EDSON PISSOLATO

DE EXECUTIVO A MENTOR

AMOSTRA

ACTUAL

De Executivo a Mentor

Copyright © 2026 Actual

Actual é uma empresa da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books.
(STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.)

Copyright © 2026 Edson Pissolato

ISBN: 978-65-83400-14-7

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2026 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P678D
1. ed. Pissolato, Edson
De executivo a mentor / Edson Pissolato
– 1. ed. Rio de Janeiro : Actual, 2026.
220 p.; 16 x 23 cm

Inclui bibliografia.
ISBN 978-65-83400-14-7

1. Liderança. 2. Mentoria.
3. Desenvolvimento profissional. 4. Gestão de pessoas.
I. Título.

CDD 658.4092

AMOSTRA

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books
Diretor Editorial: Anderson Vieira
Editor da Obra: Rodrigo Mentz
Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtor Editorial: Fonte Editorial

ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Editora
afiliada à:

Sumário

Prefácio 1

Introdução 3

1. A Jornada da Liderança: De Executivo a Mentor 7
"Um rio corta a rocha não por sua força, mas por sua persistência." — Provérbio hindu

2. A Visão que Evita a Commoditização: Por que Empresas e Pessoas se Tornam Irrelevantes 21
"Cicatrizes lembram-nos de onde estivemos, mas não precisam ditar para onde vamos." — Provérbio africano

3. A Construção do Valor Percebido: Mais do que Entregar, é Gerar Significado 39
"Quem não mostra o valor, acaba vendido pelo preço." — Provérbio português

4. Transformando Percepção em Posicionamento Estratégico 55
"Se você não tem uma estratégia própria, será parte da estratégia de alguém." — Provérbio chinês

AMOSTRA

5. Diferenciação que Gera Legado: Como Sair da Concorrência por Preço. Um de meus assuntos preferidos! 69
"O mestre que não aprende com o discípulo já deixou de ser mestre." — Provérbio japonês

6. "Excelência Operacional Sustentada: Como Gerar Eficiência sem Perder Diferenciação" 91
"Quando sopra o vento da mudança, alguns constroem muros, outros constroem moinhos." — Provérbio chinês

7. Liderança de Equipes de Alta Performance: Como Multiplicar Resultados com Propósito 119
"Se quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá acompanhado." — Provérbio africano

8. Cultura de Aprendizado Contínuo: A base de times e líderes que evoluem com o tempo 131
"Aprender é como remar contra a corrente: parar é retroceder." — Provérbio chinês

9. Como Construir Autoridade sem Arrogância: A Influência Silenciosa do Mentor 145
"A autoridade é como a água: quanto mais silenciosa, mais profunda." — Provérbio indiano

10. O Mentor Estratégico: Transformando Experiência em Legado com Impacto Sistêmico 155
"O sábio planta árvores de cuja sombra jamais desfrutará." — Provérbio grego

11. De Mentor a Multiplicador: Como Formar Outros Mentores e Escalar a Transformação 167
"O conhecimento que não se compartilha é como uma chama escondida." — Provérbio árabe

AMOSTRA

12. Legado Vivo: Presença que marca e resultados que permanecem 175
"Viver é deixar rastros que nem o vento apaga." — Provérbio africano

13. Preparar o Terreno: Como Criar a Geração de Líderes com Propósito 187
"O verdadeiro mestre não cria seguidores, cria outros mestres." — Provérbio zen

14. A Transição Final: Quando o Mentor Se Torna o Próprio Legado 197
"O melhor líder é aquele de quem o povo mal sabe que existe. Quando sua obra termina, todos dizem: 'Fizemos nós mesmos'." — Provérbio taoísta

Notas e Referências 203

Conclusão 205
O Novo Ponto de Partida

AMOSTRA

1. A Jornada da Liderança: De Executivo a Mentor

"Um rio corta a rocha não por sua força, mas por sua persistência." – Provérbio hindu

AMOSTRA

1.1 O Fim do Modelo Tradicional de Liderança

Durante décadas, o modelo dominante de liderança se sustentou na lógica do comando-controle. O líder eficaz era aquele que organizava, decidia e cobrava. A hierarquia era clara, e o sucesso vinha da execução precisa das ordens. Mas esse modelo entrou em colapso silencioso.

Hoje, entregar resultados já não é diferencial. É ponto de partida. Organizações não buscam mais apenas quem resolve problemas, mas quem desenvolve pessoas e promove transformações sustentáveis. O líder que não evolui se torna gestor de rotinas obsoletas. O que era autoridade vira distância. O que era performance vira repetição.

O ambiente corporativo exige cada vez mais escuta ativa, empatia, propósito e capacidade de gerar impacto coletivo. O líder do futuro não é o que mais sabe — é o que mais aprende, compartilha e inspira.

"Liderança não é sobre ser necessário, é sobre fazer com que outros se tornem indispensáveis." — Simon Sinek

1.2 O Primeiro Sinal: Quando o Sucesso Não Preenche Mais

Executivos em fase de transição muitas vezes descrevem uma sensação difícil de nomear: os resultados continuam bons, mas algo perdeu o sentido. Reuniões parecem repetitivas. Premiações deixam de emocionar. A sensação de impacto se dilui. A energia some.

Esse é o primeiro sinal. Não de fracasso, mas de que você está pronto para mudar de dimensão. É quando você percebe que seu papel pode ser maior do que entregar resultados: pode ser o de formar outros que também entreguem, cresçam e inovem.

Não é desmotivação — é amadurecimento. O vazio pós-sucesso é um chamado para um novo ciclo. Um convite silencioso para sair da repetição e ingressar no legado.

AMOSTRA

1.3 As Quatro Fases da Transição (framework visual)

- **Reconhecimento da estagnação**: quando a liderança automatizada não traz mais orgulho.
- **Abertura para novas possibilidades**: ao observar outros que lideram com mais significado.
- **Reposicionamento pessoal**: ao integrar experiência, vulnerabilidade e intenção.
- **Impacto ampliado via mentoria**: ao perceber que seu verdadeiro valor está no que você provoca nos outros.

Essas fases não são lineares. É possível revisitar cada uma delas em diferentes momentos da vida, como marcos de crescimento interior. A jornada da liderança consciente é feita de ciclos — e cada reinício é um fortalecimento.

Pergunta para reflexão: Em qual fase você se encontra hoje?

1.4 Dois Caminhos Reais: O que fiz – e o que vi acontecer

Minha transição não foi um plano. Foi uma necessidade que surgiu quando, após 40 anos de carreira, percebi que meus maiores legados não estavam nas metas batidas, mas nas pessoas que me procuravam para pensar juntas.

Vi também colegas brilhantes perderem relevância por insistirem em um modelo de liderança centrado apenas em controle. Eram excelentes. Mas ninguém os procurava fora das obrigações. E, com o tempo, foram substituídos por lideranças com menos experiência, mas mais conexão.

Lembro de um amigo — um estrategista brilhante — que não se permitia vulnerabilidades. Quando a empresa precisou de líderes com empatia e capacidade de escuta, ele foi deixado de lado. Sua competência técnica continuava intacta, mas sua influência se dissolveu.

Do outro lado, conheci uma executiva que transformava reuniões em encontros de propósito. Ela ouvia, provocava e conectava. Sua agenda era cheia — não de tarefas, mas de conversas transformadoras. Tornou-se mentora sem nunca ter assumido formalmente esse papel. Sua presença criava movimento.

Exemplo inspirador: Howard Schultz, da Starbucks, disse certa vez: **"Liderar é transmitir propósito em cada xícara."** Sua transição de executivo para mentor interno ajudou a resgatar a cultura da empresa em momentos críticos.

1.5 De Gestor de Recursos a Cultivador de Pessoas

O que muda na prática? Tudo. Quando você deixa de focar apenas na entrega e começa a cuidar de quem entrega, você cria valor que se multiplica. O executivo busca previsibilidade. O

AMOSTRA

mentor abraça o desenvolvimento. Enquanto o gestor diz o que deve ser feito, o mentor pergunta o que pode ser descoberto.

Essa mudança exige mais do que técnica: exige intenção. O mentor não é alguém que entrega respostas prontas, mas alguém que cultiva autonomia, desafia crenças limitantes e desenvolve visão de longo prazo. Liderar pessoas é diferente de apenas gerenciá-las. E cultivar pessoas é um exercício de paciência, escuta e entrega contínua.

Ferramenta: Diálogo de Crescimento — a cada reunião com um colaborador, traga uma pergunta que não tenha resposta pronta. Ex: "O que você faria se não tivesse medo de errar esta semana?"

A transição também envolve reconfigurar sua agenda. Em vez de 80% do tempo com planilhas e operações, o mentor direciona energia para conversas significativas, diagnósticos profundos e construção de confiança. É um novo uso do tempo — e uma nova forma de gerar resultados.

O mentor não desiste do operacional, mas o ressignifica. Ele entende que os maiores resultados vêm de uma equipe que sente pertencimento, que acredita no propósito e que vê sentido no que faz. E esse tipo de equipe só nasce com liderança intencional.

AMOSTRA

1.6 A Identidade do Mentor: Arquétipos e Estilos

Não há um único jeito de ser mentor. Há estilos. E conhecer o seu é essencial. Aqui estão quatro arquétipos comuns que se complementam e se desenvolvem com o tempo:

- **Formador –** foca no conhecimento, clareza e estrutura. Ensina frameworks, modelos e referências.
- **Catalisador –** provoca mudanças com perguntas e desconfortos produtivos. Não responde; ativa.
- **Confrontador –** desafia zonas de conforto com verdades diretas. Tira da paralisia pela confrontação.

- **Empático** – escuta com profundidade e resgata sentido. Ajuda a pessoa a se ver com mais clareza.

Mentores experientes desenvolvem os quatro arquétipos ao longo da vida, mesmo que tenham um estilo dominante. Um mentor maduro sabe quando ser confrontador e quando ser empático, quando formar e quando provocar.

Esses arquétipos também dialogam com momentos distintos da carreira dos mentorados. Às vezes, é preciso ensinar. Em outras, apenas provocar. E em muitas, escutar com genuíno interesse já é suficiente para acionar a transformação interna.

Dica prática: mantenha um diário de conversas de mentoria. Registre os estilos que mais usou em cada conversa e reflita sobre como poderia equilibrar mais os arquétipos.

AMOSTRA

1.7 A Mentoria como Diferencial Competitivo

Mentoria deixou de ser um ato voluntário e se tornou uma alavanca estratégica. As empresas que sobrevivem à volatilidade atual são aquelas que formam líderes com pensamento crítico, segurança psicológica e visão de futuro. E isso não nasce de treinamentos técnicos, mas de vivências de mentoria.

Citação: *"Mentoria não é sobre ensinar. É sobre provocar o outro a se responsabilizar pela própria trajetória."* — (Autor desconhecido)

Grandes organizações já mensuram a presença de mentores internos como indicador de saúde organizacional. Líderes que mentoram multiplicam cultura, encurtam curvas de aprendizagem e reduzem riscos estratégicos. Mais que isso: inspiram.

Mentoria não é sobre ensinar. É sobre provocar o outro a se responsabilizar pela própria trajetória. Esse movimento gera pertencimento, motivação autêntica e inovação que parte do campo, não da sala da diretoria.

Pergunta para reflexão: Se sua carreira dependesse apenas do que você aprendeu nos últimos 12 meses — e não nos últimos 10 anos — você estaria preparado ou ultrapassado?

1.8 Multiplicador de Resultados com Propósito

O mentor atua como um amplificador de resultados, não pela imposição, mas pela inspiração. Ele acende em outros a consciência do seu próprio potencial. Isso cria um ciclo virtuoso: líderes formam líderes, e os resultados deixam de ser isolados para se tornarem sistêmicos.

Frase de impacto: *"Quando um líder se torna mentor, ele acende a chama do potencial humano e cria um ciclo sem fim de desenvolvimento e excelência."*

AMOSTRA

Framework: O Ciclo da Mentoria Estratégica

1. **Desenvolvimento individual**: O mentor apoia o crescimento de cada mentorado, ajudando-o a se tornar uma versão melhor de si mesmo.

2. **Transferência de conhecimentos**: Através da mentoria, os mentorados absorvem experiências valiosas, ampliando seu próprio repertório.

3. **Multiplicação do impacto**: Os mentorados tornam-se mentores, replicando o ciclo e criando um impacto ainda maior na organização.

Exemplo real: Durante minha jornada, vi muitos colegas que começaram como meus mentorados e, ao longo dos anos, tornaram-se líderes excepcionais, compartilhando seu conhecimento com outros e contribuindo para o crescimento da organização. A transformação de uma pessoa pode ter um efeito multiplicador imenso.

1.9 O Impacto da Liderança Consciente: Um Exemplo Real

Quando penso em liderança transformadora, não posso deixar de lembrar de um exemplo marcante que aconteceu em uma das minhas experiências profissionais. Durante minha transição, observei um líder em uma grande empresa de tecnologia. Ele havia se formado em administração, mas sua verdadeira paixão estava em entender as pessoas.

Em vez de focar em metas curtas e resultados imediatos, ele se dedicava a escutar sua equipe, sempre questionando como poderiam juntos desenvolver soluções inovadoras, independentemente dos desafios.

Esse líder tinha uma frase que sempre ecoava nas reuniões: **"A melhor forma de prever o futuro é criá-lo juntos"**. Essa ideia central orientava sua liderança. Ele não se via como o solucionador de todos os problemas, mas como um catalisador para que sua equipe encontrasse as respostas dentro de si.

AMOSTRA

1.10 A Liderança como Serviço: Um Arquétipo em Ação

Mentores autênticos entendem que seu papel não é servir como a resposta final para os problemas de seus mentorados, mas como **facilitadores** de seu crescimento. Eles prestam um serviço para sua equipe, ou melhor, eles servem ao desenvolvimento do potencial humano.

Esse conceito pode ser ilustrado com o arquétipo do “Líder Servidor”, um modelo que o filósofo Robert K. Greenleaf explorou amplamente. Ele defendia que um verdadeiro líder é aquele que está disposto a sacrificar seus próprios interesses em favor do bem-estar de sua equipe.

Frase de impacto: *"O líder servidor busca o sucesso coletivo, não pessoal."* — Robert K. Greenleaf

Ferramenta: O Processo do Líder Servidor

1. **Escuta ativa**: O primeiro passo do líder servidor é ouvir. Não apenas escutar, mas absorver, refletir e compreender o que os outros têm a dizer.

2. **Empatia e apoio**: É fundamental entender as necessidades do outro, não apenas em termos profissionais, mas também pessoais, buscando o equilíbrio.

3. **Envolvimento e engajamento**: Ao liderar, envolva-se com os projetos, mas mantenha sempre a perspectiva de desenvolvimento da equipe.

4. **Inspirar autonomia**: Ajude os liderados a se sentirem autossuficientes, promovendo um ambiente de confiança.

AMOSTRA

1.11 Como A Mentoria Transforma Organizações

A mentoria não é apenas um ato de desenvolvimento pessoal; ela é um dos maiores impulsionadores de transformação organizacional. Quando as empresas adotam a mentoria como um componente central de sua estratégia, elas não só promovem o crescimento dos indivíduos, mas criam uma cultura de aprendizado contínuo que permeia toda a organização.

Citação inspiradora: *"Uma organização que não investe em seu capital humano está fadada ao fracasso, pois sua capacidade de inovação e adaptação será limitada."* — Peter Senge

Organizações que entendem o poder da mentoria criam um ecossistema de colaboração e compartilhamento de conhecimento. Quando os líderes mentoram, eles não apenas ajudam seus seguidores a desenvolver habilidades específicas, mas também incentivam a autonomia, estimulam a inovação

e cultivam a confiança. Esses fatores, por sua vez, geram uma vantagem competitiva sustentável, que vai muito além de resultados de curto prazo.

Exemplo real: Durante minha carreira, trabalhei com uma empresa que integrou um programa robusto de mentoria em sua estratégia de liderança. A empresa tinha uma taxa de retenção de talentos significativamente maior do que seus concorrentes. Mas o que realmente me impressionou foi a transformação no engajamento dos colaboradores. Aqueles que estavam sendo mentorados se sentiam mais conectados à visão e aos valores da organização, resultando em uma equipe mais motivada e criativa.

Ferramenta: Matriz de Impacto da Mentoria

A Matriz de Impacto ajuda a visualizar os benefícios tangíveis e intangíveis de programas de mentoria em uma organização:

- **Benefícios tangíveis**:
  - **Desenvolvimento de habilidades específicas**: Capacitação prática em áreas-chave.
  - **Aumento da produtividade**: Mentorados têm maior capacidade de entregar resultados rapidamente.
  - **Redução da rotatividade**: Colaboradores sentem-se mais valorizados e engajados.
- **Benefícios intangíveis**:
  - **Cultura de aprendizado**: O conhecimento flui por toda a organização.
  - **Maior inovação**: Líderes e mentorados compartilham ideias que transformam processos e produtos.

AMOSTRA

- **Fortalecimento da confiança organizacional**: Mentores atuam como pontes entre diferentes níveis hierárquicos, criando um ambiente mais transparente.

Pergunta para reflexão: Sua organização está promovendo uma cultura de mentoria? Como ela poderia usar essa prática para acelerar sua transformação?

1.12 Como Medir o Sucesso da Mentoria

Medir o sucesso da mentoria não é uma tarefa simples, especialmente porque seus benefícios são muitas vezes subjetivos e de longo prazo. No entanto, a capacidade de mensurar o impacto dessa prática é crucial para que ela seja valorizada dentro da organização e tenha continuidade.

Frase de impacto: *"O que é medido, é gerido."* — Peter Drucker

Ao introduzir a mentoria em sua jornada, seja como mentor ou mentorado, é essencial adotar indicadores que ajudem a avaliar o progresso. Esses indicadores podem variar desde resultados individuais e de equipe até a evolução cultural da organização.

Exemplo real: Em uma das empresas com as quais trabalhei, criamos um sistema de "feedback 360 graus" especificamente para os programas de mentoria. O sucesso não foi apenas medido pela performance individual dos mentorados, mas pela colaboração entre os líderes e o fortalecimento dos valores da empresa. Observamos que, à medida que a liderança se engajava mais com os mentorados, a comunicação interna se tornava mais fluida, e as iniciativas de inovação passaram a ser mais compartilhadas.

AMOSTRA

Framework: Indicadores de Sucesso de Mentoria

1. **Indicadores de desempenho individual**:

- Aumento da produtividade dos mentorados.
- Melhoria em habilidades-chave (com base em autoavaliação e feedback).

2. **Indicadores de desempenho organizacional**:
   - Redução da rotatividade de funcionários.
   - Aumento da inovação e propostas de melhorias provenientes dos mentorados.
3. **Indicadores culturais**:
   - Melhora no nível de satisfação e engajamento dos colaboradores.
   - Crescimento na confiança interna e transparência organizacional.

Pergunta para reflexão: Como sua organização poderia adotar e medir esses indicadores de sucesso da mentoria? Quais são os resultados que você espera alcançar com esse processo?

AMOSTRA

1.13 A Mentoria Como Estratégia de Sucessão

Uma das maiores responsabilidades de um líder é garantir que a organização continue a prosperar mesmo quando ele não estiver mais presente. Aqui entra a **mentoria como estratégia de sucessão**. Organizações que cultivam líderes mentores conseguem garantir a continuidade da cultura organizacional e o desenvolvimento de novos líderes de forma mais natural.

Exemplo real: Lembro de um grande desafio em uma organização em que trabalhei, onde a sucessão de liderança estava comprometida. Quando um alto executivo decidiu se afastar, a empresa teve dificuldades para identificar seu sucessor. A solução veio por meio da implementação de um programa de mentoria estratégica, onde líderes seniores passaram a orientar

seus sucessores diretos. Com o tempo, a transição foi feita de forma muito mais suave, e a nova liderança já estava alinhada com os valores e a visão da empresa.

Frase de impacto: *"Um verdadeiro líder pensa em sucessão. Ele trabalha para criar uma organização que possa prosperar sem ele."* — Jack Welch

Ao incorporar a mentoria em sua estratégia de sucessão, os líderes garantem que suas decisões e ensinamentos sejam passados adiante, criando uma cultura de continuidade e resiliência. A mentoria estratégica, portanto, é uma das formas mais eficazes de preparar a próxima geração de líderes.

1.14 A Responsabilidade Social da Mentoria

AMOSTRA

Em um nível mais amplo, a mentoria também pode ser vista como uma forma de **responsabilidade social**. Ao mentorar, um líder não só está ajudando um indivíduo a crescer, mas também promovendo um impacto positivo na sociedade. Liderar com propósito e responsabilidade traz um significado maior para a vida profissional e pessoal.

Exemplo real: Em muitas das organizações com as quais trabalhei, houve uma ênfase crescente na mentoria de jovens e grupos em desvantagem social. Líderes da alta gestão passaram a investir tempo para mentorar jovens que não tinham acesso a oportunidades de desenvolvimento. Isso não apenas fortaleceu a marca da empresa em termos de responsabilidade social, mas também gerou um efeito transformador na vida de muitos desses jovens, permitindo-lhes encontrar seu propósito e criar um futuro melhor.

Frase de impacto: *"Liderança não é sobre estar no topo da pirâmide, mas sobre construir outras pirâmides e ajudar outros a alcançarem o topo."*

Essa abordagem de mentoria voltada para a responsabilidade social cria um círculo virtuoso onde a organização, seus colaboradores e a sociedade como um todo se beneficiam. A verdadeira liderança não se mede apenas pelos resultados

financeiros, mas pelo impacto positivo que deixa em sua comunidade.

Pergunta para reflexão: Como sua prática de mentoria pode contribuir para um bem maior? Existe um impacto social que pode ser ampliado através dessa abordagem?

Conclusão

A jornada de transição de um líder tradicional para mentor não é linear, mas é profundamente transformadora. À medida que você expande seu impacto para além das entregas imediatas e passa a formar líderes que irão deixar legados, você não apenas gera resultados, mas constrói algo maior: um ciclo de aprendizado e crescimento contínuo.

Esse é o convite que faço a você no primeiro capítulo: reconhecer sua prontidão para essa transição. Compreender que liderar é mais do que executar — é inspirar e criar um legado duradouro. É perceber que, ao investir no desenvolvimento de outros, você se torna mais do que um líder: você se torna um **multiplicador de impacto**.

No próximo capítulo, exploraremos por que empresas e pessoas se tornam irrelevantes — e como a visão estratégica pode ser o antídoto contra a comoditização. Está pronto para evitar a obsolescência e gerar valor duradouro? O futuro depende das escolhas que fazemos hoje.

AMOSTRA