

DIMENSÃO HUMANA

LIDERANÇA TRANSFORMADORA: CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA ORIENTADA ÀS PESSOAS

*Olegário Araújo
Francine Zanin Bagatini
Gabriela Nogueira Rauber*

*Fábio Sant'Anna
Julio Tadeu Aoki
Léo Carvalho*

Os ciclos dos negócios estão mais curtos. Cabe ao CEO orquestrar e liderar a execução na linha de frente, humanizar as relações para construir o diálogo, engajar, dar voz a todas as partes interessadas, dialogar envolvendo mentes e corações, incorporar neste processo os novos valores da sociedade e utilizar as ferramentas corretas.



As organizações são estruturadas por pessoas e para pessoas. A complexidade humana se une à complexidade da gestão dos negócios, adicionando novos elementos desafiadores ao cotidiano das relações empresariais. A dinamicidade do varejo torna tudo mais intenso, uma vez que a concorrência é acirrada e as interações entre pessoas colaboradoras e consumidoras são diretas, constantes e particulares.

As transformações sociais exigem que as organizações atuem de maneira mais responsável, humana e consciente sobre seu impacto na sociedade. Mudanças na mentalidade organizacional tradicional são necessárias para atrair, desenvolver e reter talentos. Nesse âmbito, a liderança tem papel crucial no desenvolvimento das pessoas e times. Ela precisa reconhecer as particularidades dos indivíduos, compreender suas motivações, incentivar seu crescimento e entender que as pessoas não são “recursos”; são seres humanos únicos e complexos. Ademais, não basta mandar fazer, mandar mudar e cobrar sem direcionar. É necessário dar o exemplo, desenvolver as pessoas genuinamente e reconhecer que o papel da liderança vai muito além de cobranças e exigências.

Neste artigo, Julio Aoki (Fundador e Líder Educador dos Negócios e Marcas na Da Santa), Léo Carvalho (Head of Digital Learning na Leroy Merlin e Co-Founder na Onion Learning) e Fábio Sant’Anna (Diretor de Gente, Diversidade e Inclusão da Divisão Brasil na Arcos Dorados) encorajam a discussão sobre o papel da liderança no desenvolvimento das pessoas colaboradoras, contribuindo para que elas estejam mais preparadas, confiantes e engajadas com a organização. Essa dinâmica demanda uma nova mentalidade, a qual ressignifica a ideia de liderança, incentiva a valorização dos indivíduos e encoraja o potencial “aprendente” de cada pessoa que faz parte da organização. Uma gestão consciente e empática é fundamental para inspirar e prosperar.

A primeira transformação é a da liderança!

Na busca por crescimento profissional, lideranças empresariais muitas vezes se deparam com um momento crucial: o processo de desenvolvimento pessoal. Esse despertar da consciência envolve uma mudança significativa na forma de pensar, sentir e agir, resultando em uma transformação pessoal e espiritual profunda¹. Julio Aoki, fundador da Da Santa, é um exemplo de líder que utilizou a autotransformação como ponto de partida para revolucionar o seu empreendimento e criar uma cultura empresarial mais significativa². A inquietude do líder promoveu o movimento que a organização precisava para se transformar.

O despertar da consciência do fundador impactou diretamente a cultura organizacional do mercado Da Santa. Ao promover um ambiente mais inclusivo e colaborativo, a empresa começou a atrair e reter talentos que compartilhavam dos mesmos valores: “Percebi que não poderia mudar sozinho, precisava envolver os colaboradores nesse processo” – revela Julio. Mas como as empresas podem despertar a consciência de suas lideranças

e pessoas colaboradoras? Esse é um desafio complexo, que envolve a implementação de estratégias em diferentes níveis da organização.

No nível *top-down*, a liderança desempenha um papel crucial ao definir e comunicar o propósito organizacional. Segundo Julio, essa visão clara e compartilhada permite que os colaboradores compreendam como suas funções se alinham aos objetivos maiores da empresa. Da mesma forma, no nível *bottom-up*, quando as ideias dos colaboradores são valorizadas, reconhecidas e implementadas, uma cultura de excelência desponta. Portanto, explorar o papel da liderança e entender seu impacto abrangente no ambiente corporativo torna-se essencial para determinar a capacidade da empresa de se adaptar e inovar³.

A presença ativa da liderança é crucial para iniciar as mudanças estratégicas necessárias. Na Da Santa, a nova mentalidade de negócio inseriu os indivíduos no centro dos processos – pessoas colaboradoras, fornecedoras, clientes e comunidade como um todo – e novas oportunidades e ideias começaram a surgir. As pessoas colaboradoras passaram a ser chamadas de talentos e incentivadas a trabalhar suas habilidades e seu crescimento pessoal em conjunto com a organização; afinal, quando as pessoas se desenvolvem, elas se entregam e a empresa prospera. Uma nova cultura organizacional emergia.

Segundo Edgar Schein⁴, três camadas estruturais compõem a cultura de uma organização: a camada externa é chamada de artefato e representa tudo aquilo que é visível; a camada intermediária se refere às crenças e valores expostos, ou seja, tudo que a organização manifesta; e a camada interna (núcleo) é composta pelas suposições básicas, questões profundas que foram originadas e fortalecidas pela(s) pessoa(s) fundador(as). Todos os processos realizados no cotidiano da operação precisam garantir a coerência entre essas três camadas. Seguindo esse racional, a Da Santa é um exemplo claro de como a transformação da liderança motivou o nascimento e fortalecimento da nova cultura organizacional.

Julio é genuinamente interessado por pessoas; nesse quesito, valorizar as pessoas é uma suposição básica, inserida no núcleo da cultura organizacional. Com o passar dos anos, a nova cultura passou a ser manifestada naturalmente pelos talentos através de novas atitudes e de um novo modelo: “a economia das gentes”. Por fim, essa transformação passou para o âmbito físico: uma nova identidade de marca, uma nova estrutura de loja e uma nova Da Santa alcançava a camada externa da cultura organizacional. Nesse momento, todos os processos passaram a estar alinhados. Hoje, o sucesso da empresa está diretamente relacionado ao desenvolvimento das pessoas.

“O ser humano não é mão-de-obra, ele é contributivo. É através desta contribuição que nós vamos conquistar o resultado almejado.” – Julio Aoki

A cultura da Da Santa encoraja que os talentos estejam envolvidos com a empresa de corpo, mente e alma. Os valores foram definidos pelas próprias pessoas que compõem o negócio: Comunicação, Ousadia, Gratidão, Entrega e Excelência. Além disso, a Da Santa é conhecida como “Terra de Santa Cruz” (Figura 1) e possui seu próprio hino e constituição. Dinâmicas em grupo são realizadas com frequência para manter esse envolvimento, escuta ativa e compartilhamento de ideias sempre em evidência. Os talentos denominam a troca de ideias como “muvucar”, um verbo inspirado na muvuca de sementes, a qual diz respeito a uma mistura de sementes diversas selecionadas para reflorestamento. Na Da Santa, as pessoas, cada qual com suas individualidades, são essenciais para gerar novas ideias, cultivar a nova cultura e recompor processos que já não são mais frutíferos.

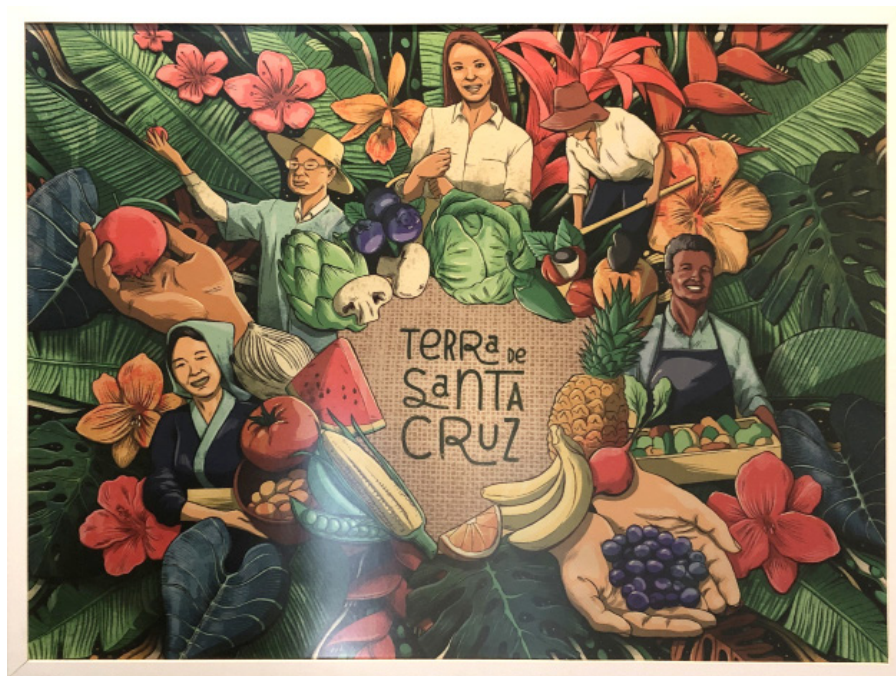


Figura 1. Representação artística da “Terra de Santa Cruz”, artefato exposto na Da Santa

No âmbito organizacional, a liderança precisa estar preparada para abraçar a diversidade em todas as suas faces. Elas precisam estar dispostas a ressignificar seu universo particular e compreender que, para liderar e inspirar outros, é necessário liderar a si mesmo. Líderes conscientes de sua própria jornada de evolução e desenvolvimento pessoal se reconhecem no outro: o despertar da consciência ultrapassa o âmbito pessoal e se reflete na dinâmica organizacional. A nova mentalidade se prolifera e orienta uma nova cultura, a qual impacta diretamente o desenvolvimento, a motivação e a coragem dos profissionais⁵. Inevitavelmente, a primeira transformação deve ser a da liderança.

O papel da liderança no desenvolvimento das pessoas colaboradoras “aprendentes”

Atualmente, o sucesso organizacional não é mensurado apenas pelo resultado de estratégias e operações eficientes, mas também pela qualidade das relações dentro de uma organização. Essa visão enfatiza o papel da liderança em um ambiente de trabalho dinâmico, transformando o desempenho individual das pessoas colaboradoras e a cultura organizacional³.

Ao considerar o exercício de liderar sob uma perspectiva multidimensional, devemos analisar as inter-relações entre o indivíduo, a organização e a sociedade, formando uma liderança relacional⁶. Essa abordagem é baseada na construção de uma comunicação organizacional aberta, em que o papel da liderança deixa de ser exclusivamente de tomada de decisões e se converte a facilitar, ao promover uma cultura de trabalho mais inclusiva e democrática^{3,6}. Entretanto, para que isso seja implementado nas organizações, diferentes pilares devem ser seguidos.

A liderança deve encorajar uma cultura de confiança em relação às habilidades e competências (capacidade), à seriedade e ética (integridade), e ao seu bem-estar e sucesso das pessoas colaboradoras (benevolência)⁷. Primeiramente, é essencial cultivar um ambiente de confiança e respeito. As pessoas precisam se sentir seguras para expressar suas opiniões e participar ativamente das mudanças³. A união entre o que parte da liderança e o que parte das pessoas colaboradoras é o que faz a empresa se destacar. Além disso, é preciso haver segurança psicológica para que elas se sintam à vontade para buscar novos conhecimentos e assumir riscos no processo de aprendizado⁸.

Léo Carvalho, Head of Digital Learning na Leroy Merlin e Co-Founder da Onion Learning, enfatiza que a dinâmica do processo educacional tradicional é naturalmente coercitiva, a qual desestimula o pensamento disruptivo e inovador. As pessoas que estudam são ensinadas durante sua trajetória educacional que errar significa falhar e que o risco, quando tomado, pode levar ao fracasso e à punição. Nesse âmbito, as organizações possuem um papel crucial no desenvolvimento de profissionais dispostos a romper as barreiras impostas pela coerção sistêmica. Estas devem oferecer suporte para que estes profissionais se desenvolvam com confiança e acolhimento.

Para estimular a aprendizagem, é importante compreender que “treinamento” e “desenvolvimento” são abordagens distintas. O treinamento geralmente se concentra em corrigir problemas pontuais e repetitivos, enquanto o desenvolvimento visa aprimorar as habilidades do indivíduo para que ele possa tomar decisões preventivas no futuro. Nesse âmbito, aprendizes são treinados; aprendentes são desenvolvidos. Léo detalha que aprendizes seguem uma jornada do ponto A ao ponto B, enquanto aprendentes têm a liberdade de mudar de rumo e traçar seu próprio caminho. Aprendizes precisam aprender uma determinada habilidade ou adquirir determinado conhecimento; aprendentes estão constantemente aprendendo, descobrindo e explorando.

As lideranças devem fornecer as ferramentas necessárias para o desenvolvimento contínuo das pessoas colaboradoras como “aprendentes”. Léo enfatiza que esse processo é uma jornada contínua de aprendizado, em que a pessoa se torna protagonista de sua própria evolução, constantemente buscando novos conhecimentos. A liderança deve incentivar ativamente esse processo, pois o desenvolvimento das pessoas lideradas também está sob sua responsabilidade. Para que isso aconteça naturalmente, estabelecer confiança é fundamental^{9,10}. A confiança fortalece um vínculo de segurança, respeito e empatia: Simon Sinek detalha essa dinâmica a partir da ideia de que “líderes se servem por último”¹¹.

Para criar essa mentalidade de aprendizagem contínua, as lideranças precisam estar atentas aos detalhes. Isso inclui fomentar a curiosidade, selecionar e abstrair informações relevantes, orientar e filtrar o conhecimento e validar a aprendizagem. Aprendentes, por sua vez, precisam sentir motivação e perceber a relevância do que estão aprendendo para que possam se engajar ativamente no processo. Nesse âmbito, é crucial que a cultura organizacional estimule a curiosidade, enquanto a liderança fomenta a disciplina e a coragem para fazer. Sob essa perspectiva, os erros devem ser ressignificados: estes são fruto de falhas no processo de aprendizagem, não da execução propriamente dita.

Léo detalha que o processo de aprendizagem se desenvolve a partir dos 4 pilares: atenção, envolvimento ativo, *feedback* construtivo e consolidação do aprendizado. É importante destacar que as pessoas são diversas e que o processo de aprendizado deve abraçar essas diferenças. Um exemplo claro é observado nas diferenças geracionais e na forma como cada geração se relaciona com as novas tecnologias e a busca por novos conhecimentos. As organizações precisam estar atentas a essas diferenças para incentivar todas as pessoas. Nesse sentido, é fundamental que o conhecimento esteja acessível a qualquer hora, em qualquer lugar, em qualquer dispositivo e em qualquer formato.

Ao adotar os princípios da aprendizagem contínua, as lideranças auxiliam as pessoas colaboradoras a se tornarem protagonistas do seu desenvolvimento a partir da autoaprendizagem autônoma (heutagogia), além de fortalecer uma cultura inclusiva, em que a singularidade de cada indivíduo da organização é valorizada. Apesar disso, as palavras de encorajamento da liderança não são suficientes: para desenvolver uma cultura organizacional coerente e próspera, as lideranças precisam inspirar. Busque o autodesenvolvimento, identifique seu propósito, lidere pelo exemplo:

“Se você não vive o que fala, as pessoas não se sentirão inspiradas. O exemplo do líder é essencial.” – Léo Carvalho

DE&I: Valorizando a singularidade de cada indivíduo

No âmbito do varejo, a padronização é valorizada no que tange o alinhamento de processos, gestão unificada e resultados previsíveis. Processos padronizados são desejáveis mesmo quando o assunto é o relacionamento entre pessoas, porém é impossível uniformizar as relações humanas. Cada indivíduo é único e cada interação é singular.

Para as organizações atraírem e reterem profissionais, as individualidades precisam ser reconhecidas, respeitadas e valorizadas. O ambiente de trabalho diverso encoraja a discussão e a construção de ideias sob novas perspectivas. A pluralidade sociocultural, demográfica, geracional, geográfica e comportamental estrutura uma organização mais preparada para a mudança, para a inovação e para fomentar discussões alinhadas à dinâmica do mercado e da sociedade.

Cada organização é formada por indivíduos com diferentes perfis e características. Nesse âmbito, Fábio Sant’Anna – Diretor de Gente, Diversidade e Inclusão da Divisão Brasil na Arcos Dorados – avalia que a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) é uma agenda chave para o desenvolvimento sustentável das organizações. Essa pauta visa acolher as singularidades de cada pessoa colaboradora, criando um ambiente mais empático, inclusivo e próspero para as pessoas que constroem a empresa diariamente. Quando estas se sentem valorizadas e compreendidas, tendem a contribuir de forma significativa para o sucesso da organização.

Na Arcos Dorados, o conceito de inclusão abrange TODAS as pessoas. Reconhecendo que cada indivíduo é único, a empresa busca valorizar as diferenças e criar um ambiente de pertencimento que incentive as expressões autênticas de cada pessoa colaboradora. Valorizar a singularidade exalta a coexistência de diferentes universos individuais. Esse cenário fomenta a construção de um ambiente psicologicamente seguro e de respeito às diferenças. Além disso, a diversidade estimula o pensamento disruptivo. Trabalhar com pessoas diferentes encoraja elas a superar pensamentos ultrapassados e a criar um ambiente mais propício à empatia, criatividade e inovação¹².

“Defendemos a inclusão para todas as pessoas. O que fazemos é reconhecer e valorizar a singularidade de cada indivíduo, criando um ambiente de pertencimento e incentivando que elas sejam e se expressem como são.” – Fábio Sant’Anna

A Arcos Dorados segue uma “cooltura” de serviço que posiciona o cliente no centro das decisões organizacionais. Neste âmbito, os clientes têm a liberdade de escolher, personalizar e vivenciar experiências que foram feitas especialmente para eles. Para as pessoas colaboradoras oferecerem tal experiência de encantamento, uma cultura organizacional voltada à valorização

das pessoas precisa ser disseminada e vivenciada diariamente.

Esse tópico é importante para a agenda de DE&I porque parte do pressuposto que as pessoas são diferentes; que a diversidade existe e precisa ser valorizada. Sant’Anna ressalta que esta é uma questão de negócio e de conexão entre pessoas: para servir melhor, é necessário compreender genuinamente que os clientes são diversos e singulares. Além disso, a representatividade cria um vínculo mais humano entre a marca e as pessoas.

No âmbito do varejo, é crucial que a diversidade da sociedade brasileira esteja representada nas experiências de consumo. O varejo é uma vitrine que expressa explícita e implicitamente aos consumidores a maneira como a empresa lida com as pessoas colaboradoras e como estes se sentem perante a ela (pertencimento *versus* distanciamento). Essas questões ecoam e influenciam a experiência dos consumidores; quando a organização emana naturalmente sentimentos de inclusão como “ter acesso” e “ser respeitado”, os clientes se sentirão aceitos, acolhidos e respeitados.

Implantar uma cultura voltada à DE&I demanda tempo e envolvimento de todos os níveis hierárquicos, porém essa construção precisa partir de um direcionamento *top-down*. Primeiramente, é preciso definir os traços culturais que possuem relação com os valores intrínsecos da organização, questão diretamente interligada com os valores de suas pessoas fundadoras e gestoras. Segundo, é necessário escolher e preparar líderes alinhados aos valores organizacionais. Por fim, é crucial propagar a cultura e os valores para todas as pessoas colaboradoras. Os valores devem ser reconhecidos por todas as pessoas e vivenciados nas práticas cotidianas da organização⁴. Quando promovidas de maneira genuína, as práticas de DE&I contribuem diretamente para reduzir o *turnover*, diminuir as tensões no ambiente de trabalho e construir um ambiente mais harmonioso e positivo.

Administrar as diferenças e singularidades dos indivíduos em um ambiente dinâmico como o varejo pode ser uma tarefa complexa, mas é fundamental para o sucesso das organizações. Por isso, é importante investir em uma cultura organizacional coerente e tangível para todas as pessoas. Quando as pessoas colaboradoras se sentem valorizadas, elas se tornam as principais embaixadoras dos valores organizacionais. Além disso, valorizar a diversidade, equidade, inclusão e representatividade torna as pessoas mais confiantes, mais dispostas a se desenvolverem e mais seguras de expressar quem realmente são. Esse fator impulsiona o sucesso pessoal, das equipes e da organização como um todo¹³. Dedicação às pessoas é o investimento mais frutífero.

Conclusão

Valorizar a diversidade humana significa enxergar o outro além de suas características demográficas; é observar os detalhes, seus valores, suas verdades e tudo aquilo que os motiva. A complexidade das relações humanas reflete os compassos e descompassos de cada novo diálogo, relacionamento, conexão. Em essência, todos

somos diversos de maneiras singulares.

As lideranças têm um papel fundamental na promoção de uma cultura organizacional mais humana e empática. Elas estabelecem as suposições básicas que orientam todos os processos, disseminando e mantendo os valores que guiam a organização. Ao repensar a liderança e investir em seu próprio desenvolvimento pessoal, estas se tornam mais preparadas para liderar pessoas, reconhecendo que elas são o centro da operação. Isso cria um ambiente de confiança e segurança psicológica entre liderança e pessoas lideradas.

Lideranças que ultrapassam as barreiras do antigo conceito de liderança amedrontadora e controladora estimulam o aprendizado constante e incentivam que as pessoas colaboradoras se tornem seres humanos mais completos e motivados por meio da confiança e inspiração¹⁴. Lideranças conscientes valorizam as individualidades de todas as pessoas, incluindo pessoas colaboradoras, clientes e fornecedores, pois as organizações são feitas por e para pessoas. Cada indivíduo é singular e tais individualidades precisam ser respeitadas, valorizadas e encorajadas pelas organizações.

Seguindo os *insights* de três lideranças que admiram e valorizam o potencial das pessoas – Julio, Léo e Fábio –, sugerimos que uma nova mentalidade é necessária para que um círculo virtuoso emane e traga resultados para o cotidiano das empresas: lideranças mais empáticas, pessoas colaboradoras mais engajadas e dispostas a se desenvolverem pessoal e profissionalmente (Figura 2). Ao longo do tempo, essa dinâmica se torna natural: a mudança de uma se transforma na mudança de todas as pessoas. As organizações e todas as pessoas relacionadas a elas só tendem a ganhar. Inevitavelmente, é papel das lideranças encabeçar essa transformação.



Figura 2. Círculo virtuoso encorajado por uma mentalidade baseada na valorização das pessoas

Fonte: Os autores.

Principais aprendizados

- O processo de autotransformação tem o poder de mudar a maneira como as lideranças pensam, sentem e agem. A partir desse despertar da consciência, as lideranças impulsionam uma nova dinâmica, implementando novas suposições básicas no cerne da cultura organizacional. Quando estas lideram a si mesmos, tornam-se mais empáticas e acolhedoras, o que influencia positivamente a dinâmica entre pessoas colaboradoras, fornecedoras, clientes e a comunidade em geral. Essa nova mentalidade é naturalmente propagada quando todos se sentem valorizados pela organização.
- As lideranças devem encorajar uma comunicação aberta e uma cultura de trabalho inclusiva. Estas devem fornecer ferramentas para o desenvolvimento das pessoas colaboradoras e encorajar a autoaprendizagem. Ao adotar a aprendizagem contínua, uma cultura de ganha-ganha emerge: tanto a empresa quanto as pessoas colaboradoras evoluem por meio do desenvolvimento de uma mentalidade “aprendente”. Lideranças devem encorajar o desenvolvimento de suas pessoas lideradas e liderar pelo exemplo.
- A diversidade sociocultural, demográfica, geracional, geográfica e comportamental torna uma organização mais inovadora e preparada para mudanças. A criação de uma cultura DE&I exige tempo, envolvimento de todos os níveis hierárquicos, definição de valores sólidos, preparação de lideranças conscientes e propagação consistente e contínua a todas as pessoas colaboradoras. A diversidade precisa valorizar as particularidades dos seres humanos; neste âmbito, as organizações devem reconhecer e valorizar as singularidades de cada indivíduo.

Sugestões de leitura

- Cultura Organizacional e Liderança (Edgar Schein e Peter Schein)
- Walking the Talk: A Cultura através do exemplo (Carolyn Taylor)
- A organização sem medo: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento (Amy Edmondson)
- Líderes se servem por último: Como construir equipes seguras e confiantes (Simon Sinek)
- A coragem para liderar: Trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos (Brené Brown)
- A organização dirigida por valores: Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade (Richard Barrett)
- Pedacos do Brasil que dão certo: Ideias e exemplos inspiradores para viver a Economia ao Natural (Roberto Tranjan)
- O líder do futuro: 9 notáveis habilidades e mindsets para ter sucesso na próxima década (Jacob Morgan)
- Lifelong learners – o poder do aprendizado contínuo: Aprenda a aprender e mantenha-se relevante em um mundo repleto de mudanças (Conrado Schlochau)

Notas

¹ Tranjan, R. (2019). Metanoia. Buzz Editora.

² Tranjan, R. (2023). Pedacos do Brasil que dão certo: Ideias e exemplos inspiradores para viver a Economia ao Natural. Buzz Editora.

³ Taylor, C. (2022). Walking the talk: a cultura através do exemplo. Editora Labrador.

⁴ Schein, E. H. (2009). Cultura organizacional e liderança. Editora Atlas.

⁵ Brown, B. (2019). A coragem para liderar: Trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. 13ª ed. Editora BestSeller.

⁶ Sant'Anna, A. D. S., Nelson, R. E., & Carvalho Neto, A. M. (2015). Fundamentos e dimensões da liderança relacional. DOM-Revista da Fundação Dom Cabral, 9, 16-21.

⁷ Blakey, J. & Polman, P. (2016). The Trusted Executive: Nine Leadership Habits That Inspire Results, Relationships and Reputation. Editora Kogan Page.

⁸ Edmondson, A. C. (2021). A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Editora Alta Books.

⁹ Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. The Leadership Quarterly, 18(6), 606–632.

¹⁰ Kleyhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & Leon. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? Frontiers in Psychology, 13.

¹¹ Sinek, S. (2019). Líderes se servem por último: Como construir equipes seguras e confiantes. Editora Alta Books.

¹² Rock, D. & Grant, H. (2016). Why Diverse Teams Are Smarter. Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>

¹³ McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

¹⁴ Covey, S. M. R. (2022). Trust and Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others. Editora Simon & Schuster.

Sobre os autores

OLEGÁRIO ARAÚJO

Pesquisador – FGVcev

Cofundador da Inteligência360, pesquisador do FGVcev - Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP, conselheiro consultivo de varejo e startups e curador de conteúdo nos canais supermercado e farma. Graduado em Administração de Empresas pela PUC-SP, tem MBA em Gestão de Empresas pela FIA-USP, com extensão em varejo pela Youngstown State University e mestrado em Administração de Empresas pela FGV-EAESP na linha de Estratégias de Marketing e cursando uma pós-graduação em Neurociências e comportamento.

FRANCINE ZANIN BAGATINI

Doutoranda em Administração de Empresas – FGV EAESP

Francine é Publicitária, Mestre em Administração e estudante do Doutorado Acadêmico em Administração de Empresas na FGV EAESP. Colaborou ativamente com a elaboração dos conteúdos para o Fórum Varejo e Consumo promovido pelo FGVcev em 2022 e 2023.

GABRIELA NOGUEIRA RAUBER

Doutoranda em Administração de Empresas – FGV EAESP

Gabriela é Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e estudante do Doutorado Acadêmico em Administração de Empresas na FGV EAESP, na linha de Marketing. Colaborou ativamente com a elaboração dos conteúdos para o Fórum Varejo e Consumo promovido pelo FGVcev em 2023.

FÁBIO SANT'ANNA

Diretor de Gente, Diversidade e Inclusão da Divisão Brasil – Arcos Dorados

O executivo iniciou sua carreira em funções operacionais e se desenvolveu profissionalmente, acumulando passagens por organizações como AB InBev, Vale, Votorantim Cimentos, Dotz e Alliar, adquirindo experiência em diversos setores da economia. Atualmente é diretor de gente, diversidade e inclusão da divisão Brasil do Arcos Dorados. Graduado em Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, tem MBA em Finanças e Negócios pelo Ibmecc, especialização em Estratégia de RH pela Universidade de Michigan e mestrado em Administração de Empresas - Diversidade, Cultura Inclusiva e Carreira pela Universidade Mackenzie. Atualmente, é doutorando do programa DBA da FGV-EAESP.

JULIO TADEU AOKI

Fundador e Líder Educador dos Negócios e Marcas – Da Santa

O executivo iniciou sua carreira atuando nos negócios da família e admirando o esforço e a dedicação diária de seu pai e do tio conduzindo o comércio de hortifruti. Em pouco mais de 25 anos junto aos negócios da família, teve a chance de ser o que hoje se entende como intraempreendedor, criando oportunidades de atuação para a empresa, liderando equipes e abrindo frentes de atacado, licenciamentos, produção própria e lançamento de marcas com distribuição nacional. Em 2017 fundou o Sacolão da Santa, uma empresa em que se dedica diariamente a mostrar para as pessoas que existem coisas boas acontecendo. Hoje, o repertório de negócios já envolve além do Sacolão, nosso e-commerce Tudo da Santa, o clube de relacionamento Você da Santa, a lanchonete Estação da Santa e as marcas Love Fruits dedicadas a cestas de presentes e Naturelícia que com sucos e frutas naturais prontinhas para consumo.

É fundador e líder educador dos negócios e marcas da Santa, embaixador Certificado do Movimento Capitalismo Consciente e membro do Conselho IFPA Brasil. É graduado em Administração pela FMU e pós-graduado em Administração e Negócios pela Universidade de Mogi das Cruzes.

LÉO CARVALHO

Head em Digital Learning na Leroy Merlin e Co-Founder – Onion Learning

Com mais de 23 anos de experiência, o executivo é um reconhecido especialista em Digital Learning no Brasil. É Head de Digital Learning na Leroy Merlin e co-founder da Onion Learning, impactando milhares de pessoas por todo o Brasil e América Latina. Certificado-se em Transformação Digital pelo MIT, está também finalizando seu XBA pela Startse e pela NOVA SBA de Portugal, além de ser formado em Administração de Empresas, especializado em RH, e com MBA em Gestão Estratégica de T&D pelo INPG. É membro da Comissão Científica da ABTD para o CBTD (Associação Brasileira de T&D), Conselheiro do Comitê de Inovação ABED (Associação de Educação a Distância) e Conselheiro do Mestrado Profissional em Varejo FGV-EAESP. Como destaque, foi um dos TOP 5 PALESTRANTES do CBTD 2021, o maior Congresso de T&D da América Latina, e PERSONALIDADE DE RH 2023 pela ABRT-PR.