

APOSTILA EPISÓDIO 8

1. Introdução

Liderança é, antes de tudo, uma escolha. Não se limita a cargos, títulos ou autoridade formal. É um comportamento que se manifesta quando alguém decide agir com responsabilidade diante de um desafio coletivo. No contexto da Escola de Inovadores, refletir sobre liderança é essencial para formar pessoas capazes de transformar ideias em impacto, mesmo diante do imprevisível.

Ao longo do tempo, os estilos de liderança evoluíram conforme as necessidades da sociedade, da indústria e da cultura. Já se valorizou o comando rígido, a obediência cega, o líder como herói solitário. Hoje, entretanto, o que se espera é uma liderança que escute, adapte-se, mobilize pessoas e construa coletivamente o futuro.

Mas como saber se alguém é, de fato, um líder? A resposta não está em avaliações externas, mas na coerência entre intenção, ação e impacto. Liderar não é sobre “mandar”; é sobre influenciar positivamente os ambientes onde se está inserido. Um(a) jovem que articula um projeto, um(a) estudante que organiza sua equipe, um(a) professor(a) que inspira, todos lideram quando mobilizam energia em prol de algo maior.

Neste episódio, o(a) participante é convidado(a) a percorrer uma jornada que parte do entendimento histórico dos estilos de liderança e chega às exigências contemporâneas do mundo BANI, frágil, ansioso, não linear e incompreensível. Esse novo cenário exige um novo tipo de líder: aquele(a) que sabe dançar com o caos, sem perder o senso de direção.

Ao contrário do que muitos pensam, o líder do presente não é quem tem todas as respostas. É quem faz as melhores perguntas, cria pontes entre diferentes saberes, sustenta a escuta mesmo em cenários de tensão, e mantém a coerência mesmo sob pressão. Em tempos de transformação acelerada, a liderança é, mais do que nunca, uma prática de presença, escuta e propósito.

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

Ao longo desta apostila, o(a) leitor(a) encontrará conceitos, quadros comparativos, exemplos de aplicação e sugestões práticas que auxiliam a compreender — e desenvolver, o perfil de liderança ideal para um tempo em que o inesperado se tornou regra.

Mais do que uma aula teórica, este conteúdo é um convite: que cada participante descubra o seu próprio estilo de liderar, e tenha a coragem de colocá-lo a serviço de soluções reais, com consciência, método e impacto.

2. Contextualização Histórica: Modelos de Liderança ao Longo do Tempo

A liderança, como prática social e organizacional, não é um conceito estático, ela se transforma à medida que o mundo muda. Cada época modelou um estilo de liderança a partir das necessidades e valores dominantes de seu tempo: a disciplina da Revolução Industrial, a eficiência do século XX, a inspiração das lideranças carismáticas e, hoje, a adaptabilidade diante do inesperado.

Entender essa linha do tempo não é apenas um exercício teórico, é estratégico. Ao reconhecer os modelos que moldaram o passado, compreendemos melhor os comportamentos ainda presentes nas organizações e conseguimos identificar que tipo de liderança será necessária para o futuro. A seguir, apresenta-se uma síntese visual dos principais perfis de liderança ao longo dos últimos dois séculos:

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

Época/Modelo	Características Principais	Referências/Autores
Líder Capataz (séc. XIX)	Autoridade coercitiva, foco na disciplina, ambiente fabril verticalizado	Revolução Industrial
Líder Científico (início séc. XX)	Eficiência técnica, padronização, controle de tempo e tarefas	F. Taylor, H. Ford
Líder Humanista (1930–1950)	Valorização das relações, escuta ativa, motivação como vetor de desempenho	Elton Mayo
Líder Estratégico (1960–1980)	Planejamento por metas, visão organizacional integrada, foco em resultados	Peter Drucker
Líder Carismático (1990–2000)	Influência pessoal, comunicação inspiradora, identidade de marca associada ao líder	Steve Jobs, Oprah, Musk

Ao observar esse percurso histórico, percebe-se que o primeiro modelo amplamente difundido foi o líder capataz, nascido no ambiente fabril da Revolução Industrial. Esse líder exercia autoridade absoluta, baseado no medo e na obediência. O foco era a produção em larga escala e o controle do tempo e do corpo dos trabalhadores. A liderança se expressava por gritos, punições e rigidez. Era o tempo do relógio, da hierarquia rígida e da desumanização do trabalho.

Com o avanço da industrialização, surge o líder científico, inspirado pelas ideias de Frederick Taylor e Henry Ford. A lógica era a da produtividade máxima: medir, calcular, padronizar. Esse tipo de liderança via o ser humano como peça de uma engrenagem. Apesar dos avanços técnicos que permitiram ganhos de escala e eficiência, essa fase reduziu o papel do indivíduo ao de executor de tarefas repetitivas, limitando sua autonomia e criatividade.

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

A ruptura com essa visão mecanicista se deu com o surgimento do líder humanista, nas décadas de 1930 a 1950. Os estudos de Elton Mayo revelaram que fatores emocionais e relacionais também influenciavam o desempenho no trabalho. Começou-se a reconhecer o valor da escuta, do reconhecimento e da motivação. O líder, nesse momento, passa a ser alguém que inspira, que ouve, que se importa com o clima organizacional. Ainda havia hierarquia, mas já se buscava estabelecer vínculos mais empáticos.

A partir dos anos 1960, o foco desloca-se para o planejamento e a estratégia. É o tempo do líder gestor, ou estratégico, influenciado pelas ideias de Peter Drucker e da escola neoclássica. Nesse modelo, o líder é analítico, trabalha com indicadores, metas e resultados. Passa a atuar como um arquiteto organizacional. Ele não está apenas na operação, mas toma decisões a partir de análises de mercado, cenário competitivo e desempenho financeiro. Surgem as primeiras estruturas de liderança corporativa moderna, como conselhos e diretorias executivas.

Por fim, com a globalização e o avanço das marcas pessoais, surge o líder carismático. Entre os anos 1990 e 2000, figuras como Steve Jobs, Oprah Winfrey e Elon Musk exemplificam um novo tipo de liderança, baseada na imagem, na visão de futuro e na capacidade de mobilizar multidões. São líderes inspiradores, criativos, visionários, que personificam suas empresas e carregam uma força simbólica. O risco, nesse modelo, é o culto à personalidade e a fragilidade da cultura organizacional quando o(a) líder se afasta.

Cada uma dessas formas de liderar respondeu a um tempo e a um contexto. Mas nenhuma delas, sozinha, é suficiente para os desafios atuais. No mundo de hoje, onde a mudança é a única constante, liderar exige um novo tipo de resposta — e essa resposta será explorada no próximo tópico: a liderança adaptativa.

3. A Transição para a Liderança Adaptativa

Se os modelos anteriores de liderança refletiam o desejo por controle, previsibilidade e estrutura, a realidade contemporânea exige o oposto: fluidez, escuta e coragem para agir mesmo em meio à incerteza. O mundo atual não opera mais com lógicas lineares. Crises

Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica

se sobrepõem, tendências mudam em velocidade exponencial e a tecnologia modifica radicalmente comportamentos sociais e relações de trabalho.

Neste novo cenário, o(a) líder não pode mais se apoiar apenas em métodos antigos. A previsibilidade foi substituída pela volatilidade, e o controle cede espaço à adaptação constante. É aqui que surge o conceito de liderança adaptativa, proposta inicialmente por Ronald Heifetz, da Harvard Kennedy School, para descrever lideranças capazes de mobilizar pessoas a enfrentarem desafios para os quais não há soluções prontas.

Essa transição exige mais do que técnica — exige consciência. Não se trata de trocar ferramentas, mas de mudar a forma de pensar, de se relacionar com o erro, com a autoridade e com a própria função da liderança. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo entre os modelos tradicional e adaptativo:

Quadro 1: Comparativo entre Modelos Tradicional e Adaptativo

Aspecto	Liderança Tradicional	Liderança Adaptativa
Estrutura de poder	Vertical, centralizada	Horizontal, distribuída
Tomada de decisão	Baseada em controle	Baseada em experimentação e contexto
Comunicação	Direcionada, unidirecional	Escuta ativa e feedback contínuo
Gestão de erros	Repressão ou ocultamento	Aprendizado contínuo
Papel do(a) líder	Controle e execução	Facilitação e construção coletiva

No modelo tradicional, o(a) líder ocupa o topo da pirâmide. Ele(a) decide, os outros executam. O valor está no controle, na previsibilidade, na lógica do comando. A comunicação é descendente e a margem para erro é mínima, ou sequer reconhecida. A estrutura hierárquica é rígida, e a velocidade de resposta depende da figura central do(a) líder.

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

Já na liderança adaptativa, o papel do(a) líder não é fornecer respostas prontas, mas fazer perguntas relevantes. Ele(a) atua como um facilitador de processos, capaz de integrar múltiplas vozes, organizar o caos e sustentar a complexidade. Em vez de autoridade concentrada, há responsabilidade distribuída. Em vez de controle absoluto, há experimentação com propósito.

Nesse modelo, os erros são tratados como fontes de aprendizado. O(a) líder se coloca também como aprendiz e estimula a construção coletiva do conhecimento. O foco está no processo, na escuta ativa, na revisão constante de estratégias e no compromisso com o bem comum, mesmo que o caminho não seja óbvio.

Exemplos desse tipo de liderança podem ser vistos em organizações que operam com squads ágeis, gestão por ciclos curtos, ou em redes que tomam decisões em grupos multidisciplinares. Líderes adaptativos estão presentes em projetos de impacto social, startups, movimentos comunitários e ambientes educacionais inovadores. Eles não controlam pessoas, eles cultivam ambientes onde as pessoas podem agir com autonomia e propósito.

Essa nova forma de liderança não nega a técnica, os dados ou a estrutura, mas os reposiciona dentro de um novo paradigma, onde adaptabilidade e presença tornam-se as principais moedas de liderança.

No próximo tópico, conheceremos as competências específicas que sustentam essa nova liderança em contextos reais.

4. Competências Essenciais da Liderança Contemporânea

Se a liderança tradicional baseava-se em comando, controle e previsibilidade, a liderança contemporânea demanda um conjunto de competências mais sutis, mas decisivas. Em um mundo marcado pela velocidade da informação, pela complexidade das relações e pela imprevisibilidade das crises, liderar tornou-se menos uma questão de técnica e mais uma arte relacional e estratégica.

As novas lideranças se constroem sobre uma base sólida de habilidades emocionais, comunicacionais e sistêmicas. Não basta ter conhecimento, é preciso saber como aplicá-

Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica

lo em contextos ambíguos, com pessoas diversas e sob pressão. Nesse sentido, quatro competências se destacam como estruturantes para quem deseja liderar de forma relevante e coerente no século XXI.

A seguir, apresenta-se uma síntese dessas competências, com foco em suas descrições técnicas e aplicações práticas:

Competência	Descrição Técnica	Aplicações Práticas
Escuta Ativa e Radical	Habilidade de captar sinais verbais e não verbais, com foco e empatia.	Processos de feedback, resolução de conflitos.
Agilidade Emocional	Capacidade de reconhecer emoções e agir com equilíbrio em situações adversas.	Tomada de decisão sob pressão, mediação de crises.
Liderança Distribuída	Descentralização de poder e estímulo à autonomia das equipes.	Projetos colaborativos, squads, redes de inovação.
Pensamento Antifrágil	Resiliência ampliada: transformar crises em oportunidade de crescimento.	Gestão de risco, reestruturações, mudança cultural.

A escuta ativa e radical é a base de qualquer relação de confiança. Ela exige do(a) líder a capacidade de silenciar seus próprios julgamentos para compreender o que o outro realmente está comunicando, verbalmente ou não. Em ambientes complexos, essa competência se torna um diferencial: ouvir bem é entender antes dos demais onde estão os conflitos, os bloqueios e as oportunidades. Grandes transformações organizacionais começam por escuta genuína.

Já a agilidade emocional, conceito desenvolvido por Susan David, remete à habilidade de identificar, compreender e manejar emoções, próprias e alheias, de forma estratégica. Um(a) líder emocionalmente ágil não se desequilibra diante de pressões, nem reprime sentimentos: ele(a) usa suas emoções como bússola, sem ser refém delas. Essa competência é vital para decisões assertivas em contextos incertos.

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

A liderança distribuída representa um rompimento com a centralização. Trata-se de reconhecer que a inteligência coletiva produz melhores soluções do que a concentração de poder. O(a) líder distribuído(a) cria estruturas para que outros também liderem: descentraliza decisões, estimula a autonomia e valoriza a diversidade de perspectivas. Em um mundo hiperconectado, a liderança eficaz é, cada vez mais, uma prática em rede.

Por fim, o pensamento antifrágil, inspirado no conceito de Nassim Taleb, descreve a capacidade de crescer diante do caos. Não se trata apenas de resistir às adversidades, mas de extrair potência delas. Líderes antifrágéis constroem culturas que aprendem com o erro, testam hipóteses com humildade e respondem às crises com reinvenção. Essa competência transforma o imprevisível em solo fértil para a inovação.

Importante destacar que essas competências não atuam isoladamente. Elas se reforçam mutuamente. Um(a) líder que escuta profundamente será mais capaz de agir com agilidade emocional. Quem distribui poder, prepara o time para inovar com antifragilidade. E quem pensa de forma antifrágil, sustenta ambientes onde a escuta é valorizada e o erro não paralisa, ensina.

No próximo item, veremos como essas competências se manifestam nos diferentes estilos contemporâneos de liderança, e como adaptá-los às necessidades de cada contexto.

5. Tipos Contemporâneos de Liderança

A ideia de que existe um único tipo ideal de liderança já não encontra sustentação na realidade organizacional contemporânea. No cenário atual, liderar exige saber adaptar-se a contextos distintos, compreender o perfil das equipes, os objetivos institucionais e os desafios do ambiente externo. Por isso, ao invés de um modelo fixo, a liderança moderna se expressa em múltiplos estilos, cada um com características próprias e aplicabilidades específicas.

Conhecer os diferentes tipos contemporâneos de liderança não significa rotular pessoas, mas ampliar o repertório de atuação. Um(a) bom(boa) líder transita entre estilos conforme o momento exige. Em alguns casos, será necessário inspirar com visão

Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica

transformadora; em outros, apoiar com escuta e suporte. Às vezes, a liderança exigirá dados e planejamento; outras vezes, apenas coragem para ouvir e ajustar rotas.

A seguir, apresenta-se um quadro comparativo com os principais estilos de liderança utilizados hoje, com foco nas suas características e contextos de aplicação:

Tipo de Liderança	Características Principais	Aplicações Estratégicas
Transformacional	Foco em propósito, visão de longo prazo e inspiração coletiva.	Mudanças organizacionais, mobilização de grandes equipes.
Servidora (Servant Leader)	Prioriza o bem-estar da equipe, escuta ativa e suporte contínuo.	Ambientes educacionais, projetos sociais e equipes autogeridas.
Situacional	Adapta o estilo conforme o nível de maturidade e autonomia da equipe.	Gestão de equipes híbridas, lideranças técnicas.
Coaching	Atua como desenvolvedor(a) de talentos, estimula autoconhecimento.	Formação de lideranças, programas de desenvolvimento humano.
Tecnológica/Dados	Toma decisões baseadas em indicadores, automatização e análise de dados.	Startups, empresas de tecnologia, setores com alta performance.

O líder transformacional inspira e mobiliza. Ele(a) enxerga o potencial coletivo, comunica propósito com clareza e desperta nas equipes a vontade de ir além. É o estilo mais presente em processos de mudança institucional profunda, pois trabalha com motivação intrínseca, senso de pertencimento e valores compartilhados.

Por outro lado, o(a) líder servidor(a) inverte a lógica do poder. Ele(a) entende que sua função é servir à equipe, e não o contrário. Está presente, escuta com atenção e busca

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

remover obstáculos para que os outros possam crescer. Esse perfil é particularmente potente em ambientes educacionais, sociais e em projetos que demandam alto grau de sensibilidade humana.

O líder situacional representa a versatilidade em sua forma mais prática. Ele(a) observa o nível de autonomia da equipe, o grau de experiência e a natureza do desafio para adaptar seu estilo. Esse tipo de liderança é extremamente útil em contextos híbridos, em equipes diversas e em processos que exigem alternância entre comando e delegação.

O líder coach atua como um desenvolvedor de pessoas. Ele(a) ajuda cada membro do time a enxergar seu potencial, definir objetivos claros e construir planos de desenvolvimento. É um estilo que se destaca em ambientes voltados à formação, à inovação e ao crescimento contínuo.

Por fim, o líder orientado por dados e tecnologia é aquele(a) que usa a inteligência analítica como base da tomada de decisão. Ele(a) monitora indicadores, utiliza dashboards, cruza informações e transforma números em estratégias. Embora muitas vezes mais técnico(a), esse(a) líder também precisa das outras competências para garantir que os dados sirvam às pessoas — e não o contrário.

Mais do que escolher um tipo de liderança, o desafio contemporâneo está em construir lideranças híbridas, que saibam combinar presença humana com leitura de dados, intuição com método, escuta com decisão. E, acima de tudo, que compreendam que o estilo ideal não é aquele que “dá certo sempre”, mas o que melhor responde ao contexto com coerência e adaptabilidade.

No próximo item, exploraremos como essa liderança se manifesta culturalmente nas organizações e como o(a) líder se torna referência viva dos valores que sustenta.

6. A Liderança como Formadora de Cultura Organizacional

Cultura organizacional não é o que se escreve nos quadros de missão e valores expostos na parede. Ela é percebida nas práticas do cotidiano, nas decisões tomadas sob pressão, nos comportamentos tolerados e nos exemplos que a liderança oferece, com ou sem palavras.

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

Nesse contexto, o(a) líder exerce um papel decisivo: ele(a) é o principal agente formador da cultura de uma equipe ou de uma instituição. Mais do que disseminar normas, o(a) líder modela comportamentos. Seus gestos, suas reações, seu padrão de escuta e até seu silêncio comunicam continuamente o que é valorizado, o que é aceito e o que é ignorado.

Cultura organizacional é, portanto, um fenômeno vivo. Ela se constrói com base na repetição de atitudes, e essas atitudes, muitas vezes, nascem da conduta da liderança. Um(a) líder que acolhe ideias divergentes promove uma cultura de criatividade. Um(a) líder que pune o erro sem escuta, estimula uma cultura de medo. Um(a) líder que celebra o aprendizado, mesmo diante de fracassos, ajuda a construir ambientes de confiança e experimentação.

Tabela: Elementos da Cultura Organizacional Influenciados pela Liderança

Elemento Cultural	Ação do(a) Líder na Prática	Consequência Organizacional
Tom de comunicação	Linguagem clara, escuta ativa e coerência verbal	Clima de confiança e abertura
Gestão do erro	Tratamento do erro como oportunidade de aprendizado	Ambiente seguro para inovação
Reconhecimento e valorização	Valorização de competências e resultados	Engajamento e sentimento de pertencimento
Inclusão e diversidade	Estímulo à escuta de diferentes vozes e à equidade	Fortalecimento de justiça e coesão institucional
Feedback e desenvolvimento	Estabelecimento de ciclos regulares de feedback	Evolução individual e coletiva sustentada

Isso significa que, independentemente do nível hierárquico, toda liderança carrega consigo uma responsabilidade ética: a de garantir que os valores institucionais estejam

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

refletidos no ambiente real, e não apenas no discurso institucional. Quando há coerência entre o que se prega e o que se pratica, a cultura se fortalece. Quando há dissonância, instala-se a desconfiança.

Em tempos de mudança, a cultura é o maior ativo de uma organização — e também sua maior vulnerabilidade. Empresas com cultura frágil tendem a se desorganizar diante do inesperado. Já instituições com cultura sólida conseguem manter alinhamento, resiliência e propósito mesmo sob pressão.

Por isso, a liderança cultural é, hoje, uma das dimensões mais estratégicas da atuação de qualquer profissional em posição de influência. Não basta liderar projetos ou entregar resultados. É preciso liderar valores, sustentar princípios e garantir que o ambiente se torne cada vez mais coerente com a visão institucional que se deseja construir.

No próximo item, discutiremos como essa liderança também precisa se articular com responsabilidade social, ampliando seu impacto além dos muros da organização.

7. Liderança com Consciência Social

Liderar, hoje, vai muito além de alcançar metas operacionais ou entregar bons indicadores. O contexto atual exige que a liderança se amplie em significado, assumindo responsabilidade também sobre o impacto das decisões na sociedade, no meio ambiente e nas relações humanas. Trata-se de um movimento de consciência: entender que toda escolha organizacional comunica valores, molda realidades e influencia vidas — mesmo indiretamente.

A consciência social na liderança se manifesta em múltiplos níveis. Ela aparece quando se prioriza a escuta de vozes historicamente silenciadas. Quando se avalia, com profundidade, quem é beneficiado e quem é afetado por uma política interna. Quando se decide não apenas com base em lucro ou custo, mas com base em coerência, equidade e justiça. Trata-se de liderar com o olhar voltado não apenas para dentro da organização, mas também para o ecossistema onde ela está inserida.

Esse novo posicionamento está diretamente ligado à valorização de princípios como ESG (Environmental, Social and Governance), que crescem não apenas como exigência

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

de mercado, mas como imperativo ético. Pesquisas recentes mostram que consumidores, colaboradores e investidores estão cada vez mais atentos ao comportamento institucional diante de questões sociais relevantes. O silêncio, nesse contexto, também comunica, e pode custar caro.

A liderança com consciência social demanda coragem para se posicionar, disposição para revisar práticas e compromisso com a construção de ambientes mais justos, plurais e sustentáveis. Ela não se restringe a grandes causas: começa nas pequenas decisões. Está presente quando se combate uma piada preconceituosa em um corredor, quando se acolhe uma denúncia com seriedade, quando se estabelece processos de inclusão real, e não apenas simbólica.

É importante destacar que liderar com consciência social não significa adotar um ativismo reativo ou performático. Pelo contrário, trata-se de um agir estruturado, com base em princípios institucionais, alinhado aos objetivos estratégicos e sustentado por ações concretas. É compreender que reputações são construídas a partir da coerência entre discurso e prática, e que as instituições que ignoram essa dimensão dificilmente permanecerão relevantes no longo prazo.

A consciência social não é mais um diferencial competitivo. Ela é, hoje, o novo critério de legitimidade para lideranças que desejam inspirar, mobilizar e transformar.

8. Liderança Empreendedora e Gestão de Projetos

Em tempos de instabilidade, a liderança que espera o cenário ideal para agir torna-se obsoleta. O novo perfil de líder é aquele que compreende que o inesperado não é exceção, é o próprio contexto. Para atuar de forma estratégica diante desse cenário, duas abordagens se tornam essenciais: a liderança empreendedora e a gestão de projetos.

A liderança empreendedora não se limita ao ato de fundar empresas. Ela se refere à postura proativa diante dos problemas, à capacidade de transformar ideias em ação e à disposição para assumir riscos calculados. Esse(a) líder não se contenta em manter o status quo. Ele(a) busca oportunidades onde a maioria vê barreiras, articula soluções criativas, conecta pessoas e mobiliza recursos para gerar impacto real.

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

Esse tipo de liderança é especialmente importante em ambientes educacionais e públicos, onde os desafios são múltiplos e os recursos muitas vezes escassos. A atitude empreendedora permite que soluções inovadoras surjam mesmo em contextos de limitação. Ela estimula o pensamento de longo prazo, a capacidade de mobilização e o compromisso com entregas de valor social.

Por sua vez, a gestão de projetos oferece o conjunto de ferramentas necessário para garantir que as boas ideias não fiquem apenas no campo da intenção. Gerir projetos com eficiência envolve planejamento, definição clara de escopo, cronograma, gestão de recursos e indicadores de acompanhamento. Um(a) líder que domina essa linguagem transforma intenções em estruturas viáveis, cria planos de ação realistas e mantém o time focado em metas tangíveis.

Integrar essas duas dimensões, empreender com visão e projetar com método, é o que permite liderar com consistência em cenários imprevisíveis. O(a) líder do inesperado não improvisa o tempo todo, mas também não se paralisa diante da incerteza. Ele(a) age com base em princípios, articula com intencionalidade e entrega resultados mesmo diante de recursos limitados.

Vale destacar que a liderança empreendedora é, sobretudo, uma liderança de construção. Enquanto muitos ainda esperam que alguém “resolva”, o(a) líder empreendedor(a) começa, ainda que com pouco. Ele(a) não precisa de permissão para agir, mas sim de propósito. E a gestão de projetos é o que garante que esse propósito chegue até a entrega final com qualidade, coerência e impacto.

9. Referências em Filmes, Séries e Livros

A fim de ampliar a compreensão prática sobre os conceitos abordados neste episódio, recomenda-se o contato com narrativas que ilustram estilos de liderança inovadora, adaptativa e consciente. A seguir, uma seleção de conteúdos audiovisuais e literários com alto potencial formativo:

Filmes:

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

- *Invictus* (2009): Nelson Mandela utiliza o esporte como ferramenta de reconciliação nacional, representando a liderança pela visão e inclusão.
- *O Jogo da Imitação* (2014): Alan Turing lidera com inteligência disruptiva em meio a resistências e desafios éticos.
- *A Grande Aposta* (2015): decisões estratégicas sob incerteza e pensamento antifrágil diante da crise financeira global.
- *Homem-Aranha: No Aranhaverso* (2018) – trabalha o protagonismo juvenil, escolhas éticas e a multiplicidade de perfis de liderança.
- *Coach Carter – Treino para a Vida* (2005) – liderança transformacional e educação como ferramenta de mudança.
- *McFarland dos EUA* (2015) – liderança inspiradora em contextos sociais vulneráveis.

Séries:

- *The Crown* (Netflix): retrata as complexidades da liderança institucional, política e simbólica no exercício da monarquia britânica.
- *Chef's Table* (Netflix): perfis de lideranças criativas e empreendedoras no universo da gastronomia.
- *Ted Lasso* (Apple TV): um exemplo contemporâneo de liderança positiva, focada em cultura, desenvolvimento de pessoas e resiliência emocional.
- *Anne with an E* (Netflix) – aborda pensamento crítico, empatia e resiliência em lideranças femininas jovens.
- *Brooklyn Nine-Nine* (Netflix) – embora cômica, explora liderança colaborativa, respeito à diversidade e gestão emocional.
- *Never Have I Ever* (Netflix) – para provocar reflexões sobre tomada de decisões e identidade em ambientes em transformação.

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

Livros:

- *Liderança Adaptativa* (Ronald Heifetz): base teórica para liderar em contextos de transição e desafios ambíguos.
- *Antifrágil* (Nassim Taleb): reflexão sobre crescimento em cenários de pressão e incerteza.
- *Teoria U* (Otto Scharmer): abordagem sistêmica para transformação social por meio da escuta profunda e da liderança por presença.
- *O Poder da Coragem* (Margie Warrell) – linguagem acessível, incentiva jovens a se posicionarem com autenticidade.
- *Faça Acontecer* – Mulheres, Trabalho e a Vontade de Liderar (Sheryl Sandberg) – adaptável a discussões sobre protagonismo feminino.
- *Roube como um Artista* (Austin Kleon) – criatividade, originalidade e liderança criativa.

Estas indicações permitem que os(as) participantes explorem, sob diversas linguagens e contextos, os elementos discutidos na apostila, consolidando o aprendizado de forma crítica e aplicada.

10. Sugestões de Exercícios para Estimular o Espírito de Liderança

Para que os conceitos abordados neste episódio possam ser internalizados e colocados em prática, é recomendável o desenvolvimento de atividades que estimulem o protagonismo, a empatia e a capacidade de decisão dos(as) participantes. A seguir, algumas propostas de exercícios com objetivos formativos:

I. Diário de Decisões

- Durante uma semana, cada participante deve registrar uma decisão tomada que tenha impactado outras pessoas. Ao final do período, analisa-se: quais fatores influenciaram a decisão? Houve escuta? Qual foi o resultado percebido?

II. Círculo de Escuta Ativa

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

- Em pequenos grupos, cada pessoa compartilha uma situação de liderança vivenciada. Os demais escutam sem interromper. Ao final, o grupo devolve percepções sobre como aquela liderança se manifestou e quais valores foram mobilizados.

III. Desafio de Empreendimento Simbólico

- Criar, em equipe, uma solução para um problema fictício relacionado ao cotidiano escolar ou comunitário. As etapas devem seguir o modelo de projeto: definição do problema, proposta de solução, plano de execução, recursos e impacto previsto.

IV. Autodiagnóstico de Estilo de Liderança

- A partir dos tipos contemporâneos de liderança discutidos na apostila, cada participante identifica com qual perfil mais se relaciona e quais competências deseja desenvolver.

V. Debate Orientado: “Liderar é servir?”

- Dividir a turma em dois grupos com visões contrastantes sobre a afirmação. Após argumentações, promove-se uma roda de conversa com construção de síntese coletiva.

11. Qual é o seu tipo de liderança? (Teste de Autopercepção)

Este teste tem como objetivo auxiliar o(a) participante a reconhecer qual estilo de liderança predomina em seu comportamento atual. Ele não define seu potencial de forma definitiva, mas ajuda a ampliar sua consciência sobre suas inclinações naturais.

Instruções: Leia atentamente cada pergunta e marque a alternativa que mais se aproxima da sua forma de agir. Ao final, veja qual letra você marcou com maior frequência e confira seu perfil.

1. Quando estou liderando um grupo, meu foco principal é:

- a) Motivar todos com uma visão inspiradora.
- b) Ouvir e apoiar cada pessoa do grupo.

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

- c) Adaptar minha postura conforme o desafio.
- d) Ajudar cada um a desenvolver seus talentos.

2. Em uma situação de conflito na equipe, eu normalmente:

- a) Relembro os valores e o propósito comum.
- b) Acolho todos os lados e busco consenso.
- c) Avalio a maturidade da equipe antes de decidir.
- d) Estimulo o diálogo para que cada um encontre sua resposta.

3. Para mim, um(a) bom(boa) líder é aquele(a) que:

- a) Inspira pelo exemplo e pela paixão.
- b) Serve aos outros com empatia e presença.
- c) Sabe agir com flexibilidade conforme o cenário.
- d) Constrói o crescimento do time a partir do autoconhecimento.

4. Ao iniciar um novo projeto, costumo:

- a) Traçar uma grande visão e engajar as pessoas com entusiasmo.
- b) Consultar todos os envolvidos para entender suas necessidades.
- c) Avaliar o melhor estilo de gestão para aquele grupo.
- d) Criar um plano de desenvolvimento individual para os membros da equipe.

5. Quando um membro da equipe erra, eu:

- a) Reforço a importância do aprendizado coletivo.
- b) Escuto atentamente e ofereço apoio emocional.
- c) Analiso o contexto para entender o motivo do erro.
- d) Uso o momento como oportunidade de crescimento individual.

6. Para desenvolver a equipe, eu costumo:

- a) Compartilhar um propósito que conecte todos.
- b) Estar disponível para apoiar e orientar sempre que preciso.
- c) Variar minha abordagem conforme o perfil de cada um.
- d) Criar planos de desenvolvimento com base em competências.

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

7. Em reuniões, eu costumo:

- a) Estimular falas inspiradoras e cheias de propósito.
- b) Criar um espaço seguro para escuta e acolhimento.
- c) Adaptar a condução conforme o grupo e o tema.
- d) Trazer perguntas que provoquem reflexão e crescimento.

8. Quando penso no futuro da equipe, eu:

- a) Imagino o impacto que podemos gerar no mundo.
- b) Penso em como garantir bem-estar e equilíbrio.
- c) Considero os diferentes caminhos que poderemos seguir.
- d) Planejo estratégias de capacitação contínua.

9. Um dos meus maiores pontos fortes é:

- a) Inspirar e engajar com entusiasmo.
- b) Acolher e cuidar das pessoas.
- c) Ter flexibilidade e olhar analítico.
- d) Desenvolver talentos com foco e método.

10. Quando preciso tomar decisões difíceis, eu:

- a) Recorro aos meus valores e visão de longo prazo.
- b) Escuto quem será impactado e busco equilíbrio.
- c) Ajusto minha estratégia conforme o momento.
- d) Analiso o que pode gerar mais aprendizado para o time.

Resultado do seu Perfil

- **Maioria A — Líder Transformacional**
Você inspira, engaja e movimenta pessoas a partir de um propósito. Seu foco está na visão de futuro e no impacto coletivo.
- **Maioria B — Líder Servidor(a)**
Sua liderança é baseada na empatia, escuta e acolhimento. Você prioriza o bem-estar das pessoas e o cuidado com o grupo.

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

- **Maioria C — Líder Situacional**
Você tem flexibilidade e senso de contexto. Sabe adaptar sua forma de agir conforme as necessidades e a maturidade da equipe.
- **Maioria D — Líder Coach**
Você é um(a) desenvolvedor(a) de pessoas. Enxerga o potencial dos outros e atua para provocar crescimento com estratégia.

Lembre-se: nenhum estilo é superior ao outro. A liderança eficaz está em reconhecer suas forças, desenvolver novas competências e agir com consciência a cada situação.

Referências bibliográficas

DAVID, Susan. *Agilidade emocional: abra sua mente, aceite as mudanças e prospere no trabalho e na vida*. São Paulo: Objetiva, 2017.

DRUCKER, Peter F. *O gestor eficaz*. São Paulo: Pioneira, 2001.

HEIFETZ, Ronald A.; LINSKY, Marty. *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business Review Press, 2002.

MAYO, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933.

SCHARMER, Otto. *Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*. São Paulo: Editora É Realizações, 2010.

SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo: um estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

TALEB, Nassim Nicholas. *Antifragil: coisas que se beneficiam com o caos*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1995.

WELCH, Jack. *Jack: direto da alma*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Leituras complementares e conteúdos audiovisuais recomendados

**Administração Central
Assessoria de Inovação Tecnológica**

HEIFETZ, Ronald A. *Liderança adaptativa*. Harvard University. (artigos e ensaios disponíveis online)

FILMES: *Invictus* (2009); *O Jogo da Imitação* (2014); *A Grande Aposta* (2015).

SÉRIES: *The Crown*, *Chef's Table*, *Ted Lasso* (plataformas de streaming).

LIVROS: *Liderança Adaptativa* (Ronald Heifetz), *Antifrágil* (Nassim Taleb), *Teoria U* (Otto Scharmer).