

Vol. 07

QUEM SUSTENTA O CRESCIMENTO

Como marcas e empresas de moda deixam de depender apenas de poucas lideranças e constroem culturas, times e sistemas capazes de atravessar novos ciclos de transformação

Série editorial

FASHION
meeting

Quem sustenta o crescimento



Crescer também exige formar pessoas capazes de sustentar o que foi construído.

Durante muito tempo, o crescimento de muitas empresas de moda e varejo esteve associado à força de poucas pessoas.

Founders com visão clara. Lideranças comerciais com intuição apurada. Executivos capazes de decidir rápido. Times próximos da operação, acostumados a resolver problemas em ritmo intenso. Em muitos casos, foi essa combinação que permitiu que marcas nascessem, ganhassem mercado, atravessassem crises e construísem relevância.

No início de uma empresa, a centralização costuma ser parte da velocidade. A proximidade do fundador com o produto, com a marca, com o cliente e com as decisões críticas ajuda a criar identidade, coerência e senso de urgência. Em setores como moda e varejo, nos quais estética, timing, execução e leitura de comportamento caminham juntos, essa presença pode ser um ativo poderoso.

Mas o que faz uma empresa nascer nem sempre é o que permite que ela escale.

À medida que o negócio cresce, a complexidade muda de natureza. A empresa deixa de depender apenas de boas decisões pontuais e passa a depender da qualidade do sistema que sustenta milhares de decisões todos os dias. Novos canais entram na operação. A pressão por margem aumenta. A tecnologia muda processos. O

consumidor se torna mais imprevisível. A disputa por talentos se intensifica. A cultura, antes transmitida pelo convívio direto com os fundadores ou com a alta liderança, precisa ser vivida por pessoas que talvez nunca tenham estado próximas de quem originou o negócio.

É nesse momento que muitas organizações descobrem um limite: crescer não é apenas vender mais, abrir lojas, expandir canais, adotar tecnologia ou ganhar eficiência operacional. Crescer também exige formar pessoas capazes de sustentar o que foi construído.

As entrevistas desta edição apontam para essa virada. **Juliana Rissardi** resume o desafio ao afirmar que “a competência que faz uma empresa nascer não é a mesma que faz uma empresa escalar”. A frase ilumina uma tensão recorrente em empresas em expansão: a liderança que resolve tudo no começo pode se tornar gargalo quando a organização precisa multiplicar sua capacidade de decisão.

O salto de maturidade acontece quando líderes deixam de ser os principais solucionadores de problemas e passam a ser desenvolvedores de pessoas, construtores de contexto e distribuidores reais de autonomia. Não se trata de apagar a força de founders ou lideranças centrais, mas de transformar essa força em cultura, critério, repertório e capacidade coletiva.

Mauro Pimenta, Diretor de Pessoas, Cultura e Performance da **Privalia**, parte de uma leitura parecida. Para ele, “quanto mais rápido o negócio se move, menos eficiente se torna a centralização das decisões”. Em ambientes digitais, orientados por dados, metas e mudanças constantes, liderar deixou de significar controlar todas as respostas. Passou a significar criar clareza sobre a direção, construir contexto e oferecer ferramentas para que os times possam executar com autonomia e alinhamento.

Essa mudança reposiciona o tema de pessoas dentro das empresas. Não se trata apenas de uma agenda de RH. Trata-se de maturidade organizacional.

Mariana Adensohn, CHRO e Diretora de Gente e Gestão da **Loungerie**, é direta ao apontar esse deslocamento: “Muitas vezes, as empresas tratam a agenda de Gente como uma *commodity* de suporte, quando, na verdade, é o motor da estratégia”. Para ela, o erro está em acreditar que estratégia é apenas financeira ou comercial. Em momentos de crise ou mudança, cultura é o que define se a estratégia ficará no papel ou se será transformada em execução. “Subestimar Gente é subestimar o único ativo que não pode ser copiado pelo concorrente.”

Liderança, cultura, retenção, performance sustentável e aprendizado deixaram de ser temas laterais para se tornar parte da infraestrutura do crescimento. Uma empresa pode ter produto desejável, marca reconhecida, tecnologia disponível, operação eficiente e estratégia ambiciosa. Mas, se depende de poucas pessoas para decidir, se sua cultura existe mais no discurso do que na prática, se seus talentos não enxergam evolução ou se sua liderança opera em modo permanente de exaustão, o crescimento se torna frágil.

Cultura, nesse contexto, deixa de ser uma palavra abstrata. Ela passa a ser o conjunto de comportamentos que a empresa repete quando está sob pressão. **Mauro Pimenta** afirma que “cultura não se fortalece pelo discurso, se fortalece pela repetição consistente de comportamentos,

principalmente nos momentos mais desafiadores para a companhia”. **Sirlei Kamchen**, Gerente Executiva de Gente & Gestão do **Grupo Malwee**, reforça a mesma ideia ao dizer que existe “um abismo entre a cultura estar na parede, escrita, e ser realmente vivenciada”. Antes de comunicar um comportamento, lembra ela, a alta liderança precisa vivê-lo.

Essa coerência é decisiva porque as pessoas não experimentam a cultura pela apresentação institucional. Elas a experimentam na forma como são lideradas, cobradas, reconhecidas, desenvolvidas e ouvidas. **Denize Savi**, Diretora de Felicidade Corporativa na **Chilli Beans**, chama atenção para essa diferença ao afirmar que colaboradores não avaliam bem-estar pelo que está escrito na parede, mas pelo que vivem todos os dias. Quando uma empresa tolera comportamentos tóxicos porque alguém entrega resultado, a mensagem que fica é clara: resultados importam mais que valores.

No varejo, essa discussão ganha uma dimensão ainda mais concreta. Cultura não pode ficar restrita à sede, aos discursos de liderança ou aos documentos internos. Ela precisa chegar à loja, ao atendimento, ao relacionamento com o cliente e à rotina de quem executa a estratégia na ponta. Como observa **Mariana Adensohn**, “se o que definimos na sede não é praticado pelo gerente da loja em um atendimento, não existe cultura, existe apenas um manual no balcão”. É por isso que rituais, comunicação simples, ferramentas adequadas e lideranças preparadas tornam-se decisivos para transformar direcionamento em prática.

A discussão sobre pessoas também precisa abandonar simplificações. Retenção não se resolve apenas com pacote de benefícios. Engajamento não se sustenta apenas com comunicação interna. Alta performance não pode ser confundida com disponibilidade permanente. Cultura não se fortalece quando a empresa exige coerência dos times, mas aceita incoerência da liderança. E tecnologia não transforma uma organização se líderes, times e processos continuarem operando sob modelos mentais antigos.

A tecnologia pode acelerar processos, mas são as pessoas que transformam informação, cultura e aprendizado em direção.

A nova agenda é mais profunda. Ela passa por construir ambientes nos quais as pessoas entendam o impacto do próprio trabalho, encontrem oportunidades reais de desenvolvimento, confiem na liderança, tenham segurança para aprender, contribuam com autonomia e consigam sustentar energia ao longo do tempo. Como afirma **Denize Savi**, “antes, as empresas retinham talentos por dependência. Hoje, retêm por experiência”.

Essa experiência não significa ausência de pressão. Moda e varejo continuarão sendo setores intensos, competitivos e marcados por velocidade. O ponto é outro: empresas mais maduras começam a entender que performance sustentável não nasce da exaustão crônica, mas de clareza, foco, confiança, aprendizado e rituais de gestão mais consistentes. A pergunta deixa de ser apenas como fazer as pessoas produzirem mais. Passa a ser como criar condições para que elas produzam melhor, por mais tempo e com mais sentido.

O último movimento dessa transformação está no aprendizado. Em um mercado atravessado por inteligência artificial, dados, novos comportamentos de consumo e pressão por eficiência, a vantagem competitiva não está apenas em acessar tecnologia. Está em formar times capazes de aprender rápido, interpretar mudanças e transformar informação em decisão.

Mauro Pimenta sintetiza essa ideia ao afirmar que “tecnologia pode ser comprada. Processos podem ser copiados. Capital pode ser captado. O que não se replica com facilidade é um time que aprende rápido, confia uns nos outros e compartilha um propósito comum”. **Mariana Adensohn** amplia essa leitura ao dizer que o verdadeiro risco da inteligência artificial não está apenas na substituição de pessoas,

mas em ignorar que ela substituirá tarefas, não funções. Para ela, o desafio passa por liberar talentos da carga operacional para que possam atuar com mais visão crítica, repertório, sensibilidade e tomada de decisão.

Essa é a convergência final deste volume: a tecnologia dá velocidade, mas pessoas continuam definindo direção. Dados ampliam a leitura do negócio, mas líderes e times transformam informação em escolha. A automação elimina tarefas, mas a vantagem aparece quando a organização reposiciona talentos para resolver problemas melhores.

Depois de discutir marca, tecnologia, experiência, operação, *supply* e crescimento, a última edição do **FM Leaders** volta ao fator que conecta todos os outros.

PESSOAS.

Não como discurso genérico. Não como ativo retórico. Mas como a capacidade concreta de formar lideranças, distribuir poder, sustentar cultura, aprender continuamente e transformar complexidade em execução.

No próximo ciclo da moda e do varejo, as empresas mais fortes não serão apenas as que tiverem melhores estratégias. Serão as que conseguirem construir organizações capazes de executar essas estratégias sem depender sempre das mesmas pessoas, dos mesmos impulsos e dos mesmos modelos de liderança.

A pergunta que encerra esta série, portanto, não é apenas como crescer.

É quem sustenta o crescimento quando ele acontece.

Quem sustenta o crescimento

Por que empresas de moda precisam transformar liderança, cultura e pessoas em sistema.

As vozes dessa edição

As fontes que ajudam a explicar a nova infraestrutura humana do crescimento.

Do founder ao sistema

A passagem da liderança centralizada para uma organização com autonomia distribuída.

Sinais de que crescer passou a depender menos de poucos líderes

Os movimentos que revelam a mudança de maturidade organizacional.

A empresa depois da centralização

Como a força que cria uma empresa pode se tornar limite para escalar.

Liderança como construção de contexto

Por que liderar passou a envolver clareza, confiança e desenvolvimento.

Da liderança que resolve à liderança que desenvolve

As mudanças de papel entre gestão centralizada e liderança formadora.

Cultura em estado prático

Como valores se sustentam quando aparecem nas decisões e nos comportamentos.

Onde a cultura deixa de se sustentar

Os pontos em que discurso, prática, liderança e incentivos se desconectam.

Performance sem exaustão

Por que alta entrega não pode depender de urgência permanente.

Retenção como experiência

Como talentos permanecem quando encontram desenvolvimento, pertencimento e sentido.

Do benefício ao pertencimento

A passagem da retenção transacional para vínculos sustentados por experiência.

Aprendizado como vantagem competitiva

Por que a vantagem está em times capazes de aprender mais rápido.

O que transforma pessoas em capacidade organizacional

As passagens que convertem talento individual em força coletiva.

Cinco leituras sobre o crescimento que continua

As cinco perspectivas que atravessam liderança, cultura, tecnologia e pessoas.

O crescimento que continua

O fechamento sobre a capacidade de formar organizações que seguem evoluindo.

As vozes dessa edição



Profissionais e especialistas em liderança, cultura, pessoas, desenvolvimento organizacional, transformação tecnológica, performance sustentável e varejo ajudam a explicar por que o crescimento de empresas de moda e varejo passou a depender menos da força isolada de poucas lideranças e mais da capacidade de formar times, distribuir autonomia, preservar cultura na prática e construir organizações que aprendem continuamente.



DENIZE SAVI

Diretora de Felicidade Corporativa na Chilli Beans

Denize Savi contribui para a edição a partir da discussão sobre felicidade corporativa, bem-estar, produtividade sustentável, saúde emocional e retenção por experiência. Sua leitura ajuda a mostrar por que alta performance e esgotamento não podem ser tratados como sinônimos — e por que talentos permanecem quando encontram desenvolvimento, reconhecimento, relações saudáveis e sentido no trabalho.



JULIANA RISSARDI

Mentora, palestrante e consultora em carreira, liderança e desenvolvimento pessoal e organizacional

Juliana Rissardi aprofunda a transição entre empresas dependentes de founders, sócios ou lideranças centrais e organizações capazes de distribuir poder, formar novas lideranças e sustentar maturidade. Sua contribuição atravessa temas como autoconhecimento, founder dependency, delegação, conflitos de liderança, saúde emocional e desenvolvimento de pessoas.



MARIANA ADENSOHN

CHRO | Diretora de Gente e Gestão da Loungerie

Mariana Adensohn traz a perspectiva de uma executiva de gente que atua na intersecção entre cultura, estratégia, varejo, transformação tecnológica e redesenho organizacional. Sua contribuição reforça que a agenda de Gente deixou de ser suporte para se tornar motor da estratégia — especialmente quando empresas precisam traduzir direcionamento em execução, preparar lideranças, reposicionar talentos e integrar tecnologia sem perder consistência humana.



SIRLEI KAMCHEN

Gerente Executiva de Gente & Gestão do Grupo Malwee

Sirlei Kamchen traz a perspectiva de uma empresa consolidada de moda sobre cultura em escala, desenvolvimento de lideranças, pertencimento, longevidade e transformação. Sua contribuição ajuda a mostrar que cultura não se sustenta apenas quando está escrita, mas quando é vivida pela liderança, traduzida em comportamentos e percebida no ambiente cotidiano de trabalho.



MAURO PIMENTA

Diretor de Pessoas, Cultura e Performance da Privalia

Mauro Pimenta contribui com uma visão sobre liderança, cultura, autonomia, performance, dados, tecnologia e aprendizado em uma operação digital e dinâmica. Sua leitura mostra por que, em negócios que se movem rápido, centralizar decisões perde eficiência — e por que empresas mais fortes são aquelas capazes de construir contexto, desenvolver lideranças e formar times que aprendem continuamente.

DO *FOUNDER* AO SISTEMA

O crescimento sustentável começa quando visão, cultura, autonomia, tecnologia e aprendizado deixam de depender de poucas lideranças e passam a circular pela organização.

ORIGEM



01

DA CENTRALIZAÇÃO

→ AO CONTEXTO

No início, concentrar decisões pode dar velocidade. Na escala, o desafio é criar clareza para que mais pessoas decidam melhor.

02

DO CONTROLE

→ À AUTONOMIA

Crescer exige sair do acompanhamento permanente para uma gestão baseada em confiança, direção compartilhada e responsabilidade distribuída.

03

DO DISCURSO

→ AO COMPORTAMENTO

Cultura deixa de ser o que a empresa declara e passa a ser o que repete nas decisões, rituais, cobranças e exemplos da liderança.

04

DA EXAUSTÃO

→ À PERFORMANCE SUSTENTÁVEL

Alta entrega não se sustenta quando depende de urgência permanente, sobrecarga crônica ou lideranças emocionalmente esgotadas.

ESCALA



05

DO BENEFÍCIO

→ AO PERTENCIMENTO

Talentos permanecem quando encontram desenvolvimento, reconhecimento, relações saudáveis e uma experiência de trabalho que faz sentido.

06

DA AUTOMAÇÃO

→ AO REPOSICIONAMENTO HUMANO

A tecnologia elimina tarefas e amplia eficiência. A vantagem aparece quando talentos são reposicionados para atuar com visão crítica, repertório e decisão.

SISTEMA



07

DO TALENTO INDIVIDUAL

→ À CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

Conhecimento, liderança e aprendizado deixam de estar concentrados em pessoas específicas e passam a circular pela organização.

08

DA ADAPTAÇÃO PONTUAL

→ AO APRENDIZADO CONTÍNUO

Em um mercado atravessado por tecnologia, dados e IA, empresas mais fortes aprendem mais rápido do que o ambiente muda.

Pessoas sustentam crescimento quando a organização cria condições para que aprendam, decidam, colaborem e multipliquem capacidade ao longo do tempo.

SINAIS DE QUE CRESCER DEIXOU DE DEPENDER DE POUCOS LÍDERES



Quando a empresa ganha escala, crescimento deixa de depender apenas de decisões concentradas e passa a exigir contexto, cultura e aprendizado distribuídos.

01 CENTRALIZAÇÃO LIMITA VELOCIDADE

O que antes acelerava decisões passa a reduzir capacidade de resposta.

02 DELEGAR TAREFAS NÃO BASTA

A maturidade exige distribuir critério, contexto e poder de decisão.

03 LIDERANÇA EXIGE CONTEXTO

Times precisam entender direção, impacto e prioridades, não apenas executar ordens.

04 CULTURA É TESTADA NA PRÁTICA

Valores só se sustentam quando aparecem nas escolhas difíceis.

05 SEDE E PONTA SE DISTANCIAM

No varejo, cultura precisa chegar à loja, ao atendimento e ao cliente.

06 INCOERÊNCIA FICA MAIS CARA

Discurso e comportamento precisam sustentar a mesma mensagem.

07 EXAUSTÃO NÃO SUSTENTA PERFORMANCE

Alta entrega não se mantém com sobrecarga crônica.

08 BENEFÍCIOS NÃO GARANTEM RETENÇÃO

Pessoas permanecem quando encontram desenvolvimento e pertencimento.

09 GENTE DEIXA DE SER SUPORTE

RH ganha força quando conecta estratégia à execução.

10 TECNOLOGIA EXIGE NOVO DESENHO

IA e automação mudam tarefas, papéis, estruturas e lideranças.

11 APRENDER RÁPIDO VIRA CAPACIDADE

A vantagem está em corrigir rotas antes que a mudança vire ameaça.

12 TALENTO INDIVIDUAL NÃO BASTA

Crescimento sustentável depende de transformar conhecimento em força coletiva.

13 RELAÇÕES INTERNAS DEFINEM VELOCIDADE

Confiança, clareza e colaboração influenciam diretamente a execução.

14 CONTINUIDADE DEPENDE DE SISTEMAS

Empresas maduras não deixam visão, cultura e decisão presas a poucos nomes.

SÍNTESE

O próximo ciclo continuará valorizando *founders* fortes e estratégias ambiciosas. Mas apenas empresas capazes de transformar liderança em contexto, cultura em prática, tecnologia em reposicionamento humano e aprendizado em rotina terão condições de sustentar crescimento.

A empresa depois da centralização

Como a força que cria uma empresa pode se tornar limite quando o crescimento exige novas lideranças, autonomia real e distribuição de poder

Muitas empresas de moda e varejo nascem da força de uma visão concentrada. No início, essa concentração costuma ser menos um problema do que uma condição de velocidade: poucas pessoas decidem, ajustam a rota, protegem a identidade da marca e mantêm a operação próxima do olhar que originou o negócio. Em setores nos quais produto, estética, timing, experiência e execução caminham juntos, a presença de *founders*, sócios ou lideranças centrais pode funcionar como um eixo de coerência.

Essa força, no entanto, muda de natureza quando a empresa cresce. A mesma centralização que ajudou a construir identidade pode começar a limitar a capacidade de resposta. A organização deixa de depender apenas de boas decisões tomadas por poucas pessoas e passa a depender de muitas decisões coerentes acontecendo ao mesmo tempo, em áreas, canais, lojas, times e contextos diferentes. É nesse ponto que a escala deixa de ser apenas um desafio comercial ou operacional e passa a exigir maturidade organizacional.

Juliana Rissardi, mentora, palestrante e consultora em carreira, liderança e desenvolvimento pessoal e organizacional, sintetiza essa passagem ao afirmar que “a competência que faz uma empresa nascer não é a mesma que faz uma empresa escalar”. A frase não diminui a importância da liderança fundadora; ao contrário, ajuda a entender seu novo papel. A força

empreendedora que cria um negócio, constrói produto, abre mercado e forma identidade precisa deixar de atuar apenas como capacidade individual de resolução e passar a se transformar em critério, contexto e desenvolvimento de outras lideranças.

Esse é um deslocamento difícil porque envolve mais do que reorganizar cargos. Muitas empresas acreditam que estão amadurecendo quando ampliam estruturas, contratam executivos ou criam novas camadas de gestão. Mas a descentralização real não acontece quando a empresa apenas distribui tarefas. Ela acontece quando distribui capacidade de decisão. **Juliana** observa que muitos *founders* acreditam delegar, mas continuam concentrando decisões, informações e relacionamentos-chave. Por isso, diferencia “distribuir tarefas” de “distribuir poder”. A primeira mudança aumenta a capacidade de execução. A segunda aumenta a capacidade da organização de crescer sem depender sempre das mesmas pessoas.

Quando essa transição não acontece, a empresa pode até ficar maior, mas continua operando com uma lógica pequena. A operação se expande, os canais se multiplicam, os times aumentam, mas os critérios seguem presos a poucos centros de validação. O efeito aparece na velocidade, na autonomia e na qualidade da execução. A empresa ganha braços, mas não ganha sistema. Cresce em estrutura, mas não cresce na mesma proporção em maturidade decisória.

A empresa ganha braços quando cresce. Só ganha sistema quando distribui critério, contexto e decisão.

Em negócios que se movem rápido, esse limite aparece com ainda mais força. **Mauro Pimenta**, Diretor de Pessoas, Cultura e Performance da **Privalia**, afirma que “quanto mais rápido o negócio se move, menos eficiente se torna a centralização das decisões”. Sua leitura parte de uma operação digital, orientada por dados, performance e mudanças constantes, mas vale para o varejo de moda de forma mais ampla. Quando prioridades mudam rapidamente e diferentes áreas precisam atuar de forma integrada, a dependência de validações contínuas deixa de proteger a qualidade e passa a reduzir a capacidade de resposta.

A alternativa à centralização, porém, não é a ausência de liderança. É a construção de contexto. Autonomia sem clareza pode gerar ruído, desalinhamento e decisões fragmentadas. Autonomia com contexto permite que mais pessoas decidam melhor, porque entendem a direção, os critérios e o impacto de suas escolhas. Por isso, **Mauro** associa liderança à capacidade de “construir contexto e distribuir autonomia e ferramentas”. Esse deslocamento muda o papel da liderança: menos controle sobre cada decisão, mais clareza para que as decisões possam acontecer com consistência mesmo quando o líder não está na sala.

Esse ponto também ajuda a diferenciar controle de alinhamento. O controle tenta garantir coerência pela aprovação. O alinhamento tenta garantir coerência pelo entendimento. O primeiro depende da presença contínua de poucas pessoas. O segundo exige comunicação, rituais, critérios, desenvolvimento e

confiança. Em empresas que desejam escalar, o desafio não é fazer com que todos perguntem antes de decidir, mas fazer com que mais pessoas tenham repertório para decidir de forma conectada à estratégia.

No varejo, essa discussão ganha uma camada especialmente concreta porque a estratégia precisa chegar à ponta. Uma marca pode ter clareza de posicionamento na sede, consistência no discurso institucional e ambição na liderança, mas isso só se torna cultura quando aparece na loja, no atendimento, no relacionamento com o cliente e nas pequenas decisões da rotina. **Mariana Adensohn**, CHRO e Diretora de Gente e Gestão da **Loungerie**, resume essa distância ao dizer que, “se o que definimos na sede não é praticado pelo gerente da loja em um atendimento, não existe cultura, existe apenas um manual no balcão”. O problema, portanto, não está apenas em decidir bem no centro. Está em criar condições para que a decisão ganhe vida na operação.

A maturidade organizacional começa justamente quando a empresa entende que cultura, liderança e execução não podem depender apenas de proximidade física com a origem. Enquanto a empresa é pequena, a cultura circula pelo exemplo direto, pelas conversas informais, pela presença de quem decide. Conforme cresce, essa transmissão precisa mudar de forma. Sem rituais, linguagem simples, ferramentas adequadas e lideranças preparadas, a cultura corre o risco de permanecer como intenção bem formulada, mas mal distribuída.

Sirlei Kamchen, Gerente Executiva de Gente & Gestão do **Grupo Malwee**, reforça essa dimensão prática ao observar que o mercado passou a exigir lideranças com mais agilidade, flexibilidade, pensamento analítico e capacidade de adaptação rápida. Para ela, muitas dessas habilidades precisam ser desenvolvidas “com o mercado rodando”, sem esperar um momento ideal de estabilidade. A empresa nem sempre consegue se organizar antes de crescer. Em muitos casos, precisa organizar enquanto cresce, formar lideranças enquanto executa e ajustar cultura enquanto responde à pressão do mercado.

Essa simultaneidade explica por que a agenda de Gente deixou de ser um tema periférico. Se crescimento depende de novas lideranças, autonomia real, cultura praticada e capacidade de adaptação, então pessoas deixam de ser apenas uma área de suporte e passam a ser parte da arquitetura estratégica da empresa. **Mariana** é direta ao afirmar que muitas organizações ainda tratam Gente como uma “*commodity*” de suporte, quando, na verdade, é “o motor da estratégia”. Para ela, o erro está em acreditar que estratégia é apenas financeira ou comercial; em momentos de crise ou mudança, cultura é o que define se a estratégia fica no papel ou vira execução.

Essa leitura reposiciona a discussão sobre centralização. O problema não está apenas em quantas decisões passam pelo fundador, pelo CEO ou por uma diretoria. Está em quanto da inteligência da empresa permanece concentrado em poucos nomes. Quando os critérios não circulam, a autonomia não se sustenta. Quando a cultura não se traduz em comportamento, a expansão dilui a identidade. Quando lideranças não são formadas, o crescimento cria dependência em vez de multiplicar capacidade.

Por isso, a empresa depois da centralização não é uma organização que enfraquece seus líderes mais fortes. É uma organização que transforma a força

desses líderes em capacidade coletiva. A visão fundadora continua importante, mas deixa de ser ponto obrigatório de passagem para todas as decisões. A liderança central continua relevante, mas passa a valer também pela qualidade das pessoas que desenvolve, pelos critérios que explicita, pelos rituais que instala e pela autonomia que consegue sustentar.

Esse movimento exige uma mudança de medida. Em empresas muito centralizadas, o valor da liderança costuma ser percebido pela quantidade de problemas que ela resolve. Em empresas mais maduras, passa a ser percebido pela capacidade de formar outras pessoas para resolver problemas com mais contexto, repertório e responsabilidade. **Juliana** descreve essa evolução ao dizer que líderes precisam deixar de ser “os principais solucionadores de problemas” para se tornarem “desenvolvedores de pessoas e construtores de contexto cultural e de marca”. A frase conecta o desafio individual da liderança ao desafio estrutural da empresa: escalar não é apenas crescer para fora, mas multiplicar capacidade por dentro.

No fim, a centralização não deixa de funcionar de uma hora para outra. Ela vai se tornando insuficiente aos poucos. Primeiro, porque as decisões demoram mais. Depois, porque as lideranças se sobrecarregam. Em seguida, porque os times deixam de aprender com autonomia. Até que a empresa percebe que o limite do crescimento não estava apenas no mercado, no produto, no canal ou no capital disponível, mas na forma como organizava poder, informação, cultura e responsabilidade.

O crescimento sustentável começa quando aquilo que antes dependia da presença de poucos passa a existir como prática da organização. Não se trata de apagar a origem, mas de permitir que ela se multiplique. A empresa depois da centralização é aquela que preserva sua identidade sem prender sua evolução às mesmas pessoas, aos mesmos rituais informais e aos mesmos modelos de comando que a trouxeram até aqui.



DENIZE SAVI

Diretora de Felicidade Corporativa na Chilli Beans

**“Alta performance e esgotamento
não podem ser sinônimos.”**

Liderança como construção de contexto

Por que liderar deixou de significar ter todas as respostas e passou a envolver clareza, confiança, desenvolvimento e autonomia para decidir melhor

Quando a centralização deixa de ser suficiente, o papel da liderança muda. A questão já não é apenas quem decide, mas como a empresa cria condições para que mais pessoas decidam bem. Em organizações que crescem, liderar passa a envolver menos presença em todas as decisões e mais capacidade de construir contexto, desenvolver critérios e formar pessoas capazes de agir com autonomia sem perder alinhamento.

Essa mudança é especialmente importante em setores como moda e varejo, nos quais estratégia e execução estão muito próximas. Uma decisão de marca, produto, atendimento, canal ou operação raramente fica restrita a uma sala de reunião. Ela precisa se traduzir em comportamento, prioridade, linguagem, experiência e resultado. Quando isso depende exclusivamente de poucas lideranças, a empresa perde velocidade. Quando depende apenas de autonomia sem contexto, perde coerência.

O desafio da liderança contemporânea está justamente nesse ponto: criar liberdade suficiente para que a organização se mova e clareza suficiente para que esse movimento tenha direção.

Mauro Pimenta, Diretor de Pessoas, Cultura e Performance da **Privalia**, resume essa virada ao afirmar que liderar passa cada vez mais por “construir contexto e distribuir autonomia e ferramentas”. A frase desloca a liderança de uma

posição de comando para uma função de arquitetura. O líder deixa de ser apenas quem responde, aprova ou corrige. Passa a ser quem organiza as condições para que o time compreenda o cenário, entenda prioridades, saiba quais decisões precisa tomar e tenha acesso ao repertório necessário para executar.

Essa distinção muda também a função da comunicação. Em empresas mais centralizadas, comunicação costuma ser confundida com transmissão de informação: comunicar uma meta, uma diretriz, uma decisão. Em organizações mais maduras, ela precisa funcionar como construção de entendimento. **Mauro** é preciso ao dizer que comunicação interna deixou de ser “transmissão de informação” e passou a ser “construção de contexto”. Informação explica o que está acontecendo. Contexto ajuda as pessoas a entender por que aquilo importa, o que está em jogo e qual é o papel delas naquele cenário.

A diferença parece sutil, mas é decisiva para a execução. Um time informado pode saber o que fazer. Um time contextualizado entende como decidir quando a situação muda. No varejo, onde a rotina muda rápido e a ponta precisa interpretar sinais do cliente todos os dias, essa diferença se torna ainda mais relevante. Sem contexto, a autonomia vira improviso. Com contexto, ela se torna capacidade distribuída.

“Comunicação interna deixou de ser transmissão de informação e passou a ser construção de contexto.”

Mauro Pimenta

Juliana Rissardi, mentora, palestrante e consultora em carreira, liderança e desenvolvimento pessoal e organizacional, acrescenta uma camada importante a essa discussão: muitos líderes acreditam delegar, mas continuam concentrando decisões, informações e relacionamentos-chave. A liderança, nesse caso, oferece tarefas, mas não oferece poder. Cria um discurso de autonomia, mas preserva as principais chaves de decisão. O resultado é uma organização que parece descentralizada na execução, mas permanece dependente no critério.

Por isso, desenvolver lideranças exige mais do que treinar gestores para acompanhar metas. Exige uma mudança na relação com controle, protagonismo e confiança. **Juliana** afirma que “desenvolver líderes exige renunciar ao protagonismo” e que “liderança precede o autoconhecimento”. As duas ideias se conectam: sem autoconhecimento, o líder tende a confundir presença com valor, controle com cuidado e centralização com responsabilidade. Em ambientes de crescimento, essa confusão pode transformar liderança em gargalo.

A liderança que constrói contexto não desaparece da operação. Ela aparece de outra forma. Em vez de resolver tudo, ajuda o time a entender melhor o problema. Em vez de validar cada passo, explicita critérios. Em vez de cobrar apenas entrega, constrói condições para que a entrega aconteça com mais consciência. Em vez de proteger seu próprio lugar como referência indispensável, forma outras referências dentro da organização.

Mariana Adensohn, CHRO e Diretora de Gente e

Gestão da **Loungerie**, traduz essa mudança ao dizer que o líder “chefe” perdeu lugar para o líder “mentor e facilitador”. Mas sua leitura evita qualquer romantização da liderança. Para ela, o preparo atual exige “uma dose cavalgar de autoconhecimento” e a capacidade de gerir pessoas em ambientes de ambiguidade. O líder precisa acolher o time, mas também sustentar a execução. Nas palavras de Mariana, “um líder que não tem inteligência emocional para acolher o time e firmeza para cobrar a execução não consegue sustentar a entrega na ponta”.

Essa tensão é central. A liderança formadora não é uma liderança permissiva. Também não é uma liderança apenas inspiradora, desconectada de resultado. Sua força está em equilibrar clareza, exigência, escuta e desenvolvimento. Em moda e varejo, onde a pressão por performance é constante, a liderança precisa construir ambientes nos quais as pessoas saibam o que precisa ser feito, tenham espaço para aprender, recebam feedback e compreendam como sua atuação impacta o negócio.

Sirlei Kamchen, Gerente Executiva de Gente & Gestão do **Grupo Malwee**, reforça que o líder passou a ser porta-voz da cultura e influenciador direto da experiência dos times. Essa leitura é importante porque desloca parte da responsabilidade que muitas empresas ainda deixam exclusivamente com o RH. *Feedback*, desenvolvimento, engajamento e gestão de pessoas não podem depender apenas de políticas ou programas. Precisam ser vividos no cotidiano da liderança.

Quando a área de Gente tenta sustentar sozinha aquilo que a liderança não pratica, a cultura perde força. O contrário também é verdadeiro: quando líderes assumem seu papel como tradutores da estratégia e exemplos da cultura, o RH deixa de ser executor isolado de iniciativas e passa a atuar como parceiro de arquitetura organizacional. Mariana chama esse movimento de ocupar “a cadeira do negócio”. Para ela, RH não pode ser apenas “guardião da política”; precisa ser “arquiteto da organização”, entendendo P&L, KPIs de varejo e usando dados para redesenhar processos e mobilizar pessoas para o resultado.

A liderança como construção de contexto depende dessa integração. Não se trata de um líder individualmente mais carismático ou de uma área de RH mais presente. Trata-se de uma organização que cria linguagem comum entre estratégia, cultura e execução. Quando essa linguagem existe, as pessoas entendem a direção. Quando não existe, cada área interpreta a prioridade de um jeito, e a empresa começa a depender de correções constantes.

A inteligência artificial e a automação tornam essa discussão ainda mais urgente. À medida que tarefas são automatizadas, a liderança precisa ajudar as pessoas a ocupar um lugar mais crítico, interpretativo e decisório. **Mariana** observa que o verdadeiro risco da IA não é apenas imaginar que ela substituirá pessoas, mas ignorar que ela substituirá tarefas, não funções. Isso exige reposicionar talentos para atuar com leitura de contexto, visão crítica, repertório, sensibilidade e tomada de decisão. A liderança, portanto, precisa preparar o time para fazer perguntas melhores, interpretar cenários e usar tecnologia sem perder julgamento humano.

Mauro chega a uma conclusão semelhante por outro caminho: dados mostram o que está acontecendo, mas pessoas definem o que será feito com essa informação. Em sua visão, tecnologia aumenta produtividade, mas pessoas definem direção. Essa frase ajuda a explicar por que o futuro da liderança

não será menos humano à medida que as empresas se tornam mais tecnológicas. Ao contrário, quanto mais ferramentas e dados entram na operação, mais importante se torna a capacidade de dar sentido, estabelecer critérios e orientar escolhas.

A liderança que sustenta crescimento é aquela que transforma complexidade em clareza sem simplificar demais a realidade. Ela não precisa ter todas as respostas, mas precisa criar um ambiente em que as respostas possam ser construídas com responsabilidade. **Mauro** afirma que, na **Privalia**, liderança passa por desenvolver pessoas e criar condições para que os times tenham autonomia para executar; “não se trata de ter todas as respostas, mas de garantir clareza sobre a direção”. Essa ideia talvez sintetize a maturidade que muitas empresas precisam buscar.

Clareza, nesse contexto, não é rigidez. É direção compartilhada. Uma empresa não precisa transformar cada decisão em manual, mas precisa construir critérios suficientemente vivos para orientar a ação. Não precisa controlar cada comportamento, mas precisa formar líderes capazes de traduzir cultura em prática. Não precisa esperar que todos pensem igual, mas precisa garantir que diferentes áreas consigam decidir a partir de uma compreensão comum do negócio.

No fim, liderança como construção de contexto é a passagem entre depender de líderes que resolvem e formar líderes que multiplicam capacidade. É uma mudança menos visível do que uma reestruturação, mas mais profunda. Ela aparece quando os times deixam de perguntar apenas “o que devo fazer?” e passam a compreender “qual decisão faz sentido diante do que estamos tentando construir?”.

Esse é o ponto em que autonomia deixa de ser discurso e se torna maturidade. A empresa cresce não porque todos dependem menos da liderança, mas porque a liderança conseguiu criar condições para que mais pessoas assumam responsabilidade com clareza, repertório e confiança.

DA LIDERANÇA QUE RESOLVE À LIDERANÇA QUE **DESENVOLVE**



A maturidade da liderança aparece quando a empresa deixa de depender de gestores que concentram respostas e passa a formar líderes capazes de criar contexto, desenvolver pessoas e sustentar autonomia.

DE

modelo que concentra

PARA

modelo que multiplica

01 RESOLVER TUDO

► **desenvolver quem resolve melhor**

O valor da liderança deixa de estar apenas na quantidade de problemas que resolve diretamente e passa a estar na capacidade de formar pessoas capazes de decidir com mais critério.

02 CONTROLAR DECISÕES

► **criar critérios de decisão**

Empresas que crescem não conseguem validar tudo no centro. Precisam transformar intenção estratégica, cultura e prioridades em critérios que orientem decisões.

03 DISTRIBUIR TAREFAS

► **distribuir poder com responsabilidade**

Delegar execução amplia a capacidade operacional. Distribuir poder amplia a maturidade, porque permite que mais pessoas assumam decisões com clareza.

04 COMUNICAR ORDENS

► **construir contexto**

Informação diz o que está acontecendo. Contexto explica por que aquilo importa, o que está em jogo e como cada pessoa contribui para executar.

05 COBRAR ENTREGA

► **combinar direção, *feedback* e desenvolvimento**

Alta performance não se sustenta apenas por pressão. Depende de clareza, acompanhamento, correção de rota, reconhecimento e desenvolvimento.

06 PROTEGER PROTAGONISMO

► **formar sucessores e multiplicadores**

Quando líderes preservam todas as decisões para si, a empresa cresce com dependência. Quando formam lideranças, multiplicam capacidade.

07 DEPENDER DA PRESENÇA DO LÍDER

► **manter clareza sem ele na sala**

A liderança madura cria alinhamento suficiente para que o time tome boas decisões sem consultar continuamente as mesmas pessoas.

08 GERIR PESSOAS COMO EXTENSÃO DA OPERAÇÃO

► **liderar pessoas como parte da estratégia**

Pessoas deixam de ser tratadas apenas como recurso de execução e passam a sustentar cultura, aprendizado, performance e continuidade.

SÍNTESE

A liderança deixa de ser apenas ponto de resposta e passa a operar como sistema de desenvolvimento: cria contexto, distribui poder, forma pessoas e mantém clareza mesmo quando não está no centro da decisão.

Cultura em estado prático

Como valores só sustentam crescimento quando aparecem nas decisões, nos rituais, nos exemplos da liderança e nos comportamentos tolerados pela organização

Cultura costuma ser uma das palavras mais usadas por empresas que querem crescer. Também é uma das mais difíceis de sustentar quando o crescimento acontece.

Enquanto a organização é pequena, a cultura muitas vezes circula por proximidade. Ela aparece no jeito como o founder decide, na forma como a liderança conduz conversas, na maneira como o time resolve problemas, no que é valorizado informalmente e no que deixa de ser tolerado mesmo sem estar escrito. A cultura ainda não depende tanto de sistemas porque está muito próxima das pessoas que a originaram.

Mas, à medida que a empresa cresce, essa transmissão espontânea se torna insuficiente. Novas áreas entram na operação. Novas lideranças passam a representar a empresa. A estratégia precisa chegar a times que não participaram da origem. A pressão por resultado aumenta. A distância entre sede, loja, operação, tecnologia, produto e cliente se amplia. Nesse momento, cultura deixa de ser apenas identidade compartilhada e passa a ser capacidade organizacional.

A diferença é decisiva: cultura não sustenta crescimento porque está bem formulada, mas

porque consegue orientar decisões quando a empresa está sob pressão.

Mauro Pimenta, Diretor de Pessoas, Cultura e Performance da **Privalia**, resume essa ideia ao afirmar que “cultura não se fortalece pelo discurso, se fortalece pela repetição consistente de comportamentos, principalmente nos momentos mais desafiadores para a companhia”. A frase desloca cultura do campo da declaração para o campo da prática. O que uma empresa valoriza não aparece apenas quando tudo está funcionando, mas quando precisa escolher entre velocidade e coerência, resultado e comportamento, curto prazo e construção de longo prazo.

É por isso que culturas aparentemente fortes podem se revelar frágeis justamente nos períodos de mudança. Quando o resultado aperta, os comportamentos reais emergem. **Mariana Adensohn**, CHRO e Diretora de Gente e Gestão da **Loungerie**, observa que a cultura se revela com mais clareza quando a empresa está pressionada. Se for frágil, o medo prevalece, a colaboração se perde e “o curto prazo devora o longo prazo”. Se for forte, a pressão funciona como um filtro que une o time em torno de um propósito claro e transforma estresse em foco na solução.

Valores escritos ajudam a nomear uma intenção, mas cultura só ganha força quando aparece na rotina.

Essa distinção ajuda a entender por que cultura não pode ser tratada como uma peça institucional. Uma empresa pode ter valores bem escritos, campanhas internas bem desenhadas e discursos consistentes da alta liderança. Mas, se nos momentos decisivos ela recompensa comportamentos contrários ao que declara, a cultura real será definida por essa incoerência. O que enfraquece uma cultura, como lembra **Mauro**, “não é a ausência de discurso, mas a inconsistência entre discurso e prática”.

Sirlei Kamchen, Gerente Executiva de Gente & Gestão do **Grupo Malwee**, nomeia essa distância de forma direta: existe “um abismo entre a cultura estar na parede, escrita, e ser realmente vivenciada”. A distância apontada por **Sirlei** mostra que cultura não falha apenas quando os valores são mal definidos. Ela falha quando não encontra correspondência nos exemplos da liderança, nos rituais de gestão, nos incentivos, nas cobranças e nas escolhas cotidianas. Antes de comunicar um comportamento, **Sirlei** lembra, a liderança precisa vivê-lo. “Exemplos falam mais que palavras.”

Esse ponto é especialmente sensível em empresas de moda e varejo porque a cultura não fica restrita aos escritórios. Ela aparece no atendimento, no ritmo da loja, na relação entre gerente e equipe, na forma como metas são cobradas, no cuidado com o cliente, na escuta da ponta e na capacidade de transformar orientação estratégica em experiência real. Uma cultura que não chega à operação não sustenta a

promessa da marca. Ela permanece como intenção.

Mariana traduz essa tensão pela distância entre o que se define na sede e o que acontece na loja. Para ela, “se o que definimos na sede não é praticado pelo gerente da loja em um atendimento, não existe cultura, existe apenas um manual no balcão”. A frase traz cultura para o chão da operação. Não basta a empresa ter clareza sobre seus valores no nível institucional; ela precisa criar rituais, ferramentas e linguagem suficientemente simples para que a cultura seja praticada no contato diário com o cliente.

Esse deslocamento muda também o papel da liderança intermediária. Em empresas que crescem, gerentes, coordenadores e lideranças de loja deixam de ser apenas executores de diretrizes. Passam a ser tradutores da cultura. São eles que transformam a estratégia em comportamento, que dão o tom da experiência dos times, que decidem o que será tolerado na prática e que conectam a marca ao cotidiano da operação.

Quando essa camada de liderança não está preparada, a cultura se fragmenta. A sede comunica uma direção, mas a ponta vive outra. A alta liderança defende um valor, mas a rotina premia o oposto. O RH desenha programas, mas os gestores não sustentam a prática. A empresa pode até parecer alinhada em apresentações, mas perde consistência onde a cultura realmente é testada: nas decisões pequenas, repetidas e visíveis.

Cultura não falha apenas quando os valores são mal definidos.

Ela falha quando não encontra correspondência nos exemplos, incentivos e decisões da organização.

Denize Savi, Diretora de Felicidade Corporativa na **Chilli Beans**, reforça essa leitura ao lembrar que colaboradores não avaliam bem-estar pelo que está escrito na parede, mas pelo que vivem diariamente. Essa frase amplia o debate porque mostra que cultura é experimentada como relação, não como declaração. O colaborador percebe a cultura na forma como é tratado, no espaço que tem para falar, na segurança para errar e aprender, na coerência entre cobrança e reconhecimento, e na maneira como a empresa reage a comportamentos tóxicos.

O ponto mais crítico aparece quando resultado passa a justificar qualquer comportamento. **Denize** observa que, quando uma empresa tolera pessoas tóxicas porque elas entregam resultado, a mensagem transmitida é clara: resultados importam mais que valores. Esse tipo de incoerência não enfraquece apenas o clima. Ele redefine a cultura. A organização pode continuar afirmando que valoriza respeito, colaboração ou desenvolvimento, mas, se a prática mostra que agressividade, medo ou desrespeito são aceitos em nome da performance, é essa prática que será aprendida pelo time.

Por isso, cultura em estado prático depende de escolhas concretas: o que será reconhecido, o que será corrigido, quais comportamentos deixarão de ser tolerados mesmo quando entregam resultado, quais rituais serão repetidos até se tornarem parte da rotina e quais consequências darão peso real ao discurso da empresa.

A pressão por performance torna essas escolhas mais difíceis, mas também mais reveladoras. **Mauro** afirma que existe uma falsa escolha entre performance e cultura, porque empresas que crescem de forma consistente normalmente precisam das duas. A cultura não reduz a exigência; ela qualifica a forma como a exigência acontece. Em organizações maduras, a cobrança por resultado não precisa destruir confiança, colaboração ou aprendizado. Ela pode ser sustentada por clareza, responsabilidade e coerência.

Essa é uma diferença importante para a moda e o varejo. Setores intensos tendem a naturalizar urgência, imprevisto e pressão. Mas intensidade não pode ser desculpa para incoerência cultural. Uma empresa pode ser ambiciosa sem premiar comportamentos destrutivos. Pode cobrar performance sem normalizar medo. Pode responder rápido ao mercado sem abandonar seus próprios critérios.

Cultura prática também exige rituais. Não apenas grandes campanhas internas, mas mecanismos repetidos que organizam comportamento: reuniões, feedbacks, conversas de desenvolvimento, reconhecimento, comunicação de prioridades, acompanhamento de metas, espaços de escuta, formas de celebrar avanços e maneiras de tratar erros. **Mariana** resume essa necessidade de forma simples ao dizer que cultura chega à ponta por meio de “rituais, rituais e mais rituais”, além de ferramentas que ajudem o colaborador a ser mais eficiente sem perder a essência.



JULIANA RISSARDI
Mentora, palestrante e consultora

“A competência que faz uma empresa nascer não é a mesma que faz uma empresa escalar.”

A palavra ritual importa porque cultura não se sustenta por intensidade pontual. Ela se sustenta por repetição. Um valor comunicado uma vez não muda comportamento. Uma liderança inspiradora em uma convenção não transforma a rotina se, no dia seguinte, os incentivos continuarem contraditórios. Um programa de desenvolvimento não cria cultura se os gestores não estiverem preparados para conversar, orientar e dar exemplo.

Quando cultura vira prática, ela também deixa de ser responsabilidade exclusiva da área de Gente. **Mariana** defende que o RH precisa ocupar a cadeira do negócio e deixar de ser apenas “guardião da política” para atuar como “arquiteto da organização”. A cultura, nesse ponto, passa a depender também de desenho organizacional. Se a área de Gente entende o negócio, seus indicadores, suas dores e seus desafios de execução, ela consegue ajudar a transformar valores em processos, lideranças, rituais e estruturas. Se permanece isolada em políticas, a cultura dificilmente atravessa a organização.

Sirlei também reforça esse ponto ao tratar o líder como porta-voz da cultura. A área de Gente pode desenhar caminhos, mas quem sustenta a cultura no dia a dia é a liderança. É ela que dá feedback, reconhece, corrige, acolhe, cobra e decide o que será considerado aceitável. Quando líderes não assumem essa responsabilidade, a cultura se torna dependente de comunicados. Quando assumem, ela se transforma em prática cotidiana.

A tecnologia adiciona uma nova camada a esse debate. Ferramentas, dados e inteligência artificial podem ampliar eficiência, reduzir burocracias e dar mais informação para a tomada de decisão. Mas elas também revelam a maturidade cultural da organização. Se a empresa usa tecnologia apenas para intensificar controle, pode reforçar modelos antigos. Se usa tecnologia para liberar tempo, ampliar repertório e apoiar melhores decisões, pode fortalecer autonomia e experiência.

Mariana observa que, no varejo, a tecnologia deve atuar nos bastidores para eliminar burocracia e liberar o vendedor para ser consultor de estilo, impulsionador de bem-estar e usuário ativo de informações sobre o cliente, metas e desempenho. Essa leitura é importante porque aproxima cultura, tecnologia e ponta. O objetivo não é substituir a dimensão humana da experiência, mas dar melhores condições para que ela aconteça.

Mauro chega a uma conclusão semelhante quando afirma que dados mostram o que está acontecendo, mas pessoas definem o que será feito com essa informação. Cultura prática, nesse sentido, não é oposta à tecnologia. Ela define como a tecnologia será usada, com quais critérios, para quais objetivos e em benefício de qual experiência. A cultura dá direção ao uso da ferramenta.

No fim, cultura em estado prático é a diferença entre aquilo que uma empresa deseja ser e aquilo que ela consegue repetir. Ela aparece quando a pressão aumenta, quando metas apertam, quando lideranças precisam escolher, quando a ponta precisa interpretar a estratégia, quando um comportamento inadequado entrega resultado e quando a empresa decide se vai tolerá-lo ou não.

O crescimento torna essa coerência mais difícil, mas também mais necessária. Quanto maior a organização, menor a chance de a cultura sobreviver apenas pela proximidade com seus fundadores ou principais executivos. Ela precisa ser traduzida em rituais, critérios, exemplos, incentivos, ferramentas e decisões.

Cultura, portanto, não é a moldura do crescimento. É uma das estruturas que o sustenta. Sem ela, a empresa pode até avançar em tamanho, mas perde consistência. Com ela, a organização ganha algo mais difícil de copiar: uma forma compartilhada de decidir, agir, aprender e se reconhecer mesmo em transformação.

ONDE A CULTURA DEIXA DE SE SUSTENTAR

A cultura enfraquece quando o que a empresa declara deixa de corresponder à forma como lidera, decide, reconhece, corrige, incentiva e cresce.

RUPTURA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA A cultura falha quando a intenção não vira comportamento repetido.

DISCURSO

01

VALORES FICAM NA PAREDE

Valores nomeiam intenção, mas só ganham força quando aparecem na rotina e nas decisões.

05

FEEDBACK VIRA EXCEÇÃO

O que não é nomeado, ajustado ou desenvolvido tende a se repetir como padrão informal.

09

CRESCIMENTO AMPLIA DISCURSO VS. ROTINA

Sem rituais, linguagem simples e lideranças preparadas, expansão dilui o que antes era proximidade.

LIDERANÇA

02

LIDERANÇA NÃO PRÁTICA O QUE COMUNICA

O time aprende mais pelo comportamento observado do que pela mensagem institucional.

06

ERRO É PUNIDO ANTES DE SER APRENDIDO

Cultura forte cria responsabilidade sem eliminar segurança para corrigir rotas.

10

TECNOLOGIA REFORÇA CONTROLE

Dados e IA podem ampliar autonomia; usados só para vigiar, reforçam modelos antigos.

ROTINA

03

RESULTADO JUSTIFICA QUALQUER COMPORTAMENTO

Se atitudes tóxicas são toleradas por entrega, performance passa a valer mais que valores.

07

RH TENTA SUSTENTAR SOZINHO

Cultura só se sustenta quando líderes traduzem princípios no cotidiano.

11

CULTURA VIRA RIGIDEZ

Empresas maduras protegem princípios, mas adaptam práticas conforme mercado, time e estágio mudam.

ESCALA

04

INCENTIVOS CONTRADIZEM A CULTURA

A prática vence a narrativa quando reconhecimento, promoção e metas apontam para outro caminho.

08

DISTÂNCIA ENTRE SEDE E PONTA AUMENTA

No varejo, cultura precisa chegar à loja, ao gerente, ao vendedor e à experiência real do cliente.

12

EXPERIÊNCIA REAL CONTRADIZ A PROMESSA

O colaborador avalia cultura pelo que vive: liderança, reconhecimento, segurança, pressão e evolução.

DA INTENÇÃO À EXPERIÊNCIA VIVIDA

Cultura só se sustenta quando atravessa a distância entre o que se declara, o que se pratica e o que as pessoas vivem.

SÍNTESE

Cultura deixa de se sustentar quando se torna apenas intenção. Ela ganha força quando aparece como comportamento repetido, escolha difícil, liderança coerente e experiência vivida.

Performance sem exaustão

Por que alta entrega não pode depender de urgência permanente, liderança adoecida ou energia consumida até o limite

Moda e varejo são setores de intensidade. Essa não é uma característica circunstancial; faz parte da natureza do negócio. Calendários apertados, lançamentos frequentes, pressão por venda, margem, estoque, experiência, operação, canais digitais e comportamento do consumidor criam ambientes nos quais a velocidade é uma exigência real. A questão, portanto, não é eliminar a pressão. É entender que tipo de pressão sustenta crescimento e que tipo de pressão consome a capacidade da organização de continuar performando.

Durante muito tempo, alta performance foi confundida com disponibilidade permanente. Times que respondiam rápido, lideranças sempre acessíveis, jornadas elásticas e uma sensação contínua de urgência foram interpretados como sinais de comprometimento. Em fases iniciais ou em momentos críticos, esse modo de operação pode até parecer inevitável. O problema começa quando a exceção vira cultura, quando o “modo guerra” deixa de ser resposta a um momento específico e passa a ser a forma normal de operar.

Denize Savi, Diretora de Felicidade Corporativa na **Chilli Beans**, formula essa tensão de maneira direta: “alta performance e esgotamento não podem ser sinônimos”. A frase não reduz a exigência por resultado, mas questiona a crença de que resultados consistentes dependem de pessoas constantemente exauridas. Para ela, o desafio das empresas não é escolher entre produtividade e cuidado, mas substituir a cultura da exaustão por uma “cultura da energia”, capaz de sustentar entrega com mais clareza, vitalidade e sentido.

Essa distinção é importante porque a exaustão costuma ser silenciosamente normalizada. Ela aparece como orgulho de resistência, como disponibilidade sem limite, como liderança que resolve tudo, como time que se adapta sempre, como urgência que nunca termina. No curto prazo, esse modelo pode produzir resultado. No longo prazo, costuma gerar queda de qualidade decisória, perda de criatividade, aumento de conflitos, adoecimento de lideranças e dificuldade de reter talentos.

A nova discussão sobre performance não é menos ambiciosa. Ela é mais consciente do que torna a ambição sustentável. **Denize** observa que as melhores empresas começam a perguntar “como criar um ambiente com produtividade sustentável?”. A pergunta muda o centro da gestão. Em vez de apenas pressionar por mais entrega, convida a organização a olhar para as condições que permitem entregar melhor: clareza de prioridade, relações saudáveis, segurança psicológica, autonomia, recuperação, reconhecimento e liderança preparada.

Juliana Rissardi, mentora, palestrante e consultora em carreira, liderança e desenvolvimento pessoal e organizacional, amplia esse ponto a partir da experiência com líderes e sócios em momentos de crescimento. Para ela, muitos líderes vivem em “modo reativo permanente”, tentando responder a demandas que crescem mais rápido do que sua capacidade de adaptação emocional. Essa condição não afeta apenas o bem-estar individual. Afeta a empresa, porque líderes exaustos tendem a decidir pior, escutar menos, centralizar mais e transmitir ansiedade para seus times.

A nova discussão sobre performance não reduz a ambição. Ela pergunta o que torna a ambição sustentável.

O tema, portanto, não pode ser tratado como fragilidade pessoal. Quando uma liderança entra em ciclos constantes de desgaste, a organização também revela algo sobre seu modelo de gestão. Talvez as decisões estejam concentradas demais. Talvez a expectativa de disponibilidade esteja pouco clara. Talvez a cultura premie urgência em vez de foco. Talvez o crescimento esteja sendo sustentado por pessoas que compensam, com esforço individual, aquilo que a estrutura ainda não aprendeu a organizar.

Juliana lembra que ninguém sustenta alta performance por muitos anos funcionando apenas em “modo sobrevivência”. A frase é especialmente relevante para empresas em expansão, porque o crescimento costuma aumentar a complexidade antes de aumentar a maturidade. Se a empresa não desenvolve novos rituais, novas lideranças e novas formas de priorização, a pressão se acumula sempre nos mesmos pontos. O resultado é uma organização que cresce, mas cobra esse crescimento da energia de poucas pessoas.

A performance sustentável exige uma liderança capaz de administrar energia, não apenas agenda. Juliana diferencia bem esse ponto ao afirmar que líderes duradouros aprendem a gerir sua energia e alternar períodos de esforço e recuperação. Essa ideia não defende menor compromisso; defende melhor sustentação do compromisso. Ambição sem recuperação pode virar desgaste. Recuperação sem ambição pode virar acomodação. A maturidade está em construir um ritmo em que intensidade e continuidade possam conviver.

Essa discussão também tensiona a cultura do

heroísmo, muito presente em empresas que cresceram com poucos recursos, equipes enxutas ou forte presença dos fundadores. O herói resolve, segura, absorve, improvisa e não deixa a operação parar. Em momentos críticos, pode ser essencial. Mas, quando a empresa transforma heroísmo em modelo de gestão, deixa de construir sistemas. A organização passa a depender de pessoas que suportam pressão acima do razoável, em vez de desenvolver processos, critérios e lideranças capazes de distribuir a carga.

Mauro Pimenta, Diretor de Pessoas, Cultura e Performance da **Privalia**, contribui para esse debate ao rejeitar a oposição entre performance e cultura. Para ele, existe uma falsa escolha entre as duas dimensões, porque empresas que conseguem crescer de forma consistente normalmente precisam de ambas. Essa leitura é importante porque impede que o tema seja tratado como suavização da exigência. Cultura forte não é ausência de cobrança. É a capacidade de cobrar de forma coerente, com critérios claros, responsabilidade e respeito aos comportamentos que a empresa afirma valorizar.

Quando performance se descola da cultura, o resultado pode ser perigoso. A empresa começa a aceitar qualquer comportamento em nome da entrega, normaliza pressão excessiva e confunde intensidade com eficiência. **Denize** alerta que, quando organizações toleram comportamentos tóxicos porque alguém entrega resultado, comunicam que “resultados importam mais que valores”. Esse tipo de mensagem não afeta apenas quem sofre diretamente com o comportamento. Ele ensina ao restante do time qual é a cultura real.

Quando tudo é urgente, a urgência deixa de orientar e passa a adoecer.

Por isso, performance sem exaustão depende de coerência. Não basta criar programas de bem-estar se a liderança continua operando por medo. Não basta falar de saúde emocional se metas são cobradas por meio de pressão permanente. Não basta oferecer benefícios se a rotina comunica que a pessoa só é valorizada enquanto estiver disponível, rápida e resiliente a qualquer custo. O colaborador interpreta a cultura pelo que vive, não pelo que a empresa declara.

Denize define felicidade no trabalho como “trabalhar em um lugar onde, mesmo nos dias difíceis, você sente que vale a pena estar ali”. A definição não nega a existência de dias difíceis. Ao contrário, reconhece que eles fazem parte do trabalho. A diferença está em saber se, mesmo nos períodos de pressão, a pessoa percebe propósito, reconhecimento, relações saudáveis e confiança suficiente para continuar contribuindo.

Em varejo, esse equilíbrio é especialmente sensível porque a experiência do cliente depende da energia de quem está na ponta. Um vendedor exausto, um gerente pressionado de forma desorganizada ou uma equipe que opera apenas por medo dificilmente sustentam acolhimento, escuta e conexão. **Mariana Adensohn**, CHRO e Diretora de Gente e Gestão da **Loungerie**, lembra que, no varejo, a tecnologia pode oferecer a eficiência do dado, indicando o que vender, para quem e quando, mas a conexão humana continua sendo o que fideliza. O humano é insubstituível na escuta, no acolhimento e na construção de valor emocional.

Essa leitura aproxima performance e experiência. A tecnologia pode eliminar burocracias, dar mais

informação ao vendedor, ampliar controle sobre metas e apoiar decisões em tempo real. Mas, se a empresa usa essas ferramentas apenas para intensificar cobrança, perde a chance de liberar capacidade humana para aquilo que diferencia a experiência. **Mariana** defende que a tecnologia deve atuar nos bastidores, permitindo que o vendedor seja consultor de estilo, impulsionador de bem-estar e agente de uma experiência mais assertiva. Nesse sentido, performance sustentável também passa por desenhar melhor o trabalho.

O redesenho do trabalho é uma das dimensões mais importantes dessa agenda. Parte da exaustão nas organizações não vem apenas do volume de tarefas, mas da falta de clareza, da sobreposição de prioridades, da ausência de autonomia, de retrabalho, de reuniões pouco efetivas, de comunicação fragmentada e de lideranças que não conseguem diferenciar urgência real de ansiedade organizacional. Quando tudo é prioridade, nada é prioridade. Quando tudo é urgente, a urgência deixa de orientar e passa a adoecer.

Sirlei Kamchen, Gerente Executiva de Gente & Gestão do **Grupo Malwee**, reforça que resultado depende de pessoas de alta performance, mas essa performance precisa ser desenvolvida e cultivada. O ponto desloca a responsabilidade da pessoa isolada para o ambiente que permite ou impede seu desenvolvimento. Alta performance não nasce apenas de talento individual. Ela depende de liderança, repertório, *feedback*, clareza de expectativa, oportunidade de crescimento e condições para que a pessoa consiga entregar de forma consistente.



MARIANA ADENSOHN
CHRO | Diretora de Gente e Gestão da
Lounge

“Subestimar Gente é subestimar
o único ativo que não pode ser
copiado pelo concorrente.”

A nova alta performance não é menos exigente. É mais precisa sobre o que sustenta a exigência.

Esse ponto conecta performance à formação de lideranças. Líderes despreparados tendem a transferir pressão em vez de organizar trabalho. Podem cobrar sem desenvolver, exigir sem priorizar, acelerar sem dar contexto. Líderes mais maduros conseguem sustentar conversas difíceis sem desumanizar a relação, ajustar rota sem produzir medo e reconhecer que alta entrega precisa de energia, não apenas de esforço.

Mariana sintetiza essa exigência ao dizer que o líder atual precisa ter inteligência emocional para acolher o time e firmeza para cobrar execução. A combinação é relevante porque evita dois extremos: de um lado, uma liderança que só acolhe, mas não direciona; de outro, uma liderança que só cobra, mas não sustenta o ambiente necessário para a entrega. Em empresas que querem crescer, a liderança precisa fazer as duas coisas ao mesmo tempo.

A performance sem exaustão também exige que empresas revisem o que premiam. Se reconhecem apenas quem está sempre disponível, ensinam disponibilidade permanente. Se promovem apenas quem resolve crises, podem estimular a manutenção de ambientes caóticos. Se valorizam líderes que entregam resultado apesar de destruir relações, naturalizam a corrosão da cultura. Por outro lado, quando reconhecem clareza, colaboração, desenvolvimento de pessoas e capacidade de construir times consistentes, começam a mudar o padrão de performance que desejam reproduzir.

O desafio é especialmente relevante em momentos de transformação. Automação, inteligência artificial, novos canais e pressão por eficiência podem levar empresas a extrair mais das mesmas pessoas sem

redesenhar o sistema de trabalho. Mas também podem abrir espaço para uma performance mais inteligente, em que tarefas operacionais são reduzidas, dados apoiam decisões e talentos passam a atuar com mais visão crítica, repertório e sensibilidade. **Mariana** observa que o talento precisa ser liberado da carga operacional para ser protagonista da estratégia. Esse reposicionamento é parte da discussão sobre energia: menos desgaste em tarefas que poderiam ser automatizadas, mais capacidade humana aplicada onde ela gera valor.

No fim, performance sustentável não é uma pauta de conforto. É uma pauta de continuidade. Empresas que dependem de exaustão para entregar podem crescer por um período, mas tendem a acumular custos invisíveis: rotatividade, perda de confiança, queda de criatividade, liderança adoecida, cultura fragilizada e dificuldade de aprender. Empresas que constroem energia, clareza e desenvolvimento talvez não eliminem a pressão, mas aumentam sua capacidade de atravessá-la sem destruir o que sustenta o crescimento.

A nova alta performance não é menos exigente. É mais precisa sobre o que sustenta a exigência. Ela entende que velocidade precisa de foco, que ambição precisa de recuperação, que cobrança precisa de contexto, que tecnologia precisa liberar capacidade humana e que resultado não pode ser alcançado ao custo da cultura que a empresa diz querer preservar.

Crescer continuará exigindo intensidade. Mas a diferença entre intensidade e exaustão será uma das medidas de maturidade das empresas de moda e varejo nos próximos anos.

Retenção como experiência

Como talentos permanecem quando encontram desenvolvimento, pertencimento, reconhecimento, relações saudáveis e uma razão concreta para continuar contribuindo

Reter talentos deixou de ser apenas uma disputa por remuneração, benefícios ou promessas de carreira. Esses elementos continuam importantes, especialmente em um mercado competitivo, mas já não explicam sozinhos por que pessoas escolhem permanecer em uma empresa. A permanência passou a depender cada vez mais da experiência real de trabalho: como a pessoa é liderada, o quanto se desenvolve, se percebe reconhecimento, se confia no ambiente, se entende o impacto do que faz e se consegue crescer sem sacrificar saúde, identidade e relações.

Essa mudança altera a forma como empresas de moda e varejo precisam olhar para seus times. Em setores marcados por ritmo intenso, pressão por venda, operação complexa e contato direto com o consumidor, o vínculo entre pessoa e organização não se sustenta apenas pelo pacote oferecido na entrada. Ele é testado todos os dias, nas relações com a liderança, na clareza das metas, na forma como o erro é tratado, no espaço para aprendizado e na coerência entre o que a empresa promete e o que as pessoas vivem.

Denize Savi, Diretora de Felicidade Corporativa na **Chilli Beans**, resume essa virada ao afirmar que “antes, as empresas retinham talentos por dependência. Hoje, retêm por experiência”. A frase aponta para uma mudança profunda na relação

entre profissionais e organizações. Permanecer deixou de ser apenas consequência de estabilidade, necessidade ou falta de alternativas. Passou a ser uma escolha continuamente reavaliada a partir da qualidade da experiência cotidiana.

Essa experiência começa muito antes de qualquer programa formal de retenção. Ela aparece no modo como a liderança conversa, na autonomia concedida, no reconhecimento recebido, no espaço para contribuir, na possibilidade de aprender e na sensação de que o trabalho tem algum valor concreto. Denize observa que as pessoas podem até entrar por uma proposta financeira, mas normalmente permanecem “pela forma como se sentem no trabalho”. Esse sentimento não é abstrato. Ele é produzido por práticas repetidas, por relações e por sinais diários de valorização ou desgaste.

A pergunta que passa a orientar a permanência não é apenas “quanto eu ganho aqui?”, mas “como eu existo aqui?”. **Denize** traduz essa avaliação em questões simples e decisivas: “eu sou valorizado aqui?”, “meu trabalho faz diferença?”, “consigo crescer sem sacrificar quem eu sou?”. Quando essas perguntas recebem respostas negativas na experiência diária, benefícios e remuneração podem até adiar uma saída, mas dificilmente sustentam engajamento profundo por muito tempo.

“Benefícios atraem talentos até a porta, mas é o ambiente que faz com que eles queiram ficar e evoluir.”

Sirlei Kamchen

Essa leitura não diminui a importância da competitividade salarial ou dos benefícios. Ela apenas mostra que esses elementos funcionam mais como condição de entrada do que como garantia de permanência. **Mauro Pimenta**, Diretor de Pessoas, Cultura e Performance da **Privalia**, aponta que benefícios têm papel importante na atração de talentos, mas não costumam ser o principal fator de retenção. Para ele, as pessoas permanecem principalmente onde encontram desenvolvimento, clareza sobre seu papel, desafios relevantes e perspectivas reais de crescimento.

A diferença entre atrair e reter é fundamental. A atração pode ser acionada por marca empregadora, pacote, reputação ou oportunidade. A retenção depende de continuidade: a promessa feita no início precisa encontrar correspondência na prática. Quando há evolução sem desenvolvimento, autonomia com decisões centralizadas, cultura com incoerências toleradas e benefícios convivendo com pressão desorganizada, o vínculo se fragiliza.

Sirlei Kamchen, Gerente Executiva de Gente & Gestão do **Grupo Malwee**, formula essa distinção de maneira direta ao dizer que “benefícios atraem talentos até a porta, mas é o ambiente que faz com que eles queiram ficar e evoluir”. A frase desloca retenção do campo transacional para o campo experiencial. Permanecer não significa apenas estar empregado. Significa encontrar razões para continuar contribuindo, aprendendo e projetando futuro dentro da organização.

Esse ponto é especialmente relevante em empresas de moda que precisam combinar tradição, velocidade,

criatividade, operação e transformação. A retenção não pode ser confundida com imobilidade. Uma empresa não retém bem quando apenas impede saídas; retém melhor quando cria um ambiente em que as pessoas querem continuar evoluindo. **Sirlei** aponta que 41% dos colaboradores do **Grupo Malwee** têm mais de 10 anos de empresa. O dado é importante não como defesa de permanência longa por si só, mas como sinal de que vínculos duradouros podem existir quando há pertencimento, desenvolvimento e consistência na experiência interna.

Pertencimento, nesse contexto, não é um sentimento decorativo. É uma condição que altera a qualidade da entrega. **Sirlei** relaciona pertencimento ao “esforço discricionário”: aquela disposição de contribuir além do mínimo exigido porque a pessoa sente que faz parte de algo, confia no ambiente e enxerga sentido no que constrói. Esse tipo de esforço não se compra apenas com salário. Ele nasce da combinação entre reconhecimento, confiança, liderança, desenvolvimento e coerência cultural.

A permanência também depende da qualidade da liderança. Muitas pessoas não deixam empresas apenas por falta de oportunidade externa; deixam porque deixam de enxergar evolução, aprendizado ou impacto no trabalho que realizam. **Mauro** observa que profissionais saem quando deixam de ver desenvolvimento ou participação real na construção do negócio. Essa percepção é profundamente mediada pelos líderes, porque são eles que traduzem oportunidades, dão *feedback*, abrem espaço, reconhecem avanço e ajudam o time a conectar esforço cotidiano a uma trajetória de crescimento.

Reter talentos não é apenas cuidar de clima ou benefícios. É desenhar modelos de trabalho, lideranças e experiências que permitam às pessoas produzir melhor e enxergar futuro dentro da empresa.

Por isso, retenção não pode ser delegada exclusivamente ao RH. A área de Gente pode desenhar políticas, benefícios, trilhas, programas e indicadores. Mas a experiência de permanência é construída na relação diária entre liderança e time. Quando um gestor não conversa, não desenvolve, não reconhece ou não cria clareza, enfraquece o vínculo mesmo que a empresa tenha bons benefícios. Quando lidera com presença, critério e abertura, fortalece a permanência mesmo em contextos de pressão.

Mariana Adensohn, CHRO e Diretora de Gente e Gestão da **Loungerie**, ajuda a ampliar essa discussão ao defender que RH precisa ocupar “a cadeira do negócio” e deixar de ser apenas “guardião da política” para atuar como “arquiteto da organização”. Essa mudança é essencial porque reter talentos não é apenas cuidar de clima ou benefícios. É desenhar modelos de trabalho, lideranças, rituais, estruturas e experiências que permitam às pessoas produzir melhor e enxergar futuro dentro da empresa.

A retenção também passa por reposicionar talentos diante das transformações tecnológicas. Em um mercado no qual inteligência artificial e automação começam a alterar tarefas, papéis e fluxos de trabalho, a experiência de permanência dependerá cada vez mais da capacidade da empresa de liberar pessoas da carga operacional e colocá-las em

posições de maior julgamento, repertório e contribuição estratégica. **Mariana** afirma que RH e liderança precisam atuar como “curadores de carreira”, desenvolvendo competências que a IA não tem: leitura de contexto, visão crítica e sensibilidade na tomada de decisão.

Essa visão conecta retenção a aprendizado. Um profissional tende a permanecer quando sente que está evoluindo, não apenas executando. Se a tecnologia entra apenas para controlar, acelerar ou reduzir custo, pode ampliar insegurança e desgaste. Se entra para eliminar burocracias, abrir tempo, ampliar repertório e reposicionar pessoas para trabalhos mais relevantes, pode fortalecer vínculo e engajamento. A experiência de permanência, portanto, também será definida pela forma como a empresa conduz a transformação.

No varejo, essa discussão ganha uma concretude particular. A experiência do cliente ainda depende fortemente da experiência de quem atende, vende, escuta e representa a marca na ponta. **Mariana** observa que a tecnologia pode oferecer eficiência de dados — o que vender, para quem e quando — mas a conexão humana é o que fideliza. Quando o vendedor passa a ter acesso a informações sobre o cliente, metas, gaps e histórico de performance, pode atuar de forma mais consultiva e assertiva. Mas, para isso, precisa sentir que a tecnologia o fortalece, não apenas o vigia.



MAURO PIMENTA

Diretor de Pessoas, Cultura e Performance da Privalia

“Quanto mais rápido o
negócio se move, menos
eficiente se torna a
centralização das decisões.”

Essa diferença impacta diretamente a retenção. Pessoas tendem a se engajar mais quando percebem que ferramentas, dados e processos ampliam sua capacidade de entregar valor. Tendem a se afastar quando sentem que o sistema apenas aumenta controle e cobrança. A experiência de trabalho é formada tanto pelas relações humanas quanto pela arquitetura operacional que a empresa cria ao redor delas.

A discussão sobre retenção também precisa reconhecer um limite: nenhum salário compensa indefinidamente a perda de saúde física, mental ou relações pessoais. **Denize** chama atenção para esse ponto ao lembrar que a permanência não se sustenta quando o custo pessoal do trabalho se torna alto demais. O colaborador pode resistir por um período, mas, se a rotina compromete bem-estar, identidade e vida fora da empresa, o vínculo tende a se deteriorar.

Essa percepção muda o sentido de felicidade corporativa. Não se trata de criar ambientes artificialmente leves ou de eliminar desafios. Trata-se de construir uma experiência na qual, mesmo nos dias difíceis, a pessoa sinta que vale a pena estar ali. **Denize** define felicidade no trabalho exatamente dessa forma: estar em um lugar onde, apesar das dificuldades, existe sentido suficiente para continuar. Retenção, nesse sentido, depende de uma combinação rara entre exigência, pertencimento e dignidade cotidiana.

Empresas que entendem retenção como experiência também observam com mais atenção os sinais de desgaste antes que eles se transformem em saída. Falta de energia, cinismo, queda de participação, silêncio em reuniões, rotatividade em áreas específicas, líderes sobrecarregados, conflitos recorrentes e perda de confiança são sintomas de que a experiência interna talvez esteja se afastando da promessa cultural. Quando a empresa olha apenas para turnover, pode perceber tarde demais. Quando olha para a qualidade da experiência, consegue agir antes da ruptura.

A permanência também será cada vez menos linear. Novas gerações e novos modelos de carreira reduzem a ideia de lealdade permanente como padrão. Isso não significa que vínculos se tornaram menos importantes. Significa que precisam ser mais bem construídos enquanto existem. Uma empresa pode não garantir que todos fiquem por muitos anos, mas pode criar uma experiência suficientemente forte para que as pessoas contribuam com intensidade, aprendam, evoluam e mantenham relação positiva com a marca empregadora.

Nesse cenário, retenção deixa de ser uma tentativa de prender talentos e passa a ser uma prática de construção de vínculo. O objetivo não é fazer com que pessoas permaneçam a qualquer custo, mas criar razões consistentes para que queiram ficar enquanto sua trajetória e a trajetória da empresa fizerem sentido juntas. Isso exige conversas maduras, desenvolvimento real, reconhecimento, mobilidade, liderança preparada e cultura vivida.

A retenção que sustenta crescimento não é defensiva. Ela não se baseia no medo de perder pessoas, mas na capacidade de construir ambientes em que pessoas escolham continuar. Quando a empresa entende isso, deixa de tratar talentos como recursos escassos que precisam ser protegidos e passa a tratá-los como capacidades em evolução que precisam ser desenvolvidas, reconhecidas e conectadas à estratégia.

No fim, permanecer é uma experiência acumulada. Ninguém decide ficar apenas por causa de um benefício isolado, uma campanha interna ou um discurso inspirador. As pessoas ficam quando a rotina confirma, repetidas vezes, que existe espaço para contribuir, aprender, ser reconhecido e crescer sem desaparecer de si mesmas.

A retenção que importa para o próximo ciclo da moda e do varejo será menos sobre segurar pessoas e mais sobre criar organizações nas quais continuar faça sentido.

DO BENEFÍCIO AO PERTENCIMENTO

A retenção amadurece quando deixa de tentar manter talentos apenas por pacote e passa a construir uma experiência cotidiana de evolução, confiança e vontade real de permanecer.

RETENÇÃO TRANSACIONAL

EXPERIÊNCIA COTIDIANA

RAZÃO PARA FICAR

- 01** DA PROPOSTA FINANCEIRA → À EXPERIÊNCIA VIVIDA
A remuneração atrai; a permanência depende da rotina, das relações e da coerência entre promessa e prática.
- 02** DO BENEFÍCIO → AO VÍNCULO
Benefícios ajudam a abrir a porta, mas o desejo de continuar nasce de reconhecimento, confiança e pertencimento.
- 03** DA DEPENDÊNCIA → À ESCOLHA
Reter deixa de ser prender pessoas e passa a criar razões para que elas queiram continuar contribuindo.
- 04** DA PROMESSA DE CARREIRA → AO DESENVOLVIMENTO REAL
Planos perdem força quando não viram aprendizado, feedback, mobilidade e desafios concretos.
- 05** DA COBRANÇA ISOLADA → AO RECONHECIMENTO CONSISTENTE
A experiência interna enfraquece quando a empresa só aparece para cobrar e não acompanha evolução.
- 06** DA CHEFIA → À LIDERANÇA COMO EXPERIÊNCIA
O líder direto traduz a cultura, cria ou rompe confiança e define boa parte da permanência.
- 07** DO TEMPO DE CASA → À QUALIDADE DO VÍNCULO
Permanecer só tem valor quando o tempo representa crescimento, contribuição e pertencimento.
- 08** DA RETENÇÃO DEFENSIVA → À EVOLUÇÃO CONTÍNUA
Empresas maduras criam movimento interno para que pessoas sigam aprendendo e construindo futuro.
- 09** DA TECNOLOGIA COMO CONTROLE → AO FORTALECIMENTO HUMANO
Ferramentas e dados devem liberar tempo, ampliar repertório e fortalecer autonomia, não apenas vigiar.
- 10** DO ENGAJAMENTO → AO ESFORÇO DISCRICIONÁRIO
Pertencimento gera disposição para contribuir além do mínimo porque existe confiança e identificação.
- 11** DO PACOTE COMPETITIVO → À RAZÃO PARA FICAR
A experiência responde: sou valorizado? meu trabalho faz diferença? posso crescer sem sacrificar quem sou?

SÍNTESE

Reter talentos deixou de ser apenas uma estratégia para evitar perdas. Passou a ser a capacidade de construir uma experiência de trabalho que faça pessoas quererem continuar evoluindo dentro da organização.

Aprendizado como vantagem competitiva

Por que, em um mercado atravessado por dados, IA e transformação constante, a vantagem está em times capazes de aprender mais rápido do que o ambiente muda

Em um mercado estável, saber pode ser suficiente por mais tempo. A empresa acumula repertório, consolida processos, repete fórmulas, melhora eficiência e sustenta sua vantagem pela experiência já construída. Mas moda e varejo deixaram de operar nesse tipo de ambiente. O consumidor muda mais rápido, os canais se reorganizam, a tecnologia altera jornadas, a pressão por margem aumenta, a operação se torna mais complexa e a inteligência artificial começa a redesenhar tarefas, papéis e estruturas.

Nesse contexto, a vantagem deixa de estar apenas no que a empresa sabe hoje. Passa a estar na velocidade com que consegue aprender, interpretar sinais, testar hipóteses, corrigir rotas e transformar informação em decisão. Não se trata de abandonar experiência acumulada. Trata-se de evitar que ela se transforme em rigidez.

A maturidade organizacional aparece quando a empresa consegue transformar mudança em aprendizado, e não apenas em reação.

Mauro Pimenta, Diretor de Pessoas, Cultura e Performance da **Privalia**, resume esse ponto ao afirmar que “tecnologia pode ser comprada. Processos podem ser copiados. Capital pode ser captado. O que não se replica com facilidade é um time que aprende rápido, confia uns nos outros e compartilha um propósito comum”. A frase desloca a vantagem

competitiva do acesso a recursos para a capacidade interna de usá-los melhor. Em um mercado no qual ferramentas se disseminam rapidamente, a diferença passa a estar menos na posse da tecnologia e mais na qualidade do time que interpreta, adapta e decide a partir dela.

Essa distinção se torna ainda mais importante quando a discussão chega à inteligência artificial. A IA tem ocupado o centro das conversas sobre produtividade, eficiência e futuro do trabalho, mas muitas empresas ainda estão entre o entusiasmo do discurso e a dificuldade da implementação prática. **Mariana Adensohn**, CHRO e Diretora de Gente e Gestão da **Loungerie**, define esse momento como um hiato entre o “*hype*” e a execução. Para ela, o medo de que a IA substitua pessoas é real, mas o risco mais concreto está em ignorar que ela substituirá tarefas, não funções.

A diferença entre tarefa e função muda a natureza da transformação. Se a empresa trata IA apenas como ferramenta para automatizar rotinas, pode até ganhar eficiência pontual. Mas, se não redesenha papéis, lideranças e estruturas, tende a preservar modelos antigos com tecnologia nova. **Mariana** observa que estruturas hierárquicas criadas para controlar tarefas se tornam obsoletas nesse cenário. O movimento necessário é migrar para estruturas mais focadas em resolução de problemas, criatividade e uso mais inteligente da potência de cada pessoa.

A automação não elimina a necessidade de gente. Ela muda o lugar onde o talento humano gera mais valor.

Essa é uma das passagens mais relevantes para o próximo ciclo da moda e do varejo. A automação não elimina a necessidade de gente. Ela muda o lugar onde o talento humano gera mais valor. Quando tarefas repetitivas são reduzidas, a empresa precisa reposicionar pessoas para atuar com leitura de contexto, visão crítica, repertório, sensibilidade e tomada de decisão. **Mariana** trata essa transição como uma mudança profundamente humana e defende que RH e liderança atuem como curadores de carreira, ajudando talentos a serem liberados da carga operacional para se tornarem protagonistas da estratégia.

O aprendizado, portanto, não pode ser tratado apenas como treinamento. Treinar é importante, mas aprender organizacionalmente exige algo mais amplo: redesenhar a forma como pessoas acessam informação, experimentam, recebem *feedback*, compartilham conhecimento, usam tecnologia e tomam decisões. Uma empresa pode oferecer cursos e ainda assim não aprender. Pode investir em ferramentas e continuar decidindo da mesma forma. Pode coletar dados e não transformar dados em inteligência.

Mauro ajuda a tornar essa diferença mais clara ao dizer que dados mostram o que está acontecendo, mas pessoas definem o que será feito com essa informação. A tecnologia aumenta produtividade, mas pessoas definem direção. Essa ideia é central

porque evita dois erros comuns: imaginar que a tecnologia resolverá sozinha os problemas de gestão ou, no extremo oposto, tratar tecnologia como ameaça à dimensão humana da organização. O ponto não é escolher entre dados e pessoas. É construir times capazes de dar sentido aos dados e usá-los para decidir melhor.

Em empresas de moda e varejo, essa capacidade exige uma combinação rara de repertórios. É preciso ler comportamento de consumo, entender operação, interpretar performance comercial, acompanhar margem, conectar produto e experiência, perceber mudanças culturais e decidir em ciclos cada vez mais curtos. A IA pode acelerar análises, automatizar processos e ampliar a precisão de algumas decisões. Mas a pergunta sobre o que fazer com essas informações continua exigindo julgamento humano.

Juliana Rissardi, mentora, palestrante e consultora em carreira, liderança e desenvolvimento pessoal e organizacional, aponta que o futuro da liderança exigirá menos respostas prontas e mais capacidade de fazer boas perguntas, navegar ambiguidades, construir relações de confiança e aprender continuamente. Aprendizado, aqui, não se resume à aquisição de conhecimento técnico. Também envolve disposição para rever certezas, lidar com incerteza e sustentar conversas mais maduras em contextos de mudança.

Empresas com culturas baseadas em medo aprendem menos, porque as pessoas escondem dúvidas, evitam testar e esperam validação antes de propor caminhos

Esse ponto é especialmente importante para lideranças formadas em ambientes de maior previsibilidade ou controle. Quando o cenário muda rápido, a autoridade baseada apenas em experiência passada perde força. A experiência continua valiosa, mas precisa ser acompanhada de curiosidade, escuta e capacidade de adaptação. Líderes que defendem respostas antigas por apego ao próprio repertório podem bloquear o aprendizado da organização. Líderes que sabem formular perguntas melhores ajudam o time a interpretar a mudança sem perder direção.

A transformação tecnológica também evidencia uma questão cultural. Empresas com culturas baseadas em medo tendem a aprender menos, porque as pessoas escondem dúvidas, evitam testar, não expõem erros e esperam validações antes de propor caminhos. Empresas com mais confiança conseguem experimentar com mais qualidade, porque criam espaço para testar hipóteses, corrigir rotas e compartilhar aprendizados sem transformar todo erro em ameaça.

Denize Savi, Diretora de Felicidade Corporativa na **Chilli Beans**, contribui para esse ponto ao associar inovação à coragem de experimentar, questionar, propor e assumir riscos. Essa coragem não nasce apenas de discursos sobre inovação. Ela depende

de segurança psicológica, de relações saudáveis e de lideranças que saibam diferenciar erro irresponsável de tentativa legítima de aprendizado. Quando a empresa pune todo desvio como falha individual, reduz a disposição das pessoas para aprender em público.

Aprendizado organizacional, portanto, depende de cultura. Não basta ter acesso a dados se as pessoas têm medo de questionar a interpretação dominante. Não basta adotar IA se líderes não aceitam rever processos. Não basta contratar talentos criativos se a estrutura não permite que proponham mudanças. A capacidade de aprender está profundamente ligada à forma como a empresa lida com conflito, erro, autonomia e confiança.

Sirlei Kamchen, Gerente Executiva de Gente & Gestão do **Grupo Malwee**, reforça essa dimensão ao lembrar que muitas habilidades precisam ser desenvolvidas “com o mercado rodando”. A frase traduz bem a realidade das empresas atuais: não há mais um intervalo confortável entre aprender e executar. O desenvolvimento acontece enquanto a empresa vende, atende, produz, comunica, ajusta margem, incorpora tecnologia e responde ao consumidor. O aprendizado deixou de ser uma etapa separada do trabalho; passou a ser parte do trabalho.



SIRLEI KAMCHEN

Gerente Executiva de Gente & Gestão do Grupo Malwee

“Existe um abismo entre a cultura estar na parede, escrita, e ser realmente vivenciada.”

O aprendizado competitivo não acontece em uma área isolada. Ele circula entre loja, produto, marketing, operação, liderança, tecnologia e cultura.

Essa mudança também altera o papel da área de Gente. Se a empresa precisa aprender continuamente, RH não pode operar apenas como área de políticas, treinamentos pontuais ou resposta a demandas. Precisa ajudar a identificar capacidades futuras, redesenhar papéis, preparar lideranças, apoiar mobilidade interna, criar rituais de aprendizado e conectar desenvolvimento ao negócio. **Mariana** afirma que o RH precisa ocupar “a cadeira do negócio”, dominar indicadores, entender dores operacionais e mobilizar pessoas para o resultado. Em uma organização que aprende, Gente deixa de ser suporte e passa a ser arquitetura de adaptação.

O aprendizado se torna ainda mais estratégico quando atravessa a ponta do varejo. A loja, o atendimento e o contato direto com o cliente são fontes contínuas de informação sobre comportamento, objeções, desejos, fricções e oportunidades. Mas, para que esse conhecimento vire vantagem, a organização precisa criar mecanismos para escutar a ponta, interpretar sinais e retroalimentar decisões de produto, comunicação, operação e experiência.

Mariana observa que, no varejo, a tecnologia pode dar ao vendedor acesso a informações sobre cliente, meta, gaps e histórico de performance, tornando a experiência mais assertiva e permitindo que ele atue com mais controle sobre sua própria

entrega. Essa visão amplia o papel da ponta: o vendedor deixa de ser apenas executor de uma diretriz e passa a ser alguém capaz de aprender com dados, interpretar o cliente e ajustar sua atuação em tempo real. A tecnologia, nesse caso, não substitui a inteligência humana; amplia sua capacidade de agir.

Essa mesma lógica vale para outras áreas. Times de produto aprendem quando conectam dados de venda a percepção de marca e comportamento. Times de marketing aprendem quando combinam performance com leitura cultural. Times de operação aprendem quando transformam indicadores em melhoria de processo. Lideranças aprendem quando conseguem ouvir sinais divergentes antes que eles se tornem crise. O aprendizado competitivo não acontece em uma área isolada. Ele circula.

A dificuldade é que muitas empresas ainda tratam aprendizado como acúmulo individual de competência, e não como capacidade coletiva. Desenvolvem pessoas, mas não criam sistemas para que o conhecimento circule. Reconhecem especialistas, mas não transformam seu repertório em método. Contratam talentos, mas não revisam estruturas. Adotam ferramentas, mas não mudam a forma de decidir. O resultado é uma organização com pessoas capazes, mas com baixa capacidade de aprender como sistema.

A vantagem estará menos em saber tudo e mais em aprender melhor.

É aqui que o tema volta à questão central do volume. Crescimento sustentável não depende apenas de talentos individuais, mas da conversão desses talentos em capacidade organizacional. Quando conhecimento fica preso em pessoas específicas, a empresa se torna vulnerável. Quando circula por rituais, critérios, linguagem, documentação, colaboração e liderança, transforma-se em vantagem mais difícil de copiar.

Mauro toca exatamente nesse ponto ao dizer que poucas vantagens competitivas são tão difíceis de replicar quanto uma cultura forte e um time que aprende, se desenvolve, evolui continuamente e é reconhecido por isso. O reconhecimento, nesse caso, não é apenas simbólico. Ele sinaliza que aprender, compartilhar, evoluir e colaborar são comportamentos valorizados pela organização. A empresa aprende melhor quando premia não só a resposta certa, mas também a capacidade de construir novas respostas.

O próximo ciclo da moda e do varejo exigirá essa combinação entre velocidade tecnológica e consistência humana. **Mariana** sintetiza a ideia ao afirmar que as empresas que vencerão serão aquelas capazes de equilibrar “consistência humana” com “agilidade tecnológica”: a tecnologia dá velocidade, mas liderança e clareza dos times dão direção. A frase ajuda a evitar a ilusão de que transformação é apenas adoção de ferramenta. Sem clareza humana, tecnologia acelera movimentos desconexos. Com liderança e aprendizado, ela amplia a capacidade da organização de avançar.

Aprender mais rápido do que o ambiente muda não significa reagir de forma ansiosa a cada novidade. Significa desenvolver discernimento para separar tendência de ruído, urgência real de pressão momentânea, automação útil de complexidade desnecessária, dado relevante de excesso de informação. Empresas maduras não aprendem porque correm atrás de tudo. Aprendem porque constroem critérios para decidir o que merece atenção, o que precisa ser testado e o que deve ser abandonado.

No fim, aprendizado como vantagem competitiva conecta todos os temas anteriores. Para aprender, a empresa precisa descentralizar decisões. Precisa de liderança que construa contexto. Precisa de cultura prática que permita questionamento e coerência. Precisa de performance sustentável para que pessoas tenham energia de interpretar e criar. Precisa de retenção como experiência para que conhecimento não se perca a cada ciclo de desgaste.

A vantagem estará menos em saber tudo e mais em aprender melhor. Menos em possuir a tecnologia mais recente e mais em integrá-la a uma organização capaz de pensar. Menos em ter indivíduos brilhantes isolados e mais em criar times que compartilham repertório, confiam uns nos outros e transformam mudança em evolução.

No próximo ciclo, empresas de moda e varejo não serão diferenciadas apenas pelo que conseguem executar hoje. Serão diferenciadas pela capacidade de continuar aprendendo enquanto executam.

PESSOAS COMO CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

Conhecimento, liderança, cultura, tecnologia e aprendizado deixam de depender de indivíduos específicos e passam a circular pela organização.

BASE DE CONTEXTO

CULTURA EM PRÁTICA

APRENDIZADO & CONTINUIDADE

01

Contexto compartilhado

Mais pessoas entendem a direção, os critérios de decisão, as prioridades do negócio e o impacto de suas escolhas.

02

Autonomia com responsabilidade

Decidir com clareza sobre limites, consequências, prioridades e conexão com a estratégia.

03

Lideranças formadoras

Desenvolver pessoas, distribuir critério e formar novas referências, não apenas resolver problemas.

04

Cultura praticada

Valores aparecem nos rituais, exemplos da liderança, incentivos, cobranças e comportamentos tolerados.

05

Performance sustentável

Alta entrega precisa de energia, clareza, foco e recuperação para não consumir a própria continuidade.

06

Experiência de pertencimento

Talentos permanecem quando encontram desenvolvimento, reconhecimento, relações saudáveis, confiança e razão para contribuir.

07

Aprendizado distribuído

Quando conhecimento circula, deixa de ser vulnerabilidade individual e vira capacidade coletiva.

08

Confiança para experimentar

Segurança para propor, testar, errar, corrigir rotas e transformar tentativa em repertório.

09

Automação com reposicionamento humano

A tecnologia elimina tarefas, mas a vantagem aparece quando talentos atuam com visão crítica e decisão.

10

Tecnologia com julgamento humano

Dados mostram o que acontece. Pessoas definem o que fazer com essa informação.

11

RH como arquitetura do negócio

Gente deixa de apenas sustentar políticas e passa a redesenhar estruturas e mobilizar pessoas para execução.

12

Continuidade além de pessoas-chave

Sistemas multiplicam a força da origem para que visão, cultura e decisão não fiquem presas a poucos nomes.

Pessoas não sustentam crescimento apenas por estarem na organização. Elas sustentam crescimento quando a organização cria condições para que aprendam, decidam, colaborem, evoluam e multipliquem capacidade ao longo do tempo.

CINCO LEITURAS SOBRE O CRESCIMENTO QUE CONTINUA

Cinco perspectivas mostram como liderança, cultura, tecnologia, performance e pertencimento se transformam em capacidade organizacional.

01

DENIZE SAVI

Diretora de Felicidade Corporativa na Chilli Beans

PERFORMANCE SUSTENTÁVEL

Alta entrega precisa de energia, sentido e relações saudáveis para continuar.

“Alta performance e esgotamento não podem ser sinônimos.”

02

JULIANA RISSARDI

Mentora, palestrante e consultora em carreira, liderança e desenvolvimento

LIDERANÇA FORMADORA

Escalar exige sair da liderança que resolve tudo para a liderança que desenvolve pessoas.

“A competência que faz uma empresa nascer não é a mesma que faz uma empresa escalar.”

03

MARIANA ADENSOHN

CHRO | Diretora de Gente e Gestão da Loungerie

REDESENHO ORGANIZACIONAL

Gente, IA e estrutura passam a fazer parte da mesma agenda de transformação.

“Subestimar Gente é subestimar o único ativo que não pode ser copiado pelo concorrente.”

04

MAURO PIMENTA

Diretor de Pessoas, Cultura e Performance da Privalia

CONTEXTO E APRENDIZADO

Em negócios rápidos, a vantagem está em times capazes de aprender e decidir melhor.

“O que não se replica com facilidade é um time que aprende rápido...”

05

SIRLEI KAMCHEN

Diretora de Gente e Gestão do Grupo Malwee

CULTURA VIVIDA

Cultura só sustenta crescimento quando deixa de ser declaração e vira rotina.

“Existe um abismo entre a cultura estar na parede, escrita, e ser realmente vivenciada.”

O crescimento que continua depende da capacidade de transformar liderança, cultura, pessoas e aprendizado em sistema.

O crescimento que continua



Como liderança, cultura, aprendizado e pessoas se tornam a base de empresas capazes de atravessar novos ciclos de transformação

Crescer sempre exigiu pessoas. Mas o próximo ciclo da moda e do varejo exige uma compreensão mais madura sobre o que isso significa.

Não basta reunir talentos fortes, contratar lideranças experientes, fortalecer a área de Gente ou comunicar uma cultura desejada. A diferença estará na capacidade de transformar pessoas em sistema: liderança em contexto, cultura em prática, performance em energia sustentável, retenção em experiência, tecnologia em reposicionamento humano e aprendizado em rotina.

Essa é a mudança que atravessa este volume. Muitas empresas nascem da força de founders, sócios, lideranças centrais e pequenos grupos capazes de decidir rápido. Essa força continua relevante. Em muitos casos, é ela que dá identidade, velocidade e ambição ao negócio. Mas, para sustentar crescimento, precisa deixar de ser apenas presença decisória e se tornar capacidade distribuída.

A empresa que continua não é aquela que abandona sua origem. É aquela que aprende a multiplicá-la.

Esse movimento começa quando a organização entende que centralização tem prazo de validade. O que antes protegia coerência pode passar a limitar velocidade. O que antes garantia qualidade pode virar gargalo. O que antes dependia da proximidade com poucas pessoas precisa ser traduzido em critérios, rituais, lideranças e formas de decisão que circulem pela organização.

Por isso, liderança deixa de ser apenas resposta e passa a ser construção de contexto. Empresas

maduras não dependem de líderes que saibam tudo, mas de lideranças capazes de criar clareza, distribuir autonomia, desenvolver pessoas e formar novas referências. Em mercados de transformação constante, a pergunta mais importante talvez não seja quem tem a decisão final, mas quantas pessoas estão preparadas para decidir bem quando a decisão precisa acontecer.

Essa transformação também redefine cultura. Valores escritos podem orientar, mas não sustentam nada sozinhos. Cultura ganha força quando aparece nas escolhas difíceis, nos comportamentos tolerados, nos incentivos, nos rituais e na experiência real das pessoas. No varejo, ganha força quando sai da sede e chega à loja, ao gerente, ao vendedor, ao atendimento e ao cliente.

A cultura que sustenta crescimento não é necessariamente a mais bem apresentada, mas aquela que a organização consegue repetir com coerência nas decisões e na rotina.

Essa repetição, porém, não pode depender de exaustão. Moda e varejo continuarão sendo setores intensos, pressionados por calendário, margem, venda, operação, tecnologia e consumidor. A intensidade não vai desaparecer. O que precisa mudar é a crença de que alta performance exige urgência permanente, liderança adoecida ou times funcionando em modo sobrevivência. Empresas que confundem energia com desgaste podem até avançar por um período, mas acumulam custos invisíveis que comprometem a continuidade.

A performance que interessa para o próximo ciclo não é menos exigente. É mais consciente do que sustenta a exigência.

O crescimento que continua não termina na força de poucos. Ele começa quando a organização aprende a multiplicar essa força

O mesmo vale para retenção. Talentos não permanecem apenas porque receberam uma boa proposta ou porque a empresa oferece benefícios competitivos. Permanecem quando encontram desenvolvimento, pertencimento, reconhecimento, relações saudáveis, confiança na liderança e uma razão concreta para continuar contribuindo. A retenção que importa não prende pessoas. Cria experiências que fazem continuar valer a pena.

Esse ponto se torna ainda mais relevante em um momento em que a tecnologia muda tarefas, papéis e estruturas. Inteligência artificial, automação e dados podem ampliar eficiência, reduzir burocracia e acelerar decisões. Mas nenhuma dessas ferramentas substitui a necessidade de julgamento, repertório, sensibilidade, coragem de experimentar e capacidade de aprender. A tecnologia pode acelerar decisões, mas a qualidade dessas decisões continuará dependendo da maturidade dos times que interpretam, priorizam e escolhem.

A vantagem competitiva, portanto, estará menos em adotar cada nova ferramenta e mais em construir organizações capazes de usá-las com maturidade. Isso exige RH mais próximo do negócio, lideranças preparadas para reposicionar talentos, times capazes de aprender continuamente e culturas que não transformem mudança em medo. O desafio não é apenas automatizar tarefas. É liberar capacidade humana para problemas melhores.

Ao longo da série **FM Leaders**, discutimos diferentes dimensões do crescimento na moda: marca, experiência, tecnologia, operação, *supply*, relacionamento, recorrência e estratégia. Este volume encerra a jornada voltando ao fator que atravessa

todos os outros. Nenhuma dessas dimensões se sustenta sem pessoas capazes de interpretar complexidade, decidir com clareza, aprender com velocidade e transformar direção em execução.

O crescimento que continua é o crescimento que deixa capacidade instalada. Isso significa criar condições para que decisões importantes não dependam sempre da mesma liderança, para que a cultura sobreviva ao aumento de escala, para que a performance não consuma as pessoas até o limite, para que talentos permaneçam por experiência e não por dependência, e para que o aprendizado aconteça antes que a mudança se transforme em ameaça.

No próximo ciclo, empresas de moda e varejo ainda precisarão de *founders* fortes, marcas desejadas, produtos relevantes, tecnologia, eficiência e visão estratégica. Mas isso não será suficiente se a organização continuar dependendo sempre dos mesmos nomes, das mesmas respostas e dos mesmos modelos de comando.

A pergunta que fecha este volume não é apenas o que faz uma empresa crescer. É o que permite que ela continue crescendo sem perder consistência, sem diluir cultura, sem consumir pessoas e sem transformar tecnologia em solução sem direção.

Continuar, nesse contexto, não significa repetir a fórmula que trouxe a empresa até aqui. Significa preservar o que dá identidade ao negócio enquanto se desenvolvem novas formas de liderar, aprender, decidir e distribuir responsabilidade. A continuidade passa a depender menos da força concentrada em poucos nomes e mais da capacidade de fazer essa força circular pela organização.



Série editorial da Fashion Meeting

2026

[Instagram](#)

[LinkedIn](#)

[WhatsApp](#)