

## EVENTO DE HOSPITALIDADE



## Checklist da liderança: cinco etapas para formar gestores bem preparados

Especialista da Afferolab explica por que as organizações precisam evoluir de programas por nível para modelos de desenvolvimento conectados à estratégia

A promoção para cargos de gestão representa um desafio para empresas que buscam garantir o preparo de seus líderes. Muitos profissionais, com excelente desempenho técnico, são alçados a posições de gestão sem o desenvolvimento adequado das competências necessárias para liderar equipes, gerenciar conflitos ou tomar decisões estratégicas. Esse cenário gera lacunas que afetam a performance, a motivação e a própria cultura organizacional.

A situação se intensifica entre lideranças mais jovens. Segundo o levantamento "Mind the Soft Gap", produzido pela Afferolab, há um aumento expressivo de executivos com menos de 35 anos em cargos de chefia, crescimento puxado pelas regiões Norte (+75,9%), Sul (+70,4%) e Sudeste (+67,4%).

É nesse contexto que surge a urgência de repensar o desenvolvimento de líderes para além da estrutura tradicional de cargos e níveis hierárquicos. "Liderança não se improvisa. Ou você desenvolve com intenção e método, ou herda o que o acaso produz", afirma Alessandra Lotufo, sócia e Managing Director da Afferolab. "A chave está em adotar um modelo de desenvolvimento granular, conectado à realidade do negócio e capaz de ativar as potências humanas certas para cada contexto."

Segundo ela, as empresas mais maduras estão substituindo a lógica genérica por uma abordagem baseada em clareza estratégica e conexão direta com os desafios reais da cultura e da operação.

A seguir, Lotufo detalha os cinco passos que têm guiado organizações a transformar seus pipelines de liderança em verdadeiras alavancas de transformação organizacional:

**1 Definir o recorte com precisão** - Muitas empresas já estruturam trilhas por nível, como tático, gerencial e estratégico. Mas, frequentemente, isso ainda parte de cargos e não de funções críticas para mover o sistema.



**“Liderança não se improvisa. Ou você desenvolve com intenção e método, ou herda o que o acaso produz.”**

Na lógica skill-based, o ponto de partida é a criação de matrizes de competências críticas, organizadas por nível de complexidade, tipo de entrega esperada ou momento da organização. Essas matrizes tornam visíveis quais skills precisam ser ativadas, com quais comportamentos, qual grau de maturidade e qual impacto esperado.

"Antes de pensar na trilha, é preciso ter clareza sobre o que se quer ativar. O cargo é só uma etiqueta. A habilidade é o que move a entrega real", explica a especialista. Essa mudança de lógica orienta o desenvolvimento por lacunas reais, não por organogramas. Só então se desenharam jornadas e formatos, com intencionalidade, granularidade e aderência ao negócio.

**2 Analisar a maturidade do ecossistema** - Ter programas de liderança não significa que exista um ecossistema de desenvolvimento funcional. É essencial avaliar se:

- há clareza sobre o que se espera de cada papel de liderança;
- existem critérios consistentes de avaliação;

- os dados orientam o desenvolvimento;
- a cultura reconhece a liderança como alavanca de transformação, e não apenas de entrega.

"O nível de maturidade do ecossistema define a profundidade com que se consegue atuar", pontua Lotufo. Esse diagnóstico permite calibrar o tipo de intervenção necessário: de ações pontuais a transformações sistêmicas.

**3 Mapear com método e critério as competências que realmente importam** - Mapear competências críticas não é tarefa de inspiração ou benchmarking genérico, é trabalho de método e consistência.

Afferolab utiliza um framework proprietário que organiza o desenvolvimento humano em quatro Arenas (Racional, Relacional, Transversal e Disruptiva) e desdobra essas dimensões em Potências específicas, como Comunicação, Responsabilidade, Estratégia ou Adaptabilidade.

"Mapear as skills certas é entender o que cada líder precisa colocar em jogo, de forma prática, para mover cultura, pessoas e entregas", reforça a executiva.

Esse mapeamento exige leitura do momento organizacional e permite construir matrizes de competências adaptadas ao nível de maturidade, público e desafio de cada grupo de líderes.

**4 Fazer um diagnóstico qualitativo, não apenas técnico** - Os formulários nem sempre captam o que os bastidores revelam: ruídos entre áreas, medo de conversas difíceis, líderes inseguros, RHs apagando incêndios.

"O diagnóstico qualitativo é o que diferencia um programa de liderança bonito no papel de um processo realmente transformador", afirma a sócia da Afferolab. Observar, escutar e cruzar percepções com dados permite identificar pontos cegos e alavancas ocultas, decisivos para orientar o desenvolvimento com mais precisão.

**5 Escolher onde colocar energia primeiro** - Tentar desenvolver tudo ao mesmo tempo é perder foco e diluir o impacto. A priorização estratégica permite escolher até três competências-chave, com alto potencial de retorno organizacional. "As potências certas, no momento certo, fazem toda a diferença para virar o jogo de cultura e performance", conclui Lotufo.

### Auditor independente: um importante parceiro

Em uma visão estreita, o termo auditoria pode carregar uma conotação negativa, que remete basicamente à fiscalização ou controle sobre o que é feito pelo auditado. ➡

### Soft skills valorizadas no mercado. Acesse cursos gratuitos

Habilidades técnicas são mais do que importantes, mas não bastam sozinhas. ➡

### Cinco erros que podem comprometer seu negócio e como evitá-los

Especialista mostra os equívocos cometidos por vendedores e como transformar os desafios em oportunidades. ➡

### Como as novas regras de consumo estão redefinindo a gestão de litígios

O ambiente regulatório brasileiro para relações de consumo está cada vez mais rigoroso e exigente. Normas já consolidadas, como a responsabilidade objetiva e o direito à informação previstos no Código de Defesa do Consumidor (CDC), vêm ganhando ainda mais relevância em um cenário em que os consumidores estão mais atentos, informados e com amplo acesso a canais de manifestação. ➡

Para informações sobre o

**MERCADO FINANCEIRO**

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

AI/Federação Nacional dos Engenheiros (FNE)



### Engenheiros debatem ensino e mercado de trabalho nesta quinta-feira

A Federação Nacional dos Engenheiros (FNE) realiza, nesta quinta-feira (18/9), a partir das 9h, em São Paulo, o seminário "Ensino de engenharia: quantidade, qualidade e empregabilidade". O evento, gratuito e aberto ao público, acontece no Auditório do Sindicato dos Engenheiros no Estado de São Paulo (SEESP), localizado na Rua Genebra, 25 - Bela Vista. Com presença confirmada de representantes do governo, do setor empresarial e das universidades, o encontro discutirá propostas para ampliar o número de engenheiros formados no Brasil, garantindo qualidade na graduação, educação continuada e oportunidades no mercado de trabalho (<http://bit.ly/EnsinoEngenharia>). ➡

Leia a coluna completa na página 3

### News@TI

Divulgação

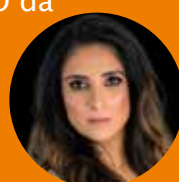


### Desafio nacional para jovens com foco em soluções criativas com Inteligência Artificial

@A Junior Achievement (JA) Brasil e a StartSe acabam de lançar o desafio nacional "IA para Todos", voltado a jovens entre 15 e 29 anos de todo o país. O objetivo é apoiar a capacitação de estudantes em Inteligência Artificial e estimular o protagonismo juvenil no uso criativo, consciente e transformador da tecnologia, convidando os participantes a responderem à pergunta: "Como a Inteligência Artificial pode ajudar você e outros jovens a se organizarem melhor para estudar, trabalhar e crescer pessoalmente?". Como parte da iniciativa, que faz parte do Movimento IA Para Todos e conta também com a promoção da JA Rio de Janeiro, os jovens terão acesso gratuito a um curso online oferecido pela StartSe, com conteúdo introdutório, acessível e prático sobre IA. A capacitação é um pré-requisito para quem deseja submeter ideias ao desafio ([jabrasil.org.br/ia-para-todos](http://jabrasil.org.br/ia-para-todos)). ➡ Leia a coluna completa na página 2

### Negócios & Carreira!

Osni Roberto Caron Filho, CEO da Gúntner do Brasil: futuro se faz com ética e propósito.



Fabiana Monteiro

➡ Leia na página 5

### Automóveis

Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes



➡ Leia na página 4