

Será que isso se cascadeia para outros líderes nas organizações? Acho que não, ainda existem silos relevantes em muitas organizações, afirma Gama. Derrubar silos provavelmente é o próximo grande salto a ser dado, tornando a

“Temos um programa estruturando o uso de IA na companhia, focado em eficiência, automação e tomada de decisão, e na educação dos colaboradores”

**DANIEL RANDON,
RANDONCORP**



“ESPERANÇA NÃO É EMOÇÃO; É ESTRATÉGIA” – O QUE DIZEM NOSSAS CEOS, PAULA HARRACA E GLAUCIA GUARCELLO



PAULA
HARRACA

Entendendo que transparência é a nova ordem, **HSM Management** é transparente sobre o olhar de sua própria liderança para 2026. Ao menos por enquanto, nós – membros da redação – podemos nos manter inspirados. Nossas líderes, diretamente a CEO da HSM, Glaucia Guarcello, e também a CEO da Ânima Educação (a cujo ecossistema a HSM pertence), Paula Harraca, devem conseguir nos encorajar ao longo do ano, por mais desafiador que seja, porque elas habitam o continuum entre o otimismo e o realismo esperançoso.



GLAUCIA
GUARCELLO

“O contexto desafiador, marcado por transformações, deve atuar positivamente sobre nossas metas, porque o cenário reforça a necessidade – e também a oportunidade – de aprendizado contínuo, o que impacta positivamente o negócio da educação. A complexidade do momento amplia a importância de as pessoas seguirem abertas a novas perspectivas e formas de pensar”, analisa Harraca.

“Entendo os riscos macroeconômicos, geopolíticos e tecnológicos que estão sobre a mesa, mas vejo oportunidades estruturais para quem se posiciona bem. Esperança, para mim, não é emoção. É estratégia”, completa Guarcello.

Não é só a análise de contexto delas que nos mobiliza, no entanto; a visão de longo prazo faz toda a diferença. “Estamos trabalhando com um plano quinquenal, porque a transformação da educação exige consistência e visão de longo prazo. Embora tenhamos marcos trimestrais e entregas importantes ao longo de cada ano, nossas principais agendas estratégicas – como a evolução da jornada do estudante, a incorporação de novas tecnologias e a expansão com qualidade – demandam planejamento contínuo e execução sustentada ao longo do tempo”, afirma Harraca. “Trabalhamos com metas mensais muito claras, porque execução exige cadência, sim, mas todas elas estão conectadas a um plano estratégico de cinco anos. Empresas que trabalham com ciclos anuais só reagem ao contexto, e nós queremos construir o contexto”, adiciona Guarcello.

E como tudo isso se traduz nas decisões para este ano? “Estão entre nossas metas entregar ainda mais valor para nossos alunos, aprimorando continuamente a experiência de aprendizagem e fortalecendo nossa proposta acadêmica, com foco em qualidade, empregabilidade e relevância para o mundo do trabalho. Além disso, vamos retomar e acelerar nossa base de estudantes, em uma agenda de expansão que passa por pensar novos formatos e soluções educacionais, e novas formas de chegar a públicos que ainda não acessam o ensino superior”, ambiciona Harraca. As metas de Guarcello também incluem crescimento – seja “construindo novas linhas de receita escaláveis, com forte componente tecnológico e recorrência”, seja consolidando o novo posicionamento de marca da HSM, alinhado ao conceito HEART, SOUL, MIND na gestão *[veja aqui o que pensam os CEOs sobre isso]*.

Na Ânima Educação e na HSM, Harraca e Guarcello têm metas explícitas em relação à inteligência artificial, “especialmente no que diz respeito a seu uso para a personalização da jornada educacional”, no caso da CEO da Ânima, “e para criar novas ofertas a clientes e parceiros e ganhar eficiência operacional”, no caso da CEO da HSM, que vê a tecnologia atuando como arquitetura estratégica e não como ferramenta. E à medida que avançamos nas capacidades tecnológicas e em sua integração com capacidades humanas, as pessoas estão mais do nunca no centro da estratégia”, completa Harraca.

As duas líderes se mostram completamente alinhadas também nesse ponto, buscando desenvolver o time todo em profundidade e formar líderes preparados para ciclos longos, com fluência tecnológica, desenvolvimento de competências socioemocionais e mentalidade de aprendizado contínuo. “Crescimento sem formação de líderes é miopia”, como diz Guarcello.

colaboração uma infraestrutura estratégica, e não só uma habilidade comportamental.

Há pelo menos mais quatro princípios apontados por Hamel que poderão ser gestados no Brasil corporativo antes do que se imagina, ao menos em uma elite de líderes brasileiros: abertura a pensamentos novos e radicais; operar internamente como operam os mercados; experimentação, e o tão falado sentimento de dono (pouco praticado porque, para ser completo, tem de incluir compensações financeiras).

Mas vemos um caminho se formar para todos eles quando Padredi diz que o maior risco hoje, para um número crescente de CEOs, não é mais errar em uma estratégia – “estratégias podem ser ajustadas” –, mas perder legitimidade perante as pessoas. Isso é pré-requisito para que os quatro princípios citados se instalem, concorda?

Ainda falta algo nessa lista de novos princípios: a meritocracia real, o sistema que faz com que a influência, a autoridade e a remuneração de uma pessoa dependam exclusivamente de sua competência, não de sua posição hierárquica. Essa é a pá de cal na burocracia, segundo Hamel. Mas, se a arte de fazer boas perguntas vem sendo cada vez mais cultivada

“Minhas metas de aprendizado pessoal englobam novos frameworks e casos de uso de estratégia e inovação, novos modelos de trabalho e novos conhecimentos ambientais”

**DENISE SANTOS, BP
- A BENEFICÊNCIA
PORTUGUESA DE SÃO PAULO**

pelos líderes, como sugere o CEO da Ânima Empresas, há uma luz no final desse túnel. “Quando as pessoas receberem boas perguntas de seus superiores, têm a chance de começar a mostrar mais sua competência e ganhar influência; é um ciclo virtuoso”, pondera Gama.

UM OVERVIEW

Nas páginas a seguir, você vai ler sobre as prioridades e análises dos líderes brasileiros entrevistados. Adiantamos, amplificados por IA, alguns highlights:

Metas estratégicas. São

diversas, mas foram muito citadas: crescimento, eficiência operacional, inovação e tecnologia, pessoas. Algumas metas são bem audaciosas, como a da CMPC Celulose, que quer dobrar de tamanho. Resiliência é destaque.

Gestão do tempo. Embora esse aspecto varie entre os entrevistados, vemos mais líderes pensando em um horizonte de cinco anos, em vez de se limitar ao mês ou ao trimestre. Esse é o caso, entre outros, de Daniel Randon, da Randoncorp, e Thiago Maffra, da XP.

Evolução da IA na organização. A tecnologia ainda é vista como um vetor operacional na maioria dos ca-

“Nossas metas ultrapassam o ciclo de um ano porque estamos construindo operações sólidas, competitivas e preparadas para o longo prazo. Temos a ambição de ser líderes em investimentos no Brasil até 2033”

THIAGO MAFFRA,
XP INC.



BYD BRASIL NOS AJUDA A ENTENDER COMO OS CHINESES PENSAM

Como empresas chinesas de rápido crescimento, com gestão marcada pela velocidade, enfrentarão 2026? Vale a pena fazer esse benchmarking.

O diretor de branding e comunicação da BYD Brasil, Pablo Toledo, nos contou que a montadora de veículos elétricos de origem chinesa espera muitas emoções no ano, mas ainda assim continua a acelerar o ritmo.

E, embora o plano tecnológico seja tratado na matriz, localmente, “trabalhamos para a aquisição de um terreno para a implantação de um data center em 2028”, afirma Toledo.

Essas metas vão requerer tanto administrar a chamada “dor do crescimento” como ter uma nova abordagem gerencial. “Sabemos que a abordagem de um escritório comercial e de marketing em São Paulo difere completamente do approach a trabalhadores de uma planta industrial na Bahia – em especial na retomada pós-abandono – do ponto de vista humano. O engajamento das equipes é completamente diferente e a diferença cultural entre Brasil e China, sede da nossa matriz, acrescenta-se ao caldo.”

Segundo Toledo, parte do sucesso da BYD no Brasil foi entender que era preciso adaptar a magnífica tecnologia chinesa à emoção brasileira, na conexão com paixões como novela, futebol e Carnaval, e isso vai se estender à gestão, na qual cultura chinesa e brasileira deverão se combinar. “Isso inclui, por exemplo, um olhar diferente sobre a otimização do tempo. Eu não sabia quanta coisa dá pra fazer em meia hora... [risos] E já me pego tomando decisões mais num raciocínio derivado de tentativa e erro. Vejo que tem funcionado.” Vale lembrar que experimentação é um dos princípios do modelo de gestão mais avançado relatado por Gary Hamel.

sos, uma ferramenta essencial para produtividade e eficiência. Exemplos concretos incluem o uso em análises preditivas, automação de tarefas administrativas e operacionais, melhoria da experiência do cliente. Mas o modelo de trabalho “humano + máquina” é saudado com particular entusiasmo, como se vê abaixo.

Evolução das pessoas na organização. O tema “pessoas” é central para a maioria das empresas. Há um forte investimento em desenvolvimento de lideranças, saúde mental, cultura de accountability e inclusão. Denise Soares dos Santos, da BP, diz que o foco este ano para pessoas é aprimorar sua visão de negócios (visão sistêmica da liderança). A interação “humano + máquina” é vista como uma forma de potencializar as capacidades humanas, liberando tempo para atividades de maior valor e criatividade, e não como substituição de mão de obra. Para líderes como Guilherme Horn, do WhatsApp, “é uma mudança como as atuais gerações nunca viram; ela é estrutural”.

Aprendizados do líder. O letramento em IA é uma prioridade para os CEOs, que buscam se atualizar constantemente e incentivar suas equipes a incorporar a tecnologia de modo prático e responsável. Há um consenso sobre a importância do uso ético e seguro da IA. Embora quem tenha respondido pela XP seja Thiago Maffra, que lidera a holding, conversamos também com José Berenguer, CEO do banco, que gentilmente nos atendeu em suas férias. E, indagado sobre seu letramento em IA, ele respondeu “baixo, para a minha expectativa”. Essa autocobrança dá o tom dos líderes de alta performance que entrevistamos. Eles sabem

que o mindset de IA é algo que vai muito além, como explicou Guilherme Horn, do WhatsApp/Meta. A CEO da BP, Denise Soares dos Santos, diz que continuará no ritmo atual: seus cursos mais recentes foram relacionados com IA: Summit IA HSM; Business of AI - Columbia University; e Strategy Summit - Harvard. Muitos buscam aprofundar conhecimentos em IA, aprimorar habilidades de liderança em contextos de incerteza, expandir networking e investir em autoconhecimento e bem-estar.

Mudanças pessoais do líder. Praticamente todos afirmam que seu modo de liderar tem mudado – na direção de uma gestão muito mais colaborativa.

Avaliação do contexto. Varia, e veem como dificuldades a volatilidade e incertezas geopolíticas e econômicas. Há os que destacam a resiliência do mercado brasileiro e as oportunidades de crescimento, assim como a crença na capacidade de adaptação e na importância da postura da liderança.

E O ESTADO DE ESPÍRITO para 2026? A maioria se diz “realista esperançosa”, como o leitor verá a seguir, um sentimento definido pelo escritor brasileiro Ariano Suassuna como a rejeição ao otimismo ingênuo e ao pessimismo amargo ao mesmo tempo. Trata-se da opção de encarar a realidade, por mais dura que seja, com esperança e humor, ser resiliente e fazer um futuro melhor. “Esperança e humor não faltam aos líderes brasileiros que eu conheço”, diz Reynaldo Gama. O ano de 2026 será turbulento, sim, mas talvez seja melhor do que a encomenda. ∞

O LEVANTAMENTO 1

A MAIORIA É DE “REALISTAS ESPERANÇOSOS”

Embora o contexto apresente muitos desafios – globalmente e no Brasil –, nossos líderes enxergam oportunidades para crescimento e adaptação, apostando em muito aprendizado

REDAÇÃO HSM MANAGEMENT + EQUIPE B2B MATCH



José Berenguer, CEO do banco atacadista da XP, tem um conselho para dar a seus pares: “Fiquem atentos às novas gerações e ao que move essas pessoas”. Não há nada melhor para ilustrar a primeira das quatro boas notícias que vêm do levantamento feito por **HSM Management** e **B2B Match** com um grupo de CEOs influentes de empresas que atuam no Brasil. Em vez de um olhar centrado nos quarters, nossas lideranças começam a esticar o horizonte temporal de suas decisões. É isso que significa a atenção às novas gerações comentadas por Berenguer. No caso do Banco XP, são metas de longo prazo e implementação gradual. Muitos líderes falaram em planejamento quinquenal, desdobrado mensal e trimestralmente.

A segunda boa notícia vem da definição de objetivos e agendas. As metas não são apenas quantitativas e financeiras, mas também qualitativas – ainda no caso do Banco XP, por exemplo, estas vão de expansão dos negócios à melhoria da qualidade de atendimento para os clientes. E as agendas incluem o desenvolvimento de funcionários e o autodesenvolvimento dos líderes entre as prioridades. Tópicos? Na pauta, trabalho “humano-máquina”, visão sistêmica e navegar na complexidade, como formas de melhorar o foco, a capacidade de execução e a qualidade do trabalho.

A terceira boa notícia é que, apesar do contexto desafiador – para Berenguer, a geopolítica tornará tudo mais difícil, e estamos vendo isso –, a maioria dos líderes se diz realista esperançoso ou até otimista. Por fim, a quarta boa notícia é ótima: todos dizem evoluir conscientemente no modo de liderar.

ANA BÓGUS | BEIERSDORF BRASIL | PRESIDENTE

INTEGRAR INTELIGÊNCIA HUMANA E IA NÃO SERÁ OPCIONAL

A fabricante de Nívea e tantas marcas fortes focará pessoas com produtividade inteligente e cultura de accountability



“Fazer crescer a penetração nos lares e na mente dos consumidores, crescer em market share e lançar inovações com excelência. E, na esteira disso, tratar o tema ‘pessoas’ com um olhar ainda mais estratégico em 2026, integrando o negócio e avançando para uma gestão orientada por performance sustentável, saúde mental, desenvolvimento de lideranças e cultura de accountability.” Assim, a CEO da empresa alemã no Brasil define o foco anual, atingido por meio de uma produtividade inteligente, “que conecta pessoas, tecnologia e dados para aumentar a eficiência sem perder o fator humano.”

Avisando que o objetivo anual precisará ser administrado agilmente todo mês, como sempre acontece no segmento FMCG [sigla em inglês para bens de consumo de rápida movimentação], Ana Bógus justifica a necessidade e o potencial estratégico de integrar inteligência humana e tecnologia (especialmente IA). Para tanto, tem como metas pessoais cuidar da saúde mental e física, e organizar a agenda com clareza, além de construir relações profundas, para cuidar da saúde social. “Preservo pequenas pausas ao longo do dia e aconselho todos a fazerem o mesmo.” É realista esperançosa.

ANDRÉ TURQUETTO | VELOE | CEO

“AS PESSOAS TERÃO UM LUGAR ACOLHEDOR E INSTIGANTE AQUI”

Um dos modos de crescer em soluções de pagamento será esse



Para 2026, André Turquetto tem números de crescimento bem definidos: a receita operacional deve aumentar 25%; o volume total de pagamentos (TPV), 22%; e o lucro líquido, 58%. Isso deve vir como consequência da redução da variância da produtividade e cumprimento de meta da força comercial. Além disso, a Veloe quer ser referência de qualidade para os clientes (leia-se, elevar o NPS), ser um lugar acolhedor e instigante para os colaboradores (medido pela nota da liderança) e adotar as melhores práticas de controle de risco e governança. A IA na empresa – o assistente Leo está em treinamento – tem duas fases: uma de redução de custo e agilização do atendimento, a segunda de desenvolvimento de funcionalidades e ajuste em produtos de baixo custo e baixa intensidade de mão de obra.

Turquetto se vê evoluindo como líder, com mais paciência e energia, delegando mais e melhor. Em nível pessoal, o CEO planeja passar menos tempo em telas, ler mais, praticar ioga, meditação, desenho, exercícios matinais, passar mais tempo com filhos e amigos. O contexto, em sua avaliação, será positivo para a empresa, com crescimento da atividade econômica, entrada de capital, inflação controlada, aumento real do poder de compra. Ele é realista esperançoso.

ANDREA KREWER | SODEXO BRASIL | CEO

MERCADO DO BRASIL É PRIORIDADE DO GRUPO MUNDIAL

Olhar da matriz traz otimismo para serviços corporativos de alimentação e facilities e suas 47 mil pessoas



A operação brasileira da Sodexo segue em franca expansão, impulsionada pela retomada dos escritórios e pela crescente terceirização de serviços, diz a CEO, Andrea Krewer. “Temos uma ambição robusta de crescimento alicerçada na relevância do Brasil para a Sodexo e focamos na aceleração comercial e na ampliação do portfólio de soluções integradas de nossas atuações em alimentação e facilities, para oferecer experiências completas, diferenciadas e de maior valor a clientes e consumidores.” Outra prioridade, segundo Krewer, é avançar em modelos de negócio inovadores, como micromercados, hospitalidade corporativa e serviços de maior valor agregado, além do uso intensivo de tecnologia e dados para ampliar qualidade, previsibilidade e precisão.

As prioridades de aprendizado pessoal de Krewer refletem sua gestão. Ela quer continuar a investir em liderança empática e dá prioridade a metas pessoais como cuidado com a saúde, prática de esportes, momentos de descompressão. E é otimista.

Sodexo busca valor integrando ofertas de alimentação e facilities

ANGELO GUERRA | ATENTO BRASIL | PRESIDENTE

LIDERAR VAI EXIGIR MENOS CONTROLE E MAIS ADAPTAÇÃO

Qualidade das relações e evolução do modelo de trabalho estão entre as metas desta empregadora de mais de 40 mil pessoas



Será que uma gigante em seu setor, como é a Atento Brasil no setor de experiência do cliente, quer agigantar-se mais? Sim, porém no biênio 2026-2027, metas qualitativas contarão bastante. É o que se deduz quando o presidente, Angelo Guerra, compartilha suas três metas-chave do ano: (1) fortalecer relações com clientes e parceiros; (2) usar mais tecnologia e dados, e aprimorar processos; (3) migrar o modelo de trabalho, aos poucos, da jornada 6x1 (seis dias de trabalho, um de descanso), padrão em contact centers, para 5x2 (cinco dias de trabalho, dois de descanso). Hoje, 34% do pessoal já trabalha 5x2.

No centro da estratégia da Atento Brasil está a IA. Para os clientes, ela transforma dados em inteligência de negócio acionável; apoia agentes humanos em tempo real; resolve casos simples, como chatbot. Internamente, é usada em gestão de pessoas, comunicação interna e treinamento. No centro também estão as pessoas e sua capacitação. “Somos o primeiro trabalho de muitos jovens, imigrantes e profissionais LGBTQIA+.” Guerra lembra que, “com o mundo menos linear, liderar exige menos controle e mais escuta e adaptação”, o que faz o aprendizado estar no topo de sua agenda, bem como a ampliação do networking. O executivo é otimista.

ANTONIO LACERDA | CMPC CELULOSE BRASIL | DIRETOR-GERAL

INVESTINDO PESADO PARA DOBRAR DE TAMANHO NO BRASIL

Número 5 do papel e celulose no mundo, empresa de origem chilena aposta no País – e em menos hierarquia



“Vamos dobrar o tamanho no Brasil, e isso começa em 2026, com a aprovação do projeto de uma segunda fábrica pelo governo e o início de sua construção. A nova planta terá capacidade para 2,5 milhões de toneladas e cerca de 12 mil colaboradores; nosso investimento nela, de R\$ 27 bilhões, é um dos maiores investimentos privados no País hoje.” Assim o CEO, Antonio Lacerda, desenha o ano da CMPC Brasil, que vai requerer um planejamento complexo. Como a empresa será diferente a partir de 2030, quando a nova planta estará operando 100%, outra prioridade é recrutar e capacitar sua equipe – o mapeamento das pessoas já foi feito. “Isso toma tempo: demora entre 12 e 18 meses para treinar mais de 600 motoristas de caminhões para 2029, por exemplo.

Uma meta gerencial do CEO é ter menos hierarquia, líderes autoconfiantes que deleguem e grupos-satélites que operem com objetivos comuns – licenciamento ambiental, contratos de fornecedores, projeto de engenharia, mão de obra etc. Mais um motivo para as pessoas da CMPC começarem a adotar “de verdade” a IA. (Hoje são 6.500 pessoas, sendo 1.300 diretas; em três anos, haverá mais 6.000 pessoas.) “Temos de fazer a coisa andar.” A velocidade de adaptação será priorizada, seja para atender aos órgãos regulatórios, seja para navegar a diferença cultural entre Brasil e matriz (no Chile, há mais processos). A tensão geopolítica pode ser um problema para uma empresa exportadora, mas Lacerda é “um otimista com cautela.”

AUGUSTO MARTINS | JHSF | CEO E MEMBRO DO CONSELHO

“DEPENDENDO MENOS DO CONTEXTO”

A incorporadora de alta renda se preparou para isso e visa manter foco, constância e fundamentos



No fim de 2025, a JHSF concluiu a maior operação imobiliária do mercado brasileiro ao lançar as cotas de um fundo de investimento imobiliário listado na B3: R\$ 5,24 bilhões. Isso não só modernizou sua estrutura de capital, como ampliou sua capacidade de executar novos ciclos de crescimento independentemente do contexto. Agora, como diz o CEO, Augusto Martins, a grande meta é expandir ativos com forte sinergia. “Manteremos o foco no segmento de alta renda, mesmo se houver oportunidades fora disso para não diluir o modelo de crescimento sustentável.” No curto e médio prazo, a execução de projetos estratégicos como o da Fazenda Santa Helena é o objetivo; entre os negócios de renda recorrente, o investimento em três shoppings em São Paulo e a ampliação do Catarina Aeroporto Executivo Internacional.

A agenda de IA é uma agenda de inteligência de relacionamento com o cliente, por meio do programa de benefícios “JHSF ID Membership” – dados são trabalhados analiticamente para personalizar experiências, antecipar demandas e reduzir volatilidade. A agenda de pessoas é de cultura e capacitação, “porque o público de alta renda valoriza experiência, serviço, curadoria”. Uma agenda estrutural é “formar lideranças e fortalecer sucessão, questões conjunturais não podem ser adiadas”. Martins diz seguir liderando com “barriga no balcão” – contato com equipes e entendimento dos detalhes –, e visando sobretudo constância. Ele é um realista esperançoso.

CELSO FERRER | GOL LINHAS AÉREAS | CEO

EXPANSÃO DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS NA MIRA

Senso de pertencimento das pessoas e IA serão fundamentais para fazer isso com segurança e inteligência



O ano de 2025 marcou a virada do Grupo Gol, que voltou a crescer, contratar, expandir frota e operações. A toada, em 2026, será a mesma, com mais operações internacionais e o cliente mais ainda no centro das decisões. Manter baixo custo com inteligência será importante, e contará com ajuda da inteligência artificial (a IA interna se chama Gal) e de facilitadores que cuidam das ferramentas e da segurança. O CEO, Celso Ferrer, explica ainda que “a IA deve ser usada para retirar a carga burocrática dos times e permitir que foquem mais em análise e estratégia”. Isso significa, por exemplo, desde a tecnologia assumir tarefas manuais nas áreas fiscal e tributária até apoiar o RH na folha de pagamento e o jurídico na revisão de contratos e análise de ações.

Segundo Ferrer, a agenda de pessoas tem de acompanhar o movimento e “ter ainda mais intencionalidade”. Por exemplo, sabendo que segurança só se sustenta com senso de pertencimento das pessoas, ainda mais se há alta pressão, a Gol deve priorizar ainda mais a experiência do colaborador e sua conexão com a empresa, valorizando marcos de carreira, fazendo gestos simbólicos de reconhecimento por tempo de casa etc. O que Ferrer aprendeu com a reestruturação vivida pela organização (que impôs momentos críticos de adaptações a imprevistos e exigiu decisões estratégicas) é que a sustentação de tudo vem de relações de confiança, internas e externas, e de uma visão de longo prazo. O CEO é otimista.

CESAR GON | CI&T | CEO GLOBAL

“NÃO SUBESTIME A MUDANÇA; NÃO ENTRE EM PÂNICO”

Implementando um plano que vai até 2030, CI&T quer usar IA para transformar os negócios dos clientes



Um ano de transição relevante. É assim que Cesar Gon, cofundador e CEO global da CI&T, acha que 2026 pode ser, ao menos para algumas empresas. A seu ver, quem souber migrar de só reagir ao contexto global complexo para tomar a dianteira com boa execução, especialmente em torno de IA e novos modelos de negócio, terá janelas de oportunidade a aproveitar. Atuando no segmento B2B, a CI&T planeja escalar sua tese de IA de modo concreto, em que a tecnologia deixa de ser só camada de eficiência para se tornar o centro da estratégia de transformação de negócios dos clientes, e com resultados mensuráveis. Isso implicará oferecer soluções mais completas, como o redesenho de processos inteiros e não simples automações de tarefas. “Temos marcos claros trimestrais, mas nosso ‘true north’ está localizado em 2030.”

Na agenda de pessoas, a CI&T investirá em educar os colaboradores para resolver problemas com IA e pensamento lean. Ali rejeita-se a ideia “IA atropela/substitui” e aposta-se em “IA amplifica”. E como, para Gon, “liderar em IA exige curiosidade permanente”, ele dedica duas horas diárias a estudá-la, em aspectos técnicos, organizacionais, éticos. O CEO também quer: aprender mais sobre IA na China, acelerar sua capacidade de desaprender e cuidar da saúde para conseguir liderar no longo prazo. Seu conselho que repete para si? “Nem subestime a velocidade da mudança, nem entre em pânico.” Seu sentimento é de esperança ancorada em preparação.

DANIEL MENDEZ | SAPORE S.A. | PRESIDENTE

IA PASSA A SER ESPINHA DORSAL DA OPERAÇÃO

Para o CEO da empresa, o ambiente favorecerá empresas que são ágeis, disciplinadas e orientadas por eficiência



“Queremos ampliar portfólio e presença regional, elevando o nível de eficiência operacional com avanço no uso de IA e dados – temos agora o SAP S/4HANA como espinha dorsal da operação. Este ano, a IA deixa de ser discurso e passa a ser prática estruturante na Sapore S.A.”, diz o presidente, Daniel Mendez. Como fatores decisivos para sustentar o crescimento, ele aponta desenvolver pessoas no modelo “humano + máquina” – o que inclui formar líderes mais analíticos e mais estratégicos –, revisar modelos de trabalho (o presencial é sua preferência) e fortalecer a cultura, tendo em vista o cenário de escassez de mão de obra e de transformação geracional. “As agendas de expansão, tecnologia e pessoas caminharão juntas.”

Como Mendez acredita em liderar pelo exemplo, ele tenta se provocar constantemente a sair da zona de conforto e buscar novos repertórios, alocando tempo e energia para discussões com especialistas e outros CEOs, para ler muito e para fazer experimentos na organização, esperando que os outros façam o mesmo. “Se queremos uma organização aberta ao novo, precisamos ser os primeiros a demonstrar essa abertura.” Pessoalmente, Mendez quer evoluir como líder de pessoas em contexto de transformação e ampliar sua visão de futuro. “Tenho buscado estudar novos modelos de negócio e tendências globais para garantir que a empresa esteja sempre alguns passos à frente do mercado. Liderar também é se antecipar.” O presidente da Sapore S.A. é otimista.

DANIEL RANDON | RANDONCORP | PRESIDENTE E CEO

A ORDEM É AVANÇAR NA INTERNACIONALIZAÇÃO



Sinergias e integração entre as unidades da empresa devem contribuir para que seja um crescimento sustentável

O nome “Randon” é familiar a quem roda nas estradas, do Brasil e de outros países, marcando carretas, semirreboques, carrocerias. Mas a Randoncorp, multinacional brasileira, é bem mais que uma montadora de implementos rodoviários. Ela tem um modelo de negócio diversificado, que é estruturado em cinco verticais – montadora, autopeças, sistemas de controle de movimento como freios e suspensões, serviços financeiros e digitais, tecnologia avançada. A estratégia da empresa, em 2026 e para os próximos cinco anos, é fortalecer esse modelo com sinergias e maior integração entre as unidades. Segundo o CEO, Daniel Randon, a empresa ainda deve “ampliar a presença global e a captura de novas oportunidades de negócios, e integrar sustentabilidade para gerar impacto positivo de longo prazo”. Qual a base disso? Tecnologia e pessoas. Em tecnologia, o programa interno de IA, “Brain”, vem promovendo a aplicação de IA à operação e à gestão em todas as unidades, visando eficiência e apoio às decisões. Quanto às pessoas, o objetivo é desenvolvimento contínuo e preparar os líderes do futuro.

Pessoalmente, Randon diz que o letramento em IA já se tornou uma competência essencial em seu dia a dia e, para 2026, planeja um livro, um curso executivo em Harvard, EUA, e fazer coaching. Com Copa e eleições, Randon crê que o ano vai andar de lado. Sua resposta será maior suporte às lideranças para que as mudanças feitas sejam consistentes e alinhadas com o propósito do grupo.

DARIO NETO | CONSTRUTORA RIO BRANCO | DIRETOR-EXECUTIVO

O DÉFICIT DE MORADIAS MANTÉM O CONTEXTO FAVORÁVEL

Construtora de imóveis populares aposta em EVP para pessoas, IA e disciplina para crescer



“Quero estudar as fronteiras de inovação em construção civil na China e Ásia”

A Rio Branco, construtora de moradias populares, quer ser referência em construção no interior de São Paulo em 2030, e sinônimo de confiança e retidão. “Queremos crescer com saúde e causar uma transformação positiva na vida das pessoas e das cidades onde atuamos”, diz o diretor-executivo Dario Neto. O crescimento saudável se traduz nos resultados-chave definidos para 2026, como desvio do custo em relação ao orçado de no máximo 5%, e o impacto sobre as pessoas, no NPS de clientes superior a 75 na entrega das chaves. A IA, segundo Neto, ainda engatinhando num negócio mais tradicional, deve ser um vetor para cultura e estratégia da empresa, ajudando a formar gestores e em aplicações de apoio comercial vindas de parceria com startups, porém o tema “pessoas” é o mais crítico. “A mão de obra é escassa e o turnover é alto. Vamos investir bastante em qualificar nossa proposta de valor como empregadores (EVP), em especial para mão de obra operacional.”

Dario Neto considera o contexto positivo para seu negócio. “Temos um enorme gap habitacional para resolver nos próximos dez anos e os programas de subsídio à moradia têm se mantido sólidos até na alternância de poder.” Quanto às metas pessoais, ele quer “estudar fronteiras de inovação em construção civil” na China e na Ásia como um todo. Neto é realista esperançoso.

DENISE SANTOS | BP - A BENEFICÊNCIA PORTUGUESA DE SÃO PAULO | CEO

NO ROADMAP, QUALIFICAR RECEITA E REDUZIR DÍVIDA

Experiência da CEO com projetos de alta complexidade e seu ritmo de aprendizado intenso ajudarão



É consenso entre as consultorias: hospital é uma das mais complexas organizações que existem, pois combina alta variedade de ofertas, agentes, processos, tecnologias e regras, e muita imprevisibilidade, pressão ética, regulatória e de riscos. Por isso, quando a CEO da BP - A Beneficência Portuguesa de São Paulo, Denise Santos, afirma buscar, como metas para 2026, a qualificação de receita para maior controle gerencial, além de ampliar o resultado e reduzir a dívida; já se sabe que isso vai exigir uma execução quase à prova de complexidade. Seu background de tecnologia e a experiência em projetos de alta complexidade técnica devem contribuir para isso. “O uso de IA com foco em eficiência operacional será extremamente importante, seja nos processos internos, seja na experiência do cliente, mas sem perder de vista que as pessoas importam.” A CEO conta que cada diretoria trabalhará a construção da cultura e o desenvolvimento de competências individualmente de acordo com um “people plan” anual. E que o programa “VIVA 365” cuidará da saúde mental, física e emocional das pessoas.

A CEO crê que as incertezas do contexto dificultarão a definição de estratégias de médio e longo prazo, mas ela é realista esperançosa e se apoia em seu aprendizado para enfrentar o cenário. Em 2026, quer estudar visão sistêmica da liderança, conteúdos práticos de aplicações com IA, novos frameworks e casos de uso para estratégia e inovação, novos modelos de trabalho e sustentabilidade ambiental. Fará dois cursos internacionais.



DIEGO BARRETO | IFOOD | CEO

A META É O CRESCIMENTO EXPONENCIAL

CEO da empresa de tecnologia que atua em delivery quer, para isso, navegar melhor a incerteza



Quando se sabe que o crescimento exponencial é meta estratégica anual de uma empresa, é provável que ela atua em um mercado em alta competição, com necessidade de inovação disruptiva. E bingo! É o que está acontecendo com o iFood, a empresa de tecnologia que conecta clientes a restaurantes, mercados, farmácias e pet shops por meio de um aplicativo. Concorrentes chinesas chegaram ao Brasil agressivas e com muita tecnologia, e a empresa-líder, a bater, é o iFood. Como atingir tais metas? Segundo o CEO, Diego Barreto, este ano, a empresa vai acelerar o treinamento do modelo LLM proprietário que substituirá todas as plataformas de tomada de decisão. “Nós o chamamos de LCM, large commerce model”, conta Barreto. Além disso, o programa “AI Workforce”, que começou em 2025, está criando uma força de trabalho de agentes inteligentes. “A conexão dos agentes com o trabalho humano vem redefinindo aqui a forma de fazer as coisas, o que cada posição faz, onde o tempo é alocado”, diz o CEO.

As metas pessoais do CEO incluem aprimorar sua capacidade de navegar incerteza e ambiguidade – “pois ambas criam ótimas oportunidades de negócio” –, saber mais sobre quantum computing e estudar psicologia da mudança de comportamento ante a tecnologia de fronteira. Seu modo de liderar deve mudar? “Sempre, liderança é sobre contexto; sou um servo do contexto.” Otimista, Barreto consegue equilíbrio com a adaptação cultural.

DOUGLAS SILVA | GLOBANT | COUNTRY MANAGER PARA O BRASIL

“QUEREMOS ATENDER MAIS BANCOS, ENERGIA E SAÚDE”

Solução para criar agentes de IA é uma aposta da empresa para crescer



“Como provedores globais de soluções de IA, nosso maior foco no biênio 2026-2027 é aprofundar o entendimento dos clientes – de suas dores, das necessidades de ganho de eficiência e produtividade, das oportunidades de negócios que buscam. Isso é o que nos permitirá refinar continuamente a abordagem”, diz Douglas Silva, country manager da consultoria global de tecnologia e transformação digital Globant, fundada na Argentina e desde 2012 operando no Brasil. A empresa ainda está focada em conquistar mais clientes dos setores bancário, de energia e de saúde. Entre suas frentes de ação para isso, há duas ofertas de software por assinatura (SaaS), os IA Pods e o Enterprise AI. A primeira é voltada a reduzir o ciclo de desenvolvimento de software e a segunda permite aos clientes orquestrar e gerenciar a criação e execução de agentes integrados a muitos LLMs. Além disso, a Globant quer ser a parceira número 1 em soluções Salesforce e AWS.

Se, nos últimos dez anos, Silva trabalhou diretamente com organizações nativas digitais como iFood, Mercado Livre e Nubank, com forte cultura orientada a dados, agora, vê oportunidades de trabalhar com os setores mais tradicionais para que enxerguem a IA e dados mais estrategicamente. Daí seus objetivos para 2026 incluírem influenciar mudanças organizacionais nos clientes. Silva, otimista, acha que seu negócio não dependerá muito de contexto: “seguimos trabalhando dez horas por dia e com propósito”.

EDUARDO PEIXOTO | CESAR CENTRO DE INOVAÇÃO E CONHECIMENTO | CEO

MAIS UMA REINVENÇÃO A CAMINHO – AGORA COM IA



O centro de inovação pernambucano deve se tornar “AI powered” em três anos

O centro de inovação e conhecimento que nasceu em Recife (PE), mas tem unidades no Brasil e em Portugal, vive neste momento uma reinvenção – que só não avança mais rápido por temor a uma possível fadiga organizacional. O CEO, Eduardo Peixoto, conta que a prioridade é tornar o CESAR uma “AI powered organization”, o que significa pensar “IA primeiro” em tudo o que se faz. “Temos grupos de pesquisa e experimentação para redesenhar nossas atividades de desenvolvimento de software, design e educação a partir das possibilidades abertas pela IA”, detalha. Ele está se tornando um CEO “AI powered”? “Ainda tem chão, mas evoluí muito: já consigo dialogar tecnicamente, entender limites e oportunidades, fazer as perguntas certas”. E, quanto mais ele sabe sobre IA, mais central considera o tema “pessoas com IA”, desdobrado em novas formas de trabalho, novos papéis e uma cultura de aprendizado contínuo.

Diversificar modelos de receita, para ficar menos dependente de projetos, e fortalecer a gestão também estão em sua mira. Para isso, Peixoto estuda muito estratégia em contextos de IA e liderança em ambientes de mudança. E o contexto? A resposta do CEO surpreende: “Nascemos para operar em contextos complexos e instáveis, e nos reinventarmos sempre. Contexto é só um item na nossa equação”. Em quatro anos à frente do CESAR, Peixoto fez da reinvenção a regra. “Só é crucial nunca se afastar das pessoas, a mais rica fonte de aprendizado que há”.

FELIPE CALBUCCI | TOTALPASS | CEO

“PARA CRESCER, VAMOS INVESTIR EM PESSOAS E IA”

A ascensão do mercado de bem-estar tende a favorecer os negócios



O ano de 2025 foi muito especial para a TotalPass: a empresa expandiu sua rede de parceiros para 30.000 academias e serviços de bem-estar, registrou presença em 1.900 cidades, alcançou 29.000 empresas clientes (que somam 8 milhões de vidas) e sua base de usuários ativos dobrou. Poderá 2026 superar esse resultado? O CEO Felipe Calbucci aposta que sim: “Como o bem-estar ganha mais e mais relevância, queremos dobrar novamente os usuários ativos, e fazê-lo aprofundando engajamento e recorrência; vamos expandir e consolidar a marca, com campanhas de marketing e ações de relacionamento contínuas, e aceleraremos a adoção de dados e IA para melhorar decisões, processos e a experiência.” Fortalecer o ecossistema de parceiros e aproximar-se do RH das empresas também são prioridades, segundo ele.

A IA apoiará muito a estratégia, diz Calbucci, seja ao automatizar processos, antecipar cenários ou gerar insights para o negócio. Porém, a seu ver, investir ainda mais em desenvolver pessoas é o que garantirá mesmo os resultados, e já foram planejados 40 treinamentos e cem horas de conteúdo. Em seus dois anos como CEO, Calbucci priorizou desenvolvimento. “Para pessoas capacitadas, nenhuma meta é desafiadora demais.” O executivo dá o exemplo capacitando-se: fez o Executive Program da Singularity University, faz counselling, quer estudar finanças (sua origem é vendas). “A TotalPass será dez vezes maior, e penso em como deve ser seu futuro líder.”

GILSON PEREIRA | GRUPO IMETAME | CEO

O CRESCIMENTO EXIGIRÁ O FORTALECIMENTO CULTURAL

Uma das avenidas para crescer este ano é a operação de sua ZPE



O grupo capixaba com origem na indústria metalmecânica, dono da primeira zona de processamento de exportação (ZPE) do País, terá, em 2026, foco especial para a implantação e operação do Imetame Logística Porto, seu principal empreendimento no momento. “Estamos direcionando energia e investimentos para garantir que o porto se torne um importante motor de desenvolvimento social e econômico da região”, diz o CEO, Gilson Pereira. Com esse crescimento esperado, e o das outras empresas do grupo também, fortalecer a cultura corporativa será crucial em 2026 – no crescimento, muitas companhias se perdem. Na cultura Imetame, a entrega de produtos e serviços deve ser feita valorizando a vida dos funcionários, para além de ter qualidade. “Nos 45 anos de vida, o desenvolvimento dos colaboradores foi um diferencial; a empresa investe em suas habilidades profissionais e pessoais, como o autoconhecimento”, diz o CEO, cuja meta pessoal é deixar um legado.

Atento ao potencial transformador da IA, o grupo implementará primeiro um modelo de governança corporativa para seu uso com segurança, responsabilidade e visando a adoção padronizada em todas as unidades. Tem avançado também em letrar os gestores em IA, algo mais técnico, e para IA, que diz respeito a competências internas que permitam aproveitar a tecnologia estrategicamente. E quanto ao contexto? “Vejo sempre o copo meio cheio e aprendi que toda crise é de fato uma oportunidade.”

GUILHERME HORN | WHATSAPP | HEAD PARA MERCADOS ESTRATÉGICOS DA META

“QUEREMOS SER A MELHOR OPÇÃO PARA PESSOAS E EMPRESAS”

E essa meta do aplicativo de mensagem instantânea passa por IA



Pode parecer estranha uma meta de crescimento para o WhatsApp no Brasil, Índia e Indonésia; o aplicativo está presente em 99% dos smartphones no Brasil, 89% na Índia e 91% na Indonésia. O que Guilherme Horn, head do WhatsApp para mercados estratégicos da Meta, busca é avançar em experiência do cliente e no mercado de empresas. “O WhatsApp deve ser a melhor opção para as pessoas se comunicarem e para as empresas fazerem negócios”, diz. Como? Em 2026, o foco é usar a IA para ajudar os públicos atendidos. “A IA deverá estar ainda mais integrada à rotina das pessoas e a veremos como potencializadora de negócios.” A IA dentro do WhatsApp pode ser essa IA rotineira e potencializadora.

É covardia perguntar a Horn sobre seu letramento em IA, já que ele acabou de lançar um livro a respeito – O Mindset da IA? “Não, eu continuo a aprender todos os dias, porque é uma tecnologia em construção. Tanto que, em 2026, meu aprendizado profissional continua focado em IA.” Agora, o líder vai se dedicar a entender o potencial da IA de transformar a força de trabalho, as estruturas organizacionais, os produtos e modelos de negócio. O desafio maior para gestores dominarem IA, em sua visão, está em ajustar o mindset. Como podem fazer isso? Testando, como as pessoas do WhatsApp vêm sendo diariamente estimuladas a fazer. “Estou muito empolgado, porque essa é uma mudança estrutural, algo que as gerações atuais nunca viram.”

HELDER MOLINA | MAG SEGUROS | CEO



EM CONTAGEM REGRESSIVA PARA O BICENTENÁRIO

Esse marco de longevidade justifica plano de crescimento da empresa para os próximos dez anos

Pensa em um projeto corporativo que prepare os próximos dez anos de crescimento. É algo raro, mas a MAG Seguros, joint-venture entre a Mongeral e o grupo holandês Aegon, tem um projeto assim, que é uma de suas três prioridades atuais. O nome “MAG 200”, escolhido em referência ao bicentenário da organização em 2035 (a Mongeral foi fundada em 1835), abrange múltiplas iniciativas de preparação. Metas mais imediatas são o crescimento da base de clientes por meio de novas vendas e a expansão da rede de sucursais, mas o charme do bicentenário rouba um pouco a cena.

Helder Molina, CEO da empresa, conta como essas ambições estão sendo apoiadas. “Há um investimento sólido em IA que acompanho de perto, com o programa “MAGIA” – MAG Inteligência Artificial, o que inclui uma plataforma para estruturar dados e a criação de grupos multidisciplinares para fortalecer a capacidade analítica do grupo.” E, para as pessoas, o foco é em desenvolvimento e cultura, materializados na MAG Universidade Corporativa e no programa “Jeito MAG de Ser”, com resultados até agora de retenção de 95% dos talentos e premiação como uma das melhores empresas para trabalhar em 2025. A criação de uma vice-presidência executiva também contribuirá para o atingimento das metas; Molina poderá se concentrar na coordenação estratégica e na supervisão de projetos como o inovador “Favela Seguros”, em parceria com a Central Única das Favelas (Cufa). O CEO é otimista quanto ao avanço dos seguros no Brasil.

JORGE OLIVEIRA | ARCELORMITTAL BRASIL | CEO

APROVEITANDO O MAIOR INVESTIMENTO DO AÇO NO PAÍS

Siderúrgica também investe em zero acidente, economia circular e competências para IA



Em 2026, a ArcelorMittal Brasil concluirá o maior programa de investimentos da história da indústria do aço no Brasil. Foram despendidos, desde 2022 até este ano, R\$ 25 bilhões em expansão de unidades, aquisições, modernização e energia renovável. Só os projetos eólico e solar na Bahia e em Minas Gerais este ano receberão R\$ 5,8 bilhões. Para poder seguir crescendo, ele defenderá a isonomia competitiva, opondo-se ao aço importado subsidiado. “E tão importantes quanto são o foco absoluto na meta global de alcançar ‘zero acidente’ e práticas de economia circular como usar coprodutos de processo siderúrgico para pavimentar estradas”, conta o CEO da empresa, Jorge Oliveira.

E a modernização por IA? A siderúrgica continuará o que tem feito: ela já conta com mais de 200 projetos com aplicação de IA, de segurança das pessoas a confiabilidade operacional e eficiência dos processos – decisórios, inclusive. “Na reforma do laminador de tiras a frio da unidade Vega (SC), pusemos IA para analisar mais de 200 cenários, garantindo o abastecimento aos clientes e a mitigação de riscos, um projeto que foi premiado.” Desenvolvimento com foco em cultura colaborativa e nas competências exigidas por automação e IA é como a gestão de pessoas apoia a expansão. Oliveira celebra muito o fato de haver mais mulheres na liderança e define um ideal de líder: o que esteja bem em sua base pessoal para combinar proximidade, respeito e humildade no aprender.

LETÍCIA BALTAZAR | ABBOTT | GENERAL MANAGER PARA O BRASIL

O FOCO É O AUMENTO DE RECEITA, MARGEM E MARKET SHARE

Mas CEO da farma teme que ambição seja prejudicada por pressões cambiais e inflacionárias



“Teremos um ambiente mais agile, rápido e produtivo para poder crescer”

Posicionando-se como uma empresa que atua “no negócio da vida”, a Abbott é associada, no Brasil, a marcas de sucesso de suplementos alimentares, como Ensure e Calcitotal, muito alinhadas com a tendência demográfica de maior expectativa de vida.

Porém a farma vem ampliando o portfólio no Brasil com diferentes tipos de produtos; em outubro de 2025, por exemplo, obteve aprovação da Anvisa para seu primeiro medicamento biossimilar, voltado ao tratamento de um tipo de câncer de mama e câncer gástrico avançado.

Segundo sua CEO, Letícia Baltazar, as prioridades da empresa para 2026 são crescimento de receita, aumento de margem e aumento de market share, o que deve ser conseguido, entre outras coisas, com um maior portfólio e com a construção de um ambiente mais agile, mais rápido e produtivo. “Conseguiremos isso, por exemplo, buscando soluções que automatizem processos e impactem mais rápido os resultados, seja no aumento de produtividade em si, seja no aumento de receita”, diz ela. Para pessoas, a estratégia é de longo prazo, segundo a CEO, e passa pela valorização da diversidade cultural. Baltazar se posiciona como realista esperançosa, apesar de preocupada com o potencial impacto de pressões inflacionárias e cambiais sobre os resultados da Abbott.

LUÍS JUSTO | ROCK IN RIO | CEO

A AGENDA DO EQUILÍBRIO ROCK'N'ROLL



O líder por trás dos maiores festivais de música do Brasil usará tecnologia para isso, e diz que essa busca é reflexo de seu amadurecimento

Quando a Rock World adquiriu o Lollapalooza para o Brasil, sabia-se que viria um forte trabalho de gestão junto. Então, com as metas dos últimos anos para consolidar as marcas e fazer crescer os maiores festivais de música do Brasil – além de Rock in Rio e do The Town, o Lolla –, há uma agenda de equilíbrio para o negócio, somando subagendas de ganho de produtividade com mais tecnologia, de fortalecimento de cultura e de desenvolvimento de lideranças “com olhar de sucessão e perpetuação do negócio”. É o que diz o CEO da empresa, Luis Justo. E isso é no longo prazo. “Temos metas de crescimento e resultado dos festivais a cada edição, mas, nos projetos transversais, a execução é no longo prazo.” Em IA, a empresa quer sistemas sob medida, o que a faz investir em vibe coding, de baixo investimento. Em formação de pessoas, a ideia é parecida – há cursos dentro da própria empresa e ele mesmo conduz treinamentos para as lideranças.

Tem a ver, em parte, com a maturidade – o CEO está próximo dos 50 anos – o fato de Justo querer privilegiar o equilíbrio entre propósito e performance financeira (como o propósito de inspirar um mundo melhor por meio de experiências inesquecíveis que unam as pessoas). Para 2026, ele se define como realista (por saber que este ano será cheio de instabilidade e incertezas) e como esperançoso (porque será um ano de realização de vários festivais, que trarão mais equilíbrio para as pessoas e, assim, mais oportunidades de crescimento e de resultado para a empresa).

MANUELLA CURTI | GRUPO EUROPA | CO-CEO

EM BUSCA DE ENXERGAR ALÉM DO ÓBVIO

Líder tem metas predominantemente financeiras para o ano e a preocupação de que a tecnologia substitua pessoas



Manuella Curti assumiu a liderança do negócio de purificadores de água da família aos 26 anos, em 2011, após o trauma de perder o pai e o irmão. A juventude a levou a um amadurecimento profissional rápido, dividindo a presidência com Sergio Tavares, e também a reforçar o posicionamento ESG da companhia. Em 2026, ela prioriza crescimento em volume de vendas e criação de novas linhas de receita sem alteração da estrutura de custo. O ano não será fácil, por conta de potenciais impactos da volatilidade sobre a cadeia de fornecimento, diz Curti, mas o uso de IA para ganhos de produtividade em comunicação e atendimento ao cliente já deve ajudar, bem como o letramento dos executivos na tecnologia.

A CEO está atenta, no entanto, para que a euforia com IA não faça os líderes da empresa se desconectarem de seu papel e responsabilidade. “Entendo ser importante conter a euforia e ver a IA como aliada, nunca substituta; ferramentas tecnológicas nascem todos os dias prometendo melhoria nos negócios e na vida. Quando esquecemos que são só meios para atingir objetivos, perdemos a essência de nossas ações.” Curti acredita que a velocidade exigida para as decisões e entregas a forçou a evoluir muito como líder e que o relacionamento próximo com as pessoas (às quais busca escutar ativamente) ajudou nisso. O que é essa liderança evoluída? “É a que enxerga além do óbvio e escuta até o que não está sendo dito.”

MÁRCIO ALENCAR | ALELO BRASIL | CEO

DISCIPLINA DE ATLETA E CORAÇÃO DE POETA

Esse é o modo como o líder da empresa de benefícios corporativos pretende atravessar o ano, que define como conturbado



Manter market share, crescer em ritmo superior ao dos concorrentes e manter os indicadores de eficiência são as metas bem objetivas que Márcio Alencar, CEO da Alelo Brasil, revela para este ano. “Tudo isso, com as mudanças regulatórias em curso, que nos exigem ter disciplina de execução como nunca”, explica ele, que representa uma sociedade entre pesos-pesados, o Banco do Brasil e o Bradesco. Se o contexto deve ser difícil em geral, para as empresas de soluções de benefícios corporativos como a Alelo Brasil, há o impacto das alterações no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), com novos limites de taxa, interoperabilidade plena e portabilidade para o trabalhador, além de algumas proibições que podem elevar custos.

Na agenda de IA da empresa está a continuidade dos experimentos em produtos digitais, em atendimento digital e em escrita de códigos. Na agenda de pessoas, a ordem é estimulá-las à aquisição de conhecimento diverso todos os dias. O presidente tem se dedicado ele também a aprendizados diversos, seja sobre tecnologia, seja em terrenos como o da espiritualidade. E, em paralelo, a atividade física está em sua agenda diária. “Este ano, vamos ter de manter a disciplina do atleta e o coração do poeta. O equilíbrio entre a humanidade e o pragmatismo será vital”, diz o CEO, definindo-se como uma pessoa de cabeça aberta e realista esperançosa.

MARCO STEFANINI | GRUPO STEFANINI | CEO GLOBAL

CONSOLIDANDO GESTÃO E ESTRATÉGIA PÓS-“AI-FIRST”

Entre os esforços estão fortalecer a atuação global e difundir as cinco atitudes empreendedoras do grupo entre os funcionários



Depois de um ciclo de crescimento e mudanças acelerado, nada mais natural do que consolidar o modelo de gestão e a estratégia. Essas são as prioridades da multinacional brasileira de consultoria e serviços digitais para 2026, considerando que a estratégia envolve fortalecer a atuação global, aumentar valor agregado e implementar mais soluções ponta a ponta. A Stefanini fez cerca de 40 aquisições de 2023 para cá e reorganizou as operações de 46 países em sete unidades de negócios. O impulsionador, tanto para o crescimento como para a reorganização, foi a transformação da empresa em “AI-first”, um processo que continua em 2026. “AI-first é o principal movimento da Stefanini hoje, porque vemos a tecnologia como uma grande oportunidade. Todas as nossas soluções já são aplicadas com IA”, explica o fundador e CEO global da empresa, Marco Stefanini, que está diretamente envolvido na transformação AI-first.

“Temos em torno de 400 casos concretos utilizando IA globalmente, em geral grandes projetos com um bom retorno em eficiência operacional – vão de automação a sistemas antifraudes, de marketing a atendimento, de cibersegurança a manufatura”, mapeia Stefanini. E parte do trabalho é promover a ideia de as pessoas serem ampliadas por máquinas, o que passa por garantir que elas tenham upgrade pessoal e profissional com a tecnologia – por exemplo, ganhando mais tempo para fazer coisas importantes. Dentro de casa, o cuidado é para continuar a fortalecer a cultura das cinco atitudes empreendedoras, que incluem coragem e humildade para aprender.

MAURÍLIO BIAGI FILHO | GRUPO MAUBISA | PRESIDENTE

HARMONIA ENTRE O PENSAR, O DIZER E O FAZER

O empresário do setor sucroalcooleiro se preocupa com a adequação da gestão a cada momento e quer troca com as novas gerações



Como quase sinônimo do setor sucroalcooleiro brasileiro, com suas usinas de açúcar e álcool em Ribeirão Preto (SP), o Grupo Maubisa tem como metas estratégicas, listadas por Maurílio Biagi Filho, a atualização de tecnologias, a diversificação de investimentos e a adequação da gestão a cada momento. No caso da atualização de tecnologias, por exemplo, o grupo tem feito reuniões mensais de avaliação para acompanhar os desdobramentos da área e conseguir separar os modismos das reais necessidades. “Não superestimamos máquinas; valorizamos humanos. Mas temos programa de treinamento em IA ininterrupto para todos os executivos graduados”, diz o presidente. Para adequar o modelo de gestão ao momento, networking e acompanhamento muito próximo do mercado estão entre as chaves.

Atuando na fronteira da economia de baixo carbono, tanto com o etanol como com o açúcar (matéria-prima potencial para biotecnologia), Biagi está ativamente preocupado com os jovens da nova geração; o líder cita como aspecto relevante na gestão de pessoas o encontro intergeracional promovido com o programa de trainees. Também está ativamente preocupado com a própria atualização, o que transparece quando lhe perguntamos sobre sua meta pessoal para 2026: “Eu diria que é sobreviver em um cenário muito complexo, lidando com mudanças estruturais de comportamentos e valores mundo afora”. Em 2026, Biagi quer seguir uma máxima de Gandhi que aprecia: “Felicidade é quando o que você pensa, o que você diz e o que você faz estão em harmonia”.

OTAVIO ZARVOS | IDEA!ZARVOS | SÓCIO-FUNDADOR

OTIMISMO COM A NOVA GERAÇÃO DE CONSUMIDORES



O CEO da incorporadora de arquitetura autoral aposta no alinhamento de propósito com esse público e em se diferenciar da IA

Incorporadora imobiliária de São Paulo caracterizada por uma arquitetura autoral, a Idea!Zarvos se organiza por projetos – atua na chamada “economia de projetos” – e em três horizontes de negócios distintos. “No curto prazo, temos dois lançamentos imobiliários no primeiro semestre. No médio prazo, há projetos começando agora a ser desenvolvidos. E, para o longo prazo, que são mais do que cinco anos, estou trazendo novas ideias para que aumente a nossa diferenciação em relação ao mercado e nos aproxime ainda mais do nosso público-alvo”, disse o CEO, Otavio Zarvos. Ele acredita que aparecerão oportunidades para sua empresa onde a IA não conseguirá atuar – ao menos, por enquanto. “Nosso trabalho com a inovação é surpreender; enquanto a maioria dos concorrentes está se apoiando muito na IA, nós queremos nos diferenciar.”

A expectativa do CEO em relação ao seu time é que equilibrem o tripé de capacidades “correr risco, aplicar conhecimento e executar”. “Teremos um índice para avaliar essas habilidades”, conta. E o mesmo nível de cobrança ele tem consigo mesmo quando busca trabalhar em um espaço de aparentes antagonismos, cultivando “tradição x inovação”, “risco x confiança”, “conhecimento x sabedoria”. Sua visão para 2026 é positiva: “Nossa empresa tem alinhamento de propósito com a nova geração, o que significa que, quanto mais esses jovens entram no mercado imobiliário, mais demanda poderemos ter”. Além disso, Zarvos tem crescido como líder; hoje trabalha para alinhar seu propósito com o do time.

PAULO TENÓRIO | TRAKTO | CEO

UM ANO COM MENOS URGÊNCIA E MAIS CONSISTÊNCIA

Copa e eleições devem gerar demandas de design para a plataforma da startup



Que planos de IA a startup de design self-service Trakto pode ter para 2026? Como ela já oferece IA aos 500 mil usuários de sua plataforma – em geração de imagens, edição de texto etc. –, a resposta seria “nenhum plano; IA é core na empresa”. Mas IA é prioridade. “Internamente, queremos dar um salto organizacional em IA, implementando agentes nos processos”, diz Paulo Tenório, fundador e CEO da empresa alagoana. “E, com nossos clientes, a nova abordagem é que sejamos seus parceiros na transformação com IA; em vez de eles usarem só Trakto, queremos que dominem IA em seu processo criativo.” Isso deve ajudar a consolidar a pivotagem feita pela startup, de um modelo de negócio B2C para um B2B por assinatura (SaaS), com o foco em grandes contas que buscam transformação digital do marketing.

A visão de Tenório para sua empresa é que seja cada vez mais enxuta – já houve 60 pessoas, hoje são 28 e mais produtivas que as 60 por conta da amplificação por IA. “Um designer com IA produz o que antes requeria três designers”, exemplifica. Todos estão se letrando para isso, incluindo o próprio CEO. “Embora conhecimento de IA seja pré-requisito para um líder como eu – e de fato sou especialista no tema e até conselheiro da Abria (Associação Brasileira de Inteligência Artificial) –, pretendo saber muito mais sobre agentes autônomos” (ele quer aprender produzindo conteúdo). Além disso, Tenório deve desenvolver novos líderes para multiplicar a cultura de sua empresa. Ele delega com crescente facilidade, embora ache que um líder nunca pode terceirizar o entendimento do produto. “Enfim, o ano será bom; Copa e eleições geram demanda por conteúdo visual.”

RENATO FRANKLIN | GRUPO CASAS BAHIA | CEO

ELE QUER SER O CEO MAIS “AI-NATIVE” DO BRASIL

O grupo em plena transformação prioriza IA em várias frentes; já registrou aumento de produtividade de 40%



Em transformação desde 2023, o Grupo Casas Bahia concluiu com sucesso seu plano de recuperação extrajudicial em meados de 2024 e, em dezembro de 2025, reportava redução de R\$ 3 bilhões em endividamento e economia de R\$ 4,7 bilhões em despesas financeiras por meio da reestruturação. Assim, o CEO da organização, Renato Franklin, fica à vontade para compartilhar os avanços previstos em 2026: fluxo de caixa livre, crescimento do crediário e lucro líquido. “Claro que isso terá um controle mensal bem estruturado, incluindo reuniões semanais entre os sponsors e quinzenais comigo”, detalha, sendo que todas as decisões de alocação de capital ficam com ele. A agenda da tecnologia também avança: o comércio agêntico foi implantado em novembro último – “e já começou com conversão acima da média do time de vendas” –, lançou-se um programa de trainees focado em IA, adotou-se um modelo de pricing granular com IA, e um modelo de IA nas relações com clientes (CRM). “Criamos um centro de excelência de tecnologia para dar suporte às áreas de negócios”, explica o CEO.

Considerando-se um heavy user de IA, “mas ainda sem extrair todo o potencial”, ele tem como meta profissional ser “o CEO mais AI-native do Brasil”, e, como meta pessoal, “evoluir como pai de adolescente de alta performance”. Franklin afirma que o Grupo Casas Bahia vem evoluindo bastante em IA, a ponto de a produtividade ter subido mais de 40% nos últimos dois anos. “Esperamos que a mudança de patamar este ano seja ainda maior; não é para o sucesso reduzir nosso nível de exigência.” O contexto, para ele, vai ajudar: inflação controlada, juros que devem cair e um mercado mais otimista com o Brasil.

RICARDO BLOJ | LENOVO BRASIL | PRESIDENTE

O DESAFIO DE INVESTIR EM IA DISTRIBUÍDA

A companhia de origem chinesa chega com a força de quem investiu US\$ 1 bi na tecnologia nos últimos quatro anos



A fabricante de hardware Lenovo está entusiasmada com 2026. Espera ter uma grande alavancagem da marca como uma das patrocinadoras da Copa do Mundo. E, com isso, quer crescer acima do mercado levando soluções diferenciadas de IA para os clientes. O ano encerra o quadriênio do investimento de US\$ 1 bilhão em IA que a empresa fez globalmente, e ela se considera apta a diferenciar-se na competição. O CEO da operação brasileira, Ricardo Bloj, explica a diferenciação: “A IA deixará de ser algo concentrado só em nuvem e passará a operar de maneira distribuída, do data center ao edge e aos dispositivos pessoais, como tecnologia prática que é, capaz de gerar valor no dia a dia das pessoas e das organizações. Essa mudança permitirá soluções mais rápidas, seguras, personalizadas e eficientes, e nós participaremos dessa democratização”. Segundo Bloj, a IA será um dos principais motores de crescimento da Lenovo, e há previsões de a receita com IA crescer 72% ano a ano e representar um terço da receita total.

Parcerias de inovação, produtos de IA distribuída e o foco em pessoas, além de uma reestruturação estratégica em ISG (innovation & strategic governance) para melhor captar a demanda de treinamento no longo prazo, sinalizam o compromisso com IA. O dispositivo vestível de IoT para monitorar o coração e o chat de tradução para pessoas com deficiência auditiva são exemplos de inovações. Um conjunto xIQ de plataformas nativas de entrega de IA ilustram a IA distribuída. E o patrocínio de curso de pós-graduação sobre IA indica o valor das pessoas. Por conta própria, Bloj quer estudar mais e-commerce e IA aplicada à medicina. E o contexto? “Este será um ano para manter a resiliência.”

RODRIGO CURY | VISA DO BRASIL | PRESIDENTE

PACIÊNCIA E RESILIÊNCIA, MAS COM OUSADIA

O CEO da gigante financeira no Brasil aposta em comércio agêntico e stablecoins, entre outras frentes



Plataformas globais como a Copa do Mundo FIFA são parte do ano da Visa, permitindo-lhe demonstrar a força da marca, o que já aconteceu nos Jogos Olímpicos de Inverno Mião-Cortina (nos quais o Brasil ganhou sua primeira medalha de ouro). Mas, em 2026, a missão mesmo é impulsionar um novo ciclo de crescimento, com três metas claras: (1) fortalecer os pagamentos ao consumidor, com avanço da tokenização, jornadas de checkout mais fluidas e o comércio agêntico; (2) expandir os pagamentos em fluxos B2B, apoiando empresas e governos na modernização de processos financeiros; e (3) acelerar a adoção de novas tecnologias financeiras globais, como stablecoins. Essas metas, como conta o CEO da Visa do Brasil, Rodrigo Cury, estão inseridas na estratégia global “Visa 2030”. A IA faz parte de tudo isso; em 2026, ela avançará integrada a tokenização, identidade digital, pagamentos em tempo real e no comércio agêntico... Cury vê 2026 como o ano em que a IA se confirma como base dos pagamentos digitais na América Latina.

O uso de IA nas decisões internas da Visa já é praxe, mas, mesmo assim, o aprendizado de IA pelas pessoas continua prioritário em 2026 – sempre combinando capacidades humanas com tecnológicas. O CEO é aprendiz serial: separa uma hora todos os dias para letrar-se em agentes de IA, prepara-se para estudar mercados de pagamentos de outros países em busca de insights para o Brasil e quer aperfeiçoar seu grego, para se comunicar melhor com a família da esposa. Como será liderar este ano? Pedirá paciência e resiliência, na visão de Cury, e ao mesmo tempo exigirá decisões corajosas e ousadas.

RUBIA COIMBRA | CLOUDERA | CEO

O GANHO DE RELEVÂNCIA DE BRASIL E LATAM É POSITIVO

A empresa aposta em crescer com soluções de IA corporativas e desenvolver pessoas



Posicionando-se como uma plataforma de dados e IA para empresas que precisam operar ao mesmo tempo em nuvens públicas, data centers próprios e ambientes regulados, a “especialista em híbrido” Cloudera tem entre as ambições do ano o crescimento em soluções de IA corporativa, a proteção de market share e o desenvolvimento de talentos. “Vemos oportunidades na oferta de IA, porque o mercado parece estar escolhendo mais suas batalhas, calculando risco/retorno, e é aí que podemos ajudar”, explica a CEO da Cloudera, Rubia Coimbra. As batalhas de desenvolvimento de talentos também estão sendo escolhidas e, para isso, Coimbra tem aliada – sua executiva-chefe de IA responsável pela seleção das ferramentas, pelo letramento das pessoas e por garantir a adoção (“incluindo a psicológica”) das ferramentas pelas pessoas. “Nós trabalhamos no gap de sentimentos em relação à IA entre liderança e liderados para que os colaboradores não tenham medo de perder espaço e se engajem. Derrubamos o tabu que existia ao garantir que substituir pessoas por IA não faz parte dos nossos planos.” Seu olhar sobre liderança, que é o da líder servidora, contribui para derrubar tabus como esse.

Pessoalmente, Coimbra diz não ser obcecada por conhecer cada nova comodidade oferecida por IA e nem incluiu IA em suas prioridades de aprendizado para 2026: o maior interesse são filosofia e ciências sociais. Em relação ao contexto, a CEO é realista esperançosa e justifica: “Ajuda o fato de o Brasil e a América Latina terem ganhado relevância no cenário global recentemente, sobretudo graças à cultura (a ascensão do cinema brasileiro) e à ciência (a pesquisa de Tatiana Sampaio)”.

TATIANE TIEMI | GPTW BRASIL | CEO

CONSULTORIA DE PESSOAS QUER SE TORNAR “AI-FIRST”

Além disso, a CEO aposta no modelo de negócio escalável com sua plataforma



Consolidar a plataforma Emprising como modelo escalável, aumentando retenção, adoção e valor por cliente, é uma das prioridades de 2026 de Tatiane Tiemi, presidente da consultoria GPTW Brasil. Fazer o GPTW se tornar uma empresa “AI-first”, que usa IA como infraestrutura para aumentar a produtividade dos times, é outra meta. E retomar a aquisição de empresas de maneira disciplinada completa o top 3 do ano do GPTW.

Como um negócio que gira em torno de pessoas fará essa imersão digital e em IA prevista nas duas primeiras metas? “É fundamental começar por mim. As pessoas têm de me ver aprendendo continuamente e demonstrando vulnerabilidade e humildade para perguntar, testar e evoluir junto com o time”, diz Tiemi. Letramento em IA e em seus impactos sobre o trabalho é prioridade pessoal da CEO em 2026. “Fiz uma imersão em IA no IMD, com foco em riscos, oportunidades e impactos nos negócios, e agora faço experimentos em situações reais e meço os resultados; assim, aos poucos, a IA vai fazendo parte do meu modelo de liderança e execução.” E o cuidado com as pessoas, que sempre foi parte da liderança GPTW? A CEO vai investir em autocohecimento, equilíbrio e longevidade, tanto quanto em IA. E quer oferecer um ambiente onde as pessoas tenham mais clareza, menos sobrecarga e melhores condições para performance, com a IA economizando seu tempo. O contexto cheio de incertezas não assusta a executiva. “Em 20 anos analisando o comportamento de empresas em diferentes ciclos econômicos, vi um padrão: o contexto externo influencia, mas raramente determina os resultados.”

THIAGO MAFFRA | XP INC. | CEO

O OBJETIVO É SER LÍDER BRASILEIRO EM INVESTIMENTOS EM 2033



Seu modelo de negócio visa ser resiliente a diferentes ciclos do mercado

As metas estratégicas da XP Inc. se ancoram em três grandes pilares, segundo o CEO da holding, Thiago Maffra: (1) elevar continuamente o padrão de excelência na jornada do cliente, tanto na experiência humana quanto na digital e no desenvolvimento de produtos; (2) escalar a oferta complementar de serviços ao investidor pessoa física, consolidando uma plataforma capaz de atender a todas as suas demandas; (3) seguir fortalecendo o banco de atacado, capturando sinergias com o varejo. “Todas elas são metas que ultrapassam o ciclo anual”, explica Maffra. “Estamos preparados, correndo uma corrida para ser líderes em investimentos no Brasil até 2033, consolidados entre as maiores instituições financeiras do País”, diz ele, que, por sinal, é corredor.

A IA é a habilitadora central dessa estratégia, segundo o CEO, e tem o papel de potencializar o trabalho humano (do assessor de investimentos, por exemplo), ampliando a qualidade, a consistência e a escala dos serviços que são entregues aos clientes. “Usamos IA para personalizar as interações, priorizar oportunidades e ter maior rigor técnico nas análises de alocação de recursos.” A expectativa é que, ao longo deste ano, a IA consolide esse papel habilitador na XP. Sobre o letramento em IA, há muitas trilhas de aprendizagem internas e o CEO pessoalmente aprende com leituras e a prática de seus times. Já a agenda de gente é sempre prioridade dele. Dizendo-se otimista, Maffra não se preocupa tanto com o contexto desafiador: “Nosso modelo de negócio foi estruturado para ser resiliente a diferentes ciclos de mercado”.

TITO ANDRADE | MACHADO MEYER ADVOGADOS | SÓCIO-ADMINISTRADOR

IA TOMA A AGENDA DA FIRMA DE ADVOCACIA

A tecnologia influencia o negócio de legaltech, vira habilidade obrigatória para os profissionais, industrializa projetos complexos e sustenta inovação



Consolidar a liderança nacional e ampliar a presença internacional em legaltech são dois dos objetivos de 2026 para o escritório Machado Meyer Advogados. Mas os planos com IA vão muito além nesse escritório. “Em 2026, a IA se firmará como parte relevante da nossa cultura, operações e modelo de negócio”, afirma o sócio-administrador da firma, Tito Andrade. Isso significa, por exemplo, universalizar o uso de IA entre os advogados – e já está em marcha: nenhum novo associado ingressa sem certificação básica em IA, e “cada área conta com advogados ‘champions’ para disseminar boas práticas e identificar oportunidades de uso”. Significa também “industrializar” projetos complexos, como due diligences e, assim, conseguir absorver demandas maiores sem aumento proporcional de equipe. Significa ainda expandir e replicar em outras práticas workflows automatizados com IA e agentes customizados de IA já validados em áreas como empresarial, trabalhista e cível. Por fim, inovar com IA e monetizar isso terão destaque em 2026. “A partir da combinação de IA, analytics e legal design, queremos criar mais soluções inovadoras para os clientes.”

O sócio destaca outras prioridades da firma, como o crescimento em áreas estratégicas e o controle de custo, e compartilha as prioridades de sua agenda pessoal: fazer um curso de IA, voltar a estudar um idioma dormente (francês ou alemão) e manter o ritmo de leitura de um livro por quinzena. Sobre o contexto, crê que será neutro para os negócios: “Empresas e governos estão aprendendo a conviver com o ambiente de incertezas e o grau de surpresa hoje é menor.”

TONNY MARTINS | IBM | PRESIDENTE PARA A AMÉRICA LATINA

DEMANDA CRESCENTE POR TECNOLOGIA NA AMÉRICA LATINA

Presidente da empresa para a região destaca o potencial de crescimento de sua plataforma de IA agêntica



A agenda de desenvolvimento das pessoas inclui de cloud híbrida a computação quântica

A meta da IBM na América Latina é aumentar a penetração do portfólio de soluções em diversos segmentos de negócios para fazer crescer a receita, gerar caixa e margem e, assim, apoiar investimentos em inovação. É com esse ciclo virtuoso que a empresa promoverá crescimento – orgânico e

inorgânico – no médio e longo prazo. Entre as soluções de infraestrutura, software e serviços do portfólio, Tonny Martins, presidente para Latam, destaca a plataforma agêntica e de orquestração Watsonx, em um ano com grandes expectativas em relação a agentes.

A agenda de pessoas é importante para que tudo dê certo. “Funcionários de todos os níveis devem ter fluência nos conceitos principais de inovação tecnológica, de cloud híbrida a computação quântica”, afirma ele. “Para isso, temos uma série de programas de educação, experimentação e aprendizado hands-on.” Pessoalmente, Martins vem investindo, na empresa, em ser uma liderança cada vez mais empática, colaborativa e adaptativa, e, no mercado, em se tornar uma referência em geração de valor real para empresas por meio de estratégia e aplicação de dados e IA. “Estratégia e aplicação, para serem seguras, requerem atributos como explicabilidade, rastreabilidade, confiabilidade, segurança e privacidade, orquestração e eficiência.” O CEO diz esperar uma “demanda crescente por tecnologia, transformação e inovação na América Latina”.

WAGNER GRAMIGNA | SEM PARAR EMPRESAS | PRESIDENTE

EM BUSCA DA LIDERANÇA TÉCNICA DO ECOSSISTEMA COM IA

Ter uma plataforma mais completa, aumentar presença nas grandes empresas e fortalecer a proposta de valor nas companhias médias também são ambições



Ter uma plataforma cada vez mais completa e conectada, com integração entre pedágio, gestão de frotas, abastecimento e benefícios, é um dos principais objetivos da Sem Parar Empresas para 2026. Como diz o CEO, Wagner Gramigna, isso permitirá aumentar o valor que o cliente captura e fortalecerá o posicionamento da empresa como parceiro estratégico em vez de mero fornecedor de serviço. Complementarmente, intensificar digitalização e uso de IA é prioridade – significará servir ainda melhor os clientes com a automação de processos críticos e análises preditivas e apoiará decisões de crescimento e retenção da Sem Parar, com modelos de priorização comercial e análise de churn. “Acredito que o uso mais consistente de IA também irá nos posicionar ainda mais como líderes técnicos do setor”, diz Gramigna – e ele tem estudado IA.

O tema “pessoas” é igualmente crucial na visão do executivo, porque “o ganho de produtividade proporcionado pela tecnologia só será sustentável quando acompanhado de amadurecimento cultural”. Isso se desenvolve na empresa em três dimensões, segundo o executivo: (1) letramento digital e em dados para a liderança, (2) modelo de trabalho humano + tecnologia e (3) cultura de responsabilidade e autonomia compatível com um ambiente mais analítico. E como é liderar agora? “Momentos como os atuais fazem a régua da liderança subir, mas são terreno fértil para líderes preparados.” Para ele, preparo vem de ambidestria, atualização de modelo mental e capacidade de equilibrar “ousadia com responsabilidade, inovação com governança, crescimento com retorno sobre capital”.

O LEVANTAMENTO 2



HEART, SOUL & MIND

O QUE ISSO SIGNIFICA PARA OS LÍDERES BRASILEIROS

HSM Management lhes perguntou se a gestão que praticarão em 2026 inclui três tipos de decisões: as feitas com o coração, com a alma e com a mente, submetendo o novo posicionamento da marca HSM a “testes de carga”. O “teste de estresse” foi com Gary Hamel

Se a HSM fosse um software, teria acabado de enfrentar um teste de carga e um teste de estresse daqueles – e de, felizmente, ser aprovada. Recentemente reposicionamos nossa marca em sintonia com o que nossa plataforma tem oferecido de conhecimentos. O rebranding parte do princípio de que a melhor gestão e a melhor liderança para o século 21 são as feitas com o coração, com a alma e com a mente – ou, em inglês, “heart”, “soul” & “mind”, o novo significado do acrônimo HSM, que se soma aos nomes dos fundadores. Mais do que jogo de palavras e siglas, esse reposicionamento reflete nossa convicção de que essa é a forma como esta instituição de educação pode contribuir para a evolução de nossas empresas, das pessoas e do Brasil.

O teste de carga de um software verifica o desempenho de um sistema sob cargas esperadas (normais ou de pico), simulando tráfego real para medir velocidade de resposta, escalabilidade e uso de recursos como CPU e memória. O foco é garantir estabilidade em condições típicas de uso. O teste de carga do conceito “heart, soul & mind”, em nossa analogia, foi fazê-lo trafegar entre os líderes corporativos brasileiros, a fim de saber se estes têm decisões em 2026 que correspondem às três partes do conceito, o que pode indicar bons níveis de velocidade de resposta, disposição para escala e uso de recursos.

O teste de estresse é diferente. Ele pressiona o sistema além dos limites normais com cargas extremas até encontrar o ponto de ruptura, identificando falhas, gargalos e capacidade de recuperação após sobre-

carga. Ou seja, serve para revelar vulnerabilidades em cenários críticos. No caso de “heart, soul & mind”, o teste de estresse foi realizado durante a entrevista com Gary Hamel; consistiu em submeter o conceito à sua visão crítica, considerando que ele é um dos maiores especialistas mundiais em modelos gerenciais e em inovação em gestão – para muitos, o maior.

A seguir, uma síntese de como a liderança “heart, soul & mind” é vista por nossos entrevistados.

TESTES DE CARGA

Ana Bógus, Beiersdorf Brasil. “HEART: vivemos o cuidado na nossa essência todos os dias e assim seguiremos em 2026, com muita intencionalidade, foco e energia; SOUL: nossas marcas são centenárias e contam com um legado enorme em cuidado com a pele no mundo, reforçado por diversas inovações em 2026; MIND: nossas ferramentas, processos e governança vão seguir evoluindo, sendo nosso framework corporativo para as entregas de excelência que temos no plano estratégico.”

André Turquetto, Veloe. “Esses tipos de gestão fazem todo o sentido, até porque nós podemos medir os três elementos. HEART: índice de liderança, engajamento e turnover voluntário. SOUL: desenvolvimento de tecnologias substitutas, incentivo à mudança/disrupção por dentro e o conceito de destruição criadora que implementamos na Veloe. MIND: os resultados financeiros.”

Andrea Krewer, Sodexo Brasil. “Cuidar do HEART é o primeiro passo para sustentar o MIND e ampliar resultados. Quando as pessoas têm um dia a dia me-

lhor, conseguem focar no core do negócio com mais clareza e eficiência. O propósito da Sodexo Brasil é justamente criar um dia a dia melhor para cada pessoa, construindo uma vida melhor para todos. Seguindo a analogia da HSM, investiremos em coração, alma e mente para fazer com que cada operação nas cerca de 3.000 unidades espalhadas por mais de 20 estados brasileiros tenha um dia a dia melhor e consiga dar foco no que é o core do negócio porque o restante está sendo cuidado por nós ‘de pessoas para pessoas’.”

Angelo Guerra, Atento Brasil. “No HEART, a Atento Brasil continuará colocando as pessoas no centro. Somos uma das maiores empregadoras do País, e nossa aposta está em usar tecnologia, especialmente a IA, para apoiar o bem-estar, desenvolver habilidades humanas e criar ambientes de trabalho mais inclusivos, empáticos e colaborativos. No MIND, avançamos na excelência operacional e na inteligência de dados, e a IA continuará sendo um pilar para elevar eficiência, qualidade e capacidade analítica na experiência do cliente. Já no SOUL, nossa aposta é de longo prazo: contribuir ativamente para a construção do futuro do trabalho humano + máquina no Brasil, com impacto social positivo, inclusão e desenvolvimento sustentável.”

Antônio Lacerda, CMPC Celulose Brasil. “Vivemos um contexto em que, se não trabalharmos pessoas e seus sentimentos em primeiro lugar, elas vão embora. Sem se sentirem felizes e realizadas, elas não vão produzir o que gostaríamos que produzissem. Então, sem investir no bom ambiente de trabalho,

onde sentimentos podem ser expostos e onde há diversidade ampla, uma empresa não tem futuro, porque estratégia precisa de pessoas para funcionar. Hoje, mais que nunca, as pessoas buscam felicidade no trabalho, não só na família; e nós, líderes, temos de acolher isso e evoluir junto – ou a empresa não evolui. O posicionamento da HSM é perfeito em trazer mais coração à coisa. Inclusive, porque no coração tem neurônios, como a ciência provou.”

“Na JHSF, os pilares ‘HEART, SOUL & MIND’ estão muito conectados com o modelo de negócio”

AUGUSTO MARTINS,
JHSF

Augusto Martins, JHSF. “Aqui esses três pilares estão muito conectados ao nosso modelo de negócio. MIND é disciplina, governança e clareza estratégica. O ano de 2026 será de execução rigorosa, foco na eficiência da alocação de capital e consolidação de um crescimento com previsibilidade. Somos uma companhia de capital aberto, o que exige esse rigor. HEART é cultura e pessoas. Em 2026, nossa prioridade é fortalecer ainda mais a formação de lideranças e a retenção de talentos. São as pessoas que entregam, na ponta, nosso produto final, que é a excelência da JHSF. Seguiremos investindo em desenvolvimento, sucessão estruturada e construção de um ambiente que valorize desempenho, respeito e colaboração. Cuidar das pessoas é estratégia central para sustentar crescimento. Por fim, SOUL é legado institucional. Em 2026, nossa aposta é continuar desenvolvendo ativos que transfor-

mam regiões, criam valor patrimonial e constroem experiências que atravessam gerações. Pensamos no impacto dos nossos projetos ao longo de décadas. Essa visão de longo prazo é identidade.”

Celso Ferrer, Gol Linhas Aéreas. “Para 2026, eu enxergo nossas apostas muito conectadas a esse equilíbrio entre HEART, SOUL e MIND proposto pela HSM. Na parte de HEART, entendo que a prioridade é cuidar das pessoas de maneira genuína, fortalecendo nossa cultura, a escuta ativa e a saúde emocional dos times, especialmente após um período intenso de transformação pelo qual passamos. Já em SOUL, buscamos honrar o legado que construímos em 25 anos de história democratizando o acesso à aviação no Brasil, e ampliar o olhar para o futuro com nosso plano de cinco anos, com foco, inovação responsável e construção de relações de confiança que sustentem a empresa em ciclos mais desafiadores. E, em MIND, seguimos com disciplina em execução, eficiência, governança e uso inteligente de tecnologia para melhorar a experiência do cliente e a sustentabilidade do negócio.”

Cesar Gon, CI&T. “HEART: fortalecer ainda mais a cultura de cuidado com as pessoas, aprendizado constante, saúde mental e colaboração real, especialmente importante em um ambiente turbinado por IA. SOUL: construir legado ao liderar uma transformação responsável em IA, ajudando clientes, pessoas e a sociedade a atravessarem essa mudança de maneira sustentável. MIND: excelência em execução, estratégia clara, governança e disciplina para transformar inovação em resultado concreto.”

Daniel Mendez, Sapore S.A. “Para mim, essa ótica traduz o equilíbrio que toda organização precisa buscar. HEART: em 2026, pessoas seguem no centro da estratégia. Diante da mudança no perfil dos profissionais e da escassez de mão de obra, estamos investindo mais em desenvolvimento, formação de lideranças e fortalecimento da cultura. Engajamento se constrói com proximidade, clareza e exemplo. SOUL: a alma da empresa está na identidade e no propósito. Crescemos sem abrir mão da nossa identidade empreendedora e da cultura de execução. MIND: seguimos fortalecendo a inteligência do negócio com tecnologia e dados para qualificar decisões e ganhar eficiência; nossa gestão é cada vez mais orientada por dados. Empresas longevas equilibram razão, identidade e pessoas. Em 2026, nossa aposta é integrar HEART, SOUL e MIND de modo prático no dia a dia.”

Daniel Randon, Randoncorp. “Para o ano de 2026, em HEART, seguimos fortalecendo nossa cultura por meio de um projeto consistente de desenvolvimento de pessoas, com investimentos contínuos no programa ‘Leading the Future’ e na ampliação dos treinamentos da liderança, especialmente voltados às competências em inteligência artificial e à preparação para novos desafios. Em SOUL, aprofundamos o trabalho estruturado de princípios e valores, que orientam decisões, comportamentos e relações, ao mesmo tempo em que realizamos fortes investimentos em tecnologias disruptivas, impulsionando inovação e alinhamento com o nosso propósito de longo prazo. Já em MIND, o foco está na disciplina financeira e no aumento da produtividade, com a

consolidação das sinergias das aquisições recentes, o fortalecimento da colaboração entre as empresas do grupo e a otimização de processos.”

Dario Neto, Construtora Rio Branco. “HEART: revisitamos nossa cultura em coconstrução com toda a empresa e investiremos forte em fortalecê-la, criando artefatos e reforçando nosso propósito. E estamos executando um planejamento estratégico participativo envolvendo toda a organização no processo. SOUL: colocamos a empresa em uma comunidade latino-americana focada em tendências e inovação do setor e estou particularmente investindo tempo para estudar as próximas fronteiras setoriais e necessidades do mercado com muito foco em impacto social e ambiental, dado que operamos em um setor altamente relevante em emissões de carbono e com grandes deficiências (e oportunidades) para dar acesso a moradia para quem mais precisa. MIND: são alavancas de eficiência, economia de escala e foco em processos e inovação para assegurar qualidade superior.”

Denise Santos, BP - A Beneficência de São Paulo. “HEART: anualmente fazemos por diretoria o que chamamos de ‘People Plan’, programa que identifica, de maneira individualizada, como trabalhamos, através dos projetos, cultura/competências/soft skills. Também temos o programa ‘VIVA 365’ (viva 365 dias do ano da melhor maneira possível) que engloba saúde mental, física e emocional. SOUL: é a revisão do nosso planejamento estratégico com visão de longo prazo. MIND: metas claras com projetos que entregam resultados e acompanhamento mensal com toda liderança.”

Diego Barreto, iFood. “Em HEART eu encaixaria nosso trabalho profundo em equilíbrio; quanto mais a pessoa se sente próxima à cultura da empresa, maior é seu equilíbrio; e queremos gerar equilíbrio. O SOUL está ligado à forma como vemos ‘visão’ e como a conectam com o propósito em nível individual. Não acreditamos em falar sobre um propósito que serve para toda a empresa – no nosso caso, um propósito compartilhado por 8.000 pessoas: o propósito tem de ser desdobrado num nível individual para que cada um tenha uma crença, uma motivação, uma esperança de que vai prosperar. Isso vai continuar sendo aqui um foco nosso em 2026. O MIND tem a ver com nosso trabalho de ‘AI workforce’.”

Douglas Silva, Globant. “Acredito que o HEART tende a ganhar ainda mais relevância para as empresas; elas vão perceber que energia, engajamento e cultura são ativos estratégicos. Isso passa por lideranças mais próximas, ambientes que incentivem colaboração e um cuidado maior com o propósito. O SOUL será o grande separador entre empresas que apenas performam e aquelas que fazem diferença no mundo. Veremos mais organizações investindo em visão de longo prazo, inovação contínua e construção de impacto duradouro. O MIND continuará sendo a base. Com dados e IA penetrando nas organizações, a pressão deve aumentar por eficiência e disciplina operacional, inclusive.”

Eduardo Peixoto, CESAR. “HEART: investimento profundo em pessoas, saúde emocional, liderança empática e ambientes de confiança. Sem isso, nenhuma transformação se sustenta. SOUL: construção de legado, o que remete a inovação com impacto social, educação como motor de transformação e decisões orientadas pelo longo prazo, não apenas por resultados imediatos. MIND: gestão cada vez mais profissional, orientada por dados, governança sólida e uso inteligente de tecnologia – incluindo IA – para tomar melhores decisões.”

Felipe Calbucci, TotalPass. “Em 2026, minhas apostas para a TotalPass se organizam bem nesse tripé. MIND é gestão e execução: com o crescimento exponencial dos últimos anos, a TotalPass de três anos atrás já é muito diferente da empresa que somos hoje e seguirá evoluindo até o fim de 2026. Para sustentar esse ritmo com qualidade, vamos continuar profissionalizando a gestão, fortalecendo processos, estruturas e modelos de governança, com mais disciplina de priorização, indicadores e rotinas que garantam consistência na execução sem perder a agilidade. HEART são pessoas e cultura: eu tenho absoluta convicção de que pessoas são nos-

“O SOUL será o grande separador entre empresas que apenas ‘performam’ e aquelas que fazem diferença no mundo”

**DOUGLAS SILVA,
GLOBANT**

so maior diferencial competitivo e, em 2026, a prioridade é seguir crescendo sem nos desconectarmos do foco em proximidade, em segurança psicológica, em um ambiente em que colaboração e confiança sejam práticas diárias e no valor que nos trouxe até aqui: garra – que nos permite ir além do esperado. SOUL é legado no longo prazo: em um contexto de inovação acelerada, pensar no longo prazo é um exercício essencial, embora complexo. Nossa principal aposta é aprofundar o impacto real que geramos ao escutar de modo contínuo clientes, usuários e parceiros.”

Gilson Pereira, Grupo Imetame. “HEART: soft skills são um ponto de destaque das nossas equipes; a colaboração e a cultura organizacional são perenes. SOUL: a construção de um legado da Imetame é inevitável e tem sido o direcionador de metas e objetivos da empresa que geram valor real e duradouro. MIND: estamos numa constante jornada de desenvolvimento de processos robustos com foco nas pessoas, no aumento da produtividade das empresas do grupo e na produção de qualidade.”

Guilherme Horn, WhatsApp. “Eu posso sintetizar HEART, SOUL & MIND, em 2026, em torno da inteligência artificial, que deve ganhar um papel ainda mais estratégico nas empresas. Hoje, qualquer pessoa com algum conhecimento tecnológico já consegue criar agentes para automatizar tarefas, mas, ao longo do ano, veremos a IA ser crescentemente utilizada em escopos mais centrais, impactando diretamente

processos, decisões e resultados. Um dos principais desafios será lidar com o medo e a resistência que acompanham novas tecnologias; será fundamental desconstruir essa visão negativa para aproveitar todo o potencial da tecnologia de impulsionar mudanças estratégicas. Em 2026, o papel dos líderes será transformar esse medo em um catalisador para inovação, crescimento e adaptação, promovendo ambientes mais seguros, colaborativos e abertos à tecnologia.”

Helder Molina, Grupo MAG (Mongeral Aegon).

“Sem prejuízo à busca de nossos objetivos estratégico-financeiros (MIND), desenvolvemos o programa ‘Jeito MAG de Ser’, nosso ‘employee value proposition’ (que se relaciona com HEART & SOUL). Além disso, uma vez por mês realizamos o ‘MAGDay’, encontro com os colaboradores que fortalece vínculos e garante um canal estruturado de comunicação.”

Jorge Oliveira, ArcelorMittal Brasil. “A gestão HEART, SOUL & MIND dialoga diretamente com a forma como estamos conduzindo a evolução da ArcelorMittal no Brasil. Esses três pilares se materializam na nossa estratégia, cultura e maneira de lidar. HEART, para nós, significa cultivar uma empresa onde as pessoas sejam respeitadas e desenvolvidas, muito além de qualquer indicador corporativo. O SOUL está presente naquilo que nos move como organização: nosso propósito de produzir aços inteligentes para as pessoas e o planeta e de buscar um legado sustentável, baseado em inovação e valor compartilhado. Isso inclui a jornada pela transição energética e descarbonização, a expansão de tecnologias mais limpas e produtos de baixo im-

pacto, o compromisso com diversidade e inclusão, e o fortalecimento do impacto social nos territórios onde atuamos, por meio de iniciativas próprias das unidades e também da Fundação ArcelorMittal. O MIND se materializa na nossa capacidade de execução, eficiência e gestão baseada em dados, apoiada por um pipeline robusto de inovação, transformação digital e projetos de inteligência artificial.”

Luis Justo, Rock in Rio. “Essa filosofia traduz o que eu acredito como liderança; escrevi um livro que fala exatamente sobre isso – orientação pragmática, conexão com pessoas e propósito motivador que junta tudo e equilibra. É, de fato, o que eu tento implementar. Hoje, temos uma preocupação muito grande de manter presente em nossas conversas o propósito motivador (SOUL) em tudo que fazemos e em alinhar os resultados a isso. Nossos KPIs hoje medem não só performance do negócio (MIND), como também olham cada vez mais para as pessoas (HEART) e para os propósitos delas e da empresa (SOUL).”

Manuella Curti, Grupo Europa. “O papel das organizações é o de prover um ambiente fértil e seguro para que o ‘sentir’ possa se manifestar e impulsionar o ‘pensar’ e ‘fazer’. Em nosso caso, acreditamos que o ‘pensar’, o ‘sentir’ e o ‘fazer’ devem se conectar para gerar bem-estar e desenvolvimento das pessoas, aumento de sua produtividade e realização profissional/pessoal, e assim ajudar a empresa a alcançar seus objetivos. Além disso, já há alguns anos, buscamos desenvolver o conceito de saúde integral dos colaboradores por entendermos que somos uma só pessoa, fora ou dentro do trabalho.”

Márcio Alencar, Alelo Brasil. “O equilíbrio entre a humanidade e o pragmatismo é vital.”

Marco Stefanini, Stefanini Group. “O MIND é você aprimorar sua gestão sempre, cada vez mais medindo aquilo que precisa aprimorar – e modelos de IA podem ajudar muito. HEART remete a pessoas. Praticamos a gestão com o coração há muito tempo, por sermos uma empresa de tecnologia intensiva em pessoas – aliás, 80% dos problemas de projeto são derivados de problemas entre pessoas, e não de tecnologia. SOUL é o que veio muito bem colocado no mundo digital – o propósito. É construir algo não só para ter resultado financeiro de crescimento, mas para deixar um legado. Em alguns mercados emergentes, a Stefanini tem sido citada como exemplo positivo de propósito, por nossos projetos sociais em educação. Para nós, a solução dos problemas sempre é educação. O resto é consequência.”

Maurílio Biagi Filho, Grupo Maubisa. “A empresa não tem isso; as pessoas, dos mais diversos cargos, é que têm HEART, SOUL e MIND. Cabe a cada uma delas saber usar em suas decisões o que mais se adequa a cada caso. Eu tenho HEART, SOUL e MIND, e sempre procuro fazer o melhor do ponto de vista humano, da sociedade e empresarial.”

Otávio Zarvos, IDEA!Zarvos. “De maneira sintética, eu diria que o HEART é a emoção; SOUL o propósito

e MIND a sabedoria. Acho que as três coisas têm de estar presentes num produto, numa empresa e também como você lida com os desafios do dia a dia.”

Paulo Tenório, Trakto. “A gestão HEART aqui é criar cultura de ownership, com cada pessoa dona do seu pedaço, e também é investir em saúde mental e flexibilidade real, com trabalho remoto e horários flexíveis. A gestão SOUL consiste, para nós, em democratizar design de qualidade para qualquer empresa brasileira; queremos ser vistos no futuro como a ferramenta que permitiu que milhares de negócios comunicassem melhor. MIND, no nosso caso, remete a métricas claras de unit economics, CAC/LTV por segmento, governança preparada para o próximo estágio de crescimento.”

Renato Franklin, Grupo Casas Bahia. “No período 2023–2025 tratamos de estabilização. O ano 2026 é para consolidação cultural e preparação para um novo ciclo de crescimento rentável. Assim, em 2026, ancoramos nossas apostas em três pilares que correspondem a esses. Então, HEART é fortalecer a cultura de vendas e liderança na ponta, transformando nossas lojas no maior ativo competitivo do varejo brasileiro. SOUL é consolidar nosso posicionamento como especialista omnicanal impulsionado por crédito, usando o crédito direto ao consumidor como motor de inclusão e fidelização de longo prazo. E MIND significa manter disciplina absoluta de capital, com foco em geração de caixa, eficiência operacional e alocação rigorosa de recursos. ”

Ricardo Bloj, Lenovo Brasil. “HEART: cultura de empreendedorismo. SOUL: ter nossa visão de ‘Smarter AI for ALL’ na alma e como ferramenta de inclusão social. MIND: aproveitar as oportunidades que a próxima década de IA nos trará, com a Lenovo 5.0.”

Rodrigo Cury, Visa Brasil. “MIND: alavancar todas as capacidades de uma empresa de tecnologia global como a Visa, e continuar fazendo uma gestão sóbria da empresa, com foco nos negócios core e, ao mesmo tempo, com a diversificação que nos torna uma das empresas mais pioneiras e inovadoras da indústria. HEART: a Visa é uma empresa muito humana, que valoriza e investe em seus colaboradores. Acreditamos na densidade de talento inserida em um ambiente inclusivo, diverso e emocionalmente seguro, e equipamos nossa gente de acordo. Seguimos guiados pelos ‘Princípios de Liderança da Visa’, incentivando a inclusão e diversidade, promovendo debates construtivos, capacitando uns aos outros para o sucesso e agindo sempre com coragem, responsabilidade e integridade. SOUL: a Visa é uma companhia que existe para ajudar parceiros e clientes a prosperarem. Para isso precisamos estar sempre próximos, executar a escuta ativa e ser propositivos. Mais do que isso, é uma empresa que quer ter um impacto real na sociedade, seja por meio de um trabalho na direção correta, seja com ações de cunho social. Buscamos sempre estar próximos de organismos públicos para identificar a melhor maneira de fazer isso.”

Rubia Coimbra, Cloudera. “Isso coincide com iniciativas que estão implementadas aqui desde 2025 e terão continuidade em 2026. HEART: desenvolvimento de soft skills para equipes técnicas (como habilidades interpessoais, comunicação eficaz, empatia e colaboração) e promoção de bem-estar, com iniciativas de apoio à saúde mental, suporte psicológico e políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. SOUL: construção de legado, por meio de projetos de responsabilidade social corporativa. Focamos a causa ‘mobilidade social’ de jovens estudantes em situação de vulnerabilidade. MIND: gestão da execução, com práticas baseadas em dados integrados à visão humana, e mais governança e compliance, voltadas ao uso ético e responsável de IA.”

Tatiane Tiemi, GPTW Brasil. “No HEART, o foco é a confiança e o cuidado com todas as pessoas, olhando para o máximo potencial que cada uma pode oferecer. É preciso cada vez mais fazer uma gestão de pessoas integrada – o ser humano é único e não separado por crachá, títulos ou cargos. Devemos, neste contexto, olhar cada vez mais para as habilidades de cada um, o comportamento de cada um e formar um celeiro de potências para o bem do negócio. No MIND,

“Em alguns mercados emergentes, a Stefanini tem sido citada como exemplo positivo de SOUL, de propósito, que é a educação”

**MARCO STEFANINI,
STEFANINI GROUP**

seguiremos aprofundando a gestão orientada por dados e evidências. Nosso foco é apoiar líderes na tomada de decisões mais inteligentes. Já no SOUL, nossa missão – de construir uma sociedade melhor transformando cada organização em um excelente lugar para trabalhar para todas as pessoas – é o que nos norteia, o que nos motiva e o que sustenta nosso crescimento.”

Thiago Maffra, XP Inc. “No eixo HEART, seguimos fortalecendo ética, integridade e foco absoluto no cliente e na entrega de produtos e serviços de qualidade. E cada profissional deve ter as ferramentas e a capacitação necessárias para honrar nosso compromisso inegociável de fazer o que é certo para o cliente. Em SOUL, mantemos o compromisso de sonhar grande e transformar a forma como o brasileiro investe, democratizando serviços antes restritos e ampliando o acesso ao planejamento financeiro completo como padrão de qualidade. No eixo MIND, operamos com disciplina, governança forte e decisões orientadas por dados e tecnologia.”

Tito Andrade, Machado Meyer. “HEART: pessoas no centro e ambientes de alta performance com segurança psicológica. Em 2026, nossa principal aposta aqui é fortalecer uma cultura de alta performance em que as pessoas sejam protagonistas do negócio, atuando em ambientes de confiança, colaboração e segurança psicológica – avançamos em iniciativas estruturantes como o ‘TEMMVOZ’, nosso canal de denúncias, que reforçam escuta ativa, segurança psicológica e responsabilidade compartilhada, for-

talecendo o clima e a confiança entre equipes. Em diversidade, nossa aposta está em um processo robusto de desenvolvimento. SOUL: estamos investindo fortemente na construção de legado institucional, com foco em cultura, governança e formação de lideranças que sustentem o negócio no longo prazo. Em 2026, ampliamos o investimento em capacitação de lideranças, com destaque para a ‘Academia de Liderança’. Também seguimos fortalecendo nossos programas de mentoria, especialmente a mentoria feminina e o segundo ano da mentoria LGBTQIA+, como instrumentos estruturantes de desenvolvimento, inclusão e preparação de futuras lideranças. MIND: nossa aposta continua sendo excelência em gestão, visão estratégica e decisões baseadas em dados, com foco claro no futuro da profissão. Em 2026, damos um passo importante na evolução do nosso modelo de competências e avaliação, considerando o que o mercado espera do advogado do futuro – não apenas excelência técnica, mas também visão de negócio, capacidade de liderança, inovação e atuação em ambientes complexos.”

Tonny Martins, IBM. MIND e HEART têm a ver com apostas em governança e orquestração como elementos-chave para escalar tecnologia, e com trabalho proativo e focado para habilitar equipes do ponto de vista técnico, de conteúdo e habilidades socioemocionais – para um mundo mais híbrido, complexo, múltiplo e veloz. SOUL: nosso legado no mercado latino-americano é a democratização no acesso a produtos e serviços de melhor qualidade pelo uso da tecnologia – feito pela nossa área de responsabilidade social, impactando a vida de milhões de pessoas.”

Wagner Gramigna, Sem Parar Empresas. “Equilíbrio não é algo retórico; é arquitetura de gestão. Em 2026, portanto, buscamos equilíbrio estruturado entre mente, coração e alma. MIND: disciplina de execução, uso intensivo de dados, eficiência operacional, governança e controle de risco. HEART: fortalecimento de cultura, desenvolvimento de lideranças e ambientes de alta confiança. Desempenho sustentável depende de engajamento, saúde organizacional e propósito compartilhado. SOUL: construção de legado no ecossistema de mobilidade. Investimos em inovação consistente, visão de longo prazo e contribuição concreta para a modernização de nossa indústria.”

TESTE DE ESTRESSE

Gary Hamel. “Acho que o ‘HEART, SOUL & MIND’ é perfeito; amo isso. E combina muito com o conceito de humanocracia. Sabe, se eu olho para as empresas que estiveram nessa jornada, como a Haier, ou a empresa de manufatura americana Ingersoll Rand, ou a Buurtzorg na Holanda, e vejo os líderes dessas empresas, o objetivo deles não é ganhar mais dinheiro. Eles sabem que precisam ganhar dinheiro, lógico, estão nos negócios para valer e querem ser bem-sucedidos. Mas ganhar dinheiro ou resolver problemas de negócios [a parte ‘MIND’] não são nem nunca foram os objetivos principais para eles.

“Esses líderes humanocratas têm uma crença [correspondente às partes ‘HEART’ e ‘SOUL’]: a de que devem dar a cada ser humano no trabalho a oportunidade de crescer e desenvolver suas habilidades, sua renda e seu sustento na medida do possível. E acham que, quando colocam barreiras no caminho

disso, isso é simplesmente errado. Jos de Blok, fundador e CEO da Buurtzorg, empresa holandesa de saúde, me disse um dia: ‘Meu objetivo é colocar a humanidade acima da burocracia’. Zhang Ruimin, líder da Haier, me disse com todas as letras: ‘Nosso objetivo é deixar que todos se tornem seus próprios CEOs. Porque as pessoas não são um meio para um fim, elas são um fim em si mesmas’. Ruimin estava citando o grande filósofo Immanuel Kant sobre o fato de que os seres humanos não são simplesmente ferramentas, ou meios, percebe?

“Então, se você quer construir uma organização altamente capaz, altamente lucrativa e altamente dinâmica, tem que começar pelo coração e ter a alma que quer construir um legado. Não há outro lugar que vá te levar ao sucesso real. Qualquer outra coisa fará você pegar atalhos ou acabar em um beco sem saída.

“Se você começa com a pergunta ‘Como eu libero a capacidade de cada ser humano?’ e entende que é preciso ‘dar a todos um caminho para o crescimento e desenvolvimento’, você criará uma organização extraordinária e terá uma vantagem competitiva extraordinária. Então, eu gosto muito de ‘HEART, SOUL & MIND’ da HSM. E acho que eles estão na ordem certa também.” ∞

CONTAGEM REGRESSIVA ESPECIAL COM GARY HAMEL



É PRECISO CONSTRUIR UMA ORGANIZAÇÃO COM VITALIDADE

Na visão do maior estudioso de modelos de gestão em todo o mundo, a troca do modelo de gestão, de burocracia para humanocracia, deveria ser uma prioridade dos líderes corporativos | por ADRIANA SALLES

O que a maior voz global da inovação em gestão diria sobre quais deveriam ser as prioridades de CEOs e líderes corporativos no ano de 2026? Nós perguntamos isso a Gary Hamel, e ele não titubeou na resposta: “[considerando que] os CEOs são avaliados por passarem adiante uma empresa que seja fundamentalmente mais competitiva

do que aquela que herdaram..., deveriam priorizar construir uma organização com mais vitalidade: que tenha a resiliência, a criatividade e a coragem para mudar tão rápido quanto o mundo ao seu redor”. Em sua visão, isso passa por transformar o modelo de gestão na direção da humanocracia – que é a organização capaz de catalisar seus talentos humanos.

Responsável por conceitos de gestão que continuam a ser cruciais para empresas do mundo inteiro, como intenção estratégica e competências essenciais, cofundador do Management Lab e professor-visitante da London Business School, no Reino Unido, Hamel acaba de lançar *Humanocracy, Updated and Expanded: Creating organizations as amazing as the people inside them*, em conjunto com Michele Zanini, com 40% de conteúdo novo. É um best-seller do *The Wall Street Journal* e tem, entre os líderes que o endossam, Marc Benioff, cofundador, chairman e CEO da Salesforce, e Ana Botín, chair executiva do Santander. Bengt Holmström, prêmio Nobel de Economia em 2016, disse que “raramente a necessidade de desmantelamento da burocracia foi mostrada com tanta eficácia, consistência e paixão como neste livro”.

10 | **Estamos entrevistando dezenas de CEOs brasileiros para saber de suas prioridades este ano. Você acha que mudanças no modelo de gestão deveriam estar entre as prioridades?**

Deixe-me começar pelos dois trabalhos que o líder de uma empresa basicamente tem. Um é administrar o

negócio como ele é, e o segundo é construir um negócio melhor. Administrar o negócio como ele é significa apenas responder ao que surge durante o ano – novas oportunidades, desafios, concorrentes, ações governamentais e assim por diante. Acho que os CEOs são avaliados, em última análise, por deixarem para trás uma empresa que seja fundamentalmente mais competitiva do que aquela que herdaram.

Se eu fosse um CEO hoje, em meio a este ambiente tão complexo e caótico, meu trabalho principal deveria ser trabalhar para construir uma organização com mais “vitalidade”: que tenha a resiliência, a criatividade e a coragem para mudar tão rápido quanto o mundo ao seu redor. Então, isso deveria ser prioridade. Sabemos que muitas organizações não são capazes de fazer isso agora. Na verdade, muitas grandes organizações estão se tornando mais calcificadas, fossilizadas, em vez de se tornarem mais resilientes e com maior vitalidade.

9 | Como saber se inovação na gestão faz uma diferença real? Isso é comprovado por dados?

É difícil dar uma resposta estatística específica para isso porque é raro ver empresas inovadoras em gestão. Se você olhar para a história, descobrirá que, em cada geração, houve não mais do que 20 ou 30 empresas que realmente definiram a agenda para todas as outras. No início do século 20, eram empresas como

General Motors, Ford, DuPont, talvez Unilever, Nestlé e outras. No meio do século passado, poderiam ter sido empresas como IBM, Dow Chemical, AT&T etc., e nas últimas décadas, obviamente, as superestrelas da tecnologia. Em nossa pesquisa, olhando profundamente para isso, descobrimos que esse poder não vem da estratégia, e geralmente não vem da tecnologia também. Ele vem de a organização reinventar a maneira como gerencia, lidera e se organiza de maneiras que ampliam a capacidade humana.

Como exemplos práticos, temos, historicamente, a invenção dos primeiros laboratórios de P&D [pesquisa e desenvolvimento] do mundo na General Electric, há mais de 100 anos. Foi a invenção da gestão de marcas, da remuneração por desempenho, da gestão por objetivos, do planejamento estratégico, das unidades de negócios e assim por diante. O que me dá confiança de que esse é o tipo de inovação que realmente importa é que, quando você volta na história militar – e nesta podemos retroceder mais de 800 anos – e pergunta por que algumas marinhas e exércitos desfrutaram

“Esse poder [dos pioneiros] não vem da estratégia, e geralmente não vem da tecnologia também. Ele vem de a organização reinventar a maneira como gerencia, lidera e se organiza de maneiras que ampliem a capacidade humana”

de superioridade por longos períodos, os historiadores militares respondem: pela inovação na organização e na gestão. Os holandeses foram os primeiros a aprender como movimentar soldados em massa de maneira muito organizada, dominando o treinamento e o movimento conjunto de grandes grupos de pessoas. Os britânicos inventaram a estrutura regimental. O Exército Prussiano inventou o conceito de linha e estado-maior (line and staff) e a seleção meritocrática de oficiais etc.

8 | Seu raciocínio, ao que me parece, associa inovação em gestão a impacto de longo prazo. Mas CEOs realmente se importam com o longo prazo hoje? Ou melhor, os acionistas e investidores querem que os executivos se importem com o longo prazo?

É muito interessante isso. Quando você olha para o mercado de ações, verá empresas com uma relação P/L (preço/lucro de ação) de 7, 8 ou 9 para 1. São casos em que os investidores não acreditam que a empresa saiba como crescer. No fundo, eles dizem aos líderes: “Nós realmente não confiamos em vocês. Espremam o limão, deem-nos o suco e nós o daremos a outra pessoa para fazer a limonada. Apenas maximizem os lucros de curto prazo e ficaremos felizes”. Agora você olha para muitas outras empresas com relação P/L de 20, 30, 40 ou 100 para 1. Nesses casos, fica claro que os investidores não são orientados apenas para o curto prazo. Essas são as empresas que, para eles, farão a limonada.

O que os investidores são muito bons em fazer é avaliar os pontos fortes e fracos das equipes de liderança. Se eles veem uma equipe de liderança que não tem um histórico de entregar alto crescimento orgânico, não confiam que saberão crescer. Como a liderança da P&G: não criou uma grande marca nova significativa em mais de 30 anos, provavelmente não saberá criar daqui para frente. Isso não é um problema de expectativa dos acionistas, é um problema das capacidades da equipe sênior.

Algumas coisas exacerbam esse problema. Uma é que, em muitas organizações, grandes e até médias, a maneira de chegar ao topo é administrar o negócio legado e não trocá-lo para criar o futuro. Então, não está no conjunto de habilidades dos líderes criar o futuro, o que é uma loucura. Ninguém deveria assumir o cargo principal em uma grande organização se não tivesse, em algum momento da carreira, que construir algo novo. Precisamos de construtores, não de administradores, dirigindo nossas organizações. O fato de que você pode subir na carreira e acabar dirigindo uma grande empresa sem nunca, em nenhum momento da vida, ter sido um empreendedor, seja em uma startup ou dentro de uma grande empresa, é uma loucura, entende?

Outra coisa que exagera o problema é que, de muitas maneiras, não promovemos pessoas que são líderes. Promovemos pessoas que são bons burocratas. Eu tenho as habilidades de um burocrata: sei negociar metas, sei desviar a culpa de mim, sei defender meu território, mas não sei como crescer, ex-

pandir e construir novas capacidades. Sempre fico muito desconfiado quando um CEO me diz que não tem escolha a não ser orientar-se para o curto prazo por ser isso que os investidores exigem. Sim, talvez, mas por que eles exigem isso? Essa é a pergunta mais profunda que você precisa fazer. Eu acho que eles exigem isso porque não acreditam que você saiba como construir um novo negócio, inovar, expandir.

O problema maior é que a maioria dos CEOs simplesmente não tem a paciência interna para trabalhar na construção de novas capacidades institucionais, porque isso leva tempo. Leva tempo tornar permanente uma mudança, torná-la parte do DNA da organização e não restrita ao próprio mandato, porque a mudança tem de ser muito profunda. Você, em última análise, tem de mudar cada sistema, processo, regra, política e estrutura.

Posso dar um exemplo: na Roche, a segunda maior empresa farmacêutica do mundo, levaram cinco anos para reformular completamente seu modelo de gestão e construir uma organização mais empreendedora, focada no paciente, mais horizontal e mais rápida. Isso não é algo que se faz em três meses. Mas, novamente, o fato de os CEOs terem um curto tempo de atenção não é culpa dos acionistas e investidores.

7 | Então, o bom líder deveria ter paciência para colher frutos daqui a cinco anos, no ritmo de um planejamento quinquenal chinês?

Bem, eu argumentaria que, se você se comprometer a construir uma organização mais resiliente e empreen-

dedora, o retorno vem imediatamente – em questão de meses até. E não é difícil: há tanta iniciativa e imaginação humana reprimidas em nossas organizações... começar a liberar isso permite colher um benefício econômico logo. Não quero que ninguém pense: “Bem, vamos trabalhar por três ou quatro anos e então algo mágico acontece”. Não. A mágica começa a acontecer imediatamente. O que demora é realmente construir uma organização que tenha esse espírito de empreendedorismo e resiliência em seu cerne.

6 | Professor, você mencionou as empresas de tecnologia como pioneiras de um período de tempo. Mas elas são pioneiras em humanocracia?

Muitos desses pioneiros da tecnologia construíram posições superpoderosas por enquanto, posições quase inatacáveis, mas isso não significa que sejam verdadeiramente resilientes e adaptáveis, e certamente não os torna o que eu chamaria de uma humanocracia. Eles serão testados quando surgir a próxima rodada de inovadores que vierem desafiá-los, e você descobrirá que muitas dessas empresas, apesar de suas posições poderosas, não são capazes de criar o futuro. Penso agora nas empresas de carros tradicionais e no quão atrasadas estão na condução autônoma, ou penso na Apple, que ficou muito atrás na inteligência artificial. Portanto, ser grande e ter uma posição de monopólio não garante seu futuro em um mundo de convulsões. E você realmente só saberá o quão adaptável é quando for testado.

Dois economistas, Germán Gutiérrez e Thomas Philippon, pesquisaram recentemente as chamadas empresas superestrelas na economia dos EUA – as 20 maiores empresas por valor de mercado e também as quatro maiores em cada setor. E o que descobriram foi que, nos últimos 20 anos, essas empresas perderam cerca de 40% de sua vantagem

de produtividade, porque a maioria dessas empresas virou monopólio ou quase monopólio, o que não impulsiona a inovar. Na maioria das economias, você viu uma concentração crescente em telecomunicações, automóveis, bancos, produtos farmacêuticos... monopólios. As empresas têm tentado se proteger do caos no mundo tornando-se maiores. O tamanho é, de certa forma, uma vantagem: permite aumentar os preços, dá mais influência política. Mas, em longo prazo, o tamanho não é uma vantagem.

Olho para a Meta agora, a empresa controladora do Facebook. Há partes da Meta onde você pode encontrar dez camadas de gestão. Mark Zuckerberg, o fundador do Facebook e agora presidente da Meta, disse: “Eu não acho que alguém quer uma organização que seja apenas gerentes que gerenciam gerentes que gerenciam mais gerentes, gerenciando as pessoas que estão fazendo o trabalho”. Não, você não quer isso.

“Eu não acho que você queira uma organização que seja apenas gerentes gerenciando gerentes que gerenciam gerentes que gerenciam mais gerentes gerenciando as pessoas que estão fazendo o trabalho”

5 | O movimento de demissões em massa de gestores em algumas dessas big techs pode fazer sentido, então?

Com certeza. Há várias coisas acontecendo ali. Uma é que muitas dessas empresas contrataram em excesso nos últimos anos, então agora estão realinhando e redimensionando sua força de trabalho. Outras reconheceram, como Mark Zuckerberg, que têm camadas demais, então tentam expandir a amplitude de controle e reduzir o número de camadas. Acho que isso é algo que vale a pena fazer, mas é apenas uma das muitas coisas que precisam acontecer.

Só que, além de reduzir as camadas, outras coisas precisam ser feitas: você tem de investir na construção de mais ligações horizontais em toda a empresa, criando capital social e conectando as pessoas. Você tem de treinar as pessoas da linha de frente para pensar como pessoas de negócios, dar a elas as habilidades necessárias para serem inteligentes ao tomar decisões financeiras, ensiná-las a pensar estrategicamente. Você tem de oferecer maiores recompensas para os funcionários da linha de frente e incentivá-los a inovar. Você tem de responsabilizar os líderes e gerentes por mentorar a inovação. São essas coisas, em conjunto, que podem tornar a vitalidade uma verdadeira vantagem competitiva. Mas certamente achatar a pirâmide não é um mau lugar para começar.

4 | Como as empresas chinesas estão jogando esse jogo, em sua opinião?

É difícil falar sobre essa economia porque há tantas empresas estatais e muitas delas não são

muito dinâmicas. Mas, se você olhar para as empresas chinesas de vanguarda – BYD, Xiaomi, Ant Financial, Haier etc. –, elas são muito menos burocráticas do que suas contrapartes ocidentais. Com menos camadas de gestão, elas se movem muito mais rápido. Se você olhar para os cargos seniores nessas empresas, eles tendem a ser engenheiros, não gerentes profissionais. Acho que elas não estão seguindo o roteiro ocidental. Elas, pelo menos as jovens, não serão reféns das tradições burocráticas que temos.

Se alguns de nossos leitores tiverem a minha idade, vão lembrar quando as empresas foram desafiadas pela concorrência do Japão em qualidade, custo e assim por diante... E levou cerca de uma geração para as empresas ocidentais responderem; elas foram muito lentas em entender a vantagem das empresas japonesas. É claro que, depois, a maioria dessas empresas japonesas tornou-se madura e parou de inovar.

A ameaça chinesa pode ser bem maior que a japonesa, porque não acho que seja apenas uma questão de qualidade e custo, apenas sobre tecnologia ou produtos. Acho que, na China, há uma maneira muito mais ágil e rápida de gerenciar, com menos burocracia. O fato de termos organizações com seis ou sete níveis é um artefato de uma era em que a informação era muito cara e difícil de mover; hoje não consigo pensar em uma única razão para uma grande empresa ter mais de duas ou três camadas

de gestão. E vou além: não encontro nenhuma evidência de que, se você tiver mais de duas ou três camadas, será ágil e capaz de mudanças proativas. Acho que há apenas uma realidade: coisas centralizadas e hierárquicas não são inovadoras.

O que você vê acontecendo em algumas dessas empresas chinesas e também em algumas ocidentais como a Vinci, a grande empresa francesa de infraestrutura, são companhias que estão sendo construídas para serem muito mais laterais do que verticais. Elas têm redes muito fortes nas quais diferentes competências, negócios e pessoas podem colaborar em novos projetos; nas quais a organização pode se desmembrar e se reagrupar muito rapidamente conforme novas oportunidades se apresentam. Com poucos níveis, não leva muito tempo para tomar decisões; com poucos níveis, você não tem muitos silos, então fica fácil deslocar recursos e capacidades de um lugar para outro. Isso é agora uma vantagem enorme para algumas das empresas líderes na China.

E há o perigo de confundirmos a vantagem delas com custos de mão de obra mais baixos, menos regulamentação ambiental ou subsídios governamentais – tudo isso pode fazer parte do quadro, mas não explica o sucesso. O que explica principalmente, e é mais perigoso como concorrência, são as organizações que têm menos burocracia e, portanto, uma velocidade maior. Elas estão menos sobrecarregadas.

3 | Se uma empresa decidir se tornar humanocrata ao ler sua entrevista, qual a primeira mudança que ela tem de fazer?

Em primeiro lugar, de modo geral, temos de entender que nós, seres humanos, sabemos como resolver problemas complicados. Não o fazemos porque a maioria de nossas organizações é burocrática demais, tímida demais, política demais para fazer isso. É graças a isso que a liderança corporativa, ao menos em algumas organizações, não vive a mesma crise da liderança política. Vimos gerações de líderes políticos que não têm ideia de como resolver problemas difíceis. Eles sabem como explorar os medos do eleitorado. Sabem fazer bons discursos. Sabem construir uma coalizão política. Sabem como aprovar leis. Eles não sabem como mudar a saúde, como melhorar a educação, como tornar a defesa mais acessível, como fechar a lacuna da desigualdade de renda.

Segundo, saber um pouco de história é útil. A empresa precisa entender que, há mais de cem anos, os gestores de sucesso tentavam resolver a eficiência em escala. Por isso, eles tinham de transformar seres humanos em máquinas, fazendo-os aparecer todos os dias no mesmo horário, tê-los altamente controlados, especificar cada tarefa. Fizemos isso e tivemos sucesso. É por isso que podemos comprar automóveis, geladeiras e telefones celulares hoje: agora sabemos como fazer as coisas com imensa eficiência em escala. Só que esse não é mais o desafio de fronteira que as organizações enfrentam hoje.

Pode ser um desafio, mas não o de fronteira. Hoje precisamos de inovação em escala, resiliência em escala, paixão em escala. E para fazer isso, temos de reinventar os princípios fundamentais sobre os quais nossas organizações são construídas.

É crítico para os leitores entenderem que eles não podem resolver os novos problemas com os velhos princípios. Se você quer construir uma democracia constitucional como o Brasil, por exemplo, não pode começar com o direito divino dos reis, concorda? Não se consegue fazer isso. Estamos em um ponto na evolução de nossas organizações em que não precisamos de novas práticas; precisamos de novos princípios. Os princípios que herdamos da era industrial – e eles não são todos ruins – são os princípios de padronização, especialização, estratificação, rotinização e formalização. É isso que ajuda a fazer as coisas com eficiência em escala.

Se você decide construir uma empresa que seja resiliente, empreendedora e inovadora, precisa de um conjunto diferente de princípios. Você precisa que cada funcionário se sinta como um dono. Precisa que a empresa pareça uma coleção de comunidades pequenas, muito íntimas, rápidas e ágeis. Precisa de uma organização em que a coordenação aconteça não por camadas, mas por unidades contratando serviços umas das outras, como os mercados fazem. Precisa de uma organização onde a abertura e a transparência sejam valorizadas. Onde os funcionários, mesmo na linha de fren-

te, tenham as habilidades e ferramentas para pensar como inovadores.

Em *Humanocracia*, falamos essencialmente sobre esses princípios e fornecemos exemplos altamente detalhados de como eles se parecem na prática e como você poderia potencialmente emulá-los. Simplesmente adicionar uma prática específica sobre aquele velho conjunto de princípios é como colocar um tutu em uma cachorra e esperar que ela se torne uma bailarina. Você apenas terá um cachorro com aparência ridícula, certo? Porque o cachorro não tem o DNA correto. Do mesmo modo, nossas organizações não têm o DNA correto de hoje. É por isso que em *Humanocracia* focamos realmente em princípios.

Um dos maiores perigos da pirâmide é que, quando você centraliza a responsabilidade de definir a estratégia e tomar decisões estratégicas, você torna a capacidade de mudança da organização refém da disposição de um pequeno número de pessoas em mudar: as que estão no topo, que muitas vezes têm muito de seu capital emocional investido no passado. Elas sentem que têm que defender decisões que foram tomadas há 10 anos.

Humanocracia, no capítulo sobre abertura, fala sobre como você faz uma estratégia aberta. Como você explora a sabedoria, a visão e a criatividade de toda a organização para traçar um caminho a seguir. Você não pode esperar que algumas pessoas no topo digam: “Agora é hora de mudar de direção”. Elas sem-

pre – sempre mesmo – chegarão tarde demais. Esses líderes têm é de energizar as pessoas na linha de frente, construir suas capacidades, transformá-las em solucionadoras de problemas.

Também há muito sobre práticas na humanocracia, sim, mas você tem de começar com os princípios certos.

2 | Startups têm esses princípios mais do que empresas incumbentes? E você pode compartilhar conosco esses princípios-chave?

De fato, uma startup é plana, rápida, livre e destemida. Tem uma real vantagem sobre uma empresa estabelecida por possuir muito poucas camadas. Porque, numa startup, as pessoas migram naturalmente para onde podem agregar valor. Porque não colocamos as pessoas em papéis estreitos. Porque lá a comunicação é muito direta. Porque não há muita hierarquia nem regras. Porque, numa startup, as pessoas podem mudar de rumo, pivotar muito rapidamente quando recebem novas informações. Você pensa instintivamente de maneira “enxuta” porque não tem muitos recursos. E não há lugar para a mediocridade. Mas todas essas qualidades geralmente se perdem à medida que a empresa cresce.

Então, eu diria o seguinte: não podemos pensar em resolver as coisas só com startups, porque não há startups suficientes em nenhuma economia para tornar toda a economia dinâmica e resiliente. Na Europa, se você pegar todos os “unicórnios” (startups

que valem pelo menos US\$ 1 bilhão), o valor atual dessas empresas é cerca de 1,5% do valor de mercado das 350 maiores empresas europeias. A diferença seria ainda maior se falarmos em empregos gerados.

Cada país precisa trabalhar muito para criar polos empreendedores, mas isso não substitui a criação de um espírito empreendedor dentro de cada organização, mesmo as maiores. As grandes empresas precisam se tornar humanocratas. Eu poderia resumir a humanocracia em “Como dominar o empreendedorismo em escala? Como construir uma grande empresa que seja rápida, plana, livre e destemida, tanto quanto qualquer startup?” Não há razão para que isso não possa ser feito. Vejo isso na Haier, na Roche. Vejo algumas das maiores e mais complexas organizações do mundo que estão descobrindo como fazer isso.

Quanto aos princípios-chave da humanocracia, são eles:

Sentimento de dono: É preciso criar uma organização onde todos pensem e ajam como donos. E cada funcionário precisa ter uma participação financeira no futuro. Os colaboradores precisam ver que, quando ajudam sua empresa a se tornar mais produtiva ou inovadora ou a crescer, há uma recompensa financeira pessoal. “É assim que construo uma vida melhor para mim, para minha família.” Quando tratarmos os funcionários da linha de frente como um custo variável, se os tratarmos como “middleware”, o capitalismo se tornará insustentável, porque as lacunas são grandes demais para serem superadas.

Meritocracia: Onde sua influência, sua autoridade e sua remuneração dependam de sua competência, não

de sua posição hierárquica.

Mercados: Onde você confia na sabedoria da multidão e nos mercados para tomar decisões sobre para onde devemos ir em seguida. Qual é a nossa estratégia? Como nos coordenamos? Todos sabemos que os mercados superam as hierarquias, mas não tratamos nossas organizações como mercados; nós as tratamos como o antigo sistema de planejamento soviético de cima para baixo. Hoje não há um pequeno grupo de pessoas no topo de qualquer empresa que tenha a largura de banda e a imaginação para definir a estratégia por conta própria.

Comunidade: Um princípio muito poderoso. Onde nos saímos melhor como seres humanos é quando estamos dentro de comunidades relativamente pequenas, não hierárquicas e orientadas por uma missão. Se você olhar para as melhores empresas, as que perfilamos no livro, elas são basicamente uma comunidade de comunidades, com equipes pequenas e muito íntimas assumindo a liderança, impulsionando a mudança e a inovação; elas são altamente empoderadas.

Experimentação: Olhar para toda a empresa como um laboratório e garantir que todos, todos os dias, tenham os incentivos e a liberdade para experimentar novas ferramentas, métodos e processos. Porque a taxa na qual você pode melhorar em qualquer coisa é limitada pelo número de ideias geradas e pelo número de experimentos que você realiza.

Abertura (openness): Estar muito aberto a novos pensamentos, a pensamentos radicais, a pessoas

dentro e fora da organização que possam ter um ponto de vista diferente. Na prática, isso significa que, ao tomar qualquer decisão significativa, você precisa garantir que essa decisão seja informada por jovens, por pessoas que não passaram 20 anos trabalhando no seu setor, por pessoas que talvez vivam longe da sede. Isso é o que significa abertura.

Paradoxo: Todas as coisas que estamos tentando fazer em nossas organizações são paradoxais. Estamos tentando inovar e ter uma disciplina operacional imensa. Estamos tentando focar no longo prazo enquanto temos muita pressão de curto prazo. Gerenciar essas tensões é algo que cada funcionário precisa ser capaz de fazer. No meu papel, todos os dias, preciso ser capaz de tomar essa decisão: “Trabalho em um projeto que pode dar retorno daqui a seis meses ou saio e tento conseguir mais vendas hoje?”. Os funcionários precisam ter a informação para serem inteligentes sobre isso e gerenciarem essas trocas (trade-offs), porque você não consegue fazer isso no topo.

Esses são alguns dos princípios, e o nosso livro fala sobre como operacionalizá-los.

1 Para finalizar, temos dois hypes na gestão hoje, que sequestram boa parte do debate sobre gestão e também preocupam muita gente. Um é a inteligência artificial e outro, o futuro do trabalho. Como a humanocracia se relaciona com ambos?

Bem, eu tenho alguns comentários a respeito. Começando pelo futuro do trabalho: ele vem sendo anuncia-

do há alguns anos já, mas, para a maioria das pessoas, o trabalho não mudou nada. Tivemos um pequeno experimento com o trabalho remoto – acho que agora apenas uma pequena porcentagem de pessoas trabalha inteiramente de maneira remota. Pensamos que isso seria transformacional, mas não foi.

Sabe quais são os dados realmente interessantes nessa seara? O Gallup, instituto de pesquisas, descobriu que apenas 18% dos funcionários da linha de frente (21% no geral) estão engajados em seu trabalho e, ao mesmo tempo, que mais de 80% das pessoas dizem que seu trabalho é “OK” – gostam ou gostam muito dele. Como se explica isso? A explicação é que não é o trabalho em si que desengaja, mas a maneira como as pessoas são gerenciadas. É o fato de que os líderes as tratam como crianças, não confiam nelas o suficiente para deixá-las comprar outra cadeira de escritório se precisarem de uma cadeira diferente. Não confiamos nelas o suficiente para deixá-las escolher o laptop que querem usar. Nós as infantilizamos completamente. De muitas maneiras, os gestores acabam sendo apenas “pais substitutos”.

E eu posso te dizer: um jovem de 13 anos não acha que precisa de um pai. Posso te dizer com certeza que um adulto de 30 anos não acha que precisa de um pai. Então, o que realmente precisa mudar no trabalho não é o trabalho, mas os gestores. Não estou falando de acrescentar benefícios como licença-maternidade/paternidade, horários flexíveis etc. – esses são fundamentais –, mas o que eu digo vai além: o que as pessoas realmente querem é a chance de fazer algo significativo, de sentir que estão progredindo todos os

dias, de exercer as coisas que as tornam humanas – sua engenhosidade e sua iniciativa no trabalho – e de se sentirem parte de uma equipe que se importa com elas. É assim que temos de mudar o trabalho. E isso quase não mudou nos últimos 50 anos. Então, eu meio que reviro os olhos quando alguém fala sobre o “futuro do trabalho”, porque, até agora, o futuro do trabalho é o passado.

Eu faço esta pergunta às pessoas: “Você precisa ser gerenciado?”. Não encontro muitas pessoas dizendo sim. Se eu perguntar à minha esposa, já sei qual será a resposta; nem sou besta de fazer a pergunta. As pessoas não precisam ser gerenciadas em geral. Acho que só existem três razões para alguém precisar de um gerente:

- 1. Se falta confiança:** se você simplesmente não sabe do que se trata o trabalho ou não tem as habilidades, precisa de alguém olhando por cima do seu ombro para garantir que faça certo. Talvez por um tempo você precise disso enquanto se desenvolve, então precisa de um mentor.
- 2. Se falta contexto:** se você não entende como seu trabalho se encaixa na estratégia maior ou se conecta com outra equipe ou com o cliente, pode precisar de alguém para ajudar a moldar isso, dando o resto do quadro.
- 3. Se você não é consciente/diligente:** se você é apenas preguiçoso e não quer trabalhar duro.

Bem, eu posso resolver todos esses três problemas sem adicionar mais gerentes. Podemos treinar as pessoas. Podemos dar a elas a informação de que precisam para tomar decisões sábias. E podemos dar os incentivos e a pressão dos pares de que precisam. Quando você realmente olha para isso, qual é a lógica para ter milhares e milhares, milhões de gerentes? O futuro do trabalho deveria ser de adultos não gerenciados por “pais de adultos”, isto sim.

Agora, falemos da IA. Quase toda tecnologia tem o poder de criar uma organização mais empreendedora, mais aberta e mais resiliente, e também de fazer o oposto. Depende de como a usamos. Posso dar às pessoas ferramentas digitais que permitam que elas criem. Também posso usar a tecnologia digital para rastrear cada tecla digitada e tudo o que fazem, para microgerenciá-las. Ambas as coisas são possíveis.

Enquanto potencial, a IA pode ser um impulsionador extraordinário da criatividade humana e, assim, da humanocracia. Acredito que será. Espero que seja. E não acho que vá substituir os seres humanos. As previsões apocalípticas de que, em dois anos, a IA será melhor em fazer tudo o que os seres humanos podem fazer... não acho que isso será verdade. Acho que será mais outra ferramenta, como a internet, como o computador, como a engenharia genética. Só que é uma ferramenta muito, muito poderosa.



ADRIANA SALLES

É cofundadora de HSM Management.



LIFELONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E PROGRAMAS

**PÓS-GRADUAÇÃO
INOVAÇÃO &
GESTÃO DA MUDANÇA**
nova | hsm

TBD

📍 PRESENCIAL | SP E LX

SAIBA MAIS

Um título internacional da Nova SBE Executive Education + HSM para quem quer liderar inovação de maneira aplicada, abrir portas fora do País e ganhar peso estratégico no mercado.

**xTECH
LEGAL**

J.Ex  | 

07 a 09 de abril

01 a 03 de setembro

📍 PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

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



**MISSÃO
CHINA**

19 a 25 de abril

📍 PRESENCIAL | CHINA

SAIBA MAIS

Aprendizado na fonte da disrupção, com encontros exclusivos no coração da economia mais transformadora do mundo. Uma imersão no ecossistema tech chinês.



singularityBRAZIL
**executive
program**

10 a 14 de maio

16 a 20 de agosto

📍 PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

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.



09 de setembro

📍 PRESENCIAL | RJ

SAIBA MAIS

A Cidade do Rock abre as portas para receber a 6ª edição do Live Case Study em uma experiência ainda maior e mais imersiva pelos bastidores. Você ainda assiste um dia de festival, para ver na prática os ensinamentos aprendidos.

Liderança
de propósito
Q | S

20 a 22 de setembro

📍 PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

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



28 a 29 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.



04 e 05 de novembro

📍 PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

O hsm+ 2026 conecta líderes a vozes globais para transformar negócios. Uma experiência imersiva para ampliar a visão e liderar mudanças em um mundo cheio de possibilidades.



HR LEADERS SUMMIT Ⅻ

21 e 22 de maio

📍 PRESENCIAL |
CLARA IBIÚNA RESORT

Summit mais exclusivo e impactante para 100 CHROs, diretores e gestores de recursos humanos e gestão de pessoas de grandes empresas. A programação do HR Leaders Summit reunirá as tendências, tecnologias e metodologias essenciais para atrair, desenvolver e engajar talentos de diferentes perfis e gerações, incluindo atividades de interação, mentorias e troca de experiências entre os participantes.

SAIBA MAIS

MARKETING INNOVATION SUMMIT Ⅻ

27 de agosto

📍 PRESENCIAL | FINCA 5062 – SP

A partir da apresentação de cenários e tendências de mercado, o mais exclusivo e impactante Summit de inovação, tecnologia, growth e marketing, oferece uma jornada exclusiva para converter soluções de negócio em resultados tangíveis.

SAIBA MAIS

EXPONENTIAL SUMMIT Ⅻ

06 a 08 de outubro

📍 PRESENCIAL |
CLARA IBIÚNA RESORT

O mais exclusivo e impactante summit de CEOs do País. A partir de uma programação conduzida por um time de especialistas globais em inovação, o Exponential Summit reúne 160 lideranças corporativas em uma imersão de três dias nas tendências que estão orientando o futuro dos negócios.

SAIBA MAIS



CONECTE-SE

PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO



**Ana
Bógus**

Presidente da
Beiersdorf Brasil



**André
Turquetto**

CEO da Veloe



**Andrea
Krewer**

CEO da Sodexo Brasil



**Angelo
Guerra**

Presidente da
Atento Brasil



**Antônio
Lacerda**

Diretor-geral da CMPC
Celulose Brasil



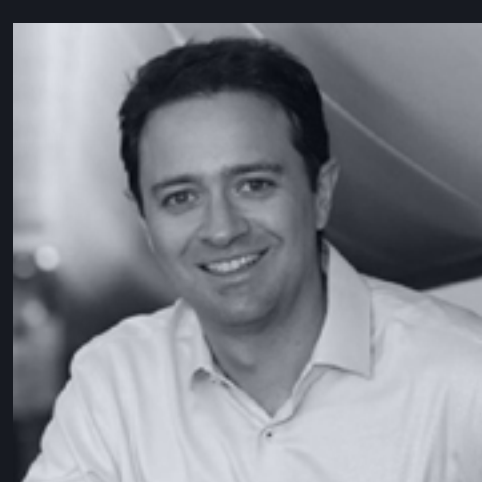
**Augusto
Martins**

CEO e membro do
conselho da JHSF



**Bruno
Padredi**

Fundador e CEO
da B2B Match



**Celso
Ferrer**

CEO da Gol
Linhas Aéreas



**Cesar
Gon**

CEO e fundador
da CI&T



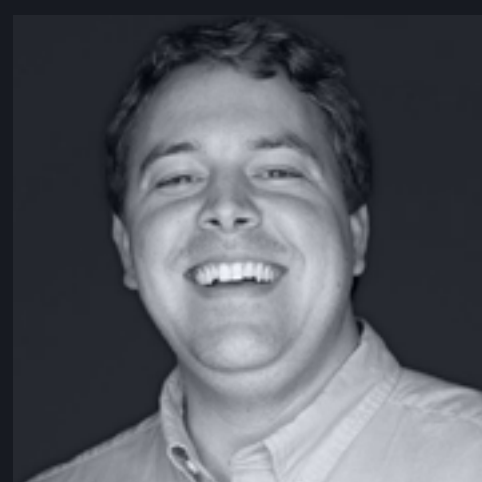
**Daniel
Mendez**

Presidente da
Sapere S.A.



**Daniel
Randon**

CEO da
Randoncorp



**Dario
Neto**

Diretor Executivo da
Construtora Rio Branco,
fundador e CEO do Anga





Denise Santos

CEO da BP -
A Beneficência
Portuguesa de São Paulo



Diego Barreto

Sócio e CEO do iFood



Douglas Silva

Country manager para
o Brasil da Globant



Eduardo Peixoto

CEO do CESAR



Felipe Calbucci

CEO Latam da TotalPass



Gary Hamel

Fundador do Management
Lab e Professor da
London Business School
(Inglaterra)



Gilson Pereira

CEO do Grupo Imetame



Glaucia Guarcello

CEO da HSM, Singularity
Brazil e Learning Village



Guilherme Horn

Head do WhatsApp
para mercados
estratégicos da Meta



Helder Molina

CEO e chairman
do Grupo MAG



Jorge Oliveira

Presidente da
ArcelorMittal Brasil



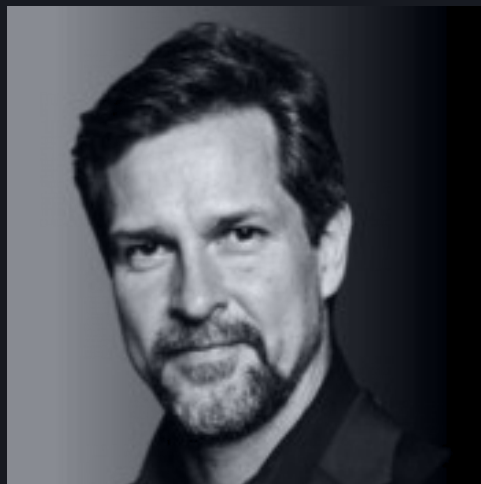
José Berenguer

CEO do Banco XP



Letícia Baltazar Ries

General manager
na Abbott



Luis Justo

CEO do Rock in Rio



Manuella Curti

CEO do Grupo Europa

in



Márcio Alencar

CEO da Alelo Brasil

in



Marco Stefanini

CEO global e fundador do Stefanini Group

in



Maurílio Biagi Filho

Presidente do Grupo Maubisa



Otavio Zarvos

CEO da Idea!Zarvos



Pablo Toledo

Diretor de branding e comunicações da BYD Brasil

in



Paula Harraca

CEO da Ânima Educação

in



Paulo Tenório

CEO e fundador da Trakto

in



Renato Franklin

CEO do Grupo Casas Bahia

in



Reynaldo Gama

CEO da Ânima Empresas

in



Ricardo Bloj

Presidente da Lenovo Brasil

in



Rodrigo Cury

Group country manager da Visa Brasil

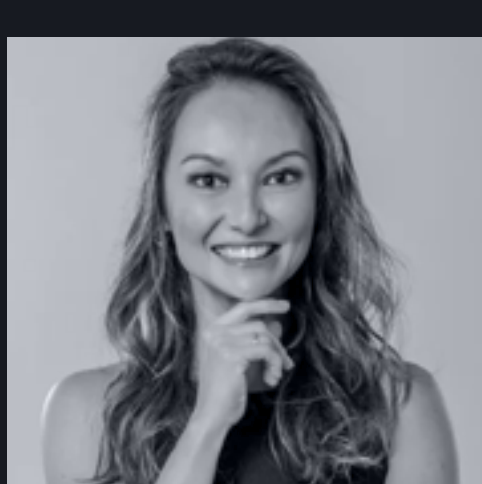
in



Rubia Coimbra

VP para região América Latina da Cloudera

in



Tatiane Tiemi

CEO do GPTW Brasil

in





Thiago Maffra

CEO da XP Inc.



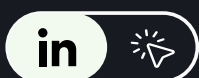
Tito Andrade

Sócio-administrador
do Machado Meyer
Advogados



Tonny Martins

Presidente da IBM na
América Latina



Wagner Gramigna

Presidente da Sem Parar
Empresas



Expediente

HSM

Presidência: **Glaucia Guarcello**

Chief-knowledge officer da HSM, Singularity
Brazil e Learning Village: **Poliana Abreu**

HSM Management

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

Gerente editorial: **Caroline Verre**

Coordenadora editorial: **Luciana Marcelino**

Diretora de arte: **Carolina Palharini**

Diagramação: **Nathália Moraes**

Coordenação de produção: **Caroline
Meneghelli** (B2B Match) e **Sandra Regina da
Silva** (HSM Management)

Consultora 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

 hsmmanagement.com.br

 /revista-hsm



ARQUIVO

MONTE SUA BIBLIOTECA DIGITAL DE DOSSIÊS HSM MANAGEMENT 2024-2025

hsmmanagement.com.br

> DOSSIÊ #164

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

DOWNLOAD



> 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



> DOSSIÊ #168

A ASCENSÃO DA LIDERANÇA EDUCADORA

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #169

TECNOLOGIAS MADE IN BRASIL

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #170

O QUE FICOU E O QUE ESTÁ MUDANDO NA GANGORRA DA GESTÃO

DOWNLOAD



hsm
MANAGEMENT