



Núcleo de  
Desenvolvimento  
de Pessoas e  
Liderança

**Estudo  
Anual sobre  
as Lideranças  
Brasileiras  
da Fundação  
Dom Cabral**

EDIÇÃO 2024

Coordenação  
e Autoria:

**Paulo Almeida, PhD**





# Índice

O que fazemos no Núcleo de Pesquisa em Liderança?	3
O que fomos pesquisar?	9
Que resultados temos?	13
Conheça a FDC na sua atuação Global	19





O QUE  
FAZEMOS NO  
NÚCLEO DE  
PESQUISA EM  
LIDERANÇA?

# Lideranças que queremos desenvolver na FDC

Liderança responsável, o conceito que nos inspira.

Entendemos que a liderança responsável representa uma interessante referência para indivíduos atuando em níveis elevados de complexidade em organizações com elevado patamar de maturidade. Tal líder sinaliza um estágio avançado no desenvolvimento da liderança, incorporando elevada capacidade nas dimensões pessoal (inteligência emocional/saúde física e mental), relacional, tanto *diádica (dyadic)*, expressando a relação do líder com cada integrante da equipe em separado, como *coletiva* (trabalho com pessoas, equipes, times diversos), organizacional (com um propósito, atenta à cultura e aos stakeholders), de inserção em redes (ecossistemas interno e externo), e em uma perspectiva transnacional e intergeracional (para mobilizar pessoas e organizações para transformação da sociedade de maneira sustentável e duradoura).

Para isso, a FDC se assume como um centro de excelência de classe mundial para formar líderes responsáveis, globais, de todas as gerações, que irão conduzir as transformações dos próximos 50 anos.

**O mundo precisa de novos líderes. E como uma escola de negócios, no Brasil e para o mundo, estamos em uma posição singular para contribuir com soluções plurais.**

## NOSSO PROJETO

Ser na FDC um centro de excelência de classe mundial para formar líderes responsáveis globais, em todas as gerações, e que irão conduzir transformações nos próximos 50 anos.

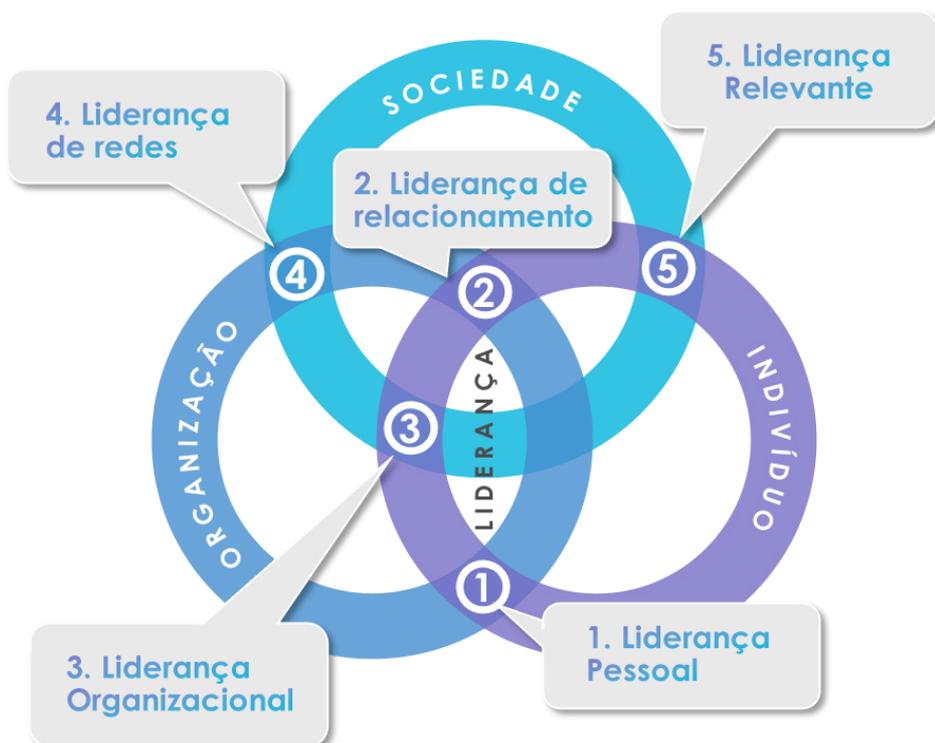
O Núcleo de Liderança (NL) prepara e entrega o estado da arte em pesquisas, conceitos e recursos de desenvolvimento de lideranças responsáveis, globalizadas, que transformam pessoas, organizações e a sociedade. Tem como objetivos:

- Contribuir para a pesquisa e desenvolvimento de soluções educacionais alinhadas com o posicionamento da FDC como uma Escola de Negócios no Brasil e para o Mundo.
- Contribuir para a pesquisa e desenvolvimento nos 3 pilares da Estratégia da FDC: educação integrada, inclusão social, e Think Action Tank.
- Ser um ator central para o Projeto da FDC de ser um centro de excelência de classe mundial para formar líderes responsáveis, globais, de todas as gerações, e que irão conduzir as transformações dos próximos 50 anos.

## Nosso Modelo de Trabalho

O NL irá desenvolver P&D ancorada no Modelo de Framework Liderança FDC®.

Esse modelo pressupõe a existência de 4 estágios de desenvolvimento de organizações e empresas, e de 5 dimensões de atuação.



Tempos complexos exigem líderes completos, por isso o Modelo de Framework Liderança FDC®, se baseia no pressuposto de que uma liderança responsável é aquela que se desenvolve em 5 dimensões:

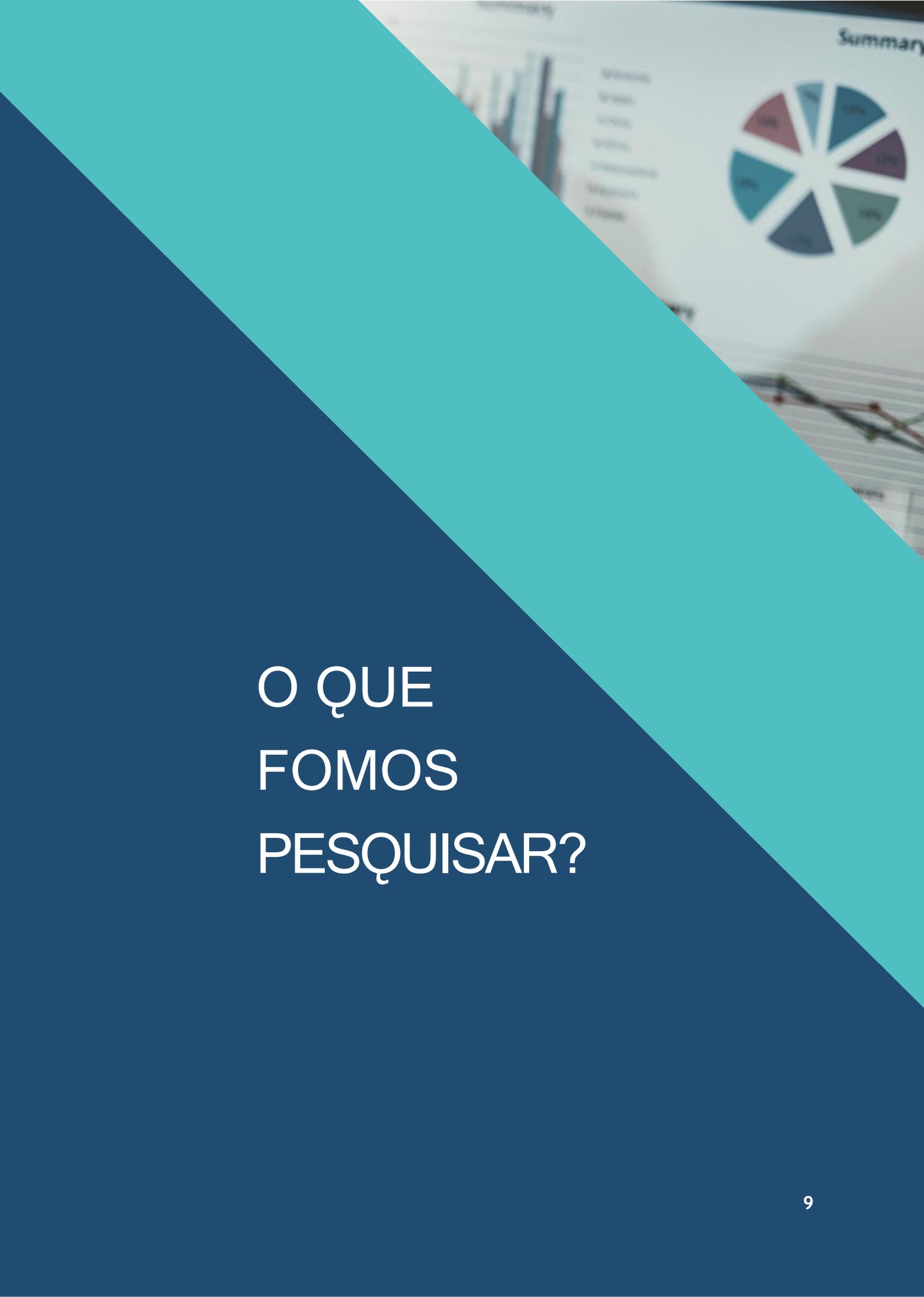
- Pessoal: auto-conhecimento, inteligência emocional/ saúde física e mental.
- Relacionamentos: pessoas/ equipes/ 360°/ diversidade.
- Organizacional: propósito/ cultura/ stakeholders/ liderança.
- Redes: ecossistemas interno e externo (coalizões/ colaboração).
- Transnacional e Intergeracional: mobilizar pessoas e organizações para transformação da sociedade.

O NL desenvolve P&D ancorada no Modelo de Liderança FDC®.

Esse modelo pressupõe a existência de 4 estágios de desenvolvimento de organizações e empresas, e de 5 dimensões de atuação:







# O QUE FOMOS PESQUISAR?

## Lideranças que queremos desenvolver na FDC

A FDC lançou o ESTUDO ANUAL SOBRE AS LIDERANÇAS BRASILEIRAS, durante o mês de agosto de 2024, que analisou 139 empresas privadas e organizações públicas, a partir das respostas de CEOs, Presidentes, Vice Presidentes, Diretores e Alta Liderança.

Foi usada uma Escala de Lickert com valores de 1 (menos importante) a 5 (mais importante).

Este estudo foi feito através do Periscópio FDC, que é o sistema de avaliação de liderança da FDC mais abrangente, criado com base em nossas pesquisas e análise das melhores práticas globais. Este sistema poderoso, composto por 6 dimensões, permite compreender as diversas dimensões da liderança, nas 6 dimensões analisadas:

- Liderança Responsável.
- Liderança Adaptativa.
- Liderança Centrada no Cliente.
- Liderança em Redes e Ecossistemas.
- Liderança Ágil.
- Liderança Inovadora.

A Liderança Responsável é uma abordagem que coloca a ética, a sustentabilidade e a responsabilidade social no centro das decisões e ações do líder. Este tipo de liderança reconhece que as empresas não operam isoladamente, mas são partes integradas de um ecossistema maior que inclui a sociedade e o meio ambiente.

A Liderança Adaptativa é caracterizada pela capacidade de um líder de ajustar seu estilo e estratégias em resposta a mudanças constantes e imprevisíveis. Esse tipo de liderança é essencial em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA e BANI).

Já a Liderança Centrada no Cliente coloca o cliente no centro de todas as decisões e estratégias. Este estilo reconhece que o sucesso organizacional está intimamente ligado à satisfação e fidelidade dos clientes.

Depois, a Liderança em Redes reconhece a importância das conexões e colaborações em um mundo cada vez mais interconectado. Este estilo é especialmente relevante em organizações que operam em ambientes complexos onde o trabalho colaborativo é essencial.

Já a Liderança Ágil é uma resposta às demandas de um mercado em constante mudança e à necessidade de adaptação rápida. Inspirada pelas metodologias ágeis de desenvolvimento de software, esta liderança valoriza a flexibilidade, a eficiência e a capacidade de responder rapidamente às mudanças.

E, finalmente, mas não menos importante, a Liderança Inovadora é voltada para a criação de um ambiente que promove a inovação contínua. Este estilo é crucial para organizações que desejam permanecer competitivas e relevantes em um mercado em rápida evolução.

Ora, cada um desses estilos de liderança traz uma abordagem única e relevante para enfrentar os desafios contemporâneos. Compreender e aplicar esses seis diferentes estilos pode equipar líderes com as ferramentas necessárias para navegar com sucesso no ambiente dinâmico de negócios atual.

Mais, se priorizarem uma Liderança Ética e Responsável em todos os aspectos de seus negócios, as organizações podem prosperar não apenas financeiramente, mas também como agentes de mudança positiva em suas comunidades e no Mundo.

O líder não pode mais se furtar de seu papel de influência na sociedade. No mundo dinâmico dos negócios de hoje, uma Liderança Ética e Responsável em Organizações Prósperas é um componente vital para o sucesso de uma organização.





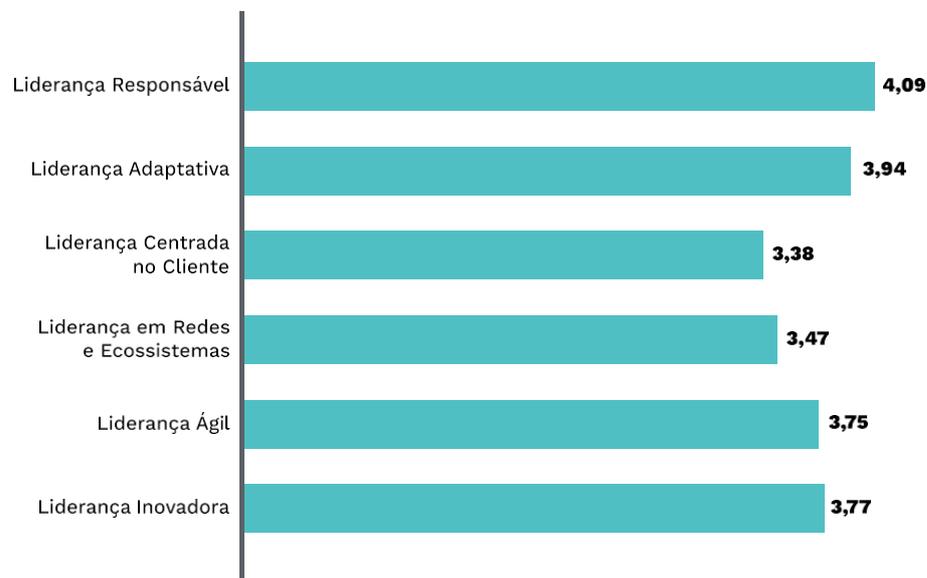
QUE  
RESULTADOS  
TEMOS?

Nos resultados globais, para o Brasil, as dimensões de liderança responsável, de liderança adaptativa e de liderança ágil surgem como aquelas que as empresas e organizações brasileiras mais acentuam como desenvolvidas.

Os principais *gaps* surgem nas dimensões de liderança centrada no cliente e de liderança em redes e ecossistemas, sendo que também a dimensão de uma liderança ágil apresenta um gap significativo.

**Principal insight: as empresas e organizações brasileiras precisam de se desenvolver nas dimensões de liderança e foco no cliente e na sua relação com os stakeholders.**

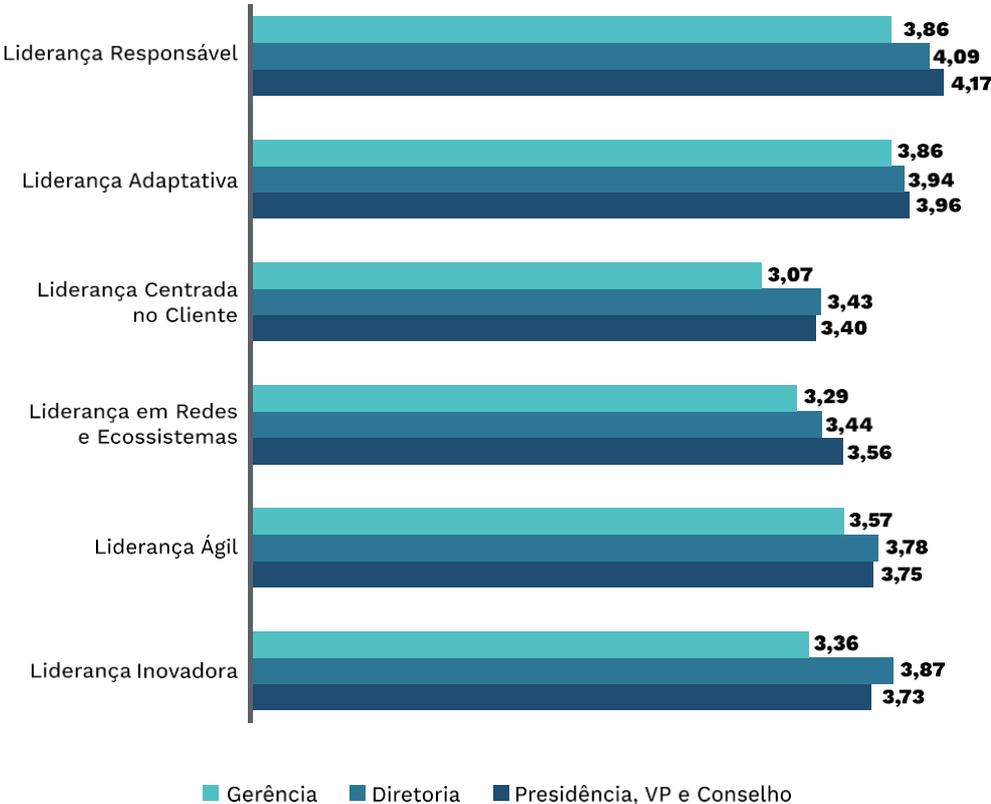
**As empresas e organizações brasileiras precisam também de continuar a trabalhar a Liderança Ágil.**



Nos resultados por posição na empresa, é de notar que liderança responsável, é uma dimensão que acentua o seu gap à medida que descemos na hierarquia, sendo o seu valor mais baixo para as posições de gerência. Um outro gap que se destaca aqui, é o da liderança centrada no cliente, com os valores para a Presidência, VP e Conselho mais baixos que os da Diretoria. Por último, na dimensão de liderança inovadora, esse gap também é significativo, com os valores para a Presidência, VP e Conselho mais baixos que os da Diretoria.

**Principal insight: as empresas e organizações brasileiras precisam integrar mais seus stakeholders e focar em cliente mais do que em processos internos.**

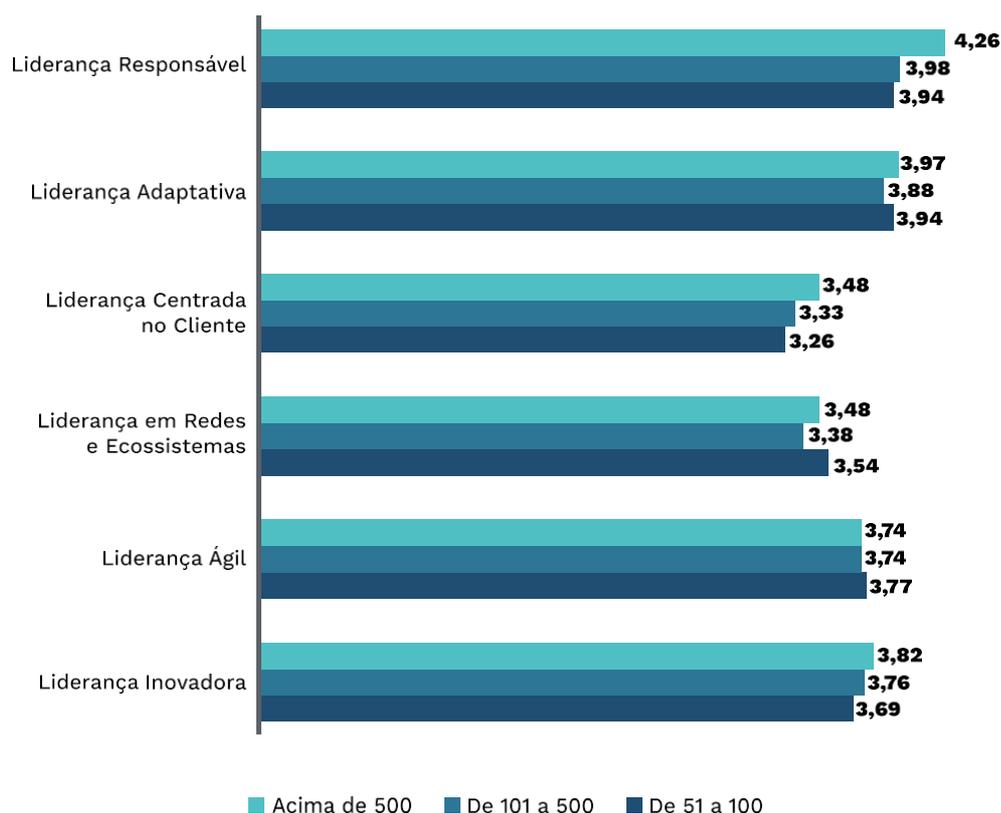
**As empresas e organizações brasileiras precisam também de continuar a trabalhar a Liderança Inovadora e suas redes e ecossistemas.**



Nos resultados por dimensão da empresa, para as empresas e organizações acima de 500 funcionários, os gaps estão concentrados nas dimensões de Liderança Centrada no Cliente e de Liderança em Redes e Ecossistemas, o que também ocorre para as empresas com 101 a 500 colaboradores, mas nestas o *gap* é mais acentuado na liderança em redes e ecossistemas.

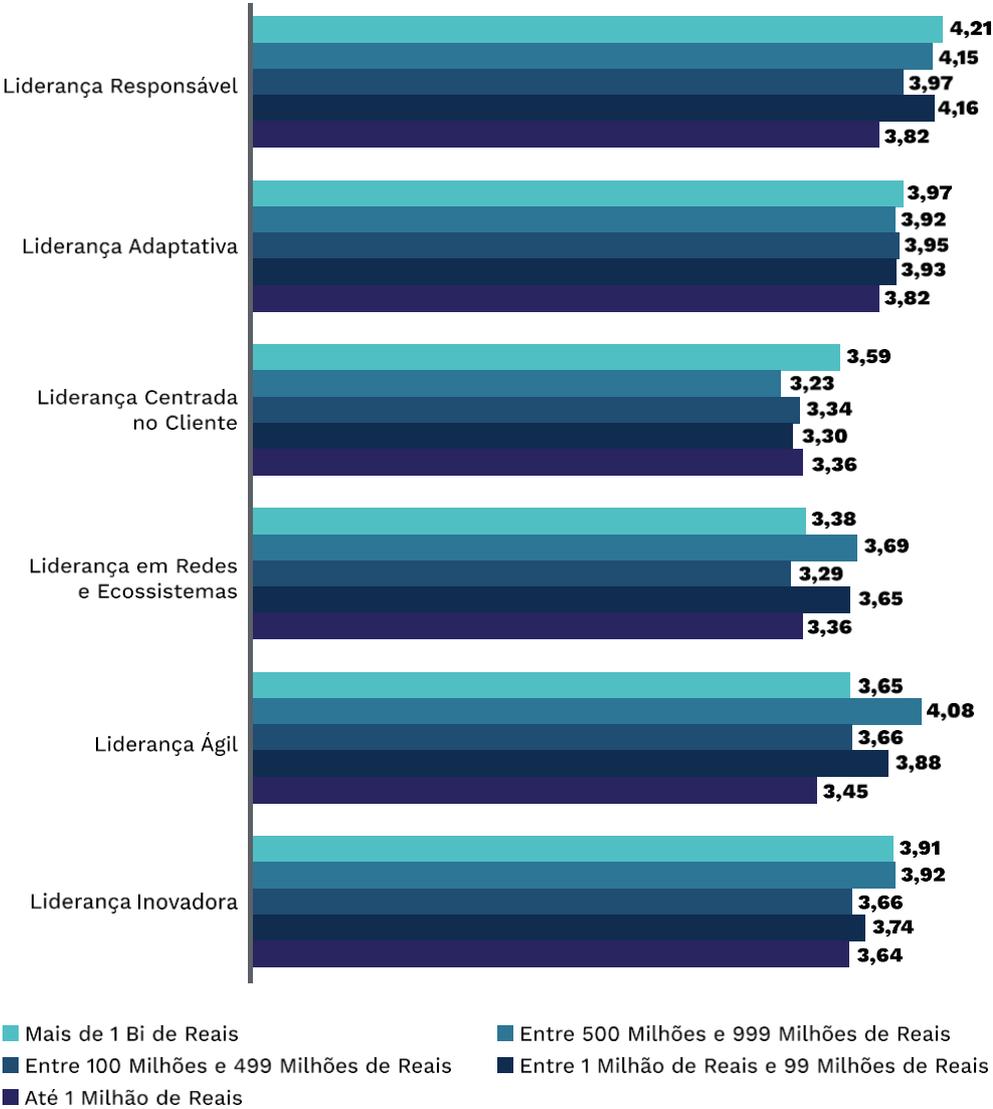
**Principal insight: as empresas e organizações brasileiras de maior porte precisam integrar mais seus stakeholders e focar em cliente e em agilidade.**

**As empresas de menor porte estão mais integradas no seu ecossistema mas precisam focar mais em inovação.**



Nos resultados por faturamento, as empresas e organizações brasileiras com mais de 1 bi, e as empresas com 1 milhão até 99 milhões de reais, são as que apresentam melhores resultados na dimensão de liderança responsável.

**Principal Insight: as empresas e organizações brasileiras de porte intermédio precisam trabalhar mais a sua dimensão de liderança responsável.**







CONHEÇA  
A FDC  
NA SUA  
ATUAÇÃO  
GLOBAL

# Nossos ambientes digitais



## POPTAL FDC

Conteúdo completo sobre a instituição, com informações diversas a respeito de cada uma das áreas de atuação.

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



## FDC AGORA

O portfólio completo da FDC, com informações detalhadas de todas as soluções disponíveis.

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



## FDC STORE

Plataforma de cursos online da FDC. Aprendizagem relevante, no tempo de cada um e a um clique de distância.

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



## SEJA RELEVANTE

Hub de conteúdo da FDC, com curadoria atualizada nas áreas de carreira, negócios, gestão e impacto social.

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



## FDC - Centro Social Cardeal Dom Serafim

Uma iniciativa que amplia e acelera os esforços da Educação Social, por meio de ações e projetos para a redução das desigualdades sociais e a promoção do desenvolvimento econômico no Brasil.

- Programa Raízes: programa de inovação social voltado para capacitar jovens em situação de vulnerabilidade.
- Pra>Frente Play: jornada de aprendizagem e impulsionamento para empreendedores populares.
- Escola de Negócios da Favela: capacitação para moradores de comunidades que têm seus negócios.
- Pilaris e Basis: programas de Gestão para Organizações Sociais.
- Bolsas de estudo: parcerias com diversas instituições de ensino afim de possibilitar a concessão de bolsas de estudo para jovens e adultos, considerando a inclusão de pessoas mais vulneráveis e também priorizando questões de diversidade e equidade de gênero.





## FDC Alumni Networfi

UMA COMUNIDADE EXCLUSIVA DE DESENVOLVIMENTO,  
PROPÓSITO E VALOR COMPARTILHADOS

- Rede formada por mais de 30 mil profissionais.
- Vínculo próximo com a 7ª melhor escola de negócios do mundo.
- Apoio por meio de projetos para a construção de legados.
- Troca de experiência com uma comunidade viva.
- Desenvolvimento continuado e orientado para impactos positivos.
- Ecossistema que potencializa o conhecimento e amplia as oportunidades.
- Crescimento pessoal e profissional para gerar valor à sociedade.
- Comunidade Online para construção de relacionamento e acesso a recursos exclusivos para impulsionamento de carreiras.



## UM *THINK ACTION TANK* PARA O PAÍS QUE PODEMOS SER.

Imaginar, influenciar, impactar. Essa é uma iniciativa da FDC com o objetivo de inspirar diálogos e elaborar propostas que geram mudanças positivas, valendo-se da visão contemporânea de uma sociedade mais justa e próspera.

A aspiração vem da mobilização de lideranças da nossa sociedade, e, por sua vez, a performance vem da elaboração e do apoio em projetos, tendo como ponto de partida o universo das ideias que influenciam a criação de um novo futuro para o Brasil.



## Reconhecimentos e certificações

Entre as 10  
melhores  
escolas  
do mundo



EXECUTIVE  
EDUCATION  
2024 RANKING



ASSOCIATION  
OF  
**AMBA**  
ACCREDITED



Campus

**BELO HORIZONTE**

Pua Bernardo Guimarães, 3.071  
Sto. Agostinho  
30140-083  
Belo Horizonte/MG

Campus

**SÃO PAULO**

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184, 15º andar  
Vila Olímpia  
04548-004  
São Paulo/SP

Campus

**ALOYSIO FARIA**

Av. Princesa Diana, 760  
Alphaville - Lagoa dos Ingleses  
34018-006  
Nova Lima/MG