

ULTIMATE CORPORATE LEADER

Prostra

Amostra

Prefácio de Blair Singer
empreendedor e autor best-seller

ULTIMATE CORPORATE LEADER



**41 PRINCÍPIOS PARA FORMAR LÍDERES
EXTRAORDINÁRIOS E TRANSFORMAR ORGANIZAÇÕES**

ANDRÉ CONEJO

Estrategista e Conselheiro



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2026

Ultimate Corporate Leader

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books.

Copyright © 2026 André Conejo

ISBN: 978-85-508-2898-5

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C744u

Conejo, André

Ultimate Corporate leader: 41 princípios para formar líderes extraordinários e transformar organizações / André Conejo; prefácio Blair Singer. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2026.

272 p.; il.; 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-85-508-2898-5

1. Liderança. 2. Administração de empresas. 3. Gestão estratégica. 4. Comportamento organizacional. I. Singer, Blair. II. Título.

CDD 658.4092

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração: liderança corporativa 658.4092

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: J.A. Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

Produtora Editorial: Rita Motta

Amostra

*A quem me ensina sobre liderança
todos os dias: Alice, Betina e Celina.*

Amostra

AGRADECIMENTOS

Escrever um livro talvez seja a melhor forma de colocar pensamentos em ordem e fazer sentido do mundo ao nosso redor. Assim como liderar, trata-se de uma jornada pessoal e intransferível, mas isso não significa que deva ser percorrida sozinho — muito pelo contrário. Ela só se torna possível quando se conta com uma rede de suporte para que você possa se dedicar, de corpo e alma, à sua missão. É deste lugar de reconhecimento que parte o texto que se segue.

Agradeço profundamente à minha família nuclear. À minha esposa, Alice, pela paciência com os meus dias de dedicação intensa a este livro, assumindo mais responsabilidades do que deveria para permitir que este sonho se materializasse. Às minhas filhas, Betina e Celina, que me ensinam diariamente que a minha jornada de liderança nesta Terra não seria completa sem o papel de ser pai.

Muito deste livro nasceu de líderes, mentores e gestores excepcionais que cruzaram o meu caminho nas companhias nas quais tive a oportunidade de servir. Nomear todos seria impossível, mas alguns marcaram profundamente a minha forma de liderar:

Alvaro Spinola, que tomou o risco de contratar um biólogo para uma primeira posição de estratégia e finanças, que, desde o início da minha carreira, me expôs a situações complexas acreditando no meu potencial. André Raj Maitan, que me ajudou a compreender a política e os jogos de poder como poucos entenderam na prática. Fabíola Bezerra, querida mentora, que dedicou tantas conversas fundamentais à minha formação profissional. Manuel Chinchilla, cuja forma de liderar sempre inspirou o meu melhor, e quem muito incentivou a minha jornada acadêmica do

doutorado, em paralelo à minha prática empresarial. Saibam que há muito de vocês neste livro — portanto, meu sincero obrigado.

Ao Normann Kestenbaum, quem me ensinou a arte da comunicação assertiva — sem dúvidas, a ferramenta mais poderosa que um líder pode ter em momentos decisivos. Agradeço pelos inúmeros projetos que confiou à minha capacidade de entrega e pela generosidade de me expor, desde muito cedo, às dinâmicas colegiadas do mundo dos Conselhos. Obrigado por acreditar que eu estava à altura da responsabilidade, mesmo quando eu mesmo duvidava disso.

Ao Blair Singer, que desde o primeiro contato vem sendo um guia e uma pedra fundamental na minha formação como líder. Mentor, que hoje tenho a sorte de chamar de amigo — e com quem, em nossa última aventura pela Trilha Inca rumo a Machu Picchu, recebi o chamado para escrever este livro. Obrigado, sempre, pela inspiração e por ser um modelo de liderança em ação.

À Dra. Lia Kunzler e ao Expedito, meus terapeutas, que me ajudam a compreender e integrar os meus próprios paradoxos, reconciliando racionalidade e espiritualidade — essencial para manter o equilíbrio em um mundo inerentemente ambíguo.

Aos meus pais, Anselmo e Marilene, que incentivaram incondicionalmente cada caminho que decidi trilhar. Obrigado por apoiarem minhas escolhas mais improváveis e por contribuírem, de forma tão generosa, para a formação do meu caráter e do meu pensamento.

Às instituições que moldaram a forma como interpreto o mundo: Unicamp, minha *alma mater*, que lapidou o meu pensamento crítico; ao Insper, fundamental em minha formação profissional e nas múltiplas transições de carreira; e à USP, que me deu o privilégio de fazer pesquisa em alto nível na ciência de que sou apaixonado — a Administração de Empresas —, ao lado de tantos professores e pesquisadores brilhantes e generosos.

A Eduardo Vilella, cuja parceria e suporte na construção deste livro foram decisivos; e à Alta Books, por apostar em minhas ideias e viabilizar a materialização desta obra, da qual tenho muito orgulho.

Por fim, agradeço a você, leitor, por se juntar a mim nesta jornada de exploração sobre o que significa liderar no mundo de hoje. Espero sinceramente que você saia desta leitura maior do que quando entrou. Se assim for, então missão cumprida.

SUMÁRIO

ABERTURA E APRESENTAÇÃO	1
PREFÁCIO	3
FORWORD (ORIGINAL IN ENGLISH)	7
INTRODUÇÃO	11

BLOCO 1

FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

1. A ATUAL CRISE DE LIDERANÇA	17
2. POR QUE A LIDERANÇA ATUAL NÃO ESTÁ ATUANDO DE ACORDO?	28
3. A TRÍADE DA LIDERANÇA E A CAIXA DE FERRAMENTAS DO LÍDER	51
4. VIRANDO O JOGO: A MANDALA DA LIDERANÇA	66

BLOCO 2

PRINCÍPIOS DA MANDALA

5. AUMENTANDO A PRONTIDÃO PARA LIDERAR	81
6. IMPLACÁVEL ESTRATEGISTA	101
7. ARQUITETO DA ALTA PERFORMANCE	124
8. ARTICULADO COMUNICADOR	153
9. SÁBIO DIPLOMATA	179
10. O TESTE FINAL DA LIDERANÇA	217

BLOCO 3

MANDALA EM AÇÃO

APÊNDICE 1. A MANDALA NA PRÁTICA	223
APÊNDICE 2. AUTOAVALIAÇÃO	242
NOTAS E REFERÊNCIAS	249

ABERTURA E APRESENTAÇÃO

Conheci o André Conejo há muitos anos, desenvolvendo um trabalho na área de suprimentos da Whirlpool. Deu liga na hora. Jovem, rápido e muito inteligente, despertou minha atenção imediatamente — e ali se iniciou uma relação profissional e pessoal sólida, que se estende até hoje.

O que começou com um trabalho pontual, evoluiu para uma parceria, na qual tive o privilégio de contar com ele em múltiplos trabalhos em Conselhos e projetos complexos dos mais diversos em momentos decisivos. Vi de perto sua capacidade de unir pensamento estratégico, clareza de comunicação e sensibilidade humana.

Conejo tem uma característica que valorizo demais: a combinação rara entre inteligência e caráter, um dueto maravilhoso quando presente. E no caso dele, há outros ingredientes que tornam esse conjunto ainda mais interessante: o amplo escopo com que enxerga a vida — escalando o Kilimanjaro, trazendo metáforas da natureza e cruzando fronteiras disciplinares — e a capacidade de somar perspectivas distintas. Afinal, estamos falando de um biólogo que resolveu se aventurar na administração de empresas e, ambicioso, levou essa jornada até o Mestrado e o Doutorado, tendo a liderança e a transformação estratégica como foco.

Com todo este arcabouço, é de se esperar que este seja um livro que inspira e provoca. De um lado, quem sonha em alcançar posições de liderança — ápice de muitos planos de carreira — encontrará aqui uma metodologia sólida, com base científica, para chegar lá, libertando-se da crença equivocada de que liderar é um dom. Do outro lado, o chamado “líder nato” será provocado a repensar se basta repousar confortavelmente

em seu talento, ou se é preciso evoluir para sustentar resultados e relevância no longo prazo.

O *timing* do livro é perfeito. O ambiente corporativo vem se tornando cada vez mais complexo e desafiador com as mudanças e inovações em curso — e isso afeta diretamente o exercício da liderança.

Sou um fanático por concisão e objetividade. Estamos todos impacientes, sem tempo, exercendo múltiplas tarefas e com déficit de atenção. Nesse sentido, Conejo fez a lição de casa no livro, criando uma Mandala que integra de forma simplificada e fácil de absorver suas ideias propostas.

Boa leitura!

Normann Kestenbaum

Autor do best-seller *Obrigado pela Informação que Você Não me Deu*

Senior Advisor — Alvarez & Marsal

PREFÁCIO

Anos atrás, entrevistei John C. Maxwell, um dos maiores pensadores e escritores sobre liderança das últimas décadas. Perguntei a ele sobre uma de suas 21 Leis Irrefutáveis da Liderança — a Lei do Crescimento Explosivo. Essa lei afirma que uma organização experimenta crescimento exponencial quando forma mais líderes.

Lembro-me de tê-lo perguntado: “Se você formar mais líderes, não vai acabar tendo chefes demais e seguidores de menos?”

Ele riu e respondeu algo que nunca esqueci: “Ninguém jamais reclamou de ter líderes bons demais.”

Essa simples frase diz tudo. Talvez a nossa busca ao longo da vida como líderes não devesse ser sobre ser o melhor, mas sobre ser um bom líder — e ajudar outros a se tornarem bons também. Mas o que isso realmente significa?

Muitos dizem que vivemos em um mundo enfrentando uma “crise” de liderança. Tendo estudado grandes líderes por décadas, posso afirmar que quase todas as gerações disseram o mesmo. Crises de liderança não são novidade. Nunca foram. Mas precisamos encontrar uma saída — e ela existe.

Na minha contagem mais recente, identifiquei mais de uma dúzia dos chamados “tipos” de líderes — visionário, servidor, performático, ético, autêntico, situacional, estratégico, em tempos de guerra, em tempos de paz, e assim por diante. Há os Gandhis e os Luther Kings, as Madre Teresas e os Musks. Não existe uma definição ou modelo único de liderança — e, depois de todos esses anos, duvido que venha a existir. Ainda assim, todos os grandes líderes parecem compartilhar algo em comum.

Em uma recente expedição pelos Andes peruanos, um dos membros do nosso grupo era Frank — um oficial aposentado das Forças Especiais do Exército dos Estados Unidos. Certa noite, enquanto conversávamos após o jantar, sob a luz que restava na tenda, perguntei ao nosso grupo de empresários e executivos:

“O que é um verdadeiro líder?”

As respostas de sempre vieram: “tomador de decisão”, “visionário”, “forte”, “autoritário”, “colaborativo”. Então Frank falou. Sem hesitar, disse: “Blair, o principal trabalho de um líder é extrair o melhor das outras pessoas.”

Um silêncio tomou conta da tenda. Ele continuou: “Você sabe que está na presença desse tipo de líder porque naturalmente sente vontade de ser sua melhor versão quando está com ele.”

Essa verdade nunca me deixou. Podemos debater tipos de liderança e estilos de personalidade o dia todo, mas tudo se resume a isso: o trabalho do líder é trazer à tona o melhor nos outros.

É por isso que o livro de André é tão importante. Sua abordagem não se concentra em personalidade; foca em metodologia. Ele combina ciência, experiência corporativa de linha de frente e estudo rigoroso para revelar que liderança não é um dom ou um título — é uma disciplina.

Como escreve André:

“Liderança não é um dom. É um método. É ciência aplicada. Qualquer líder, em qualquer contexto, pode evoluir se tiver as ferramentas certas e a disciplina para aplicá-las.”

Essa distinção é fundamental dentro dos ambientes corporativos. Diferente dos empreendedores, que podem moldar sua própria cultura, os líderes corporativos operam dentro de um ecossistema já existente — um que eles não necessariamente criaram. Como ensinava o futurista e filósofo R. Buckminster Fuller: “O ambiente é mais forte do que a vontade.”

Em outras palavras, até as melhores intenções acabam cedendo à força da cultura ao redor. Uma cultura deve potencializar e acelerar a visão — não sufocá-la.

Ao longo da minha carreira, treinei e mentorei líderes corporativos em todo o mundo — em empresas como Singapore Airlines, HSBC Private

Bank, Citigroup, L'Oréal, Standard Chartered, entre outras. Os realmente bons sabiam de algo que os outros não sabiam. Eles conheciam o seu verdadeiro papel — e sabiam que personalidade, sozinha, nunca seria suficiente para o crescimento de suas empresas.

Para extrair o melhor dos outros dentro de uma estrutura corporativa complexa, líderes precisam de mais do que carisma ou boas intenções — precisam de uma metodologia testada e comprovada para navegar, reformar e elevar o próprio ambiente.

É aí que a Mandala da Liderança de André se torna inestimável. Ela oferece um *framework* prático e escalável que transcende a personalidade e apoia os líderes na conquista de resultados consistentes, previsíveis e transformadores.

Subi o Monte Kilimanjaro com André e percorri ao seu lado os Andes até Machu Picchu. Ele estava lá quando Frank compartilhou aquela verdade definidora sobre liderança. Testemunhei a precisão, a humildade e a maestria de André em ação. Ele conhece liderança — não como teoria, mas como realidade vivida.

Quem estiver armado com as ferramentas contidas em *Ultimate Corporate Leader* terá uma vantagem quântica sobre aqueles que ainda tentam decidir que “tipo” de líder são. Porque, quando você entende seu verdadeiro papel — trazer o melhor das outras pessoas — e aplica uma metodologia sólida que transcende personalidade, sua liderança se torna exponencial.

Com este livro como guia, talvez você descubra em seu mundo corporativo as chaves para destravar a Lei do Crescimento Explosivo de John Maxwell — formando mais bons líderes. Se você conseguir fazer isso... Irá se tornar outro tipo de líder em seu mundo. Um líder lendário.

Blair Singer

Empreendedor e autor Best-Seller de *Voice Mastery®*,
Team Code of Honor, and *Summit Leadership*

Amostra

FORWORD

(ORIGINAL IN ENGLISH)

Years ago, I interviewed John C. Maxwell, one of the great thinkers and writers on leadership over the last several decades. I asked him about one of his *21 Irrefutable Laws of Leadership*—the Law of Explosive Growth. It states that an organization experiences exponential growth when it creates more leaders.

I remember asking him, “If you create more leaders, won’t you have too many bosses and not enough followers?” He chuckled and replied with something I’ll never forget: “Nobody ever complained about too many good leaders.”

That simple statement says everything. Perhaps our lifelong quest as leaders should not be about being *the* best, but about being a *good* one—and helping others become the same. But what does that really look like?

Many say we live in a world facing a “crisis” in leadership. Having studied great leaders for decades, I can say that nearly every generation has said the same. Leadership crises are not new. They never have been. But we must find a way out — and there is.

At last count, I’ve identified more than a dozen so-called “types” of leaders—visionary, servant, performance, ethical, authentic, situational, strategic, wartime, peacetime, and so on. There are Gandhis and Kings, Mother Therasas and Musks. There is no single definition or template for leadership, and after all these years, I doubt one exists. Yet all great leaders seem to share one thing in common.

On a recent trek through the Andes Mountains of Peru, one of our group members was Frank—a retired U.S. Army Special Forces officer. One night, as we talked after dinner in the fading light of the meal tent, I asked our team of business owners and executives, “What is a real leader?”

The usual answers came: decision-maker, visionary, strong, authoritative, collaborative. Then Frank spoke. Without hesitation, he said, “Blair, the number one job of a leader is to bring out the best in other people.”

Silence fell around the tent. He continued, “You know you’re in the presence of that kind of leader because you naturally want to be your best when you’re with them.”

That truth has never left me. We can debate leadership types and personality styles all day, but it really comes down to this: the leader’s *job* is to bring out the best in others.

That is why André’s book is so pivotal. His approach doesn’t focus on personality; it focuses on *methodology*. He combines science, frontline corporate experience, and rigorous study to reveal that leadership is not a gift or a title—it’s a discipline.

As André writes, “Leadership is not a gift. It is a method. It is applied science. Any leader, in any context, can evolve if they have the right tools and the discipline to apply them.”

This distinction matters deeply inside corporate environments. Unlike entrepreneurs who can shape their own culture, corporate leaders operate within an existing ecosystem—one they did not necessarily create. As the late futurist and philosopher R. Buckminster Fuller taught, “*Environment is stronger than will.*” In other words, even the best intentions eventually yield to the strength of the surrounding culture — which should leverage and accelerate vision, not squash it.

Over my career, I have trained and coached corporate leaders all over the world. Companies like Singapore Airlines, HSBC Private Bank, Citigroup, L’Oreal, Standard Chartered, to name a few. The really good ones knew something that others did not. They knew their number one job, and they knew that personality alone would not be enough for their companies to grow.

To bring out the best in others within a complex corporate structure, leaders need more than charisma or good intentions—they need a tested, proven methodology to navigate, reform, and elevate the environment itself.

That's where André's *Leadership Mandala* becomes invaluable. It provides a practical, scalable framework that transcends personality and supports leaders in achieving consistent, predictable, and transformational results.

I've climbed Mt. Kilimanjaro with André and trekked the Andes to Machu Picchu beside him. He was there when Frank shared that defining truth about leadership. I've witnessed André's precision, his humility, and his mastery in action. He knows leadership—not as a theory, but as a lived reality.

Anyone armed with the tools inside *The Ultimate Corporate Leader* will possess a quantum advantage over those still trying to decide what "type" of leader they are. Because when you understand your true job—to bring out the best in others—and apply a solid methodology that transcends personality, your leadership becomes exponential.

With this book as your guide, you may find within your corporate world the keys to unlock John Maxwell's Law of Explosive Growth—by creating more *good* leaders. If you can do that... You will become another type of leader in your world: Legendary!

Be legendary,

Blair Singer

Entrepreneur and Best-Seller Author of *Little Voice Mastery*®,
Team Code of Honor, and *Summit Leadership*

Amostra

INTRODUÇÃO

Há anos uma inquietação me acompanha no mundo corporativo: por que, em um ambiente que tanto prega a excelência, encontramos tanta liderança medíocre?

Por que, apesar de pessoas brilhantes, formadas nas melhores escolas e cercadas de recursos, tantos líderes ainda falham no básico?

Esses questionamentos me perseguiram por muito tempo — e as respostas que encontrei, ou melhor, a ausência delas, me incomodaram ainda mais. Pois não estavam nos manuais, nem nos discursos, nem nas salas das escolas de negócio.

Romantizamos a liderança ao ponto de torná-la inalcançável: falamos de propósito, mas ignoramos as agendas de poder; exaltamos a vulnerabilidade, mas não ensinamos quando ela precisa dar lugar à firmeza; celebramos cultura, mas raramente sabemos como construí-la.

O mundo da gestão tornou-se abundante em jargões e análises simplistas, sufocado por fórmulas universais e tomado pelo politicamente correto. Então, chegou a hora de falarmos do mundo como ele é — não como gostaríamos que fosse. Goste ou não, é somente ao encarar os problemas de frente que teremos alguma chance de cultivar ambientes de excelência. Do contrário, a mediocridade continuará imperando.

Foi para preencher essa lacuna que decidi escrever este livro. O *Ultimate Corporate Leader* não é um tratado técnico ou teórico, muito menos um manual de autoajuda. Aqui não há verdades absolutas que pouco ajudam, como “o líder deve servir” ou “a cultura come a estratégia no café da manhã”.

Se é isso que você busca, pare por aqui — você irá se decepcionar.

Mas, se deseja um mapa forjado a partir de décadas observando, praticando e pesquisando liderança nas trincheiras — de multinacionais complexas a empresas familiares em transformação —, siga em frente.

Além da diversidade de laboratórios que tive acesso, busquei integrar as diferentes lentes que moldam o meu olhar. Você encontrará aprendizados que vieram da minha primeira formação, em Biologia — onde a Natureza foi, e segue sendo, a minha grande professora — e lições colhidas na prática do mundo organizacional, como um antropólogo corporativo.

Nesta roupagem, aprendi com líderes excepcionais os padrões da excelência, mas também com aqueles que atuavam aquém do esperado — porque a mediocridade, quando bem observada, também nos ensina.

Essa miríade de aprendizados foi traduzida em 41 princípios fundamentais, organizados em quatro dimensões: O Implacável Estrategista; O Arquiteto da Performance; O Articulado Comunicador; e O Sábio Diplomata – consolidando a Prontidão para Liderar e a estrutura da Mandala da Liderança.

No final, minha intenção é que você entenda que liderança não é um dom reservado a poucos iluminados; é uma disciplina, uma ciência, e que pode, e deve, ser aprendida e ensinada. Na Mandala, esses pilares se reforçam mutuamente: domine um, e os outros se amplificam; ignore um, e todo o sistema colapsa.

Estudar e ensinar liderança tornou-se minha grande paixão. Acredito, sem hesitar, que são os líderes que fazem ou quebram negócios, que limitam ou emancipam pessoas; que melhoram ou deterioram sociedades. Liderança é uma força causal — talvez a mais determinante de todas.

Mas este livro parte de uma premissa fundamental: liderança é uma prática imperfeita por definição, porque é exercida por nós, humanos.

Por isso, ele fala sobre o que acontece quando pessoas reais tentam liderar em contextos reais — o atrito entre o que sabemos e o que conseguimos aplicar; a tensão constante entre idealismo e pragmatismo, vulnerabilidade e autoridade, entre o líder que queremos ser e o líder que o contexto exige e nos permite ser.

Por isso, ao longo destas páginas, não prometo atalhos. Prometo clareza.

Não ofereço respostas prontas, mas ferramentas que testei, refinei e pesquisei — e que gostaria de ter recebido, de forma tão organizada, mais cedo em minha carreira.

Elas teriam me poupado muitas dores e erros, mas também sei que foram justamente estes que me deram o repertório necessário para escrever este livro. Acredito genuinamente que as organizações são os maiores veículos de transformação pessoal e social que existem — e é por isso que sou grato a cada desafio que encontrei no caminho.

Todos me ajudaram a me tornar quem sou e deram origem a estas páginas, que espero que te ajudem a ir ainda mais longe.

Afinal, liderar é sobre aqueles que vêm depois de você.

O caminho que se abre a seguir exigirá coragem e disciplina. Você será convidado a olhar para si, para sua equipe e para a sua organização com um novo olhar — um olhar mais honesto, sem rodeios.

E ao final, verá que liderança, acima de tudo, é sobre a responsabilidade que se assume e sobre a escolha de honrá-la.

O mundo corporativo não precisa de mais heróis — precisa de líderes competentes e bem-preparados, capazes de elevar tudo e todos ao seu redor.

E eu realmente acredito que você pode ser um deles.

Seja incrível,

André Conejo

Amostra

BLOCO 1

FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

Amostra

A ATUAL CRISE DE LIDERANÇA

Estamos vivendo uma epidemia silenciosa, e ela tem nome: a mediocridade daqueles e daquelas que nos lideram. E algo que sempre me questionei foi: “por que a mediocridade se alastra justamente em ambientes corporativos, que pregam tanto a excelência como um de seus valores centrais?”

O curioso é que ao longo da minha jornada, eu conheci mais pessoas bem-intencionadas do que mal-intencionadas em posições de poder. Ainda assim, o que prevalece nas companhias é um cenário de terra arrasada. Então, se a mediocridade não emerge, necessariamente, do mau-caratismo, se ela não é intencional e deliberada, minha hipótese é clara: ela é fruto da ausência de ferramentas básicas de gestão e, principalmente, de habilidades de liderança.

Agora, um ponto que me incomoda ainda mais é que tais crises não se limitam às salas de reunião ou aos corredores das companhias, elas se alastram para governos, instituições e organizações sociais. E, quando buscamos as suas causas raízes, encontramos invariavelmente o mesmo padrão — uma liderança atuando aquém do que o contexto exigia.

E tudo isso nos leva a uma provocação: Se a antítese da mediocridade é a excelência, por que esta não é pressuposto do ato de liderar?

Veja, quando passei a estudar com profundidade esse fenômeno chamado liderança, passei a ser incapaz de aceitar a expressão “liderança medíocre”. Para mim, ou há liderança, excelente por definição, ou há ausência de liderança. E é desta ausência que a mediocridade emerge.

Neste capítulo, vamos mergulhar nessa crise. Entender como ela se manifesta, por que persiste e qual o impacto devastador que provoca

— não apenas nas organizações, mas na sociedade como um todo. E se a liderança é a causa raiz de tantos desafios que enfrentamos, também pode ser o início da solução. E é isso que vamos construir juntos ao longo desta jornada.

O Que Você Encontrará Neste Capítulo

Primeiro, vamos fazer um diagnóstico preciso dessa epidemia da mediocridade na liderança, entendendo o que realmente significa liderar e por que tantos ocupantes destes cargos de tamanha responsabilidade falham em atuar de acordo com o papel. Em seguida, vamos explorar as raízes profundas do problema — por que líderes mal preparados chegam ao topo, e como a crença de que “liderança é um dom” perpetua esse ciclo vicioso.

Na sequência, vamos analisar como líderes que atuam aquém do seu escopo contaminam não apenas as organizações, mas tudo ao seu redor, criando um efeito deletério devastador na nossa evolução coletiva. Você também aprenderá a reconhecer os sinais de alerta na liderança — tanto nos outros quanto em si mesmo — porque só quem tem consciência do problema pode iniciar uma jornada de cura e de transformação.

Por fim, vamos plantar a semente da esperança: a compreensão de que liderança é uma disciplina estratégica que pode, e deve, ser desenvolvida de forma sistemática. Este capítulo, então, é o primeiro passo para você entender que o desenvolvimento é possível, e que se você está com este livro em mãos, significa que já começou a trilhar este caminho.

1.1 O Diagnóstico: Vivemos uma Epidemia de Mediocridade

A mediocridade de quem nos lidera está por toda parte, e as evidências são às vezes gritantes, às vezes sutis. Um dos sinais mais comuns? Frases como: “Eu não estou aqui para fazer amigos, mas sim para executar” ou “Eu não sou psicólogo de ninguém, estou aqui para entregar resultado”. Ou ainda o famigerado “Não sou pago para isso”.

Eu entendo, você merece ser remunerado de maneira simétrica pelo seu trabalho, ninguém deve ser psicólogo de ninguém, e você não necessariamente precisa fazer amigos no ambiente de trabalho. Mas não se trata do conteúdo dessas falas em si, mas do que elas revelam: um desconhecimento profundo sobre o que significa liderar.

Veja, liderança ocorre quando há necessidade de mudança. Liderar é o ato de mover algo do ponto A para o ponto B, com a condição de que o ponto B seja melhor do que o ponto A. Gestão, por sua vez, não é sinônimo nem a antítese, é complementar ao ato de liderar. Gerir algo significa lidar com a sua complexidade inerente. Em outras palavras, nós gerenciamos processos; e nós lideramos pessoas. Porque o ato de liderar é o ato de transformar as pessoas para melhor. Pessoas que têm emoções, motivações, medos, sonhos, receios e aspirações. Assim como eu e você.

Às vezes, acreditamos em narrativas simplistas de que somos seres pensantes e que sentimos somente um pouco. Quando, na verdade, é o completo oposto. Somos seres emocionais que pensam somente um pouco. Então, se você acha que pode executar uma estratégia ignorando o fator humano, você já começou errado. E este é o primeiro passo rumo à mediocridade.

Tive um líder que me marcou profundamente, um daqueles que eu chamo de “líder Aurora Boreal”. Um fenômeno raro, difícil de ver, difícil de explicar e até de compreender. Mas quando você está diante de uma Aurora Boreal, quando você está diante de uma Liderança Excepcional, você sabe que você está diante de uma força da natureza. Tem a ver com o como a gente se sente quando estamos na sua presença. Tem algo a ver com nos transformarmos na melhor versão de nós mesmos pelo simples fato de estarmos ali.

E ele me disse algo que nunca esqueci: “A competência de liderar segue uma distribuição estatística da curva normal — poucos são muito ruins e ocupam a zona da insuficiência, poucos são excepcionais e ocupam a zona da excelência, e a grande maioria é medíocre por definição. Então, não é porque alguém ocupa uma cadeira de diretoria ou de conselho, que ela necessariamente desenvolveu habilidades de liderança”.



Figura 1 – Distribuição normal da capacidade de liderar.

Que observação poderosa... Traz uma humildade muito grande, pois nos ensina algo fundamental: estar em posições de evidência não garante excelência. Tampouco é fruto dela. Então perceba que se você ocupa uma cadeira de alta liderança, a probabilidade de você estar no espectro da excelência é muito baixa.

O seu papel, então, é de maneira ativa caminhar, passo a passo, rumo a zona da excelência. E a jornada se inicia pela clareza, livre de ego e de receios, percebendo onde você se encontra para que, então, possa trabalhar na sua capacidade de liderar.

Agora, dado que a senioridade não significa necessariamente excelência, isso se aplica também aos liderados. O *status quo* nas organizações é que estes nada podem ensinar aos líderes mais sêniores, e isso é de uma cegueira sem igual.

Como vimos, é estatisticamente natural que muitos liderados possuam maturidade, visão e ética de trabalho que transcendem sua posição formal. Pude constatar isso inúmeras vezes em minha carreira e digo sem medo: aprendi muito mais com meus liderados do que com alguns superiores. Essa foi, aliás, uma das minhas maiores lições.

A verdade é que o aprendizado está em todos os lugares, mas estes só se manifestam para aqueles dispostos a baixar a guarda, abandonar a arrogância e simplesmente observar.

Mas o paradoxo ainda se mantém: se a mediocridade é tão evidente, por que ela persiste com tanta força nas organizações? As causas são mais profundas do que abordamos até agora, e são elas que vamos explorar a seguir.

1.2 As Raízes do Problema: Comportamentos Inadequados se Perpetuam

A resposta é mais simples e brutal do que parece: nas organizações tradicionais, geralmente só há dois caminhos — para cima ou para fora. Pressionadas por essa lógica, até mesmo pessoas que não desejam cargos de liderança, e que claramente não estão preparadas para tal responsabilidade, acabam buscando a promoção e subindo a escada corporativa. E é assim que opera o sistema de incentivo convencional.

O problema é que, invariavelmente, somos promovidos ao nosso nível de incompetência — fenômeno descrito na administração como *Peter Principle*¹. E aqueles que não se desenvolvem de maneira ativa e intencional, permanecem estagnados nesse lugar. E, sejamos honestos, tanto você quanto eu sabemos como poucas pessoas realmente buscam se desenvolver.

Mas não se engane: todos sabem disso. De forma consciente ou não, é um fato conhecido que os melhores executores individuais raramente se tornam os melhores líderes e gestores². O RH sabe. A alta gestão sabe. Mas o sistema persiste. E ele persiste pelo simples fato de ser conveniente a todos. Veja, assim as companhias mantêm a roda girando com a narrativa de um futuro promissor para quem se esforçar, enquanto os

¹ Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. William Morrow and Company.

² Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2019). Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085-2134.

liderados veem na ascensão a promessa de uma vida mais confortável, de prestígio ou de poder. E veja, não se trata de julgar se está certo ou errado. Se é ético ou não. Essa discussão não importa. Trata-se de reconhecer a realidade como ela é, gostemos ou não.

O verdadeiro problema surge quando alçamos essas pessoas a funções críticas, que impactam diretamente a vida de outras pessoas, e falhamos em oferecer as ferramentas e o ambiente necessários para que elas se desenvolvam, nos escondendo atrás da desculpa de que 'liderança é um dom inato: ou você tem, ou não tem'. Essa mentalidade paralisante não ajuda ninguém, pois a verdade é uma só: ninguém nasce sabendo liderar. Ninguém nasce líder nato.

O caminho, portanto, é tratar a liderança como tratamos qualquer outra competência: uma habilidade que, embora alguns tenham predisposição, pode e deve ser desenvolvida. Afinal, todos começamos medíocres no ato de liderar. O que diferencia os que permanecem na zona da mediocridade daqueles que avançam rumo à zona da excelência é que estes têm consciência dessa condição, se incomodam com isso e buscam conhecimento para se desenvolverem. E entenda que, se você está aqui, lendo estas palavras, este já é o seu caso — e eu o reconheço por isso.

Veja, talvez você nunca tenha encarado a liderança como uma ciência. Mas perceba que se somos capazes de identificar e discernir a excelência da mediocridade em um líder, isso significa que o sucesso deixa marcas. Que bons líderes deixam padrões. E que estes padrões podem ser observados, estudados, compreendidos e, o mais importante, replicados. E essa é a função de toda e qualquer ciência — entender um fenômeno, explicá-lo e replicá-lo.

Digo tudo isso pois há um padrão fascinante nas trajetórias de pessoas que admiro. Quase invariavelmente, suas histórias começam com a mesma frase: 'Tive a sorte de ter líderes excepcionais que me desenvolveram no início da carreira'. E quando essa liderança não veio de dentro da empresa, ela surgiu de fora, na forma de mentores, professores ou familiares.

E isso me faz refletir: se o bom líder é a exceção, o que aconteceria com o mundo se esta fosse a regra? Se todo e qualquer profissional, no início de sua jornada, encontrasse uma liderança que expande e emancipa, em vez de uma que limita e reduz?

A minha tese é que teríamos líderes excepcionais que, por definição, entregariam produtos e serviços excepcionais. E o resultado seria a melhoria não apenas de suas empresas, mas, por consequência direta, da sociedade como um todo.

Utópico? Talvez. Possível? Com certeza.

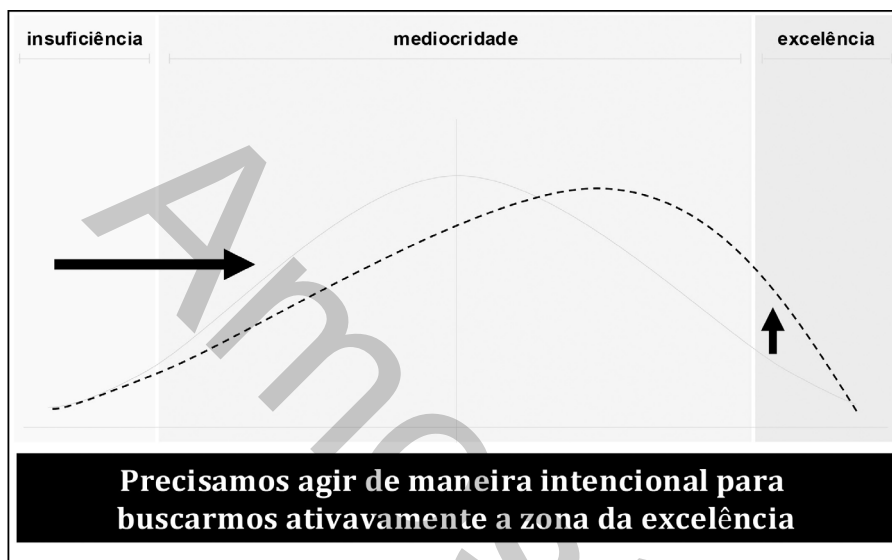


Figura 2 – Agência e intenção na busca da excelência mudam a distribuição.

Contudo, existe um outro problema sério que alimenta essa crise de liderança, uma das síndromes mais latentes nas organizações: a Síndrome do Martelo. Ela traz a máxima de que para quem é martelo, todo problema é um prego. E enquanto tudo o que se encontra são pregos, a estratégia funciona. O desafio surge no momento em que você encontra um parafuso. E aí, martelar não vai mais funcionar, e é preciso ajustar o comportamento, desenvolver uma nova habilidade ou, simplesmente, trocar de ferramenta.

Muitos líderes passam a carreira inteira com o mesmo martelo na mão, expressando um único perfil, um único comportamento, um único ferramental para liderar. Replicam no futuro algo que deu certo no passado, incapazes de perceber que o contexto pode ter mudado, e aquele comportamento não é mais adequado. Tornou-se obsoleto. Tão focados em si mesmos, não desenvolvem uma leitura contextual adequada e mantêm a

mesma mentalidade, *ad eternum*. E quando estes ajustes adaptativos não ocorrem, todo o sistema sofre as consequências. E são essas consequências que vamos explorar a seguir.

1.3 O Efeito Dominó: Como a Má Liderança Contamina a Sociedade

Nenhuma organização é uma ilha. Por mais que se tente, empresas não existem no vácuo; são sistemas abertos, com membranas permeáveis que trocam matéria e energia com o meio, conectando-as diretamente à sociedade. O que acontece fora as impacta, e o que acontece dentro, em determinada escala, reverbera para o ambiente externo também.

Isso significa que uma bolha de excelência vai sempre tender a mediocridade caso o meio seja medíocre e nada seja feito para conter essa osmose natural. E o contrário também é verdadeiro: uma organização excelente, com constância e intenção ao longo do tempo, pode elevar todo o seu entorno. A variável decisiva nesse jogo? A liderança.

Perceba, então, que padrões são tudo. E se quisermos nos curar da mediocridade ao nosso redor, precisamos entender e replicar intencionalmente os padrões da excelência. E aqui está um ponto crucial que você precisa entender de uma vez por todas: quando se está em posições de evidência, a régua é diferente. E tem que ser mesmo.

Essa é uma das verdades duras de se internalizar. O preço de liderar não é para todos. Até porque, ninguém disse que seria, ou deveria, ser fácil. Trata-se de uma posição de maior evidência, em que você aumenta sua superfície de contato, ficando muito mais exposto do que quando era um liderado. Logo, a responsabilidade é muito maior. E assim deve ser.

Então, quando pessoas despreparadas assumem tais funções, o efeito é devastador: líderes medíocres arrastam os bons para baixo. Em vez de inspirar, eles se defendem. Em vez de buscar a melhoria, nivelam por baixo. Tentam tornar o ambiente confortável para sua própria limitação. E isso contamina tudo e todos ao redor.

Você certamente já viu isso acontecer. Aquele que, ao errar, aponta o dedo para os outros; aquele que rebaixa o sucesso alheio para justificar

o próprio fracasso. É gente que foge do espelho, em uma espiral vertiginosa rumo à mediocridade.

O verdadeiro líder, em contraste, não se compara com os outros; compara-se consigo mesmo. Sem buscar o perfeccionismo, tem a clareza de que somos seres incompletos por definição, sujeitos a falhas e incoerências, e que a jornada do desenvolvimento é pessoal e intransferível. Possuem a ética de sempre buscar ser melhor do que ontem e pior do que amanhã. E esse é o caminho da excelência.

Agora, a pergunta dura e inevitável que resta é: você está contribuindo para o problema ou para a solução?

1.4 O Espelho da Liderança: Reconhecendo a Mediocridade em Si Mesmo

Como saber, então, se você está no caminho da excelência ou da mediocridade no ato de liderar? Consegue se reconhecer em algum dos padrões que descrevemos? Seja brutalmente honesto consigo mesmo. Quando alguém em sua equipe tem um desempenho brilhante, performando melhor do que você, qual é sua primeira reação? É “O que posso aprender com essa pessoa?” ou “Vou mostrar onde ela está errando” como um impulso de se autoafirmar?

Esta é a parte mais difícil da jornada: olhar para si. Com honestidade. E não podia ser diferente, pois “o que (a vida) quer da gente é coragem”.³

Veja, a forma como você encara o aprendizado revela muito sobre si mesmo, pois “A maneira como você faz qualquer coisa é a maneira como você faz todas as coisas”.⁴ Mas um sinal ainda mais crítico é como você se comporta em cenários de crises ou de incerteza. Líderes medíocres se escondem atrás de sua ausência quando surgem problemas. Utilizam sua ausência para fingir que estavam desenvolvendo os seus times. “Queria ver como vocês lidariam com isso”. Mas, no fundo, esta falsa mentoria é

³ Rosa, J. G. (2019). Grande sertão: Veredas. Companhia das Letras.

⁴ Eker, T. H. (2006). Os segredos da mente milionária. Editora Sextante.