

LÍDERES OCULTOS NA ORGANIZAÇÃO

Eles não são encontrados, são ativados

Redefinindo o problema: liderança não é escassez, é latência

A limitação dos programas atuais de identificação não está na falta de líderes, mas no modo de reconhecê-los. Ao tratar liderança como atributo raro, restrito a poucos perfis, as empresas introduzem um viés estrutural que limita o acesso ao desenvolvimento e reduz o aproveitamento do potencial disponível.

Nossa perspectiva parte de um princípio distinto: liderança é um fenômeno latente, distribuído e condicionado por contexto. Existem, sim, predisposições individuais com características naturais (base biológica e cognitiva) que favorecem capacidades como objetividade, pensamento crítico, regulação emocional e tomada de decisão sob ambiguidade. Esses elementos podem ser compreendidos à luz de estudos em diferenças individuais e traços identificados em *assessment*, que são amplamente explorados por instituições como *American Psychological Association*. No entanto, reduzir liderança a uma condição inata seria um atalho sujeito a equívocos. A leitura e experiência que temos demonstram que liderança emerge de cada um ao seu próprio estilo, combinado com a experiência e a convivência específicas de cada ambiente.

O mito da universalidade: liderança é contextual, não transferível

Muitas empresas assumem que um líder bem-sucedido em um contexto terá o mesmo desempenho em qualquer outro, o que nem sempre acontece. Essa premissa desconsidera um fator crítico: cada organização possui viés operacional próprio composto por cultura, ritmo decisório, estrutura de poder, tolerância ao risco e modelo de execução. Portanto, processos externos de contratação de profissionais para ocupar posições de liderança tendem a ser arriscados e aumentam a probabilidade de controvérsias, polêmicas e fatores que desmotivam o grupo presente e supostos pretendentes silenciosos.

Isso implica uma conclusão direta: **liderança genérica é rara. Existe liderança aderente.** Portanto, antes de buscar líderes, a organização precisa determinar qual o padrão de decisões que melhor se alinham com sua cultura, pessoas, autonomia, comunicação entre outros fatores.

O erro semântico que compromete estratégia de “caça-talentos”

A terminologia utilizada em gestão de pessoas não é neutra. Expressões como caça-talentos ou identificação de líderes carregam implicações culturais profundas. Elas criam percepção de exclusão, reduzem engajamento coletivo, estimulam competição improdutiva e geram vieses inconscientes nos avaliadores.

Além disso, reforçam uma lógica binária: **tem talento versus não tem talento.** Essa abordagem é incompatível com nossa experiência em Recursos Humanos. Programas baseados em exclusividade tendem a gerar curto prazo de performance e longo prazo de desengajamento.

De modelos excludentes para um sistema estruturado e contínuo

O valor não está em diagnósticos pontuais, mas na comparabilidade dos dados ao longo do tempo e na sua conversão em devolutivas técnicas, frequentes e acionáveis, conectando modos de ação a impacto e direcionando ajustes práticos. Em paralelo, a incorporação de fundamentos da psicologia analítica e da filosofia amplia a leitura sobre atitudes, modos de agir, decisão e ética, evitando a redução da liderança a um conjunto de técnicas. Estruturas abertas, com critérios claros e participação voluntária, elevam engajamento, reduzem distorções de percepção e ampliam a diversidade de estilos, sem comprometer o rigor. Redirecionar o sistema é o que permite que líderes, até então invisíveis, emergam com consistência e previsibilidade.

Proposta estruturada com ampla ativação na organização

A alternativa estratégica é substituir modelos excludentes por processos estruturados de ativação de potencial, acessíveis a todos os profissionais que desejam participar (ou que desejam conhecer o processo).

Definição do Estilo de liderança organizacional

- . Capacidades cognitivas (análise, síntese, julgamento)
- . Padrões comportamentais (influência, consistência, adaptabilidade)
- . Estilo de execução (ritmo, controle, delegação)

Implementação de processos contínuos de assessment

A utilização de avaliações estruturadas é condição sine qua non para reduzir subjetividade e aumentar precisão:

- . Avaliação Preditiva com destaque para os padrões naturais e situacionais
- . Análise de tomada de decisão, dinâmica sob pressão e pontos cegos
- . Quociente Emocional e Resiliência

Devolutivas estruturadas e ciclos de desenvolvimento

A devolutiva é o elemento que transforma avaliação em desenvolvimento:

- . Feedback técnico, sem julgamento pessoal e com viés de autodesenvolvimento
- . Conexão entre comportamento observado e impacto organizacional
- . Definição de ações práticas com métricas de acompanhamento – KPIs e Avaliação de Desempenho
- . Frequência mínima trimestral

Psicologia Analítica e Filosofia Conhecimento negligenciado e indispensável

Organizações que buscam maturidade em gestão de pessoas precisam ir além de modelos operacionais e incorporar camadas mais profundas de compreensão da natureza humana e históricos comportamentais.

I - A psicologia analítica, desenvolvida por Carl Gustav Jung, oferece contribuições relevantes para

- . Compreensão de padrões inconscientes
- . Identificação de arquétipos de comportamento
- . Dinâmicas de projeção e tomada de decisão

II - A filosofia, desde Aristóteles até Friedrich Nietzsche, contribui com reflexões sobre

- . Ética na liderança
- . Responsabilidade individual
- . Construção de sentido no trabalho
- . A aplicação prática no ambiente corporativo constrói alicerces que irão se destacar pela profundidade das discussões e foco em resultados, respeito mútuo e troca de conhecimento. A construção inicia com programas de formação, discussão de dilemas reais de liderança e desenvolvimento de consciência crítica, incluindo a adoção de leituras estruturadas sobre esses temas.

III - Engajamento organizacional: Ampliação de acesso com manutenção de critérios objetivos. Processos abertos, baseados em adesão voluntária e critérios claros, geram efeitos diretos, como

- . Aumento de engajamento
- . Redução de percepções de injustiça
- . Maior diversidade de estilos de liderança
- . Ampliação do fluxo interno de desenvolvimento de lideranças

Convertendo percepção em dados

Como estruturar a identificação de lideranças?

A abordagem parte de um princípio objetivo: identificar estilos de liderança e características individuais por meio de assessment é converter percepções em dados, reduzindo vieses e elevando a precisão das decisões em gestão de pessoas. A construção baseada em dados estatísticos captura padrões de preferência, permitindo leitura consistente sobre como o indivíduo tende a agir, decidir e se posicionar no ambiente organizacional. No entanto, o valor do assessment não está apenas no diagnóstico, mas na sua utilização responsável. *Os resultados refletem tendências, não determinismos, exigindo do profissional consciência e compromisso para alinhar comportamento, convivência e entrega aos indicadores apresentados.*

Nesse contexto, a devolutiva técnica torna-se etapa crítica do processo, pois é ela que traduz dados em entendimento aplicado, direciona ajustes práticos e sustenta a evolução consistente ao longo do tempo.

Não existe modelo de avaliação capaz de contemplar integralmente todas as variáveis envolvidas em processos de seleção, promoção ou desenvolvimento de lideranças. Toda decisão em gestão de pessoas carrega, inevitavelmente, um nível de incerteza. Diante disso, nosso posicionamento não é de busca por perfeição, mas de elevação da consciência decisória.

Acreditamos que o assessment deve servir como base para direcionamento, e não como mecanismo limitador. Profissionais que apresentam lacunas de aderência não devem ser automaticamente excluídos, mas compreendidos em sua capacidade de evolução. O autodesenvolvimento, quando sustentado por clareza diagnóstica e intencionalidade, permite que gaps comportamentais e cognitivos sejam progressivamente compensados, desde que exista esforço consistente e contexto favorável.

Nesse sentido, reforçamos um princípio crítico para a tomada de decisão organizacional: **é mais seguro decidir conhecendo as limitações e gerenciando seus impactos do que decidir sem compreendê-las.**

begroup assessment, 26 de agosto de 2025.

Referências:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership>

<https://www.apa.org/topics/personality>

<https://www.simplypsychology.org/carl-jung.html>

<https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-ethics/>

<https://www.begroupbr.com/begroup-assessments/funcoes-psiquicas-e-combinacoes/>