

Eixo de Negócios

Future Business Leader



Eixo de Negócios

Três pilares de especialidade.

O portfólio Ensaio é organizado em três eixos estratégicos — Tecnologia, Negócios e Clientes. O Eixo de Negócios é composto por três pilares complementares de especialidade.

ESG para Impacto no Negócio

ESG como estratégia de impacto e geração de valor no negócio.

Future Business Leader

Liderança para operar o próximo modelo de negócio da primeira liderança à alta direção.

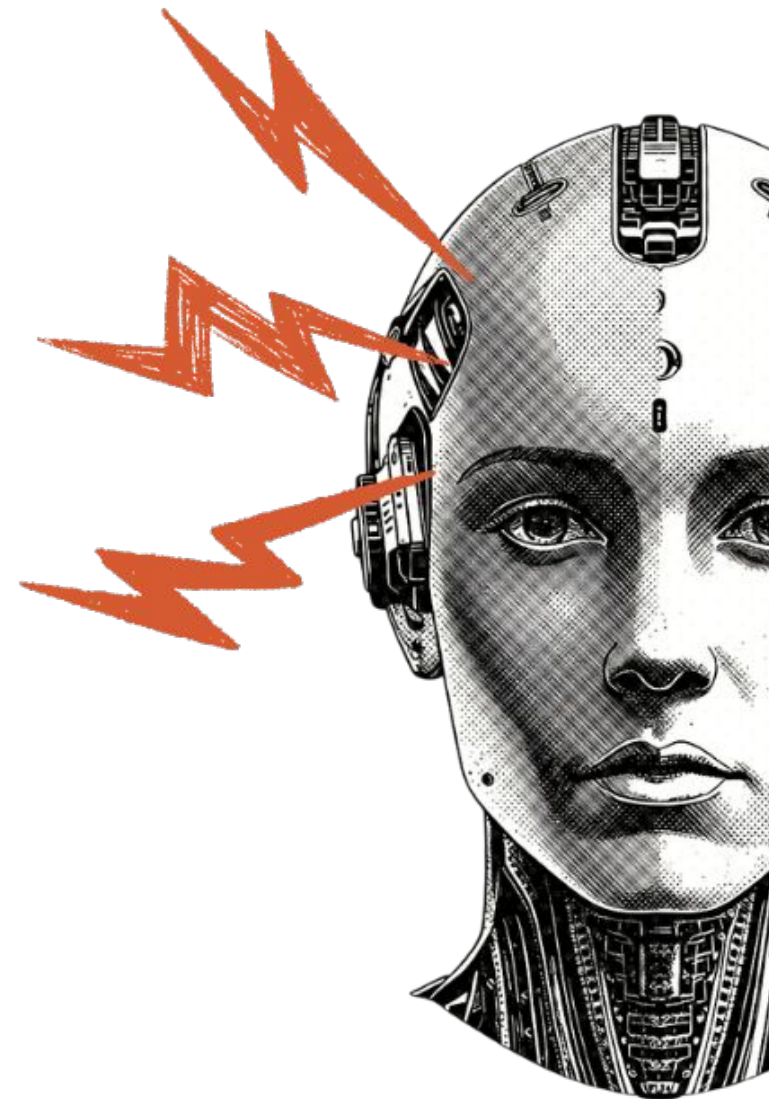
Estratégia de Crescimento e Gestão de Portfólio

Crescimento e gestão de portfólio como alavancas estratégicas do negócio.



O modelo de gestão
de 2020 *não existe mais.*

O trabalho mudou de estrutura. A *liderança* ainda não.





A Grande Tese

O que mudou

Quem trabalha

Humanos + IA + agentes + automações + parceiros + especialistas externos.

Onde se trabalha

Presencial + híbrido + remoto + global + assíncrono.

Como se decide

Menos previsibilidade. Mais velocidade, ambiguidade, dados e incerteza.

Como se gera valor

Ecossistemas, plataformas, experimentação, inovação e colaboração transversal.

Como se lidera

Menos comando e controle. Mais julgamento, arquitetura, influência, autonomia e orquestração.

~~"Quais competências um líder precisa aprender?"~~

A pergunta central não é essa. A pergunta é:



"Que tipo de líder consegue operar o sistema de trabalho que está emergindo?"

O problema que resolvemos

Toda empresa enfrenta a mesma equação impossível.

Promove seus melhores técnicos para liderar pessoas e negócios – sem nunca ensiná-los a fazer isso.

O resultado é previsível:

- » Líderes que centralizam tudo.
- » Equipes paralisadas.
- » Silos que travam a execução.
- » Decisões caras tomadas no achismo.



O Future Business Leader existe para fechar esse gap.

Proposta Future Business Leader

Não treinamos líderes para gerir melhor o modelo atual.

Preparamos líderes para operar o próximo modelo de negócio.

Future Business Leader é o sistema de desenvolvimento da Ensaio para formar líderes capazes de tomar decisões, mobilizar pessoas e orquestrar negócios em um ambiente onde humanos, inteligência artificial, parceiros, dados e tecnologia operam cada vez mais como um único sistema. O sistema cobre quatro dimensões integradas: como o líder pensa e decide, como organiza pessoas e estruturas, como navega mercados e parcerias, e como sustenta o sistema humano ao longo da transformação.

Da primeira liderança à alta direção, desenvolvemos a fluência necessária para liderar o negócio que está surgindo, não o que funcionava cinco anos atrás.

~~Não vendemos treinamento.~~

Vendemos mudança de comportamento com entregável de negócio.

Transformamos líderes técnicos em arquitetos de negócio – com método, entregáveis concretos e mudança de comportamento mensurável.

ROI Intangível

“O líder aprendeu.”



ROI Concreto

“O líder saiu com um canvas de delegação, um mapa de restrições e um roteiro de feedback.”

COMO APLICAMOS

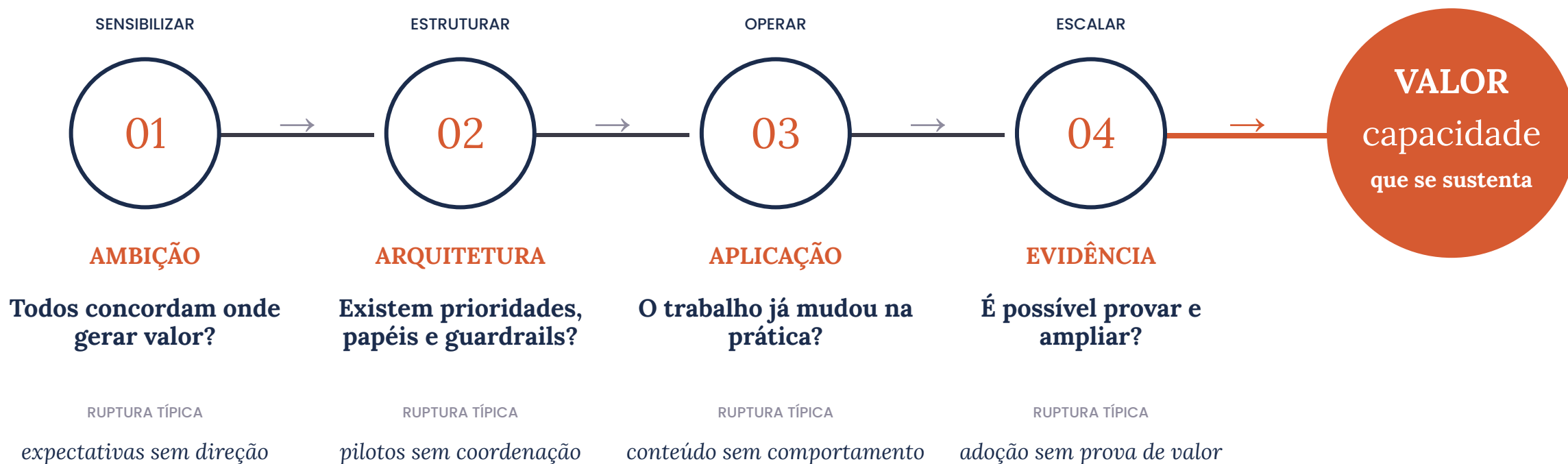
**Do módulo pontual à transformação sustentada,
com entregáveis que a liderança usa no dia a dia.**



A trilha é modular: começa no nível de maturidade da liderança e avança conforme as prioridades, os públicos e a urgência do negócio.

Cadeia Ensaio de Fluência ao Valor

Do módulo pontual à transformação sustentada, com entregáveis que a liderança utiliza no dia a dia.



A trilha é modular:

começa no nível de maturidade da liderança e avança conforme as prioridades, os públicos e a urgência do negócio.

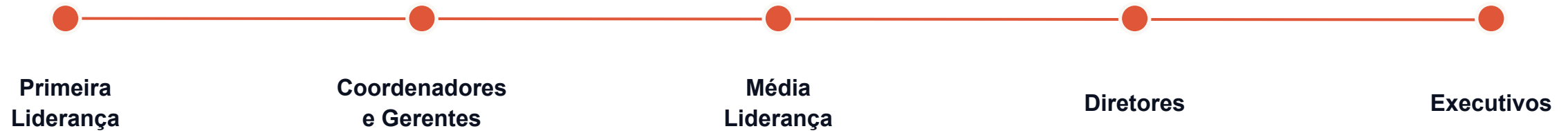
Todos os estágios de Liderança

Uma tese. Todos os estágios de liderança.

A necessidade muda conforme a senioridade.

O modelo de liderança que trouxe o profissional até aqui não necessariamente o levará ao próximo estágio.

Sênior →



Framework Proprietário Ensaio

The Leadership Shift

O novo sistema operacional da Liderança

A transição entre o modelo de gestão que trouxe o negócio até aqui e o sistema que ele vai precisar para operar o que está emergindo.



The Leadership Shift

Da gestão de 2020 ao sistema operacional do Future Business Leader.

MODELO DE GESTÃO 2020

Gerenciar pessoas

Controlar execução

Planejar com previsibilidade

Otimizar a própria área

Decidir a partir do histórico

Liderar equipes predominantemente humanas

Operar dentro da hierarquia

Buscar respostas corretas

FUTURE BUSINESS LEADER

Orquestrar sistemas

Criar autonomia

Decidir sob incerteza

Integrar áreas e ecossistemas

Experimentar e aprender rapidamente

Liderar sistemas humanos + tecnológicos

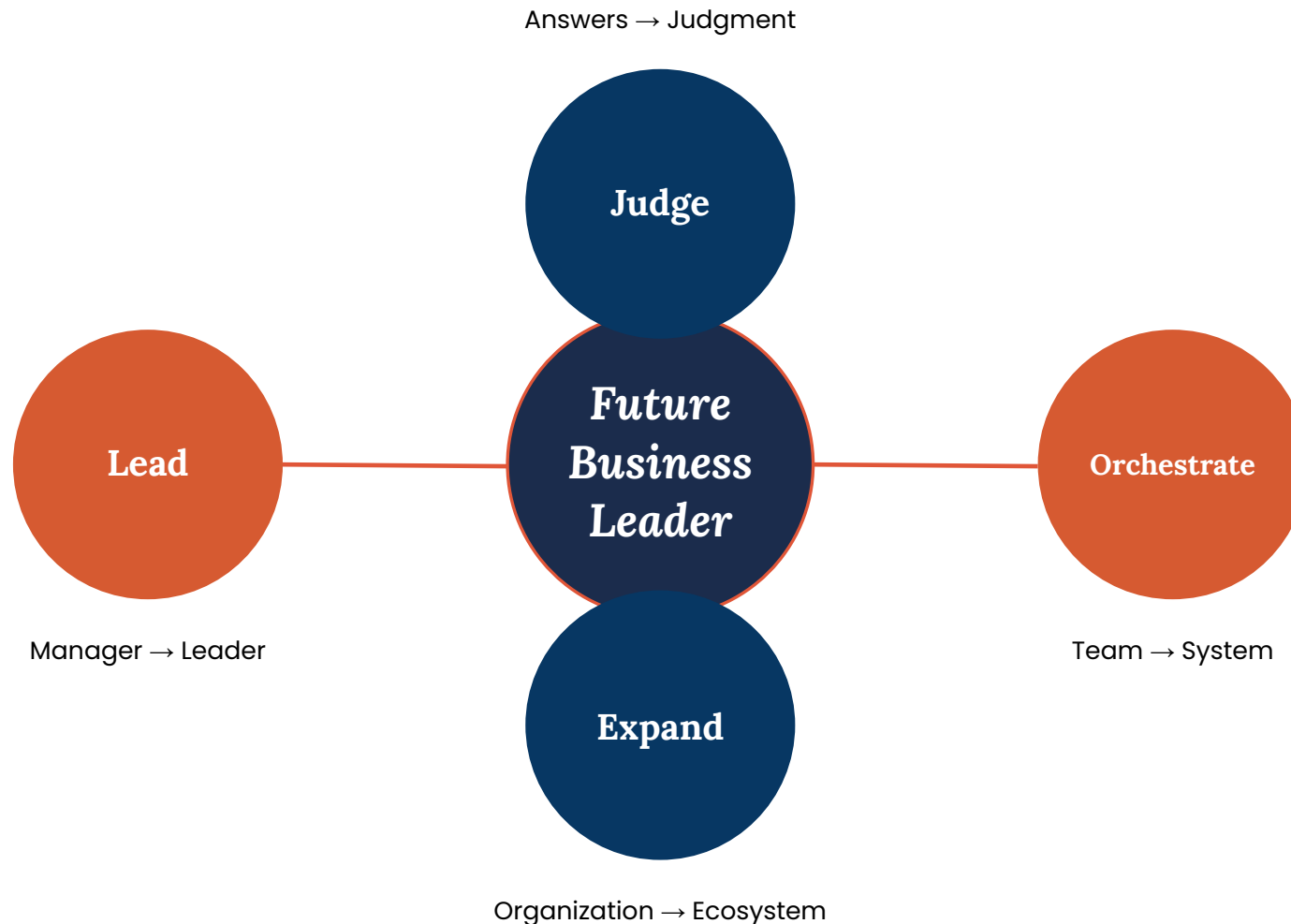
Mobilizar além da autoridade formal

Exercer julgamento quando não existe resposta pronta

The Leadership Shift

Quatro transformações. Um novo sistema de liderança

Liderança humana para sistemas cada vez mais inteligentes



16 Treinamentos. 4 Shifts. Um novo modelo de Liderança.

Encontre onde está o seu problema.

01 LEAD

MANAGER → LEADER

01 Se Tornando Líder

05 Estratégia de Influência e Resolução de Conflitos

08 Conversas Corajosas

11 Ritmo Operacional

02 JUDGE

ANSWERS → JUDGMENT

03 Tomada de Decisão em Cenários Complexos

06 Tomada de Risco Assimétrico e Geração de Valor

07 Raciocínio Crítico e Gestão de Restrições

09 Gestão de Desempenho

03 ORCHESTRATE

TEAM → SYSTEM

02 Workforce Architecture

04 Liderança Ambidestra

10 Visão Sistêmica

12 Sustentabilidade do Sistema Humano

04 EXPAND

ORGANIZATION → ECOSYSTEM

13 Gestão de Times Multiculturais Híbridos

14 Estratégia de Plataformas e Ecossistemas

15 Customer-centric Leadership

16 Liderança de Sistemas Globais

Matriz de Diagnóstico Future Business Leader

Onde está o seu maior desafio?

A mesma matriz que organiza o portfólio funciona como ferramenta de conversa: localize o desafio antes de recomendar o programa.



Guia de Diagnóstico

1. O desafio é mais sobre pessoas ou sobre sistema?

- Pessoas (decisão, mobilização) → esquerda
- Sistema (estrutura, mercado) → direita

2. É preciso executar melhor o que já existe, ou construir algo novo?

- Executar / otimizar → baixo
- Transformar / construir → cima

The Leadership Shift

01 — Lead

From Manager → To Leader

Executar e controlar → Mobilizar, delegar e criar autonomia.

Pergunta de Negócio

“Como gerar resultado através das pessoas sem transformar o líder no centro de toda a operação?”



Treinamentos desse Shift

- 01** Se Tornando Líder
- 05** Estratégia de Influência e Resolução de Conflitos
- 08** Conversas Corajosas
- 11** Ritmo Operacional

Palavras-Chave

Papel · Delegação · Influência · Conversas · Ritmo · Autonomia

01

Se Tornando Líder

SHIFT 01 · LEAD

A virada de chave de uma nova liderança

PÚBLICO **Primeira Liderança** CARGA **8h** RELEVÂNCIA **Crítica** FOCO **Sensibilizar**

O problema que ajuda a resolver

O novo gestor continua executando tecnicamente e centralizando tudo — a área trava no limite pessoal de horas dele, e a equipe não desenvolve autonomia.

Capacidade Desenvolvida

Desapega da execução técnica direta e assume o papel de facilitador de resultados: aprende a delegar com critérios claros e cobrar entregas sem microgestão.

Entregável(eis)

Canvas de Delegação — mapa das tarefas da área com o que delegar, para quem e o nível de supervisão necessário.



05

Estratégia de Influência e Resolução de Conflitos

SHIFT 01 · LEAD

PÚBLICO **Alta Liderança** CARGA **8h** RELEVÂNCIA **Alta** FOCO **Operar**

O problema que ajuda a resolver

Rivalidades entre diretorias e gerências travam decisões críticas e derrubam a velocidade de execução.

Capacidade Desenvolvida

Negociação cooperativa, persuasão ética e mediação de conflitos de interesse entre diferentes esferas de poder — garante a governança das decisões críticas.

Entregável(eis)

Plano Tático de Convergência — desarma rivalidades departamentais e realinha prioridades de topo.



Feedback, alinhamentos e conflito na ponta

PÚBLICO **Primeira Liderança** CARGA **8h** RELEVÂNCIA **Alta** FOCO **Operar**

O problema que ajuda a resolver

Feedback evitado vira passivo emocional — e, às vezes, trabalhista. O clima da equipe se deteriora em silêncio.

Capacidade Desenvolvida

Técnicas estruturadas de psicologia aplicada para dar feedback difícil, corrigir desvios de conduta e estabelecer combinados de performance.

Entregável(eis)

Roteiro de Feedback — Modelo Situação-Comportamento-Impacto, com scripts prontos para 1:1s.



Produtividade e reuniões eficazes

PÚBLICO **Primeira Liderança** CARGA **4h-8h** RELEVÂNCIA **Baixa** FOCO **Operar**

O problema que ajuda a resolver

Reuniões longas e sem pauta consomem horas úteis do time e não destravam nada.

Capacidade Desenvolvida

Estrutura uma cadência semanal de rituais — dailies, semanais de planejamento, 1:1s — objetivos e focados em destravar impedimentos operacionais.

Entregável(eis)

Desenho de Rituais Semanais — duração, pauta fixa e ata ágil; até 30% menos reuniões inúteis.



The Leadership Shift

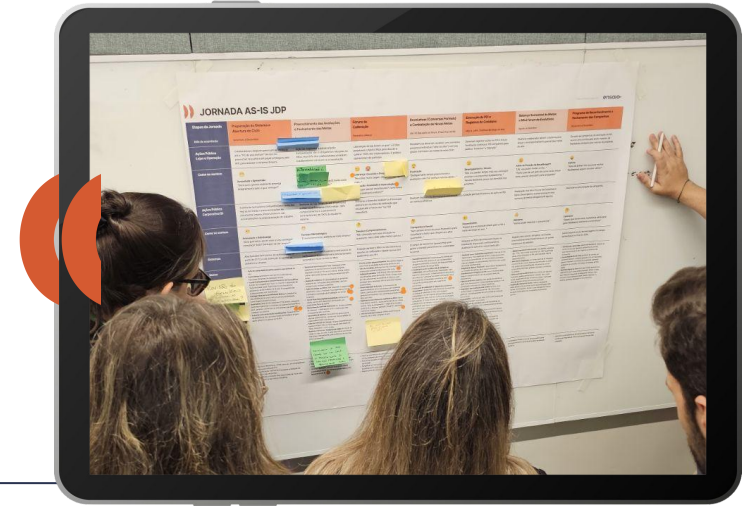
02 — Judge

From Answers → To Judgement

Aplicar respostas conhecidas → Exercer julgamento em contextos incertos.

Pergunta de Negócio

“Como tomar melhores decisões quando não existe uma resposta pronta?”



Treinamentos desse Shift

- 01 Tomada de Decisão em Cenários Complexos
- 05 Tomada de Risco Assimétrico e Geração de Valor
- 08 Raciocínio Crítico e Gestão de Restrições
- 11 Gestão de Desempenho

Palavras-Chave

Complexidade · Crivo · Risco · Restrições · Prioridade · Performance

03

Tomada de Decisão em Cenários Complexos

SHIFT 02 · JUDGE

Framework Cynefin

PÚBLICO **Alta e Média Liderança** CARGA **8h** RELEVÂNCIA **Alta** FOCO **Operar**

O problema que ajuda a resolver

Cenários voláteis paralisam a liderança por excesso de análise — ou levam a decisões intuitivas e caras, sem método de priorização.

Entregável(eis)

Protocolo de Decisão Estratégica — categoriza problemas e garante ação rápida mesmo sem dados históricos na mesa.

Capacidade Desenvolvida

Aplica o framework Cynefin para categorizar problemas — claros, complicados, complexos ou caóticos — e calibrar o padrão de resposta certo para cada um.



06

Tomada de Risco Assimétrico e Geração de valor

SHIFT 02 · JUDGE

PÚBLICO **Alta e Média Liderança** CARGA **8h** RELEVÂNCIA **Alta** FOCO **Estruturar**

O problema que ajuda a resolver

Apostas lineares e lentas desperdiçam investimento — o caixa sangra em projetos grandes demais para errar rápido.

Capacidade Desenvolvida

Migra do risco linear para o risco assimétrico: pequenos experimentos controlados, perdas limitadas ao custo do teste, ganho exponencial aberto.

Entregável(eis)

Matriz Build / Partner / Buy + Metered Funding — orçamento em aportes fracionados e governança para auditar UNs.



PÚBLICO **Alta e Média Liderança** CARGA **8h-16h** RELEVÂNCIA **Alta** FOCO **Operar**

O problema que ajuda a resolver

Recursos e atenção se dispersam por toda a área, enquanto o verdadeiro gargalo que trava o resultado segue intocado.

Capacidade Desenvolvida

Aplica pensamento crítico e Teoria das Restrições para isolar o limitador real — físico ou operacional — e concentrar recursos exclusivamente nele.

Entregável(eis)

Mapa de Restrições da Área + plano de desobstrução de fluxo, focado no gargalo que trava o ROI.



Metas e indicadores para a ponta

PÚBLICO **Média, Primeira Liderança e Especialistas** CARGA **8h-16h** RELEVÂNCIA **Alta** FOCO **Estruturar**

O problema que ajuda a resolver

Diretrizes estratégicas não chegam traduzidas à ponta — o time executa sem saber o que realmente move o resultado.

Capacidade Desenvolvida

Racional analítico para traduzir grandes diretrizes em estratégias de execução local, com indicadores de esforço e de resultado (leading vs. lagging).

Entregável(eis)

Mapa Estratégico de Indicadores — conecta objetivos da empresa às alavancas diárias do time.



The Leadership Shift

03 — Orchestrate

From Team → To System

Gerir um organograma → Arquitetar um sistema de performance.



Pergunta de Negócio

“Como organizar pessoas, tecnologia, estruturas e recursos para que o sistema funcione e evolua?”

É neste território que a lógica humanos + IA + agentes + automações aparece com maior força.

Treinamentos desse Shift

- 01 Workforce Architecture
- 05 Liderança Ambidestra
- 08 Visão Sistêmica
- 11 Sustentabilidade do Sistema Humano

Palavras-Chave

Talentos · Sistemas · Ambidestria · Estrutura · Tecnologia · Sustentabilidade

02

Workforce Architecture

Mobilidade e engenharia de talentos

SHIFT 03 - ORCHESTRATE

PÚBLICO **Alta e Média Liderança** CARGA **16h** RELEVÂNCIA **Crítica** FOCO **Estruturar**

O problema que ajuda a resolver

Lacunas de habilidades viram contratações externas caras e demissões evitáveis — sem diagnóstico, o headcount interno fica invisível.

Capacidade Desenvolvida

Parceria estratégica entre liderança de negócio e RH: diagnostica analiticamente as lacunas de habilidades da área e estrutura mobilidade, reskilling e sucessão interna.

Entregável(eis)

Matriz de Reskilling + Marketplace de Talentos Interno — esteira para reaproveitar headcount e desenhar planos de sucessão.



04

Liderança Ambidestra

SHIFT 03 - ORCHESTRATE

Equilíbrio tecnológico e estratégia de performance

PÚBLICO **Média Liderança** CARGA **8h-16h** RELEVÂNCIA **Alta** FOCO **Estruturar**

O problema que ajuda a resolver

Focar só na operação atual compromete o futuro do negócio; focar só na inovação quebra a performance de hoje.

Capacidade Desenvolvida

Equilibra a performance da operação atual com a velocidade de experimentação das frentes de inovação, sem gerar disfunção operacional.

Entregável(eis)

Plano de Transição — mapa de oportunidades de melhoria e inovações incrementais rumo ao futuro do negócio.



PÚBLICO **Primeira, Média Liderança e Especialistas** CARGA **16h-24h** RELEVÂNCIA **Alta** FOCO **Estruturar**

O problema que ajuda a resolver

Decisões locais geram retrabalho, duplicidade e pontos cegos entre áreas — cada gestor otimiza a própria ilha.

Capacidade Desenvolvida

Decodifica como cada decisão local impacta cultura, eficiência e resultado financeiro das outras áreas; entrega ferramentas para identificar disfunções estruturais.

Entregável(eis)

Blueprint de Fluxo Transversal — elimina duplicidade de processos e pontos cegos entre diretorias.



PÚBLICO **Primeira, Média Liderança e Especialistas** CARGA **8h** RELEVÂNCIA **Baixa** FOCO **Operar**

O problema que ajuda a resolver

Grandes reestruturações desgastam times em silêncio, o esgotamento vira queda abrupta de performance e turnover.

Entregável(eis)

Ferramenta de Auditoria de Esgotamento para transições críticas.

Capacidade Desenvolvida

Métodos para gerenciar esgotamento, mapear ansiedade de transição e converter o medo de obsolescência em adoção ágil das novas rotinas capacidade do sistema de sustentar performance durante a transformação.



The Leadership Shift

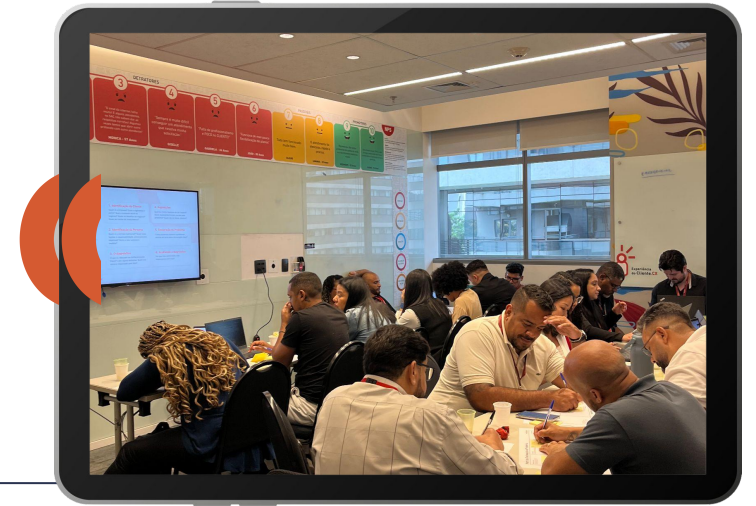
04 — Expand

From Organization → To Ecosystem

Otimizar a própria organização → Gerar valor em ecossistemas.

Pergunta de Negócio

“Como liderar e crescer quando as fronteiras da organização deixam de ser claras?”



Treinamentos desse Shift

- 01 Gestão de Times Multiculturais Híbridos
- 05 Estratégia de Plataformas e Ecossistemas
- 08 Customer-centric Leadership
- 11 Liderança de Sistemas Globais

Palavras-Chave

Cliente · Ecossistemas · Parceiros · Cultura · Global · Riscos

PÚBLICO **Alta e Média Liderança** CARGA **16h** RELEVÂNCIA **Baixa** FOCO **Escalar**

O problema que ajuda a resolver

Descentralização geográfica gera ruído de comunicação, choque cultural e perda de eficiência entre fusos e idiomas.

Capacidade Desenvolvida

Rituais de alinhamento, comunicação síncrona/assíncrona e matrizes de comportamento que preservam valores e identidade da marca, independente de fuso ou idioma.

Entregável(eis)

Matriz de Operação Transfronteiriça — mesmo ritmo de engajamento em equipes distribuídas.



PÚBLICO **Alta e Média Liderança** CARGA **8h-16h** RELEVÂNCIA **Baixa** FOCO **Escalar**

O problema que ajuda a resolver

O modelo de negócio linear deixa oportunidades de mercado invisíveis fora do próprio perímetro.

Capacidade Desenvolvida

Transforma o modelo linear em lógica de plataforma/ecossistema (B2B/B2B2C): identifica atores, incentivos e como monetizar a rede via parceiros plugáveis.

Entregável(eis)

Framework de Fluxo de Valor de Ecossistema — sai do treinamento com o go-to-market do canal/plataforma.



PÚBLICO **Alta, Média e Primeira Liderança** CARGA **8h-16h** RELEVÂNCIA **Baixa** FOCO **Escalar**

O problema que ajuda a resolver

Metas internas do departamento perdem de vista a jornada real do cliente CX vira discurso, não motor de crescimento.

Capacidade Desenvolvida

Rompe a visão puramente interna de metas e alinha os objetivos do time à jornada do consumidor, transformando CX em motor de crescimento de longo prazo.

Entregável(eis)

Governança de CX + Matriz de Alinhamento — rituais de empatia e dados, protocolo de autonomia da ponta.



PÚBLICO **Alta Liderança** CARGA **8h-16h** RELEVÂNCIA **Baixa** FOCO **Escalar**

O problema que ajuda a resolver

Fusões e expansões internacionais sem direção ética e cultural clara geram prejuízo financeiro e crise reputacional.

Capacidade Desenvolvida

Unifica missão, valores e comportamentos da marca em escala global, navegando cenários geopolíticos voláteis com perspicácia ética e direção macroeconômica.

Entregável(eis)

Guardrails Éticos e Culturais para expansões, fusões e respostas a crises internacionais



Future Business Leader · Trilhas de Entrada

Mesmo sistema. Três pontos de entrada.

CAMINHO A — Liderança em Transição

Recém-promovido, primeira posição de liderança



CAMINHO B — Gestor no meio do jogo

Liderança consolidada, pressionada por cima e por baixo



CAMINHO C — Executivo Experiente

Alta liderança pilotando complexidade e incerteza



Todos desenvolvem capacidade para o mesmo novo sistema de liderança, em diferentes posições e níveis de complexidade.

Future Business Leader

Future Business Leader

Imersão Executiva

140h

Alta e Média Liderança

Executivos, Diretores, Heads de BU e sucessores



Dor do T&D que resolve

“Nossos líderes participam de treinamentos corporativos fragmentados e isolados ao longo do ano, mas não conseguem conectar as competências; eles saem com conhecimento teórico, mas sem uma postura integrada e prática de alta performance para gerenciar o negócio de ponta a ponta.”

A Experiência mais completa do Sistema Future Business Leader

Converte o investimento em educação executiva em uma esteira de transformação de comportamento de ponta a ponta — uma refundação do modelo mental e comportamental para pilotar as complexidades do negócio contemporâneo.



Entrega à empresa líderes remodelados, aptos a dominar o raciocínio crítico, arquitetar estruturas internas ágeis, proteger a sustentabilidade humana e governar com influência em ecossistemas globais complexos.

Quando *um* *treinamento não basta.*

Escolha um treinamento para atacar uma capacidade crítica.
Conecte treinamentos quando a transformação exigir uma jornada.



Trilhas · Combinação de Treinamentos

Seis trilhas. Uma jornada por vez.

1 / 2

Trilha 1

A Esteira do "Eu Líder"

Mente e Decisão

PÚBLICO Alta e Média Liderança

CARGA 32h

GRAU DE MATURIDADE Operar, Estruturar, Escalar

RESULTADO

Crivo analítico para identificar gargalos e velocidade de resposta para apostar em novas frentes sem sangrar o caixa.

Trilha 2

A Esteira das "Minhas Estruturas"

Processos e Pessoas

PÚBLICO Média / Primeira Liderança e Especialistas

CARGA 56h

GRAU DE MATURIDADE Estruturar, Sensibilizar, Operar, Escalar

RESULTADO

Quebra a guerra de silos entre diretorias e reduz o esgotamento das equipes diante de metas de transição agressivas.

Trilha 3

A Esteira do "Ecossistema Global"

Mercado e Conexões

PÚBLICO Alta e Média Liderança

CARGA 48h

GRAU DE MATURIDADE Estruturar, Operar, Escalar

RESULTADO

Lidera redes de parceria e expansão geográfica sem comando-e-controle físico, evitando crise de identidade e paralisia política.



Trilhas · Combinação de Treinamentos

Seis trilhas. Uma jornada por vez.

2 / 2

Trilha 4

Criar o Futuro do Negócio

Eficiência, Governança e Sustentabilidade Humana

PÚBLICO Média / Primeira Liderança

CARGA 72h

GRAU DE MATURIDADE Estruturar, Operar, Escalar

RESULTADO

Rompe a guerra de silos entre áreas e recupera margem perdida em retrabalho e processos engessados.

Trilha 5

Criar o Negócio do Futuro

Estratégia, Parcerias e Decisão sob Incerteza

PÚBLICO Alta Liderança

CARGA 48h

GRAU DE MATURIDADE Estruturar, Operar, Escalar

RESULTADO

Destrava orçamento sem exigir certezas absolutas — substitui apostas faraônicas por decisão calibrada sob incerteza.

Trilha 6

Formação Integral da Primeira Liderança

PÚBLICO Primeira Liderança

CARGA 52h

GRAU DE MATURIDADE Estruturar, Operar, Sensibilizar, Escalar

RESULTADO

Protege o ROI das promoções internas e blinda a empresa contra a falha precoce de novos gestores.





Quanto mais inteligente se torna o sistema,
mais importante se torna a qualidade do julgamento humano.



Vamos conversar sobre o sistema de liderança do seu negócio?

Contato

cmartinelli@ensaio.cc

+55 11 99876-5095

Nosso conteúdo

www.ensaio.cc

ensaio