

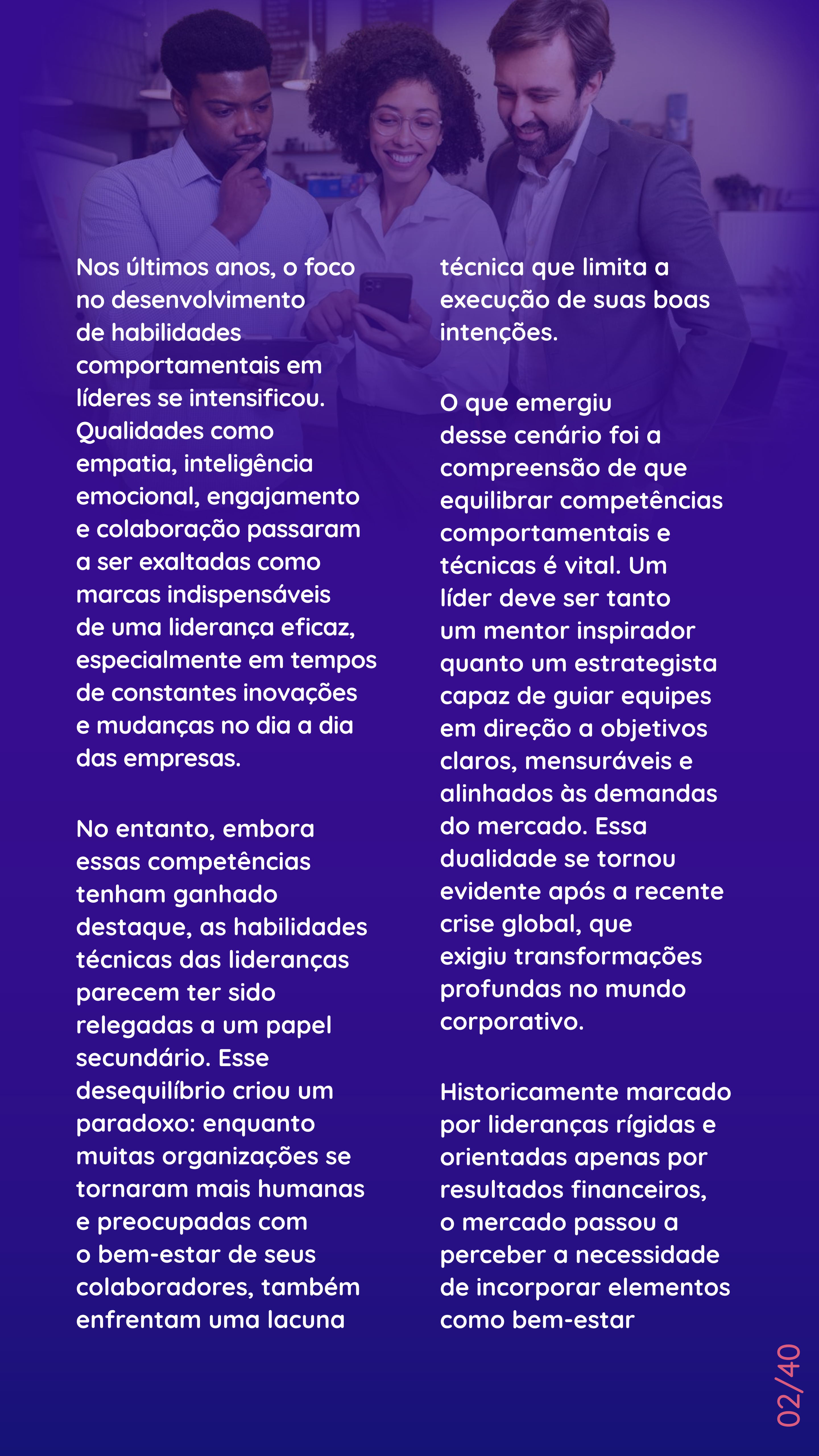
hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE

LEARNING
VILLAGE

 **singularity**
BRAZIL



10 Lições transformadoras de 2024 para líderes que querem moldar o futuro



Nos últimos anos, o foco no desenvolvimento de habilidades comportamentais em líderes se intensificou. Qualidades como empatia, inteligência emocional, engajamento e colaboração passaram a ser exaltadas como marcas indispensáveis de uma liderança eficaz, especialmente em tempos de constantes inovações e mudanças no dia a dia das empresas.

No entanto, embora essas competências tenham ganhado destaque, as habilidades técnicas das lideranças parecem ter sido relegadas a um papel secundário. Esse desequilíbrio criou um paradoxo: enquanto muitas organizações se tornaram mais humanas e preocupadas com o bem-estar de seus colaboradores, também enfrentam uma lacuna

técnica que limita a execução de suas boas intenções.

O que emergiu desse cenário foi a compreensão de que equilibrar competências comportamentais e técnicas é vital. Um líder deve ser tanto um mentor inspirador quanto um estrategista capaz de guiar equipes em direção a objetivos claros, mensuráveis e alinhados às demandas do mercado. Essa dualidade se tornou evidente após a recente crise global, que exigiu transformações profundas no mundo corporativo.

Historicamente marcado por lideranças rígidas e orientadas apenas por resultados financeiros, o mercado passou a perceber a necessidade de incorporar elementos como bem-estar

emocional, cultura organizacional positiva e uma liderança baseada em valores humanos. Essa evolução foi acelerada pelo avanço dos estudos sobre inteligência emocional e pelo aumento da demanda de gerações mais jovens, que buscam líderes empáticos, flexíveis e respeitosos.

Entretanto, veio a ascensão da Inteligência Artificial (IA). As expectativas de produtividade não diminuíram — pelo contrário, cresceram. Nesse contexto, a IA promete revolucionar processos e desafia as lideranças a combinar habilidades comportamentais com uma sólida compreensão técnica. Ferramentas de IA não substituem o papel humano; elas o ampliam, exigindo líderes capacitados para interpretar dados, tomar decisões estratégicas e alavancar essas inovações de forma ética e eficiente.

Isso já está acontecendo enquanto você lê este e-book. Em uma pesquisa realizada em maio de 2024, pela Walton Foundation, com 1003 professores, 1001 estudantes de Educação Básica, 1003 estudantes universitários e 1000 responsáveis, todos estadunidenses, destacou-se:

- I. Todos os públicos pesquisados tiveram um aumento no uso de AI Gen (no período de um ano);
- II. Todos os públicos pesquisados apresentam uma atitude positiva perante o uso geral de IA;
- III. A maioria dos professores, alunos e responsáveis pensa que as instituições (no caso, escolas) não estão fazendo o suficiente para integrar IA Gen;

- IV. A ausência de políticas escolares acarreta um uso desautorizado, em vez de diretrizes coerentes que incentivem o uso.

Este cenário não é diferente do meio corporativo, como foi percebido neste ano. 44% das empresas já enfrentam impactos indesejados com IA, enquanto a maioria (65%) já está utilizando a IA Generativa, mas poucas delas (5%) atribuem lucros significativos a esta tecnologia exponencial.

Ainda consideramos a IA como uma ‘brincadeira cara’, em todos os sentidos da palavra, pois requer investimentos, pesquisa, desenvolvimento, entrega, inovação, engajamento e colaboração estratégica. Isso não tem sido feito com planejamento e estratégia, mas sim, de forma massiva, por experimentação.

Por isso, a cultura de liderança precisa passar por transformações, pois é uma necessidade natural de dar conta das mudanças constantes.

Em 2025, mais do que nunca, será indispensável investir em upskilling (atualização de competências) e reskilling (requalificação). O letramento em IA emerge como essencial, não se tratando apenas de compreender os modelos de linguagem, mas também de perceber assertivamente onde essas oportunidades podem ser aproveitadas. Além disso, é importante entender como os desafios se beneficiam disso e saber quando não utilizá-las – pois as necessidades reais ainda podem ser resolvidas sem o uso técnico dessa tecnologia. Não se trata apenas de aprender sobre tecnologia, mas de desenvolver uma mentalidade aberta, resiliente e adaptável às transformações que virão.

Para apoiar você, líder que está nesse processo, a HSM e seus consultores criaram este e-book, projetado para ser mais do que um material de leitura: um guia prático para navegar por 2025 com confiança. Aqui, você encontrará insights sobre como equilibrar o humano e o técnico, além de estratégias para preparar sua equipe para um futuro marcado pela colaboração entre pessoas e máquinas.

Por fim, lembre-se: o aprendizado contínuo é mais do que adquirir conhecimentos técnicos; é sobre moldar nossas perspectivas, fortalecer nossa maleabilidade e construir resiliência

para enfrentar o desconhecido. Este e-book foi pensado para ser seu aliado e te fornecer 10 dicas para o ano de 2025.

Guarde-o no seu próprio contato do WhatsApp ou em uma forma mais fácil para sempre consultá-lo, como um “livro de cabeceira”, totalmente responsivo e acessível, para visitar sempre que precisar de apoio.

Prepare-se. O futuro exige líderes que unam o melhor do humano e do tecnológico.

Aproveite e boa leitura!





Alexandre Pellaes

(Consultor HSM)



Alexandre Waclawosky

(Consultor HSM)



Angelina Bergjowicz

(Consultora HSM)



Cecília Seabra

(Consultora HSM)



Cláudia Cavallini

(Consultora HSM)



Denise Salvado

(Consultora HSM)



Érika Mattos

(Consultora HSM)



George Stein

(Consultor HSM)



Ivnes Garrido

(Consultor HSM)



Marcelo Nobre

(Consultor HSM)



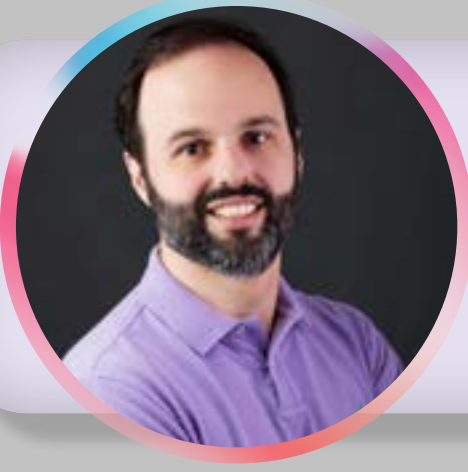
Marcos Bedendo

(Consultor HSM)



Reinaldo Nogueira

(Consultor HSM)



Roberto Mosquera

(Consultor HSM)



Thierry Marcondes

(Consultor HSM)



Valter Bahia Filho

(Consultor HSM)

01

O crescimento da consciência do papel da liderança

como fomentador de mudança positiva foi claro em 2024

Ficou evidente a distinção entre líderes comprometidos com a empresa e aqueles que estão mais focados em questões externas à sua gestão. Grupos desconectados dos propósitos e compromissos da governança foram expostos este ano, o que foi positivo para que as organizações compreendam o papel

crucial dos líderes na construção de uma nova estrutura, tanto subjetiva quanto prática, da produtividade.

Por isso, o papel do líder cresceu além de suas responsabilidades, e cada vez mais precisamos cuidar das pessoas que estão ativamente envolvidas nesta área da gestão.

O controle e a necessidade de dar conta de tudo são aspectos que estamos abandonando, embora ainda haja resistência a isso. Hoje, os líderes estão buscando um caminho interessante, que tem se mostrado valioso: a construção de autonomia para que os talentos floresçam.

“

“Em 2024, houve uma mudança nos vínculos de autonomia entre líderes e liderados, e acredito que isso deve se manter em 2025. As lideranças estão aprendendo a oferecer mais autonomia para as pessoas. Isso é uma demanda muito clara, muito evidente. Não podemos confundir com independência, afinal, as pessoas não são independentes no mundo do trabalho. Somos todos interdependentes no mundo do trabalho, mas sem dúvida a liderança tem o desafio de oferecer uma experiência que proporcione mais autonomia para as pessoas. A autonomia resultará, claro, em mais flexibilidade e reduzirá a impressão ou ilusão de controle, algo que normalmente causa medo nas lideranças.”

”



Alexandre Pellaes
(Consultor HSM)

Então, o movimento para 2025 é conseguir aumentar o nível de autonomia percebido pelas pessoas e formalizar estas atribuições. Cada vez mais estes caminhos vão permitir inovação, melhor engajamento, criação de uma cultura com valores que consigam dar conta da diversidade e sustentabilidade. Autonomia parece ser chave para isso, mas é necessário que todos estejam na mesma página.

“

“Nós temos contratos sociais em todas as nossas relações da nossa vida. No trabalho é uma delas. A gente precisa, já que vai dar mais autonomia olhando para frente, e eu preciso traduzir esses acordos em contratos sociais. Ou seja, tem que formalizar. Tem que formalizar as expectativas, o que

é esperado, como é esperado, quais são os limites dessa autonomia. Além disso, precisa ser entendido quando deve haver consulta, quando não deve haver consulta, o que a pessoa deve entregar, quais são os prazos, quais são as formas de avaliação, quais são as contrapartidas, ou seja, é uma renegociação mesmo dos parâmetros que regem aquela

”



Alexandre Pellaes
(Consultor HSM)

contratação, né, aquele vínculo, aquele papel.”

Para o próximo ano, a tentativa é deixar de lado processos que, intuitivamente, eram dados como certos. Os papéis podem variar e precisam de determinações práticas. Não se trata de controles específicos, como ocorria antes, mas de alinhamentos necessários para que nenhuma expectativa se torne uma surpresa indesejada.

Precisamos achar um equilíbrio no meio desses extremos, para que possamos negociar os parâmetros e dar alternativas para que as pessoas possam pedir ajuda. Afinal, autonomia também não é abandono.

02

Não há mais tempo para experimentações e tentativas de agendas ESG e sustentáveis: a vigilância é constante e por todos!

Embora houvesse uma percepção inicial de declínio nos esforços de diversidade e ESG (Environmental, Social, and Governance), a realidade revelou um movimento de ressignificação. Empresas e instituições passaram a repensar suas estratégias, buscando impacto real e inclusivo.

Se sua gestão ainda não é inclusiva, se seu negócio não é resiliente

e se sua empresa não constrói legado, é importante ter isso em mente e pode até se tornar um cenário positivo. Não porque isso seja algo positivo, mas porque você já entendeu suas limitações e quais são os passos que deve tomar.

“

“Se deixarmos o ‘talk’ de lado e focarmos no ‘walk’, preferencialmente em uma direção que exija a ampliação das forças institucionais para o amadurecimento das dimensões de regulação, infraestrutura, bem-estar social e segurança.”

”



Cecília Seabra
(Consultora HSM)

Diversas empresas estão sofrendo com estes pontos, principalmente pelas novas movimentações dos colaboradores em se ajudarem. Diversas planilhas de dicas e espaços de trabalho, que são julgados pelos trabalhadores, continuam circulando.

Por isso, cada vez mais a perspectiva ESG voltará para diferenciar locais saudáveis, éticos e colaborativos de organizações que não ajudam na construção social de bem-estar.



03

As lideranças letradas em ESG serão procuradas para dar conta dos desafios atuais

2024 foi o ano mais quente registrado na história. Por conta das constantes sensações de insegurança diante das guerras e desastres climáticos, catalizados pelas ações humanas, percebemos que cada vez mais garantir a sustentabilidade das pessoas é também garantir saúde mental para elas dentro do ecossistema planetário.

O etarismo também foi um tema marcante em 2024, com julgamentos sobre a funcionalidade de líderes como Joe Biden e a busca

pela imortalidade por bilionários. Empresas lançaram produtos pensando em acessibilidade, como a Havaianas com sua sandália para a Paralimpíada e o Boticário com adaptadores para rímel e pincéis ergonômicos, que servem muito para pessoas mais idosas.

O público esteve presente validando estes e outros diversos momentos, mostrando que a experimentação acabou. O não-saber não tem mais espaço nas tentativas e qualquer olhar irresponsável será convertido em tentativa de greenwashing pela opinião pública. Por isso, em 2025, a cautela precisa ser acompanhada de responsabilidade, muito aprendizado e curadoria, principalmente a partir de quais fontes de informação estão sendo usadas.

Tecnologias estão chegando para nos auxiliar nas produções, e não se tornarem fontes de responsabilização ou sequer agentes responsáveis pelas ações tomadas por uma empresa. O uso de GenAI é total responsabilidade das organizações e é um cuidado que as lideranças vão precisar tomar. Estamos entrando em uma era onde será indispensável alinhar inovação com impacto positivo e sustentável.



“Em 2025, veremos muitas mudanças culturais significativas, com o letramento se tornando cada vez mais essencial. À medida que a inteligência artificial (IA) continua a se desenvolver, é crucial que saibamos reconhecer nossos próprios vieses e trabalhar internamente para superá-los. O letramento em 2025 será duplo: teremos que entender tanto a

tecnologia quanto os impactos culturais de seu uso. Um exemplo é a palavra “vira-lata”. Para alguns, ela pode remeter a uma mulher sexualizada e preta, enquanto para outros, pode significar um cachorro sem raça definida. É hora de ressignificar muitas palavras e conceitos que usamos.”



Cecília Seabra
(Consultora HSM)

04

Os caminhos humanizados que as transformações culturais estão pedindo

A humanização da gestão é uma necessidade que se intensifica especialmente a partir do aumento da complexidade do mundo em que vivemos. Hoje, as relações de causa e efeito são difíceis de serem identificadas e as mudanças são rápidas e constantes. Portanto, precisamos ser extremamente flexíveis e adaptáveis em nossas estratégias. Isso não significa não ter metas e objetivos claros, mas apenas que a forma de atingir esses objetivos provavelmente irá variar muito ao longo do

tempo.

Em um mundo complexo, as influências são mais intensas e provenientes de múltiplos stakeholders, e o processo de gestão deve ser mais permeável às influências externas. A empresa deve ser capaz de conviver harmonicamente com o seu ambiente e mudar de acordo com as suas demandas.

As empresas devem entender o papel que elas devem ter no seu ecossistema. Isso pode ser feito por tipos específicos de pesquisa de mercado, como os modelos Delphi, que indicam para a empresa o que os seus principais stakeholders esperam dela.

A partir desse conhecimento, é necessário refletir sobre

a essência e o propósito da empresa, e o papel que ela tem, ou deveria ter, na sua comunidade. A ideia aqui é montar estratégias para que o ecossistema perceba a empresa como um membro valioso da comunidade. Se for percebida assim, ela começa a receber vantagens. Fornecedores dedicam mais recursos. Colaboradores se tornam mais engajados. A sociedade se envolve com suas iniciativas. Investidores se sentem mais seguros em continuar a investir e o custo de capital cai. Portanto, a gestão do futuro é tentar tornar o ecossistema atraente.

Mas a interdependência deve gerar vantagens mútuas. Ou seja, todos devem extrair valor das relações: fornecedores, distribuidores, clientes, consumidores, colaboradores, acionistas

e a sociedade como um todo. Portanto, a estratégia não é mais decidida de forma unilateral, pois, para que ela se concretize, é preciso convencer outros a participarem

“

junto. São necessários planos mais flexíveis, mais adaptáveis, mais emergentes.

“O objetivo final está presente, mas como uma direção e sentido. O caminho é traçado levando em conta a perspectiva de todos os stakeholders, e as ações são orientadas pela essência das organizações e transmitidas pelos comportamentos e atitudes executados no dia a dia – o que podemos chamar de cultura.”

”



Marcos Bedendo
(Consultor HSM)

05

A sustentabilidade começa “dentro de casa”

Dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) apontam o Brasil como o país com o maior número de pessoas com transtornos de ansiedade do mundo, cerca de 9,3% da população. Além disso, a questão da saúde mental no trabalho vem ganhando ainda mais relevância no contexto pós-pandemia de covid-19.

Questões como o assédio moral e sexual no ambiente de trabalho continuam sendo um problema grave, afetando a saúde mental de milhares de trabalhadores. Veja que a OMS define saúde como

“

“Um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afecções e enfermidades”.

”

Cerca de um em cada oito pessoas no mundo vive com transtorno mental. A depressão é uma das principais causas de incapacidade em todo mundo, afetando aproximadamente 280 milhões de pessoas. Os transtornos de ansiedade afetam cerca de 301 milhões de pessoas. Globalmente, o estigma e a discriminação contra pessoas com transtornos mentais são comuns e podem impedir que elas busquem ajuda.

Nesse sentido, ainda significa que os dados que nós temos ainda não refletem a totalidade.

Afinal, as pessoas podem esconder suas questões mentais, por se sentirem desprivilegiadas e sofrerem preconceitos.

Então, enquanto nós estamos ressaltando que este é um problema decorrente da construção produtiva inconsequente, há o paradoxo disso não ser entendido e tornar-se uma problemática dos colaboradores e até das próprias empresas em diversos âmbitos.



“A economia global perde cerca de 1 trilhão de reais por ano em produtividade por conta disso. Após a pandemia da covid-19, os níveis de estresse e ansiedade aumentaram em todo mundo, exacerbando os problemas de saúde mental. Alguns dados da OMS e de um estudo recente de Harvard



mostram que 96% dos líderes entrevistados se sentem estressados e 33% cronicamente esgotados.”



Cláudia Cavallini
(Consultora HSM)

O fato é que avançamos em 2024. A saúde mental no ambiente de trabalho deixou de ser um tema opcional para se tornar um imperativo legal. A recente atualização da NR-01, em especial do Capítulo 1.5 sobre o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), demanda uma abordagem mais integrada na gestão de riscos, onde a saúde mental recebe o mesmo nível de atenção que outros riscos ocupacionais.

A nova norma passa a exigir que as empresas identifiquem e gerenciem os riscos psicossociais, ou seja, aqueles fatores que podem afetar a saúde mental dos trabalhadores. Essa mudança reflete a crescente compreensão da importância da gestão do estresse para a produtividade, o engajamento e a retenção de talentos, além do bem-estar psicológico. Com a inclusão dos riscos

psicossociais no PGR, as empresas precisam ficar mais atentas a fatores como ambiente tóxico, estresse e assédio, entre outros, que possam impactar a saúde dos trabalhadores. A entrada em vigor está prevista para ocorrer nove meses após sua publicação, em maio de 2025.



“Entender que, como a saúde mental dos trabalhadores é influenciada por diversos fatores, as empresas podem desde já começar a adotar algumas estratégias preventivas para construir ambientes que favoreçam a construção do bem-estar, como uma cultura organizacional de segurança psicológica. Mas é importante frisar que desenvolver a segurança psicológica nas organizações não é algo que acontece de forma natural. E quando a liderança não

sabe como construir um ambiente de trabalho seguro psicologicamente, existe um maior risco de impactar tanto a saúde mental dos trabalhadores quanto os resultados de negócio.”



Valter Bahia Filho
(Consultor HSM)

Para garantir um ambiente seguro psicologicamente, aqui vão quatro aspectos para orientá-los:

- 1. A segurança em se expressar:**
Para isso, uma estratégia eficaz é estimular a comunicação assertiva entre todos os níveis da organização, assim, as pessoas se sentem seguras para ter voz, compartilhar ideias e expor opiniões sem

medo de serem julgadas ou punidas. Ou seja, líderes que demonstram empatia, transparência e apoio criam um ambiente seguro para que os colaboradores possam se expressar

francamente.

- 2. A segurança em interagir:**
A estratégia aqui é oferecer treinamentos sobre temas como feedback, gestão de conflitos, inteligência emocional e comunicação empática. Essas são estratégias que podem contribuir para a construção de relações interpessoais mais saudáveis e colaborativas.

3. A segurança em aprender:

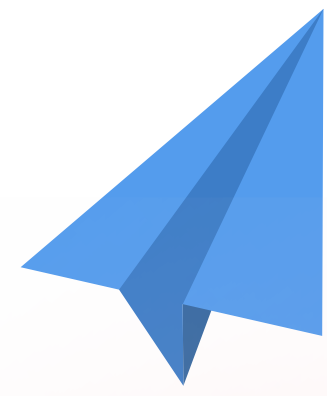
Para isso, é fundamental adotar ações que incentivem a aquisição contínua de novos conhecimentos, reconheçam as contribuições dos colaboradores e estimulem a busca por inovações, bem como a disposição para assumir riscos calculados. Resignificar o erro como uma oportunidade de aprendizado também é crucial para fomentar a aprendizagem.

4. A segurança em pertencer:

Vale lembrar que o senso de pertencimento é uma das necessidades universais dos seres humanos. Promover ações que valorizem a diversidade e a equidade, e que ajudem os colaboradores a conciliarem, por exemplo, as demandas do trabalho com a vida pessoal demonstra cuidado e respeito pelo bem-estar de todos(as). Essas são algumas estratégias que podem fortalecer o sentimento de valorização e o senso de pertencimento.



O caminho para também equilibrar as tensões passa por humanidade, autenticidade e honestidade, possíveis de sintetizar em gestão participativa e respeito, e por mais diversidade na construção das relações e interações com vistas aos campos de autonomia possíveis entre as regras complexas e diferentes que existem.



Cada vez mais, espera-se conhecer visões de futuro, o que facilita a contextualização das mudanças constantes, amplia a sensação de segurança e, conseqüentemente, o bem-estar das pessoas. Da mesma forma, que caminhemos na direção de que tarefas e desafios simples sejam delegados à tecnologia e a inteligência artificial, ao tempo que a complexidade seja a proposição de valor das pessoas — desde que haja suporte de educação, institucionalidade e desenvolvimento para tanto.

06

Hora seguirmos com a transição das estratégias

Em plena ‘Era do Conhecimento’, com tecnologias e recursos abundantes, seguimos praticando estratégias e táticas criadas para sobrevivermos em um mundo de escassez, onde a produção e o consumo em massa eram a norma.

Ao longo desse ano, lideranças estreladas mostraram sobre ativar a colaboração, mas demandando a volta aos escritórios, numa clara insegurança pela falta de controle e necessidade por extrair o máximo das pessoas (nem que esse máximo não tenha o mínimo de qualidade).

“

“Ver um colaborador(a) na praia ainda gera uma insegurança paleolítica, ainda que essa pessoa entregue até mais do que se espera. Seguimos contratando por currículos e experiências que já caducaram, formando mini feudos de poder e insegurança dentro das empresas. Afinal, se fui contratado pelos meus feitos, preciso ostentar um ego proporcional. Como somos seres de costumes, nada melhor que mais um final de ano, para provocar um pause, respire, pense e corrija a rota”

”



Alexandre Pellaes
(Consultor HSM)

Para fechar, Wacla, como é carinhosamente conhecido, trouxe 3 provocações para você, liderança, considerar e acionar em 2025:

- I. **Pare! Simplesmente pare de terceirizar a responsabilidade da mudança.** Vamos organizar um dicionário de desculpas corporativas anti-progresso? Você ainda não cansou de culpar ou ouvir que a culpa pelo não progresso é da cultura da empresa (como se não fizéssemos parte dela), dos processos (que nós mesmos escrevemos e seguimos validando), da liderança, do mercado, da economia.... Está mais que na hora de assumirmos o protagonismo. Toda e qualquer transformação (pequena ou grande) começou e começa com o 1º passo, logo o que EU posso fazer diferente, para gerar a diferença?

- II. **Contrate e faça uma gestão pelas habilidades e fortalezas.** Em um mundo dinâmico, estabelecer descrições de funções herméticas, soa até ingênuo, logo por que seguimos com essa prática? Avalie sua equipe ou empresa, a partir das habilidades existentes e as necessárias e as contrate ou acesse em formatos diversos. Um ótimo exemplo é a NASA, que desde 2011 acessa talentos, através de contratação full-time, sob demanda (full ou part time), terceirizados e temporários. Eles entenderam (há mais de 10 anos) que a mágica está em acessar os melhores

talentos, independente do regime de contratação e não necessariamente ter todos eles sob o mesmo teto (até porque seria inviável). Se precisam resolver um desafio simples e pontual, como criar um alimento novo, por que criar uma estrutura interna, se podem acessar especialistas? Criar uma estrutura mais leve e adaptável a diferentes desafios será chave.

III. Promova e incentive a colaboração e ganhe a Diversidade como bônus.

Seguimos aplicando uma política de cotas, como estratégia para convencer ou vencer o sistema (formado por nós mesmos) com pouco sucesso. Ver pessoas com deficiência (PCD) ocupando os mesmos cargos por anos, por melhor que sejam intelectualmente ou os programas de inclusão que ganham as capas das revistas e desaparecem no vazio já não dá mais. Que tal acolher uma visão, na qual vários olhares descrevem algo melhor, do que um ou poucos? É muito pretensioso, acreditar que o olhar de uma pessoa terá a capacidade de observar algo, além da sua vivência, experiência e conhecimento. Ao dar espaço para à neurodiversidade, iremos acolher a todas de forma muito mais natural.

07

Mas,
e se a tendência é
**a volta para o
escritório?**

Segundo a McKinsey & Company, 90% das empresas brasileiras aderiram ao modelo híbrido, permanecendo como um modelo amplamente adotado pelas empresas.

Há empresas que seguem avançando firme na flexibilização do trabalho para seus colaboradores, como o Zoom, que decidiram que colaboradores que moram perto do escritório precisam ir ao local ao mínimo 2 vezes por semana, dentre outras práticas organizacionais que adotaram frequência de 3 ou 4 vezes por semana.

Afinal, o trabalho flexível se tornando não apenas uma necessidade, mas uma preferência para muitos colaboradores.

Empresas reconhecidas no GPTW (Great Place to Work) evidenciam a consolidação do modelo híbrido adotado por 81% das campeãs deste ano.

Sob o aspecto positivo dessa flexibilidade, dentre vários benefícios, aponta-se maior atratividade e retenção de talentos, mais qualidade de vida e equilíbrio, maior nível de engajamento e produtividade.

As empresas que já iniciaram estas convocações para o retorno ao presencial estão trazendo um grande incômodo para os colaboradores das empresas que seguem nesta direção. Afinal

eles já vivenciaram as delícias do trabalho flexível durante um longo período. E este incômodo está sendo traduzido em resistência a este retorno ao escritório, desvendando uma realidade complexa que envolve fatores emocionais, práticos e culturais.

Os maiores incômodos que tem sido relatados incluem deslocamentos longos e custosos, dificuldade em equilibrar vida pessoal e profissional, e também em continuar a experimentar uma autonomia que aumentava sua produtividade e satisfação. E ainda, talvez a mais evidente, a de não enxergarem valor na ida para o escritório no formato presencial.

“

“Por que ir ao escritório se o que faço lá, eu faço à distância?”

”

“

“Esses fatores aumentaram os índices de insatisfação e, em alguns casos, elevaram a rotatividade, especialmente em setores onde a retenção de talentos já era um desafio. Para muitos, o retorno ao escritório representa não só uma perda dessa autonomia, mas também uma volta ao modelo rígido e tradicional, que se mostrou uma limitação desnecessária. Enfim os colaboradores frequentemente apontam a decisão do retorno aos escritórios como uma regressão em relação aos avanços conquistados no período de trabalho remoto e híbrido.”

”



Denise Salvado
(Consultora HSM)

Ter o olhar apenas focado no Espaço de Trabalho (Work Space), não é o suficiente para engajar colaboradores de volta ao escritório. O desafio chega quando se faz necessário ter um olhar também para a Experiência no Trabalho (Work Experience). Urge a criação de uma rotina, onde as atividades precisam ser planejadas para que permitam a colaboração intencional. É necessário também o desenvolvimento das lideranças com um novo olhar para o

trabalho e por isso novos comportamentos focados em um papel de agentes influenciadores da cultura colaborativa com troca carregada de energia e de linguagem corporal.

Não vai adiantar termos as mesmas estratégias de liderança em condições de trabalho diferentes. Talentos se perdem por lideranças que não os compreendem e cada vez mais isso será uma habilidade notória para novos regimes de trabalho.



08

O ano do desconforto criativo dá **espaço para um futuro em que teremos que nos reconectar**

Entre os maiores legados de 2024 está a consciência de que a tecnologia, por si só, não resolve problemas. Ela é apenas uma ferramenta bastante poderosa, que amplifica as possibilidades humanas de criarmos coisas que jamais imaginamos, de melhorar significativamente nossa produtividade e eficiência. **As empresas que prosperaram foram aquelas que uniram inovação**

tecnológica com uma cultura organizacional humanizada, e que souberam desenvolver as habilidades humanas, para que pudessem ter melhoria de performance com uso de novas tecnologias.

A ideia de “IA com propósito” ganhou força, mostrando que o equilíbrio entre performance e valores é essencial para sustentar o impacto positivo no longo prazo.



“Olhando para 2025, alguns desafios são inevitáveis. A regulação de IA está apenas começando, e é fundamental, para encontrarmos um caminho saudável

entre a criatividade e a produtividade, e as decisões que tomarmos

”



Marcelo Nobre
(Consultor HSM)

agora moldarão o futuro da inovação.”

O mercado precisará lidar com a consolidação de plataformas tecnológicas globais enquanto busca preservar soberania e autenticidade local. Além disso, a competição por talentos qualificados será ainda mais intensa, exigindo que organizações invistam pesado em aprendizado contínuo e reskilling, com um grande foco tanto em letramento digital, tecnológico e inteligência artificial, quanto nas habilidades que precisaremos desenvolver para esse novo contexto.

A gestão precisará abraçar de vez o conceito de “híbrido humano-tecnológico” [🔗](#), onde habilidades como empatia, criatividade, pensamento crítico, capacidade de fazer boas perguntas e visão estratégica se complementam com ferramentas tecnológicas. A inteligência artificial generativa continuará evoluindo, mas com um foco maior em integração ética e contextual, e na melhoria da qualidade de suas entregas.

Modelos menores, mais rápidos e baratos, e com a compreensão de contextos culturais e linguísticos de cada região, é algo que veremos começar a surgir com mais foco das grandes empresas do setor.

Outra tendência é o fortalecimento de ecossistemas colaborativos. Empresas de diferentes setores

se unirão para resolver desafios complexos, como mudanças climáticas, desigualdades sociais e inclusão digital. O avanço em “inteligência de ecossistemas” exigirá que gestores naveguem não apenas nas fronteiras de suas organizações, mas também nas interconexões entre elas. Não é mais sobre eu contra você, mas sobre nós dois contra o problema!



“Como responder às perguntas de negócio, em um mercado altamente volátil e que requer pensamento crítico, é o tipo de mais intensa provocação que se pode fazer à Inteligência Humana.”



Reinaldo Nogueira
(Consultor HSM)

2025 nos trará uma oportunidade única: não apenas usarmos a tecnologia para sermos mais eficientes, mas para consolidarmos o uso de um jeito que permita que sejamos mais humanos entre si. O verdadeiro progresso virá de gestores que entendem que, no centro de tudo, ainda está a nossa capacidade de sonhar, criar e transformar, e que lá estão as pessoas, amplificadas pelas tecnologias, e não o inverso.

Para confirmar esse rumo em 2025, precisamos de uma revisão profunda nos modelos de desenvolvimento de líderes. Não se trata de escolher entre técnica ou comportamento, mas de construir um modelo de liderança híbrido que una ambos os aspectos de forma orgânica. O líder do futuro não pode ser apenas “o que motiva”, mas também “o que entende”.

É essencial que os programas de desenvolvimento priorizem um equilíbrio entre as duas áreas, integrando competências técnicas e comportamentais. A tendência é que surjam modelos de formação mais integrados e pragmáticos, que combinem workshops sobre habilidades interpessoais com treinamentos práticos em inovação, tecnologia e processos específicos da indústria.

Além disso, as empresas deverão revisar os seus critérios de avaliação. Em vez de medir o sucesso dos líderes apenas pela capacidade de envolver as pessoas ou pela empatia, também deve avaliar a capacidade desses líderes de impactar o negócio com decisões embasadas técnicas.

“

“O caminho promissor é a formação de perfis híbridos na liderança, onde o técnico é tão valorizado quanto ao comportamento. Esses líderes têm a capacidade de transitar entre o entendimento profundo dos desafios operacionais e a conexão com as pessoas, o que lhes permite liderar com mais eficácia em cenários de incerteza. Essa visão mais completa da liderança trará uma gestão mais dinâmica, capaz de se adaptar rapidamente e de promover uma cultura organizacional sólida.”

”



Roberto Mosquera
(Consultor HSM)

09

A educação já está passando por um processo de mudança

e que vai impactar o mundo dos negócios

As instituições de ensino, com o core business voltado para o ensino e aprendizagem, se deparam com uma necessidade crítica de adaptação frente às transformações provindas da IA. Tradicionalmente, o processo de aprendizagem se baseia

em conhecimentos pré-existentes, disponibilizados em livros, plataformas digitais e transmitidos por professores. A IA Generativa, no entanto, introduz mudanças significativas nesse processo. Quatro a serem destacadas são:

- 1. Surgimento de tipos de materiais e métodos de ensino.** Com a possibilidade de consolidar informações disponíveis de diversas formas a IAGen tem o potencial de gerar materiais de estudo, atividades didáticas, análises, simulações e

casos que podem revolucionar a maneira pela qual as instituições de ensino oferecem seus cursos.

- 2. Necessidade de diretrizes de uso**, tanto para evitar o plágio e atividades ilícitas, quanto para potencializar a aprendizagem, com professores utilizando IA Gen para novos modelos de atividades de ensino.

- 3. Necessidade de formação docente para os itens anteriores.** A implantação de diretrizes para uso e principalmente a possibilidade de novas maneiras de ensino só irão se concretizar com a formação docente.

- 4. Demanda por mudanças curriculares**, com redefinição de objetivos de aprendizagem e tópicos a serem incluídos nos cursos. Agora com a IA Gen, muitas das competências exigidas em profissões, e que faziam parte de programas de cursos superiores, por exemplo, agora podem e estão sendo combinadas ou substituídas por aplicativos de IA Gen. A pergunta crucial é quais competências queremos continuar desenvolvendo em nossos alunos e quais iremos “terceirizar” para aplicativos de IA Generativa.

Se, por um lado, a inércia na transformação organizacional parece ser tensionada pelo uso cada vez maior (e talvez inadequado) por parte dos alunos. Por outro lado, existem exemplos

bem-sucedidos de transformação em curso. Exige, na verdade, um certo comprometimento da liderança em novos desenhos e processos institucionais:

1. **Efetivação de um processo de inovação educacional**, com a participação de um time diverso de docentes e colaboradores no Grupo de Inovação em Inteligência Artificial Educacional;
2. **Mentoria com acompanhamento e assessoria técnica** para um processo de desenvolvimento baseado em desafios (CBL – Challenge Based Learning);



“Acredito que cada vez mais a integração da IAGen em instituições de ensino será uma questão estratégica e de sobrevivência. Creio que a partir de 2026 a oferta coerente de cursos das mais diversas áreas que tem IAGen integrada será um fator diferenciador para

faculdades e escolas e estimo que até 2030, mais do que um fator diferenciador, será um atributo de qualidade que as instituições não poderão dispensar. Quanto antes começar a trilhar a jornada, melhor será!”



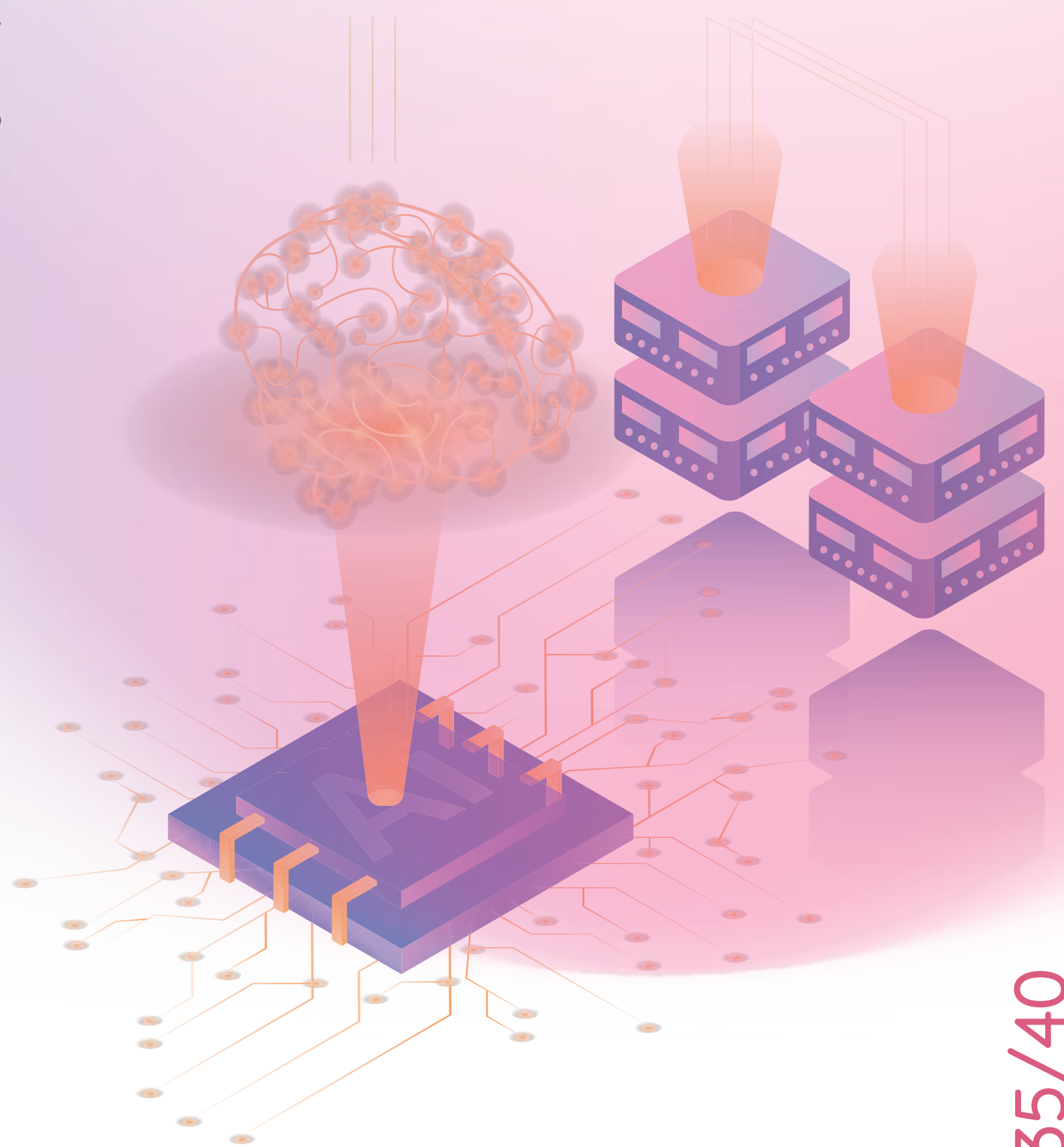
George Stein
(Consultor HSM)

É notável que a IA Generativa oferece às instituições de ensino. Entender este aspecto é compreender que essa tecnologia pode chegar às organizações em breve. Temos percebido algumas coisas relacionadas a:

- **Agilidade na produção de materiais:**
Geração rápida de materiais didáticos, atividades, provas e automatização de processos burocráticos.
- **Otimização do tempo docente:**
Redução do tempo dedicado a tarefas administrativas, permitindo maior interação com os alunos.
- **Melhoria nos processos administrativos:**
Aprimoramento em áreas como admissões, comunicação, gestão de matrículas e planejamento docente.

O ano de 2024 se apresentou como um ano crucial para a integração da IA Generativa nas organizações, especialmente na área da educação. É fundamental que as instituições de ensino se preparem para os desafios e oportunidades que essa nova tecnologia apresenta, adaptando seus métodos de ensino, investindo na formação de professores e criando políticas claras para garantir o uso responsável e ético da IA Generativa.

Liderança, não se espante ao compreender que isso está por vir.



10

Os desafios emergentes ainda continuam

Vimos avanços significativos em 2024. Houve uma maior adoção de práticas consultivas, integração entre áreas, e o fortalecimento da liderança por influência. No entanto, também emergiram desafios críticos, como a necessidade de simplificar processos, melhorar a comunicação entre equipes e superar gargalos que limitam a produtividade.



“Talvez o maior aprendizado tenha sido a importância de alinhar as decisões baseadas em dados com um olhar humano e inclusivo. Foi notável como temas como liderança inspiradora, alta performance, saúde mental, saúde emocional, cultura organizacional e conversas assertivas dominaram as agendas estratégicas.”



Ivnes Garrido
(Consultor HSM)

Além disso, no futuro, a sobrevivência no mercado global não dependerá apenas de inovações ou de capital financeiro. O que realmente fará a diferença será a capacidade dos líderes em integrar culturas e adotar uma abordagem mais sustentável para preservar o planeta. Em um mundo em constante evolução, as empresas que conseguirem se destacar são aquelas que entenderem a importância de conectar culturas diversas e de adotar práticas responsáveis.

Trata-se da habilidade de navegar e aplicar essas diferenças de forma estratégica, reconhecendo como valores, comportamentos e contextos moldam decisões e interações nos negócios. Empresas que veem a diversidade cultural como um ativo não apenas respeitam as diferenças, mas as usam para inovar.

O Skills Outlook da Pearson revela que, até 2026, competências humanas, como a inteligência cultural, inteligência social e a colaboração, se tornarão cada vez mais essenciais. Essa tendência reflete a crescente demanda por líderes capazes de transcender barreiras culturais e promover ambientes de trabalho inclusivos e inovadores.

Ao mesmo tempo, o Fórum Econômico Mundial destaca que mais de um bilhão de trabalhadores precisarão passar por requalificação até 2030, reforçando a necessidade de uma liderança capaz de integrar habilidades técnicas e interpessoais com eficácia. O futuro, portanto, exige líderes que não apenas se adaptem, mas que também conduzam suas organizações por um caminho de transformação cultural e colaborativa.



“A partir de 2025, sobreviver no mercado global não será uma questão de tecnologia ou capital, mas de uma liderança capaz de integrar culturas e proteger o planeta. Em um mundo em constante transformação, as empresas vencedoras serão as que conectarem culturas e abraçarem a sustentabilidade como estratégia.”



Angelina Bergjowicz
(Consultora HSM)

A oportunidade que está chegando é clara: a síntese entre empatia e tecnologia precisa continuar a ser lapidada.

Na HSM+ 2024, Scott Galloway trouxe um ponto extremamente

interessante, que foi entender como a IA vai redefinir alguns propósitos corporativos. Ou seja, os líderes vão passar a ver que a IA estará presente em seus cotidianos, e priorizar o desenvolvimento humano tanto quanto a implementação tecnológica será algo crucial para reter talentos, desenvolvê-los e continuar os processos de autonomia que estamos vendo ser construídos.

Estamos diante de um momento em que decisões estratégicas podem redefinir o papel das organizações como catalisadores de transformação social. O compromisso com o desenvolvimento humano e a inclusão tecnológica deve ser feito de maneira cautelosa, compreensiva e coletiva, para que as complexidades possam ter espaços para se desenvolverem e serem aperfeiçoadas pelos líderes e colaboradores.

“

“Percebo que as lideranças têm tido, por iniciativa própria, uma ação mais conectada às pessoas, na tentativa de trazer facilidade. Os líderes que estão fazendo grandes trabalhos permitem o crescimento das pessoas dentro da própria equipe, construindo o sucesso das pessoas, com uma consciência maior do próprio papel. Ainda estamos caminhando nesse processo, porque o que a gente vem aprendendo ao longo dos anos é o líder que bota a mão na massa, que se envolve em tudo, mas é uma mudança de mentalidade que nos está permitindo uma nova condição de liderança.”

”



Érika Mattos
(Consultora HSM)

Esta transição, que iniciamos neste e-book e trazemos novamente aqui neste final, é para que então percebamos que a autonomia se faz necessária para dar conta destas transformações que estão acontecendo. Com a IA, novos processos serão construídos e, se não dermos espaço para a inovação e não compreendermos essas novas práticas, as frustrações vão começar a aparecer.

Este ganho de consciência do verdadeiro papel da liderança está sendo desenvolvido em um caminho substancial, que otimiza o futuro. Esse processo de autoconhecimento, de aprendizado contínuo, técnico e emocional, precisa cada vez ser encarado como uma competência essencial.

hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE

LEARNING
VILLAGE

 **singularity**
BRAZIL

