

Desenvolvimento de Lideranças na Melhoria da Atuação do Líder e da Equipe¹

Mara S. Bauer

Resumo: O artigo aborda a importância do desenvolvimento de lideranças na melhoria da atuação do líder e sua equipe. A análise é feita a partir de uma revisão teórica sobre os principais conceitos envolvidos, análise bibliográfica, entrevistas, questionários e análise de ações de capacitação para lideranças, cujos resultados ressaltam a importância da educação executiva com uso de diversas formas de aprendizagem, parcerias estratégicas e aplicabilidade imediata na realidade dos líderes como premissa para atender as necessidades de capacitação de um líder com um perfil cada vez mais exigente, principalmente num contexto de constantes mudanças impulsionadas pela transformação digital.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Lideranças. Capacitação. Educação Corporativa. Melhoria na atuação.

1. INTRODUÇÃO

O debate sobre liderança, papel do líder e as melhores formas de promover o seu desenvolvimento são recorrentes na literatura, e por sua complexidade não se esgotam facilmente.

Meister (2000, apud EBOLI, 2004) aponta que diversas práticas adotadas em todo o mundo têm apresentado ótimos resultados para a educação corporativa, destacando-se o envolvimento dos principais líderes do alto escalão como aprendizes e acadêmicos.

Já Eboli (2004) destaca que, analisando práticas bem sucedidas de educação corporativa, é evidente a importância de líderes e gestores assumirem seu papel de

¹ Artigo apresentado por Mara Sonia Bauer, Professor Orientador Derson da Silva Lopes Junior, Mestre Profissional em Administração, como Trabalho de Conclusão do MBA em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança e Gestão Organizacional, .



educadores, seu papel essencial, tanto por serem agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, quanto porque a atuação exemplar fará com que sejam percebidos como lideranças educadoras.

Nesse contexto, percebe-se a importância de investir nos líderes de uma instituição, ressaltando seu papel, bem como a necessidade constante de aperfeiçoamento, reconhecendo que as lideranças são público fundamental para ações de desenvolvimento, dado que é esse público que mobiliza o capital humano das organizações para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Sugo (in Oliveira e Marinho, 2005) aponta que uma pesquisa com executivos bem-sucedidos, a respeito das ações de capacitação que eles consideraram mais importantes para o seu desenvolvimento, obteve como resposta: as designações de trabalho, por meio das quais adquiriram experiência; o relacionamento com outras pessoas; o sofrimento que enfrentaram e a educação formal.

Sugo (in Oliveira e Marinho, 2005, p. 290) continua seu raciocínio indicando que eles também notaram que, na literatura, cada vez mais o aprendizado está relacionado à liderança, em razão, principalmente, dos desafios do ambiente que tornam a experiência de trabalho uma grande oportunidade de aprendizado: “líderes efetivos estão constantemente aprendendo. Eles enxergam todas as experiências como experiências de aprendizado”. Os desafios do ambiente fazem com que a “liderança esteja intimamente conectada com o conceito de mudança, e mudança, por sua vez, (...) é a essência do processo de aprendizagem”.

A preocupação com o desenvolvimento de líderes é nítida, Campos e Leonel (2010) destacam as variadas ofertas disponíveis no mercado de programas de desenvolvimento de liderança que poderiam ajudar na compreensão da complexidade do fenômeno e na tentativa genuína de preparar líderes. Entretanto, o aumento dos programas ofertados revela, muitas vezes, a existência de modismos que repetem fórmulas e não favorecem a reflexão e a aprendizagem de líderes para atuarem em um contexto complexo.

Considerando os aspectos apresentados, percebeu-se a necessidade de ofertar ações personalizadas e customizadas aos líderes das instituições, incluindo diversas

modalidades e formas de aprendizagem, além de englobar diferentes soluções que contemplem a predominância de aprendizagem de cada líder.

Existem inúmeros eventos de desenvolvimento de lideranças no mercado e há um grande investimento das instituições para a participação dos líderes em diversos eventos. O presente artigo se propôs a investigar se os eventos de desenvolvimento de lideranças disponíveis no mercado atendem às necessidades de melhoria na atuação desses líderes e de suas equipes e teve como objetivos:

- Verificar a importância de ações de capacitação na melhoria da atuação do líder e da equipe.
- Analisar diferentes formas de capacitação e sua relação com o desenvolvimento das lideranças.
- Analisar diferentes eventos de desenvolvimento de liderança disponíveis no mercado e os aspectos que correspondem às necessidades de melhoria na atuação de líderes e equipes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO

Para realizar a análise dos eventos de desenvolvimento de lideranças disponíveis no mercado e sua relação com as necessidades de melhoria na atuação de líderes e equipes, primeiramente faz-se necessário compreender alguns conceitos envolvidos nessa questão-problema.

O primeiro conceito refere-se à liderança. Para Cançado (2010, p. 97) "o debate em torno do tema liderança traz à tona uma gama de perspectivas e abordagens teóricas, semelhantes em alguns aspectos e divergentes em outros, gerando certa confusão conceitual."

Cançado (2010) faz uma breve revisão das teorias para situar as diferentes formas como o líder é percebido: na teoria dos traços, líder é aquele que reúne diversas características de personalidade, capazes de influenciar os liderados. A teoria



comportamental considera a forma como os líderes tomam decisão e sua relação com os liderados, ou seja, o estilo de Liderança - autoritário, democrático, liberal. Já para a teoria situacional, o líder é aquele capaz de influenciar o grupo, com base na tarefa a ser executada, no grau de relacionamento, no nível de maturidade do grupo e na situação. As teorias de liderança transacional, veem o líder como aquele capaz de obter comportamentos e desempenho, por meio de recompensas. Por fim as teorias carismáticas acreditam que o líder é aquele que tem a habilidade de inspirar outros a realizar sua visão.

Fernandes e Vaz (2010, p. 158) apontam que "embora as teorias descritas sobre liderança, tenham atraído grandes contribuições, observa-se, ainda, uma falta de integração de suas várias perspectivas e definições".

No quadro 1, Oliveira e Delfino apresentam conceitos de liderança pesquisados por diversos autores.

De acordo com Oliveira e Delfino (2013, p. 107)

A abrangência do tema ampliou consideravelmente os seus limites, fazendo surgir muitas e diferentes definições de liderança. A principal razão para tal diversidade relaciona-se às diversas bases epistemológicas subjacentes aos trabalhos que tratam da liderança e ainda ao fato de tratar-se de um fenômeno de natureza humana e comportamental, o que faz com que não se tenha articulado uma teoria de liderança plenamente aceita.

Charan (2013, p. 148) aponta que "exercer uma liderança global significa discernir os fundamentos em cada contexto e trazê-los para o contexto mais amplo da empresa como um todo e, em seguida, mobilizar as pessoas para realizar os objetivos do negócio".

Santos (2003) indica que liderança pode ser definida como um processo que inclui influência sobre os objetivos da tarefa e as estratégias de um grupo ou organização, levando pessoas na organização a implementarem as estratégias e alcançarem os objetivos, levando o grupo à manutenção e identificação da cultura da organização.

Para Bradberry e Greaves (2016) a principal função de um líder é mobilizar as pessoas a fazer o trabalho. Dessa forma, quanto mais elevada for a posição, mais desenvolvidas deveriam ser as habilidades das pessoas. No entanto, parece acontecer o

contrário. Muitos líderes são promovidos por seu conhecimento ou tempo de casa e não pela habilidade em gerenciar pessoas.

Quadro 1 - Conceitos de liderança

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
GIL, 2010	“Forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.”	Influência Grupo
TOLFO, 2010	“Processo de influência de uma pessoa em relação à outra pessoa ou grupo, com visitas à realização de objetivo(s) em uma situação dada.”	Objetivos Influência Grupo Situação
MOSCOVICI, 2009	“Maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas do grupo.”	Influência Grupo
SOTO, 2008	“Habilidade para influir um grupo e conseguir a realização de metas.”	Influência Objetivos Grupo
BERGAMINI, 2008	“Habilidade de conduzir pessoas de forma natural, de conformidade com as características e normas próprias dos diferentes grupos.”	Comportamento Influência Grupo
DUBRIN, 2006	“Habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho.”	Confiança Objetivos
BOWDITCH; BUONO, 2006	“Compreensão da relação entre um líder e seus seguidores, do contexto em que eles interagem e nos subprodutos resultantes.”	Interação Contexto Resultados

Fonte: Oliveira e Delfino (2013, p. 108)

Welch e Welch (2005) apresentam uma lista do que os líderes fazem, tópicos que contribuem com o conceito de liderança:



1. Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança.
2. Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para que a vivenciem e respeitem.
3. Os líderes se põem no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo.
4. Os líderes angariam confiança com franqueza, transparência e reconhecendo os méritos alheios.
5. Os líderes têm coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto.
6. Os líderes questionam e instigam, por meio de uma curiosidade constante que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação.
7. Os líderes inspiram a assunção de riscos e o aprendizado constante, dando o exemplo.
8. Os líderes comemoram.

Para fins deste trabalho o conceito de liderança a ser alcançado e que deve servir de inspiração é o apontado por Hunter: "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter" (2006, p. 18) bem como "liderar significa inquietar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe. Você não gerencia pessoas. Você lidera pessoas" (2006, p. 20).

Sant'Ana (2010, p. 208) faz uma reflexão interessante indicando que "dos perfis de liderança são esperadas novas abordagens, novas possibilidades e, de início,



novas imagens que empolguem as pessoas, para somente então delinear as opções que visariam dar substância a essas imagens".

Sabe-se que são grandes as expectativas em torno do líder, que diferente do que alguns afirmam, não traz em seu DNA todas as características necessárias à liderança, mas como então fazer com que possa atuar minimamente de acordo com o que se espera dele?

Nunes (2010, p. 253) aponta que "temos como opções melhorar os processos de identificação de lideranças, fortalecer os programas de desenvolvimento e/ou ampliar os processos de sucessão gerencial".

De acordo com Cohen e Fink (2003, p. 25) "aprender de e com os outros é parte importante do domínio das habilidades necessárias para trabalhar eficazmente nas organizações".

Percebe-se, com essas citações a importância do desenvolvimento para todos os colaboradores e em especial para os líderes, que precisam estar à frente de suas equipes e se antecipar para potencializar os resultados da instituição.

Cohen e Fink (2003, p. 25) reforçam esse pensamento com a seguinte citação: "basicamente não conhecemos o que será realmente o mundo de amanhã, exceto que será diferente. Isso significa que as organizações e seus líderes terão de se tornar aprendizes perpétuos - Edgar Scheinberg - Organizational Culture and Leadership". E complementam seu pensamento indicando que

Tendemos a acreditar que nossas ideias são criação de nossa própria sabedoria, mas a verdade é que elas são o resultado de vivências por meio de contatos externos. Sem estudar ou receber ensinamentos alheios, não podemos formular uma única ideia. Portanto, pôde-se dizer que a pessoa que consegue criar uma ideia digna de nota é alguém que aprendeu muito com os outros. Se estivermos dispostos a aprender, tudo no mundo poderá nos ensinar. Sinceramente esperamos absorver sabedoria de todas as pessoas e de todas as coisas. É essa a atitude que propicia a geração de ideias novas e brilhantes. O anseio sincero de aprender é o primeiro passo rumo à 'Prosperidade'. Konosuke Matsushita" (Cohen e Fink (2003, p. 26).

Novak (2014) complementa esse raciocínio afirmando que uma das formas mais eficientes que se pode tomar para continuar a se desenvolver e mostrar o melhor de si é aprender sempre. Ser um aprendiz ávido consiste na maior característica individual a distinguir um líder extraordinário. Quem busca incessantemente o conhecimento inspira as pessoas e organização com novas ideias. A melhor oportunidade para chegar a uma solução que melhore o negócio é incentivar a equipe a aprender ativamente e compartilhar seus saberes.

Oliveira (in OLIVEIRA e MARINHO, 2005) também compartilha deste pensamento ao reforçar que

Pessoas com capacidade de aprender, experimentação, observação, análise dos erros cometidos, aprendizagem e disseminação das lições aprendidas passam a ser fatores-chave de sucesso para as empresas. Criar, armazenar, localizar, adquirir, usar conhecimentos e aprender de maneira sistemática e otimizada passam a ser atividades essenciais para os indivíduos, grupos e empresas. Mello e Burlton.

Atualmente há impulsionadores pela necessidade de desenvolvimento, como as novas tecnologias e novos conceitos que afetam todas as esferas da sociedade, conseqüentemente a forma de liderar e as necessidades de capacitação para este público no atual contexto.

Para Longo (2014) nunca o mundo mudou tanto quanto agora, alterando o cenário competitivo, as relações pessoais, o ambiente tecnológico e os paradigmas de gestão, tudo em alta velocidade e com características exponenciais. O líder tem a obrigação de pensar o todo da empresa e não apenas algumas áreas. O verdadeiro líder está lá para criar problemas. As escolas de administração formam pessoas para resolver problemas, mas cabe ao líder criá-los, gerar desafios e liderar o time na busca de soluções.

Kelly (2017) afirma que a tecnologia e suas conseqüências são inevitáveis e indica as doze forças tecnológicas que mudarão nosso mundo: tornar-se, congnetificar, fluir, visualizar, acessar, compartilhar, filtrar, remixar, interagir, rastrear, questionar, começar. O autor indica que essas forças são inevitáveis,

O tipo de inevitabilidade que é o resultado de uma dinâmica – a dinâmica de uma mudança tecnológica constante. As fortes marés que moldaram as



tecnologias digitais nos últimos 30 anos vão continuar a se expandir e a se fortalecer nos próximos 30. (Kelly - 2017, p. 6)

Outro conceito que afeta a forma de liderar é o conceito de plataforma, que conforme Parker, Alstynne e Choudary (2016, p. 11) é um “novo modelo de negócio que usa a tecnologia para conectar pessoas, organizações e recursos em um ecossistema interativo, no qual podem ser criadas e trocadas quantidades incríveis de valor”. E continuam o raciocínio da seguinte forma:

Como resultado da ascensão da plataforma, quase todas as atividades tradicionais de gestão passam por uma reviravolta. Vivemos um momento de desequilíbrio que afeta, individualmente, todo tipo de empresa e de líder empresarial. O surgimento do mundo das plataformas é uma das razões principais. Por consequência, o conhecimento acerca desse novo modelo tornou-se um atributo essencial para a liderança empresarial. No entanto, a maioria das pessoas – incluindo muitos gestores de empresas – ainda luta para resistir à ascensão da plataforma. (Parker, Alstynne e Choudary (2016, p. 21 e 22).

Longo (2014) aponta que quando a tecnologia entra no cenário dos negócios, a primeira providência é abrir a mente para ampliar sua capacidade de aprender, desaprender e reaprender.

Soares (2017, p. 6) declara que

o aprendizado é o fator-chave para mudar o *mindset* das organizações, que, por sua vez, é a peça-chave para a transformação digital acontecer”. “É um aprendizado **Orgânico** – ou seja, agora todos aprendem e todos ensinam. A experiência de aprender é *Mobile*, no sentido de ser acessível a qualquer hora e lugar, conseguindo engajar as pessoas. Aprende-se de maneira **Não linear** – cada um aprende respeitando seu próprio tempo e seu estilo pessoal, e em fontes de conhecimento variadas. E tudo é **Integrado** ao cotidiano para gerar resultados.

Outro ponto de atenção é a vida útil do que se aprende, Chagas in Silva (2017, p. 40) anuncia que “se a vida útil de uma habilidade aprendida costumava ter cerca de 30 anos, hoje ela diminuiu para 5. A única solução possível é absorver o que se convencionou chamar de ‘mindset digital’, ainda que isso seja extremamente desafiador”.



Os líderes precisam se preparar e se capacitar para este cenário e apenas eventos de desenvolvimento de lideranças de ponta poderão acompanhar e atender tais necessidades. Entende-se como eventos de desenvolvimento ações de capacitação em diferentes formatos, como por exemplo: cursos, workshops, seminários, jornadas de aprendizagem, etc.

Covey (2008, p. 93) afirma que “a primeira dimensão da competência são as capacitações - talento, habilidades, conhecimentos e outras expertises que possuímos e que nos capacitam a executar nossas tarefas e trabalhos com excelência”. “As capacitações são vitais para a criação de credibilidade – tanto no plano pessoal quanto no organizacional”. “Nossas capacitações fazem com que os outros confiem em nós, particularmente quando são necessárias para a realização de uma tarefa específica. Nossas capacitações também nos mostram a autoconfiança de que podemos realizar o necessário.

As capacitações são particularmente essenciais na economia mutante atual, em que a tecnologia e a globalização sucateiam as habilidades – mais rapidamente que nunca. A meia-vida de nosso conhecimento e habilidades atuais é muito mais curta do que antes, e alguém que era muito competente, mesmo que tenha tido um excelente currículo até ontem, repentinamente pode não ser mais competente no mundo atual. (Covey, 2008, p. 95)

Covey (2008, p. 100) apresenta uma citação de Anne Mulcahy, Chairman e CEO da Xeron: “Contínuo aprendizado, isso é uma marca importante de um bom líder... saber que você não sabe tudo e que nunca irá sabê-lo”.

Fica claro nas abordagens apresentadas a necessidade que tanto líderes quanto liderados tem de se capacitar. A busca pelo conhecimento é muito importante, mas também é preciso ter respaldo e incentivo da instituição no processo de aperfeiçoamento.

Neste trabalho será considerado treinamento o

"processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um" (MARRAS, 2007 p. 145)

Para a efetividade do treinamento devem ser ofertadas diferentes formas de aprendizagem, conforme pode ser verificado no quadro 2.

Quadro 2 - Técnicas utilizadas para manter ou desenvolver pessoas

1. Leituras periódicas e monitoradas
2. Workshops constantes sobre temas atualizados ou problemas emergentes
3. Sessões de brainstorming
4. Exercícios de liberação/estimulação de criatividade
5. Palestras sobre temas atuais com conferencistas de renome (in company) seguidas de debate
6. Viagens de estudo e observação em países estrangeiros
7. Debates sobre a cultura e desenvolvimento organizacionais e seus componentes e prática de modelos de liderança

Fonte: Marras (2007, p. 267)

Hernez-Broome e Hughes (2004) in Ishikawa (2005, p. 25)

Constatam que nos últimos 20 anos houve uma ampla proliferação de métodos de desenvolvimento da liderança. O treinamento em sala de aula, no sentido expositivo, deixou de ser o principal método, apesar de necessário. Atualmente, existe uma tendência ao uso de uma ampla variedade de experiências de desenvolvimento, cuja ênfase justifica-se pelo seu maior potencial de impacto quando podem ser associadas ao trabalho do indivíduo ou quando integradas com um conjunto de experiências.

2.2 OS NOVOS DESAFIOS DO LÍDER E O PAPEL DA EDUCAÇÃO EXECUTIVA NO SEU DESENVOLVIMENTO

Desde os primórdios, percebe-se a importância e os desafios inerentes ao papel da liderança, bem como a necessidade de preparar-se para esta função.

Com o passar do tempo todo esse quadro se amplia, o modelo de gestão e o papel do líder mudam, conforme ressaltado por Barton et all (2012, p. 56)

Costuma-se ouvir que os princípios da grande liderança são atemporais ou baseados em verdades universais. Porém, quando se trata dos que estão à frente das maiores organizações do mundo, o que se fala, cada vez mais, é sobre como as coisas estão diferentes, se comparadas ao que acontecia há uma década. Os líderes dizem que estão atuando em um ambiente confuso, de pouca certeza, muita velocidade e dinâmica complexa. Alguns admitem que se sentem sufocados.

Tamara Erickson em entrevista a Adriana Salles Gomes (2015, p. 49) afirma que

Até recentemente, tendíamos a ver líderes como heróis, pessoas carismáticas, brilhantes, que tinham todas as respostas. Mas o que aprendi depois de tantos anos e pesquisa é que a função do líder hoje é criar um contexto no qual outras pessoas possam dar realmente suas contribuições para o sucesso dos negócios.

Gomes (2015, p. 49) afirma que “para Erickson, a visão de liderança e os tipos de líderes que moldarão o futuro está mudando. A hierarquia continua forte principalmente em empresas que trabalham com escala, mas, de modo geral, a liderança precisa ser mais horizontal”.

Gomes (2015, p. 50 - 51) continua com a seguinte indagação:

De que é feito esse novo líder? Ele tem quatro elementos principais. O primeiro é a capacidade de reunir diversidade. Os líderes existirão, cada vez mais, para garantir que haja diversidade suficiente dentro da organização, no sentido de pessoas que não estão dispostas a pensar apenas de uma forma.

O papel do líder é romper com padrões de pensamento e ação, trazendo novas ideias, questionando todos os pressupostos, certificando-se de que as pessoas estejam continuamente questionando o que fazem e abrindo-se a novas ideias.

O segundo elemento que esse novo líder precisa acionar é o que chamo de criar “capacidade colaborativa”, o que tem a ver essencialmente com assegurar que as pessoas certas se conheçam e que a organização funcione horizontalmente.

O terceiro elemento dessa nova liderança é o que chamo de significado. Percebo como muito importante para pessoas de todas as idades, e sem dúvida mais acentuadamente para a geração Y (nascida de 1980 para cá), que as empresas tenham uma noção forte de como trabalhar lá e a divulguem.



Para finalizar, o quarto elemento que constitui esse novo líder é a capacidade de fazer boas perguntas. Ele não precisa ter todas as respostas sobre os assuntos, longe disso, mas tem de saber fazer as perguntas mais provocadoras sobre os desafios que a empresa enfrenta. São essas perguntas que contribuirão para que as outras pessoas possam ajudar a chegar à solução.

De acordo com o estudo McKinsey de Dewhurst e Willmott (2015) o papel dos líderes se tornará cada vez mais significativo, em plena era da ascensão da tecnologia, os executivos tendem a fazer mais diferença por causa das perguntas que terão de elaborar, do vigor necessário para abordar circunstâncias excepcionais destacadas por algoritmos cada vez mais inteligentes e da capacidade de realizar o que é impossível para as máquinas. Mas isso só acontecerá se houver avanços de gestão que o permitam, em especial:

- 1 – Que se criem conjuntos de dados compatíveis com as máquinas mais inteligentes, reforçando seu crescente potencial de tomada de decisão;
- 2 – Que os líderes seniores aceitem caminhos contrários aos aprendidos em um século de desenvolvimento empresarial.

Rocha (2017, p. 69) indica que “mais responsabilidade requer mais educação e treinamento – e muito mais no Brasil, onde há deficiências educacionais básicas ‘a importância da educação executiva é diretamente proporcional a degradação e aos resultados pífios que o País vem obtendo no quesito educação’, opina Gerson Lachtermacher, diretor de programas e processos acadêmicos da Fundação Getúlio Vargas (FGV)”.

Infelizmente, a educação formal não consegue acompanhar a atualização constante dos conhecimentos necessários para os profissionais atuarem com excelência, o que se torna ainda mais crítico no campo da liderança. Se isso acontece com os conhecimentos, o quadro é ainda mais complexo no que tange a comportamentos, habilidades e atitudes, essenciais para atuação efetiva das lideranças.

Para Covey (2008) por muitos anos, as pessoas reconheceram o valor do estudo superior com duração de quatro anos, mas para prosperar na economia atual de fato você precisa adquirir uma graduação de quarenta anos. Ou seja, é preciso empenhar-se em aprender sempre. Os quatro anos de faculdade podem ensinar a ler, escrever, pensar



e argumentar, mas o principal objetivo é ensinar a estudar e aprender continuamente, e sempre. Porém nem sempre a educação formal consegue cumprir este papel.

Para suprir as lacunas deixadas pelo ensino superior, surge a educação executiva, que conforme Rocha (2017, p. 68)

Em uma trajetória de mais de meio século, sendo os últimos 30 anos particularmente movimentados, a educação executiva no Brasil enfrenta um momento crucial. Sua missão é formar profissionais preparados para atuar em uma economia global e em diferentes papéis e ser flexíveis e adaptáveis o suficiente para aproveitarem as oportunidades de novos negócios ou alterarem completamente o rumo de suas organizações. No entanto, seus concorrentes são inúmeros aplicativos e o infinito universo da internet, que deixam as pessoas cada vez mais dispersas.

Rocha (2017, p. 69) continua seu raciocínio indicando que

A educação executiva ainda é uma prática recente no Brasil se comparada à Europa e aos Estados Unidos. Composto por mais de 1.800 cursos de administração, 768 mestrados profissionais, milhares de MBAs e uma centena de universidades corporativas, além dos cursos in-company, o sistema brasileiro de educação executiva tem sido cada vez mais procurado.

Ainda para Rocha (2017, p. 71) “o maior desafio hoje é formar lideranças para conduzir o barco corporativo no mar revolto do mundo contemporâneo. É o que aponta a professora doutora Marisa Éboli, da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP). ‘A formação e o desenvolvimento de lideranças são fundamentais na educação corporativa’, afirma”.

De acordo com Franco, in COSTA (2001, p. 40) a educação corporativa corresponde a “uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, onde todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização”.

Rocha (2017, p. 71) aponta que

Na prática, contudo, educar para a liderança é tão difícil quanto educar para qualquer outra coisa. A questão é: como entregar conhecimento para pessoas cuja atenção está dispersa em inúmeros aplicativos? Para Alessandra Utiyama, coordenadora dos cursos de educação executiva customizados do Insper; a

deficiência na formação de lideranças é resultado, muitas vezes, do desalinhamento entre o programa e as necessidades de desenvolvimento ou da falta de um planejamento estruturado de educação continuada, que acompanhe toda a carreira do profissional. “Por isso nós fazemos um trabalho detalhado de diagnóstico e desenho de programas customizados, e todo o seu portfólio de educação executiva está baseado no conceito de ser uma escola para todas as etapas da vida, entendendo que as competências a serem desenvolvidas são diferentes ao longo da carreira”, afirma Utiyama.

Rocha (2017) também apresenta o pensamento de Meister que defende que, para construir uma *learning organization*, o executivo tem de se capacitar, desempenhando diversos papéis, conforme indicado no quadro 3.

Quadro 3 – Papéis da Liderança

Papel	Ação
Visionário	Aponta a direção da formação, olha a estratégia, o futuro e os negócios e determina qual a direção e as necessidades de formação.
Patrocinador	Encoraja as pessoas a se desenvolver continuamente.
Controlador	Exerce controle no sentido positivo, ou seja, sabe por que um membro de sua equipe foi fazer determinado curso e que competência ele tem de desenvolver. Além disso, quando a pessoa volta, proporciona a ela desafios e projetos para alavancar essas competências.
Especialista	Ajuda (em parceria ou não) a idealizar e customizar novos programas.
Professor	Ensina o que sabe a seus liderados.
Aprendiz	Estimula o aprendizado pelo exemplo, continuando ele mesmo a aprender.
Comunicador	Promove interna ou externamente a importância da educação.

Fonte: Rocha (2017, p. 71)

Eboli (2004, p. 44), indica que

As práticas de educação corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora e para o florescimento de líderes eficazes. Cada vez mais se percebe a necessidade de as empresas



deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação.”

Silva (2017, p. 39) indica que “a liderança é um tema importante para 78% dos executivos na busca da organização do futuro. Deve haver mudança radical no perfil do novo líder – muito mais presente, não é líder sempre, mas só em projetos ou processos determinados, conforme suas competências; é uma liderança mais democrática”.

Gomes (2017, p. 45) salienta que “o *mindset* poderia ser resumido como agente de mudança e tem pelo menos três características: a primeira é o conceito de agilidade, o que abrange trabalhar sempre em modo beta – fazendo experimentos e melhorando produtos e serviços em ciclos rápidos”. “O segundo elemento é uma preocupação constante com alinhar tecnologia da informação e negócio. O terceiro é a colaboração transfronteiras, algo que exige conexões dentro e fora da organização”.

Gomes (2017, p. 45) aponta que “os líderes devem ter esse mesmo *mindset* acrescido de visão – ou seja, têm de saber o que deve acontecer na empresa para atingir os novos níveis de performance. Se não houver liderança com visão, pode-se dizer que não há um *mindset* de transformação digital”.

Para Werneck (2015, p. 59) “o investimento em treinamento e desenvolvimento é outra oferta valiosa que as melhores empresas para trabalhar fazem a seu pessoal”. “O desenvolvimento contínuo de lideranças é percebido como especialmente benéfico para as suas carreiras individuais.” “Um dos maiores atrativos das empresas avaliadas pelo GPTW para os profissionais está em poder desenvolver sua capacidade de liderança”.

Werneck (2017, p. 68 e 70) aponta que as empresas premiadas no ranking As 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina, feito pela consultoria Great Place to Work (GPTW)

Estão muitos passos à frente do mercado em Formação de Lideranças. Esses futuros gestores são treinados em sala de aula e na prática – recebem tarefas e

missões de liderança para exercer até fora da empresa. Na Accor, líder do ranking das multinacionais, esse tema é estratégico. “Como estamos capilarizados em 100 cidades pelo Brasil, em cada unidade, o líder é a empresa”, diz Fernando Viriato, VP sênior de talento e cultura, nome da área de recursos humanos. Isso, somado ao perfil de negócio de hotelaria, muito focado em mão de obra, faz a empresa investir pesado na qualificação de seus líderes. Há programas específicos para a preparação de um funcionário para ocupar posições gerenciais, com processo, técnicas e fundamentos comportamentais. “Capacidade de feedback, ter uma visão global, desenvolver pessoas, guiar equipes são práticas que um líder precisa dominar”, comenta Viriato.

Valente indica que

O treinamento de lideranças é possível. E essa admissão decorre também da constatação de que as pessoas podem desenvolver habilidades e empregá-las de forma competente, ou seja, que as pessoas podem aprender a liderar. Entretanto, o quanto, por meio de um programa de treinamento, consegue-se efetivamente preparar pessoas para o exercício da liderança é ainda incerto. Algumas metodologias, porém, têm permitido aos pesquisadores avaliar a eficácia dos programas em aspectos que dizem respeito a quanto o pessoal treinado efetivamente aprende com o programa; que influência o programa exerce sobre os comportamentos e atitudes deles, e que retorno decorrente do treinamento têm as organizações, seja em termos de desempenho de pessoal, seja em termos financeiros, já que os programas normalmente têm elevados custos (Cherniss, 2002). Além disso, vários estudiosos (e.g. Garret, 1959; Hilgard, 1969; Schein, 1992 e Robbins, 2005) destacam que a aprendizagem e a consequente mudança de comportamento não dependem exclusivamente do programa adotado, mas também de motivação do aprendiz. (2007, p. 45)

3. METODOLOGIA

Na metodologia foi utilizada a pesquisa aplicada, uma vez que a investigação foi motivada pela necessidade de resolver um problema concreto, as consequências eram palpáveis, e ela definiu o que pesquisador queria fazer. Além disso, foi utilizada a pesquisa empírica para coleta de informações por meio de consulta a profissionais que atuam em escolas de negócios com oferta de ações para desenvolvimento de lideranças e participantes de eventos de desenvolvimento de lideranças, foco deste artigo. Também



foi feita consulta a documentos, pesquisa teórica e análise de eventos de desenvolvimento de lideranças disponíveis no mercado.

O método utilizado para a coleta dos dados considerou a pesquisa quantiqualitativa, pois foi utilizado questionário para coleta de dados que puderam ser quantificados, bem como depoimentos qualitativos.

Os sujeitos da pesquisa foram lideranças que participaram de Eventos de Desenvolvimento de Lideranças.

A amostra foi considerada não probabilística, intencional, pois pretendia-se conhecer a opinião de um grupo específico de lideranças em relação à ações de desenvolvimento de lideranças.

Os dados coletados resultaram em uma revisão teórica sobre os conceitos de liderança e desenvolvimento, uma reflexão sobre os novos desafios do líder e o papel da educação executiva no seu desenvolvimento e uma análise sobre a importância das ações de desenvolvimento de lideranças na atuação do líder e da equipe, seguidos de uma conclusão de todos os insumos apresentados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NA ATUAÇÃO DO LÍDER E DA EQUIPE

No livro *Liderança: uma questão de competência*, os organizadores Jayr Figueiredo de Oliveira e Robson M. Marinho apresentam as competências de liderança citadas por alguns autores e instituições e adotam uma lista concentrada da *Foundation for Leadership and Learning*, com alguns ajustes para o contexto brasileiro, que são as competências abordadas pelos diversos pesquisadores que escreveram artigos para o livro.

Quadro 4 – Competências de Liderança

Competências Gerais	Competências Específicas	
Pessoais e Educacionais	1.	Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social
	2.	Aplicar teorias e estratégias de aprendizagem
Interpessoais	3.	Valorizar o desenvolvimento de pessoas
	4.	Desenvolver relacionamentos e comunicação interpessoal
	5.	Trabalhar em equipe
	6.	Transitar na diversidade
Organizacionais	7.	Implementar mudança
	8.	Promover o desenvolvimento organizacional
Cognitivas	9.	Conhecer os fundamentos e teorias de liderança
	10.	Pesquisar e analisar dados
	11.	Gerir informação e gerar conhecimento
Profissionais	12.	Solucionar problemas e tomar decisões
	13.	Empreender e administrar
	14.	Planejar e implementar projetos

Fonte: Oliveira e Marinho (200, p. XXIV)

Foram analisadas quatro capacitações ofertadas por escolas de negócios, onde foi possível verificar que, seja, nos objetivos, nas competências a serem desenvolvidas, nos conteúdos abordados, ou nos resultados a serem alcançados, as competências indicadas no livro *Liderança: uma questão de competência*, estão contempladas. Demonstrando a aderência dos eventos de mercado às competências necessárias a atuação efetiva dos líderes e suas equipes.

Além disso, foram realizadas entrevistas a distância, por meio de envio de roteiro estruturado, com profissionais que atuam em escolas de negócios, instituições com ofertas de capacitação na área de gestão, em especial para executivos, com oferta de ações

para desenvolvimento de lideranças. O roteiro de entrevistas continha as seguintes questões:

1. Considerando o cenário de constantes mudanças, com novos conceitos e tecnologias que influenciam o papel dos líderes e aumentam as exigências em relação a sua atuação, você acredita que a disposição para aprender consiste em diferencial para as lideranças, por favor justifique sua resposta.
2. Na sua opinião quais as modalidades e formas de aprendizagem mais adequadas ao desenvolvimento das lideranças?
3. Quais as temáticas mais procuradas pelos líderes em ações de capacitação?
4. Você acredita que ações de capacitação tem impacto na melhoria da atuação dos líderes e suas equipes, justifique.
5. Na instituição em que você atua quais as ações mais procuradas pelos líderes?
6. Quais as ações que na sua opinião tem maior impacto junto aos líderes?
7. Você tem depoimentos de lideranças sobre a importância e impacto das capacitações que participaram na sua instituição e que possam ser compartilhados?
8. Gostaria de compartilhar alguma questão sobre o tema, que não tenha sido exposta?

Os profissionais de escolas de negócios entrevistados indicaram que a disposição para aprender consiste em diferencial para as lideranças, considerando o cenário de constantes mudanças, com novos conceitos e tecnologias que influenciam o papel dos líderes e aumentam as exigências em relação a sua atuação, ressaltando que:

- “a disposição para aprender ainda é um dos diferenciais para as lideranças. No entanto, essa disposição passa pelo conceito de “sentido”. A liderança, principalmente nos níveis mais altos, tem maior disposição para aprender quando percebem sentido e valor no que estão aprendendo. Esse sentido deve ser estimulado e apresentado com clareza para esses líderes”.

- “a motivação do indivíduo é fator fundamental para a aprendizagem. Líderes ‘autodirigidos’ assumem total responsabilidade por sua educação, carreira e vida. Líderes motivados para o aprendizado desenvolvem um modelo mental orientado para seu propósito e objetivos, pensam de forma consistente sobre sua direção e possuem autodisciplina e atitude para aprendizagem autodirigida. Normalmente, pessoas com este perfil rejeitam ‘aprendizagem forçada’ e a primeira resposta como certa”.

No que tange as modalidades e formas de aprendizagem mais adequadas ao desenvolvimento das lideranças, os profissionais de escolas de negócios entrevistados reforçaram a importância de conciliar teoria e prática. O primeiro entrevistado destacou “o uso de casos, conversas em grupo, reflexão sobre sua prática, etc”. Já o segundo entrevistado apontou que “o aprendizado de adultos acontece em todos os momentos, de forma não linear e orgânica. Ou seja, o adulto não aprende por meio de uma sequência de módulos ou tarefas, mas de forma social e individual, na vida e no trabalho, no presencial e digital. Portanto, é fundamental oferecer diversos dispositivos de aprendizagem capazes de oferecer experiências que façam sentido na jornada de aprendizagem. Por exemplo, em um programa de treinamento com vídeos, artigos, aulas presenciais, interações virtuais, acesso a palestras, formulários, checklists, job aids, etc, é fundamental ‘prever’ que cada indivíduo aprende no seu ritmo, a partir de suas próprias experiências e interações – e não de forma estruturada e linear. Ao invés de oferecer o máximo de conteúdo (como muitas escolas fazem), é preciso pensar como o conhecimento será aplicado no contexto do participante, ou seja, o que ele fará com este aprendizado. O melhor formato é o blended, com diferentes recursos e dispositivos incorporados ao fluxo de trabalho, sem esquecer que apoio e suporte de outros líderes é fundamental para orientar a prática, o compartilhamento de informações e – por que não – validar a mudança de comportamento de suas equipes em conformidade com os objetivos de aprendizado”.

Sobre as temáticas mais procuradas pelos líderes em ações de capacitação, os profissionais que atuam em escolas de negócios entrevistados apontaram: Liderança, Gestão de Pessoas, Transformação Digital, Inovação, Modelos de Negócios Exponenciais, Estratégia e Execução. Eles defendem que ações de capacitação tem impacto na melhoria da atuação dos líderes e suas equipes, justificando suas respostas da seguinte forma:

- “Muitos líderes assumem posições de liderança sem passar por um processo de desenvolvimento/capacitação (teórico ou prático) e carecem de ferramentas, instrumentos e conceitos para auxiliá-los nesse exercício. O pipeline de liderança é um modelo relevante nesse sentido”.

- “Sim, desde que alinhadas à estratégia e à visão de futuro da organização. É fundamental, ainda, que os participantes e grupos possam mensurar o “alcance” (ou resultado) da ação educacional – isso pode acontecer por meio de avaliação do retorno de investimento ou da mudança dos comportamentos observáveis nos participantes no ambiente de trabalho”.

Também foi enviado questionário com respostas de múltipla escolha, por e-mail, com link para tabulação automática das respostas com lideranças de entidade privada agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento. As perguntas contidas no questionário: idade, cargo, tempo em função de liderança, Costuma participar de ações de desenvolvimento de lideranças?, Com que frequência participa de ações de desenvolvimento de lideranças?, Quais as formas de ensino/aprendizagem você considera que devem compor um programa de desenvolvimento de lideranças?, Você acredita que ações de desenvolvimento de lideranças tem impacto na melhoria da atuação dos líderes e suas equipes?, Qual o aspecto que mais dificulta colocar em prática o que foi abordado nas ações de desenvolvimento de lideranças?, Gostaria de compartilhar alguma questão sobre o tema, que não tenha sido apresentada?

Foram enviados questionários para diversas lideranças e houve 54 respostas.

Sobre os dados demográficos:

Gráfico 1 - Idade

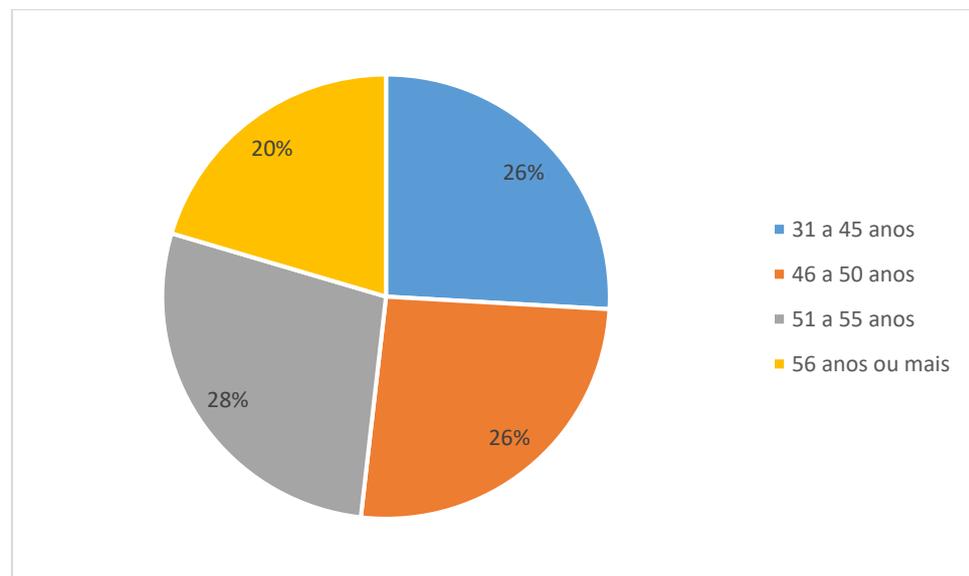


Gráfico 2 – Cargo das Lideranças

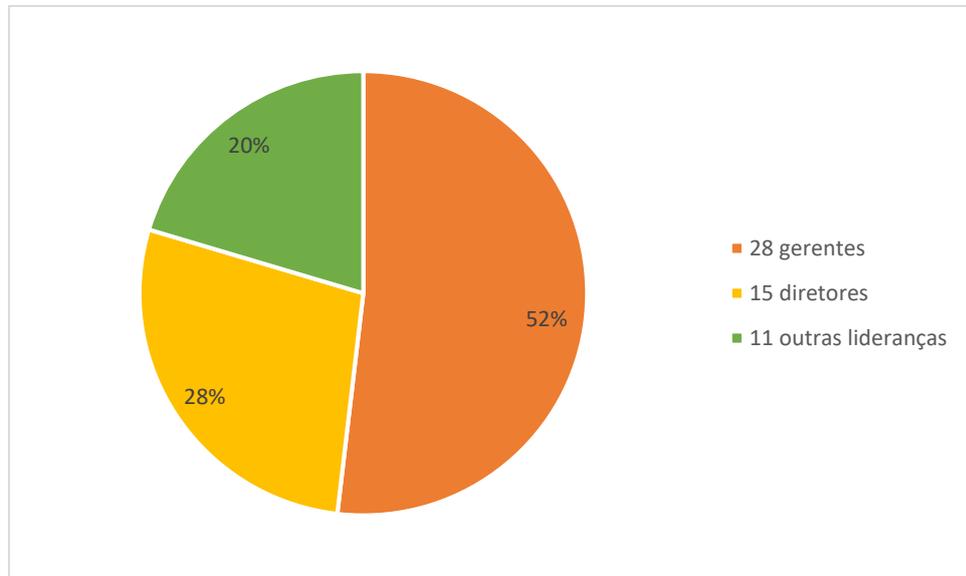
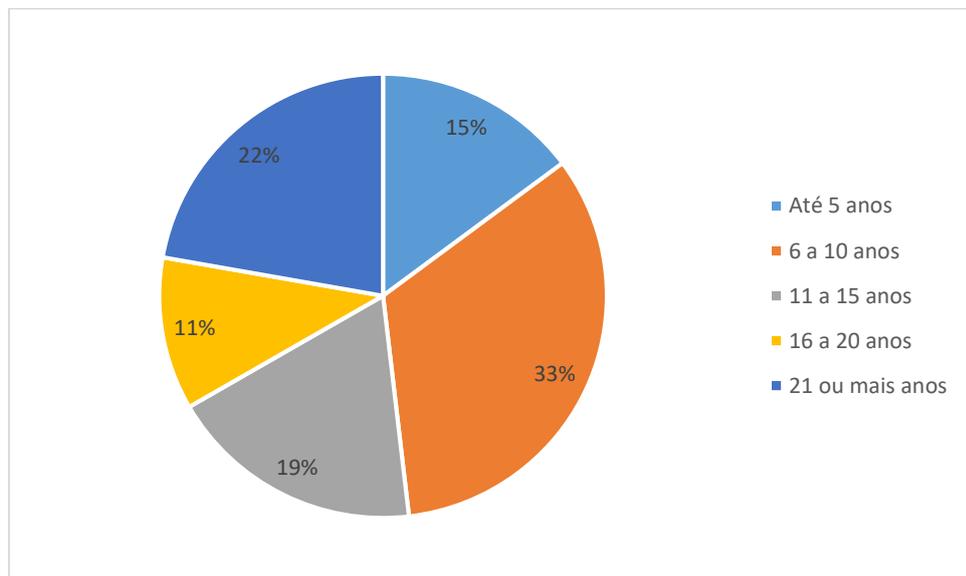


Gráfico 3 – Tempo em cargo de lideranças



100% dos líderes que responderam ao questionário indicaram que costumam participar de ações de desenvolvimento de lideranças, sendo que 9,3% com frequência de participação trimestral, 35,2% semestralmente e 38,9% participam de ações anuais.

Sobre as formas de ensino/aprendizagem que devem compor um programa de desenvolvimento de lideranças, considerando que podia ser marcada mais de uma opção, as lideranças que responderam ao questionário preferem cursos presenciais com 81,5%, encontros técnicos (68,5%), visitas técnicas (75,9%), Painéis de Debate (50%) e estudos de caso (44,4%). Porém, houve equilíbrio na preferência das opções ressaltando a importância da disponibilização de diversas formas de aprendizagem, conforme reforçado pelos autores Hernez-Broome e Hughes, uma vez que aumenta o potencial de impacto, principalmente se associadas ao trabalho dos líderes quando integradas com um conjunto de experiências.

Diversos outros autores também reforçam a importância do uso de diferentes formas de aprendizagem, a começar por Rocha (2017) ao afirmar que o caminho da educação executiva está em crescente evolução, seguindo em direção a cursos in-company e ao ensino a distância (EAD). Modelos educacionais com amplo uso de ferramentas digitais são os que predominam atualmente.

De acordo com Silva (2017) na ‘organização do futuro’ citada no estudo Deloitte, o aprendizado contínuo é crítico para o sucesso de um negócio. As lideranças precisam inspirar as pessoas a se reinventarem – as movimentações horizontais de carreira devem ser estimuladas. A área responsável por capacitação e desenvolvimento precisa ser curadora de conteúdos flexíveis e atuar como parceira das áreas de negócios. Os sistemas de educação a distância tradicionais (LMS) devem ser complementados ou substituídos por tecnologias mais avançadas.

De acordo com o Estudo Global *Human Capital Trends* de 2017, da Deloitte “no passado, os funcionários precisavam aprender para poder trabalhar; hoje, a carreira profissional é uma jornada de aprendizado. Segundo as novas regras das organizações digitais, as experiências de aprendizado devem ser ‘always on’ – ou seja, estar sempre disponíveis – e em diferentes plataformas mobile.” Silva (2017, p. 37)

De acordo com Goulart (2010, p. 9)

em relatórios recentes, a Revista Business Week anunciou que os programas customizados de educação executiva estão crescendo de forma extraordinária no mundo. Também a revista Fortune divulgou uma pesquisa envolvendo as 500 maiores empresas do seu ranking anual, mostrando que as organizações

não aceitam mais o modelo tradicional na transmissão de informações do professor para o aluno, como se fosse um receptáculo vazio (conduto verbal/racional/cognitivo). Ou seja, o ensino tradicional não se encaixa nas demandas de um tipo de mercado que parece estar crescendo. Outras fontes vêm sinalizando que as fórmulas tradicionais se esgotaram e as empresas buscam outras formas de aprendizagem, mais adaptadas aos grandes desafios empresariais.

51,9% das lideranças que participaram da pesquisa indicaram que acreditam que ações de desenvolvimento de lideranças tem impacto na melhoria da atuação dos líderes e suas equipes, quando são trabalhadas questões que possam colocar em prática no cotidiano de trabalho. 25,9% apontaram que para ter impacto é preciso que sejam abordadas questões comportamentais. Já para 22,2% é preciso ter atualização em conteúdos importantes para atuação.

Covey (2008, p. 100) reforça tais aspectos compartilhando a seguinte colocação “nunca esquecerei o que um CEO me disse sobre o risco de investir em treinamento na sua empresa. Alguém perguntou-lhe: ‘O que acontecerá se você treinar todo mundo e todos se demitirem?’ Ele respondeu: ‘O que aconteceria se nós não os treinássemos e todos ficassem na empresa?’”

Covey (2008, p. 100) continua reforçando que

Evidentemente, aumentar o conhecimento é vital dentro da economia global, na qual o cabedal de informações do mundo dobra a cada dois ou dois anos e meio. Uma maneira de acelerar o índice de aprendizado, tanto o individual quanto o da organização, é aprender tendo a intenção de ensinar aos outros aquilo que aprendeu. Como Peter Druker observou: “Os trabalhadores com conhecimento e os trabalhadores em serviços aprendem o máximo quando ensinam”. Quando os líderes estruturam oportunidades e processos, de modo que as pessoas ensinem às outras dentro da organização o que aprendem, isso aumenta drasticamente o aprendizado e a transferência do conhecimento, tanto no plano individual quanto no organizacional. *Mentoring, coaching* e outros processos de treinamento podem facilitar tal aprendizado, e tornar-se professor do que você aprende transforma-se em um novo paradigma de vida para muitos indivíduos que já vivenciaram o potencial desse processo.

Covey (2008, p. 109) conclui apontando que “saber para onde você vai e ter as capacitações para alcançar o objetivo são outro meio de comprovar a capacitação. E



essa capacitação, em conjunto com caráter, cria um líder confiável a quem os outros seguirão – não porque são forçados, mas porque estão inspirados a fazê-lo”.

Bennis (in Ferreira 2006, p. 21-22) constata que

A liderança pode ser sentida em toda a organização. Dá ritmo e energia ao trabalho e poder à força de trabalho. Isto mostra que líderes eficazes trazem muitos benefícios para a organização. O autor relata, ainda, que as organizações precisam de líderes que saibam o que é importante para ela em longo prazo e diz, também, que o maior desafio dos líderes será liberar a capacidade mental de suas organizações. Para ele, os líderes terão que gerar capital intelectual.

Ao serem indagados sobre o aspecto que mais dificulta colocar em prática o que foi abordado nas ações de desenvolvimento de lideranças, dos respondentes da pesquisa 48,1% apontaram o excesso de atividades cotidianas, 16,7% indicaram aspectos abordados na capacitação desconectados com a minha realidade de trabalho, 7,4% apontaram como fator a falta de engajamento da equipe e outros 7,4% apresentaram a falta de apoio da alta direção. Porém 20,4% responderam que não tem dificuldades para colocar em prática o que é abordado nas ações de desenvolvimento de lideranças.

Sant’anna et all (2012, p.68) indicam que os executivos pesquisados em seu trabalho apontam que

O desenvolvimento de competências em liderança é um processo contínuo, em que se lida permanentemente com novos gaps e barreiras a serem superados. A prioridade dada às atividades rotineiras (gerenciais), por exemplo, é apontada como obstáculo à construção de uma ambiência organizacional em que se favoreçam o desenvolvimento e a aplicação de atributos de competências mais afins ao exercício e desenvolvimento da liderança. Outro obstáculo é a dificuldade de tempo para ações de aprendizagem contínua e para participação em programas e atividades que estimulem o desenvolvimento de novos atributos de liderança.

Em relação aos dados apresentados neste trabalho é possível fazer uma correlação com o raciocínio apresentado por Eboli (2004) quando ela afirma que estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e pela aprendizagem de suas equipes e desempenhem plenamente o papel de educadores, formadores e orientadores no cotidiano de trabalho



para que sejam vistos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.

Depoimentos apresentados pelas lideranças nos questionários reforçam a importância de ações de desenvolvimento com atividades que possam ser aplicadas na realidade:

“Uma capacitação com esse foco deve sempre ter uma atividade prática que permita colocar o conhecimento teórico dentro da realidade de cada um”.

“As capacitações, seja qual for a modalidade, devem apresentar ferramentas práticas, com objetivos claros e resultados a serem alcançados”.

“Programas como coach ou de gestão compartilhada de temas estratégicos para a organização contribuem para a reflexão sobre a nossa própria atuação e conhecimentos que contribuem para o desenvolvimento do perfil de liderança e instituir práticas que melhoram o resultado da equipe”.

“Sempre há a necessidade de busca de temas atuais para entender o comportamento das múltiplas gerações que são por nós lideradas”.

“O tema é muito amplo, penso que a praticidade deve ser o mais importante, pois é a forma de materializar o conteúdo aprendido”.

“Liderança não é um conceito que pode ser tratado como neutro. Tem a ver com a ideia de transformação baseada nas necessidades de uma comunidade específica”.

A pergunta final do questionário com lideranças consistia em questão aberta em que os respondentes poderiam compartilhar alguma questão sobre o tema, que não tivesse sido apresentada, surgindo aspectos interessantes:

“Uma capacitação com esse foco deve sempre ter uma atividade prática que permita colocar o conhecimento teórico dentro da realidade de cada um”.

“A importância da atitude do líder em ser o articulador de recursos para que o aprendizado seja efetivamente implementado”.

“A organização tem um papel fundamental na formação de suas lideranças, há várias ferramentas que organizadas podem apoiar e incentivar uma



formação continuada. A renovação de lideranças, a troca de informações e experiências é fundamental nesse ciclo”.

“Não adianta pensar em desenvolvimento das organizações sem ações bem fundamentadas na área de pessoas, com foco maior nas lideranças”.

“As capacitações, seja qual for a modalidade, devem apresentar ferramentas práticas, com objetivos claros e resultados a serem alcançados”.

“Para um bom resultado de qualquer instituição ou empresa o fortalecimento das lideranças intermediárias com políticas robustas de desenvolvimento e um forte programa sucessão é essencial”.

“Programas como coach ou de gestão compartilhada de temas estratégicos para a organização contribuem para a reflexão sobre a nossa própria atuação e conhecimentos que contribuem para o desenvolvimento do perfil de liderança e instituir práticas que melhoram o resultado da equipe”.

“Sempre há a necessidade de busca de temas atuais para entender o comportamento das múltiplas gerações que são por nós lideradas”.

“O tema é muito amplo. Penso que a praticidade deve ser o mais importante, pois é a forma de materializar o conteúdo aprendido”.

“Liderança não é um conceito que pode ser tratado como neutro. Tem a ver com a ideia de transformação baseada nas necessidades de uma comunidade específica. Portanto, tem que ter muito de filosofia, ética, política”.

“Dada a importância das nossas relações com parceiros institucionais públicos e privados é importante a assimilação de conhecimentos direcionados para uma eficiência na obtenção dessas parcerias necessárias para potencializar a atuação da instituição”.

“Acho que o maior desafio é ter tempo para colocar em prática o que é objeto de aprendizado nas capacitações que realizo”.

5. CONCLUSÕES

Há lideranças nas mais diversas esferas da sociedade. Quanto mais institucionalizada a situação maiores as exigências em relação aos líderes. Muitos são os debates em relação as competências do líder: alguns entendem que a liderança é uma



característica nata, outros que pode ser adquirida, o fato é que em muitos casos as pessoas que ocupam o papel da liderança não estão preparadas no todo ou em parte para assumir tal função. Com o passar do tempo, o avanço da tecnologia e aumento exponencial das informações, o papel e o perfil do líder tem se alterado. Todos esses fatores reforçam que independente do contexto não basta estar na função de liderança é preciso se preparar para ela.

A capacitação de lideranças é possível, como indicado por Valente, pode-se aprender a liderar, porém está vinculada a outras questões para alcançar a efetividade, como o ambiente em que atua, a motivação do aprendiz e o incentivo recebido. Depoimentos de líderes reforçam essa questão:

“Uma capacitação com esse foco deve sempre ter uma atividade prática que permita colocar o conhecimento teórico dentro da realidade de cada um”.

“A organização tem um papel fundamental na formação de suas lideranças, há várias ferramentas que organizadas podem apoiar e incentivar uma formação continuada, a renovação de lideranças, a troca de informações e experiências é fundamental nesse ciclo”.

“Para um bom resultado de qualquer instituição ou empresa o fortalecimento das lideranças intermediárias com políticas robustas de desenvolvimento e um forte programa sucessão é essencial”.

A educação formal geralmente foca em questões técnicas, sendo as comportamentais adquiridas com a experiência. Em relação a liderança, também não é um tema considerado, especialmente em cursos de graduação, porém atualmente temos muitos jovens assumindo tal cargo. Como então preparar nossos líderes para atuarem e atenderem a todas as expectativas neles depositadas?

A resposta pode ser encontrada no grande crescimento da oferta de educação corporativa, que geralmente traz respostas mais rápidas às demandas emergentes de atualização da força de trabalho das instituições. Sua agilidade, por vezes, se deve ao grande número de parcerias que estabelece e na capacidade de buscar e ofertar o que há de mais atual e focado nas necessidades específicas de colaboradores e consequentemente dos líderes.



Marisa Eboli, precursora do tema educação corporativa no Brasil indica que as práticas de educação corporativa devem favorecer o desenvolvimento de líderes eficazes, focando na aprendizagem contínua e no autodesenvolvimento, num processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes.

A importância dada pelas instituições ao processo de desenvolvimento de colaboradores fica evidente pela quantidade de soluções presenciais, online e de autodesenvolvimento, como publicação cada vez mais crescente de livros, artigos e outras formas de aprendizagem. No caso das lideranças esse enfoque é ainda maior. A primeira Universidade Corporativa a surgir foi a da GE cujo público-alvo se concentrava nas lideranças, dada a relevância dada por esta instituição para este público. O líder da GE, na época, Jack Welch, tornou-se referência como líder e também por seu papel no desenvolvimento de suas lideranças.

As lideranças precisam estar em constante atualização e aperfeiçoamento, desenvolvimento de vanguarda, pois precisam ser os primeiros a estar prontos para implementar as novidades e para impulsionar as equipes diante dos desafios constantes.

Todas essas exigências tornam complexo o papel de desenvolver adequadamente as lideranças. Numa oferta constante de informações disponíveis de maneira fácil e rápida, as capacitações das lideranças não podem se restringir a métodos tradicionais de ensino, é preciso ofertar ações de alto nível, como formas diversificadas de aprendizagem que atendam as diferentes necessidades dos mais diversos líderes que atuam nos mais diferenciados setores e com desafios hora comuns e hora muito específicos.

Da mesma forma, eventos para desenvolvimento de lideranças precisam contemplar as mais diversas modalidades e formas de aprendizagem, para atender às exigências, necessidades e estilos de aprendizagem deste público. Percebe-se a grande preocupação das organizações com seus líderes, bem como das instituições de ensino em ofertar, customizar e criar soluções cada vez mais adequadas e direcionadas para este público. O crescimento de escolas de negócios focadas em ações para lideranças, buscando apresentar eventos de alto nível e com experiências diferenciadas para este público reforça a importância da temática.

O atual contexto caracteriza-se pela oferta abundante de informação e conhecimento, que estão disponíveis com um clique, dificultando a oferta assertiva de ações de desenvolvimento, seja por parte do mercado, seja pelas universidades corporativas com suas soluções customizadas. O fato é que as ofertas precisam ser diferenciadas para atrair a atenção e se tornarem um diferencial competitivo que leve o líder a deixar um pouco de lado suas atribuições, uma agenda lotada de compromissos e foquem no seu aperfeiçoamento, isso só vai acontecer se ele perceber que a ação oferecida fará diferença na sua atuação, por este motivo é preciso considerar uma multiplicidade de modalidades, formas, conteúdos nos eventos de mercado para desenvolvimento de lideranças, cuja análise é importante para verificar sua relação com as necessidades de melhoria na atuação de líderes e equipes.

Programas de capacitação que não buscarem o mais alto padrão, temáticas atuais, e formas diferenciadas que considerem como premissa a aplicabilidade imediata na realidade dos líderes não terão capacidade para atender às reais necessidades e não serão uma opção.

É preciso que as lideranças assumam uma nova mentalidade. Programas de desenvolvimento de lideranças são essenciais para melhoria de atuação de líderes e suas equipes, e há diversos eventos disponíveis no mercado que se dispõem a esta função, porém o objetivo só é alcançado quando são ofertadas temáticas atuais, diferentes formas de aprendizagem que considerem as necessidades de desenvolvimento e os desafios de cada líder, além de trabalhar questões comportamentais que foquem a prática e a realidade das lideranças.

As bibliografias, conforme já destacado, e depoimentos de lideranças reforçam essa conclusão. Uma das lideranças que participou da pesquisa para este artigo afirma “a importância da atitude do líder em ser o articulador de recursos para que o aprendizado seja efetivamente implementado”. Outro depoimento aponta que “a organização tem um papel fundamental na formação de suas lideranças, há várias ferramentas que organizadas podem apoiar e incentivar uma formação continuada, a renovação de lideranças, a troca de informações e experiências é fundamental nesse ciclo”.



Outro líder afirma que “não adianta pensar em desenvolvimento das organizações sem ações bem fundamentadas na área de pessoas, com foco maior nas lideranças”. Reforçado pela afirmação de que “para um bom resultado de qualquer instituição ou empresa o fortalecimento das lideranças intermediárias com políticas robustas de desenvolvimento e um forte programa sucessão é essencial”.

Outro depoimento interessante aponta que “dada a importância das nossas relações com parceiros institucionais públicos e privados é importante a assimilação de conhecimentos direcionados para uma eficiência na obtenção dessas parcerias necessárias para potencializar a atuação da instituição”.

E para finalizar um desabafo nos depoimentos: “acho que o maior desafio é ter tempo para colocar em prática o que é objeto de aprendizado nas capacitações que realizo”.

A importância de ações de desenvolvimento é evidente, porém precisam cumprir uma série de requisitos e critérios para alcançar o papel de melhoria de atuação de lideranças e equipes, além disso é preciso que sejam pensadas ações pós evento que permitam que tenha espaço para aplicar o que foi trabalhado, caso contrário se tornará um repositório de conhecimentos que em pouco tempo ficarão obsoletos.

As ações de desenvolvimento precisam de continuidade, reforçando o papel das universidades corporativas que devem estruturar programas que extrapolem as ações ofertadas no mercado, com preparo prévio e acompanhamento pós evento, que permitam a disseminação do conhecimento e ações para colocar em prática o que foi estimulado na capacitação. Deve haver a vinculação do desempenho a essa capacitação, qual a agregação de valor na atuação do líder a partir do evento realizado.

É um grande desafio, mas como os novos rumos da educação corporativa, isso será incorporado em breve e terá impacto direto na melhoria de atuação das lideranças e suas equipes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTON, Dominic; GRANT, Andrew; HORN, Michelle. **5 Líderes, 4 Questões**. Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática – no. 95- nov/dez 2012, São Paulo-SP. HSM.

BRADBERRY, Travis e GREAVES, Jean. **Inteligência Emocional 2.0 – Você sabe usar a sua?** São Paulo: HSM Editora, 2016.

CAMPOS, Marcy Sorel; LEONEL, Jordan Nassif. Liderança e Diversidade Cultural em Organizações Globais: a Dimensão Subjetiva, In NELSON, Reed Elliot. SANT'ANNA, Anderson de Souza (org.). **Liderança - entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CANÇADO, Vera, L. Desenvolvimento de Competências de Liderança Global: Líder à Brasileira, In NELSON, Reed Elliot. SANT'ANNA, Anderson de Souza (org.). **Liderança - entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHARAN, Ram. **Ruptura Global - Liderando seu Negócio Através da Grande Transformação do Poder Econômico Mundial**. São Paulo: HSM, 2013,

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional - Conceitos e Estudos de Caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Ana Claudia Athayde da. **Um Avanço na Gestão Integrada do Desenvolvimento Humano**. Revista Case Studies – Revista Brasileira de Management. Ano V. Número 25. Março/Abril 2001.

COVEY, Stephen R. **A Velocidade da Confiança: o elemento que faz toda diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: FranklinCovey, 2008.

DEWHURST, Martin e WILLMOTT, Paul. **Os Líderes Mudam e Ganham Relevância**. Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática – no. 108- jan/fev 2015, São Paulo-SP. HSM.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; VAZ, Samir Loffi. Tendências Contemporâneas em Estudos sobre Liderança: uma Análise em Artigos Publicados no



Academy of Management Journal, In NELSON, Reed Elliot. SANT'ANNA, Anderson de Souza (org.). **Liderança - entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, Glenda Michelle Marques Fonsêca. **A Liderança e suas Relações com o Comprometimento Organizacional**. 2006. 99 f. Tese (mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp024612.pdf>> . Acesso em 03 de setembro de 2017. GEHRARD, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo (org.) **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOULART, Maria Lúcia. **Circuito Duplo de Aprendizagem em Organizações**. DOM a Revista da Fundação Dom Cabral. Jul/Out. 2010. No 12.

GOMES, Adriana Salles. **Eles criam Ambientes Colaborativos**. Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática – no. 108- jan/fev 2015, São Paulo-SP. HSM.

_____ **Um Modelo Brasileiro**. Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática – no. 122- maio/junho 2017, São Paulo-SP. HSM.

HUNTER, James C. **Como se tornar um Líder Servidor - os princípios de Liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ISHIKAWA, Gerson. **A Relação entre os Estágios do Desenvolvimento de Loevinger e o Desenvolvimento da Liderança**. 2005. 193 f. Tese (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp103070.pdf>>. Acesso em: 31 agosto 2017.

KELLY, Kevin. **Inevitável: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo**. São Paulo: HSM, 2017.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos - do Operacional ao Estratégico** – 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

NOVAK, David. **Levando as Pessoas com você - a única maneira de fazer GRANDES coisas acontecerem**. São Paulo: HSM, 2014.



- NUNES, Simone Costa. A Abordagem Baseada em Competências nicas no Desenvolvimento da Liderança: Possíveis Limitações, In NELSON, Reed Elliot. SANT'ANNA, Anderson de Souza (org.). **Liderança - entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- OLIVEIRA, F. P. de; DELFINO, I. A. de L. **Produção Científica sobre o Processo de Liderança**. REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade. Campina Grande. Vol.3, no 4, p. 104-126, Set./Dez. 2013.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. Conhecimento, Informação e Tecnologia: Ferramentas Indispensáveis para Liderança, In OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson (org). **Liderança - uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- PARKER, Geoffrey G; ALSTYNE, Marshall W. Van; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Plataforma a revolução da estratégica: o que é a plataforma de negócios, como surgiu e como transforma a economia em alta velocidade**. São Paulo: HSM do Brasil, 2016.
- SANT'ANNA, Anderson de Souza (org.). **Liderança - entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SANT'ANNA, A. de S.; CAMPOS, M. S. • LÓTFI, S. **Liderança: O que Pensam Executivos Brasileiros Sobre o Tema?** RAM, REV. ADM. MACKENZIE. São Paulo. V. 13, N. 6, Edição Especial, p. 48-76, NOV./DEZ. 2012 • SANTOS, Jair Nascimento. **A Liderança no Contexto das Redes Organizacionais**. 2003. 370 f. Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Departamento de Ciências Administrativas. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/FACE-5SFT99/tese_jair_nascimento_santos.pdf?sequence=1>. Acesso em: 31 agosto 2017.
- SILVA, Sandra Regina. **Mindset Digital é a Chave**. Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática – no. 122- maio/junho 2017, São Paulo-SP. HSM.
- SOÁREZ, Guilherme. **A Transformação Digital pede o Aprendizado Total**. Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática – no. 122- maio/junho 2017, São Paulo-SP. HSM.
- VALENTE, Túlio Alcântara. **Capacitação de Liderança Militar: Análise de Resultados**. 2007. 232 f. Tese (mestrado). Universidade do Estado do Rio de Janeiro.



Disponível em < <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp053996.pdf>>
Acesso em 03 de setembro de 2017.

ROCHA, Janes. **30 Anos de Ensino nos Negócios e o Olhar Sobre o Futuro**. Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática – no. 121- março/abril 2017, São Paulo-SP. HSM.

SUGO, Alberto. Líderes que Pesquisam: Conhecendo o Fenômeno da Liderança, In OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson (org). **Liderança - uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

WELCH, Jack e WELCH, Suzy. **Paixão por Vencer – a Bíblia do Sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WERNECK, Ticiania. **As 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina em 2017**. Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática – no. 122- maio/junho 2017, São Paulo-SP. HSM.

_____ **100 Melhores Empresas pra Trabalhar**. Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática – no. 110- maio/junho 2015, São Paulo-SP. HSM.

WILL, Daniela Erani Monteiro. **Metodologia de Pesquisa Científica: livro digital**. Palhoça: UnisulVirtual, 2016.