

PESQUISA • LIDERANÇA SÊNIOR

O gap de complexidade de executivos sêniores no Brasil

Conclusões, pontos de atenção e recomendações para elevar o nível de preparação executiva diante de cenários de alta complexidade e incerteza

Conclusões principais da pesquisa

75%

avaliam a complexidade e a incerteza enfrentadas hoje pelos executivos sêniores como elevadas ou muito elevadas

50%

consideram a preparação atual dos executivos sêniores insuficiente ou muito insuficiente para lidar com esse cenário

88%

acreditam que as abordagens de desenvolvimento atuais serão apenas parcialmente suficientes ou insuficientes para o futuro

A leitura central

Existe um gap crescente entre o nível de complexidade enfrentado pelos executivos sêniores e sua efetiva preparação para lidar com ele. As iniciativas de desenvolvimento atuais — fortemente concentradas em programas formais e de larga escala — ainda não produzem a profundidade e a mudança sustentável necessárias. Como resultado, a maioria dos líderes de RH não acredita que essas abordagens sejam suficientes para os desafios que estão por vir.

Onde o risco está concentrado hoje

01 Complexidade em alta, preparação apenas mediana

75% descrevem a complexidade atual como elevada ou muito elevada, mas somente metade avalia a preparação dos executivos como adequada ou melhor.

02 Portfólio de desenvolvimento pouco diferenciado

Programas internos de liderança são usados por praticamente todas as organizações, enquanto práticas de maior profundidade individual — como coaching e assessments — ainda são pouco exploradas.

03 Barreiras estruturais persistentes

Dificuldade de gerar mudança profunda e sustentável (62%) e baixa prioridade atribuída ao tema (50%) são os fatores que mais limitam o impacto do desenvolvimento executivo.

04 Dúvida sobre a suficiência futura

88% dos respondentes consideram que as abordagens atuais serão apenas parcialmente suficientes ou insuficientes diante dos níveis crescentes de complexidade.

Como elevar a preparação executiva para a complexidade

01

Elevar a prioridade estratégica do tema

Conectar a agenda de desenvolvimento executivo aos resultados e à estratégia do negócio — deixando de tratá-la como iniciativa paralela de RH.

02

Aprofundar, não apenas escalar

Combinar programas formais com abordagens mais profundas e personalizadas — coaching individual e de equipe, assessments, mentoring estruturado — voltadas à mudança real de mindset.

03

Integrar o desenvolvimento aos rituais de gestão

Usar reuniões de resultado, comitês e projetos estratégicos como espaços vivos de aprendizagem, e não apenas como eventos formais e pontuais.

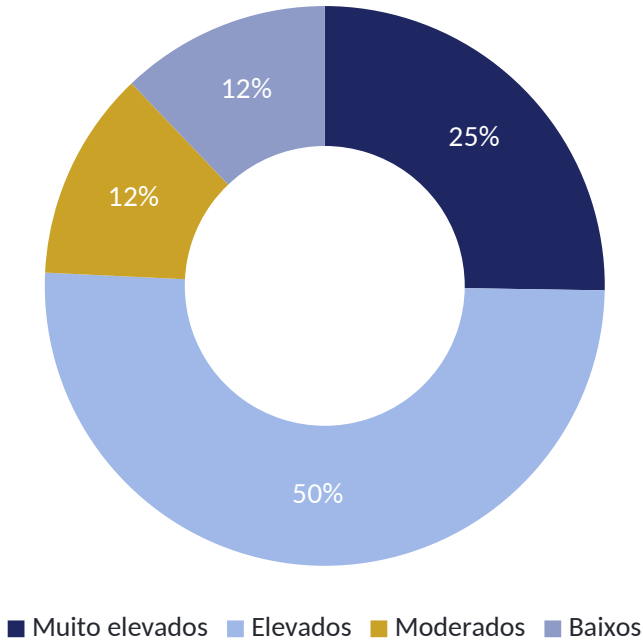
04

Medir e ajustar continuamente

Estabelecer indicadores claros do impacto das iniciativas sobre a capacidade real de decisão e execução dos executivos, corrigindo o curso com frequência.

A complexidade percebida é alta, puxada por tensões de horizonte e tecnologia

Nível de complexidade e incerteza enfrentado hoje

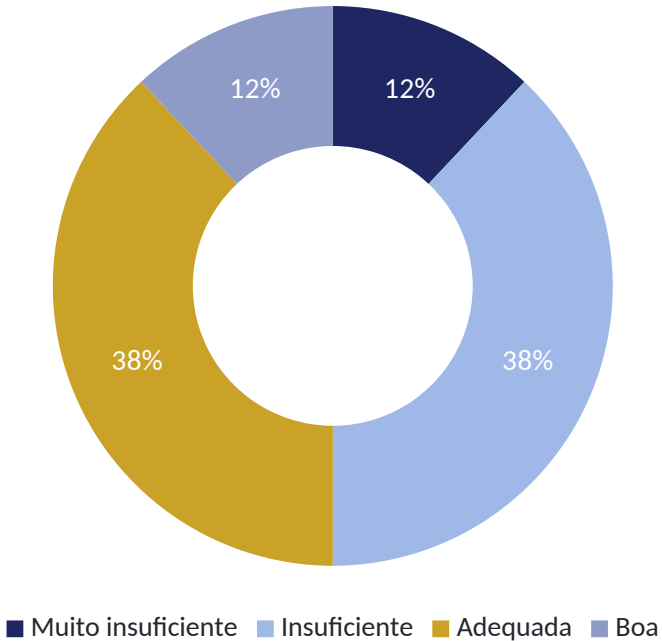


Principais formas de complexidade com maior impacto



A preparação é mediana; o maior desafio está em lidar com divergência e mudança

Preparação atual dos executivos sêniores



Aspectos com dificuldades mais frequentes



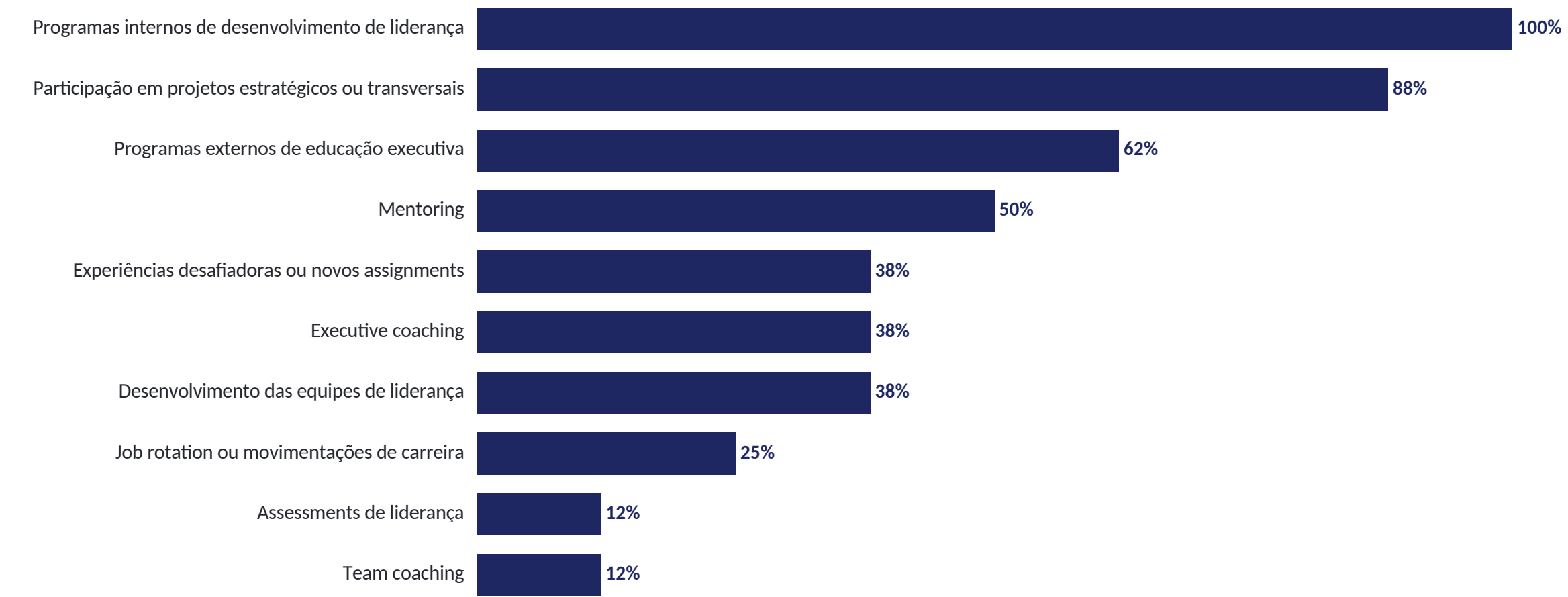
Inovação, execução da estratégia e priorização são as áreas mais afetadas

Aspectos em que as dificuldades dos executivos produzem impactos mais significativos para a organização



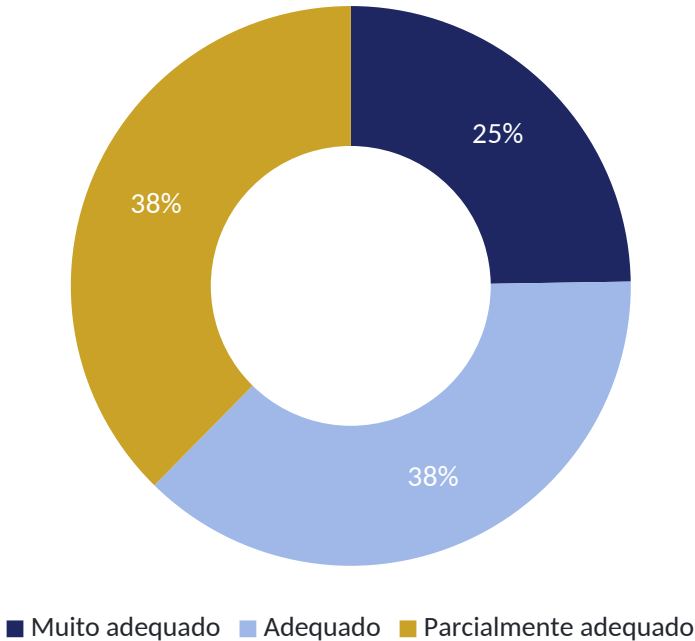
O portfólio de desenvolvimento ainda é dominado por programas formais e de larga escala

Iniciativas atualmente utilizadas para desenvolver a capacidade dos executivos sêniores



As iniciativas são parcialmente eficazes, limitadas por prioridade e profundidade

Adequação do impacto das iniciativas atuais



O que mais limita o impacto das iniciativas

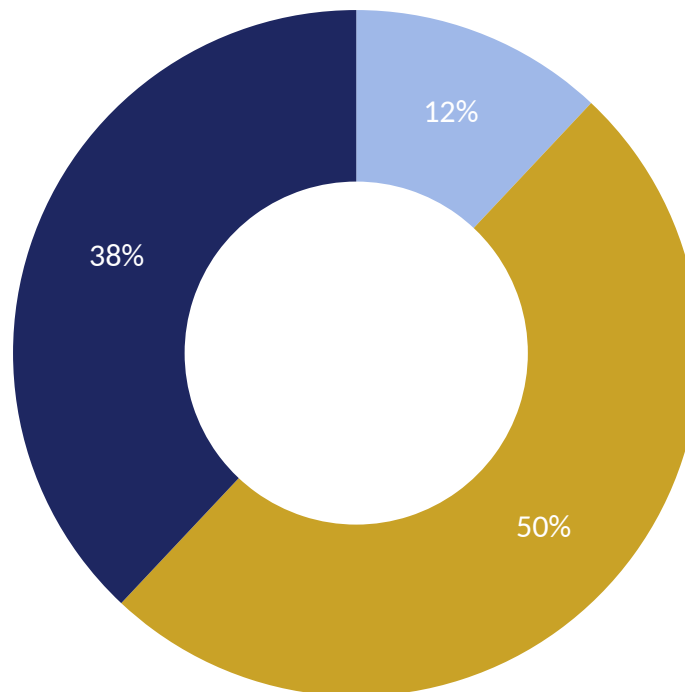


A maioria duvida que as abordagens atuais sejam suficientes

88%

dos líderes de RH acreditam que as abordagens de desenvolvimento atuais serão apenas parcialmente suficientes ou insuficientes para preparar os executivos diante de níveis crescentes de complexidade

Em que medida as abordagens atuais serão suficientes no futuro



- Em grande parte suficientes
- Parcialmente suficientes
- Em grande parte insuficientes

Perfil dos participantes

Levantamento conduzido com líderes de Recursos Humanos de grandes organizações no Brasil, entre julho e agosto de 2026.



Transformar diagnóstico em ação

01

Compartilhar esta síntese com o comitê executivo e RH, alinhando a urgência do tema à agenda estratégica.

02

Priorizar 1–2 iniciativas de maior profundidade (coaching individual ou de equipe, assessments) para os executivos mais expostos à complexidade.

03

Redesenhar rituais de gestão existentes como espaços de desenvolvimento contínuo, com indicadores de impacto simples e recorrentes.