



LINUS
ESTRATÉGIA EM RH

Pulso Linus da Liderança na indústria

O que os dados da FCE revelam sobre
pessoas, cultura, tecnologia e performance

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

**O GRANDE ACHADO: ENTREGAR
RESULTADO SEM ESGOTAR PESSOAS**

RANKING GERAL DOS DESAFIOS

A LEITURA POR TERRITÓRIO

**O QUE O DESAFIO MAIS VOTADO
REVELA SOBRE A INDÚSTRIA**

**O QUE O DESAFIO MENOS VOTADO
TAMBÉM REVELA**

O QUE CADA SEGMENTO TRAZ

**O QUE ESSES DADOS PROVOCAM
NAS EMPRESAS**

ONDE A LINUS ENTRA NESSA CONVERSA

PULSO DA LIDERANÇA NA INDÚSTRIA

O que os dados da FCE revelam sobre pessoas, cultura, tecnologia e performance

Durante a FCE, a **Linus** realizou a ativação Pulso de Liderança Linus, convidando profissionais da indústria a responderem a uma pergunta central:

O que mais desafia a liderança da indústria hoje?

A dinâmica era simples: cada participante escolhia uma bolinha correspondente ao seu segmento de atuação e votava no desafio que mais conversava com sua realidade ou com a realidade da sua empresa.

Ao todo, foram contabilizados **234 votos**, distribuídos entre os segmentos de **Cosmética, Farma, Químico e outros players da cadeia**, incluindo fornecedores, distribuidores, serviços, consultorias, embalagens, equipamentos e demais agentes do ecossistema.

A leitura dos dados não deve ser entendida como um diagnóstico fechado, mas como um **pulso de percepção do mercado**. Os votos indicam quais temas estavam mais vivos, sensíveis ou urgentes para o público da FCE naquele momento.

Esse é o principal sinal da ativação: a sustentabilidade da performance entrou no centro da conversa sobre liderança.

Esse sinal também precisa ser lido dentro de um contexto mais amplo de transformação tecnológica. Neste relatório, quando falamos em **tecnologia**, estamos nos referindo a um ecossistema que envolve plataformas, softwares, sistemas de gestão, inteligências artificiais, dados, automação, ferramentas digitais, máquinas, equipamentos, recursos técnicos e soluções que impactam a forma como a indústria trabalha, decide, inova e entrega resultado.

Nos segmentos representados na FCE, essa leitura é especialmente importante. Cosmética, Farma e Químico são mercados altamente técnicos, nos quais tecnologia aparece tanto nas ferramentas digitais de gestão e relacionamento quanto nos laboratórios, nas linhas produtivas, nos processos regulatórios, nas análises de qualidade, nos equipamentos e nas soluções aplicadas à inovação. Por isso, o desafio não está apenas em “adotar tecnologia”, mas em integrá-la à cultura, às decisões, às pessoas e ao trabalho real.

O GRANDE ACHADO: ENTREGAR RESULTADO SEM ESGOTAR PESSOAS

O desafio mais votado da ativação foi:

Sustentar performance sem esgotar pessoas
64 votos | 27,4% do total

Esse dado mostra que a liderança da indústria está diante de uma tensão cada vez mais evidente: manter resultado, produtividade, inovação e eficiência sem transformar a exigência por entrega em sobrecarga contínua.

Esse resultado não indica rejeição à performance. Pelo contrário: mostra que a performance continua central, mas que o modelo de sustentação dessa performance está sendo questionado.

Empresas seguem precisando de metas, qualidade, velocidade, produtividade e entregas consistentes. Mas o resultado da ativação aponta para uma pergunta mais profunda:

até que ponto a forma como estamos buscando performance é sustentável para as pessoas que precisam entregá-la?



Esse dado coloca em pauta temas como excesso de demandas, cultura de urgência, dificuldade de priorização, lideranças sobrecarregadas, equipes operando no limite, saúde mental, riscos psicossociais e ambientes com pouca abertura para conversas difíceis.

A atualização da **NR-1** reforça essa discussão ao ampliar a atenção das empresas sobre riscos psicossociais no trabalho, incluindo fatores relacionados à organização do trabalho e às relações interpessoais. Isso mostra que temas antes tratados apenas como clima, bem-estar ou “comportamento” começam a ganhar espaço mais concreto na gestão da saúde, da segurança e da performance.

Quando “sustentar performance sem esgotar pessoas” aparece como o desafio mais votado, o mercado sinaliza que o problema não é apenas produzir mais. O desafio é continuar produzindo bem sem comprometer energia, saúde, vínculo, engajamento e capacidade de entrega no longo prazo.

Essa é uma virada importante. Durante muito tempo, a performance foi tratada como uma pauta predominantemente operacional ou financeira. Hoje, ela aparece cada vez mais conectada à cultura, à liderança, à organização do trabalho e à qualidade das relações.

A provocação que nasce desse dado é:

as lideranças estão preparadas para sustentar resultado sem normalizar o esgotamento?

RANKING GERAL DOS DESAFIOS

Desafio	Votos	%
Sustentar performance sem esgotar pessoas	64	27,4%
Integrar tecnologia sem perder o olhar humano	46	19,7%
Preparar líderes para decisões mais complexas	39	16,7%
Facilitar as relações no ambiente de trabalho	33	14,1%
Desenvolver competências humanas em lideranças técnicas	28	12,0%
Aplicar tecnologia para acelerar inovação e processos	24	10,3%
Total	234	100%

Os três desafios mais votados revelam uma combinação importante: **performance sustentável, tecnologia com olhar humano e preparo da liderança para decisões complexas.**

Essa combinação mostra que a liderança da indústria está no centro de um sistema de pressões. Ela precisa entregar mais, decidir melhor, absorver tecnologia, cuidar das relações e preservar a energia das pessoas.

A LEITURA POR TERRITÓRIO

Os seis desafios da ativação foram organizados em **três grandes territórios**:

Território	Desafios relacionados	Votos	%
Pessoas e Cultura	Performance sem esgotamento + relações no trabalho	97	41,5%
Tecnologia e Inovação	Tecnologia com olhar humano + tecnologia para acelerar processos	70	29,9%
Liderança e Performance	Decisões complexas + competências humanas em lideranças técnicas	67	28,6%

O mais votado foi **Pessoas e Cultura**, com **41,5%** dos votos. Esse resultado mostra que os maiores desafios percebidos pelo público estão menos concentrados em ferramentas ou processos isolados e mais nas condições humanas que sustentam o trabalho.

Performance sem esgotamento e relações no ambiente de trabalho formam uma mesma conversa: **como construir ambientes em que as pessoas consigam entregar resultado sem operar constantemente no limite?**

Essa pauta conversa com discussões que vêm ganhando força nas empresas, como saúde mental, riscos psicossociais, **NR-1**, segurança psicológica e sustentabilidade da performance. O resultado também mostra que temas antes tratados como clima ou bem-estar começam a ocupar um lugar mais estratégico na gestão, especialmente em um contexto em que saúde mental, riscos psicossociais e qualidade das relações passam a exigir mais atenção das empresas.

Essa discussão também se conecta aos dados globais sobre engajamento. A Gallup aponta que apenas **20% dos colaboradores no mundo estavam engajados em 2025**, estimando que o baixo engajamento custe cerca de **US\$ 10 trilhões em produtividade perdida** para a economia global. Ou seja: cuidar das condições humanas do trabalho não é uma pauta paralela ao negócio; está diretamente ligada à produtividade, sustentabilidade e resultado.

A **OMS** e a **OIT** também reforçam que ambientes de trabalho inseguros ou mal organizados podem criar riscos psicossociais relacionados ao conteúdo do trabalho, à carga, ao ritmo, à autonomia, às relações e à forma como o trabalho é conduzido. Esse ponto dialoga diretamente com o principal achado da ativação: sustentar performance exige olhar para o desenho do trabalho, para a atuação da liderança e para as condições que permitem que as pessoas entreguem sem operar no limite.

A tecnologia também aparece com força, mas com uma nuance importante: o público votou mais em integrar tecnologia sem perder o olhar humano do que em simplesmente aplicar tecnologia para acelerar inovação. Isso sugere que a questão não é rejeitar tecnologia, mas entender que sua adoção precisa vir acompanhada de liderança, preparo, comunicação e cultura.

Já o território de Liderança e Performance mostra uma demanda consistente por líderes mais preparados para tomar decisões em cenários complexos e desenvolver competências humanas em ambientes técnicos.

A leitura integrada é clara: **a indústria não está discutindo pessoas, tecnologia e performance como temas separados. O desafio está justamente em fazer esses três campos funcionarem juntos.**

O QUE O DESAFIO MAIS VOTADO REVELA

O destaque para **sustentar performance sem esgotar pessoas** revela uma preocupação com o modo como o trabalho vem sendo organizado e liderado.

Em muitos contextos industriais, a pressão por resultado é contínua. Há metas de produção, qualidade, inovação, eficiência, prazos, auditorias, lançamentos, clientes, fornecedores, custos, compliance e demandas internas acontecendo ao mesmo tempo.

Nesse cenário, a liderança ocupa um lugar de alta tensão: precisa traduzir as exigências do negócio para a equipe e, ao mesmo tempo, proteger a capacidade da equipe de continuar entregando.

O problema é que muitas lideranças não foram preparadas para esse papel. Foram promovidas pela competência técnica, pela entrega individual ou pela capacidade de resolver problemas, mas nem sempre receberam repertório para lidar com priorização, comunicação, conversas difíceis, saúde emocional, engajamento, conflitos e tomada de decisão em ambientes de pressão.

Quando essa preparação não acontece, alguns sintomas aparecem: a urgência vira rotina, o líder centraliza para garantir a entrega, as equipes deixam de discutir prioridades, sinais de desgaste passam despercebidos e a performance depende cada vez mais de esforço individual.

O voto alto nesse desafio indica que as pessoas estão percebendo esse limite.

A pergunta deixa de ser apenas “como entregar mais?” e passa a ser: **que tipo de liderança, cultura e organização do trabalho permitem entregar melhor por mais tempo?**

O QUE O DESAFIO MENOS VOTADO TAMBÉM REVELA

O desafio menos votado foi:

Aplicar tecnologia para acelerar inovação e processos **24 votos | 10,3% do total**

Esse dado não enfraquece a pauta tecnológica. Ele mostra que ela, isoladamente, não é percebida como o maior desafio da liderança. O ponto crítico está na integração da tecnologia à cultura, às decisões e às pessoas.

Essa leitura precisa considerar que, na indústria, tecnologia tem múltiplas camadas. Ela pode significar inteligência artificial, plataformas, softwares de gestão, sistemas de dados, automação, digitalização de processos, equipamentos, máquinas, ferramentas laboratoriais, recursos produtivos e tecnologias aplicadas à pesquisa, qualidade, operação e inovação.

Em segmentos altamente técnicos, como Cosmética, Farma e Químico, tecnologia não é um tema distante. Ela faz parte da rotina: está no laboratório, na produção, no controle de qualidade, no desenvolvimento de produtos, na rastreabilidade, na análise de dados, no relacionamento com clientes e na gestão do negócio.

Por isso, o menor voto em **“aplicar tecnologia para acelerar inovação e processos”** pode indicar que parte do público já percebe essa aplicação como algo esperado, incorporado ou em andamento. A tecnologia está no discurso, nos investimentos, nos processos e nas estratégias.

O desafio mais sensível parece estar em outra camada: **como fazer a tecnologia funcionar a favor das pessoas, das decisões e da cultura, e não apenas da velocidade.**

O contraste com outro desafio do mesmo território reforça essa leitura: enquanto aplicar tecnologia para acelerar inovação e processos recebeu 24 votos, integrar tecnologia sem perder o olhar humano recebeu 46. Ou seja, o público parece menos mobilizado pela tecnologia como ferramenta e mais preocupado com a forma como ela entra no trabalho, nas relações e na liderança.

Muitas empresas já reconhecem a importância da tecnologia. A aplicação tecnológica está no discurso, nos investimentos, nos processos e nas estratégias. Mas o que ainda desafia é a adaptação humana a essa transformação.

Esse ponto conversa com pesquisas recentes sobre tecnologia e trabalho. **O Work Trend Index 2024**, da Microsoft e do LinkedIn, mostrou que **75% dos trabalhadores do conhecimento já usam IA generativa no trabalho e que 78% dos usuários levam suas próprias ferramentas de IA para o ambiente profissional**. O dado mostra que a tecnologia já entrou no cotidiano do trabalho, muitas vezes antes mesmo de as empresas criarem uma estratégia clara para sua adoção.

Já o **World Economic Forum**, no **Future of Jobs Report 2025**, reforça que competências como IA e big data, pensamento analítico e criativo, resiliência, flexibilidade, agilidade, letramento tecnológico, liderança e influência social seguirão entre as mais relevantes nos próximos anos. Isso mostra que a transformação tecnológica não reduz a importância das competências humanas; pelo contrário, torna esse repertório ainda mais necessário.

Pesquisas da **McKinsey** mostram que o uso de IA cresce rapidamente nas empresas, mas muitas ainda enfrentam dificuldades para escalar essas tecnologias e gerar valor de forma consistente. Isso reforça que o desafio não está apenas na adoção da tecnologia, mas na sua integração à estratégia, à cultura, aos processos e à liderança.

O QUE CADA SEGMENTO TRAZ

Segmento	Desafio mais votado	%
Cosmética	Integrar tecnologia sem perder o olhar humano	24,7%
Farma	Sustentar performance sem esgotar pessoas	43,8%
Químico	Facilitar as relações no ambiente de trabalho	22,7%
Outros players da cadeia	Sustentar performance sem esgotar pessoas	28,4%

Cosmética: inovação precisa continuar humana

No segmento de Cosmética, o desafio mais votado foi **integrar tecnologia sem perder o olhar humano**.

Esse resultado conversa diretamente com a dinâmica do setor. Cosmética é um mercado marcado por velocidade, tendências, lançamentos, experiência do consumidor, influência de comportamento, inovação e colaboração entre áreas.

A tecnologia pode acelerar análises, processos, desenvolvimento, dados e tomada de decisão. Pode aparecer em plataformas de relacionamento, ferramentas de inteligência de mercado, softwares de gestão, inteligência artificial, equipamentos de pesquisa, tecnologias laboratoriais e recursos que apoiam o desenvolvimento de produtos. Mas, nesse mercado, a diferenciação ainda passa pelo olhar humano: entender desejos, comportamentos, narrativas, experiências, mudanças culturais e novas formas de consumo.

O dado sugere que a liderança em Cosmética precisa atuar como ponte entre inovação e sensibilidade. O risco está em usar tecnologia apenas como mecanismo de aceleração, sem preparar as pessoas para absorver, interpretar e aplicar essas mudanças. Em mercados muito rápidos, a tecnologia pode gerar eficiência, mas também pode aumentar ansiedade, fragmentação e desconexão entre áreas.

Esse recorte abre espaço para conversas sobre liderança, colaboração e uso da tecnologia com intencionalidade. A liderança precisa traduzir tecnologia para a realidade das equipes, conectar áreas e manter o olhar humano como parte da estratégia de inovação.

Farma: alta performance em ambientes de alta exigência

Farma teve o comportamento mais concentrado da ativação: **43,8% dos votos** do segmento foram para **sustentar performance sem esgotar pessoas**.

Esse é um dos dados mais fortes do levantamento.

Em um setor altamente regulado, técnico e orientado por qualidade, conformidade e segurança, a liderança atua sob pressão constante. Há exigência de precisão, rastreabilidade, documentação, responsabilidade técnica e decisões que podem ter impactos relevantes para o negócio e para a sociedade.

Nesse tipo de ambiente, a performance não pode ser instável. O padrão precisa ser sustentado. Mas, justamente por isso, o risco de sobrecarga é alto.

A cultura de rigor é essencial para Farma. Mas, quando o rigor se combina com excesso de demanda, estruturas enxutas, pressão por velocidade, mudanças tecnológicas e baixa abertura para discutir limites, o ambiente pode se tornar desgastante.

O dado sugere que o segmento está percebendo que performance e saúde precisam estar na mesma conversa.

Esse recorte abre espaço para conversas sobre liderança em ambientes regulados, priorização, segurança psicológica e sustentabilidade da performance. Não basta formar especialistas excelentes. É preciso desenvolver líderes capazes de sustentar performance com maturidade, clareza, comunicação, priorização e cuidado.



Químico: relações no trabalho como ponto de atenção

No segmento Químico, o desafio mais votado foi **facilitar as relações no ambiente de trabalho**, com **22,7% dos votos** do segmento.

Como a base desse grupo foi menor, a leitura precisa ser feita com cautela. Ainda assim, o sinal é relevante.

O setor químico costuma operar com forte presença técnica, processos complexos, exigência de segurança, interfaces entre áreas, rotina operacional e necessidade de precisão. Em ambientes assim, as relações de trabalho têm impacto direto na fluidez da operação.

Quando há ruído entre áreas, falhas de comunicação ou dificuldade de alinhamento, o impacto pode aparecer em retrabalho, atrasos, conflitos, baixa colaboração e perda de eficiência.

O dado pode indicar que, para esse segmento, a liderança precisa fortalecer sua capacidade de criar pontes: entre áreas técnicas e comerciais, entre operação e gestão, entre segurança e produtividade, entre processos, tecnologias e pessoas.

Esse recorte abre espaço para conversas sobre comunicação entre áreas, maturidade relacional e fluidez em ambientes técnicos. É um campo importante para trabalhar comunicação, gestão de conflitos, alinhamento entre áreas, conversas difíceis e maturidade relacional da liderança.



Outros players da cadeia: performance sustentável também é uma pauta do ecossistema

Entre os outros players da cadeia, o desafio mais votado também foi sustentar performance sem esgotar pessoas, com 28,4% dos votos do segmento.

Esse grupo reúne fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço, consultorias, empresas de embalagem, equipamentos e outros agentes que fazem parte do ecossistema da indústria. Por isso, sua percepção é especialmente relevante: esses profissionais circulam entre diferentes empresas, áreas e realidades.

O voto desse grupo mostra que a preocupação com performance sustentável não está restrita às indústrias finais. Ela atravessa a cadeia.

Para os players, a pressão aparece de várias formas: atender clientes exigentes, responder rápido, adaptar soluções, competir em mercados complexos, sustentar relacionamento, garantir entrega e acompanhar transformações tecnológicas e regulatórias.

Nesse contexto, performance depende de pessoas que consigam manter energia, clareza e qualidade nas relações. Quando a cadeia está sobrecarregada, a entrega sofre. A negociação fica mais tensa, a confiança diminui, os ruídos aumentam e a colaboração perde força.

Esse recorte abre espaço para conversas sobre influência, confiança, relacionamento consultivo e gestão de pressão na cadeia. Para esse público, desenvolvimento de liderança também passa por comunicação consultiva, priorização, gestão de relacionamento, negociação e capacidade de manter consistência sem operar no limite o tempo todo.



O QUE ESSES DADOS PROVOCAM NAS EMPRESAS

Os resultados do **Pulso de Liderança Linus** não apontam apenas para temas de interesse. Eles abrem perguntas importantes para empresas que querem desenvolver lideranças mais preparadas para o momento atual da indústria.

A performance atual depende de clareza ou de esforço excessivo?

Quando o resultado depende sempre de urgência, disponibilidade constante e esforço individual, a performance pode até aparecer no curto prazo, mas dificilmente se sustenta no longo prazo.

As lideranças sabem identificar sinais de sobrecarga antes que virem ruptura?

Esgotamento raramente aparece de uma vez. Ele costuma dar sinais em queda de energia, irritabilidade, conflitos, baixa colaboração, retrabalho, afastamento e perda de engajamento.

A tecnologia está simplificando o trabalho ou acelerando a pressão?

Ferramentas, sistemas, máquinas e plataformas podem melhorar processos, mas também podem aumentar ritmo, cobrança e ansiedade quando não vêm acompanhados de preparo, comunicação e clareza de uso.



Em um contexto em que ferramentas digitais, IA, plataformas, máquinas e sistemas passam a compor cada vez mais a rotina da indústria, a liderança precisa ajudar as equipes a entenderem não apenas **como usar** a tecnologia, mas **por que usar, quando usar e com quais limites**.

Os líderes técnicos estão sendo preparados para liderar pessoas, e não apenas processos?

Em muitos ambientes industriais, profissionais chegam à liderança pela excelência técnica. Mas liderar exige outro repertório: escuta, decisão, influência, feedback, priorização, comunicação e gestão de conflitos.

Essas perguntas ajudam a transformar a ativação em uma conversa mais estratégica: os dados não mostram apenas onde o público votou; mostram onde a liderança da indústria pode precisar amadurecer.



ONDE A LINUS ENTRA NESSA CONVERSA

Os dados do Pulso de Liderança Linus reforçam um ponto central: os maiores desafios da indústria passam pela forma como as pessoas lideram, se relacionam, decidem, aprendem, incorporam tecnologia e sustentam performance.

É nesse espaço que a Linus atua.

A Linus apoia empresas a transformar desafios humanos em desenvolvimento prático, conectando escuta, diagnóstico, liderança, cultura e performance.

A partir dos sinais levantados pela ativação, alguns caminhos possíveis de apoio são:

- **desenvolvimento de lideranças técnicas;**
- **mentorias e jornadas de liderança;**
- **preparação de líderes para decisões complexas;**
- **programas sobre performance sustentável;**
- **workshops sobre comunicação, feedback e conversas difíceis;**
- **ações sobre segurança psicológica, saúde das relações e riscos psicossociais;**
- **apoio em cultura, clima e engajamento;**
- **trilhas para liderança em ambientes técnicos e industriais;**
- **assessments e devolutivas comportamentais;**
- **planos de desenvolvimento individuais e coletivos;**
- **programas para integração entre tecnologia, inovação e olhar humano.**

CONCLUSÃO

O **Pulso de Liderança Linus** revela uma indústria que não está questionando a importância da performance, da tecnologia ou da inovação. Esses temas já fazem parte da realidade do setor. O que os dados mostram é uma preocupação mais profunda: **como sustentar tudo isso sem comprometer as pessoas que fazem a operação, a inovação e o resultado acontecerem.**

A leitura dos votos indica que o desafio da liderança deixou de estar apenas na entrega. Ele está na capacidade de criar condições para que a entrega aconteça de forma consistente, saudável e conectada à cultura do negócio. Isso envolve priorizar melhor, comunicar com mais clareza, lidar com pressão, desenvolver autonomia, sustentar relações de confiança e preparar pessoas para decisões cada vez mais complexas.

Os recortes por segmento reforçam que não existe uma única resposta para a indústria. Cada mercado expressa essa tensão de um jeito: alguns sentem mais a velocidade da inovação, outros a pressão do rigor técnico, outros a sobrecarga da cadeia ou os atritos das relações no trabalho. Mas, no fundo, todos apontam para a mesma direção: a liderança precisa amadurecer para lidar com desafios que são, ao mesmo tempo, técnicos, humanos, tecnológicos e culturais.

se é o ponto central da análise. A indústria não precisa apenas de mais ferramentas, mais processos ou mais velocidade. Ela precisa de líderes capazes de dar sentido, criar alinhamento e sustentar performance sem deixar que a complexidade vire exaustão.

Para a Linus, esse resultado reforça que desenvolver lideranças na indústria exige uma atuação consultiva, próxima da realidade de cada empresa e sensível às particularidades de cada segmento. É a partir dessa escuta que desafios como sobrecarga, ruídos, decisões difíceis e pressão por inovação podem ser traduzidos em caminhos práticos de desenvolvimento, cultura e gestão.

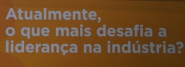
A pergunta que fica para as empresas é:

suas lideranças estão preparadas para sustentar performance, inovação e cultura sem levar pessoas ao esgotamento?

Esse é o ponto de partida para uma conversa necessária: formar líderes capazes de transformar pressão em clareza, complexidade em decisão e desafios humanos em caminhos mais sustentáveis para pessoas e negócios.

Conte com a Linus para apoiar esse processo.





Na Linus, o **futuro** do RH acontece **hoje**

Desenvolvemos **soluções personalizadas** e totalmente adaptadas às necessidades específicas de cada negócio, garantindo o entendimento e **atendimento** dos seus objetivos e desafios únicos.



+55 (11) 3035-0401



contato@linus.com.br



linus.com.br/



Nossos Escritórios:
São Paulo - SP
Atibaia - SP