



Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)

Quando o líder não se conhece,
a empresa paga a conta

Comportamentos automáticos, equipes retraídas e uma geração que já não quer o cargo. O problema da liderança vai muito além da eficiência técnica

Vanda Lohn (*)

Empresas estão investindo cada vez mais em estratégia, tecnologia e eficiência. Ainda assim, continuam enfrentando os mesmos problemas: equipes desmotivadas, decisões inconsistentes e lideranças sobrecarregadas. O que está falhando não é o planejamento, é quem lidera.

Não falo de incompetência técnica. Falo de líderes que nunca pararam para se perguntar o que os move e o que os trava. Que operam no piloto automático, respondendo ao presente com padrões formados no passado. E que, muitas vezes, sequer percebem o impacto que isso tem sobre as pessoas ao redor.

Segundo um estudo global conduzido pela divisão de pesquisa da Harvard (Harvard Business Impact / Harvard Business Publishing), publicado em 2025, com mais de 600 líderes, 96% dos líderes relatam altos níveis de estresse e 33% já operam em estado crônico de esgotamento. E vale ressaltar que a liderança é um modelo de liderança que ainda exige respostas prontas de pessoas que, muitas vezes, não desenvolveram clareza interna para sustentar a complexidade do papel.

O que não aparece no balanço - Existe um custo que as empresas raramente conseguem nomear, mas que sentem o tempo todo. Ele aparece na reunião que termina sem conclusão. Na pessoa que pede demissão após meses de silêncio. Na equipe que executa sem questionar, não por disciplina, mas por medo. Ou seja, liderança não preparada emocionalmente custa mais do que qualquer erro estratégico.

Esses sintomas têm origem e eles quase sempre passam pela liderança. O que chama de sabotadores internos são padrões automáticos de comportamento que distorcem a forma como um líder lê a realidade e reage a ela. Perfeccionismo que paralisa equipes. Necessidade de controle que sufoca autonomia. Dificuldade de delegar que cria gargalos. Evitação de conflitos que transforma reuniões em teatro.

O problema não é a existência desses padrões, todos temos os nossos. O problema é quando eles operam sem consciência. Quando o líder acredita genuinamente que está protegendo o resultado, enquanto, na prática, está limitando o potencial de quem trabalha com ele. A desconexão entre intenção e impacto é, talvez, o aspecto mais difícil de trabalhar. E também o mais caro. Liderança despreparada custa caro e empresas ainda ignoram o problema.

Esse descompasso ajuda a explicar por que 70% das iniciativas de transformação falham, segundo análises recorrentes da McKinsey, que vêm acontecendo ao longo



participa/canva

dos últimos anos. A raiz do problema não está na estratégia, mas na incapacidade da liderança de sustentar mudanças em nível comportamental.

O "estado interno" do líder contamina o ambiente - Uma das dinâmicas que mais observo, e que mais subestimamos, é o efeito cascata. O estado interno do líder não fica dentro dele. Ele vaza. Quando um gestor opera sob tensão crônica, a equipe absorve essa pressão sem que ninguém precise dizer uma palavra. Quando há crítica excessiva, as pessoas param de arriscar. Quando as decisões são evitadas, instala-se uma ambiguidade que corrói a confiança coletiva.

Esse efeito não é apenas cultural, é financeiro. E os números são mais reveladores do que a maioria das empresas gostaria de admitir. Uma sondagem conduzida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, com mais de 53 mil profissionais entre o fim de 2023 e o início de 2024, mostra que 16,2% dos pedidos de demissão estão diretamente ligados à relação com a chefia imediata. Esse cenário não é recente. Estudos da EY, já em 2019, indicavam um desalinhamento estrutural entre o que se espera das lideranças e sua capacidade de execução, especialmente em contextos de transformação. Não se trata de falta de esforço. Trata-se de preparo insuficiente e, principalmente, de ausência de autoconhecimento.

Uma geração que olha para o cargo e decide não querer - Há algo novo acontecendo que merece atenção. Uma parcela crescente da Geração Z, ao observar de perto o que significa liderar dentro das organizações atuais, tem chegado a uma conclusão bastante simples: não vale a pena. Não é preguiça. É uma leitura racional de um modelo que entrega pressão crônica, pouca margem para errar e uma conta emocional que raramente é reconhecida como parte do trabalho. E isso tem consequências diretas.

Quando liderar deixa de ser algo desejado, as organizações passam a preencher posições de gestão com pessoas que aceitaram o cargo sem necessariamente querer o papel, ou sem estarem preparadas para o que ele exige. O resultado é uma liderança sem motivação intrínseca, que compromete tanto o clima quanto a performance. Porque líderes estão esgotados e equipes

desmotivadas ao mesmo tempo. É um ciclo que se retroalimenta. Líderes esgotados formam ambientes hostis, que por sua vez afastam as pessoas mais promissoras das posições de gestão. Romper esse ciclo exige mais do que treinamentos técnicos ou pacotes de benefícios.

Felicidade não é benefício, é consequência e necessidade - Nos últimos anos, a discussão sobre bem-estar corporativo ganhou força. Mas ainda vejo muitas empresas tratando o tema como um conjunto de iniciativas desconectadas, uma pesquisa de clima aqui, um programa de saúde mental ali, sem tocar na raiz do problema.

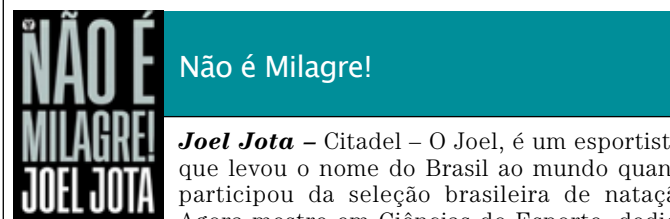
Colaboradores engajados e ambientes produtivos não surgem de políticas. Surgem da qualidade do ambiente emocional construído pela liderança. E esse ambiente é, em grande medida, um reflexo direto do estado interno de quem lidera. Sem segurança psicológica, não existe colaboração consistente. Sem colaboração, não existe inovação relevante. A cadeia é direta, mesmo quando invisível.

Existe uma mudança discreta, mas importante, em curso. As organizações mais maduras estão começando a tratar o desenvolvimento de liderança como questão estratégica. Não basta ensinar gestão de pessoas se o gestor ainda não entende seus próprios mecanismos de resposta ao estresse, ao conflito ou à incerteza. Desenvolver habilidades sem trabalhar padrões internos é como reformar a fachada de uma construção com problemas estruturais. O maior risco das empresas hoje não é a falta de estratégia, é a incapacidade da liderança de sustentar comportamento, por falta de autoconhecimento e propósito.

Líderes que se conhecem tomam decisões mais consistentes. Delegam com mais clareza. Constroem ambientes onde as pessoas querem e conseguem trabalhar bem. O modelo de liderança que apenas executa e cobra resultados está cedendo espaço para algo mais exigente, uma liderança capaz de sustentar a complexidade emocional, tomar decisões conscientes e criar ambientes onde o desempenho seja consequência natural.

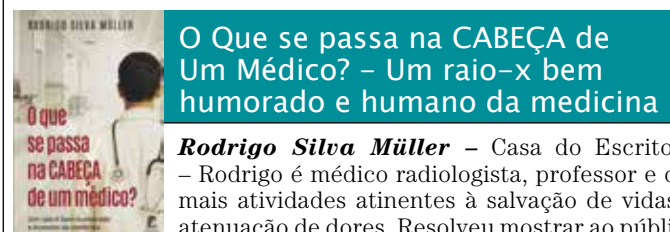
Empresas que entenderem essa mudança terão mais vantagens. As que continuarem tratando sintomas, sem tocar na causa, vão seguir pagando uma conta que não sabem nomear, mas que aparece todos os dias nos resultados, no clima e nas pessoas que escolhem ir embora. E a nova geração não está rejeitando o crescimento profissional, está rejeitando um modelo de liderança que cobra mais do que desenvolve.

(*) Doutora em Engenharia de Produção (Ética e Sustentabilidade) e especialista em felicidade corporativa, liderança sistêmica e desenvolvimento humano.



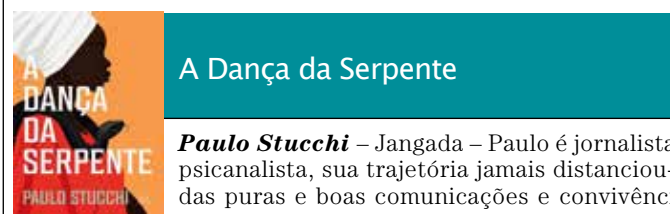
Não é Milagre!

Joel Jota - Citadel - O Joel, é um esportista que levou o nome do Brasil ao mundo quando participou da seleção brasileira de natação. Agora mestre em Ciências do Esporte, dedica-se inteiramente a elevar a mente e espírito de atletas e profissionais. Suas premissas, deixam claro ferramentas para que qualquer ser humano sintam-se capaz de atingir patamares exitosos, em qualquer inclinação ou situação, tornando assim factível o título da obra. De fato, o sucesso, na maioria das vezes, depende exclusiva e unicamente da clareza no foco da meta a ser atingida. O autor tem um jeitinho especial de incutir seus conceitos, afinal liderou projetos com absoluto sucesso!



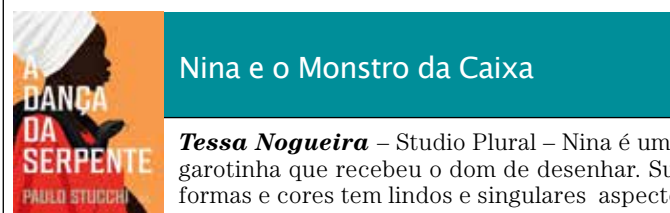
O Que se passa na CABEÇA de Um Médico? - Um raio-x bem humorado e humano da medicina

Rodrigo Silva Müller - Casa do Escritor - Rodrigo é médico radiologista, professor e demais atividades atinentes à salvação de vidas e atenuação de dores. Resolve mostrar ao público leigo, de maneira bem descontraída, como numa conversa entre amigos, a rotina, com todos suas agruras e satisfações do profissional dessa nobre arte. De maneira sadia, com pena fluida e muito respeitosa, suas páginas oferecem, sem ferir melindres, uma leitura rica e prazerosa. Entretenimento garantido!



A Dança da Serpente

Paulo Stucchi - Jangada - Paulo é jornalista, psicanalista, sua trajetória jamais distanciou-se das puras e boas comunicações e convivências sociais. Suas obras sempre levaram a efeito o ardor e amor pela vivibilidade. Essa obra tem seu relato inicial em África de 1705, passando por Sabará, em Minas Gerais. Uma história muito bem urdida, na qual reverencia uma ancestralidade que jamais deverá ser esquecida. Duas irmãs gêmeas, tem seus destinos obliterados e demonstram muita valentia, obstinação resiliente. Um cipal de acontecimentos envolvendo passado e presente. Obra densa, profunda, que deverá ser lida com muita atenção, pois Paulo é um mestre em comunicação esbanjando linguajar literato. Para poucos!



Nina e o Monstro da Caixa

Tessa Nogueira - Studio Plural - Nina é uma garotinha que recebeu o dom de desenhar. Suas formas e cores tem lindos e singulares aspectos. Num dia chuvoso, quase tenebroso, do nada, um monstrinho azul, peludo, saiu de um dos seus desenhos. Percebeu então, que desenhos, tal qual sentimentos, poderão ganhar diversos significados. Naturalmente, ao início assustou-se. Aos poucos, foi tendo consciência de como enfrentar aquele momento, tão delicado! Afinal, quem nunca teve o seu "monstrinho"? A obra que tem ilustrações da própria autora, é uma delicada e singela obra voltada para crianças, todavia, adultos poderão nela espelhar-se, sem nenhum "medinho"! Leitura válida para qualquer faixa etária.

www.bcctelevisao.com.br

Assista ao programa Livros em Revista. Um canal repleto de novidades do universo literário. Entretenimento garantido!



Com apresentação de Ralph Peter.



Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
33º Subdistrito - Alto da Mooca
ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **BRUNO HENRIQUE PEREIRA MOTA**, estado civil solteiro, filho de Valdeir Ferreira da Mota e de Terezinha de Jesus Pereira, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **LARISSA SANTOS RODRIGUES**, estado civil divorciada, filha de Roberval de Andrade Rodrigues e de Claudia Regina Santos Rodrigues, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **GABRIEL REGGIANI LAVIA**, estado civil solteiro, filho de José Lavia Junior e de Erika Reggiani, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **KARINA GORGES**, estado civil solteira, filha de Salesio Gorges e de Joceni Miguel Gorges, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local
Jornal Empresas & Negócios

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **JOLETSON PEDRO AGOSTINHO**, profissão: atendente de câmbio, estado civil: solteiro, naturalidade: Angola, data-nascimento: 26/12/1997, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de João Agostinho e de Arlete da Conceição Pedro. A pretendente: **AMANDA PEREIRA DA CUNHA**, profissão: analista de telemarketing, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Jabaquara, SP, data-nascimento: 08/08/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Nael Pereira da Cunha e de Geralda das Graças Geronimo Cunha.

O pretendente: **LUIZ HENRIQUE GUIMARÃES FURTADO**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: SP, data-nascimento: 07/12/1998, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Luiz Carlos Furtado e de Gisele Silva Guimarães Furtado. A pretendente: **ALINE CINI DA SILVA**, profissão: vendedora, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 29/01/2002, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Cristiano Joceli da Silva e de Patricia Cini da Silva.

O pretendente: **EDUARDO KREBSKY CARDOSO**, profissão: assistente administrativo, estado civil: divorciado, naturalidade: Limeira, SP, data-nascimento: 28/01/1972, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Antonio Carlos Cardoso e de Edina Krebsky Cardoso. A pretendente: **GISELE GLAUCIA ROSSI**, profissão: psicóloga, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/07/1979, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Moacir Rossi e de Suzete Wanda dos Santos Rossi.

O pretendente: **RODRIGO DE OLIVEIRA BARBOZA**, profissão: mecânico, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 26/07/1979, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Antonio Utrilla Barboza e de Fatima de Oliveira Barboza. A pretendente: **ANA CLAUDIA MARINHO**, profissão: auxiliar de cozinha, estado civil: solteira, naturalidade: Timbaúba, PE, data-nascimento: 26/05/1983, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Maria do Socorro Marinho.

O pretendente: **ROGER AUGUSTO SANTOS TEIXEIRA**, profissão: montador de móveis, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 15/08/1992, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Joaquim Alves Teixeira e de Gislane Santos de Jesus Teixeira. A pretendente: **ALINE CARDOSO DA ROCHA**, profissão: pedagoga, estado civil: solteira, naturalidade: Pontal, SP, data-nascimento: 22/07/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jovêncio Ferreira da Rocha e de Rosângela Cardoso da Rocha.

O pretendente: **ANTONIO GALVÃO DE ARAUJO**, profissão: aposentado, estado civil: viúvo, naturalidade: Horis, PE, data-nascimento: 12/01/1941, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Antonio de Araujo e de Silvana Galvão de Araujo. A pretendente: **MARIA BARRETO DE JESUS**, profissão: aposentada, estado civil: viúva, naturalidade: Nova Ibiá, BA, data-nascimento: 05/06/1948, residente e domiciliada em Leme, SP, filha de Manoel Leandro dos Santos e de Antonia Barreto dos Santos.

O pretendente: **RICARDO BRITO CHROMECK DA SILVA**, profissão: analista de segurança da informação, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 26/04/1991, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Henrique Chromeck da Silva Junior e de Teresinha Brito. A pretendente: **BEATRIZ RODRIGUES DE ARAÚJO BERNARDINO**, profissão: nutricionista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 09/02/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Antonio Bernardino e de Maria Francisca de Araujo.

O pretendente: **SEBASTIÃO VAGNER DE SOUZA PEREIRA**, profissão: almoxarife, estado civil: solteiro, naturalidade: Ibipeba, BA, data-nascimento: 15/02/1986, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Osvaldo Vitorino de Souza e de Alzira de Souza Pereira. A pretendente: **MISLANI ESTEFINI AMARAL DOS SANTOS**, profissão: orientadora sócio educativo, estado civil: solteira, naturalidade: São José do Egito, PE, data-nascimento: 03/04/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Miriano da Costa Santos e de Maria Gicélia do Amaral Santos.

O pretendente: **FELIPE AUGUSTO OLIVEIRA SANTOS**, profissão: especialista em segurança da informação, estado civil: solteiro, naturalidade: Mossoró, RN, data-nascimento: 16/07/1995, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Fábio José dos Santos e de Francisca de Fátima Oliveira Santos. A pretendente: **INGRID SAMANY AZEVEDO OLÉGARIO**, profissão: enfermeira, estado civil: solteira, naturalidade: Mossoró, RN, data-nascimento: 05/12/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Manoel Olégario Silva e de Suzy Cleide da Silva Azevedo Olegário.

O pretendente: **RONDINELLI FRANCISCO MARTINS DA SILVA**, profissão: arquiteto, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 20/02/1987, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Hamilton Silva e de Maria de Lourdes Martins Silva. A pretendente: **MIRELLA FÁTIMA ALVAREZ MAMANI**, profissão: arquiteta, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/11/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Plácido Mamani Huarachi e de Rosmery Alvarez Quispe.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local
Jornal Empresas & Negócios

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/043A-E4B9-4411-6BB2> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 043A-E4B9-4411-6BB2



Hash do Documento

002B21E382EC5D9BB03B12472591B28A4E040E67FF6D85CECE908B99FC2E9AC9

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 24/04/2026 é(são) :

Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 24/04/2026 18:59 UTC-03:00

Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.15

AC: AC Certisign RFB G5

