



StefanDahl_CANVA

A NOVA EQUAÇÃO DA LIDERANÇA

DESENVOLVER EXECUTIVOS EXIGE MAIS PRECISÃO E MENOS PADRONIZAÇÃO



Resultados financeiros já não bastam mais para definir líderes preparados para o futuro dos negócios, segundo Cecília Toraci, sócia da EXEC

Durante muito tempo, o desenvolvimento de líderes era tratado como uma etapa protocolar na dinâmica das organizações, com treinamentos padronizados, cursos longos e programas replicáveis para várias esferas. No entanto, em um cenário marcado pela mudança constante de cenários econômicos, incertezas e aumento da pressão por resultados, esse olhar ganhou uma outra direção. A liderança passou a exigir um desenvolvimento mais acelerado, personalizado e profundamente conectado à realidade do negócio.

Por outro lado, ainda há uma insipiência por parte dos líderes para lidar com essa realidade. Um relatório divulgado em 2025 pela consultoria McKinsey em parceria com o Fórum Econômico Mundial destacou que 84% dos executivos afirmam se sentir despreparados para enfrentar as incertezas atuais.

Para Cecília Toraci, especialista em assessment e desenvolvimento de executivos e sócia da EXEC, consultoria especializada na seleção e desenvolvimento de altos executivos e conselheiros, apostar na evolução dos líderes sempre foi fundamental, mas um dos principais pontos de inflexão é a velocidade com que esse avanço precisa acontecer nos tempos atuais. “Os ciclos se tornaram mais curtos e a necessidade de atingir resultados rápidos é cada vez mais relevante. Nos treinamentos comuns, muitas vezes não obtemos o engajamento esperado e nem resultados tangíveis. Mas, iniciativas personalizadas como mentoria, coaching e PDI voltados para necessidades e dilemas reais têm se mostrado muito mais eficazes para acelerar a performance. O contexto atual exige maior dinamismo, menos padronização e mais precisão para acompanhar as mudanças”, analisa.

Muito mais do que conhecimento técnico – Essa mudança de cenário também impactou os critérios de avaliação das lideranças. Embora os resultados financeiros e a entrega operacional sigam sendo fundamentais, a forma como esses resultados são alcançados se tornou um ponto importante. Atualmente, os líderes que são considerados eficazes geram resultados por meio da construção de relações de confiança, do desenvolvimento de pessoas, do cuidado com as relações e com a criação de ambien-



Cecília Toraci

tes nos quais as equipes funcionam com autonomia real, e não apenas no discurso.

“No passado, muitos líderes eram sustentados pelo conhecimento técnico e pela experiência, centralizando decisões e protegendo suas equipes. Na realidade atual, o exercício da liderança exige relações mais maduras e a criação de um ambiente no qual pessoas consigam atuar com eficiência e ter suas habilidades desenvolvidas”, complementa.

Curto prazo x longo prazo – Na visão da sócia da EXEC, outro ponto crítico desse novo momento está na diferenciação

entre lideranças de alta performance no curto prazo e aquelas capazes de sustentar o negócio no longo prazo. “A visão de curto prazo destaca o líder que domina a operação, é disciplinado e cumpre as metas estabelecidas. Já o olhar com foco no longo prazo exige aspectos como amplitude, capacidade de diferenciar o urgente do estrutural, além de discernimento, capacidade analítica e maturidade emocional”.

Para ela, diferenciar esses perfis envolve observar como eles pensam, reagem quando não têm controle das situações, como influenciam e engajam os stakeholders, assimilam práticas e conhecimento e, por fim, como lidam com a ambiguidade.

Essa distinção se torna especialmente relevante nos processos de promoção. “Promover alguém sem analisar sua maturidade emocional e seu modo de funcionamento pode levar a um desempenho abaixo do esperado e ao desengajamento do time. Com frequência, isso gera a perda de dois profissionais ao mesmo tempo: o gerente que obtinha boa performance e o executivo recém-promovido que não conseguiu sustentar o novo papel”, ressalta a especialista.

Além disso, ainda existe um impacto humano ainda mais profundo nessa decisão. “Colocar alguém em um nível de pressão para o qual não está preparado pode afetar sua saúde mental e sua trajetória profissional”, complementa.

Assessment e treinamentos: reflexão, prática e personalização – É nesse momento que processos estruturados de assessment têm grande importância estratégica. Geralmente, não trazem revelações inesperadas, de acordo com Cecília, mas oferecem clareza e objetividade, nomeando comportamentos, conectando-os ao impacto no negócio e às exigências do próximo nível. “A contribuição está em organizar o que estava difuso e oferecer precisão para apoiar a tomada de decisão, trazendo visibilidade para os riscos e consequências reais. Isso ajuda a definir o apoio necessário, o tempo para o executivo se consolidar na função e antecipar impactos no negócio de maneira estruturada”.

Já em relação aos treinamentos, o desafio vai além da transmissão de conteúdo técnico. Aspectos como dificuldade na tomada de decisão, medo de errar, impulsividade ou bloqueios culturais raramente são resolvidos com métodos tradicionais. “O desenvolvimento mais efetivo combina reflexão, prática e personalização. Não é rápido e nem mágico, exige aprofundamento na causa raiz e direcionamento específico para aprimoramento”, reforça.

Medir ou não os investimentos em liderança? – Para Cecília, medir a efetividade desses investimentos, por sua vez, é um desafio. “Quanto mais complexo o nível de liderança, mais variáveis entram em jogo e os efeitos aparecem de forma sutil e gradual”.

No lado positivo, isso implica em consequências como decisões mais assertivas, times estáveis, redução do desgaste emocional, maior adaptabilidade e menos crises. Por outro lado, na contramão, os efeitos da falta de desenvolvimento são rápidos e visíveis, com a perda de talentos, líderes sobrecarregados, inovação em baixa e a obtenção de resultados inconsistentes.

Em um cenário de mudanças constantes, a conclusão é explícita: mais arriscado do que investir em desenvolvimento da liderança é não investir. “Mesmo sem uma fórmula exata, é possível observar se os líderes estão tomando melhores decisões, lidando melhor com a ambiguidade e sustentando suas equipes com mais maturidade. E, o mais importante, trazendo melhores resultados”, conclui.



Vladislav_Karpovich - de - Pexels - CANVA