



**FITFOR THE
FUTURE**

Entrevista - Anne- Cathrin Lessel

WP 2

Atividade 1 (Entrevista com Líderes)

Desenvolvido por Wisamar | Julho, 2025



PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Metadados da entrevista

Data da entrevista:	30.07.2025
Nome do entrevistador:	Franziska Bommas
Consentimento para recolha de dados	Sim
Comentários adicionais sobre a entrevista	A entrevista foi realizada por escrito.

Conheça o Líder

Nome:	Anne-Cathrin Lessel
Idade:	37
Género:	Feminino
Função e cargo atuais:	Diretora Artístico e Diretor Geral LOFFT – DAS THEATRE
Anos de experiência profissional:	14
Anos em Cargos de Liderança:	6
Organização:	LOFFT – DAS THEATER
Setor de atividade:	Empresa sem fins lucrativos
País / Cidade:	Alemanha, Leipzig
Tamanho do organização:	☐ Micro x Pequena ☐ Média ☐ Grande

Conteúdo principal da entrevista

Secção de Entrevistas	Resumo das respostas	Citações selecionadas
O Caminho para a Liderança Momentos-chave, desafios, valores	A sua jornada rumo à liderança começou cedo, durante os seus anos de universidade, quando se envolveu ativamente no apoio a artistas emergentes na LOFFT através de trabalho voluntário. Este envolvimento levou a que fosse eleita para o conselho da LOFFT como representante da divisão jovem. Com apenas 23 anos, foi contactada pela organização e convidada a assumir o cargo de Diretora de Programação e Produção. Apesar de ter pouca experiência profissional na altura, aceitou a oferta, sentindo-se honrada e encorajada pela confiança que outros depositaram nas suas capacidades. Desde o início, manteve-se não só responsável pela programação e produção, mas também continuou o seu envolvimento no conselho, trabalhando em estreita colaboração com a então liderança artística. Isto permitiu-lhe o acesso antecipado aos processos de tomada de decisão estratégica e de desenvolvimento. Em pouco tempo, tornou-se a vice da liderança artística e executiva. Quando se tornou claro, no final de 2017, que a atual liderança deixaria o cargo em meados de 2019, o conselho convidou-a para assumir a direção. Após um breve período de reflexão, ela concordou. O longo período de transição proporcionou-lhe uma valiosa oportunidade de se envolver profundamente com todos os aspetos da gestão do teatro e de se desenvolver nas suas novas responsabilidades. Um dos valores que definem a sua liderança tem sido o pensamento a longo prazo. Desde o início da sua gestão, desenvolveu uma visão a 10 anos tanto para a organização como para a sua própria liderança. Após três anos no cargo — significativamente marcados pelas complexidades da pandemia —, ela sentiu que era importante revisitar e realinhar esta visão com a sua equipa. Para isso, ela e a equipa organizaram um retiro de dois dias com todos os funcionários permanentes, orientados por um facilitador externo profissional. O retiro permitiu à equipa avaliar criticamente os seus fluxos de trabalho, identificar áreas de melhoria e comprometer-se coletivamente com uma colaboração mais eficaz.	“Em conclusão, posso afirmar que pessoas chave na minha carreira profissional acreditaram nas minhas capacidades e incentivaram-me a dar os próximos passos no meu percurso profissional, mesmo nos meus primeiros anos de trabalho. Juntos, descobrimos, para minha grande surpresa, que os colaboradores partilham a mesma visão que eu para o futuro da LOFFT e que estamos realmente a "olhar na mesma direção". Foi um momento maravilhoso para mim saber que a equipa me apoia e apoia os meus planos enquanto diretor”.



	O que mais se destacou durante este processo foi a parte em que foram exploradas as visões individuais e partilhadas para o futuro do LOFFT. Para sua surpresa e grande satisfação, ficou claro que a equipa não só apoiava os seus planos, como também partilhava aspirações notavelmente semelhantes para o futuro da organização. Esta convergência reafirmou a sua crença na liderança colaborativa e na importância de criar espaços onde a confiança, a visão e a responsabilidade partilhada possam florescer.	
A sua abordagem para liderar Inclusão, tomada de decisões, visão	A sua abordagem à liderança inclusiva está enraizada na transparência, na comunicação regular e na criação de espaços formais e informais de ligação. Na LOFFT, ela estabeleceu várias reuniões de equipa regulares para garantir que todos os membros da equipa estão informados, ouvidos e ligados. Isto inclui reuniões focadas no planeamento, bem como encontros trimestrais, nos quais os membros da equipa partilham atualizações sobre o seu trabalho. Estas sessões não só melhoram a comunicação interna, como também promovem o entendimento mútuo entre departamentos — especialmente durante períodos de aumento da carga de trabalho ou prazos apertados. Para além das reuniões estruturadas, ela introduziu almoços de equipa mensais, nos quais dois membros da equipa cozinham para o grupo em sistema de rotatividade. Estes momentos informais ajudam a fortalecer os laços interpessoais e proporcionam um espaço de troca descontraída, o que ela considera um pilar fundamental da formação de equipas num ambiente cultural de ritmo acelerado. Uma das mudanças de maior impacto que iniciou foi a introdução de retiros para a equipa — algo que não existia na LOFFT antes da sua liderança. Estas sessões fora do escritório deram à equipa tempo e espaço para refletir, alinhar e desenvolver uma identidade partilhada mais forte. Como resultado, ela observou uma mudança notável na cultura da equipa: um maior sentido de apreço mútuo, maior coesão e maior iniciativa entre os colaboradores para assumir a responsabilidade e impulsionar melhorias nas suas respetivas áreas. Para ela, isto confirmou o valor de investir intencionalmente tempo e espaço fora da rotina diária para cocriar uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa.	“Ao iniciar retiros para a nossa equipa, que tiveram lugar pela primeira vez no LOFFT sob a minha liderança, tive a sensação de que a equipa como um todo se trata com ainda mais respeito e se vê mais como um grupo unido que ajuda a moldar o teatro.”
Impulsionando a Mudança Estratégias para resultados sustentáveis e positivos	A sua abordagem à liderança é orientada pela reflexão, consulta e responsabilidade partilhada. Em situações difíceis ou pouco claras, ela evita tomar decisões impulsivas. Mesmo sob pressão de tempo, ela cria conscientemente espaço para considerar opções e procura contributos internos,	“Para mim, é importante não tomar decisões baseadas em emoções ou impulsos.”

	discutindo as decisões com os chefes de departamento. Quando se sente particularmente insegura, contacta colegas de confiança em posições de liderança noutros teatros para tirar partido das suas experiências e perspetivas. A colaboração e a responsabilidade partilhada são fundamentais para os seus valores de liderança. Ela sublinha regularmente à sua equipa que, embora esteja pronta para assumir a responsabilidade e proteger a equipa em momentos difíceis, a verdadeira força vem do compromisso coletivo e da união. O seu objetivo é estruturar os departamentos de forma a que lhes permita funcionar de forma independente, tomar as suas próprias decisões e representá-las com confiança externamente. Prefere moderar e apoiar as iniciativas conduzidas pela equipa em vez de ter de impor tudo sozinha — um princípio que comunica de forma clara e transparente. A sustentabilidade e a inclusão estão incorporadas não só na sua linguagem de liderança, mas também em ações concretas. Em 2019, ela iniciou a criação de uma companhia de dança inclusiva, a FORWARD DANCE COMPANY, incorporando a inclusão como uma parte visível e estrutural do LOFFT. Ao priorizar abertamente a sustentabilidade e a inclusão, inspirou outros na organização a assumirem a responsabilidade por estes temas sem delegação formal. As equipas dos departamentos técnicos e administrativos começaram a desenvolver as suas próprias estratégias e até modelos de financiamento para aumentar a sustentabilidade do teatro, que são depois refinados em diálogo com a mesma. Ela vê o progresso a longo prazo como uma série de etapas alcançáveis, em vez de uma corrida em direção a objetivos irrealistas. Ao definir marcos intermédios e permitir a implementação gradual, garante que a organização evolua de forma sustentável, constante e orientada pela equipa.	“É importante lembrar regularmente à minha equipa que, embora tenha prazer em assumir a responsabilidade como gestor e defender a equipa em situações difíceis, também tento sinalizar que, como gestor, a minha força depende do seu apoio e que estamos a construir o nosso trabalho em conjunto.” “O meu lema na liderança de equipas é: prefiro abrandar as atividades e iniciativas dos colaboradores quando se tornam demasiado intensas do que ter sempre de forçar e orientar tudo pessoalmente.” “Ao comunicar à equipa que a sustentabilidade e a inclusão são questões importantes para mim enquanto gestor, consegui criar transparência, o que permitiu que outros colegas da equipa assumissem a responsabilidade principal por estas questões e as desenvolvessem organicamente.” “É também importante referir que, enquanto gestor, estabeleço marcos e nem todas as metas têm de ser alcançadas de uma só vez.”
Preconceito e Pertença Ferramentas, práticas, sensibilização	Um conceito de sensibilização foi desenvolvido em conjunto através de um processo colaborativo que envolveu toda a equipa. Esta estrutura aplica-se não só internamente — para orientar a colaboração da equipa e a interação com os artistas — mas também externamente, moldando a relação do teatro com o seu público. Para ela, era essencial que o conceito fosse desenvolvido	“Era importante para nós que todos os colegas da equipa apoiassem o conceito de sensibilização e que este não fosse simplesmente imposto pela gestão como uma ferramenta de colaboração.”

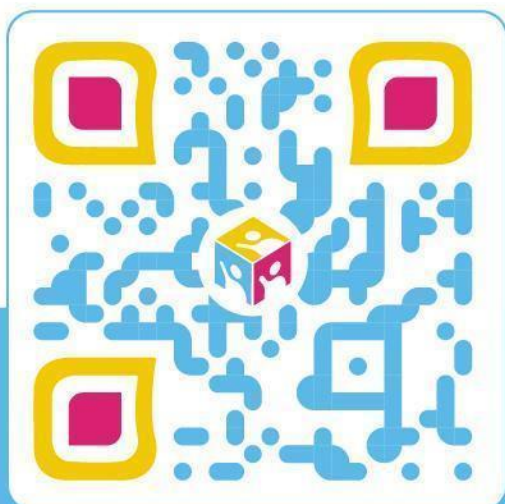


	coletivamente, em vez de ser imposto pela liderança, garantindo que todos os membros da equipa se identificavam com ele e apoiavam a sua implementação. No âmbito deste processo, a equipa elegeu dois representantes de confiança que servem como primeiros pontos de contacto em casos de conflito. Esta medida foi tomada para descentralizar a dinâmica de poder e proporcionar múltiplos caminhos acessíveis para a resolução de problemas. Também promove uma cultura de diálogo aberto e autorreflexão através de conversas regulares com a equipa. Estas reuniões oferecem espaço não só para feedback sobre o trabalho em equipa, mas também para que os colaboradores partilhem as suas reflexões sobre a sua liderança, permitindo-lhe monitorizar e ajustar a sua própria prática. Em situações de conflito, prioriza a escuta ativa e a mediação voluntária, oferecendo o seu apoio sem se impor — criando, assim, espaço para a autonomia, ao mesmo tempo que demonstra disponibilidade e cuidado.	“Em reuniões regulares com os colaboradores, como gestor, procuro obter feedback sobre o trabalho em equipa. Mas também pergunto aos meus colegas que feedback têm para mim como gestor.”
Partilhando o que funciona Inspiração, exemplos, ferramentas transferíveis	A sua prática de liderança inclui rotinas e abordagens que podem servir de exemplos valiosos para outros que procuram promover a inclusão e a diversidade. Um elemento-chave é a sua autorreflexão contínua, através da qual examina regularmente o seu próprio comportamento de liderança. Além disso, ela procura ativamente o diálogo com os colegas na liderança teatral para trocar experiências e aprender como os modelos de liderança inclusiva são aplicados em diferentes contextos organizacionais. Inspira-se e adquire conhecimento prático de diversas fontes — lendo extensivamente sobre liderança ágil e cultura organizacional moderna, além de interagir com líderes de outros setores para promover a transferência de conhecimento intersectorial. Em colaboração com a rede de desenvolvimento profissional Common Purpose, está atualmente a conceber e a implementar um programa de formação de liderança com a duração de vários meses, que partilhou abertamente com a sua equipa.	“Procuro analisar regularmente as minhas próprias ações e, assim, refletir sobre mim próprio enquanto gestor.” “Por um lado, leio muito sobre estilos de liderança ágil e cultura empresarial no mundo do trabalho moderno. Por outro lado, procuro regularmente trocar ideias com gestores de outras áreas da sociedade e gerar transferência de conhecimento.”



**FITFOR THE
FUTURE**

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.