



LÍDERES DO FUTURO: TENDÊNCIAS E DESAFIOS SOB A ÓTICA DE UM GRUPO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Débora Maria Alves Martins de Andrade
adebora011@gmail.com
UNIBH

Silvana Alves de Oliveira
silvanaoliveira@gmail.com
UNIBH

Felipe Gouvêa Pena
felipegouveap@hotmail.com
UNA

Simone Aparecida Simões Rocha
simone.a.s.rocha.ufop@gmail.com
UFOP

Resumo: As empresas estão cada vez mais conscientes sobre a importância dos colaboradores na geração de resultados, compreendendo que o seu nível de engajamento é relativamente proporcional ao tipo de gestão realizada pela liderança, que impacta a percepção de propósito da equipe. Diante desse contexto, o presente estudo buscou demonstrar quais são as práticas e competências dos líderes do futuro, evidenciando, ainda, como as organizações percebem os programas de treinamento e desenvolvimento voltados para a formação da liderança, sob a ótica de profissionais da área de Recursos Humanos. Para tanto, optou-se por uma pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa, sendo que a coleta de dados foi viabilizada pela aplicação de um questionário. Os resultados da pesquisa demonstraram que as principais práticas de um líder do futuro são: desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade/ valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados. Já as competências, destacadas foram: equilíbrio emocional; gestão de conflitos; visão sistêmica; trabalho em equipe e tomada de decisão. Verificou-se ainda, que as organizações têm acesso a programas de treinamento eficazes, porém ainda não investem o suficiente por demandarem muito tempo e dinheiro, recebendo o seu retorno financeiro em médio a longo prazo.

Palavras Chave: Liderança - Desenvolvimento - Programas - Práticas - Competências

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, considerando a importância do desempenho e engajamento das pessoas para o sucesso das organizações, há uma grande preocupação por parte dos gestores de Recursos Humanos (RH) em investir no desenvolvimento de líderes, tendo em vista que o comportamento do líder é fator de grande relevância para criar e manter inspiração sobre os seus subordinados em prol do seu engajamento na busca por resultados positivos na organização. Os líderes motivam os seus liderados a transcender os seus próprios interesses em benefício da Organização (ROBBINS, 2009).

O líder deve se adequar às necessidades e perfis da sua equipe, tratando os seus colaboradores como parceiros, trabalhando táticas estratégicas a fim de ampliar o seu nível de empenho, para isso, os líderes precisam conhecer os seus subordinados, suas crenças, seus objetivos, suas competências. Em uma boa gestão as habilidades de comunicação, negociação e relacionamento são fundamentais, por isso os gestores de RH têm se preocupado cada vez mais em investir em treinamentos de capacitação para todos aqueles que exercem cargo de chefia (HERSEY, 1976).

Diante desse contexto, como objetivo buscou-se demonstrar quais as práticas e competências dos líderes do futuro, evidenciando, ainda, como as organizações percebem os programas de treinamento e desenvolvimento voltados para a formação da liderança, sob a ótica de profissionais da área de Recursos Humanos.

Segundo Ferdinand (1990), uma das formas de liderança mais eficazes é o de fazer a pessoa desenvolver o poder (*empowerment*), que contribui para o desenvolvimento da autonomia de todos os envolvidos na equipe, se tornando parceiros do seu líder, comprometidos com o sucesso dos objetivos da equipe. Outra metodologia de grande relevância é a do profissional que desempenha o papel de treinador (*coach*), pois ultrapassa a área técnica da gestão, buscando conhecer melhor a respeito dos perfis, habilidades e objetivos dos membros da sua equipe, a fim de orientá-los e motivá-los de maneira personalizado e eficaz, desenvolvendo as suas competências e ampliando o seu nível de performance e engajamento com o sucesso da empresa.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) de cada 10 pequenas empresas abertas no Brasil, apenas 2 sobrevivem até o quinto ano de vida. Este fato resulta em uma mortalidade superior a 80%. Uma das principais causas que leva a esse índice é a má gestão das pessoas. Esse dado sinaliza para a importância de adotar práticas de gestão de pessoas que sejam realmente efetivas e garantam o maior engajamento das pessoas (SEBRAE, 2016).

Na liderança, a carência de um bom relacionamento, do conhecimento do perfil dos profissionais e de suas necessidades, de práticas motivacionais e orientação de carreira, faz com que esses diminuam drasticamente o seu nível de empenho quanto aos resultados na empresa. De acordo com Hersey (1976), um líder bem-sucedido contribui com a sinergia da equipe, ampliando o seu nível de comprometimento com as tarefas, e fomentando resultados positivos a empresa. Percebendo da grande relevância do papel dos gestores na influência dos indicadores de produtividade e satisfação dos colaboradores, esse trabalho busca conhecer e estudar as práticas organizacionais utilizadas e o seu nível de eficiência na formação e desenvolvimento dos líderes do futuro.

Por fim, destaca-se que o presente estudo contribui para os meios acadêmico e social. Sendo que, para o meio acadêmico apresenta-se com uma importante oportunidade de geração de novos conhecimentos sobre a temática, em especial, trazendo à baila a importância de evidenciar-se o papel do líder do futuro em um contexto cada vez mais competitivo e ambíguo. Para a sociedade os ganhos residem no fato de oportunizar novas reflexões sobre o papel das pessoas no âmbito das organizações, demonstrando a necessidade de adoção de práticas empresariais que melhorem os resultados, garantam a longevidade das empresas e, conseqüentemente, contribuam para a empregabilidade das pessoas. Além disso, há contribuição para a área de estudos sobre liderança, somando informações importantes a respeito das características fundamentais para um gestor, além de enfatizar a importância do investimento em treinamentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O PAPEL DO LÍDER

Segundo Lima (2018), ser líder é totalmente diferente de ser apenas patrão ou chefe, pois além de exercer o papel de autoridade sobre a sua equipe, é essencial que cause motivação e inspiração. Ao ser o primeiro a adotar uma postura de responsabilidade e espírito de equipe, passa a liderar pelo exemplo.

Laloux (2017), aponta que assim como os seres humanos, as organizações possuem níveis de consciência, diretamente proporcionais ao nível de complexidade que suportam. A forma de liderar passa por esses estágios, que surge desde a liderança tribal – baseada na força e medo; as de hierarquias rígidas – como igreja e exército, que percebem e tratam o homem como máquina – quem produz mais é melhor, até as de níveis mais altos - onde as pessoas são visualizadas como seres-humanos dentro de uma visão sistêmica da organização. Portanto, o papel do líder nas empresas abandona a figura de alguém poderoso que coordena os seus subordinados pelo medo, para ir até o ideal, que é ter o papel de facilitador, que possui o propósito claro de treinar, conduzir e estimular times em prol dos objetivos da Instituição.

À vista desse contexto, é necessário que os líderes do futuro não percebam as pessoas como peças de uma grande máquina ou, até mesmo, pelo tipo de uniforme ou nome do seu cargo. É essencial que não estejam atentos apenas em atingir as metas e entregas de forma isolada, mas que também compreendam e desenvolvam aptidões de liderança condizentes aos seus subordinados, que são seres extremamente complexos, que estão em constante busca por significar as suas tarefas (LIMA, 2018).

De acordo com Lima (2018), o novo líder deve conhecer bem a sua equipe, compreender como a sua estrutura interna funciona, descobrindo quais são os medos, ambições e sonhos que movem os seus colaboradores; estimular o autoconhecimento da equipe para que compreendam o seu perfil e o que inspira o seu trabalho. Através disso é possível ressignificar o significado da tarefa do colaborador que irá gerar maior valor para a organização como um todo; colocar o propósito antes do lucro e, através dele, incentivar seus liderados para que as metas sejam alcançadas, pois a falta de sentido de trabalho e o alto índice estresse causado pela exigência e cobrança demasiada por resultados desmotiva a equipe e impacta negativamente os objetivos.

Ainda de acordo Lima (2018), o mundo corporativo costuma tratar as pessoas como crianças nas organizações, dependentes de autorização para qualquer ação. Um líder trata essa questão de forma diferente, distribuindo responsabilidade, entregando atribuições e exigindo o comprometimento da sua equipe de acordo com o que consegue suportar. Além

disso, é preciso entender que a equipe é formada por seres complexos, que além de parceiros, possuem as suas individualidades, então é essencial que as entendam, para que adaptem e conduzam cada um de acordo com a sua personalidade.

Liderança é, portanto, ação e não posição. Os tipos de liderança e as funções são importantes, mais do que um cargo ou posição na hierarquia, liderar é ter espírito empreendedor. O líder motiva, guia, inspira, orienta, influencia, corrige e auxilia a equipe da melhor forma na conquista dos resultados somando em seu crescimento profissional e humano (HYACINTH, 2019).

2.2 TIPOS DE LIDERANÇA

De acordo com Marques (2018), os principais tipos de liderança são: Autocrática (foco no chefe), Democrática (foco no líder e na equipe), liberal (foco na equipe), situacional (Foco nas situações e no nível de maturidade dos profissionais), Coach (foco nas pessoas e nos resultados).

A Liderança Autocrática possui foco no chefe, concentra todas as atenções e poder nesse, não permitindo que os liderados participem da maioria das decisões. Esse perfil de líder cobra veementemente por resultados, sem considerar as suas sugestões e sem permitir que intervenham ou contestem as suas atitudes. Atualmente, essa liderança é usual em muitas empresas, uma das principais responsáveis pela perda de grandes talentos profissionais, devido à grande tensão e descontentamento que causa na equipe. (MARQUES, 2018).

A Liderança Democrática com foco no líder e equipe, é contraditória a anterior, pois a gestão é democrática, incluindo os seus liderados nas decisões, permitindo a sua participação ativa na construção de resultados e soluções. Nesse contexto, o líder sempre consulta a opinião, ideias e *feedback* dos seus subordinados com o objetivo de solucionar problemas e alcançar as metas propostas. O democrático se preocupa com o clima organizacional, priorizando a qualidade de vida no trabalho, motivação e reconhecimento do empenho. Isso propicia um ambiente de trabalho mais colaborativo e participativo, aumentando o nível de satisfação, diminuindo a rotatividade e maximizando a produtividade. (MARQUES, 2018; NARCISO, 2018).

A liderança Liberal focalizada na equipe, defende a completa liberdade das pessoas por entender que elas conhecem quais os melhores caminhos e soluções para resolver os problemas da empresa. Este modelo entende que os profissionais já são maduros, capazes e qualificados o suficiente para gerenciar o seu próprio trabalho sem a supervisão direta de alguém, se fazendo desnecessária a presença de um líder. Apesar da liberdade e autonomia valorizar o colaborador, há grande incidência de ociosidade e insatisfação quanto a entrega de resultados, afetando a produtividade, mas também a motivação, pois a falta de feedbacks sobre o desempenho e a qualidade do trabalho também acabam prejudicando sua atuação e limitando o seu crescimento. (MARQUES, 2018).

A liderança Situacional focada nas situações e no nível de maturidade dos profissionais, é completamente adaptativa, com o perfil de gestor sendo aquele que é capaz de se adequar, com maior agilidade, estratégia, assertividade e inteligência às suas necessidades e demandas específicas. No cotidiano da empresa, acontecem várias situações distintas e que exigem do líder a capacidade rápida de adequação. (MARQUES, 2018).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), autores da Liderança Situacional, para conquistar o alto desempenho no contexto de rápidas e constantes mudanças, o líder situacional precisa desenvolver habilidades para assumir várias formas de liderança e assumir os mais diferentes papéis, além de ter a capacidade de avaliar os cenários e contextos,

especialmente, o nível de capacitação técnica, comportamental e emocional de seus profissionais, para que as tarefas sejam atribuídas corretamente na obtenção de resultados esperados e aumento da produtividade.

E por último, há a Liderança Coach focada nas pessoas e nos resultados, que compreende que as pessoas são fundamentais para o alcance dos resultados das empresas. O líder coach não tem como foco principal apenas alcançar as metas para o negócio, tendo em vista que se preocupa em identificar, treinar e desenvolver sua equipe de profissionais de acordo com as suas competências, qualidades e gaps, para que os colaboradores possam maximizar o seu potencial e, conseqüentemente, atingir os objetivos da Organização. (MARQUES, 2018).

Segundo Araújo (2018), O líder coach aplica os seus conhecimentos de Coaching para auxiliar a sua equipe a descobrir e desenvolver habilidades técnicas, comportamentais, emocionais, a trabalhar os seus pontos de melhoria e conhecer o seu propósito na vida profissional. Além disso, esse gestor trabalha com retornos de feedbacks de correção, melhoria e reconhecimento, orientando, estimulando e aprimorando os seus subordinados. Isso propicia um ambiente de trabalho produtivo, aumentando o nível de engajamento, motivação e comprometimento pelo sucesso da empresa.

2.3. A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Segundo Martins (2015), as empresas de sucesso com grande poder competitivo no mercado investem em suas lideranças, buscando preparar a Organização para o presente e para o futuro. As vantagens para as Organizações em despender maiores investimentos para os gestores de RH aplicarem treinamentos na capacitação dos líderes do futuro resultam na criação de uma boa gestão, melhorando o clima organizacional, somando valor à empresa e maximizando os seus resultados.

Segundo Marques (2015) e Matta (2013), os benefícios de desenvolver líderes incluem a retenção e desenvolvimento constante de colaboradores, talentos e líderes; desenvolvimento do comprometimento para o alcance de metas; aumento da produtividade e melhor gestão de tempo; redução de estresse e conflitos; implantação de uma cultura de alta performance; alinhamento de missão e valores; decisões e delegações assertivas, estímulo de uma cultura com foco em resultados, feedback e desenvolvimento contínuo; entre outras.

De acordo com Marques (2017), os treinamentos corporativos para a capacitação de líderes, potencializa as capacidades e habilidades dos talentos humanos, melhora a atuação e eficiência. No caso de a empresa não ter recurso financeiro o suficiente para fazer este tipo de investimento, há a alternativa de conversar com os colaboradores para verificar a possibilidade de dividir com eles este custo, deixando claro que com isso desenvolveriam as suas capacidades de liderança, somando grande valor ao seu desenvolvimento profissional.

De acordo com Figner (2018), se comparado aos Estados Unidos e demais países com relevante potencial econômico, as empresas brasileiras são as que investem consideravelmente menos em desenvolvimento e treinamento de seus funcionários. É o que indica uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento (2018), em que em um total de 738 Organizações no Brasil, há o investimento de R\$788,00 por funcionário ao ano, em contrapartida, com os demais países, que investem mais US\$ 1,2 mil por colaborador, o que convertido em reais revela a média de R\$4,6 mil.

Ainda de acordo com a pesquisa, os colaboradores dos Estados Unidos treinam 33 horas por ano, enquanto que no Brasil recebem em média 21 horas de treinamento por ano, cerca de 36% a menos. Essa grande diferença se traduz em grandes impactos no desempenho

dos profissionais brasileiros, tanto nas competências técnicas, como nas comportamentais. Exemplo disso é que o trabalhador brasileiro leva uma hora para fazer o mesmo produto ou serviço que um norte-americano consegue realizar em 15 minutos, e em termos de riqueza o Brasil produz em uma hora apenas a 25% do que é produzido nos EUA (GOITIA, 2019).

Dentre os treinamentos de liderança, os de caráter comportamental são os mais utilizados no Brasil e quando bem conduzidos, impactam diretamente nas equipes e nos negócios. Para manter a competitividade no mercado, as empresas precisam investir continuamente no desenvolvimento de seus times. É imprescindível que esses investimentos e projetos sejam realizados de forma estratégica e que as metodologias de desenvolvimento e treinamento sejam feitas de forma assertiva, para isso é essencial que haja colaboração com a área de Recursos Humanos. (FIGNER, 2018).

De acordo com Marques (2017), os treinamentos focados em gestão garantem ganhos para a empresa em um âmbito geral, fomentando o crescimento global para si mesma, para seus clientes internos e externos. Por isso, é fundamental investir no desenvolvimento das competências essenciais para as organizações.

Segundo Stramar (2014), o desenvolvimento das competências não ocorre no curto prazo, pois elas advêm do acúmulo das vivências adquiridas nas atividades cotidianas e que são oportunizadas pelas trocas de experiências. Dessa forma, destaca-se que competência se refere a um grupo de conhecimentos e saberes oriundos das experiências das pessoas (RAMOS, 2002).

As competências gerenciais são aquelas relacionadas a atuação das lideranças. Assim, a competência gerencial dinamiza todas as outras competências organizacionais, dada a importância do papel do líder no alcance dos objetivos organizacionais (RUAS, 2001).

Cabe ao gestor propiciar um ambiente adequado, que contribua para a competitividade da organização, mas que, acima de tudo, possibilite o desenvolvimento individual. Nessa perspectiva, o gestor deve integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais (NAISBITT e ABURDENE, 1990).

Contudo, conforme a CR Basso (2016), empresa de Educação Corporativa, em seus projetos de formação de novos líderes, o RH enfrenta grandes desafios que abrangem desde a seleção de candidatos, à contratação de um parceiro para a condução dos módulos. Mas com um programa efetivo, que esteja consistente e alinhado à realidade da empresa, é possível alcançar excelentes resultados. Para ser realmente eficaz, o programa precisa utilizar conteúdo específico, além de buscar desenvolver o amadurecimento profissional e pessoal dos participantes.

As limitações na gestão de líderes envolvem dificuldades em analisar os perfis na fase de identificação de potenciais; em compreender as personalidades para aprimorar as competências comportamentais e interpessoais, esse processo requer tempo e investimento por parte da empresa e do profissional; o sucesso do treinamento de liderança depende muito do entusiasmo e engajamento do colaborador na agregação eficiente do conhecimento fornecido através do projeto, caso contrário, seria um gasto sem retorno para a empresa; os gestores dos projetos de treinamento costumam focar apenas nos resultados sem se preocupar ou entender a importância em atribuir *feedbacks* consistentes, baseados em fatos, que devem fazer parte do programa, pois as conversas estruturadas e francas orientadas em elogiar,

apoiar, orientar, corrigir desvios e alavancar a performance, favorece o desenvolvimento de líderes (CR BASSO, 2016).

Contudo, vale destacar que segundo Augusta (2018) e Marques (2014) também há desvantagem em programas de treinamento para líderes do futuro, como a falta de espaço e tempo para trabalhar as particularidades de cada indivíduo de maneira eficiente. Nesse contexto, pode ser que algum colaborador que precise de atenção especial em seu aprimoramento não receba o devido aparato para despertar todo o seu potencial. Além disso, para realizar esses treinamentos a Organização precisa despende uma boa quantia de dinheiro para arcar e dar continuidade com o projeto, além de ter o risco de algum colaborador em treinamento não se empenhar o bastante para absorver todo o conteúdo aplicado no processo, ou até mesmo de se desligar da firma antes que os recursos despendidos em seu desenvolvimento sejam ressarcidos.

3. METODOLOGIA

Visando identificar as ferramentas e práticas necessárias para o desenvolvimento dos líderes do futuro, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, visando descrever os fenômenos acerca das competências necessárias aos líderes do futuro. Sendo que, a abordagem se configura como quantitativa.

Para coletar os dados optou-se por um questionário composto de 3 (três) partes, sendo que, a primeira buscou caracterizar os pesquisados a partir de variáveis demográficas, pessoais e profissionais. Na segunda parte, encontram-se 13 questões objetivas que utilizam uma escala do tipo *likert* de cinco pontos em que os pesquisados destacaram o seu nível de concordância acerca das afirmações considerando que o “1” equivale a discordo totalmente; “2” a discordo parcialmente; “3” nem discordo e nem concordo”; “4” concordo parcialmente; e “5” concordo totalmente. Já a terceira parte é composta por 4 questões, sendo 2 (duas) objetivas em que os gestores assinalarão a resposta que melhor o representar e 2 (duas) questões dissertativas que buscam evidenciar a percepção dos pesquisados sobre a importância dos investimentos em treinamento e capacitação das pessoas que ocuparão os futuros cargos de liderança, além de deixarem comentários e sugestões acerca do tema e da aludida pesquisa.

Vale destacar que o instrumento de coleta de dados foi disponibilizado por meio de um *link* gerado pela plataforma *Google Forms*, no período de 04/09/2019 a 07/10/2019 a 648 profissionais da área de Recursos Humanos. A amostra configurou-se como não probabilística por conveniência, pois contou com apenas um grupo seletivo de profissionais de Recursos Humanos que atuam em Belo Horizonte definidos por acessibilidade e conveniência. Foram escolhidos profissionais de Recursos Humanos por estes profissionais atuarem diretamente com as lideranças nas organizações.

Por fim, os dados objetivos foram tratados à luz da estatística descritiva e foram apresentados por meio de tabelas e gráficos. Já os dados não estruturados foram apresentados a partir de uma descrição analítica, que contempla a descrição, a análise e a interpretação dos mesmos. (GOMES et al., 2005), buscando sumarizar o conjunto de dados a fim de explicar as tendências e desafios dos líderes do futuro.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O questionário de percepção dos profissionais de recursos humanos sobre as tendências e desafios dos líderes do futuro foi aplicado, durante o período de 04/09/19 a 07/10/19, para três grupos do WhatsApp formados por profissionais de RH que ocupam vários cargos nessa área e que destinam-se a promoção de discussões que abordam assuntos

sobre a gestão e dinâmica organizacional no contexto de gestão de pessoas. Os grupos denominam-se “Grupo RHPORTAL/Solides”, “GENTE & GESTÃO RH” e “Grupo RHPORTAL” contam com 193, 198 e 257, componentes, respectivamente. Os grupos foram selecionados por intencionalidade a partir de uma pesquisa realizada na plataforma de buscas da plataforma Google. A partir da coleta, tabulação e análise dos dados foi possível definir o perfil dos pesquisados, a percepção deles sobre as Tendências e Desafios dos Líderes do Futuro, além do levantamento das práticas e competências dos líderes do futuro, sob a ótica dos respondentes.

4.1. PERFIL DOS PESQUISADOS

Verificou-se que 44% dos pesquisados são do gênero masculino e 56% do gênero feminino e acerca da faixa etária, 40% dos pesquisados encontram-se na faixa de 31 a 40 anos, 34% informou que se enquadra na faixa de 21 a 30 anos, 14% está acima de 51 anos, 12% está entre 41 a 50 anos.

Quando perguntados sobre a escolaridade, percebeu-se uma predominância de pessoas pós-graduadas, sendo 62% dos respondentes, 22% possui ensino superior completo e 16% com ensino superior incompleto.

Os pesquisados foram indagados, ainda, sobre o tempo de atuação exclusivamente na área de Recursos Humanos e os achados demonstraram que 32% atua entre 5,1 a 10 anos, 30 % possui mais de 10,1 anos, 22% possuem de 3,1 a 5 anos de atuação, 8% estão entre 1,1 a 3 anos, enquanto os demais 8% atuam na área entre 3,1 a 5 anos de experiência.

Quanto a experiência no cargo de gestão em demais áreas exceto o RH, 60% afirmou que não atuaram em outros setores. Dentre os 40% que já atuaram em outras áreas, 14% atuaram respectivamente nas áreas de atendimento; seguros/benefícios; coordenação pedagógica, compras; educação; SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho) e marketing, 12% destacaram o setor financeiro, 8% o ramo hoteleiro e administração, 6% o comercial.

Em relação ao seu cargo atual, os pesquisados informaram que 28% são analistas de RH, 28% são analista de treinamento; analista de desenvolvimento de produtos; aposentado; auxiliar administrativo; *business partner*; contador; engenheiro de segurança; estagiário; gerente comercial; gerente de relacionamento; líder de recrutamento; professor e psicóloga organizacional, 26% são gerentes de RH; diretores; gestores de RH e consultores, 18% são supervisores de RH; assistentes de RH e coordenadores de RH.

Ao serem questionados sobre a faixa salarial 56% dos pesquisados informaram que a sua renda varia de R\$3.000,00 a R\$4.500,00, 14% está em torno de R\$4.600,00 a R\$6.000,00, 12% está acima de R\$10.100,00, 10% está na faixa de 7.600,00 a R\$10.000,00 e 8% está entre R\$6.100,00 a R\$7.500,00.

4.3. PERCEPÇÃO SOBRE TENDÊNCIAS E DESAFIOS NA FORMAÇÃO DE LÍDERES DO FUTURO, ATRIBUTOS, PRÁTICAS E COMPETÊNCIAS

A segunda parte do instrumento de coleta de dados buscou evidenciar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre as tendências e desafios oriundos da formação de líderes do futuro com base em seu nível de concordância, conforme dados demonstrados na tabela 1, abaixo.

Tabela 1: Percepção sobre as Tendências e Desafios na formação de Líderes do Futuro

Itens	Descrição	Média	Desvio-padrão
1	O papel da liderança é influenciar o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em algumas situações	4,30	0,95
2	O líder deve transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma Organização.	3,58	1,23
3	O líder deve exercer o direito legítimo dentro da Organização para obter a obediência dos trabalhadores.	2,49	1,37
4	O líder, em alguns momentos deve ser orientado para as pessoas e em outros para as tarefas, ou seja, deve se adaptar à situação.	4,02	1,17
5	Acredito que as organizações adotam programas de treinamento e desenvolvimento suficientes para a capacitação de lideranças.	2,74	1,21
6	Percebo que as organizações estão mais conscientes acerca da importância da adoção de programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças.	3,50	1,11
7	Percebo que o desenvolvimento de lideranças impacta positivamente os resultados organizacionais.	4,72	0,54
8	O retorno financeiro dos investimentos em ações de desenvolvimento de líderes ocorre em médio e longo prazo.	4,04	0,97
9	Percebo que a área de RH, na maioria das vezes, não possui indicadores claros sobre o retorno gerado com a capacitação de lideranças.	4,04	0,83
10	Os programas, adotados pelas organizações, voltados para o desenvolvimento de líderes são bem-sucedidos, na minha percepção.	3,42	0,99
11	Acredito que as organizações precisam adotar programas mais efetivos no desenvolvimento de lideranças.	4,56	0,73
12	Os líderes que estão no mercado são qualificados para lidar com colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z).	2,46	1,20

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

De acordo com a tabela 1, os achados evidenciaram que os pesquisados concordam que o papel da liderança é influenciar o comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, com uma média de 4,30 e desvio-padrão de 0,95. Da mesma forma, com uma média de 3,50 e desvio-padrão de 1,23 os profissionais de RH pesquisados entendem que o líder deve transformar o comportamento dos indivíduos no âmbito das organizações. Em contrapartida, encontrou-se uma média de 2,49 (desvio-padrão de 1,37) quando se afirmou que o líder deve exercer o direito legítimo dentro da organização para que consiga obediência dos trabalhadores, o que denota a discordância dos pesquisados acerca da mesma. Nesse contexto, destaca-se que de acordo com o autor Lima (2018), o gestor possui um papel de autoridade, mas lidera pelo seu exemplo, contribuindo para uma cultura organizacional que inspire engajamento e comprometimento da equipe.

Segundo os dados da pesquisa informados na tabela 1, os profissionais de recursos humanos concordam que o líder ora deve ser orientado para as pessoas, ora para as tarefas de acordo com a situação, levando-se em consideração que para o cumprimento das atividades e metas organizacionais se faz necessária a contribuição da equipe, a junção desses dois atributos seria crucial no alcance de melhores resultados, encontrando-se uma média de 4,02 e desvio-padrão de 1,17. Segundo Lima (2018), o colaborador que percebe significado na sua função, gera maior valor para a organização como um todo.

É importante destacar que os entrevistados afirmam que o desenvolvimento da liderança impacta positivamente os objetivos da empresa, com uma média de 4,72 e desvio-padrão de 0,54 observa-se que os pesquisados apresentam grande concordância acerca desse item. Contudo, enfatizaram que os gestores da atualidade não estão aptos a liderar os

colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z), já que se observou uma média baixa de 2,46 e desvio-padrão de 1,20 o que denota discordância acerca dessa afirmação.

Ainda de acordo com os profissionais de recursos humanos, o que ocasiona essa dinâmica organizacional demonstrada na tabela 1, é que os programas de desenvolvimento para a liderança adotados pelas organizações são eficazes, porém não recebem o investimento e não são aplicados o suficiente. Um dos motivos que levaria a essa atitude por parte das corporações pode estar relacionada ao médio e longo prazo do retorno financeiro das aplicações de ações para a capacitação dos gestores, o que demanda muito tempo e dinheiro, além de não serem apresentadas justificativas documentadas e plausíveis acerca da contribuição e valor que essas atividades de fato agregam.

Apesar de os pesquisados concordarem que as organizações estão mais conscientes acerca da importância de se investir em treinamentos e desenvolvimento para a gestão (média de 3,50 e desvio-padrão de 1,11), os investimentos solicitados pela área de RH para a capacitação de líderes não possui indicadores claros e plausíveis que justifiquem gastos imediatos para se obter retorno financeiro, melhoria do clima organizacional e aumento da produtividade, de acordo com os entrevistados (4,04 e desvio-padrão de 0,83).

Acerca da atuação dos líderes do futuro, decidiu-se evidenciar as práticas e principais competências inerentes a esses profissionais.

Conforme demonstrado no gráfico 1 (abaixo) quando perguntados sobre práticas que são imprescindíveis para os líderes do futuro as respostas de maior relevância estão relacionadas ao relacionamento do líder com a equipe, além da sua preocupação com os resultados, sendo que as características de maior destaque são: desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade/valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados.

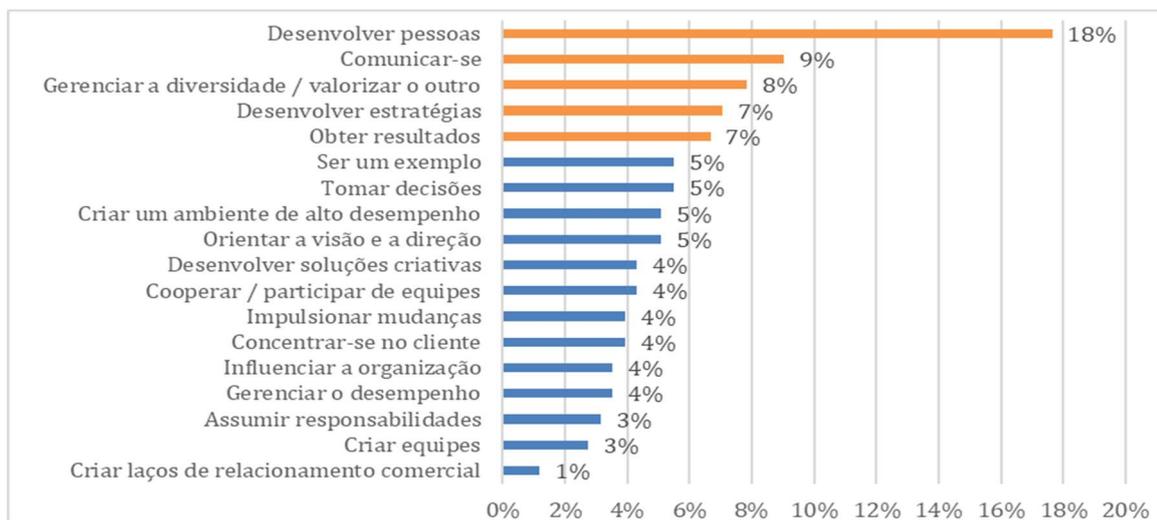


Gráfico 1: Práticas que devem ser adotadas pelos Líderes do Futuro
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

As competências mais importantes para os líderes do futuro, na percepção dos pesquisados são evidenciadas no gráfico 2. De acordo com os respondentes as de maior relevância são: o equilíbrio emocional, a gestão de conflitos, a visão sistêmica, o trabalho em equipe e a tomada de decisão.

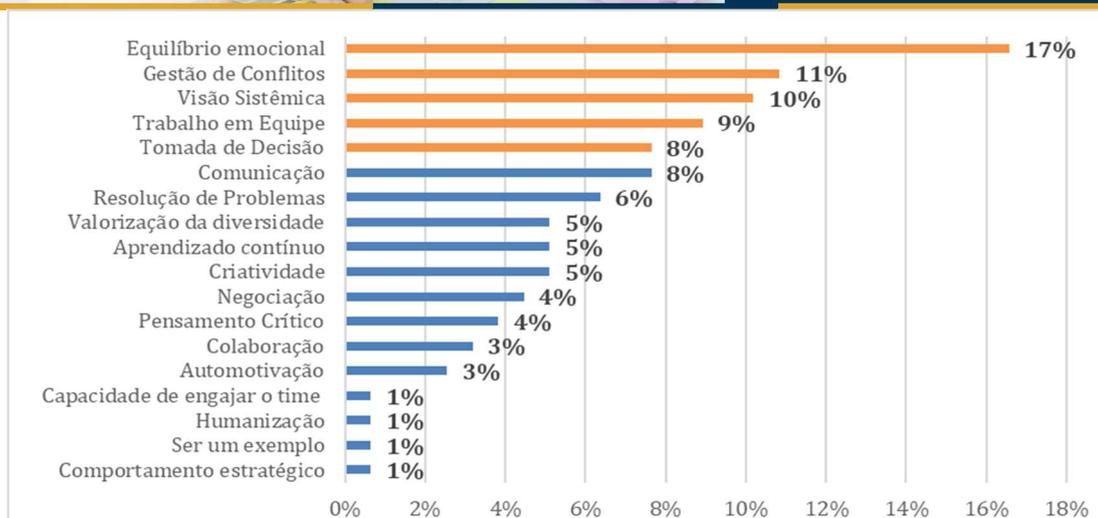


Gráfico 2: Principais competências para os Líderes do Futuro

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

Quando indagados sobre o quanto se os programas voltados para a formação de lideranças são eficazes para capacitar os gestores do futuro (item 15 do instrumento de coleta de dados) os respondentes enfatizaram que há maior preocupação por parte das empresas em realizar investimentos e aplicação de programas de capacitação técnica, com a percepção de que com isso desenvolverão profissionais mais aptos e com habilidades condizentes com a evolução das tendências organizacionais que o mercado passa a exigir, dessa forma entendendo a importância das pessoas na geração de lucro e valor para assegurar a competitividade da empresa. Conforme verifica-se no relato abaixo:

As organizações de modo geral investem pouco na capacitação de sua liderança e quando investem focam apenas em conhecimentos técnicos, não preparando os futuros gestores para desenvolverem equipes e solucionarem conflitos. Também falta um preparo psicológico do futuro líder para atuar na nova função, ainda se mantém a ideia de que líder é um dom (PESQUISADO 1).

Já para o pesquisado 6 “Os programas de formação de liderança não são suficientes para preparação de líderes do futuro”.

E, para o pesquisado 50 “algumas organizações formam líderes para gerenciar equipes. As empresas que levam a sério formam líderes não só para as atividades diárias, mas exercer a sua liderança em qualquer situação”.

De acordo com os resultados obtidos na tabela 1, os profissionais também destacam a carência no controle e medição dos resultados que essas práticas provocam no ambiente organizacional, na produtividade e engajamento da equipe, o que dificulta na identificação de pontos a serem trabalhados para o desenvolvimento de métricas que auxiliem na otimização dos treinamentos de capacitação dos líderes do futuro, além da geração de relatórios documentados acerca dos resultados que argumentem em prol da realização de investimentos nesses programas.

A respeito das sugestões dos entrevistados foi ressaltado que os programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores deveriam enfatizar o desenvolvimento da inteligência emocional, pois é um fator que reflete diretamente nas atitudes e na produtividade que repercutem no ambiente de trabalho. Exemplo disso é a carência de feedback e relacionamento entre a equipe e o gestor, que afeta diretamente no cumprimento de metas e no clima organizacional, gerado muitas vezes pela falta da inteligência emocional.

Os achados oportunizaram a demonstração da percepção dos pesquisados sobre as tendências e desafios oriundos da formação de líderes do futuro, uma vez que, verificou-se que o líder tem papel fundamental na influência e motivação da equipe, responsável por estimular o seu comportamento e contribuindo no desenvolvimento das suas competências. O gestor precisa saber lidar com cada situação na equipe mediando entre os conflitos que possam surgir e estabelecendo um clima organizacional saudável. Como o desenvolvimento de lideranças impacta positivamente os resultados organizacionais, percebe-se a necessidade de aumentar o índice de investimentos nos programas de capacitação, pois segundo os pesquisados os líderes que estão no mercado não são qualificados para lidar com os colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z).

Evidenciou-se que as principais práticas são desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade/valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados. Já as competências são equilíbrio emocional; gestão de conflitos; visão sistêmica; trabalho em equipe e tomada de decisão, conforme o relacionamento do líder com a equipe impacta positivamente em seu nível de engajamento, e o seu foco no resultado contribui com a promoção de estratégias eficazes e condizentes aos objetivos organizacionais.

Por fim, acerca da eficácia dos programas adotados atualmente pelas organizações na formação dos líderes observou-se que as empresas estão mais conscientes acerca da sua importância e que quando implementados são bem-sucedidos, porém ainda não investem o suficiente em programas de treinamento e desenvolvimento para a capacitação da liderança, devido ao médio a longo prazo para o retorno financeiro nessas ações, além de que na maioria das vezes não apresentam indicadores objetivos acerca do resultado.

5. CONSIDERAÇÕES

O presente estudo possibilitou a análise a respeito das tendências e desafios dos líderes do futuro, tema de relevância nas dinâmicas organizacionais, que passam a compreender a importância das pessoas na geração de lucro e valor para o alcance dos objetivos e manutenção da competitividade das empresas. Sendo assim, compreende-se que uma gestão eficiente e eficaz influencia diretamente nos resultados, os líderes possuem o papel de influenciar e motivar a equipe, para que esteja comprometida com o sucesso da empresa e alinhados aos seus interesses.

Nesse contexto, surge a pergunta: “Quais as práticas e competências atinentes aos líderes do futuro e como as organizações estão abordando os programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças?”. Que foi respondido através da pesquisa de campo voltada aos profissionais de RH da atualidade, evidenciando as características indispensáveis aos líderes do futuro, que estão diretamente relacionadas a sua interação com a equipe, com os objetivos da Organização e a sua capacidade de adaptação às tendências do mercado. Dentre as principais as práticas, foram selecionadas como as de maior relevância: desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade/ valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados. Quanto às competências, os pesquisados destacaram: equilíbrio emocional; gestão de conflitos; visão sistêmica; trabalho em equipe e tomada de decisão.

De acordo com os dados da pesquisa, as Organizações estão mais conscientes quanto a importância de uma gestão eficaz como fator de sucesso no alcance dos seus objetivos, compreendendo que a equipe demonstra engajamento quando percebe sentido e benefício em sua tarefa, sendo influenciada e direcionada a essa atitude a partir do seu líder, que para atender a essa expectativa necessita de treinamento especializado a fim de desenvolver as habilidades necessárias para estimular e acompanhar a sua equipe em frente aos desafios. As

empresas têm acesso a programas de treinamento eficazes, porém ainda não investem o suficiente por demandarem muito tempo e dinheiro, recebendo o seu retorno financeiro em médio a longo prazo.

Esse estudo evidencia a importância de se realizar investimentos voltados para o desenvolvimento dos líderes do futuro, oportunizando o desenvolvimento de competências para atender as expectativas da empresa. Destacando que o seu exercício de liderar influencia diretamente na parcela de contribuição de valor da sua equipe diretamente ligada a capacidade competitiva da Companhia. Compreendendo que para maior conscientização e argumentação de maiores investimentos em programas de capacitação para a gestão, se faz necessária a apresentação de indicadores de desempenho e análises acerca dos resultados oriundos dessas medidas.

Destaca-se como limitação da pesquisa o tamanho da amostra e as dificuldades em se alcançar maior aderência dos profissionais participantes, tendo em vista, que os grupos de discussão contavam com cerca de 648 membros, na época da realização da pesquisa, e foram obtidas apenas 50 respostas. Salienta-se, porém, que as limitações apresentadas não inviabilizaram o alcance dos objetivos propostos nesse estudo. Todavia, sugere-se para estudos futuros a realização de entrevistas com um grupo focal.

Em suma, o investimento de tempo e dinheiro em treinamentos de capacitação para os líderes do futuro estarem aptos às tendências e desafios da gestão empresarial, é essencial para o aproveitamento máximo dos seus talentos e para o desenvolvimento das suas características, além de treinar a sua capacidade de adaptação e flexibilidade. Para estimular a prática nas empresas é necessário a apresentação de documentos formais que demonstrem os resultados de forma objetiva. Essa iniciativa gera grande valor a sociedade que passa a integrar profissionais mais capacitados para o mercado de trabalho e para as empresas, que passam a compor equipes cada vez mais comprometidas e competentes na geração de valor para o negócio.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, ANE. Coach um parceiro para o seu sucesso. Rio de Janeiro: Alta Books Editora. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL –BRASIL. Estudo aponta déficit no desenvolvimento de lideranças na América Latina. 2017. Disponível em: <<https://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/estudo-aponta-deficit-na-capacidade-de-desenvolvimento-de-liderancas-na-america-latina/>>. Acesso em 28 mar. 2019.

AUGUSTA, MARIA. Formar líderes: 5 desafios que ainda enfrentamos em 2018. 2018. Disponível em: <<https://beefind.com.br/formar-lideres-5-desafios-que-ainda-enfrentamos-em-2018/>>. Acesso em 17 abr. 2019.

CR BASSO EDUCAÇÃO CORPORATIVA. PERFIL de liderança no Brasil: Quais os maiores desafios na gestão de líderes? 2016. Disponível em: <<https://www.crbasso.com.br/blog/perfil-de-lideranca-no-brasil-quais-os-maiores-desafios-na-gestao-de-lideres/>>. Acesso em 16 abr. 2019.

FERDINAND, P. O Gestor Eficaz. 11º ed. Rio de Janeiro: Editora Gen, 1990.

FIGNER, FREDY. Brasileiro investe menos do que deveria em treinamento. 2018. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/brasileiro-investe-menos-do-que-deveria-em-treinamento/>>. Acesso em 16 abr. 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2004.

GOITIA, VLADIMIR. Brasileiro leva 1 hora para produzir o que americano faz em 15 minutos. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/03/19/brasil-baixa-productividade-competitividade-comparacao-outros-paises.htm>> .Acesso em 04 dez. 2019.

- GOMES, R., SOUZA, E.R., MINAYO, M.C.S., MALAQUIAS, J.V., & SILVA, C.F.R.** (2005). Organização, processamento, análise e interpretação dos dados: o desafio da triangulação. In M. C. S. Minayo, S. G., Assis, & E. R., Souza. (Orgs). Avaliação por triangulação de métodos. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Fiocruz.
- HERSEY, P.** Psicologia para administradores de empresas. São Paulo: EPU, 1976.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H.** Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HYACINTH, BRIGETTE.** Ser líder não é um cargo ou um título, mas ação e exemplo. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/ser-l%C3%ADder-n%C3%A3o-%C3%A9-um-cargo-ou-um-t%C3%ADtulo-mas-a%C3%A7%C3%A3o-e-exemplo>>. Acesso em 05 dez. 2019.
- LALOUX, FREDERIC.** Reinventando as organizações – Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Editora Doyen, 2017.
- LIMA, LUCAS.** O líder do futuro é um líder “humano” – e entender isso muda tudo! 2018. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-lider-do-futuro-e-um-lider-humano/>>. Acesso em 15 abr. 2019.
- MARQUES, JOSÉ.** Por que investir em Treinamento para Líderes? 2015. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/por-que-investir-em-treinamento-para-lideres/>>. Acesso em 15 abr. 2019.
- MARQUES, JOSÉ.** Quais os tipos de liderança – Conheça alguns modelos. 2018. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>>. Acesso em 15 abr. 2019.
- MARQUES, MARCUS.** 6 razões para se investir em treinamento dos colaboradores. 2017. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/colaboradores/razoes-investir-treinamento-colaboradores/>>. Acesso em 16 abr. 2019.
- MARTINS, ROGERIO.** Vale a pena investir em liderança? 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/vale-a-pena-investir-em-lideranca>>. Acesso em 15 abr. 2019.
- MATTA, VILLELA.** Treinamento para Líderes – Qual o Objetivo? 2013. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/treinamento-lideres-qual-objetivo/>>. Acesso em 17 abr. 2019.
- NAISBITT, J.; ABURDENE, P.** Reinventar a empresa. 2. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1990.
- NARCISO, VANESSA.** Estilos de liderança: O que são, tipos e como funcionam. 2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/estilos-de-lideranca/>>. Acesso em 17 abr. 2019.
- RAMOS, M. N.** A Pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- ROBBINS, S.** Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.
- RUAS, R.** Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. de M. Jr. (Orgs.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 24 mar. 2019.
- STRAMAR, A. R.** O desenvolvimento de competências individuais e gerenciais em programas de formação gerencial lato sensu. 2014. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO SOBRE AS TENDÊNCIAS E DESAFIOS ORIUNDOS DA FORMAÇÃO DE LÍDERES DO FUTURO

Parte I – Dados demográficos, pessoais e profissionais

Assinale com um X na opção que lhe representa e complete o que for pedido:

<p>1 – Gênero: <input type="checkbox"/> a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Feminino</p> <p>2 – Idade: <input type="checkbox"/> a. até 20 anos <input type="checkbox"/> b. de 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> c. de 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> d. de 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> e. mais de 51 anos</p> <p>3 – Escolaridade: <input type="checkbox"/> a. Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> b. Ensino médio completo <input type="checkbox"/> c. Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> d. Ensino superior completo <input type="checkbox"/> e. Pós-Graduado</p> <p>4 – Tempo de atuação na área de Recursos Humanos? <input type="checkbox"/> a. menos de 1 ano <input type="checkbox"/> b. de 1,1 a 3 anos <input type="checkbox"/> c. de 3,1 a 5 anos <input type="checkbox"/> d. de 5,1 a 10 anos <input type="checkbox"/> e. mais de 10,1 anos</p>	<p>5 – Já foi gestor de outra área, exceto de RH? Se sim, qual: <input type="checkbox"/> a. Financeiro <input type="checkbox"/> b. Marketing <input type="checkbox"/> c. Comercial <input type="checkbox"/> d. Produção <input type="checkbox"/> e. Outra. _____</p> <p>6 – Qual o seu cargo atual? _____</p> <p>7 – Faixa salarial: <input type="checkbox"/> a. de R\$3.000,00 a R\$4.500,00 <input type="checkbox"/> b. de R\$4.600,00 a R\$6.000,00 <input type="checkbox"/> c. de R\$6.100,00 a R\$7.500,00 <input type="checkbox"/> d. de 7.600,00 a R\$10.000,00 <input type="checkbox"/> e. acima de R\$10.100,00</p>
---	---

Parte II – Percepção sobre as Tendências e Desafios na formação dos Líderes do Futuro

Indique o grau de concordância que reflete a situação mais próxima de sua realidade, assinalando com um X a opção que melhor representa o seu nível de satisfação em relação a cada item, conforme a tabela/escala

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Discordo e Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Itens	Descrição	1	2	3	4	5
1	O papel da liderança é influenciar o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em algumas situações					
2	O líder deve transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma Organização.					
3	O líder deve exercer o direito legítimo dentro da Organização para obter a obediência dos trabalhadores.					
4	O líder, em alguns momentos deve ser orientado para as pessoas e em outros para as tarefas, ou seja, deve se adaptar à situação.					
5	Acredito que as organizações adotam programas de treinamento e desenvolvimento suficientes para a capacitação de lideranças.					
6	Percebo que as organizações estão mais conscientes acerca da importância da adoção de programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças.					
7	Percebo que o desenvolvimento de lideranças impacta positivamente os resultados organizacionais.					

8	O retorno financeiro dos investimentos em ações de desenvolvimento de líderes ocorre em médio e longo prazo.					
9	Percebo que a área de RH, na maioria das vezes, não possui indicadores claros sobre o retorno gerado com a capacitação de lideranças.					
10	Os programas, adotados pelas organizações, voltados para o desenvolvimento de líderes são bem-sucedidos, na minha percepção.					
11	Acredito que as organizações precisam adotar programas mais efetivos no desenvolvimento de lideranças.					
12	Os líderes que estão no mercado são qualificados para lidar com colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z).					

Parte III – Competências dos líderes do futuro: atributos e práticas

Nas questões de 13 a 16 indique a alternativa que melhor te representa

<p>13 – Assinale cinco práticas que são imprescindíveis para os líderes do futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> () Desenvolver pessoas () Obter resultados () Concentrar-se no cliente () Comunicar-se () Orientar a visão e a direção () Criar laços de relacionamento comercial () Tomar decisões () Gerenciar o desempenho () Influenciar a organização () Cooperar / participar de equipes () Criar equipes () Desenvolver soluções criativas () Criar um ambiente de alto desempenho () Impulsionar mudanças () Ser um exemplo () Gerenciar a diversidade / valorizar o outro () Desenvolver estratégias () Assumir responsabilidades 	<p>14 - Assinale a competência que você julga mais importante para os líderes do futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> () Automotivação () Equilíbrio emocional () Criatividade () Visão Sistêmica () Aprendizado contínuo () Colaboração () Comunicação () Pensamento Crítico () Resolução de Problemas () Gestão de Conflitos () Trabalho em Equipe () Negociação () Valorização da diversidade () Tomada de Decisão () Outra? Qual? _____
--	---

15- Na sua opinião os programas voltados para a formação de lideranças são capazes de capacitar os gestores para os desafios futuros das organizações? Justifique sua resposta.

16 - Deixe suas sugestões e/ou observações.