

# Quando tudo está conectado, por que a liderança continua fragmentada?

*Por que cultura, neurociência, estratégia e desenvolvimento humano precisam operar como um único sistema de liderança*

**POR** Andréa Silva Medeiros<sup>1</sup>, Karine Hepp Guimarães<sup>1</sup>, Luciana de Oliveira Nogueira<sup>1</sup>, Simone Castelhão<sup>1</sup>, Marcelo Munaretto<sup>2</sup>, Marcelo Zanchi<sup>2</sup> e Rosane Ribeiro Zanchi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Comitê de Gestão de Pessoas da Abrapp

<sup>2</sup> R2M Business

**D**urante muito tempo, organizações puderam desenvolver suas lideranças de maneira relativamente segmentada.

Havia o momento de falar de estratégia. Outro para discutir pessoas. Outro para cultura. Outro para comportamento. Outro para inovação. E, em uma agenda diferente, alguém tratava de performance.

Esse modelo está chegando ao limite.

Os desafios contemporâneos não chegam organizados em departamentos. Uma decisão estratégica pode alterar a cultura, gerar insegurança nas equipes, ativar comportamentos defensivos, comprometer a inovação e produzir impacto financeiro ao mesmo tempo.

Por isso, talvez uma das maiores mudanças no conceito de liderança esteja justamente aqui:

**o futuro não exige líderes que dominem vários assuntos isoladamente. Exige líderes capazes de integrá-los.**

No contexto das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, essa necessidade ganha ainda mais relevância.

As EFPCs convivem simultaneamente com responsabilidade fiduciária, governança, regulação, necessidade de eficiência, transformação tecnológica, novas expectativas dos participantes, mudanças geracionais, evolução do trabalho, inteligência artificial e uma pressão crescente por capacidade adaptativa.

Não se trata de escolher entre segurança ou transformação. A questão estratégica é outra:

**como preservar aquilo que não pode ser perdido e, ao mesmo tempo, impulsionar o que garantirá o nosso futuro?**

É exatamente nessa tensão que nasce uma nova arquitetura de liderança.

**O líder do futuro não abandona o presente para construir o amanhã.**

Uma das bases da liderança ambidestra é compreender que presente e futuro não são forças concorrentes. São responsabilidades simultâneas da organização.

De um lado, existem elementos que precisam ser protegidos: solvência, *compliance*, segurança jurídica, confiabilidade operacional, governança, previsibilidade e continuidade.

Do outro, existem capacidades que precisam ser desenvolvidas: evolução tecnológica, capacidade analítica, eficiência, simplificação inteligente, aprendizagem, revisão de processos, inovação e adaptação.

A liderança ambidestra surge exatamente da capacidade de sustentar esses dois movimentos. Isso muda profundamente a interpretação do que significa liderar.

**Não significa fazer tudo ao mesmo tempo. Também não significa encontrar um ponto médio confortável entre controle e inovação.**

A ambidestria não se revela nos discursos sobre inovação nem no planejamento estratégico cuidadosamente elaborado. Ela se manifesta, sobretudo, nas decisões difíceis do dia a dia, quando líderes precisam equilibrar demandas imediatas sem perder de vista aquilo que garantirá a sustentabilidade do negócio.

Muitas organizações enfrentam dificuldades, não por falta de estratégia ou competência técnica. O verdadeiro desafio costuma estar na capacidade de conciliar prioridades aparentemente opostas: manter eficiência e controle enquanto se busca inovação, assegurar conformidade sem limitar processos e preservar resultados sem comprometer a evolução organizacional.

Liderança ambidestra é a capacidade de **alternar intencionalmente, comportamentos, modelos mentais e formas de decisão de acordo com aquilo que o contexto exige**, entregando consistência no presente sem comprometer a capacidade de construir o futuro.

Há momentos em que a organização precisa de execução, disciplina, foco e controle. Há momentos em que precisa de abertura, questionamento, experimentação e aprendizagem.

A maturidade não está em escolher um desses lados. Está em **saber quando ativar cada um deles.**

## A primeira transformação acontece na cultura!

Antes de falar sobre estratégia futura, existe uma pergunta desconfortável que toda liderança deveria fazer:

**Que cultura estamos construindo todos os dias com aquilo que fazemos, reforçamos, cobramos, reconhecemos, ignoramos e toleramos?**

Cultura organizacional não é apenas aquilo que está registrado nos valores corporativos.

Ela se manifesta na maneira como decisões são tomadas, como conflitos são tratados, como o erro é interpretado, quem recebe oportunidades, quais comportamentos são reconhecidos e quais práticas continuam existindo, mesmo quando contradizem o discurso institucional.

Por isso, a cultura funciona como um espelho da liderança.

- ❖ Se a liderança comunica com clareza, a cultura tende à clareza.
- ❖ Se silencia diante dos problemas, aumenta a insegurança.
- ❖ Se pratica coerência, fortalece confiança.
- ❖ Se controla absolutamente tudo, a organização até pode executar, mas progressivamente perde autonomia e capacidade de evolução.
- ❖ Se cria espaço para contribuição com responsabilidade, favorece aprendizado e inovação.

O primeiro deslocamento da liderança do futuro, portanto, acontece quando o líder deixa de enxergar cultura como uma iniciativa de Recursos Humanos e passa a compreendê-la como **infraestrutura de execução estratégica**.

A liderança ambidestra parte exatamente dessa perspectiva: cultura como variável de governança, sustentabilidade e capacidade de adaptação, colocando o líder no papel de agente ativo da transformação cultural.

E isso traz uma consequência importante.

**Toda liderança produz cultura. A única dúvida é se o faz de maneira intencional ou por omissão?!**

## A segunda transformação acontece dentro do próprio líder.

Nesse contexto de transformação, a ambidestria deixou de ser uma vantagem competitiva para se tornar uma competência de sobrevivência institucional. As empresas que se dedicam apenas à operação, tendem a perder relevância ao longo do tempo. Por outro lado, aquelas que direcionam toda sua energia à transformação, sem a devida sustentação, correm o risco de comprometer sua própria estabilidade.

E a liderança exerce um papel decisivo nessa equação. A forma como líderes respondem às mudanças, lidam com divergências, estimulam o aprendizado e tratam os erros influencia diretamente a capacidade adaptativa das equipes. Mais do que gestores de processos, os líderes são agentes que moldam a velocidade e a qualidade da evolução organizacional, mas não é uma tarefa fácil quando envolve uma rotina intensa que não pode ser desligada da tomada.

Outro aspecto relevante é que a ambidestria não depende exclusivamente de grandes projetos de transformação. Muitas vezes, ela surge em iniciativas simples, mas consistentes: uma revisão de processo que reduz burocracias, uma decisão baseada em dados que desafia crenças consolidadas ou uma abertura genuína para ouvir as diferentes opiniões da sua equipe.

Há outro elemento que frequentemente **passa despercebido**.

Uma organização pode ter bons processos, boas políticas, boa governança e profissionais tecnicamente preparados e, ainda assim, tomar decisões ruins.

Porque antes de existir uma decisão organizacional, existe um cérebro decidindo. Sob pressão, ambiguidade, excesso de informação ou ameaça percebida, nossa capacidade de julgamento pode mudar.

O cérebro tende a procurar certeza, simplificar cenários complexos e acelerar respostas para diminuir desconforto. Em contextos regulados, esse fenômeno é especialmente relevante porque uma decisão aparentemente

segura pode não ser necessariamente a decisão de maior qualidade.

Vieses de confirmação, aversão à perda e ancoragem, podem levar lideranças a selecionar apenas informações compatíveis com suas crenças, evitar riscos que deveriam ser considerados ou ficar excessivamente presas à primeira interpretação disponível.

Aqui surge uma competência pouco discutida nos modelos tradicionais de liderança: **Autogestão Cognitiva**.

O líder precisa perceber o próprio estado mental antes de interpretar o ambiente. Precisa reconhecer quando está reagindo e quando está, de fato, decidindo. Precisa administrar foco, energia, pressão e estado emocional para ampliar a qualidade do julgamento. Precisa criar segurança psicológica suficiente para que informações desconfortáveis cheguem à mesa de decisão.

Isso não torna a liderança menos orientada a resultados. Faz exatamente o contrário. Torna a decisão mais consciente.

Em ambientes complexos, competência técnica sem consciência cognitiva pode gerar uma perigosa ilusão de certeza.

### **Da liderança que responde para a liderança que cria capacidade**

Existe ainda outra mudança relevante.

O modelo tradicional valorizou durante muito tempo o líder que sabia responder.

A liderança será cada vez mais valorizada pela capacidade de criar condições para que a organização responda.

Essa diferença parece sutil, mas muda praticamente tudo. Quando todas as decisões sobem, o líder vira gargalo. Quando todo problema depende de autorização, a autonomia desaparece.

Quando toda divergência é interpretada como resistência, o contraditório morre. Quando o conhecimento fica concentrado em poucas pessoas, a organização se torna vulnerável. Nesse cenário, eficiência pode até existir por algum tempo. Capacidade adaptativa, não.

Não basta dizer: “Precisamos inovar.”

É preciso criar condições para experimentar sem gerar irresponsabilidade. Não basta defender autonomia. É necessário estabelecer critérios claros de decisão. Não basta pedir protagonismo. É preciso verificar se o sistema realmente permite que as pessoas contribuam. Não basta falar em confiança. É necessário criar ambientes onde riscos possam ser expostos, opiniões diferentes possam ser apresentadas e erros possam gerar aprendizagem.

Os mecanismos humanos e culturais da ambidestria procuram justamente reduzir silêncio organizacional e conformidade artificial, fortalecendo aprendizagem contínua, contraditório legítimo e colaboração adaptativa.

### **A ambidestria não reduz a governança; ela a torna mais inteligente.**

Esse ponto é particularmente importante para organizações reguladas. Inovação não pode significar improvisação. Autonomia não pode significar ausência de responsabilidade. Segurança psicológica não pode significar permissividade. E governança não deveria significar paralisia.

**Organizações maduras deixam de tratar controle e inovação como forças incompatíveis.** Elas desenvolvem estruturas capazes de proteger estabilidade institucional enquanto criam espaços seguros para aprendizagem e evolução. Por isso, uma das ideias centrais da liderança ambidestra é a inovação segura.

A inovação sustentável depende da possibilidade de explorar novas alternativas sem comprometer estabilidade e segurança. Isso exige experimentação progressiva, ambientes de teste, critérios de entrada e saída, avaliação de riscos e mecanismos de aprendizagem.

Esse raciocínio é especialmente aderente ao sistema de previdência complementar. O patrimônio institucional construído ao longo de décadas precisa ser preservado. Mas preservar não significa congelar.

### **Sustentabilidade não é a capacidade de impedir mudanças. É a capacidade de mudar sem perder sustentação.**

**A liderança integrada: é quando pessoas, cultura e estratégia deixam de competir por espaço.**

A pergunta deixou de ser apenas “qual é o melhor estilo de liderança?” e passa a ser:

**Que arquitetura de competências será necessária para liderar organizações progressivamente mais complexas?**

A estratégia aponta para uma liderança mais integrada. Uma liderança capaz de conectar pelo menos três grandes dimensões.

A primeira são as **competências técnicas**, as Hard Skills. Conhecimentos e habilidades necessários para compreender o negócio, interpretar dados, dominar ferramentas e garantir qualidade de execução.

A segunda são as **competências comportamentais**, as Soft Skills. Comunicação, inteligência emocional, escuta, adaptabilidade, capacidade de desenvolver pessoas, gerar confiança e mobilizar equipes.

A terceira são as **competências de negócio**, que conectam a atuação da liderança ao planejamento estratégico, aos objetivos institucionais e à sustentabilidade organizacional.

Separadas, essas três dimensões produzem líderes incompletos.

Competência técnica sem habilidade humana produz especialistas que eventualmente não mobilizam.

Competência comportamental sem repertório de negócio produz relações positivas sem necessariamente gerar impacto.

Visão estratégica sem capacidade de execução transforma planejamento em intenção.

A liderança integrada nasce quando **conhecimento, comportamento e direcionamento estratégico passam a operar como um único sistema.**

**A aderência entre pessoas, desafios e funções exige muito mais do que currículo.**

Essa visão também muda a forma de desenvolver talentos. Durante anos, organizações tentaram compreender pessoas principalmente olhando histórico profissional, experiência técnica e desempenho passado. Esses elementos continuam importantes. Mas já não são suficientes!

**Aqui podemos falar sobre autoconhecimento.**

Cada profissional possui características, motivações e formas diferentes de reagir aos desafios. E quanto mais conhecemos essas particularidades, mais assertivas se tornam as decisões relacionadas ao desenvolvimento e ao crescimento das equipes.

É por isso que vejo a necessidade de autoconhecimento, como algo que ajuda a enxergar o que muitas vezes não aparece no dia a dia, como o potencial de uma pessoa, seu estilo de trabalho, a forma como toma decisões, se relaciona com os outros e enfrenta mudanças.

Na prática, nem sempre o profissional com melhor currículo será aquele com maior aderência a determinado desafio. Da mesma forma, nem todo talento está visível nos indicadores de desempenho. Muitas vezes existem capacidades que ainda não tiveram oportunidade de aparecer ou de serem desenvolvidas.

Por isso, ferramentas de *Assessment* (que auxiliam no mapeamento de perfil, estilo de trabalho e tendências de atitude) não devem ser entendidos como uma resposta definitiva sobre uma pessoa, nem utilizados isoladamente para determinar potencial, carreira ou aderência a uma função. Seu maior valor está em **complementar outras evidências**, como trajetória profissional, desempenho, competências demonstradas, experiências, requisitos da função e desafios futuros da organização.

Mais do que classificar pessoas, o *Assessment* pode contribuir para **ampliar o autoconhecimento, qualificar o diálogo entre líder e profissional e orientar escolhas de desenvolvimento**. Quando conectado às exigências da função e à estratégia da organização, pode apoiar planos de desenvolvimento mais direcionados e decisões de gestão de talentos baseadas em um conjunto mais amplo de evidências.

A questão, portanto, não é encontrar um perfil ideal ou definitivo, mas compreender quais capacidades determinado contexto exige, quais o profissional já demons-