



## **Estudo de Caso: O Programa de Desenvolvimento de Líderes de uma Empresa de Tecnologia de Missão Crítica**

---

**Caderno de Ideias n. 1**

Núcleo de Liderança da FDC®

---

Paulo Almeida  
Blenda Rodrigues  
Mark Paladino  
Fernanda Gomes  
Lília Mascarenhas

FICHA CATALOGRÁFICA  
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles  
Fundação Dom Cabral

Estudo de caso: o programa de desenvolvimento de líderes de uma empresa de tecnologia de missão crítica. [estudo de caso] / Paulo Almeida ... [et al.]. -- Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral: Núcleo de Liderança, 2025.

13 p.: il. color.

[Documento Eletrônico]

Outros autores: Blenda Rodrigues, Mark Paladino, Fernanda Gomes, Lília Mascarenhas.  
Bibliografia.

ISBN 978-85-68143-12-4

1. Liderança. 2. Transformação Digital. 3. Inovações Tecnológicas. I. Almeida, Paulo. II. Rodrigues, Blenda. III. Paladino, Mark. IV. Gomes, Fernanda. V. Mascarenhas, Lília. VI. Fundação Dom Cabral - Nova Lima. VII. Coleção das Produções FDC. VIII. Título.

CDU: 005:316.46.058

Bibliotecária: Sandra Maria Vinhal – CRB 6/003845/0

[DOI 10.52959/978-85-68143-12-4](https://doi.org/10.52959/978-85-68143-12-4)

"Promover uma evolução cultural sempre foi um desafio para as organizações. Hoje, esse processo se torna ainda mais complexo: de um lado, a urgência do mercado exige agilidade; de outro, enfrentamos um cenário de atenção cada vez mais dispersa e escassa.

Este White Paper apresenta o caso do programa de desenvolvimento de uma jornada de aprendizagem desenhada com intencionalidade em todos os seus detalhes, desde o ponto de partida (com clareza de propósito sobre a transformação que gostaríamos de gerar), passando pelo design da jornada (buscando a melhor combinação entre conteúdos, metodologias, tecnologias educacionais...) até o ponto de chegada (tornando as aprendizagens visíveis e mensuráveis).

Chamo a atenção para o diferencial de se construir a jornada cuidando da intencionalidade emocional - em processos que demandam mudança de mindset, é preciso mais do que conteúdos bem elaborados — é necessário tocar, mobilizar e desbloquear. Ao combinar cognição e emoção, não se enfraquece a racionalidade: ao contrário, ela é potencializada. O conteúdo não perde força — ganha vida. As pessoas não se fragilizam — expandem sua capacidade de refletir, agir e se transformar.

O case mostra que, ao ancorar a jornada de aprendizagem na abordagem educacional UNI(CO), garantimos a presença dos elementos realmente críticos para o desenvolvimento. “

**Roberta Campana**

Diretora da Gerência de Educação e Inovação da Fundação Dom Cabral

# Conselho Editorial

dos Cadernos de Ideias do Núcleo de Liderança da  
Fundação Dom Cabral



PAULO  
ALMEIDA, PHD  
DIRETOR



ALICE ERTAL,  
PhD



LUCIANA  
FERREIRA,  
PhD



BRUNO  
FÉLIX, PhD



BRUNO  
FERNANDES,  
PhD

Um time de professores,  
gerentes e  
pesquisadores que atua  
em clientes,  
organizações e  
pesquisas e que  
fortalece o papel  
da FDC

# Sumário

1. Introdução	<b>06</b>
2. Transformação Organizacional: Do Legado Técnico à Inovação Sistêmica	<b>08</b>
3. Design da Jornada: A Metodologia UNI(CO) e o Macrodesign Transformacional	<b>10</b>
4. Módulos, Cocriação e Engajamento da Alta Liderança	<b>12</b>
5. Resultados	<b>13</b>

## Introdução

## 1

Trata-se de uma jornada formativa profunda, estruturada metodologicamente pela abordagem UNI(CO), com foco em desenvolver competências emocionais, relacionais e estratégicas para líderes que operam em um sistema em transformação

## Liderança no Tempo da Complexidade

Em um contexto empresarial cada vez mais desafiador, onde volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA) já não são suficientes para descrever a realidade, emerge o conceito de mundo BANI – frágil, ansioso, não linear e incompreensível (Scharmer, 2018). É nesse ambiente que empresas de tecnologia de missão crítica, precisam repensar radicalmente suas estruturas de liderança, sua cultura organizacional e, sobretudo, a forma como capacitam pessoas para liderar em meio ao caos criativo da transformação digital.

A empresa de tecnologia financeira, é uma protagonista da infraestrutura do sistema financeiro nacional, atuando na camada de segurança, integração e inteligência de dados que viabiliza o funcionamento de iniciativas como o Sistema de Pagamentos Instantâneos (SPI) e o Pix. O seu papel, portanto, é ao mesmo tempo técnico e sistêmico, exigindo uma liderança capaz de operar em múltiplas camadas – da engenharia à governança, da gestão de riscos à inovação centrada no cliente.

Reconhecendo essa nova configuração estratégica, a empresa estabeleceu, em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), um Programa de Desenvolvimento de Liderança que transcende o treinamento tradicional.

# Liderança no Tempo da Complexidade

Um Programa de Desenvolvimento de Liderança que transcende o treinamento tradicional.

Trata-se de uma jornada formativa profunda, estruturada metodologicamente pela abordagem UNI(CO), com foco em desenvolver competências emocionais, relacionais e estratégicas para líderes que operam em um sistema em transformação.

UNI(CO)

É nossa abordagem educacional.

É o nosso jeito de ser e fazer aprendizagem.

Aprendizagem plural com propósito unificado: impactar positivamente o desenvolvimento (CO)letivo.

Nosso diferencial é desenhar experiências de aprendizagem que promovem conexões significativas e movimento contínuo. Queremos preparar líderes e organizações para serem agentes de transformação nas diversas áreas de sua vida.

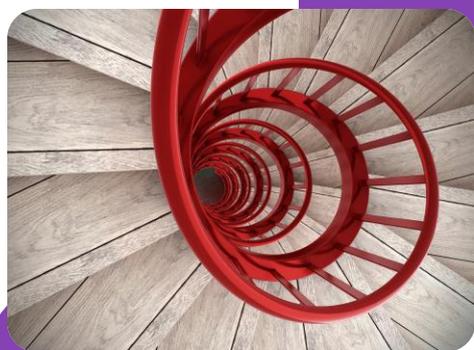
Vamos além da "sala de aula" para (CO)criar uma cultura que reflita a transformação que queremos impulsionar.

Esse é o nosso jeito.

E ele é uni(CO).

É esse o jeito UNI(CO)

É esse o nosso jeito



## Transformação Organizacional: Do Legado Técnico à Inovação Sistêmica

Originalmente concebida como uma organização sem fins lucrativos voltada à segurança das operações interbancárias, por décadas, essa Empresa foi referência em governança e robustez operacional. No entanto, com o advento da digitalização financeira, open finance, blockchain, inteligência artificial e novos reguladores comportamentais e tecnológicos, tornou-se claro que o futuro da intermediação financeira exigiria algo além de segurança: exigiria fluidez, inteligência adaptativa, colaboração e centralidade no usuário.

Foi assim reposicionada como uma empresa de tecnologia com cultura digital e capacidade de inovar continuamente em parceria com instituições bancárias, fintechs, startups e o Banco Central.

Essa transição de modelo exigiu, inevitavelmente, uma transição de mentalidade – especialmente entre os líderes que outrora operavam com foco quase exclusivo na eficiência técnica e na gestão de riscos. Era necessário, portanto, ressignificar o papel da liderança.

A transição de uma empresa operacional para uma organização de inovação orientada por dados e relações exigiu o fortalecimento de um modelo de liderança horizontal, adaptativa, inclusiva e orientada por propósito (Laloux, 2016). Essa constatação tornou-se o gatilho para o desenvolvimento de um programa de aprendizagem transformacional que desse conta da complexidade desse reposicionamento cultural e estratégico.

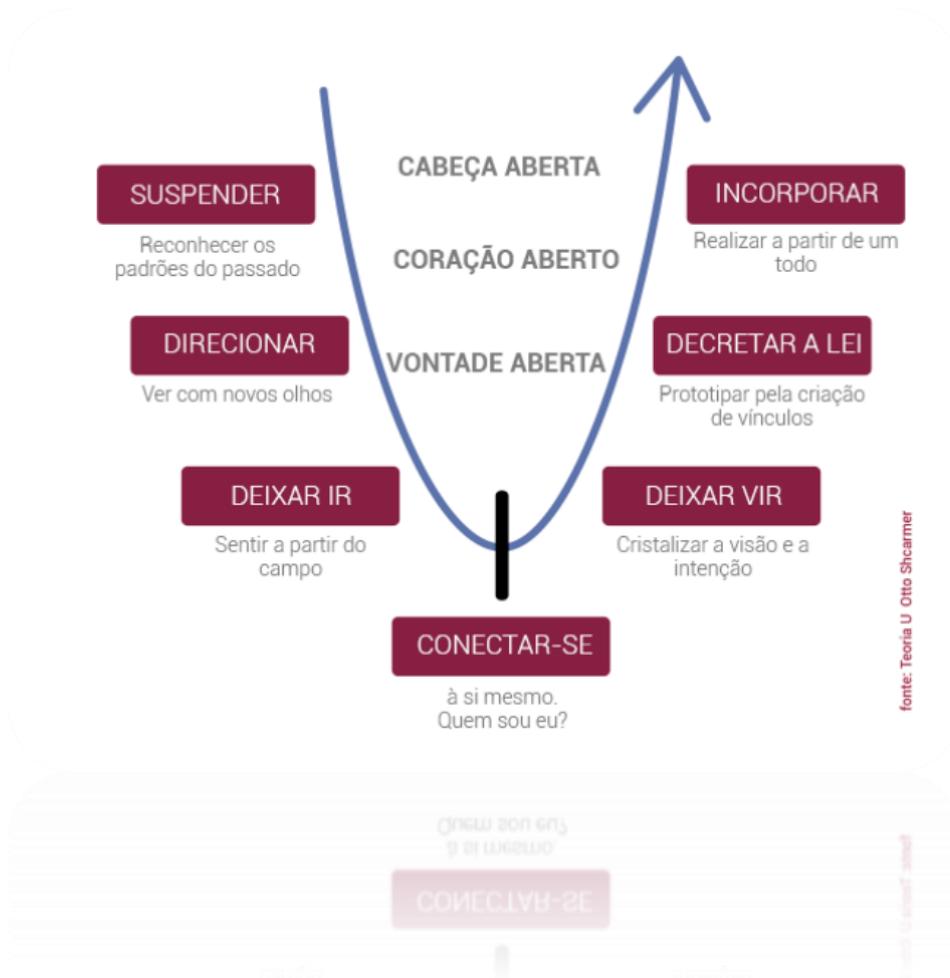
## Design da Jornada: A Metodologia UNI(CO) e o Macrodesign Transformacional

A jornada formativa foi concebida com base na metodologia UNI(CO), desenvolvida pela FDC, e orientada por quatro macrofases: Diagnóstico, Design, Execução e Avaliação Contínua. Cada etapa foi cuidadosamente desenhada para gerar alinhamento entre o aprendizado individual, os desafios coletivos e os objetivos estratégicos da empresa. A jornada foi estruturada em módulos que combinavam macrodesign (grandes temas de aprendizagem) e microdesign (experiências, dinâmicas e simulações).

O macrodesign foi ancorado em três dimensões: EU (autoconhecimento e autorregulação), NÓS (liderança de equipes, empatia, comunicação e colaboração) e TODOS (visão sistêmica, responsabilidade organizacional e impacto coletivo). A progressão desses módulos respeitou o ciclo da aprendizagem experiencial (Kolb, 1984), mesclando vivências, reflexões, conceitos e práticas em cada etapa.

O microdesign incorporou metodologias ativas, como estudos de caso, análise de dados reais, role playing, world cafés, desafios de cocriação e painéis com lideranças da empresa. Um dos pilares centrais do modelo foi a chamada intencionalidade emocional: a alternância deliberada entre zonas de conforto (acolhimento, partilha, validação) e zonas de desconforto (confronto de ideias, vulnerabilidade, autocrítica).

Essa oscilação provocou uma curva de aprendizado emocional, baseada na Teoria U de Otto Scharmer (2018), permitindo que os participantes descessem ao nível da escuta generativa e emergissem com novos padrões de percepção e ação.



## Módulos, Cocriação e Engajamento da Alta Liderança



A jornada foi implementada em cinco módulos progressivos, com carga horária total de 40 horas por turma. Os participantes foram divididos por níveis hierárquicos – de jovens talentos a vice-presidentes – respeitando a lógica do pipeline de liderança. Ao todo, 140 colaboradores participaram do programa, vivenciando momentos de intensa reflexão, cocriação e transformação. As metodologias utilizadas nos encontros foram diversas: simulações de tomadas de decisão sob pressão, dramatizações de conflitos organizacionais, dinâmicas de role reversal, exercícios de escuta ativa, design thinking, storytelling estratégico e construção de protótipos para desafios reais da empresa. As salas foram convertidas em espaços de experimentação psicológica e relacional, mais próximos de laboratórios do que de salas de aula tradicionais.

A presença ativa do CEO da empresa, ex-participante da FDC e líder com forte orientação para a cultura de inovação – foi um marco de legitimidade institucional do programa. Sua participação nos kick-offs, nos momentos de escuta com as turmas e nos diálogos informais durante os módulos reforçou a mensagem de que o desenvolvimento de pessoas é um vetor estratégico do crescimento sustentável. Essa atitude está alinhada à literatura sobre liderança transformadora, que atribui ao CEO o papel de arquiteto cultural (Schein, 2017).



O programa de liderança da Núclea, concebido e implementado em parceria com a FDC, representa um exemplo emblemático de como a aprendizagem profunda e relacional pode operar como alavanca de transformação organizacional.

## Evolução Cultural, Impacto Sistêmico e Aprendizagem Contínua

A mensuração de impacto foi realizada com base em múltiplas fontes: avaliações dos participantes, análises qualitativas dos facilitadores, indicadores de clima organizacional e entrevistas pós-programa. Os dados demonstraram resultados expressivos:

- **Transformação da prática gerencial:** Muitos líderes relataram substituição de posturas autoritárias por práticas baseadas em escuta, confiança e vulnerabilidade. Foram registrados relatos de mudanças no estilo de comunicação, maior prática de feedbacks e maior abertura ao erro como aprendizado.
- **Fortalecimento da cultura de colaboração:** A integração entre áreas aumentou, com relatos de maior empatia entre pares, redução de conflitos improdutivos e mais clareza na comunicação de metas e estratégias.
- **Centralidade no cliente como mindset:** As equipes passaram a incorporar a escuta ativa do cliente interno e externo como prática cotidiana. Mapeamentos de jornada do cliente e laboratórios de experiência foram criados como desdobramentos espontâneos do programa.
- **Cultura de aprendizagem e prototipação:** O programa fomentou uma mentalidade de aprendizagem contínua e prototipação ágil. Muitos líderes relataram ter iniciado pequenos experimentos organizacionais inspirados nos módulos vividos.

# Referências

- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Review Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Mezirow, J. (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Scharmer, C. O. (2018). *The essentials of Theory U: Core principles and applications*. Berrett-Koehler Publishers.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.



[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br) | [www.sejarelevante.fdc.org.br](http://www.sejarelevante.fdc.org.br)