

Gestão com Advisors



GT4M

GLOBAL TRENDS 4 MANAGEMENT

12

Quando a complexidade exige ultraespecialistas

Nas últimas décadas as organizações estruturaram suas decisões a partir de uma lógica relativamente clara: a gestão executiva conduzia o negócio, consultorias eram acionadas diante de problemas específicos e os conselhos contribuíam para a governança e o direcionamento estratégico.

Esse modelo não desapareceu. Mas uma nova camada começa a ganhar relevância.

Inteligência Artificial, cibersegurança, novas regulações, transformações geopolíticas, mudanças climáticas, novos comportamentos de consumo, diferentes modelos de trabalho e tecnologias que evoluem em ciclos cada vez menores passaram a coexistir na agenda das organizações. Administrar um negócio significa, hoje, tomar decisões em campos que exigem níveis de conhecimento cada vez mais específicos.

A Gestão com Advisors, 12ª tendência identificada pelo relatório **Global Trends 4 Management (GT4M)**, do Ecossistema Inova, mostra que mais do que contratar conhecimento externo, estamos diante de uma transformação na própria arquitetura da gestão: **em ambientes de elevada complexidade, acessar a especialidade certa, no momento certo, passa a ser uma competência organizacional.**

Da consultoria à governança: a evolução das camadas de apoio à gestão

A utilização de conhecimento externo pelas empresas não é recente.

Especialmente a partir do período pós-Segunda Guerra Mundial, a expansão das grandes corporações e o desenvolvimento das ciências da administração contribuíram para a consolidação da indústria de consultoria. Empresas passaram a recorrer a especialistas externos para diagnosticar problemas, estruturar processos, implementar metodologias e apoiar projetos de transformação.

De maneira simplificada, a lógica tradicional da consultoria parte de uma necessidade relativamente delimitada: existe um problema ou objetivo, uma equipe externa é contratada, uma metodologia é aplicada e uma solução é desenvolvida.

Décadas depois, outra camada se fortaleceu.

A evolução da governança corporativa ampliou a importância dos conselhos de administração e consultivos como estruturas capazes de contribuir para direcionamento estratégico, supervisão da gestão, geração de valor e longevidade das organizações.

Executivos, consultores e conselheiros passaram, portanto, a desempenhar papéis diferentes e complementares dentro do sistema empresarial.

A crescente complexidade dos negócios, entretanto, começa a demandar uma nova configuração.

O conhecimento necessário para decidir está se tornando maior do que a própria organização

Um dos desafios contemporâneos da liderança está na velocidade com que novos campos de conhecimento entram na agenda estratégica.

A pesquisa *Future of Jobs Report 2025*, do World Economic Forum, estima que aproximadamente **39% das competências existentes dos trabalhadores deverão ser transformadas ou se tornar obsoletas até 2030. Mais significativo ainda: 63% dos empregadores identificam as lacunas de competências como uma das principais barreiras à transformação dos negócios.**

O problema não está apenas na qualificação das equipes. Ele chega à alta liderança.

A 29ª *Global CEO Survey*, publicada pela PwC em 2026 a partir das respostas de 4.454 CEOs de 95 países e territórios, mostra que a principal inquietação dos executivos é saber se suas organizações estão se transformando rápido o suficiente para acompanhar a evolução tecnológica, incluindo a inteligência artificial. A segunda grande preocupação está relacionada à capacidade de inovação das próprias empresas.

São questões que ilustram uma mudança importante.

Um CEO não precisa apenas compreender estratégia, pessoas, finanças e mercado. Precisa tomar decisões envolvendo inteligência artificial, segurança digital, regulação, sustentabilidade, novos modelos de negócio, dados, reputação, comportamento, geopolítica e uma quantidade crescente de outras especialidades. Naturalmente, nenhum executivo, e nenhuma organização, conseguirá internalizar profundamente todo o conhecimento necessário para enfrentar esse ambiente.

A resposta pode estar menos em **possuir todas as competências** e mais em desenvolver capacidade para **acessá-las rapidamente**. É exatamente nesse espaço que emerge o Advisor.

Afinal, o que diferencia um Advisor?

Um Advisor é um profissional com conhecimento aprofundado e experiência prática relevante em determinado campo, que estabelece uma relação próxima com líderes, executivos, empresários ou conselhos para contribuir para decisões estratégicas.

Sua atuação não deve ser confundida com a de um consultor tradicional.

Uma consultoria geralmente é estruturada em torno de um projeto, com escopo, entregáveis, metodologia e prazo definidos. O Advisor tende a atuar por meio de uma relação mais contínua de aconselhamento e proximidade com o tomador de decisão.

Também não substitui o conselheiro. O conselho possui responsabilidades relacionadas à governança e ao direcionamento da organização, especialmente quando se trata de um conselho de administração formalmente constituído. O Advisor não ocupa necessariamente essa posição. Sua contribuição está principalmente na **profundidade de uma especialidade** que pode ser necessária para determinadas decisões.

Podemos pensar, portanto, em três lógicas complementares:

01 Consultor

O consultor ajuda a resolver com métodos, de forma estruturada e com prazos;

02 Conselheiro

O conselheiro ajuda a direcionar e governar – crescimento e longevidade da empresa;

03 Advisor

O Advisor ajuda a compreender profundamente para decidir melhor.

Essa diferença é fundamental.

Um especialista em inteligência artificial pode acompanhar a liderança enquanto ela avalia como a tecnologia afetará seu modelo de negócio. Um especialista em geopolítica pode contribuir para decisões relacionadas à internacionalização ou às cadeias de suprimentos. Um Advisor em comportamento pode ajudar a interpretar transformações de consumo. Um especialista em cibersegurança pode apoiar executivos e conselheiros diante de riscos que se tornaram estratégicos.

Não significa transferir a decisão ao especialista. Significa aumentar a qualidade da inteligência disponível para quem precisa decidir.

Da liderança que sabe para a liderança que sabe acessar

Durante muito tempo, conhecimento acumulado foi um dos principais símbolos da autoridade executiva. Experiência continua sendo fundamental. Entretanto, em ambientes de transformação acelerada, aquilo que um líder já sabe pode ser insuficiente diante daquilo que precisará decidir amanhã.

A Deloitte descreve um fenômeno relacionado a essa transformação como a emergência de um mundo do trabalho cada vez mais *boundaryless*, ou sem fronteiras tradicionais. Competências deixam de estar necessariamente vinculadas a cargos, departamentos ou mesmo às fronteiras formais da organização. O desafio passa a ser mobilizar diferentes fontes de conhecimento de acordo com aquilo que o trabalho exige.

Essa lógica pode ser ampliada para a própria gestão.

A empresa do futuro não necessariamente terá todos os melhores especialistas dentro de sua estrutura. Poderá construir um ecossistema de inteligência, combinando talentos internos, executivos, conselheiros, consultores, parceiros e Advisors.

A IBM sintetizou uma ideia semelhante em seu 2025 CEO Study ao recomendar às lideranças que busquem externamente o talento que não conseguem desenvolver ou adquirir internamente.

A mudança parece sutil, mas é profunda. A vantagem competitiva deixa de depender exclusivamente do conhecimento que a organização possui e passa a depender também de sua **capacidade de identificar, conectar e mobilizar conhecimento externo**.

Ultraespecialização não significa fragmentação

Existe, entretanto, um risco. Quanto maior o número de especialistas envolvidos em uma decisão, maior também pode ser a fragmentação das recomendações.

O especialista em tecnologia pode defender uma direção. O especialista financeiro, outra. O especialista regulatório pode apontar riscos. O profissional de comportamento pode identificar transformações que ainda não aparecem nas projeções financeiras.

Todos podem estar tecnicamente corretos dentro de suas próprias lentes.

Por isso, Gestão com Advisors não significa transformar a organização em um conjunto de especialistas tomando decisões isoladamente. Pelo contrário, **quanto maior a especialização disponível, maior precisa ser a capacidade de integração da liderança**.

O Advisor amplia a profundidade. A liderança preserva a visão sistêmica.

Essa talvez seja uma das competências mais importantes do gestor contemporâneo: saber formular as perguntas corretas, identificar quando determinada decisão ultrapassa seu próprio repertório, selecionar as pessoas capazes de ampliar sua compreensão e, finalmente, conectar diferentes perspectivas para tomar uma decisão.

O Advisor não reduz a responsabilidade do líder. Ele aumenta sua capacidade de exercer essa responsabilidade.

Advisors como parte de uma nova arquitetura de gestão

Há sinais de que estruturas de aconselhamento estão se tornando mais relevantes. O *State of the Market 2025–2027*, do Advisory Board Centre, aponta o avanço dos *advisory boards* como instrumentos ligados à resiliência, inovação e sucesso de longo prazo das organizações. Ao mesmo tempo, a transformação do trabalho amplia modelos nos quais conhecimento altamente especializado pode ser acessado sem necessariamente estar incorporado permanentemente à estrutura organizacional.

Isso abre espaço para diferentes configurações. Uma empresa pode contar com um Advisor individual para acompanhar o CEO em determinado tema. Pode constituir um grupo de especialistas para apoiar uma agenda estratégica. Pode conectar Advisors ao conselho. Pode recorrer a especialistas durante um ciclo específico de transformação ou manter relações de longo prazo com profissionais considerados críticos para determinadas decisões.

O desenho dependerá da necessidade de cada organização. O princípio, entretanto, permanece o mesmo: **nem todo conhecimento estratégico precisa estar dentro da empresa para estar disponível à empresa.**

O Advisor também precisa mudar

A ascensão desse modelo traz exigências para quem pretende ocupar essa posição. Ser especialista não é suficiente. Conhecimento técnico profundo é condição necessária, mas um Advisor precisa conseguir transformar conhecimento em aconselhamento aplicável ao contexto empresarial.

Isso exige repertório de negócios, capacidade de escuta, pensamento crítico, independência intelectual e habilidade para traduzir assuntos complexos em implicações estratégicas. Também exige uma característica particularmente importante: a capacidade de desafiar.

O valor de um Advisor não está em confirmar aquilo que o executivo deseja ouvir. Está em trazer conhecimento, evidências e perspectivas capazes de revelar riscos, oportunidades ou possibilidades que poderiam permanecer invisíveis dentro da lógica habitual da organização.

Um bom Advisor não entrega simplesmente respostas. Ele melhora as perguntas que a liderança está fazendo.

Da organização fechada ao ecossistema de inteligência

A 12ª tendência do **Global Trends 4 Management** encerra o conjunto de transformações identificadas pelo Ecossistema Inova com uma reflexão importante sobre o futuro da gestão.

Quanto mais complexo se torna o ambiente empresarial, menos razoável é imaginar organizações operando exclusivamente a partir do conhecimento existente dentro de suas próprias fronteiras.

A gestão tende a se tornar cada vez mais conectada a redes de conhecimento.

Executivos continuarão fundamentais. Conselhos continuarão fundamentais. Consultorias continuarão fundamentais. Mas uma nova camada de ultraespecialistas tende a ocupar espaço crescente ao redor daqueles que tomam as decisões mais relevantes.

Talvez uma das maiores demonstrações de competência de um líder não seja possuir todas as respostas. Será reconhecer rapidamente **qual conhecimento falta, onde encontrá-lo e como incorporá-lo à decisão.**

A complexidade não diminui a importância da liderança, ela muda aquilo que esperamos dela. E, em um mundo no qual nenhuma organização consegue saber tudo, construir uma boa rede de Advisors pode deixar de ser apenas uma alternativa de apoio para se tornar parte da própria estratégia de crescimento e longevidade.

GT4M

GLOBAL TRENDS
4 MANAGEMENT

1 Scanning de Contexto

2 Pós-Taylorismo

3 Design Organizacional

4 Ambidestria Corporativa

5 Liderança Educadora & *Lifelong Learning*

6 Governança Customizada

7 Empresas orientadas por Dados & Transformação Tecnológica

8 Humanização & Gestão Responsável

9 Sustentabilidade Integrada (ESG)

10 Novos Modelos de Operação

11 Estratégia Prospectiva

12 Gestão com Advisors

Obrigado!

Agradecemos a sua disponibilidade e interesse em ler este artigo.

Em caso de dúvidas, por favor, entre em contato com nosso time.

Vamos juntos desafiar o óbvio!



+55 11 96930-6083



contato@inovabs.com.br



www.ecossistemainova.com

**Faça o download do relatório
Global Trends 4 Management**



Referências

ECOSSISTEMA INOVA LTDA. Global Trends 4 Management (GT4M). São Paulo: Ecosystema Inova, 2025.

ADVISORY BOARD CENTRE. State of the Market 2025–2027: Global Report. Advisory Board Centre, 2025. Pesquisa sobre a evolução dos advisory boards e seu papel em inovação, resiliência e crescimento organizacional. [State of the Market 2025–2027](#)

DELOITTE. 2025 Global Human Capital Trends: Turning tensions into triumphs. Deloitte Insights, 2025. Pesquisa realizada com aproximadamente 13 mil líderes de negócios e RH, abordando as tensões enfrentadas pelas organizações diante das mudanças no trabalho, tecnologia e competências. [2025 Global Human Capital Trends](#)

DELOITTE. 2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries. Deloitte Insights, 2024. Pesquisa global com mais de 14 mil respondentes em 95 países, que desenvolve o conceito de organizações e trabalho cada vez mais “boundaryless”, com competências mobilizadas para além das estruturas tradicionais. [2024 Global Human Capital Trends](#)

IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE. 2025 CEO Study. IBM, 2025. Estudo realizado com 2 mil CEOs de 33 países e 24 setores sobre liderança, inteligência artificial, transformação e novas formas de acessar talentos e competências. [IBM 2025 CEO Study](#)

PWC. 29th Global CEO Survey: Leading through uncertainty in the age of AI. PwC, 2026. Pesquisa com 4.454 CEOs em 95 países e territórios sobre tecnologia, IA, inovação, riscos e reinvenção dos negócios. [PwC 29th Global CEO Survey](#)

PWC BRASIL. 29ª CEO Survey: Liderando na incerteza. PwC Brasil, 2026. Recorte brasileiro da pesquisa global, destacando a necessidade de líderes equilibrarem riscos imediatos e oportunidades estratégicas de longo prazo. [29ª CEO Survey — PwC Brasil](#)

WORLD ECONOMIC FORUM. Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum, 2025. Pesquisa com mais de mil empresas que identifica as lacunas de competências como principal barreira à transformação dos negócios e estima profundas mudanças nas habilidades demandadas até 2030. [Future of Jobs Report 2025](#)



GLOBAL TRENDS RESEARCH

www.gtreasearch.business

ECOSSISTEMA INOVA LTDA.

Avenida Paulista, 1765, 7. andar Conj. 72 CV:9610 Bela Vista, São Paulo, SP, CEP: 01311-930, Brasil
(11) 3075-2872 | contato@inovabs.com