

Ebook

# CARTAS PARA A PRÓXIMA GERAÇÃO C-LEVEL

Propósito, empatia, gratidão, medo, impactos positivos, futuro, presente: saiba o que CEOs pensam, fazem e dizem sobre o papel da liderança, das organizações e como preparar uma nova geração para um mundo em constante ebulição





## CARTA-CONVITE

**“N**unca duvide de que um pequeno grupo de pessoas conscientes e engajadas possa mudar o mundo. De fato, sempre foi assim que o mundo mudou.” Na apresentação deste ebook “Cartas para as próximas gerações C-Level” não poderia deixar de lembrar da famosa frase da antropóloga norte-americana Margaret Mead. Ela expressa muito bem o que penso sobre líderes sustentáveis: não são muitos, é verdade, mas eles têm feito enorme diferença a favor de empresas melhores e de um mundo melhor. Nove deles nos deram o privilégio de assinar suas cartas nesta publicação.

Líderes sustentáveis são, a meu ver, os que “carregam a lanterna no escuro”, gerando esperança, reduzindo as in-

certezas do horizonte, transmitindo confiança em dias melhores e praticando empatia especialmente em relação às pessoas mais vulneráveis. Mais do que isso, são os que, por terem um modelo mental mais condizente com os desafios do século 21, conduzirão a transição de um tipo de empresa tradicional para outro mais ético, transparente, justo, e respeitoso a pessoas e meio ambiente.

A liderança sustentável é um conceito que defendo há mais de uma década, desde quando escrevi o meu primeiro livro, *Conversas com Líderes Sustentáveis* (Senac SP/2011) e, em seguida, fundei a Plataforma Liderança com Valores. Mas, ao que parece, ela vem ganhando, nos últimos anos, uma forte tração como se o seu tempo tivesse definitivamente chegado agora.

Depois de entrevistar 350 líderes sustentáveis, nos últimos 12 anos, para saber como pensam, sentem e agem, cheguei à conclusão de que eles se distinguem por quatro blocos de competências atitudinais: empatia alta, visão ecocêntrica, respeito à diversidade e forte compromisso ético.

Mais empáticos do que a maioria das pessoas, praticam uma virtude tipicamente feminina, que é o cuidar. São atentos, preocupados e zelosos em relação aos colaboradores e às pessoas em geral. Mais do que a

“escuta ativa”, realizam a “escuta afetiva.” Possuem nível elevado de auto-consciência.

Com o ego sob controle, já trocaram o paradigma do “eu” pelo do “nós.” Não se preocupam mais em serem os “melhores do mundo.” Querem ser “melhores para o mundo”, por isso priorizam os interesses de todos os stakeholders. Gostam de fortalecer os elos de confiança, são colaborativos, lideram pelo exemplo. Olham a realidade a partir de uma visão sistêmica e de interdependência. E com base nela inovam em processos, produtos e modelos.

São coerentes, altruístas, solidários e justos. Não acreditam em prosperidade que não seja para todos. Não se importam em ser ou parecer vulneráveis. Agem com transparência. Rejeitam as mentiras, ainda que convenientes. Preferem as verdades, ainda que duras. Abominam qualquer tipo de discriminação. Vivem bem com a diversidade. Humildes, gostam de aprender com o outro.

São ecocêntricos, intuitivos, ativistas e extremamente éticos. Gostam de servir a causas. E de educar. Foram os primeiros a entenderem e praticarem o conceito de sustentabilidade na gestão dos negócios. Não admitem nenhum tipo de decisão que coloque em risco a segurança e a vida das gerações futuras. E, por fim, constroem o

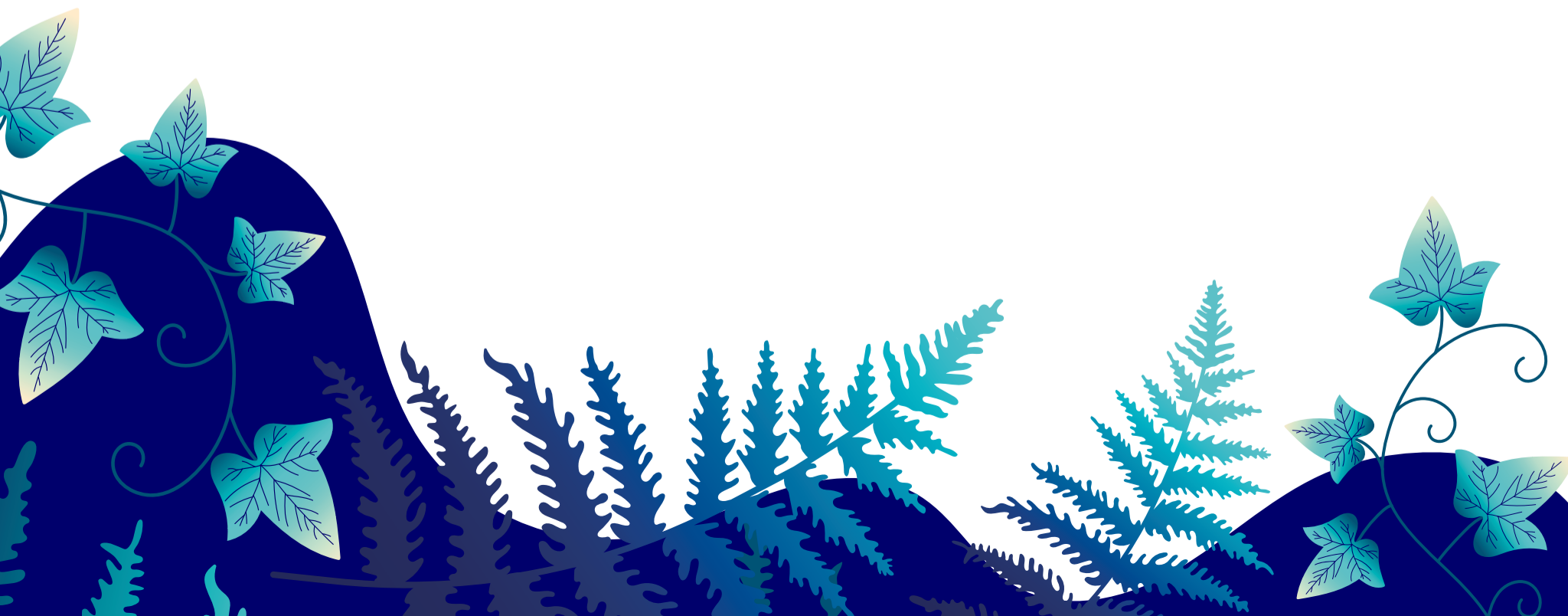
seu legado, aqui e agora, no exercício cotidiano de suas crenças, valores e convicções, e á frente de negócios que, além de éticos e humanizados, geram valor para todos os stakeholders.

Sorte a nossa que, como parte do legado, os líderes sustentáveis apreciam partilhar suas experiências e visão de mundo. Este ebook Cartas para as próximas gerações C-Level é um exemplo vivo dessa prática. Qualquer comentário sobre as cartas é desnecessário. A mensagem generosa sobre vida, trabalho e valores que salta de cada uma delas diz tudo o que se precisa saber sobre os autores e o modo bonito com que enxergam o futuro.



### **Ricardo Voltolini**

CEO da consultoria ideia sustentável e da plataforma Liderança com Valores



# SUMÁRIO

- 7** **CAPÍTULO 1**  
**O COMEÇO**  
por Theo Van Der Loo,  
*Foi CEO da Bayer atualmente fundador NatuScience S.A.*
- 17** **CAPÍTULO 2**  
**O PODER DAS PERGUNTAS NORTEADORAS**  
por Alda Marina,  
*CEO da Pares, Professora da fundação Dom Cabral*
- 24** **CAPÍTULO 3**  
**SINTONIZE-SE COM O SEU PROPÓSITO**  
por Carla Crippa,  
*Vice-presidente de Relações Corporativas da Cervejaria Ambev*
- 28** **CAPÍTULO 4**  
**VÁ COM MEDO, MAS VÁ**  
por Claudia Abreu,  
*Conselheira Capitalismo Consciente*
- 33** **CAPÍTULO 5**  
**POTENCIALIZANDO IMPACTOS POSITIVOS**  
por Andreia Dutra,  
*CEO do Segmento de Saúde e Educação*
- 39** **CAPÍTULO 6**  
**EMPATIA, EMOTIVIDADE E GRATIDÃO, IMPORTANTES DIFERENCIAIS DE CARREIRA**  
por Leonel Andrade,  
*CEO da CVC Corp e foi CEO de Smiles, Credicard e Losango Financeira*
- 47** **CAPÍTULO 7**  
**PARA UM FUTURO MELHOR, MIRE A PERENIDADE**  
por Claudio Lottenberg,  
*Presidente do Conselho da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein*
- 53** **CAPÍTULO 8**  
**O HUMANO ANTES, À FRENTE E NO CENTRO DE TUDO**  
por Marcos Bicudo,  
*CEO da VEDACIT*
- 61** **CAPÍTULO 9**  
**“A CONSTRUÇÃO DE UMA LÍDER E O SEU LEGADO”**  
por Solange Sobral,  
*VP Partner CI&T*
- 71** **CAPÍTULO 10**  
**PROPÓSITO MOVE, A BUSCA POR EXCELÊNCIA CONSTRÓI.**  
por Anamaíra Spaggiari,  
*Diretora Executiva da Fundação Estudar*
- 80** **CAPÍTULO 11**  
**CARTAS AOS JOVENS LIDERES**  
por Augusto Júnior,  
*Diretor Executivo do Instituto Anga*

# 01 O COMEÇO

O começo de toda jornada é importante. No entanto, não é esse começo que define os rumos, caminhos e, principalmente, o destino. Somos nós mesmos que temos esse poder. A capacidade de adaptação deve ser trabalhada, portanto, ainda no ponto de partida e por toda a carreira.



## **THEO VAN DER LOO**

CEO da Bayer, atualmente fundador NatuScience S.A. e membro de conselho de várias empresas

**C**ada um de nós tem uma história de vida para contar. A minha começa com as minhas origens, que, sem dúvida, influenciaram alguns aspectos importantes da minha carreira como executivo. Paulistano de nascimento, filho de imigrantes holandeses que chegaram ao Brasil após a II Guerra Mundial, fui educado com os valores de pessoas que passaram por uma guerra. Em 1967, aos 12 anos de idade, minha família se mudou para a Holanda. Naquela época, não sabia ler ou escrever em holandês. Em menos de duas semanas após a minha chegada, eu já estava frequentando uma escola local.

Naquele momento, aprendi a importância da adaptação. Mais do que isso, aprendi a engolir alguns sapos e saber engolir alguns sapos, experiência que me ajudou muito na carreira, principalmente quando assumi posições no exterior.

Minha primeira função foi como assessor da presidência. Meu chefe era um suíço, ambicioso, com personalidade forte, que me proporcionou aprendizados que acabei utilizando durante toda minha vida profissional. Meu



sentimento inicial, naquele momento, era o quanto eu ainda não sabia. A faculdade daquela época oferecia uma boa bagagem teórica, mas a prática era bem diferente. Não existiam cursos de marketing específicos para a indústria farmacêutica.

Como assessor da presidência, tive que me relacionar com a alta cúpula da empresa. Como cada membro da diretoria tinha posturas e comportamentos diferentes, logo aprendi que precisava desenvolver people-skills[1]. Recebia a missão de fazer um follow-up sobre diversos temas, porém não tinha a autoridade para isso. Acredito que comecei a fortalecer também, de forma intuitiva, o que hoje chamamos de “inteligência emocional”.

Aprendi que a automotivação e a proatividade são essenciais para ter sucesso na carreira.

## REFLEXÕES SOBRE A LIDERANÇA

Assumi meu primeiro cargo de liderança 1985, com quase 30 anos. Naquela época ainda não se fazia muitos cursos de liderança nas companhias. Ou seja, nada comparável ao que acontece hoje em dia. Procurava me atualizar pela leitura de livros, focando temas nos quais achava que me faltava conhecimento. Essa disciplina me permitia unir a experiência adquirida com a teoria e as novas tendências ligadas a estratégias do negócio e marketing, por exemplo.

Notei que a intuição não pode ser menosprezada, nem do ponto de vista do negócio, tampouco quando se trata de relacionamento com pessoas. Trabalhar com pessoas é como dirigir uma orquestra. É preciso dar o exemplo, ser respeitoso e saber exigir resultados com tato, no momento adequado.

Antecipar as tendências de mercado e reagir rapidamente às oportunidades foi determinante para assegurar o êxito nos negócios. A evolução digital é um bom exemplo disso. Antigamente, a inovação era direciona-

da a produtos e serviços. Hoje, permeia toda a empresa em várias frentes. Muitas empresas criam grupos de trabalho, multidisciplinares e culturais, para sessões de design-thinking.

Acredito que sempre tive um jeito bom de lidar com as pessoas. Conforme fui evoluindo, ficou cada vez mais claro que motivar sua equipe é bom, mas inspirar é ainda melhor.

Durante minha carreira tive vários tipos de chefes. Sempre aprendia algo novo. Confesso que os “chefes tóxicos” foram os que me deram os ensinamentos mais importantes, de como não tratar a sua equipe! Existem chefes que inspiram seu time, também os que deixam suas equipes tranquilas (não motivam nem desmotivam) e os tóxicos, que conseguem pegar uma equipe motivada e arruinar todo o ambiente de trabalho. O interessante é que, frequentemente, quando isso acontece, a alta gerência demora muito para tomar medidas corretivas, especialmente em empresas matriciais. Recomendo aos que têm um chefe tóxico por muito tempo, sem que

a alta liderança tome as medidas cabíveis, a procurar outro emprego e/ou fazer uma denúncia.

Muitos anos atrás acabei elaborando uma lista de atributos para um bom líder. É uma compilação de leituras e reflexões minhas. Não há ordem de importância.

### **ATRIBUTOS PARA UM BOM LÍDER**

- Tenha e demonstre paixão pelo sucesso
- Seja ético, leal aos seus princípios e valores.
- Mostre respeito e consideração, independentemente da situação, de quem é a pessoa ou sua hierarquia. Exija também ser respeitado.
- Esteja vigilante em relação a qualquer tipo de assédio. Incentive denúncias, quando apropriadas.
- Demonstre interesse e confiança nas pessoas. Ouça e responda com empatia. Seja humilde, sensível e flexível.
- Incentive, zele pela autoestima da sua equipe. Faça coaching dos jovens talentos.
- Comprometa-se genuinamente com a questão da inclusão e diversidade.
- Seja aberto, sincero e franco. Diga sempre o que pensa. Mas faça isso no momento adequado.
- Não “fale mal” de pessoas na ausência delas.
- Esteja disponível. Não se esconda ou fique inacessível.

## ATRIBUTOS PARA UM BOM LÍDER

- Designe tarefas e projetos significativos. Dê orientações e responsabilidades claras.
- Não retenha, mas compartilhe as informações relevantes.
- Delegue. Assegure independência, poder e autoridade suficientes para tomar decisões.
- Dê apoio sem retirar a responsabilidade.
- Mostre os caminhos que falharam no passado, as armadilhas.
- Elogie, dê crédito, jamais “roube” os méritos.
- Acompanhe e forneça feedback contínuo. Não apenas uma vez ao ano.
- Solicite feedback de seus superiores, pares e subordinados.
- Peça ajuda para resolver problemas e/ou abraçar novos desafios. Procure ideias, sugestões e informações
- Incentive a abrace a inovação. Seja digital e esteja presente na mídia social.
- Ouça sua consciência e não menospreze sua intuição.
- Fomente o autoconhecimento de todos por meio de leituras e cursos.
- Faça mídia training, importante para momentos de crise.
- Tenha um bom networking, dentro e fora da empresa.
- Permita erros. Incluindo os seus.
- Quando alguém cometer um erro, não “coloque o dedo na ferida”.
- Não se esqueça de mostrar um pouco de humor. Work should be fun!
- Lembre-se que cada empregado tem sua vida particular, com altos e baixos.

## O PAPEL DAS EMPRESAS NO PROGRESSO DA SOCIEDADE

Em 1988, ingressei na Schering do Brasil, como diretor de marketing e vendas. Era uma empresa especializada em hormônios tendo 80-90% da sua venda relacionada à saúde da mulher, principalmente anticoncepcionais.

Em 1993, iniciamos um programa de educação sexual para jovens. Com o objetivo de apoiar os adultos nas suas necessidades de planejamento familiar e ajudar a reduzir a gravidez precoce entre os adolescentes. Em 2015, foram cerca de 574,000 crianças nascidas vivas de mães entre 10 e 19 anos, prevalecendo em famílias de baixa renda e pouca escolaridade.

Na época, fiquei muito feliz em poder juntar as atividades da empresa com uma ação social de impacto. Evitar uma gravidez na adolescência não afeta somente o futuro da mãe, mas também o próprio destino da criança que teria nascido em condições complexas, caso não houvesse as medidas anticoncepcionais da mãe. Uma gravidez planejada muda tudo.

## INCLUSÃO E DIVERSIDADE

É preciso sair do discurso e ir para a ação[3]. Quando o CEO e a alta liderança da empresa se engajam genuinamente e dão o tom, as mudanças começam a acontecer. Colocar a questão racial na pauta permanente em reuniões do comitê executivo e do conselho é outro passo importante. O ideal é conectar as metas da I&D nos objetivos pessoais dos gestores, sabendo que poderá afetar seu bônus. Lembrando que sempre haverá gestores que vão abraçar a causa e outros que irão postergar qualquer iniciativa o máximo possível, com vários tipos de argumentos.

As recentes atitudes de Bayer e Magazine Luiza, de oferecer um programa de trainees exclusivamente para afro-brasileiros, são divisores de águas. Não tenho dúvidas que muitas empresas seguirão.

Quero terminar meu relato recomendando um documentário que assisti recentemente. Dentro da minha pele (disponível no Globoplay). Transcrevo aqui um trecho dito por “Salloma” Salomão Jovino - consultor educacional, pesquisador e professor.

“Que é possível conviver as pessoas de origem diferente, valores diferentes, culturas diferentes, [sim] podem conviver. Minha experiencia mostra isso. Entretanto, a questão do racismo está ligada a um drama humano, que é o poder. Então, será possível que os humanos abram mão da busca pelo poder? Eu não sei, isso eu não posso te dizer. Agora que as culturas são passíveis de mudar, isso está comprovado. Nós estamos aqui [fazendo este documentário] em função de uma mudança cultural. Né?”



**COMO CADA MEMBRO DA DIRETORIA TINHA  
POSTURAS E COMPORTAMENTOS DIFERENTES,  
LOGO APRENDI QUE PRECISAVA DESENVOLVER  
PEOPLE-SKILLS**





02

## O PODER DAS PERGUNTAS NORTEADORAS

Toda caminhada tem um começo, mesmo que seja vendendo lanches na escola para incrementar a mesada. O trabalho, com foco e propósito, é um convite contínuo ao aprendizado e à expansão. O poder das perguntas, de entender esse propósito, é tão importante quanto chegar nas respostas.



### **ALDA MARINA CAMPOS**

CEO da Pares, Professora da fundação Dom Cabral e membro do conselho do Sistema B Brasil

**D**esejo, verdadeiramente, que mais jovens ganhem consciência de que questões estão guiando suas escolhas, consigam lapidá-las, compartilhá-las com seus pares, construindo as melhores versões de si e intersecções transformadoras e de grande valor: para o Brasil e, conseqüentemente, para o mundo.

Sempre valorizei boas perguntas. Com o tempo, aprendi que reconhecer e lapidar perguntas é tão importante quanto escolher com quem construir as respostas. Perguntas vivem, reverberam em nós a todo tempo e influenciam nossas decisões. Ganhar consciência, reconhecer o que está movendo nosso pensar, sentir e agir, pode transformar, curar e pautar decisões com mais coerência e sabedoria.

Hoje, pensando em o que compartilhar com jovens líderes, em pleno 2021, resgatei e revisei aquela reflexão atualizando com alguns aprendizados deste tempo de tantas interrogações e revisões devido à pandemia. Que perguntas estavam presentes na minha relação com o trabalho e como foi cada fase dessa caminhada?

## **NA INFÂNCIA E JUVENTUDE: “COMO SER INDEPENDENTE, EXPERIMENTAR, CONHECER NOVOS MUNDOS?”**

Ainda criança, menos de 10 anos, comecei um pequeno negócio de vendas de lanches na escola. Durou somente um ano letivo. Juntei um dinheirinho e parei. Queria ter mais que a mesada, me provar que poderia, se eu quisesse, a qualquer momento, fazer escolhas, concretizar ideias e gerar dinheiro.

## **TER, TRANSFORMAR?”**

Aos 23, assumi meu primeiro cargo gerencial, na Su-IAmérica: queria pertencer ao mundo corporativo, empreender uma nova área na empresa (não conhecia o termo intraempreendedorismo), aprender, ousar, ganhar dinheiro e transformar algum modelo de negócio. Foram 4 anos de quebras de paradigmas (empresa centenária, sem canal bancário, com modelo de negócio baseado no corretor), ganhamos prêmios, entregamos resultados e batemos a maior parte dos breakevens.

Um dos mais preciosos aprendizados dessa fase profissional aconteceu aos 28 anos: fui demitida. Num contexto de aquisição e reestruturação da empresa, meu cargo acabou. Acabaram-se ali, também, as desculpas para adiar minha intenção de viver novas formas de trabalho, inquietação que já me acompanhava naquele momento.



**UM DOS MAIS PRECIOSOS APRENDIZADOS  
DESSA FASE PROFISSIONAL ACONTECEU AOS  
28 ANOS: FUI DEDITIDA.**

---

## **NO SEGUNDO SETÊNIO DA CARREIRA (28-35 ANOS): “COMO EXPERIMENTAR, SER COERENTE, ESCALAR RESULTADOS?”**

Experimentei fazer alguns projetos de consultoria, e me dediquei como voluntária ao Instituto da Criança: uma organização não-governamental fundada por empresários para dar apoio em gestão a empreendedores sociais. Não sabia o que queria, mas sabia que queria construir meu lugar profissional, de forma mais condizente com meus valores, e estar aberta a novas possibilidades.

## **NO TERCEIRO SETÊNIO DA CARREIRA (35-42 ANOS): “COMO RESPONDER ÀS NOVAS DEMANDAS DA VIDA ADULTA, EQUILIBRAR EXPERIÊNCIAS E ESPERANÇAS?”**

Com a liberdade que é empreender, vivi diferentes momentos da empresa e diferentes relações com o trabalho. Já co-empreeendi, e gradativamente criamos uma estrutura mais robusta, me comprometendo 100% com a

empresa; já vivi uma revisão societária, assumindo toda a empresa; já me dediquei a poucos projetos, desmontei escritório e migrei para coworking para reduzir o ritmo e me permitir viver uma fase pessoal, atuando em rede com outros consultores e empresas; já conciliei projetos remunerados com trabalhos voluntários que me demandavam até mais que 50% do meu tempo.

## **NO QUARTO SETÊNIO DA CARREIRA (42 ANOS EM DIANTE): “COMO CATALISAR O PODER DAS INTERSECÇÕES E IMPACTAR POSITIVAMENTE O TODO?”**

Olhando para tudo que já vivi, entro neste novo setênio olhando para o presente e futuro com a certeza de que preciso equilibrar pragmatismo e legado. De forma coerente, essa pergunta tem se materializado em diferentes formatos: projetos e programas de desenvolvimento compartilhado para lideranças na Pares, coliderando o Centro de Intraempreendedorismo na Fundação Dom Cabral, integrando comunidades e redes de lideranças responsáveis, como a Liga de Intraempreendedores, de

empresários B, e Responsible Leaders Network da Fundação BMW, sendo professora em programas de educação executiva e integrando Conselhos.

Aqui estão aprendizados muito valiosos para mim:

### APRENDIZADOS

- Para destravar verdadeiramente o potencial humano é preciso corresponsabilidade.
- Trabalhar com propósito é se colocar na arena. É experiência, correr risco, tornar-se vulnerável e enxergar as críticas como contribuições.
- Desenvolvimento compartilhado transforma. O mundo, com suas acelerações e exponencialidades, nos coloca hoje em ciclos cada vez mais curtos entre tendências, casos concretos e novas tendências.
- Trabalho voluntário é uma grande oportunidade de autoconhecimento e pode gerar mais valor que trabalho remunerado.
- Trabalho pode ser, mas nem sempre é essencial. Explico! Mais do que ser necessário, ele pode ser a essência humana. Trabalhar é um convite contínuo à coerência, à expansão e à quebra de crenças limitantes.



03

## SINTONIZE-SE COM O SEU PROPÓSITO

Para causar impacto positivo na sociedade, você não precisa abrir sua própria empresa ou atuar na área de responsabilidade social, por exemplo. Atuar dentro das organizações (de qualquer porte) e trabalhar para que elas sejam cada vez melhores é uma forma de contribuir – e muito positivamente – para todo o ecossistema em que ela está inserida.



**CARLA CRIPPA**

Vice-presidente de Relações Corporativas da  
Cervejaria Ambev



**A**daptação, inovação e criatividade foram as palavras que mais escutei nos últimos tempos. Precisamos realmente dessas habilidades, mas o que de fato faz a diferença nas nossas ações é o propósito que damos a elas. Um trabalho só se torna genuíno quando alinhado ao que você verdadeiramente acredita como pessoa.

Sintonize-se com o seu propósito. Faça uma busca íntima e individual do que te move. Encontrado o seu propósito, vá atrás da atividade ou da empresa que esteja nessa mesma sintonia. É maravilhoso trabalhar em um lugar que permita que você caminhe na direção do que te move. Por outro lado, é muito violento trabalhar com algo que viola seus ideais.

O meu propósito é causar cada vez mais impacto positivo na sociedade[1]. Eu já pensei em abrir o meu negócio e até em virar empreendedora de impacto. E hoje entendo que a minha posição, como líder de uma grande empresa como a Ambev, permite-me causar muito mais impacto positivo, em escala, na nossa sociedade.

Considero-me, sim, uma intraempreendedora de impacto social. Precisamos renovar diariamente a consciência de que formamos um ecossistema muito maior e muito mais complexo do que os produtos e serviços que as nossas empresas oferecem.

Quando me perguntam sobre carreira, meu conselho é abandonar o medo e seguir em frente, seguir sua motivação seja ela qual for. Você não precisa levar 12 anos para perceber isso, como no meu caso. Você também não precisa trabalhar na área de impacto socioambiental para encontrar o seu propósito. Apenas tente, com base no que te move, ampliar a sua visão, enxergar além dos rótulos e ter a consciência do impacto que as suas ações provocam no mundo, buscando sempre melhorá-las.

Se você é da área de compras, por exemplo, busque entender e melhorar a parceria com os fornecedores. Se você é da área de vendas, tente entender as necessidades e desenvolver os seus clientes. Não é preciso ser um profissional da sustentabilidade para agir de forma sustentável[2].



**NÃO É PRECISO SER UM PROFISSIONAL DA  
SUSTENTABILIDADE PARA AGIR DE FORMA  
SUSTENTÁVEL**

E se tem algo dentro de você dizendo que o seu caminho talvez não seja esse, afaste o medo, escute-se e procure o seu propósito. Pode ser que essa busca mude o destino de muita gente, especialmente o seu.



04

## VÁ COM MEDO, MAS VÁ

Quem foi que disse que gente de sucesso só colhe frutos doces? Que as caminhadas mais belas são sempre fáceis, retilíneas e com percurso definido? O medo vai acompanhar profissionais em diversos momentos da carreira. Trabalho em equipe, descobrir seu propósito e entender a importância de abrir (e encerrar) ciclos é fundamental



**CLAUDIA ABREU**

Conselheira Capitalismo Consciente

**E**u estava com muito medo: iria concorrer a uma vaga de estágio na Shell. Eram dois mil candidatos para 60 vagas. De repente, uma vozinha dentro de mim falou: “Como assim, medo? Vai lá e arrasa!”

Quando me candidatei à vaga de estagiária na Shell, no segundo ano da faculdade de Administração da UFRJ, não existia nem internet nem Google. Para me preparar para a entrevista, contratei um serviço de recortes de jornais e revistas e li tudo sobre a empresa. Isso me deu segurança e me garantiu a vaga.

De lá para cá, nestes 25 anos, houve outras ocasiões em que tive medo de falhar. Por isso, sempre procurei me preparar ao máximo. E muitas vezes ouvi aquela vozinha me mandar arrumar coragem e enfrentar a vida. Descobri que é OK sentir medo, faz parte.

Cada dia traz uma lição, às vezes duríssima. Uma delas é muito recente. Eu havia assumido o cargo de CEO do Mundo Verde há apenas poucos meses quando estourou a pandemia . À frente da rede de quase 400 lojas espalha-

---

das por todo o Brasil, eu temia que os franqueados não aguentassem o baque e perdessem seus negócios. Eu era responsável por cerca de 1300 funcionários; 75% dos fornecedores são micro e pequenas indústrias.

Mas no fim da primeira semana pensei: “Para com essa história de ficar sofrendo e vamos resolver”. E a primeira atitude do “vamos resolver” foi dizer para a equipe que eu não sabia como resolver, mas que descobriríamos juntos. Essa é uma das vantagens de trabalhar em equipe: é a melhor forma de alcançar o objetivo, além de render mais e ser mais divertido...

Começamos e recomeçamos todos os dias. A vida é feita de ciclos e é importante aceitá-los.

Anos antes, na Microsoft, onde comecei a trabalhar com varejo, coisas importantes aconteceram no meu último ano. Fui promovida, ganhei prêmio... mas queria muito fazer um curso em Paris. E então descobri que estava grávida da minha primeira filha. Vi que, ou fazia o curso naquele momento, ou precisaria esperar minha filha crescer. Resolvi ir atrás deste sonho e pedi demissão. Fiz o curso,

---

tive minha filha e segui outros caminhos. Amo a Microsoft até hoje, fui muito feliz lá e não foi fácil sair, mas sabia que tinha de fazer aquilo. Valeu a pena: a gente precisa sair da zona de conforto para crescer.

Na minha trajetória, tive modelos de liderança feminina que me inspiraram. Tive a sorte de ter algumas chefes mulheres inspiradoras, cada uma com um tipo de talento complementar.

Essa questão de liderança feminina é algo em que tenho trabalhado bastante. As empresas começaram a perceber que é importante ter mulheres em posições de diretoria ou presidência.

Outra bandeira importante para mim é a questão ambiental. Como executiva, preciso puxar essa conversa sobre como podemos fazer os negócios crescerem, respeitando o meio ambiente. Não é uma conversa do OU (lucro OU menor impacto ambiental), mas uma conversa do E (crescimento do negócio E responsabilidade com o planeta).

***É importante ter um propósito: um bom propósito faz você descobrir como chegar lá.***

Fiz esse retrospecto da minha vida profissional para relatar alguns dos meus aprendizados. Resumindo o que eu gostaria de passar:

### RETROSPECTO DA MINHA VIDA PROFISSIONAL

- Tenha claros os seus valores. Saiba o que você quer e o que você não quer.
- Ouça seu coração e siga sua intuição.
- Vá com medo mesmo. Está tudo bem.
- Prepare-se para o que der e vier. Estude sempre.
- Trabalhe em equipe porque o resultado é melhor e é mais divertido.
- Lembre-se de que algumas vezes é preciso dar dois passos para trás para ir um passo para a frente (na direção certa).
- Aceite os ciclos com seus começos e fins.
- Saia da zona de conforto porque só assim crescemos.
- Tenha um propósito: desse modo, o caminho para alcançá-lo pode ser definido.

Vou terminar esta carta com o verso de Edward Estlin Cummings (que assinava simplesmente e.e.cummings, em minúsculas):

*“É preciso coragem para crescer e tornar-se quem você realmente é”.*





05

## POTENCIALIZANDO IMPACTOS POSITIVOS

O autoconhecimento é fundamental para compreender como agir e reagir, além de colaborar com a compreensão do outro. Perceber que é necessário contar com o envolvimento dos outros estimula o aprendizado em grupo, soluções mais criativas e reduz pressões desnecessárias



**ANDREIA DUTRA**

CEO do Segmento de Saúde e Educação

**C**ada experiência que vivi durante minha carreira foi importante, pois trouxe grandes aprendizados que me fizeram crescer, me inspiraram e prepararam para estar onde estou hoje.

Desde pequena, fui muito determinada. Queria trabalhar e buscar minha independência. Aos 14 anos já trabalhava em uma pequena loja em Bagé, uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, onde nasci e cresci. Neste primeiro emprego, tinha diferentes atividades, desde cuidar da parte financeira até o atendimento ao cliente. E foi ali que descobri minha aptidão: trabalhar com pessoas. Escolhi ser nutricionista, pois nessa área poderia seguir minha vocação e trabalhar com saúde e com gestão.

Com todo apoio do meu pai, que continuou sendo meu grande incentivador ao longo de toda minha carreira, fui estudar na Universidade Federal de Pelotas, com o sonho de ter independência e poder dar minha contribuição na construção de uma sociedade mais justa e melhor.

Em 2004, comecei como gerente de restaurante trainee em uma empresa de refeições coletivas, sem imaginar o que aconteceria. A empresa na qual trabalhava foi comprada pela Sodexo. Aqui, ao longo dos anos e do desenvolvimento da minha carreira, atuei na área de operações e comercial, em vários estados do Brasil. Assumi diversos desafios como a vice-presidência de Recursos Humanos e a presidência da companhia, até chegar na posição de CEO de Saúde e Educação da Sodexo On-site Brasil, além da posição de presidente do Instituto Stop Hunger Brasil, organização social independente e sem fins lucrativos fundada e financiada pela Sodexo.

**Sempre tive um senso de propósito muito forte em tudo que me envolvi durante minha carreira.** E essa característica, com certeza, fez toda a diferença em minha jornada. Para mim, sucesso é fazer escolhas e ser feliz com elas. Escolhi trabalhar em uma empresa que tem valores semelhantes aos meus e que acredita ser possível contribuir para um amanhã melhor, mais sustentável, justo e inclusivo. Amar o que se faz consiste num fator extremamente importante para o sucesso. e, por esse motivo, terá um reconhecimento diferenciado.



**SE VOCÊ SE CONECTA, VÊ SENTIDO E RAZÃO  
NO QUE FAZ, CERTAMENTE ENTREGARÁ MUITO  
MAIS DO QUE É ESPERADO**

**Conectar-se com os valores da empresa, além de, claro, amar profundamente o trabalho são fatores-chave para uma carreira bem-sucedida,** ainda que no meio do caminho nos deparemos com uma série de desafios, principalmente quando se é mulher. O mundo avançou muito pouco em relação à igualdade de gênero. Ainda temos um percentual baixo de mulheres em cargos de liderança, e, quando falamos em interseccionalidade, os números são ainda menores, como é o caso de mulheres negras em cargos de CEO, por exemplo.

São muitos os desafios que encontramos ao longo da jornada. **Para mim, o fundamental dentre todos, é o autoconhecimento.** Saber como reagimos a determinadas situações, quais são nossas percepções em relação a este ou aquele tema, como correspondemos ou não às expectativas das pessoas faz muita diferença. Entender como nossas atitudes impactam o outro, principalmente nesta posição de presidência da empresa e, sobretudo, aceitar nossas vulnerabilidades são fatores que ajudam, e muito, a compreender o papel de liderança.

Não somos educados a fazer perguntas e sim a dar respostas, como se fôssemos obrigados a saber tudo de tudo. Acredito que um mundo com mais “não sei” pode estimular o aprendizado, soluções criativas e menos estresse e pressões desnecessárias. Admitir que podemos contar com pessoas que sabem mais do que nós, seja de uma liderança, de um par ou até de alguém da família, é libertador.

Outro grande desafio, em linha com esse modus operandi, está em descobrir e potencializar o talento das pessoas, colocando-as em posição de sucesso. Perse-

---

verar e aperfeiçoar o que temos de melhor nos deixa felizes e nos leva a entregar melhores resultados.

Nossos programas de desenvolvimento de fornecedores de pequenas e médias empresas locais, nossas ações para inclusão de refugiados e pessoas trans, de empoderamento feminino, nosso voluntariado para o combate à fome e à má nutrição, nossas hortas orgânicas, nossas ações contra o desperdício de alimentos, nossos equipamentos ecoeficientes e produtos de limpeza biodegradáveis, dentre tantas outras iniciativas, são alguns exemplos viabilizados por meio de pessoas que acreditaram em suas ideias. E lideranças que acreditaram em suas equipes. Todos em busca de um amanhã melhor, perpetuando esse ciclo de valores que se retroalimenta, são potencializados dentro e reverberam para fora da empresa.

Por fim, deixo um recado importante: se quer evoluir na carreira, você precisa falar de si. Não é sempre que a empresa tem conhecimento sobre todos os seus méritos e resultados e aonde você quer chegar. Por isso, trace seus objetivos, seus desejos, compartilhe com sua liderança, peça apoio e sempre acredite no seu potencial. Seja você o seu principal incentivador.



06

## EMPATIA, EMOTIVIDADE E GRATIDÃO, IMPORTANTES DIFERENCIAIS DE CARREIRA

Torcer pelo sucesso alheio é uma característica comum aos líderes. Afinal, suas conquistas passarão diretamente pelas mãos do seu time. Nada acontece sem os outros, por isso a importância dessa tríade – empatia, emotividade e gratidão – no desenvolvimento da carreira daqueles que almejam atingir um cargo de liderança



### LEONEL ANDRADE

CEO da CVC Corp e foi CEO de Smiles, Credicard e Losango Financeira



**Q**uando vejo sucesso pessoal ou profissional, não importa em que área de atuação, me ocorrem sempre três comportamentos essenciais: a empatia, a emotividade e a gratidão. São esses os pensamentos que quero compartilhar com você.

**A empatia é a nossa capacidade de ampliar nossa visão**, de ver o mundo pelos olhos dos outros, de entender que todos estão certos segundo as suas próprias perspectivas. Ser empático não significa ser agradável, muito menos apoiar incondicionalmente o outro. Antes disso, a empatia pressupõe conhecer o outro, abrir mão



**A EMPATIA PRESSUPÕE CONHECER O OUTRO, ABRIR  
MÃO DE QUALQUER PRECONCEITO E COLOCAR  
RESPEITO E COMPAIXÃO NAS RELAÇÕES**



de qualquer preconceito e colocar respeito e compaixão nas relações.

Seja empático. Lembre-se de que não se deve apenas tratar os outros como gostaríamos de ser tratados - antes disso, devemos tratar os outros como eles gostariam de ser tratados. Esta é a regra mais valiosa do relacionamento humano. E ela só é possível quando verdadeiramente conhecemos o outro, abrindo mão de preconceitos e respeitando as diferenças. Por vezes, isso se chama amor.

**A emotividade é a nossa base do amor.** Hoje, todos nós, profissionais, estamos mais preparados, aprendemos muito, conhecemos finanças, estratégias, dados, tecnologias, inteligência artificial... Que maravilha! Mas tudo isso muda e é substituível. Tudo passa. Só a emoção é que torna uma pessoa insubstituível!

A única maneira de ficar é “ficar nos outros”. Recordar vem do latim e significa passar de novo pelo coração. Ao final, só vamos lembrar do que passou pelo nosso coração, do que nos emocionou. Esquecemos atos e fatos, mas sem-

pre recordamos sentimentos. Tenha, portanto, a razão e a técnica como alicerces, pois são questões fundamentais.

**Gratidão** - Na maioria das vezes agradecemos por educação, oramos pedindo, celebramos pelos nossos feitos, e esquecemos que sem o outro nem estaríamos aqui. Nada, absolutamente nada que acontece nas nossas vidas, nem mesmo a nossa vida, aconteceria sem os outros.

Todos somos fruto de alguém, nunca realizamos nada sozinhos, não valem nada individualmente. Olhe para os lados: será que você chegaria aqui sem os outros? Pode haver maior razão para agradecer?



**SERÁ QUE VOCÊ CHEGARIA AQUI SEM  
OS OUTROS?**

Pais orgulhosos, e eu sou um deles, estão hoje felizes e realizados por suas conquistas, reconhecendo o quanto você torna a vida melhor e agradecendo ao mundo por sua existência. Retribua, pois a gratidão é o presente dobrado, o prazer estendido e o amor perfeito.

Muita gente me convida para dar aulas ou palestras em escolas de negócio. E sei que esperam sempre que eu fale sobre técnicas de gestão, estratégia, marketing, finanças ou qualquer grande conhecimento de gestão de empresas. Também trato desses assuntos, claro. Mas acho que falar de empatia, emotividade e gratidão pode fazer mais diferença para a sua vida. Para mim, não existe maior diferencial competitivo para um profissional do que essa tríade.

Tenho certeza de que, hoje, mais do que em outros tempos, você compreende a importância de adotar esses comportamentos. Ser empático, emotivo e grato abre portas e atrai oportunidades. Mas eu seria superficial se não prosseguisse, nessa minha carta, reforçando alguns desejos. Desejo realmente que você receba alguns presentes especiais da vida.

- **Desejo, de coração,** que você sofra derrotas marcantes nos negócios, pois seu competidor está no mundo para te fazer melhorar. Desejo boas perdas financeiras, para que você tenha em mente que, seja o que lhe acontecer, vai sobreviver mesmo sem sobras. Reconheça algo importante: o dinheiro é ótimo, mas não pode ser o norte.
- **Desejo que, em algum momento,** você seja mal tratado e preterido para valorizar cada cliente como a razão maior da sua vida profissional. Que, pelo menos uma vez, você receba uma avaliação injusta do chefe para que sinta o tamanho da responsabilidade de liderar pessoas. Por mais contraditório que possa parecer, desejo até mesmo que o azar apareça em algumas ocasiões, para que realmente saiba que, apesar de bem formado, você é alguém normal e que não é melhor, nem nunca será, do que ninguém.
- **Desejo também que receba alguns conselhos errados,** pois, acredite, eles te levarão a novos caminhos. Mas tenha cuidado com o que escuta por aí. Em especial com as pessoas que se dizem realizadas e que nunca se viram fazendo algo diferente do que fazem.

O que vai garantir o seu sucesso profissional será, primeiro, o sucesso dos seus liderados, sejam eles subordinados ou cidadãos. Os líderes sustentáveis cuidam dos outros, melhoram a vida das pessoas, zelam pelo planeta, promovem a diversidade, ensinam e compartilham o que têm de melhor, e vibram verdadeiramente com as conquistas dos outros. Lembre-se: o seu sucesso profissional só terá algum valor se vier acompanhado da felicidade e do sucesso dos que te cercam. Nada pode ser mais transformador do que compartilhar prosperidade.

Você pode ganhar dinheiro para adquirir muitas casas, mas três moradas são insubstituíveis. A primeira delas é o seu corpo. Medite, exercite-se, leia, aprenda, namore, ame a si próprio, divirta-se, celebre todos os dias a maravilhosa existência da vida. A segunda é o seu espírito. Cuide do bem, honre o Deus que existe em você. E a terceira é o planeta. Trabalhe para manter saudável este lugar espetacular.

Finalmente, guardei duas recomendações e um pedido especial para você.

A primeira recomendação é para que confie no destino, porque mesmo não o controlando, você sempre pode controlar as respostas a ele.

A segunda, e a mais importante recomendação, é para que você nunca perca tempo tentando ser melhor do que ninguém. Aproveite cada momento de sua existência para se transformar em uma pessoa melhor.

E, por último, meu pedido especial. Seja dono de sua vida, pelo amor de Deus. Seja feliz!





07

## PARA UM FUTURO MELHOR, MIRE A PERENIDADE

Aprendizado contínuo, saber ouvir e ter a capacidade de construção constante são aspectos que todo líder precisa praticar ao longo de sua carreira. Enxergar oportunidades é tão importante quanto agir para realizá-las.



### **CLAUDIO LOTTEBERG**

Presidente do Conselho da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein e do Instituto Coalizão Saúde

**U**ma pessoa acumula muitas experiências ao longo de uma trajetória profissional. Das funções mais simples aos cargos mais altos, cada dia traz um ensinamento, todo dia é um primeiro dia. Com o tempo, a partir desses ensinamentos são estabelecidos princípios, cristalizam-se valores e o conjunto disso tudo forma uma espécie de guia, no qual buscamos nossos referenciais.

Sou oftalmologista há 36 anos, mas também combinei minha atividade de médico com outras, de cunho institucional: pude estar à frente de associações, conduzir equipes e dirigir organizações. Tive posição de liderança em diversos momentos de minha carreira. Convivi com os mais diferentes tipos de pessoas, e a exposição a essa diversidade é, em si mesma, uma entre as muitas recompensas que tive a ventura de receber – e pelas quais tenho um profundo sentimento de gratidão e reconhecimento.

Aprendi, nesse tempo todo e nos momentos em que pude exercer liderança, que escutar a todos, e princi-



---

palmente àqueles que aparentemente tem pouco para acrescentar, é uma das maiores lições que alguém responsável por outras pessoas terá o privilégio de aprender. As coisas mais importantes são também as mais simples. Cometemos equívocos a cada vez em que não valorizamos qualquer tipo de informação ou qualquer tipo de diálogo que chegue até nós.

Também é importante **que a liderança tenha a consciência de que em tudo há a renovação**. O guia que construímos a partir de nossas experiências é enriquecido a cada dia e esse processo é contínuo. Se fechamos o livro em que registramos esses nossos valores, ele também para de se renovar. Por isso, acredito muito na importância de escutarmos os mais jovens. O jovem de hoje, afinal, é a pessoa madura, homem ou mulher, de amanhã. Certamente as lições legadas a nós por lideranças passadas ajudaram a construir os muitos exemplos de trabalho bem sucedido nas mais diversas áreas. O risco da liderança que não se renova e não inova é deixar de ser liderança a qualquer momento.

Do que foi dito logo acima também deriva outra lição: não se constrói uma liderança a partir do nada. Mesmo as ideias originais tiveram algum terreno em que pudessem germinar e crescer. Ouvir outros líderes proporciona, muitas vezes, a inspiração para que tomemos iniciativas que até poderiam estar latentes, mas que não encontravam um caminho próprio para passar da potência ao ato.

Algo com que um líder inevitavelmente se depara em sua carreira é com o erro. Mas não cabe deixar que o erro defina o caminho – pelo contrário: o erro é um sinal de que mudanças precisam acontecer. A correção é um processo salutar, e o resultado desse movimento é uma organização mais eficiente, uma equipe mais coesa, um produto melhor, um processo aperfeiçoado, um paciente curado.

**O líder enxerga e executa uma tarefa com perspectiva que ultrapassa o escopo do imediato e do curto prazo – e não só: vai além da dimensão meramente material, econômica.** Eu mesmo, em determinadas fases,

acreditei demais em projetos profissionais, e isso teve um custo sobre os projetos familiares. Demorei para aprender que o resultado econômico derivava do tempo, e percebi que ele seria tão maior quanto menos eu me preocupasse com ele.

**Um líder sofre pressões de todos os lados, a todo momento.** Se desvia os olhos de seus valores e missões, corre o risco de se desviar de tal forma que pode não mais encontrar o rumo. Manter-se fiel então a esses valores e missões é um trabalho diário, e tanto mais importantes se tornam quando se sabe que as tentações para



**DEMOREI PARA APRENDER QUE O RESULTADO  
ECONÔMICO DERIVAVA DO TEMPO**

abandoná-los são muito grandes. Vejo muita gente se perdendo porque não consegue entender que a fidelidade a eles tem que ser praticada em dobro, diariamente.

**As organizações têm força, e essa está na proporção direta das lideranças que as conduzem.** Elas também continuarão por aí no futuro, e sua importância será crescente. O espaço para a ação individual não vai desaparecer, mas o trabalho em equipe fará a real diferença. O líder que contribuirá para um futuro melhor para o mundo será aquele que trabalhar permanentemente a cultura de sua organização, focando em propósito, e não em produtos ou resultados financeiros. Será aquele que souber transformar compromisso em uma missão e que conseguir desdobrar os objetivos imediatos em objetivos de perenidade.

# 08

## O HUMANO ANTES, À FRENTE E NO CENTRO DE TUDO

Clientes, colaboradores, investidores, colegas, comunidade, acionistas. Em todos os níveis de uma organização, todos são pessoas. Sem colaboração entre todos, aprendizado constante e alto engajamento, atingir objetivos não é tarefa fácil. Entender de pessoas é fundamental para um desenvolvimento sustentável da sua carreira.



**MARCOS BICUDO**

CEO da VEDACIT



**C**hegar a uma posição de liderança requer foco, perseverança e uma boa dose de sorte. Creio que quando perseveramos e somos determinados, as circunstâncias corroboram, as oportunidades aparecem e não podemos desperdiçá-las.

Insisto que o foco e a determinação são quase “higiênicos” e imprescindíveis, mas a “sorte” nos visita por meio de pessoas que nos observam e nos ajudam abrindo portas e oferecendo novas oportunidades. Sempre persegui uma carreira em marketing e perseverei bastante durante meus estágios e primeiras experiências profissionais até ser agraciado com uma posição específica em uma grande empresa.

Hoje, após mais de 20 anos ocupando cargos de liderança, poderia nomear várias pessoas que foram determinantes na minha trajetória. Destaco duas delas para ser mais objetivo e compatível com a minha limitação de texto. O primeiro, logo no início da minha carreira, foi Peter Dam, na época Diretor da Colgate-Palmolive, que

me contratou como trainee de marketing, estando eu ainda no 3º ano de faculdade. Foi um “abre portas” que me possibilitou entrar em uma empresa referência na área que sempre almejei trabalhar. Na entrevista, ele me pediu para traduzir uma carta em inglês. A única palavra que não sabia traduzir era “budget”. Fiquei sem graça, mas ele riu e me contratou. Depois, pude perceber a importância de cumprir o orçamento, as previsões e o planejamento.

**As pessoas com as quais você cruza no caminho são os ativos mais importantes e devem ser valorizadas,** sejam as que tiveram um impacto na sua carreira, sejam àquelas que surgiram nos meios adjacentes, como consultores, colegas, concorrentes e afins. Jamais despreze as pessoas ou subestime a capacidade de elas contribuírem para seu aprendizado e trajetória. Valorize-as e cuide exemplarmente dos relacionamentos. A colheita virá na sua hora!

São muitos os principais aprendizados em minha trajetória. **O primeiro deles é que todo o negócio, empreen-**

dimento, produto, serviço ou proposta de valor deve ser único para obter êxito e longevidade.

O segundo grande aprendizado foi perceber que o ato de liderar passa a ser muito mais efetivo quando **colaboramos como parte de uma equipe**. A força do coletivo é arrebatadora e coloca em xeque o mito do “one man/woman show” - líderes que sozinhos são capazes de realizar grandes coisas.



**JAMAIS DESPREZE AS PESSOAS OU SUBESTIME  
A CAPACIDADE DE ELAS CONTRIBUÍREM PARA  
SEU APRENDIZADO E TRAJETÓRIA**



Outro grande aprendizado foi incorporar a análise sistêmica do negócio conhecendo com profundidade e integrando todos os stakeholders envolvidos. Desde o usuário final, clientes, comunidade, acionistas e assim por diante. Ouvir, observar, compreender, criar diálogo e formas de interagir com todas as partes interessadas é fundamental para que elas se sintam bem atendidas e prestigiadas. Dá muito trabalho, mas vale a pena!

## MAIORES ERROS

Os principais erros ocorrem invariavelmente em duas situações: quando acreditamos mais na nossa capacidade individual de resolver as coisas e **quando o nossos níveis de engajamento e motivação encontram-se em baixa**. De uma forma mais objetiva, temos que evitar egocentrismo. O individual jamais sobrepujará a força do coletivo. Delegar e empoderar é seguramente mais efetivo. Uma equipe diversa e engajada pode realizar infinitamente mais do que você consegue imaginar.

O outro deslize vem quando **estamos desmotivados e com baixo engajamento**. Aí, a possibilidade do erro aparece de forma mais contundente. Evite ao máximo esta armadilha, muitas vezes disfarçada como acomodação e apatia.

**A verdadeira liderança é aquela que une as pessoas e não deixa ninguém de fora!** Chamo isso de liderança integradora. Agir com colaboração, escutar ativamente, colocar-se no lugar do outro, usar o equilíbrio emocional e, acima de tudo, buscar um sentido comum ao esforço coletivo, o que chamamos hoje de propósito, torna-se fundamental. Para que existimos?

## **A FORÇA DA ORGANIZAÇÃO PARA FAZER DO MUNDO UM LUGAR MELHOR**

Meu primeiro contato direto com o desenvolvimento sustentável aconteceu em 2006, no meio da minha carreira como CEO da Amanco. O acionista principal, o Grupo Nueva, de origem suíça, tinha uma abordagem muito inovadora para a época. O grupo pertencia a um ecos-

sistema chamado Viva Trust, dono de todos ativos produtivos. A Amanco era um deles. Todos os dividendos gerados pelos ativos produtivos eram convertidos em recursos para ONGs geridas pelo próprio grupo com a missão de tornar o mundo mais sustentável. A tese era de que “os negócios só prosperam em sociedades que também prosperam”. Esta frase tornou-se um jargão do desenvolvimento sustentável, mas ela tem dono: Stephan Schmidheiny, idealizador do Viva Trust, um senhor suíço que foi o único representante do empresariado na ECO-92, conferência das Nações Unidas que ocorreu no Rio de Janeiro.



**A TESE ERA DE QUE “OS NEGÓCIOS SÓ  
PROSPERAM EM SOCIEDADES QUE TAMBÉM  
PROSPERAM”**

---

Foi assim que fui percebendo a importância da criação de valor econômico, social e ambiental e a busca constante de remunerar todos os capitais envolvidos em um empreendimento: o econômico, o ambiental e o humano. Em 2008, comecei a presidir o conselho do CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, algo que faço até hoje com muita alegria!

A partir daí, as experiências começaram a me ensinar que: vale a pena desafiar a famosa “licença social para operar” para transformá-la em “licença para inovar”; ligar sustentabilidade e inovação; buscar indicadores e métricas para medir os impactos sociais e ambientais com o mesmo vigor das métricas financeiras; criar propostas de valor e modelos de negócio que causem impacto socioambiental positivo.



09

## A CONSTRUÇÃO DE UMA LÍDER E SEU LEGADO

Já imaginou começar sua vida profissional em uma empresa com cinco pessoas apenas? Construir sua carreira dentro dela e vê-la ultrapassar os 3 mil colaboradores e mais de R\$ 1 bi em faturamento? Autodesenvolvimento, escolhas e decisões são caminhos longos – mas recompensadores



**SOLANGE SOBRAL**

VP Partner CI&T

**M**inha história como profissional e líder se funde à própria trajetória da CI&T, empresa da qual tenho grande orgulho de fazer parte e de ter ajudado a construir. Iniciei essa jornada há 25 anos, como desenvolvedora de software e fiz todo o meu crescimento na CI&T, uma empresa de tecnologia que nasceu em Campinas, interior de SP, há 26 anos. Hoje, é uma multinacional que expandiu operações no Brasil, Estados Unidos, Japão, China, Reino Unido, Canadá e Austrália, com crescimento contínuo com faturamento próximo a R\$ 1 bilhão em 2020. Acompanhar esta empresa dos 5 aos 3.000 colaboradores, sendo considerada por 14 anos seguidos como uma das melhores empresas para se trabalhar pela Great Place To Work, é mais que envolvente.

É apaixonante, pois são as nossas pessoas falando que o que construímos é, de fato, muito bacana e que vale a pena vir para cá trabalhar todos os dias. Habilidades como alta **adaptabilidade**, **audácia para tomar riscos** e muita, muita **resiliência**, sem dúvidas foram os meus grandes pilares de sustentação.

Aprender a se adaptar às mudanças impostas pela tecnologia é quase fator de sobrevivência neste segmento. Tudo precisa se ajustar com muita frequência. Esta necessidade intensa e recorrente de mudanças, de certa forma, define boa parte da nossa história corporativa na CI&T.

Para sobreviver, precisávamos criar nosso DNA de mudança, de adaptabilidade, de inovação[1], o que garantiu nosso protagonismo num contexto de altíssima competitividade ao longo destes anos. Esta cultura de inovação não cai do céu, foi algo que trabalhamos duro não só para desenvolver, mas para manter ao longo destes anos, mesmo com tanto crescimento.



**PARA SOBREVIVER, PRECISÁVAMOS CRIAR  
NOSSO DNA DE MUDANÇA, DE ADAPTABILIDADE,  
DE INOVAÇÃO**

Sair da zona de conforto foi pré-requisito para meus grandes crescimentos de carreira. Como sempre, estas oportunidades de crescimento nunca caem no nosso colo: pelo menos não no meu. Busquei individualmente cada um destes grandes momentos que me trouxeram primeiramente aquele frio na barriga, seguido de grande aprendizado e conquista. Correr riscos e estar disposta a uma certa exposição são fatores chave para o protagonismo e realização de conquistas. Claro, sempre entendendo que errar faz parte do processo de aprendizado.

Finalmente, para equilibrar a adaptabilidade e a tomada de risco, precisei de muita resiliência para manter um olhar positivo, buscar energias e continuar a jornada. Resiliência foi imperativa na construção da minha liderança, algo que não pude escolher. Ou desenvolvia, ou era melhor abandonar o barco. Também eu não queria me manter na jornada de qualquer jeito, sempre quis fazer o caminho valer a pena, pois ser feliz é algo que não abro mão.

Para isto, um constante exercício de aprendizado: provar competência, provar competência, provar competência



- mulheres e negros provavelmente entenderão o motivo da repetição. Pedir apoio e ajuda, aprender com os demais, fazer junto, compartilhar conquistas, desculpar-se pelos erros, perdoar-se e seguir em frente.

Liderar é algo que sempre me apaixonou, desde a infância. Em época de escola, quando o professor precisava de um presidente de classe, lá estava eu[2]. Na CI&T, inicio esta jornada de aprendizado de liderança no meu segundo ano de trabalho. Digo aprendizado, porque a jornada de um líder é algo interminável. A forma como busco exercitar liderança - e quando digo busco é porque isto também é uma jornada de construção, a construção do líder - está diretamente fundamentada no modelo de gestão que adotamos na CI&T, o modelo Lean, que tem o respeito por pessoas como um dos seus pilares, bem como a busca por aumentar a geração de valor, identificando e resolvendo problemas de maneira simples, ágil e otimizada.

**O exercício de liderança é um aprendizado contínuo e também não é uma jornada individual.** Com alguma



**EM ÉPOCA DE ESCOLA, QUANDO O PROFESSOR  
PRECISAVA DE UM PRESIDENTE DE CLASSE, LÁ  
ESTAVA EU**

frequência busco expandir minhas fronteiras e do meu time, evoluindo em conquistas e conhecimento, encarando momentos difíceis como desafios que estimulam o nosso crescimento e aprimoramento profissional e pessoal. Sair da zona de conforto é primordial para o líder inovador, transformador. Costumo dizer que é fora dela que a magia acontece. É quando nos expomos aos riscos que expandimos os nossos horizontes, nossas fronteiras e limitações individuais, coletivas e consequentemente, as corporativas. Sair da zona de conforto e se arriscar é chave para quem deseja turbinar aprendizados, conhecimentos e resultados num ambiente que tem inovação como prerrogativa.

**O estímulo constante ao aprendizado, com espaço seguro para experimentar e errar e a valorização da capacidade coletiva de contribuição de um time** são fatores chave que estimulam um grupo de pessoas com um propósito alinhado a entregar o seu melhor potencial de valor em prol daquele objetivo. Ambientes que estimulam a troca genuína de conhecimento, que permitem às pessoas serem quem elas são - onde dizer que não sabe é uma competência e não uma fragilidade - abrem espaço para o desenvolvimento individual.

Nesta soma de indivíduos, construímos a inteligência coletiva organizacional. Sim, estamos falando de gestão humanizada e, como já comentei, se tem algo que sempre apostei desde o início da minha carreira foi na minha autenticidade, intuição e em estar em um lugar onde poderia ser quem eu era. De fato, eu não teria conforto para me jogar para os meus maiores desafios se eu não tivesse uma liderança que sempre me promoveu um ambiente seguro, me apoiando em cada um destes movimentos.

Meu desenvolvimento como líder, não veio apenas dos meus desafios profissionais. Muito do que sou como líder também traz um aprendizado que ganhei em casa, com minha família. Do meu pai, açougueiro, uma habilidade de ser o melhor da cidade. Aprendi com ele o que é excelência e como criar reputação. Com o meu pai também aprendi que ser feliz é prerrogativa de vida e que podemos enxergar as situações ruins com uma “lente do bem”, que um pouco de “ingenuidade inteligente” nos faz sobreviver em ambientes de alta competitividade, nos ajuda a encontrar o melhor das pessoas. Prometo, isso todos têm. Com minha mãe, aprendi a ser empreendedora, independente e também referência



**COM MINHA MÃE, APRENDI A SER  
EMPREENDEDORA, INDEPENDENTE E TAMBÉM  
REFERÊNCIA NO QUE FAÇO**

---

no que faço. Ela era boleira e fazia os melhores salgadinhos de festa da cidade.

Foi ela quem me ajudou a construir minha primeira história de empreendedorismo. A única forma de pagar uma excursão de 8ª série era gerando meu próprio financiamento. Inspirada na minha mãe e com a primeira compra de ingredientes que ela me proporcionou, comecei a vender salgadinhos na vizinhança. Eu gerenciava todo o processo, da venda à entrega, passando pela qualidade e recorrência de cliente. Eu mesma os produzia, após um processo de coaching assistido pela minha mãe. Ali, ela me mostrou que eu poderia e deveria lutar para conseguir o que eu buscava, além de me ensinar controle e gestão de responsabilidade. Minha mãe também me ensinou algo que uso demais na minha liderança e acho fundamental neste exercício: comemorar as conquistas junto com o time!

Meu propósito? Atuar ativamente na reconstrução de ambientes corporativos e de uma sociedade mais inclusiva, mais humana para meus filhos e para próximas

gerações, principalmente para os grupos menos representados. Não podemos continuar reproduzindo os ambientes sociais e corporativos que construímos até aqui. O legado justifica o passado, mas não conserta o presente, tampouco o futuro. Colocar a culpa no legado é “given”! Transformar e criar o futuro é o tipo de desafio que me tira da zona de conforto, dá aquele frio na barriga, me faz pensar será que vai dar desta vez?. Acima de tudo, me faz embarcar! Neste caso, a jornada mal começou e já posso te contar que ela é enriquecedora, emocionante e transformadora. Vamos juntEs?



10

# PROPÓSITO MOVE, A BUSCA POR EXCELÊNCIA CONSTRÓI.



**ANAMAÍRA SPAGGIARI**

Diretora Executiva da Fundação Estudar. Formanda em jornalismo e como executiva em Stanford e Harvard. Conselheira da AIESEC no Brasil.



**A**os 17 anos, eu já sabia que queria gerar impacto em pessoas a nível nacional. Nesta idade, achava que isso aconteceria sendo jornalista, hoje me realizo sendo CEO da Fundação Estudar. O propósito sempre foi o mesmo, mas ele foi se moldando, tangibilizando e sendo reajustado na medida que eu ia tendo mais experiências. O propósito de vida é um, os caminhos pra chegar lá podem ser muitos. Ser CEO não era um objetivo inicial, mas passou a ser quando percebi que era a posição de maior influência e impacto para o que queria gerar no mundo. Me tornar CEO aos 29 anos foi consequência da trajetória que percorri. Agora vou contar a você um pouco do que vivi e aprendi para chegar onde estou.

## **DILIGÊNCIA PARA SE CONHECER E SE DESENVOLVER**

Meu propósito e objetivos amadureceram na medida em que passei pelo processo de autoconhecimento: quando executa uma tarefa ou projeto, descobre e aprende habilidades, identifica o que gosta e o que não daquela situação; quando você entrega resultados, percebe



o quanto aquilo realmente te motiva e ganha um nível de confiança; quando você conhece histórias de outras pessoas, se abrem novas realidades e caminhos. Autoconhecimento é um processo inacabável, que pode partir de uma experiência ou observação, seguida de uma reflexão sobre você mesmo em diferentes contextos e culminando em conclusões que te ajudam a guiar seu desenvolvimento e suas decisões. O resultado tende para uma vida mais alinhada a quem você é, logo, te trazendo mais felicidade e realização.

## **NA FACULDADE, NÃO SUBESTIME A SALA DE AULA, MAS TAMBÉM NÃO SE LIMITE A ELA**

No 1º ano de faculdade, me dediquei a leituras e às matérias. Aulas de antropologia, que muitos reclamam, era para mim uma formação humana e social, que até hoje reverberam em como lido com o ser humano e suas diferenças.

Do 2º ano em diante, me envolvi em projetos extra classe que abriram muito minha visão de mundo e leque de possibilidades, tentando ao máximo não deixar de lado as disciplinas.

Quando fui bolsista no PET (programa de educação tutorial do MEC), percebi que estar rodeada de gente inteligente e com alta criticidade me instigavam e me faziam uma pessoa melhor. Isso alimentou minha curiosidade intelectual e meu apetite por desafios.

No estágio em uma start up, vi o valor das pequenas organizações, com ambientes informais, de liberdade de expressão, cultura de alto nível de autonomia e responsabilidade pelo todo.

Na AIESEC, ampliei a minha visão para o mundo, e aprendi empatia na prática, passando por aceitação, respeito e compreensão de diferentes culturas, especificamente quando mergulhei na minha primeira viagem internacional, um intercâmbio para o interior da Rússia com estudantes de 5 nacionalidades diferentes, durante o inverno de  $-26^{\circ}\text{C}$ . Por 4 anos na AIESEC, aprendi e integrei comunicação à educação, liderança e gestão, ampliando muito meus horizontes profissionais. Conheci a potência de ONGs e negócios sociais e me vi engajada em uma rotina dinâmica, desenvolvendo milhares de voluntários e aprendendo a fazer gestão de metas ambiciosas.

## PRAGMATISMO PARA GERAR O RESULTADO QUE, DE FATO, IMPORTA

O aprendizado e o conhecimento alimentam a alma e o intelecto, mas só transformam quando geram ação e resultado. Capacidade de execução é o que te faz tornar um plano, uma realidade. É composta por diversas facetas, desde foco, planejamento, implementação, priorização, simplificação, gerenciamento de risco, lidar com o imprevisto, foco em solução para ultrapassar os obstáculos, processos e cronogramas bem definidos, foco em resultado para medir e acompanhar o sucesso e preocupação com qualidade.

## ENTREGAR COM AS PESSOAS, NÃO ATRAVÉS DAS PESSOAS

Nunca gostei de dizer “recursos humanos” nem que “liderança entrega resultados através de pessoas”. Recursos são meios de se obter algo, alguns se esgotam e outros se renovam, mas são limitados demais. Para mim,

---

escondem o potencial que existe por trás de “gente”, que não há limites. E potencial não só pode ser usado, mas explorado para ir além.

Com humildade, precisamos lembrar que a inteligência coletiva é muito maior do que a individual. E quando se acredita fielmente nisso, você passa a liderar times buscando extrair o melhor de cada pessoa, conectando os pontos entre elas, e não dando todas as respostas ou tomando decisões sozinha. Os times que melhor performam são aqueles que sentem que sua liderança está junto.

## TER EXCELÊNCIA COMO SEU DIFERENCIAL

Prezar pela excelência da sua entrega é fazer melhor e ir além do que é esperado e isso te traz um grande diferencial. Como líder, não há nada melhor do que receber um projeto e um resultado do seu time que superou as expectativas que você mesmo tinha sobre aquilo.

O cuidado para se ter é que excelência não é perfeição. Excelência é uma busca pela perfeição de forma pragmática, ou seja, prezar pela qualidade dentro dos recursos financeiros, de pessoas e de tempo que você tem disponível. É importante destacar isto porque o preciosismo é idealizado, contraproducente e, na maioria das vezes, não cabe na realidade dinâmica e de alta velocidade que vivemos hoje.

## EQUILÍBRIO DE VIDA?

Importante alertar que não sou exemplo de equilíbrio de vida. Nem sempre consegui equilibrar meu trabalho com minha saúde física, emocional e familiar. E isso é ainda mais latente quando seu trabalho é com propósito e faz parte da sua missão de vida.

Acredito menos em uma balança em que sua vida pessoal e profissional estão em perfeita harmonia, e mais em um equilíbrio dinâmico, como um malabarismo, em que tem fases que um fator da vida está sendo priorizado em detrimento de outro, e vai mudando com o tempo.

---

Seria hipócrita se eu dissesse que eu teria chegado a CEO do mesmo jeito se tivesse equilibrado mais minha vida. Sinceramente, eu acho que não. Também não conheço alguém que conseguiu sem esse esforço extra e sem ter aberto mão de algo. Talvez me faltem exemplos e eu me resguardo à minha posição humilde de que ainda preciso aprender a fazer de uma forma mais sustentável.

## PROPÓSITO MOVE MESMO, E MUITO.

Sempre tive desafios que me moveram. Diante deles, agi como dona, entreguei muito resultado com foco no objetivo e prezando pela excelência. Estive em constante aprendizado, adquiri novas competências, me adaptei a novos escopos, tive a humildade de reconhecer quando não sabia e determinação para desenvolver competências que não tinha.

Mas tudo isso só foi possível porque eu tinha uma energia gigante que vinha do meu propósito. Toda vez que eu via o impacto final do meu trabalho, me sentia ainda mais renovada para buscar fazer mais e melhor.

Me tornar CEO foi consequência, e não meta. É o meu propósito que me moveu e que vai continuar sendo a principal razão do meu trabalho.

\*\*\*





# CARTAS AOS JOVENS LIDERES



## **AUGUSTO JÚNIOR**

Diretor Executivo do Instituto Anga, Community Manager da Din4mo Ventures, professor convidado da Fundação Dom Cabral, Colunista e membro do Conselho editorial da Revista HSM.



**A** mudança que precisamos no mundo vai vir por meio da liderança. Acredito que se tivermos lideranças melhores teremos de fato um mundo melhor - lideranças movimentam organizações e as organizações moldam o sistema do mundo.

Se mudarmos a lógica de liderança atual, conseguiremos mudar as organizações que irão influenciar o sistema. Podemos adjetivar essa mudança de várias maneiras: lideranças sustentáveis, conscientes, servidoras, humanizadas, estadistas. A verdade é que precisamos de lideranças que pensem em resultados em três dimensões: cuidado das pessoas, impacto positivo e retorno financeiro.

Dito isso, o maior legado que uma liderança pode deixar é a formação de outras lideranças. Este foi o pensamento que nos levou a fazer a curadoria do texto que tem nas mãos.

Em 2020, um pouco antes de estourar as crises de Covid-19 no Brasil, tive o privilégio de conhecer pessoal-

mente Ricardo Voltolini. Eu já conhecia seus livros e um pouco do trabalho que vinha realizando em sua empresa Ideia Sustentável, mas, na tarde daquele dia, tive o privilégio de entender os valores, propósito e a paixão de Ricardo por ser um dos grandes disseminadores da pauta de Liderança Sustentável no país.

Ricardo tem um legado grandioso e fiquei encantado com sua trajetória nos últimos 24 anos estudando, ensinando e fomentando o tema no Brasil. Ele é um pensador pragmático, um grande estadista que pensa mais no ECO do que no EGO. Depois do encontro sabíamos que tínhamos que fazer algo. Ainda não sabíamos o que seria, mas existia o desejo de estarmos perto.

Alguns meses depois, surgiu a ideia que poderia de fato ajudar jovens que tinham o desejo de liderar uma organização! “Vamos convidar grandes lideranças do país para escreverem seus maiores aprendizados de liderança para a próxima geração”, pensamos juntos. Dessa forma, poderíamos acelerar o desenvolvimento desses jovens líderes.

Valores, competência, propósito e relevância. Esses foram os critérios que escolhemos como filtro para convidar as pessoas que você vai ler aqui. Sabemos que cada história trará aprendizados inspiradores para todas as lideranças que estão lendo esse material.

Este é o chamado.

Lidere. Faça a diferença! Use sua influência para fazer do mundo um lugar melhor.



---

## O QUE VOCÊ ACHOU DESTE CONTEÚDO?

*Avaliar temas como aplicabilidade, qualidade do texto, etc*

## O QUE VOCÊ ACHOU DO DESIGN?

*Avaliar temas como legibilidade, qualidade das imagens, etc*