

MATERIAL DA LIVE

MAPA HDS + FRST FALCONI

Líder 2027: os fatores de risco e proteção da nova liderança

As 12 competências que fortalecem a liderança e a gestão de pessoas, com exemplos práticos e perguntas para levar à sua equipe

MapaHDS

NOVEMBRO DE 2026

APRESENTAÇÃO

O que separa o líder que protege a equipe do líder que vira fonte de pressão

Metas, conflitos, mudanças e decisões difíceis fazem parte da rotina de quem lidera. Sem critério para saber o que desenvolver, essa rotina vira improviso: o gestor repete com a equipe o que funcionou para ele e cobra resultado sem olhar para o modo como ele é alcançado.

Este material reúne as 12 competências discutidas na live **Líder 2027**, organizadas em quatro frentes. Para cada uma, você encontra o conceito, por que ela importa na gestão de pessoas, um exemplo do dia a dia e uma pergunta para conversar com a sua equipe ou com as suas lideranças.

NESTE MATERIAL

Quem conduziu a live 03

Como as 12 competências foram escolhidas 04

Condução e confiança 05

Desenvolvimento e participação 07

Direção e entregas 09

Posicionamento e mudança 11

12 perguntas para levar à sua equipe 13

Como usar este material com suas lideranças 14

Das competências à avaliação: como a Mapa apoia 15

QUEM CONDUZIU A LIVE

Psicologia, gestão e mentoria de líderes na mesma conversa



Luciano de Paula

CEO da Mapa HDS

Designer, especialista em Marketing Estratégico e em Inovação e Empreendedorismo. Responsável pela condução da Mapa HDS, pelo planejamento e pela visão de futuro da empresa.

Nayara Teixeira

Diretora de Operações e Produto da Mapa HDS

Psicóloga, mestre em Psicologia e pós-graduada em Psicologia Organizacional e do Trabalho, com vivência em mapeamento de perfil, diagnóstico organizacional e gestão de pessoas. Elaborou a seleção de competências deste material.

Renatta Neves

Mentora de líderes na FRST Falconi

Desenvolvedora de líderes e especialista em comportamento humano aplicado à liderança. Mais de 30 anos no mercado financeiro, mais de 10 mil horas em mentorias e programas de liderança e criadora do Método AAA (Autoconhecimento, Autoliderança e Autoimagem).

DE ONDE VÊM AS COMPETÊNCIAS

12 competências em 4 frentes de atuação

As competências foram selecionadas do portfólio da Mapa HDS, construído a partir das parametrizações feitas com empresas clientes na plataforma. O critério foi a relação direta com a condução de pessoas, a complementaridade entre elas e a possibilidade de discutir comportamentos concretos. A frequência com que cada uma aparece no portfólio não foi usada como ordem de importância.

FRENTE 1 · PÁG. 05

Condução e confiança

1. Liderança
2. Inteligência Emocional
3. Inspirar Confiança

FRENTE 2 · PÁG. 07

Desenvolvimento e participação

4. Aprendizagem e Desenvolvimento
5. Trabalho em Equipe
6. Respeito à diversidade e colaboração

FRENTE 3 · PÁG. 09

Direção e entregas

7. Pensamento Estratégico
8. Tomada de Decisão
9. Orientação para resultados

FRENTE 4 · PÁG. 11

Posicionamento e mudança

10. Coragem para desafiar
11. Gestão de Mudança
12. Ética e Integridade

Como ler as próximas páginas. Os conceitos vêm do dicionário de competências da Mapa HDS. Os textos sobre por que cada competência importa, os exemplos e as perguntas aplicam esses conceitos ao contexto de liderança.

Comunicação, escuta, feedback e delegação aparecem como práticas ligadas às competências, e não como itens separados da lista.

FRENTE 1 DE 4

Condução da liderança e relações de confiança



Como o gestor reage a um erro ou a uma notícia difícil diz muito sobre a equipe que ele vai ter. Estas três competências tratam da direção que a liderança oferece, do manejo das próprias reações e da credibilidade que se constrói no dia a dia.

1 Liderança

CONCEITO

Capacidade de orientar e mobilizar pessoas para objetivos compartilhados, articulando direção, decisões, desenvolvimento e condições de execução. Envolve estabelecer expectativas, delegar, acompanhar entregas e promover relações respeitosas, com responsabilidade pelas decisões e pelo ambiente de trabalho.

POR QUE IMPORTA

Dá direção ao trabalho coletivo e integra as demais competências. Ajuda a esclarecer expectativas, distribuir responsabilidades e acompanhar entregas sem concentrar todas as decisões, considerando os recursos e a capacidade real da equipe.

NA PRÁTICA

Ao delegar uma entrega, combina resultado esperado, prazo, limites de decisão e momentos de acompanhamento.

PARA CONVERSAR

As pessoas sabem o que esperamos delas e o que podem decidir?

2 Inteligência Emocional

CONCEITO

Capacidade de perceber, compreender e regular as próprias emoções e reconhecer sinais emocionais nas relações. Apoia respostas mais conscientes e adequadas ao contexto. Diferencia-se de saúde emocional por focalizar habilidades de manejo emocional, e não a condição global de bem-estar.

POR QUE IMPORTA

Ajuda a liderança a reconhecer suas reações e a responder com mais consciência sob pressão. Favorece conversas difíceis e evita que irritação ou ansiedade conduzam a interação. Seu desenvolvimento precisa caminhar junto com condições adequadas de trabalho.

NA PRÁTICA

Ao receber uma crítica, identifica sua reação, pede exemplos e responde depois de compreender a situação.

PARA CONVERSAR

Como minha reação sob pressão afeta a disposição da equipe para conversar?

3 Inspirar Confiança

CONCEITO

Capacidade de construir credibilidade nas relações por meio da coerência entre discurso e ação, do cumprimento de acordos e da transparência. Inclui reconhecer limites, admitir erros e tratar informações com responsabilidade.

POR QUE IMPORTA

Sustenta a credibilidade para que orientações e acordos sejam levados a sério. A coerência do gestor favorece relações previsíveis e abertura para comunicar dificuldades, e se fortalece na resposta cotidiana aos erros e às notícias difíceis.

NA PRÁTICA

Cumpre o acompanhamento prometido e, se precisar mudar um acordo, explica o motivo e renegocia o compromisso.

PARA CONVERSAR

O que minha equipe aprende sobre mim quando algo dá errado?



FRENTE 2 DE 4

Desenvolvimento e participação da equipe



Feedback só gera mudança quando vem acompanhado de oportunidade de prática, e a entrega de um time depende de quem tem espaço para contribuir. Aqui estão as competências que ligam o desenvolvimento de cada pessoa ao resultado do grupo.

4 Aprendizagem e Desenvolvimento

CONCEITO

Capacidade de adquirir, integrar e aplicar conhecimentos e de desenvolver habilidades a partir de experiências, orientações e feedbacks. Inclui reconhecer necessidades de desenvolvimento, estabelecer ações de aprendizagem e avaliar a transferência para o trabalho.

POR QUE IMPORTA

Permite transformar experiências e feedbacks em mudanças de atuação. Na gestão de pessoas, orienta conversas sobre o que cada um precisa aprender e a criação de oportunidades de prática.

NA PRÁTICA

Após um feedback específico, combina uma oportunidade de prática e retoma a conversa para observar avanços e ajustar o apoio.

PARA CONVERSAR

Que oportunidade concreta oferecemos para a pessoa praticar o que precisa desenvolver?

5 Trabalho em Equipe

CONCEITO

Capacidade de atuar de forma coordenada com outras pessoas para alcançar objetivos comuns. Envolve compartilhar informações, cumprir acordos, ajustar a própria contribuição às necessidades do grupo e lidar com divergências de maneira construtiva.

POR QUE IMPORTA

Ajuda o gestor a integrar contribuições individuais numa entrega coletiva. Responsabilidades claras e troca de informações permitem identificar dependências e tratar divergências antes que comprometam o trabalho.

NA PRÁTICA

Diante de um atraso, reúne os envolvidos, verifica as dependências e redefine os acordos de entrega conjunta.

PARA CONVERSAR

Nossa rotina favorece uma entrega coletiva ou só tarefas individuais?

6 Respeito à diversidade e colaboração

CONCEITO

Capacidade de reconhecer diferenças e construir relações de trabalho inclusivas, respeitosas e cooperativas. Envolve escutar perspectivas distintas, evitar práticas discriminatórias e criar condições para a participação de outras pessoas, sem exigir uniformidade de ideias ou formas de expressão.

POR QUE IMPORTA

Orienta a liderança a distribuir oportunidades com critérios claros e a evitar que afinidades pessoais ou estereótipos limitem a contribuição e o desenvolvimento das pessoas.

NA PRÁTICA

Escuta diferentes perspectivas, verifica barreiras de participação e explicita os critérios para distribuir oportunidades.

PARA CONVERSAR

Quem tem menos espaço para contribuir e o que podemos mudar?



FRENTE 3 DE 4

Direção e acompanhamento das entregas



Quando toda demanda tem o mesmo peso, a equipe passa o dia apagando incêndio. Estas competências ajudam a definir prioridades compatíveis com os recursos disponíveis e a cobrar resultado olhando também para o modo como ele é alcançado.

7 Pensamento Estratégico

CONCEITO

Capacidade de compreender o contexto, antecipar cenários e relacionar decisões atuais aos objetivos de médio e longo prazo. Considera oportunidades, riscos, recursos e interdependências para definir prioridades.

POR QUE IMPORTA

Conecta a gestão da equipe às prioridades do negócio. Ajuda a explicar o sentido das escolhas e a antecipar necessidades de pessoas e recursos, evitando que o foco fique restrito às urgências.

NA PRÁTICA

Antes de aceitar uma nova frente, avalia sua contribuição para os objetivos e o impacto sobre as prioridades da equipe.

PARA CONVERSAR

A equipe compreende por que algumas entregas têm prioridade?

8 Tomada de Decisão

CONCEITO

Capacidade de escolher entre alternativas com base nas informações disponíveis, nos objetivos e nas consequências esperadas. Envolve avaliar riscos, reconhecer incertezas, considerar impactos sobre pessoas e processos e revisar a decisão quando surgem novas evidências.

POR QUE IMPORTA

Permite lidar com demandas concorrentes e escolhas que afetam pessoas. Critérios explícitos tornam as decisões compreensíveis e revisáveis. Na gestão de equipes, inclui ouvir quem executa o trabalho e assumir as consequências da escolha.

NA PRÁTICA

Ao redistribuir atividades, considera capacidade, recursos e impactos, explica o critério adotado e verifica os efeitos.

PARA CONVERSAR

Quais critérios orientam minhas decisões e quem precisa ser ouvido?

9 Orientação para resultados

CONCEITO

Capacidade de direcionar esforços para objetivos relevantes e acompanhar sua realização. Envolve definir prioridades, mobilizar recursos, monitorar indicadores e ajustar ações diante de desvios, com qualidade, responsabilidade e atenção aos impactos sobre pessoas, clientes e processos.

POR QUE IMPORTA

Traduz objetivos em prioridades e acompanhamento. Ajuda a reconhecer contribuições e corrigir o percurso com critérios claros, considerando a sustentabilidade das entregas e os efeitos da cobrança sobre as pessoas.

NA PRÁTICA

Acompanha metas e qualidade, investiga impedimentos e renegocia prioridades quando a demanda supera a capacidade disponível.

PARA CONVERSAR

Como acompanhamos resultados e identificamos as condições necessárias para alcançá-los?



FRENTE 4 DE 4

Posicionamento e transformação do trabalho



Mudanças afetam a rotina das pessoas, e decisões difíceis pedem critério e coragem para discordar com respeito. As três últimas competências tratam de questionar o que não funciona, conduzir transições e manter a coerência ética sob pressão.

10 Coragem para desafiar

CONCEITO

Disposição para questionar práticas, pressupostos ou decisões e apresentar posições divergentes de forma respeitosa e fundamentada. Envolve sustentar preocupações relevantes, propor alternativas e agir diante de problemas, mesmo com exposição pessoal, considerando limites de responsabilidade e segurança.

POR QUE IMPORTA

Ajuda o gestor a questionar práticas que prejudicam entregas ou relações e a levar problemas a quem pode resolvê-los, inclusive diante de expectativas incompatíveis com a capacidade de execução.

NA PRÁTICA

Apresenta evidências de sobrecarga, explica os impactos e propõe alternativas de prazo, escopo ou recursos.

PARA CONVERSAR

Que prática precisa ser questionada e como podemos apresentar uma alternativa?

11 Gestão de Mudança

CONCEITO

Capacidade de conduzir ou apoiar transições em processos, formas de trabalhar e prioridades. Envolve compreender o propósito da mudança, avaliar impactos, comunicar, mobilizar os envolvidos, lidar com dúvidas e resistências e ajustar a implementação.

POR QUE IMPORTA

Ajuda a conduzir transições com clareza de propósito e atenção aos impactos sobre as pessoas. Ouvir as dificuldades permite distinguir dúvidas legítimas de problemas no próprio desenho da mudança.

NA PRÁTICA

Ao implantar um processo, explica o objetivo, oferece preparação, escuta dificuldades e ajusta a implementação.

PARA CONVERSAR

O que a equipe precisa compreender, aprender e receber para adotar esta mudança?

12 Ética e Integridade

CONCEITO

Capacidade de avaliar escolhas à luz de princípios éticos e manter conduta coerente com esses princípios. Combina o julgamento sobre o que é adequado com honestidade e responsabilidade na ação.

POR QUE IMPORTA

Orienta decisões justas e condutas coerentes quando existem pressões ou interesses conflitantes. Pesa no uso responsável de informações, na distribuição de oportunidades e na responsabilização pelas escolhas que afetam a equipe.

NA PRÁTICA

Explicita critérios de promoção, reconhece conflitos de interesse e preserva informações pessoais compartilhadas em conversas de trabalho.

PARA CONVERSAR

Manteríamos esta decisão se precisássemos explicar seus critérios às pessoas afetadas?



PARA LEVAR À SUA EQUIPE

12 perguntas para a próxima conversa com suas lideranças

Escolha duas ou três por encontro. Cada pergunta funciona melhor quando vem acompanhada de uma situação real da equipe, como um erro recente, uma entrega atrasada ou uma mudança em curso.

01 LIDERANÇA
As pessoas sabem o que esperamos delas e o que podem decidir?

02 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
Como minha reação sob pressão afeta a disposição da equipe para conversar?

03 INSPIRAR CONFIANÇA
O que minha equipe aprende sobre mim quando algo dá errado?

04 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO
Que oportunidade concreta oferecemos para a pessoa praticar o que precisa desenvolver?

05 TRABALHO EM EQUIPE
Nossa rotina favorece uma entrega coletiva ou só tarefas individuais?

06 RESPEITO À DIVERSIDADE E COLABORAÇÃO
Quem tem menos espaço para contribuir e o que podemos mudar?

07 PENSAMENTO ESTRATÉGICO
A equipe compreende por que algumas entregas têm prioridade?

08 TOMADA DE DECISÃO
Quais critérios orientam minhas decisões e quem precisa ser ouvido?

09 ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS
Como acompanhamos resultados e identificamos as condições necessárias para alcançá-los?

10 CORAGEM PARA DESAFIAR
Que prática precisa ser questionada e como podemos apresentar uma alternativa?

11 GESTÃO DE MUDANÇA
O que a equipe precisa compreender, aprender e receber para adotar esta mudança?

12 ÉTICA E INTEGRIDADE
Manteríamos esta decisão se precisássemos explicar seus critérios às pessoas afetadas?

NA PRÁTICA

Como usar este material com suas lideranças

Foi esta a sequência que orientou a live. Ela serve como roteiro para um encontro com gestores, uma trilha de desenvolvimento ou uma conversa de RH com a liderança. Comece por situações reais de trabalho e aprofunde conforme as perguntas do grupo.

1. **Abertura**
   Pergunte quais comportamentos de uma liderança ajudaram cada pessoa a trabalhar bem e a se desenvolver. As respostas costumam antecipar boa parte das 12 competências.

2. **Condução e confiança**
   Explore Liderança, Inteligência Emocional e Inspirar Confiança a partir da reação do gestor diante de um erro ou de uma notícia difícil.

3. **Desenvolvimento e participação**
   Conecte Aprendizagem e Desenvolvimento, Trabalho em Equipe e Respeito à diversidade e colaboração por meio de uma conversa de feedback e dos acordos de uma entrega conjunta.

4. **Direção e entregas**
   Relacione Pensamento Estratégico, Tomada de Decisão e Orientação para resultados ao desafio de definir prioridades compatíveis com os recursos disponíveis.

5. **Posicionamento e mudança**
   Discuta Coragem para desafiar, Gestão de Mudança e Ética e Integridade ao examinar uma mudança que afeta a rotina da equipe.



Para desenvolver líderes, comece sabendo o que cada um precisa desenvolver

Uma lista de competências ajuda a conversa, mas a decisão sobre quem promover, quem preparar para a sucessão e onde investir em desenvolvimento pede dados sobre as pessoas e sobre o ambiente que elas lideram.

A Mapa HDS trabalha essas frentes numa só plataforma, com instrumentos validados e leitura de psicólogos. Nas próximas páginas, você vê o que cada uma avalia e como ela se liga ao desenvolvimento da liderança.



FRENTE 1 · PÁG. 16

Teste de Personalidade

Mostra como cada líder tende a agir no trabalho, antes da promoção e ao longo do desenvolvimento.

FRENTE 2 · PÁG. 17

Parametrização

Traduz os traços nas competências de liderança que a sua empresa usa, como as 12 deste material.

FRENTE 3 · PÁGS. 18 E 19

Psicossocial e diagnóstico

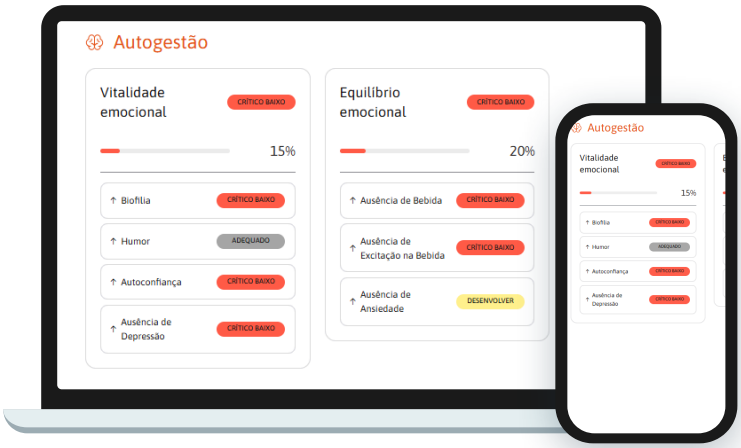
Mostra como as equipes vivem o ambiente que a liderança ajuda a construir.

1 TESTE DE PERSONALIDADE

Conhecer o jeito de liderar antes de decidir

Muitos gestores chegam ao cargo porque eram ótimos na função anterior, e só depois a empresa descobre como eles lidam com pressão, conflito e autoridade. O Teste de Personalidade Mapa ajuda a enxergar isso antes da promoção e a direcionar o desenvolvimento de quem já lidera.

É um teste com parecer favorável no SATEPSI, do Conselho Federal de Psicologia, 100% digital. Avalia até **48 traços de personalidade em 14 escalas**, agrupadas em cinco áreas, e o resultado é lido por psicólogo: o da sua empresa ou o da Mapa.



O que o teste avalia

Gestão
Empreender, interação com autoridade

Atividade
Foco, ordem, dinamismo

Autogestão
Vitalidade emocional, equilíbrio emocional

Relacionamento interpessoal
Vínculo, civilidade, afastamento, composição de imagem

Corporal e de risco
Energia, habilidade corporal, risco



Indicadores de gestão



Indicadores de relacionamento



Indicadores de atividade

Onde ele apoia a liderança

Promoção
Compara o perfil da pessoa com o que o cargo de liderança pede, além da impressão da entrevista e do desempenho técnico.

Sucessão
Ajuda a identificar quem está pronto para assumir equipes e quem precisa de preparo antes da transição.

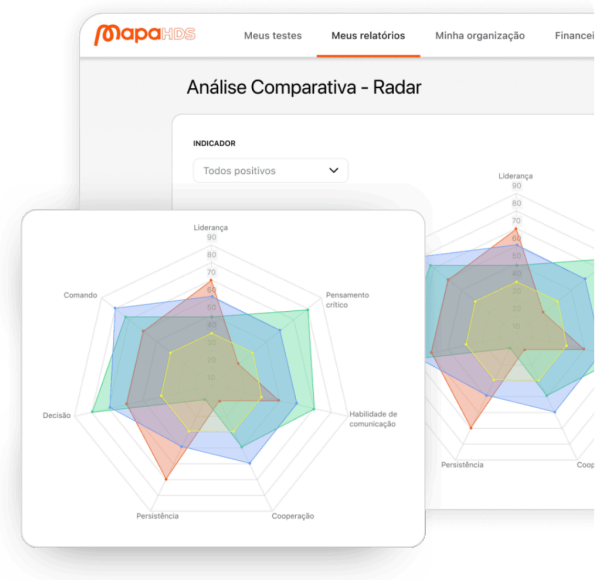
Desenvolvimento
Relatório individual e perfil de grupo mostram onde cada líder e cada time de gestores precisam de apoio.

Seleção de gestores
Apoia a contratação de lideranças externas com evidência sobre como a pessoa tende a agir no dia a dia.

2 PARAMETRIZAÇÃO

As competências de liderança da sua empresa, medidas

As 12 competências deste material vêm do portfólio que a Mapa construiu parametrizando avaliações com empresas clientes. Na parametrização, os psicólogos da Mapa traduzem os traços de personalidade nas competências que a sua empresa espera de quem lidera, com a linguagem e os valores que vocês já usam. O resultado mostra o encaixe de cada pessoa com o cargo e com a cultura da casa.



1 Entendimento das atividades

Análise das atividades e dos descritivos de cargo, com um peso específico para cada traço.

2 Competências da sua organização

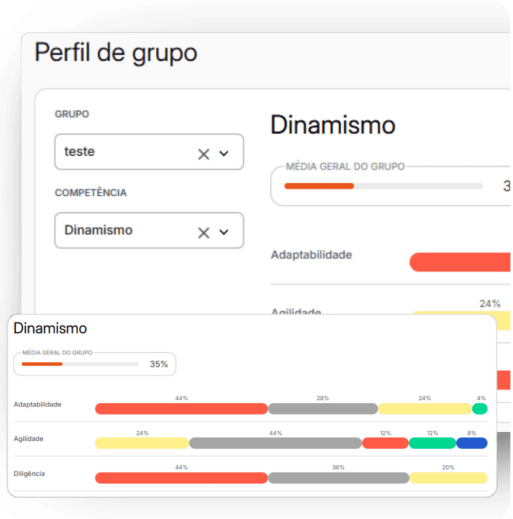
Seleção das competências que importam para cada cargo de liderança, com os nomes que a empresa usa.

3 Estudo psicométrico e relatório

Estudo psicométrico e relatório customizado, pronto para promoção, sucessão e desenvolvimento.

Na prática

- **Comparação com o perfil do cargo.** O radar mostra o líder ao lado do perfil desejado, competência por competência.
- **Visão de grupo.** Cada competência aparece aberta por equipe de gestores, para ver onde o grupo está forte e onde precisa de reforço.
- **Aplicação sob medida.** Dá para incluir perguntas do seu contexto, segmento ou cargo.
- **Relatórios integráveis.** Relatórios customizados e integráveis via API às ferramentas que a empresa já usa.



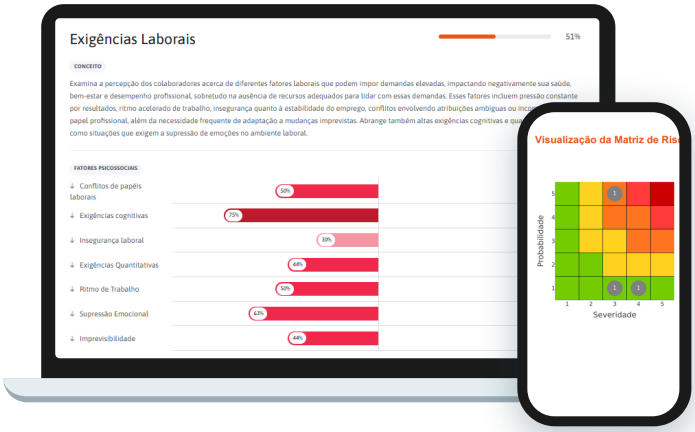
Ligação com a liderança. Quando a empresa sabe quais competências espera de quem lidera e consegue medi-las, a promoção depende menos de impressão e o programa de desenvolvimento passa a ter um ponto de partida para cada pessoa.

3 INVENTÁRIO PSICOSSOCIAL

O ambiente que a liderança ajuda a construir

Respeito, confiança, reconhecimento e exigências compatíveis com os recursos passam, todos os dias, pelas mãos de quem lidera. O jeito como o gestor distribui demandas e reage a conflitos aparece na forma como a equipe vive o trabalho.

O Inventário Psicossocial da Mapa avalia os fatores do trabalho, da organização e das relações que afetam as pessoas. Os resultados aparecem por área, cargo, unidade e GHE, e apoiam a gestão de riscos psicossociais no PGR.

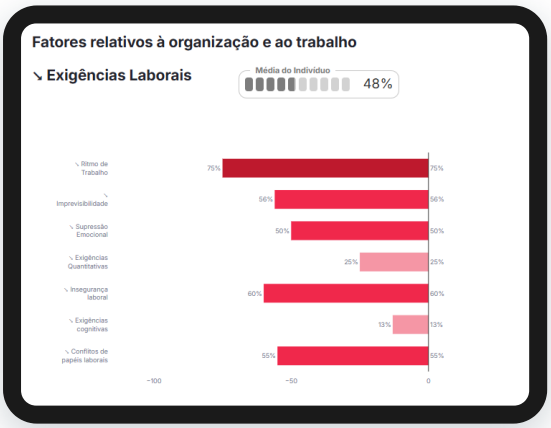


O que o inventário avalia

Fatores do indivíduo
Autoeficácia · saúde e bem-estar

Fatores da organização e do trabalho
Exigências laborais · recursos organizacionais · atenção ao comportamento seguro

Fatores das interações sociais
Relações com grupos sociais · respeito e confiança no trabalho · identificação laboral



O que a empresa recebe

- **Matriz de risco psicossocial**, que organiza cada fator em probabilidade e severidade.
- **Gerenciador** com visão por GHE, unidade e cargo, do individual ao todo da empresa.
- **Sugestão de plano de ação** para cada risco identificado.
- **Relatórios técnicos e executivos**, dashboards e indicadores para acompanhar a evolução.

Ligação com a liderança. Comparar áreas e equipes mostra onde respeito, confiança e exigências estão críticos. Esse dado orienta o desenvolvimento do gestor com base no que a equipe relata, e não só na percepção de quem está acima dele.

3 DIAGNÓSTICO DE CAMPO

Do dado à conversa com as pessoas

Quando a dificuldade se concentra numa equipe, numa unidade ou num turno, o questionário sozinho não basta. No diagnóstico, os psicólogos da Mapa vão até a operação, combinam os instrumentos com escuta ativa, do operacional às lideranças, e devolvem um plano para o lugar onde o problema aparece.

1

Escuta e aplicação

Aplicação dos instrumentos Mapa, online ou offline, com escuta ativa das equipes e dos gestores.

2

O real da atividade

Os psicólogos observam como o trabalho acontece de fato e como a liderança atua no dia a dia.

3

Relatórios do grupo ao indivíduo

Resultados num dashboard personalizado, da visão da empresa até cada pessoa.

4

Plano de ação

Plano estruturado por área ou unidade e indicadores para acompanhar a evolução.

Como os resultados aparecem na plataforma











POR QUE A MAPA HDS

Uma empresa de psicólogos, com ciência de dados e uma plataforma só

+1 milhão
de avaliações aplicadas

850
clientes

+80%
do time formado por psicólogos

- **Leitura por psicólogo.** Se a empresa não tem psicólogo no time, a Mapa faz a leitura dos resultados.
- **Pessoas e ambiente na mesma plataforma.** Personalidade, competências e fatores psicossociais, com relatórios para RH, SST e liderança.
- **Integração.** Relatórios integráveis via API às ferramentas que a empresa já usa.

Quer avaliar e desenvolver as lideranças da sua empresa?

Fale com um especialista da Mapa.

mapahds.com

MapaHDS

A Mapa HDS une ciências humanas e ciência de dados para entender pessoas e a relação delas com o trabalho. Avaliamos pessoas, relações e ambiente, com instrumentos validados e leitura de psicólogos.

mapahds.com

Material da live “Líder 2027: os fatores de risco e proteção da nova liderança”, Mapa HDS + FRST Falconi, novembro de 2026. Seleção e conceitos das competências: Nayara Teixeira, a partir da Análise do portfólio de competências da Mapa HDS (outubro de 2026). Fotos: Unsplash e imagens geradas com inteligência artificial (capa e pág. 12), uso ilustrativo.