

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CAMPUS SANTA MÔNICA
FAGEN – FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO INTEGRAL

CAIO PERTILE ANDRADE SANTOS

**Proposta de um programa de desenvolvimento de competências de liderança
para gestores organizacionais**

UBERLÂNDIA
2022

CAIO PERTILE ANDRADE SANTOS

**Proposta de um programa de desenvolvimento de competências de liderança
para gestores organizacionais**

Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação em
Administração Integral do Departamento da
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade
Federal de Uberlândia como requisito para a
obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues

UBERLÂNDIA

2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais, Edmilson Andrade Santos e Cláudia Pertile Santos, por todo o esforço realizado para que eu pudesse estudar, me profissionalizar e ter uma vida melhor.

Agradeço ao Prof. Henrique Rodrigues, que me auxiliou em todos os momentos de dúvidas de prontidão, aceitou dar continuidade no projeto e me permitiu chegar ao fim da graduação.

Agradeço as experiências que tive na AIESEC, seja em Uberlândia, no Paraguai, Uruguai, ou em outras partes do mundo. Esta organização me permitiu abrir os meus horizontes, ter uma visão global e desenvolver conhecimentos e experiências de liderança, fundamentais para o desenvolvimento deste projeto.

Ao meu amigo, Gustavo Gabaldo Grama de Barros Silva, Doutorando em Ciências Sociais na UFJF, pelo auxílio em dúvidas de pesquisa, formatação e pelo compartilhamento de ideias.

Por fim, gostaria de agradecer a minha namorada e grande companheira, Natalia Alexandrovna Babushkina. Obrigado por todo o incentivo e motivação que me ajudou a concluir este projeto. Com você a jornada é mais fácil e eu sou o homem mais feliz da Terra por estar ao seu lado (Я самый счастливый мужчина на Земле, потому что у меня есть ты).

RESUMO

A presente pesquisa volta-se para uma análise de caráter exploratória e teórico-empírica acerca do tema desenvolvimento de competências de liderança. Por meio do levantamento das informações e dados obtidos com a pesquisa bibliográfica, foi desenvolvido um Plano de Ensino com o objetivo de desenvolver as competências de liderança mapeadas no público-alvo do treinamento (gestores de nível tático). O desenvolvimento de tais competências se faz necessária dada a era de constantes rupturas e inovações em que estamos inseridos, sendo assim, os gestores precisam estar aptos a guiar as suas equipes em momentos de estabilidade, incertezas ou até mesmo de crise. Ademais, foi possível observar a demanda latente por profissionais que possuem competências de liderança no mercado de trabalho, ressaltando que a maioria dos gestores são canalizados para tais posições e nunca passaram por um treinamento específico para desenvolver estas habilidades. O Plano de Ensino foi estruturado com unidades que focam especificamente em um determinado grupo de competências observadas durante a pesquisa e desenvolvimento do projeto. Em relação as competências, foi possível observar uma hegemonia em relação a muitas características e conceitos de liderança, sendo amplamente repetidas em diversos estudos e pesquisas, o que facilitou o desenvolvimento de tal programa. De modo geral o projeto foi concluído com êxito, gerando um modelo replicável na maioria das organizações e que consegue atender a agilidade do ambiente corporativo por meio da estratégia de *microlearning* no formato de educação a distância. A aplicação do projeto é de responsabilidade da organização, portanto a efetividade do programa deverá ser avaliada por um profissional interno, a fim de otimizar o programa para a realidade em que ele está inserido.

Palavras-chave: Liderança; Treinamento e desenvolvimento; PMEs; Educação a distância; Plano de Ensino.

ABSTRACT

This research focuses on exploratory and theoretical-empirical analysis on the topic of leadership competencies development. Through the collection of information and data obtained from the bibliographic research, a Teaching Plan was developed with the objective of developing the leadership competencies mapped in the target audience of the training (managers of tactical level). The development of those competencies is necessary given the era of constant ruptures and innovations in which we are inserted, therefore, managers need to be able to guide their teams in times of stability, uncertainty or even crisis. In addition, it was possible to observe the latent demand for professionals who have leadership skills in the labor market, emphasizing that most managers are allocated to such positions and have never undergone specific training to develop these skills. The Teaching Plan was structured with units that specifically focus on a certain group of competencies observed during the research and development of the project. Regarding competences, it was possible to observe a hegemony in relation to many characteristics and concepts of leadership, being widely repeated in several studies and research, which facilitated the development of this program. In general, the project was successfully completed, generating a model that can be replicated in most of the organizations and that manages to meet the agility of the corporate environment through the microlearning strategy in the distance learning format. The implementation of the project is the responsibility of the organization, therefore the effectiveness of the program must be evaluated by an internal professional, in order to optimize the program for the reality in which it is inserted.

Keywords: Leadership; Training and development; SMEs; Distance learning; Teaching Plan.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
1.2 O TEMA E O PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 LIDERANÇA.....	12
2.1.1 Abordagem de Personalidade.....	13
2.1.2 Abordagem Comportamental	13
2.1.3 Abordagem situacional ou contingencial.....	14
2.1.4 Abordagem Transacional.....	16
2.1.5 Abordagem Transformacional.....	16
2.1.6 Abordagem base do estudo	17
2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	18
2.2.1 Papéis e competências individuais	21
2.3 ABORDAGEM SISTÊMICA DE TREINAMENTO.....	22
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
4. PROPOSTA DO PROGRAMA DE LIDERANÇA.....	26
4.1 PLATAFORMAS E DISTRIBUIÇÃO DO CONTEÚDO.....	26
4.2 ESTRUTURAÇÃO DO CONTEÚDO.....	27
4.3 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES	29
4.5 DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO	35
4.5.1 Preparação inicial – Unidade 1	36
4.5.2. Conhecendo os seus recursos – Unidade 2	37
4.5.3 Potencializando a sua equipe – Unidade 3.....	37
4.5.4 Gerenciando a equipe – Unidade 4	38
4.5.5 Desenvolvendo a cultura interna – Unidade 5	39
4.5.6 Progredindo continuamente – Unidade 6.....	40

5. PLANO DE ENSINO	42
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Ignorar a necessidade de desenvolver liderança dentro das organizações é o mesmo que voltar as bases da administração científica e focar apenas na gestão de processos produtivos, sem a devida atenção a gestão humana. Infelizmente esta é uma realidade muito comum em posições de gerência nestas organizações, reflexo da falta de capacitação e formação específica destas habilidades para este público.

Apesar de muitos destes profissionais possuírem formação específica em áreas como Administração, Engenharia, Ciências Econômicas, e outros, a graduação formal em instituições de Ensino Superior ou Técnico não prepara ou garante o desenvolvimento de liderança, ao mesmo tempo que tal qualificação externa ainda é pouco disseminada ou prestigiada em outras instituições educativas. Tal habilidade muitas vezes é aprendida por “necessidade”, ao passo que tais gestores enfrentam desafios rotineiros que os obrigam a aprenderem por meio da tentativa e erro, fazendo com que muitos erroneamente associem isto com o “talento inato de liderança”.

Sendo assim, a preparação antecipada, compreendendo os benefícios, oportunidades e resultados que grandes líderes geram dentro das organizações, representa um diferencial competitivo para tais organizações, visto que grande parte atua com uma equipe enxuta ou reduzida e carece de grandes gestores que otimizarão os resultados em conjunto com os seus liderados.

1.2 O TEMA E O PROBLEMA DE PESQUISA

Ao observar os programas de liderança já existentes, vê-se que muitos ainda seguem uma abordagem “tradicional” e generalista para todos os níveis e nichos, no qual a pessoa que está sendo treinada adota uma posição de “estudante” e apenas observam “conceitos” e “boas práticas” de liderança, sem antes compreender quais são as necessidades específicas que o interlocutor possui.

Segundo Moldoveanu e Narayandas (2019), o problema com a educação tradicional é que os programas não preparam adequadamente os executivos para os problemas que eles enfrentam hoje ou que enfrentarão amanhã. Os autores pontuam que:

[...] as empresas estão buscando as habilidades comunicativas, interpretativas, afetivas e perceptivas necessárias para liderar uma colaboração coerente e proativa, mas a maioria dos programas de educação executiva são concebidos como extensões ou substitutos de programas de MBA (MOLDOVEANU; NARAYANDAS, 2019, p. 43).

Compreendendo este desafio apresentado, o problema de pesquisa se baseia na seguinte pergunta: o que um programa de desenvolvimento de liderança para gestores de nível tático precisa ter para que estes possam lidar tanto com os desafios atuais quanto com os que ainda estão se configurando como tendências? Nessa linha, o estudo tem como objetivo geral analisar, de maneira exploratória e teórico-empírica, as necessidades específicas dos gestores, considerando a sua rotina organizacional e os desafios que estes enfrentam para assim criar um programa de desenvolvimento de liderança adequado para a realidade do grupo estudado. Para se alcançar este resultado, foram traçados como objetivos específicos deste:

- a) Revisar a literatura existente na área de liderança de pessoas, a fim de identificar ou mapear competências convergentes entre líderes para pautar o programa;
- b) Compreender por meio de estudos, reportagens e tendências econômicas quais são as competências que serão requisitadas em organizações no curto e médio prazo;
- c) Verificar os fatores convergentes entre programas de desenvolvimento de liderança, a fim de compreender quais são úteis para o desenvolvimento do nosso programa;
- d) Investigar quais são os desafios que gestores de nível tático enfrentam na sua rotina organizacional;
- e) Revisar métodos educativos que possam embasar a didática do nosso programa de desenvolvimento de liderança;
- f) Desenvolver um programa replicável de desenvolvimento de liderança no formato EaD (Educação a Distância) que estejam de acordo com as informações coletadas, e

que seja criado um Plano de Ensino a partir dos objetivos específicos listados neste projeto.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se justifica pelo atual cenário estratégico que organizações de diferentes setores estão enfrentando no século XXI, sendo este pautado na acelerada transformação econômica, social e principalmente tecnológica.

Moldoveanu e Narayandas (2019) afirmam que a necessidade de desenvolvimento de liderança nunca foi tão urgente, visto que empresas de todos os tipos percebem que para sobreviver no ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo de hoje, internamente elas precisam de habilidades de liderança e capacidades organizacionais diferentes daquelas que as ajudaram a ter sucesso no passado. Os autores ressaltam que há um reconhecimento crescente de que o desenvolvimento da liderança não deve ser restrito aos poucos que estão dentro ou perto do alto escalão, visto que a tendência organizacional é focada em uma estrutura cada vez menos descentralizada e na solução de problemas de maneira colaborativa.

Ao mesmo passo que esta habilidade – ou necessidade - é cada vez mais aparente, um estudo da *Deloitte University Press* (2016) aponta que 63% da geração *millennial* dos Estados Unidos sente que suas habilidades de desenvolvimento de liderança estão sendo subdesenvolvidas, sendo esta uma estatística preocupante, dada a magnitude dos problemas que uma liderança deficiente cria. De acordo com o relatório, a principal razão para este fato é a falta de treinamentos, ressaltando que *millennials* de alto desempenho são frequentemente canalizados para cargos de liderança, apesar da falta de treinamento. Gera (2020) ressalta que quando *millennials* não recebem a preparação adequada, eles buscam mimetizar o comportamento de outros líderes sênior, podendo não ser o modelo adequado para a equipe ou necessidade atual da organização.

Nesse sentido, busca-se compreender quais são os gargalos e necessidades específicas para desenvolver habilidades imprescindíveis de liderança no nível tático

organizacional, visando desenvolver um programa eficaz e replicável para o desenvolvimento de liderança corporativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Apesar de muitas pessoas julgarem o conceito de liderança como algo novo e, muitas vezes, carente de fundamentações sólidas, esta perspectiva é equivocada, visto que existem registros que apontam para a existência de um conceito arcaico de liderança no povo sumério, acádio e também no Egito Antigo. De acordo com Pedruzzi et al. (2014), desde a época de Platão são encontrados estudos que apontam a preocupação de repassar os conhecimentos de liderança para líderes políticos.

Segundo Foster e Kaplan (2002), vivemos na “era da descontinuidade”, que é caracterizada pelo interminável processo de rupturas e fragmentações, em uma época de incertezas e instabilidade gerada pela globalização e os avanços tecnológicos. Sendo assim, conhecimentos de liderança que foram estudados e desenvolvidos no início do século XX possivelmente já são considerados obsoletos para a realidade em que vivemos atualmente.

Observamos este fato na evolução das teorias de liderança ao longo das décadas, que foram fortemente influenciadas pelas teorias administrativas da época em que foram desenvolvidas. Para ilustrar essa afirmação, tomaremos a afirmação de Tolfo (2004) como exemplo:

Os pressupostos iniciais sobre liderança eram baseados nos grandes líderes, capazes de influenciar legiões de seguidores. A teoria administrativa começou a mostrar seu interesse de forma mais sistematizada pela liderança a partir das primeiras escolas, que começaram a analisar como um campo de conhecimento. Para Taylor, a natureza humana era inerentemente preguiçosa, e cabia aos líderes o papel de manipular os empregados, como se estivessem operando equipamentos. O foco do líder era definir e fazer cumprir as tarefas e, desse modo, alcançar os objetivos organizacionais de forma mais racional (TOLFO, 2004).

Stoner e Freeman (1999) destacam que durante a evolução do conceito de liderança, houve uma transição de perspectiva, sendo inicialmente comum o perfil do líder autoritário fortemente influenciado pela teoria X, para os dias vindouros, no qual o líder atua com uma orientação democrática, realiza ações de orientação, motivação e conexão entre o liderado e a organização.

Ao revisar a literatura da área observa-se a existência de cinco principais abordagens de liderança, sendo elas: Personalidade (1); Comportamental (2); Situacional ou Contingencial (3); Transacional (4); Transformacional (5).

2.1.1 Abordagem de Personalidade

A abordagem de Personalidade foi originada da Teoria dos Traços, no qual foi bem aceita até meados de 1940. Segundo Tolfo (2000), esta teoria é baseada na ideia que o líder possui características inatas que o torna mais apto a conduzir os demais na execução das tarefas, cabendo aos demais a função de seguidores.

De acordo com Robbins (2002), a Teoria dos Traços foi desenvolvida em uma tentativa de mensurar as características de um líder a partir de duas abordagens: 1) comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas ditas “comuns”; 2) comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes.

Após alguns anos de estudos constatou-se que a teoria baseada nos traços era ineficaz, visto que as características analisadas eram insuficientes para categorizar e separar os líderes dos seguidores, e profissionais eficazes dos não eficazes. Ademais vale ressaltar que tal teoria desconsidera qualquer fator externo na análise das lideranças.

2.1.2 Abordagem Comportamental

A Abordagem Comportamental, advinda da Escola de Relações Humanas, deixa de lado a ideia de que os líderes possuem características inatas e passa a focar os estudos em comportamentos que são necessários para o exercício de liderança. De acordo com Tolfo (2000), tal foco no comportamento de liderança busca estudar a influência de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo *laissez-faire* (foco na liberdade) sobre os participantes dos grupos, e o resultado do trabalho.

Com o desenvolvimento da Abordagem Comportamental, as pesquisas foram se aproximando cada vez mais de um “estilo de liderança” e se afastando de características

isoladas. Os autores Marquis e Houston (1999, apud TOLFO, 2004) destacam que este conjunto de comportamentos é a base de líderes que possibilitam o aumento da eficácia na condução dos liderados.

2.1.3 Abordagem situacional ou contingencial

Com os entraves e dificuldades observados na tentativa de definir traços e comportamentos adequados para se tornar um líder, a Teoria Comportamental avançou para a abordagem contingencial. Segundo Pedruzzi et al. (2014) tal teoria se baseou em variáveis situacionais para compreender quais características de liderança são fundamentais em cada situação específica, sendo estas variáveis: a personalidade e a experiência anterior do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização, e as expectativas e comportamento dos pares.

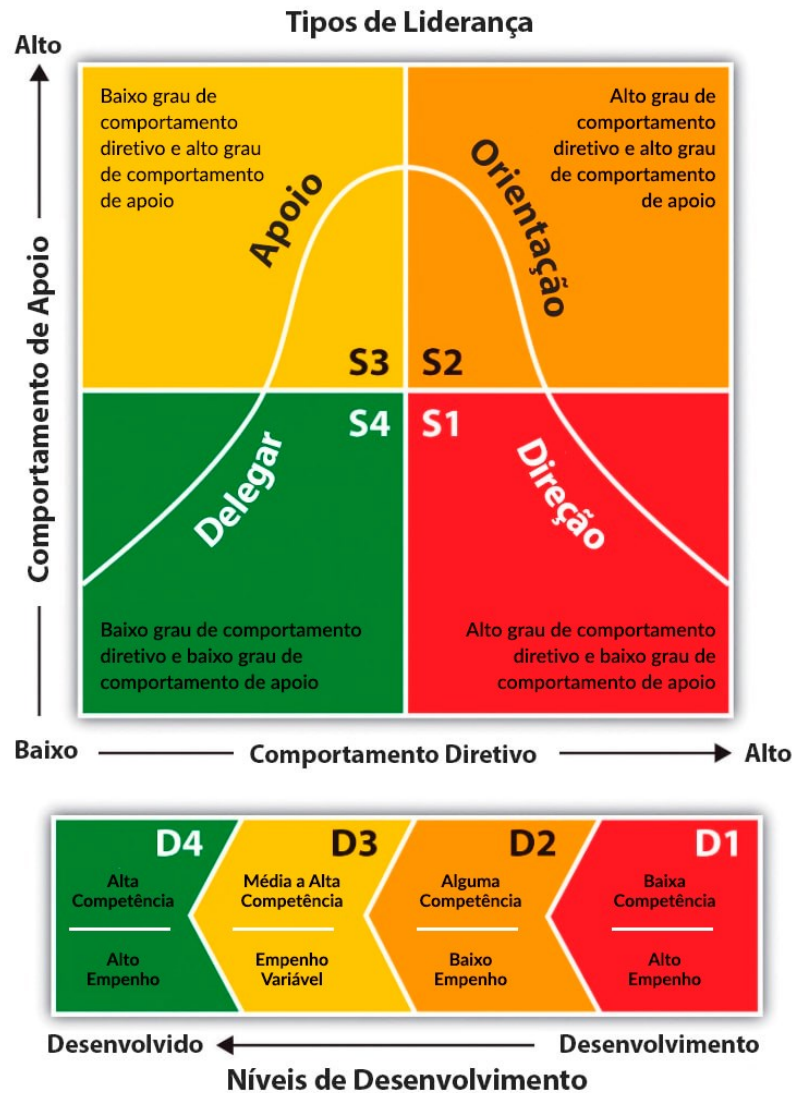
Um dos estudos mais relevantes e reconhecidos na abordagem contingencial é a Teoria do Ciclo Vital, elaborada no final da década de 60 pelos autores Paul Hersey e Ken Blanchard. Tal teoria se baseia no estudo de Tannenbaum e Schmidt, que classificam os líderes a partir de dois tipos de comportamento: voltado à tarefa (autocrático); focado nas relações interpessoais (democrático).

Sendo assim, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram um modelo que busca categorizar os subordinados a partir dos seus comportamentos e habilidades, a fim de delimitar atitudes específicas do líder contingencial. A Figura 1 ilustra a Teoria do Ciclo Vital.

Para o modelo da Teoria do Ciclo Vital a maturidade é considerada um ponto chave para o direcionamento das ações. Interpreta-se da seguinte maneira:

- para liderados que possuem baixa competência e alto desempenho (D1), o líder deverá **direcionar** (S1);
- para liderados que possuem alguma competência, porém baixo empenho (D2), o líder deverá **orientar** (S2);

Figura 1 – O modelo da Liderança Situacional



Fonte: Blanchard (1986).

- para liderados que possuem média competência e empenho variável (D3), o líder deverá **apoiar** (S3);
- para liderados que possuem alta competência e alto empenho (D4), o líder deverá **delegar** (S4).

Tal abordagem ainda é muito aceita e utilizada nos dias de hoje devido a sua adaptabilidade e aplicabilidade a desafios comuns enfrentados em organizações (DE CASTRO, 2013; QUAGLIO et al, 2015).

2.1.4 Abordagem Transacional

A abordagem da liderança transacional é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário (PEDRUZZI et al., 2014).

Segundo Kirkbride (1957), este estilo de liderança não se limita apenas a pontos financeiros ou de carreira, como mencionados acima, mas também a jogos e trocas políticas e psicológicas entre líderes e liderados.

A abordagem transacional não é tão disseminada e estudada, pois, apesar de conter pontos relevantes das relações humanas e organizacionais, ainda carece de muitos aspectos internos e externos da relação entre líder e liderado.

2.1.5 Abordagem Transformacional

A abordagem transformacional é amplamente aceita e disseminada atualmente em grandes organizações e é estudada por muitos profissionais e acadêmicos de muitas áreas, como Recursos Humanos, níveis executivos, *coaches*, dentre outros, devido a sua aplicabilidade em um mundo cada vez mais participativo e acelerado.

Esta se ocupa em analisar o comportamento organizacional do líder durante o período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança (SALDER, 2003).

Além disso, segundo Preduzzi et al. (2014), a liderança transformacional se baseia na busca do alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional. Sendo assim, a liderança atua ativamente na validação do planejamento organizacional por meio da participação direta e indireta em algumas decisões estratégicas. Podemos associar este modelo ao dado trazido na introdução, no qual Moldoveanu e Narayandas (2019) ressaltam que o desenvolvimento de liderança não deve se restringir a executivos de alto escalão, e sim buscar uma abordagem mais horizontal e participativa.

2.1.6 Abordagem base do estudo

Em este estudo serão utilizados conceitos contidos tanto na abordagem transformacional quanto na abordagem situacional – ou contingencial.

Ao observar as tendências atuais e vindouras, entende-se que a abordagem transformacional é sumamente importante para qualquer ambiente organizacional, visto que cada vez mais funcionários buscam se associar a organizações que possuem valores e objetivos similares aos próprios. Em estudo feito por Raj Sisodia, Wolfe e Sheth (2003), analisou-se que as organizações lideradas por um “propósito” obtiveram - nos últimos 10 anos - resultados ligeiramente superiores aos observados pelas empresas do grupo S&P500, chegando até 316% acima de companhias citadas no livro “Empresas feitas para vencer” de Jim Collins. Ademais, 58% das empresas com visão clara conseguem obter melhores resultados, sendo assim entende-se que a capacidade de orientar subordinados em vista a um propósito e visão é uma capacidade imprescindível para um líder. Sant’anna, Campos e Lótfi (2012) destacam a importância atribuída à disseminação da estratégia e da visão de negócios da empresa como fator fundamental para o contexto capacitante da liderança frente aos liderados, sendo este fator crítico para o engajamento e motivação da equipe na rotina organizacional.

A abordagem situacional – ou contingencial – também será considerada fundamental para o desenvolvimento das capacidades de um líder, pois entende-se que um líder eficaz deva ser capaz de direcionar, orientar, apoiar e delegar os respectivos subordinados na rotina organizacional, a fim de alcançar os objetos propostos anteriormente. Segundo Sant’anna, Campos e Lótfi (2012) o contexto capacitante da liderança perpassa pelo pensamento estratégico, compartilhamento de informações, conhecimentos e valores requisitados no dia a dia organizacional, e fomentados junto aos subordinados durante a gestão do líder.

Como mencionado anteriormente não há a intenção de definir um perfil de liderança tido como ideal e baseado em traços específicos de personalidade, portanto a abordagem da personalidade não será utilizada como base do estudo. A mesma lógica é aplicada para a abordagem comportamental, no qual ainda tenta delimitar ações e comportamentos padrões de liderança, sem considerar fatores externos na sua

formatação. Por fim, apesar da abordagem transacional possuir características importantes para as relações humanas entre líder e liderado, esta foca demasiado na condição de recompensa, o que a longo prazo foi possível observar que se torna insustentável para a gerência tática nas organizações.

2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Com o surgimento da gestão por competências, Gonczi (1999) afirma que muitas discussões foram originadas para debater tal ideia, assim como as suas implicações e dimensões em diversas áreas. Sendo assim, analisaremos este conceito a fim de melhor delimitar o objetivo desta pesquisa e utilizá-las na elaboração do plano de ensino.

Borges-Andrade e Brandão (2007) mencionam que assim como o conceito de liderança, a noção de competência também evolui ao decorrer do tempo, sendo visto inclusive no final da Idade Média, quando o termo pertencia essencialmente à linguagem jurídica e compreendia competência como a capacidade uma pessoa ou instituição de julgar certas questões.

Mais adiante, com a Revolução Industrial, Borges-Andrade e Brandão (2007) ressaltam que o termo começou a ser utilizado no modelo *Taylor-fordista* como uma maneira de qualificar as pessoas que realizam eficientemente um papel.

Outras propostas teóricas apontam para a competência como: a investigação das relações estabelecidas entre estímulos e respostas do indivíduo (GILBERT, 1978); a capacidade e contexto do indivíduo ou organismo de mediar as relações entre estímulos e respostas (DURAND, 2000); conjunto de características ou qualificações subjacentes à pessoa (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973); as realizações ou produto do trabalho do indivíduo em determinado contexto (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999).

Para este projeto foi utilizada a definição de competência proposta por Gonczi (1999), que associa o termo ao desempenho do indivíduo no trabalho decorrente dos atributos pessoais no contexto observado. A partir desta ideia, Borges-Andrade e Brandão (2007) salientam que a competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer certa

atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto.

No estudo “Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema?”, realizado com 13 ocupantes de posições estratégicas (diretores ou presidentes) em empresas de grande porte e que possuem pelo menos 12 anos de experiência em gestão, Campos, Lófti e Sant’anna (2012) obtiveram dezessete atributos de competência citados como importantes por tais gestores, sendo estes os seguintes (anexo 1): capacidade de assumir responsabilidades; curiosidade; capacidade de lidar com o erro; capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada; credibilidade; pioneirismo; postura firme; disciplina e equilíbrio; visão sistêmica; capacidade de delegar funções; capacidade de negociação; capacidade de agregação; capacidade de alinhar interesses; capacidade de assumir riscos; otimismo e bom humor; capacidade de mobilização; capacidade de lidar com pessoas .

Por meio das entrevistas realizadas por Campos, Lófti e Sant’anna (2012), tais competências foram descritas pelos entrevistados como:

- (1) Capacidade de assumir responsabilidades: “O líder tem a tendência de chamar a responsabilidade, para si, ser um pouco mais autocrático e tal, essa coisa toda. Isso é do perfil, nasce. “;
- (2) Curiosidade: “Ele [o líder] tem que ter como característica a curiosidade, você pode ter uma pessoa extremamente inteligente, extremamente racional, mas se ele não tem curiosidade para entender ele nunca vai ser um líder. ”;
- (3) Capacidade de lidar com o erro: “Ou seja, eu acho que isto é a melhor escola de líderes que pode existir. E eu me tornei, vendo lideranças fortíssimas, e vendo as formas tranquilas com que as pessoas lidam com o erro. ”;
- (4) Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada: “Visão de longo prazo, prever o futuro, interpretar um cenário, perceber a importância estratégica de uma decisão para a empresa. ”. “Acho que a capacidade de você, a partir das informações que tem, conseguir tomar decisões que motivem – não sei se aqui precisa motivar alguém – que consiga dar norte para as pessoas agirem. De

- fato, não acredito que exista como característica de liderança, ou o que seja a liderança, a ação em si. Mas, sim, a mobilização para levar o grupo. “;
- (5) Credibilidade: “É um cara que transmite energia, que motiva, que chora junto, que ri junto, que seja coerente e que não esconda as coisas. O cara não pode ver no líder um cara que enganou de alguma forma, o discurso dele não é bem o que ele pratica. “;
- (6) Pioneirismo: "Eu acho que para você ser líder, você tem que passar por aí também, você tem que desbravar, você tem que acreditar, você tem que ser pioneiro, você tem que ser vanguarda. ";
- (7) Postura firme: “E o desenvolvimento da liderança requer que você tenha coragem de se posicionar, e de dizer coisas que as pessoas eventualmente não querem ouvir. Ou prefeririam não ouvir. “;
- (8) Disciplina e equilíbrio: "Então, ela tem que se reconhecer enquanto líder, em uma dessas categorias e buscar o seu aprimoramento individual mediante disciplina. Porque, às vezes, a gente começa muito bem, mas chega uma hora que aflora o seu rompante natural. Então, isso, a disciplina também é uma questão que é necessária. “;
- (9) Visão sistêmica: “Então, a visão holística, ou seja, você tentar ter uma visão 360° de todas as questões, leva-o a fazer um tipo de liderança talvez mais efetiva. Muitas vezes, alguns líderes nossos insistem em fazer mais do mesmo, quando na verdade a gente precisa, às vezes, fazer uma ruptura, fazer diferente. “;
- (10) Capacidade de delegar funções: “Uma coisa é o seguinte, no momento em que a equipe está preparada, ser líder é delegar, para que as pessoas tenham o poder de decisão e pratiquem isso. “;
- (11) Capacidade de negociação: “É a capacidade de buscar o entendimento. Então, ele é um negociador nato e, para isso, você precisa exercitar a liderança na plenitude, organizar todos esses aspectos. “;
- (12) Capacidade de agregação: “As qualidades do líder, eu diria assim, são exatamente de agregar pessoas em torno de si, essa é talvez a maior. “;

- (13) Capacidade de alinhar interesses: “Ele verifica quais são os atores que estão em torno, e busca construir esse objetivo, essa causa comum, de tal forma que, ao final, todos concordem de que aquela solução é a melhor que foi apresentada até o momento. “;
- (14) Capacidade de assumir riscos: “É muito importante que o líder não tenha medo de tomar risco. Ele compartilha a decisão, ele escuta a decisão, mas ele não tem medo de tomar risco. E cada vez mais essa função, essa palavra, esse aspecto de liderança, é cobrado do líder essa responsabilidade de tomar risco. “.
- (15) Otimismo e bom humor: “Bom, outra coisa que eu vejo na liderança, que é fundamental, é ter alegria. É contagiar as pessoas. É, de trazer uma energia positiva para dentro. Porque, por mais que você reconheça, se você está com aquela carga pesada, você contagia muito as pessoas. Um ambiente mais leve é muito mais fácil de trabalhar do que um ambiente mais contaminado. “;
- (16) Capacidade de mobilização: “Mas eu gosto de dar aos meus supervisores, técnicos e tudo, liberdade para fazer a sua gestão de área. Eu faço muito pouca ingerência e controlo os resultados. Do contrário acaba tirando a criatividade das pessoas, as pessoas acabam ficando muito restritas na forma da sua criatividade. “;
- (17) Capacidade de lidar com pessoas: “O mais importante para mim, o fundamental é: às vezes, as pessoas querem lidar com pessoas e nem sempre elas sabem lidar com as pessoas. O perfil dos líderes não é o mesmo, você tem pessoas que já nascem, aí sim, talvez com um perfil mais de ouvinte, mais de ponderação, menos arroubo, são pessoas mais ponderadas e tudo mais. “.

2.2.1 Papéis e competências individuais

A partir da definição do conceito de competência, partiremos para a análise das competências gerenciais, a fim de construir adequadamente o programa de desenvolvimento de liderança para gestores de nível tático.

De acordo com Spencer e Spencer (1993), a partir do momento em que competências específicas são exigidas para funções gerenciais dentro das organizações, entende-se que é factível delimitar e estudar estas mesmas competências e habilidades dos indivíduos que ocupam tais posições.

Bitencourt e Moura (2006) ressaltam que a abordagem das competências gerenciais usualmente foca em atributos genéricos, que poderão ser facilmente replicados em qualquer organização, em detrimento dos aspectos específicos de cada organização. Sendo assim, busca-se desenvolver *clusters* (categorias) de características das competências gerenciais que possuem similitudes, associadas principalmente a um melhor desempenho dos gestores nas empresas.

Em contraponto, Rodrigues e Brunstein (2016) afirma que, apesar da comum visão de que o trabalho gerencial é realizado com processos estruturados focados em objetivos previstos, esta função envolve complexidade, imprevisibilidade e incongruências, o que exige do gestor capacidade de adaptação e a aquisição de novos conhecimentos.

Observando os resultados da pesquisa realizada por Campos, Lófti e Sant'anna (2012) de fato compreende-se a dificuldade de separar as competências gerenciais das individuais, visto que usualmente tais conceitos se cruzam, ressaltando a aplicabilidade da definição de competências de Gonczi (1999). Entretanto, para objetivo de exemplificação, podemos mencionar as competências gerenciais de “visão sistêmica”, “capacidade de delegar funções”, “capacidade de negociação”, “capacidade de alinhar interesses”, como referências de tais competências.

2.3 ABORDAGEM SISTÊMICA DE TREINAMENTO

Conforme apontam Snell e Bohlander (2009), os treinamentos devem ocorrer de forma sistêmica, a fim de gerar maiores impactos na aprendizagem individual e organizacional da empresa, favorecendo as metas gerais. Para tanto, a abordagem sistêmica propõe quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento (LNT), elaboração do programa de treinamento, implementação e avaliação (SNELL; BOHLANDER, 2009).

De acordo com Snell e Bohlander (2009), na primeira etapa de levantamento de necessidades e treinamentos é necessário analisar a empresa, a tarefa e a pessoa. Para tanto, a avaliação do perfil e realidade em que os gestores atuam é fundamental para delimitação de um treinamento eficaz e duradouro. Para análise e definição dos métodos de treinamento é importante analisar as informações como: plano de formação por função; grau de conhecimento; modalidade (EaD, presencial, híbrido, outros); acompanhamento da efetividade do treinamento; fatores sócio demográficos da audiência; etc. De acordo com Sandberg e Dall’Alba (2006) o processo de desenvolvimento de competências individuais decorre do refinamento dos conceitos que o indivíduo já possui, sendo assim um processo de transformação da compreensão de noções anteriores, pesquisado nesta primeira etapa.

Para a elaboração do programa de treinamento é fundamental compreender a ligação que o colaborador possui com a organização em que ele está inserido, levando em conta aspectos psicológicos da aprendizagem, como a capacidade dos colaboradores de acessarem novos materiais, compreender o nível de absorção do conhecimento, e entender como e quando poderão aplicar o conhecimento que estão recebendo (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Segundo Castro (2002), para a etapa de implementação é necessário realizar a coordenação das pessoas envolvidas, manejar os procedimentos de comunicação e divulgação do programa, gerenciar o espaço físico e preparar materiais necessários para a educação da audiência.

Por fim, Snell e Bohlander (2009) apontam a necessidade de criar indicadores que possam mensurar o resultado da ação gerada pelos treinamentos. Esta etapa consiste em analisar se o conteúdo do treinamento abrangeu às necessidades levantadas na etapa de levantamento de necessidades; se a audiência considera o conteúdo satisfatório; se houve melhoria nas competências e habilidades, além de outros fatores. É importante ressaltar que tais métricas devem avaliar não apenas no curto prazo, mas também os resultados gerados no médio e longo prazo nos objetivos da organização. Overcast et al. (2009) salienta que muitas vezes tais indicadores podem ser complexos, dependendo da atividade a ser delimitada.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de desenvolver o programa final, fruto deste projeto, foi realizada a investigação das principais competências exigidas pelo mercado de trabalho atualmente, utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica. Fonseca (2012, p. 32) aponta que a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Assim, a pesquisa bibliográfica, para Gil (2007, p. 44) tem como principais exemplos as investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

As pesquisas analisadas possuem caráter tanto qualitativas quanto quantitativas, sendo extraídas de artigos científicos, consultorias especializadas, estudos relevantes em revistas, assim como competências mencionadas por grandes empresários, empreendedores, investidores e professores em *podcasts*, entrevistas, seminários e outros.

Para produzir a proposta de um programa de desenvolvimento de lideranças, as seguintes fontes foram utilizadas: *Gallup* (conteúdo *online*); *Randstad reports* (relatórios anuais sobre cultura e recursos humanos); publicações feitas pela *Harvard Business Review*; *Podcasts* (Os Sócios Podcast, PrimoCast, OnPurpose with Jay Shetty, Do Zero ao Topo); palestras *online* (YouTube, TED Talks e TEDx); livros contemporâneos de negócios, liderança e gestão (por exemplo, O Estilo Startup, Scrum, Essencialismo, O Líder sem Status, Comece pelo porquê, Obrigado pelo *feedback*, Avalie o que importa, etc); artigos científicos e estudos encontrados em pesquisas realizadas na SciELO e Google Scholar.

Compreendendo a agilidade e excesso de distrações encontradas no ambiente de trabalho, utilizaremos a metodologia de *microlearning* para desenvolvimento do programa. Gazzaley e Rosen (2016) afirmam na obra “A Mente Distraída” (*The Distracted Mind*, tradução nossa) que cinco minutos é o máximo que os indivíduos conseguem se concentrarem em uma tarefa sem desviar a atenção, o que acaba criando um gargalo dentro da educação corporativa. Sendo assim, o *microlearning* se adequa com uma

alternativa eficaz para o excesso de distrações observados nas organizações, além de instigar profissionais a se capacitarem com maior frequência.

O modelo usa a estratégia de conteúdos curtos em diferentes formatos: vídeos, textos, áudios, infográficos, *quizzes*, questionários e jogos (FERLA, 2021). Portanto, o conteúdo será disponibilizado em formato digital, em estrutura de educação a distância (EaD) que, segundo Nunes (1994), tal caráter permite atender de maneira mais efetiva uma grande quantidade de ouvintes e alunos. Vale ressaltar que a tecnologia será utilizada apenas para ampla divulgação do conteúdo, podendo ser remodelada para o formato físico de acordo com o facilitador do treinamento, apesar de não ser recomendado, visto que o *microlearning* é melhor realizado e otimizado em plataformas digitais.

Por fim, o planejamento e desenvolvimento de ações de treinamento resultaram na criação de um Plano de Ensino, o qual deverá ser replicável e facilmente acessível para gestores. Como indica Gil (2012, p. 34), no âmbito de um plano de ensino, as seguintes ações devem ser tomadas: “[...] decidir acerca dos objetivos a serem alcançados pelos alunos, conteúdo programático adequado para o alcance dos objetivos, estratégias e recursos que vai adotar para facilitar a aprendizagem, critérios de avaliação, etc.”. A partir da definição destes aspectos deve-se compreender que o treinamento seja suficiente para desenvolver competências de liderança nos participantes.

Vale ressaltar que o produto gerado por este projeto terá caráter de mínimo produto viável (MVP), definido por Duc e Abrahamsson (2016) como projetos com recursos apenas suficientes para reunir aprendizado validado sobre os produtos, sendo o foco principal nos estágios iniciais de concepção e validação do mesmo. Ou seja, após o primeiro protótipo caberão adaptações futuras a fim de otimizar o Plano de Ensino.

O público-alvo selecionado são indivíduos que ocupam posições gerenciais de liderança de nível tático, entendido como os profissionais responsáveis por implementar o que foi definido no nível estratégico, sem delimitação de idade ou gênero. É esperado que em tal posição os gestores possuam equipes mais enxutas e que seja possível garantir atenção especial para cada liderado.

4. PROPOSTA DO PROGRAMA DE LIDERANÇA

4.1 PLATAFORMAS E DISTRIBUIÇÃO DO CONTEÚDO

Para hospedagem e manutenção do conteúdo, a plataforma utilizada precisa conter os seguintes recursos: hospedagem do conteúdo sem custo; avaliação de aulas; *gamificação*, com *quizzes*, materiais adicionais e interatividade com o usuário; metrificação de progresso. Estes critérios foram selecionados para garantir que a metodologia de *microlearning* possa ser aplicada adequadamente e que possam ser gerados dados referentes ao progresso dos alunos para evolução do MVP.

No que tange a duração das aulas, os conteúdos possuem um período mínimo de 3 minutos e máximo de 23 minutos por sessão, que serão programadas apenas para os dias úteis da semana, com flexibilidade de distribuição no calendário de acordo com o estipulado pelo administrador do programa. Não são recomendados conteúdos extensos, tendo em consideração que tais gerentes geralmente possuem uma dinâmica empresarial acelerada e usualmente enfrentam uma alta demanda de trabalho diariamente.

Em relação a avaliação e metrificação do progresso, tais atributos são importantes para compreender qual conteúdo está sendo executado de maneira satisfatória, qual o nível de engajamento da audiência em cada aula especificamente, além de entender em quais partes do programa de desenvolvimento de liderança os gestores estão tomando mais tempo para progredir. Em caso de desistência, a metrificação também é importante para compreender em quais etapas há maior evasão dentro do conteúdo programado.

Para a interatividade, serão utilizados elementos como ações de autoavaliação, vídeos adicionais, atividades práticas para executar durante e após os encontros, assim como *storytelling* (relatos) de boas práticas.

A fim de atender a todos os atributos necessários para a execução do programa, a plataforma proposta para disponibilizar o conteúdo será a Edduz (<https://www.eduzz.com/>), empresa focada na hospedagem e comercialização de cursos e educação *online* em diversos nichos. Esta plataforma se enquadra no formato de educação a distância, sendo o administrador do conteúdo capaz de disponibilizar acesso

para quantos usuários forem necessários, além de acessar as avaliações e comentários das aulas na área de estudantes. Ademais, a plataforma possui fácil cadastramento, permitindo que os usuários possam se inscrever como pessoa física ou jurídica e hospedar o conteúdo sem nenhum contato prévio, histórico ou limitação por parte do *website*. O acesso a plataforma e eleição desta como a sugestão do projeto foi realizada em julho de 2022.

Vale ressaltar que outras plataformas também podem ser utilizadas para hospedagem do conteúdo, desde que cumpram com todos os critérios e recursos mencionados nesta sessão. Para tanto é possível avaliar a viabilidade de plataformas como Monetizze, Hotmart, Braip, dentre outras.

4.2 ESTRUTURAÇÃO DO CONTEÚDO

A fim de criar o Plano de Ensino, foram produzidos módulos específicos, que focam em distintas competências individuais para o desenvolvimento de liderança, e buscam sequenciar o conhecimento de forma que os alunos tenham uma jornada educacional linear e progressiva. Ressalta-se novamente que tais competências foram definidas após o processo de pesquisa bibliográfica em diversas fontes acerca do tema de desenvolvimento de liderança.

Para desenvolvimento do Plano de ensino utilizamo-nos do modelo de didática proposto por Libâneo (1990), que lista os seguintes componentes em sua estrutura: justificativa da disciplina; objetivos gerais; objetivos específicos; divisão do conteúdo; tempo provável; desenvolvimento metodológico.

Inicialmente, a fim de delimitar qual será o foco principal do Plano de Ensino são delimitados os objetivos gerais, que são o tema central pelo qual o plano foi desenvolvido. Já a justificativa da disciplina deve responder a seguinte pergunta: “qual a importância e o papel da matéria de ensino no desenvolvimento das capacidades cognitivas dos alunos? Em outras palavras, para que serve ensinar tal matéria? ” (LIBÂNEO, 1990, p. 233). Por fim, a justificativa deve contemplar e contestar três questões básicas: por quê, para quê e como.

A divisão do conteúdo será realizada por meio da criação de unidades didáticas, que contêm necessariamente um tema central e assuntos inter-relacionados. Segundo Libâneo (1990) o objetivo das unidades didáticas é de desenvolver uma ideia significativa entre os tópicos a fim de facilitar o estudo dos alunos. Ademais, quanto melhor for formulado o conjunto de unidades, mais fácil se torna extrair os objetivos gerais e específicos do Plano de Ensino.

De acordo com Libâneo (1990) os objetivos específicos devem ser redigidos em cada unidade em forma de uma preposição (afirmação) que expresse o resultado esperado que os alunos devem obter ao término destas unidades. Ainda segundo Libâneo (1990), os objetivos devem descrever basicamente os conhecimentos a serem assimilados, as habilidades, hábitos e atitudes a serem absorvidas, levando em conta a capacidade de assimilação dos alunos, a sua idade biológica e o nível de desenvolvimento mental. Para tanto, deve-se utilizar uma abordagem realista, analisando se a audiência do Plano de Ensino poderá alcançar as preposições criadas nos objetivos específicos.

O desenvolvimento metodológico tem como foco criar a linha educativa que cada unidade seguirá a fim de alcançar os objetivos específicos propostos, perpassando pelas atividades que proporá o professor e na forma de assimilação dos alunos:

A função deste componente do plano de ensino, o desenvolvimento metodológico, é articular objetivos e conteúdos com métodos e procedimentos de ensino que provoquem a atividade mental e prática dos alunos (resolução de situações-problemas, trabalhos de elaboração mental, discussões, resolução de exercícios, aplicação de conhecimentos e habilidades em situações distintas das trabalhadas em classe etc.). (LIBÂNEO, 1990, p. 234).

Ao fim do desenvolvimento metodológico foram listadas as instruções de ensino para guiar o facilitador ao lecionar o treinamento, detalhando passo-a-passo sugestões para a implementação do conteúdo em cada unidade. Além disso, no desenvolvimento metodológico, foi listado o tempo provável que o programa necessitará para a conclusão. Tratando-se de um treinamento que poderá ser replicado por diversos instrutores o tempo não é assertivo, mas trata-se de uma sugestão oferecida aos que lecionarão dentro dos moldes definidos no Plano de Ensino.

4.3 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Para o desenvolvimento deste Plano de Ensino foram utilizadas diversas fontes de dados e pesquisas já realizadas anteriormente, e, por fim, foram utilizadas as informações mais relevantes para o público-alvo do projeto. Para tanto, utilizaram-se duas fontes principais: o estudo de liderança “Liderança baseada em fortalezas” (“*Strenghts based leadership*”, tradução nossa) realizado pela empresa de pesquisa *Gallup Pool*, inicialmente modelada pelo psicólogo educacional Donald O. Clifton, e também o modelo proposto por Robert L. Kartz (1955) no estudo “Habilidades de um administrador eficaz” (“*Skills of an effective administrator*”, tradução nossa).

No estudo realizado pela *Gallup* foram coletados dados de pesquisas de opinião relacionados a liderança durante o período de 30 anos. Durante este período mais de três milhões de pessoas realizaram a avaliação “*Gallup’s StrenghtsFinder*”, mais de um milhão de equipes de trabalho foram estudadas, foram conduzidas mais de 20 mil extensas entrevistas com líderes, e mais de 10 mil liderados foram entrevistados.

A pesquisa foi iniciada com a perspectiva dos pontos fortes – ou fortalezas individuais –, que segundo Clifton e Harter (2003), esta teoria se baseia no fato de que os indivíduos são capazes de ganhar muito mais quando se esforçam para desenvolver seus maiores talentos do que quando gastam uma quantidade comparável de esforço para remediar suas fraquezas. Clifton levantou a hipótese de que esses talentos eram “padrões naturalmente recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento que podem ser aplicados de forma produtiva” (Hodges e Clifton, 2004, p. 257).

Com tais dados Conchie e Rath (2008) identificaram três pontos chaves para ser um líder mais eficaz: conhecer seus pontos fortes e investir nas fortalezas dos outros; potencializar a equipe; e compreender por que as pessoas seguem os líderes.

Inicialmente, Conchie e Rath (2008) mencionam que indivíduos que passam a vida tentando ser bons em tudo nunca conseguem alcançar a excelência em nenhum aspecto. Ademais, os autores afirmam que mesmo que a sociedade nos encoraje a sermos equilibrados, essa abordagem acaba gerando mediocridade, e, paradoxalmente, os gestores que cometem o equívoco de tentar ser um líder completo acabam se tornando os menos efetivos.

Outro fato observado durante a pesquisa é a constante tentativa por parte de alguns indivíduos de mimetizarem comportamentos e características observadas em outros líderes, fortemente influenciado por biografias de grandes figuras, seminários e treinamentos que tentam delimitar um único padrão de liderança, além de referências passadas de outros líderes que os mesmos trabalharam juntos. Embora menos perceptível, outro problema sério ocorre quando as pessoas tentam liderar sem ter ideia de suas forças naturais (CONCHIE e RATH, 2008, p. 11, tradução nossa).

Dentro da pesquisa realizada pela *Gallup*, por mais de 30 anos, constatou-se que, na maioria dos casos, a maneira em que a formação das equipes de liderança ocorriam eram um produto da circunstância, sendo os indivíduos selecionados ou promovidos principalmente pelo seu conhecimento ou competência primária. Em exemplos práticos isso significa dizer que, na maioria dos casos, o melhor vendedor tornou-se o chefe de vendas, o profissional especialista em finanças foi promovido ao cargo de *Chief Financial Officer* (Diretor Financeiro), e assim por diante. De acordo com as entrevistas conduzidas, o maior problema em relação a essa abordagem é desconsiderar as necessidades específicas que o líder precisaria para alcançar excelentes resultados nesta posição, visto que as qualidades individuais dos profissionais eram comumente ignoradas e usualmente não havia clareza do que era necessário por parte do líder.

A partir das entrevistas conduzidas com os membros integrantes das equipes foi possível concluir que, mesmo que cada membro da equipe possuísse características individuais bem distintas, as equipes mais coesas e com melhores resultados possuíam grupos de fortalezas mais abrangentes. De acordo com Conchie e Rath (2008) uma vez que uma equipe entende como aproveitar os pontos fortes de cada pessoa, ela rapidamente encontra novas maneiras de impulsionar o desempenho organizacional, e, com os dados coletados, foram categorizados quatro distintos domínios de fortalezas individuais: execução; influência; construção de relacionamentos; e pensamento estratégico.

Por fim, a partir de entrevistas realizadas pela *Gallup Pool*, com mais de 10.000 “liderados” entre 2005 e 2008, foram compreendidos e delimitados os fatores pelos quais as pessoas seguiam determinados líderes. Tal investigação não tinha como propósito mencionar características definitivas que ilustravam o líder ideal (por exemplo, visão e

propósito), mas sim compreender por meio das próprias palavras dos liderados a real perspectiva dos entrevistados em relação ao tema. Adicionalmente os entrevistados foram questionados em relação à “o que o líder contribui para a vida do liderado? ”.

Apesar da concepção comumente compartilhada de que líderes devam possuir propósito, sabedoria, humor e humildade, os cientistas observaram que tais características estavam extremamente distantes do topo da lista. Na conclusão da pesquisa observou-se que as palavras que foram mais mencionadas puderam compor um grupo básico de quatro necessidades básicas dos liderados, sendo elas: confiança; compaixão; estabilidade; e esperança (*trust, compassion, stability e hope*, no idioma original da pesquisa).

Em relação a confiança, uma pesquisa realizada pela *Gallup* nos Estados Unidos revelou que as chances de os funcionários se engajarem no trabalho quando não confiam nos líderes da empresa são de apenas 1 em 12. Concomitantemente Conchie e Rath (2008) citam que uma das observações mais marcantes da pesquisa sobre equipes foi o quão pouco as equipes bem-sucedidas falaram sobre confiança, ao passo que em equipes de baixo desempenho esse tema era constantemente debatido, devido a falta do mesmo.

Conchie e Rath (2008) citam que infelizmente quando o assunto é compaixão muitos líderes hesitam em demonstrá-la no ambiente de trabalho, ao passo que grandes líderes que a demonstram acabam obtendo resultados diretos de seus subordinados. Palavras como carinho, amizade, felicidade e amor foram ações constantemente mencionadas como fatores que liderados acreditam que contribuíram para a suas respectivas vidas por parte de seus líderes. Tais termos foram coletadas durante mais de 10 anos de pesquisa e 10 milhões de respostas, e os entrevistados que concordam com a declaração "meu supervisor, ou alguém no trabalho, parece se importar comigo como pessoa" tem a tendência a permanecer mais tempo na organização, ter clientes muito mais engajados, são substancialmente mais produtivos, e produzem mais lucratividade para a organização. Ainda segundo Conchie e Rath (2008), os líderes devem proativamente criar e desenvolver programas e medidas que impulsionem o bem-estar dos subordinados, e que promovam a liberdade de expressão dos mesmos.

No que tange à estabilidade, as pessoas que foram entrevistadas também mencionaram as palavras segurança, força, apoio e paz. Conchie e Rath (2008) mencionam que os liderados precisam saber que os seus valores pessoais são estáveis e preservados. Mesmo que as organizações necessitem de evolução e mudanças, os subordinados precisam ter confiança em relação a perpetuação de seus trabalhos e das suas necessidades básicas dentro da organização. Os analistas da *Gallup Pool* observaram que líderes que mantinham a sua equipe conscientes dos resultados e progresso da empresa em que trabalhavam possuíam um melhor desempenho e maior confiança na organização. Por fim, algumas ações de comunicação em relação as métricas das organizações, o progresso financeiro e de indicadores, e a forma que o trabalho de cada um contribuía para o resultado final, garantiam maior satisfação e confiança aos colaboradores.

Em relação a esperança, esta caracteriza-se como uma visão futura da organização, sendo associada com as palavras direção, fé e orientação. A pesquisa foi baseada na afirmação de que “os líderes da organização me fazem entusiasmado com o futuro”, e notou-se que 69% dos questionados que concordaram fortemente com essa declaração eram mais engajados em seus trabalhos. Mesmo que esta necessidade possa soar muitas vezes intuitiva, os relatos de entrevistas apontam que a maioria dos líderes não investiam tempo deliberadamente criando mais esperança e otimismo para o futuro, e sim apenas agiam de maneira reativa a tal fator. Os autores Conchie e Rath (2008) afirmam que isso ocorre pois é mais fácil concordar em agir com tarefas mais fáceis – como limpar a caixa de entrada do seu e-mail – do que engajar em atividades complexas e longas, como criar uma visão de médio prazo ou um novo produto. Por fim, vale ressaltar que a pesquisa indicou que, quando o nível de esperança é baixo, as pessoas perdem a confiança, desengajam-se e muitas vezes se sentem impotentes.

Ao analisar a adaptabilidade da pesquisa realizada pela *Gallup* no cenário brasileiro, observa-se a congruência dos dados com os investigados por Campos, Lófti e Sant’anna (2012), que pontuam similaridades como capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada, credibilidade, postura firme, pioneirismo, disciplina e equilíbrio, visão sistêmica, capacidade de delegar funções, capacidade de negociação, capacidade

de alinhar interesses, otimismo e bom humor, capacidade de mobilização, capacidade de lidar com pessoas, entre outros fatores.

Em relação ao engajamento no trabalho – o que podemos considerar como potenciais oportunidades para a atuação do líder –, a *Gallup* conduziu uma pesquisa comparativa entre este fator e a produtividade, a fim de compreender a conexão entre estes indicadores. Nesse estudo, foi possível encontrar uma análise conclusiva da relação entre estes dois índices (produtividade e engajamento), no qual Conchie e Rath (2008, p. 247-248) aponta doze potenciais preditores de sucesso para engajamento, sendo eles:

1. *Sei o que se espera de mim no trabalho.*
2. *Tenho os materiais e equipamentos de que preciso para fazer meu trabalho direito.*
3. *No trabalho, tenho a oportunidade de fazer o que faço de melhor a cada dia.*
4. *Nos últimos sete dias, recebi reconhecimento ou elogios por fazer um bom trabalho.*
5. *Meu supervisor, ou alguém no trabalho, parece se importar comigo como pessoa.*
6. *Há alguém no trabalho que incentiva meu desenvolvimento.*
7. *No trabalho, minhas opiniões parecem contar.*
8. *A missão ou propósito da minha empresa me faz sentir que meu trabalho é importante.*
9. *Meus colegas de trabalho estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade.*
10. *Tenho um melhor amigo no trabalho.*
11. *Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre meu progresso.*
12. *No ano passado, tive oportunidades no trabalho para aprender e crescer*

Alguns desses elementos podem estar além do controle, mas o líder pode influenciar drasticamente o engajamento de sua equipe imediata se atuar nesses 12

princípios básicos. É de comum entendimento entre os cientistas que analisaram os dados da *Gallup Pool* e Conchie e Rath (2008) que, quer você lidere cinco pessoas ou 500 pessoas, envolver sua equipe imediata requer gastar tempo com o básico. Mesmo se você estiver liderando centenas de pessoas, provavelmente terá uma equipe menor que conta com você para gerenciamento e orientações diárias.

No que tange a preditores de sucesso de objetivos chave do negócio, os entrevistados que concordam com estas três declarações também possuem maior engajamento no ambiente laboral:

1. *A liderança da minha empresa sempre me trata com respeito.*
2. *Estou confiante no futuro financeiro da minha empresa.*
3. *A liderança da minha empresa me deixa entusiasmado com o futuro.*

Outro estudo levado em consideração como base para a criação do modelo de desenvolvimento de liderança foi proposto inicialmente em 1955 por Robert Katz no artigo “Habilidades de um administrador eficaz” (*Skills of an effective administrator*, tradução nossa). Kartz propõe que a administração eficaz se baseia em habilidades treináveis, que eliminam a necessidade de definir traços específicos para uma gestão excelente. Essas habilidades foram definidas como “técnicas”, “humanas” e “conceituais (ou de concepção)” .

Vale ressaltar que quando Kartz se refere a administrador e a administração, tal terminologia pode ser traduzida como liderança nos dias atuais, visto que Kartz (1974) remete a administração como a responsabilidade de dirigir atividades de outras pessoas e assumir a responsabilidade de alcançar determinados objetivos por meio desses esforços.

Kartz define o objetivo de cada atividade como:

O administrador precisa de: (a) habilidade técnica suficiente para realizar a mecânica do trabalho específico pelo qual é responsável; (b) habilidade humana suficiente para trabalhar com outras pessoas para ser um membro efetivo do grupo e ser capaz de construir um esforço cooperativo dentro da equipe que lidera; (c) habilidade conceitual suficiente para reconhecer as inter-relações dos vários fatores envolvidos em sua situação, o que o levará a tomar aquela ação que provavelmente alcançará o bem máximo para a organização total. (KARTZ, 1974, *on-line*, tradução nossa).

Kartz (1974) aponta que a abordagem por meio de habilidades oferece um cenário mais facilmente replicável para o desenvolvimento executivo, uma vez que qualquer melhoria nas habilidades de um administrador deve necessariamente resultar em um desempenho mais eficaz.

Em ideias congruentes as de Conchie e Rath (2008), Kartz também cita que o conceito de três competências sugere possibilidades imediatas para a criação de equipes de gerência com habilidades complementares.

No modelo de Kartz também é ressaltada a importância de cada habilidade de acordo com as responsabilidades organizacionais que o líder possui. Nos níveis mais baixos, a maior necessidade é de habilidades técnicas e humanas, em níveis mais altos, a eficácia do administrador depende em grande parte das habilidades humanas e conceituais. No topo, a habilidade conceitual se torna a mais importante de todas para uma administração bem-sucedida. Seguindo as ideias de Ronken e Lawrence (1952), é reforçada tal constatação e a estende ao grupo de média gerência, acrescentando que o administrador deve se preocupar principalmente em facilitar a comunicação na organização.

4.5 DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO

A partir da análise do levantamento de necessidades, foi estruturado o Plano de Ensino de acordo com as habilidades chaves demandadas pelas organizações e liderados. Ressalta-se novamente que neste estudo o foco será em gestores de nível tático.

Com isso, foi desenvolvido o conteúdo programático composto por cinco unidades, totalizando vinte encontros – preferencialmente virtuais – e uma aula extra. Portanto, a seguinte estrutura será utilizada:

- Unidade 1: Preparação inicial, composto por um encontro introdutório;
- Unidade 2: Conhecendo os seus recursos, composto por cinco encontros;
- Unidade 3: Potencializando a sua equipe, composto por quatro encontros;

- Unidade 4: Gerenciando a equipe, composto por quatro encontros;
- Unidade 5: Desenvolvendo a cultura interna, composto por quatro encontros;
- Unidade 6: Progredindo continuamente, composto por dois encontros mandatórios e um extra;

4.5.1 Preparação inicial – Unidade 1

Nesta primeira unidade o foco será em introduzir o conteúdo a audiência, apresentando as unidades propostas, o objetivo específico do programa de desenvolvimento de liderança, e realizando uma reflexão inicial em relação as metas do ouvinte enquanto líder.

Além disso, é de suma importância que o aprendiz reflita sobre o que ele sabe em relação as suas experiências e conhecimentos prévios sobre o tema. Segundo Ausubel, Novak e Hanesian (1980) o fator isolado mais importante que influencia o aprendizado é o que o aluno já conhece sobre o assunto.

Uma maneira prática de compreender o estágio de conhecimento que os alunos se encontram foi proposto por Broadwell em 1969, descrevendo “os quatro níveis de ensino” (tradução nossa). Segundo Broadwell (1969) existem quatro cenários possíveis para esclarecer o entendimento de um aluno em relação a um tema, sendo eles a “incompetência inconsciente (não sei que não sei)”, “incompetência consciente (sei que não sei)”, “competência consciente (sei que sei)”, e a “competência inconsciente (não sei que não sei)”.

No nível de “incompetência inconsciente” entende-se que o aluno não está a par da existência ou ocorrência de algo, podendo assumir um estado perigoso de ignorância ao não compreender a falta de entendimento em relação ao tema. Já na “incompetência consciente o estudante reconhece que há valor no que deve ser aprendido ao assumir internamente a sua ausência de conhecimento. O estágio de “competência consciente” refere-se a todo o conhecimento prévio que o aluno entende que possui e onde exatamente ele precisará reforçar ou adquirir novas informações. Por fim, a “competência

inconsciente” é entendida como o saber intrínseco que o aluno possui, porém não necessariamente sabia que o portava internamente.

Após avaliação geral do conhecimento, tal reflexão deverá ser realizada ao fim de cada encontro, a fim de que o aluno reflita com maior profundidade em relação ao que está sendo passado e como exatamente ele deve e pode aproveitar cada aula.

4.5.2. Conhecendo os seus recursos – Unidade 2

A segunda unidade terá foco inicial no gestor, fazendo com que o ouvinte possa desenvolver mais autoconhecimento, compreendendo as próprias fortalezas e fraquezas nos três primeiros encontros. Após uma pesquisa realizada por meio de extensas entrevistas com mais de 2000 executivos de grandes organizações internacionais, foi publicado um estudo na *MIT Sloan Management Review* que apontou a autoconsciência – ou autoconhecimento - como a capacidade mais importante para os líderes desenvolverem. Segundo Barsoux e Toegel (2012) os executivos precisam saber onde estão suas inclinações naturais para impulsioná-las ou compensá-las.

Após esta autoavaliação realizada pelos líderes, a segunda unidade partirá para os recursos humanos presentes em sua equipe. Neste momento, o gestor deverá passar por uma etapa de avaliação dos seus liderados, similar ao que foi feito anteriormente pelo mesmo. Com isso, é importante que haja comunicação com a sua equipe durante o processo, a fim de conseguir *feedbacks* e uma investigação mais assertiva dos seus liderados.

Por fim, nesta unidade serão repassadas as informações referentes às necessidades básicas dos liderados (confiança, compaixão, estabilidade, esperança), a fim de que o líder tenha consciência da importância de se trabalhar tais pontos e que possa realizar uma análise em relação ao estado atual de cada uma delas com os seus liderados.

4.5.3 Potencializando a sua equipe – Unidade 3

Como mencionado, por meio das pesquisas de Conchie e Rath (2008), é fundamental que o gestor compreenda os pontos fortes e fracos da sua equipe a fim de saber como alocar cada recurso presente no time. Portanto, nos primeiros dois encontros, o foco será dado na compreensão das capacidades individuais de cada um, apresentando o sistema de habilidades individuais apresentados pelo *Gallup Pool*, sendo eles classificados como execução, influência, construção de relacionamento e pensamento estratégico. Como na unidade dois, é importante que haja uma comunicação direta com os liderados, a fim de conseguir as informações mais precisas possíveis.

Dando prosseguimento a esta unidade, o conteúdo passará de maneira instrucional por boas práticas de acompanhamento dos liderados. O gestor deverá compreender como realizar um acompanhamento profissional e de carreira do seu liderado, apresentando possíveis melhorias incrementais – com foco em habilidades e comportamentos desejados para obter uma possível promoção ou aumento - baseadas em ações práticas realizáveis no ambiente organizacional, além de propor desafios para que o membro de sua equipe possa desenvolver e utilizar novas habilidades. Vale recordar a premissa apresentada pela *Gallup Pool* de que pessoas que concordam com a declaração “*Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre meu progresso*” possuíam maior retenção, longevidade e produtividade nas organizações.

Por fim, os últimos três encontros serão focados em desenvolver ações de suporte técnico e humano na rotina organizacional, criando pontos de contato específicos para que isso ocorra, além do desenvolvimento de um sistema de comunicação interna fácil e confiável dentro da equipe. Ressalta-se que Kartz (1974) aponta estas ações como uma das mais importantes a serem realizadas por níveis mais baixos e intermediários nas organizações.

4.5.4 Gerenciando a equipe – Unidade 4

Ainda seguindo a teoria das três habilidades proposta por Kartz, nesta unidade o gestor compreenderá como implementar na prática uma rotina técnica que englobe as necessidades da equipe e dos funcionários.

Inicialmente será apresentada a estrutura para co-criação da rotina do grupo por meio do *Design Thinking*. Incluir a equipe nesta etapa é de fundamental importância, visto que, de acordo com Sirkin, Keenan e Jackson (2005), em termos de comunicação com os funcionários não é fácil mudar atitudes ou relacionamentos, pois eles estão profundamente enraizados nas organizações e nas pessoas. Além disso, (...) “embora as mudanças, digamos, nos níveis de cultura ou motivação possam ser aferidas indiretamente por meio de pesquisas e entrevistas, é difícil obter dados confiáveis sobre fatores leves.” (SIRKIN, KEENAN, JACKSON, 2005, *on-line*, tradução nossa).

Ademais, o gestor poderá aprender boas práticas de comunicação, facilitação de reuniões e acompanhamento eficaz de tarefas, que foram mencionados por Campos, Lófti e Sant’anna (2012) como habilidades fundamentais para gerentes. No encontro número treze haverá a apresentação de boas práticas de contextualização organizacional, já mencionado anteriormente por Conchie e Rath (2008) como um fator impulsionador fundamental para o engajamento de funcionários.

4.5.5 Desenvolvendo a cultura interna – Unidade 5

Quando o assunto é desenvolvimento de cultura interna, utilizaremos a habilidade “conceitual” (ou concepção) proposta por Kartz. Esta sessão foi elaborada pensando nas seguintes premissas estudadas pela *Gallup Pool*: “*A missão ou propósito da minha empresa me faz sentir que meu trabalho é importante.*”; “*Meus colegas de trabalho estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade.*”

A fim de estar apto a desenvolver uma equipe coesa, que possui valores compartilhados, objetivos organizacionais similares, e que fomenta a discussão e desenvolvimento interno, o gestor passará por encontros que instruirão o mesmo a compreender como co-criar e tangibilizar estes fatores. Ressalta-se a informação previamente mencionada por Raj Sisodia, Wolfe e Sheth (2003), em que organizações lideradas por um propósito apresentam um resultado financeiro e de crescimento ligeiramente superior ao de grandes empresas listadas no S&P500. Desta maneira o líder poderá implementar a cultura organizacional concomitante com a cultura interna na sua equipe, gerando maior conexão da sua equipe com a empresa.

Por fim, o aluno compreenderá boas práticas e maneiras de aplicar incentivos e reconhecimentos monetários e não-monetários, analisando a própria realidade e os fatores que permitem – ou não – a aplicação de tais ações. Conectamos tal necessidade com a seguinte premissa estudada pela *Gallup*: “*Nos últimos sete dias, recebi reconhecimento ou elogios por fazer um bom trabalho.* “.

4.5.6 Progredindo continuamente – Unidade 6

A última unidade do Plano de Ensino é constituída por um encerramento focado na reflexão do gestor. No primeiro encontro – mandatório – utilizaremos o conceito do jogo finito e infinito, teorizado pelo teólogo acadêmico James P. Carse e popularizado na área de negócios pelo influente autor Simon Sinek.

O jogo finito e o jogo infinito são descritos como:

Existem pelo menos dois tipos de jogos: finitos e infinitos. Um jogo finito é jogado com o propósito de ganhar, um jogo infinito com o propósito de continuar o jogo. Jogos finitos são aquelas atividades instrumentais - dos esportes à política e às guerras - em que os participantes obedecem a regras, reconhecem limites e anunciam vencedores e perdedores. Um jogador finito busca o poder; o infinito exibe força auto-suficiente. Os jogos finitos são teatrais, necessitando de uma audiência; os infinitos são dramáticos, envolvendo participantes... (CARSE, 1986, p.3)

A partir desta definição a unidade terá como objetivo apresentar as ideias organizacionais de Simon Sinek, no qual o autor apresenta e teoriza sobre a importância de atuar no “jogo infinito” dentro das organizações, tendo sempre continuidade e progressão nas ações estratégicas e de liderança. Simon Sinek (2020) ressalta que nos negócios não há uma regra finita, com métricas e objetivos definidos, assim que neste meio – e também na vida – é necessário permanecer “jogando” continuamente e o durante o maior prazo possível.

Esta reflexão se faz necessária dado que muitos gestores encaram a liderança como eventos ou ações específicas que os mesmos terão que executar para triunfar.

No segundo encontro será retomada a reflexão realizada no início da jornada de treinamento, avaliando se os objetivos iniciais propostos foram alcançados, e também buscando compreender se os itens listados como “não sei que não sei”, “sei que não sei”,

“sei que sei” foram cumpridos, além de mapear algo novo que anteriormente o líder “não sabia que não sabia”.

5. PLANO DE ENSINO

Nesta seção, seguindo a estrutura de planejamento educacional proposta por Libâneo, são apresentados os conteúdos do plano de ensino para o desenvolvimento de liderança em gestores de nível tático. Inicialmente, na figura dois, são introduzidas as informações referentes aos detalhes técnicos do programa, como o nome do projeto, público-alvo, carga horária estimada, responsável pela facilitação e, se necessário, o período de execução.

Após a introdução de tais noções de implementação, são definidos o objetivo geral e os específicos que devem ser atingidos com o plano de ensino, além de justificar a necessidade de existência do mesmo e descrever como foi realizada a criação do conteúdo. Para tanto, também é estipulada e mencionada a metodologia a ser utilizada para o cumprimento do conteúdo programático, orientando sobre a estratégia educativa na qual o projeto foi baseado e como deve ser adequadamente executado.

Por fim são sugeridas recomendações de possíveis estratégias de avaliação da efetividade do conteúdo, ressaltando que esta etapa deve ser implementada pelo profissional responsável pelo treinamento na organização que usufruirá do conhecimento contido no projeto.

Figura 2: Plano de ensino do Programa de desenvolvimento de liderança

TREINAMENTO: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	
GESTORES DE NÍVEL TÁTICO	
CARGA HORÁRIA TOTAL: 335 minutos (estimado)	
PROFESSOR(A): A SER IMPLEMENTADO PELA ORGANIZAÇÃO	ANO: -
OBJETIVOS DO PROGRAMA	
Objetivo Geral: Desenvolver competências de liderança em gestores de nível tático.	
Objetivos Específicos: - Desenvolver competências de caráter técnico, humano e conceitual nos gestores; - Garantir que o líder esteja apto a reconhecer as capacidades dos seus liderados, a fim de alocar os recursos de maneira eficaz e potencializar o desempenho dos mesmos dentro da organização;	

- Ensinar boas práticas de liderança no que tange a engajamento, retenção, produtividade e crescimento dos liderados; - Prover estruturas e modelos baseados em teorias de gestão e liderança para que o gestor possa aplicar em sua equipe e rotina organizacional; - Educar o gestor sobre como é realizada o desenvolvimento da cultura interna de uma equipe, assim como tangibilizar e replicar comportamentos desejados na mesma.
JUSTIFICATIVA
Este programa trata de conceitos, ferramentas, abordagens e autores sobre estudos relacionados ao desenvolvimento de liderança e habilidades imprescindíveis que o gestor deve possuir para executar o papel de líder dentro de uma equipe. Portanto, este plano de ensino busca facilitar a implantação de treinamentos corporativos para diminuir a demanda latente de líderes no mercado de trabalho.
METODOLOGIA
O conteúdo será alocado em plataformas de Educação a Distância, neste caso sendo sugerida a plataforma Eduzz. A carga horária pode ser variável de acordo com a implementação, porém são estimados 335 minutos para conclusão do conteúdo mandatório e 10 minutos para o conteúdo extra. Cada encontro não poderá possuir mais que 23 minutos e menos que 3 minutos, a fim de conservar o princípio de <i>microlearning</i> e garantir maior retenção durante o processo de aprendizagem. Os conteúdos serão progressivos e apenas uma sessão poderá ser concluída por dia útil, garantindo que haja espaçamento suficiente para que o ouvinte possa absorver e aplicar o conteúdo programático. Para a interatividade, serão utilizados elementos como ações de autoavaliação, vídeos adicionais, atividades práticas para executar durante e após os encontros, assim como <i>storytelling</i> de boas práticas.
AVALIAÇÃO
Para este Plano de Ensino não será utilizada uma avaliação quantitativa, porém o gestor deverá realizar uma autoavaliação comparativa de caráter qualitativo em relação aos seus conhecimentos prévios e posteriores a realização do treinamento. Recomenda-se que na implementação do programa seja realizada a implementação de indicadores de desempenho (KPIs – indicadores-chave principais) e organizacionais (OKRs - objetivos e resultados-chave) para mensurar a variação dos resultados óbitos pelo gestor no dia-a-dia da organização, no curto e médio prazo. Como tais critérios são bem específicos, é recomendado que o profissional que planejará o treinamento dentro da organização – preferencialmente da área de recursos humanos - especifique tais métricas de acordo com a realidade atual da organização.

Fonte: elaboração própria.

Na figura três é possível observar a estrutura e o cronograma proposto para o plano de ensino do programa de desenvolvimento de liderança, com a separação de unidades e aulas específicas em uma ordem progressiva e racionalmente planejada para garantir melhor absorção do conteúdo e evolução contínua durante a jornada de aprendizagem do ouvinte. Ademais há a definição dos métodos de ensino e boas práticas a serem implementadas em cada encontro, além das atividades propostas a serem desenvolvidas pelos alunos ao longo do programa, a fim de otimizar a aprendizagem e orientar os facilitadores na execução do projeto.

Figura 3: Cronograma de implementação do conteúdo programático do plano de ensino do Programa de desenvolvimento de liderança

CRONOGRAMA DO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO			
AULA	CONTEÚDOS ABORDADOS	MÉTODOS/ TÉCNICAS DO PROFESSOR PARA A AULA	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS ALUNOS (caso ocorra)
Unidade 1 – Preparação inicial			
01	Apresentação do conteúdo, quebrando falácias e Círculo de Influência	- Apresentação do conteúdo programático; - Apresentação dos quatros níveis de aprendizagem; - Explicação do Círculo de Influência; - Propor atividades para os alunos.	- Definição de metas de aprendizagem; - Análise dos quatros níveis de aprendizagem ("não sei que não sei", "sei que não sei", "sei que sei", "não sei que não sei"); - Tais definições deverão ser revistas constantemente durante o programa.
Unidade 2 – Conhecendo os seus recursos			
02	A importância do autoconhecimento	- Aula introdutória apresentando a importância do autoconhecimento para líderes. Foco em aumento de consciência para que o ouvinte se engaje com o tema.	- Proposta para que o aluno mapeie quais são as fortalezas e fraquezas que ele consegue mapear atualmente a partir do seu próprio perfil.
03	As suas fraquezas x fortalezas	- Apresentação dos conceitos do livro "Descubra seus pontos fortes 2.0" de Tom Rath; - Facilitação do processo de autoavaliação do aluno; - Proposta comparativa em relação ao que foi definido no encontro anterior em relação a fraquezas e fortalezas.	- Análise das fortalezas e fraquezas por meio do modelo do livro "Descubra os seus pontos fortes 2.0" .
04	Potencializando as suas fortalezas	- O facilitador deverá propor que o aluno indique possíveis melhorias em relação as suas fortalezas; - Adicionalmente deverão ser propostas situações em que o gestor poderia focalizar os seus pontos fortes na rotina organizacional, buscando ações práticas de implementação.	- O aluno deverá indicar ações práticas e tangíveis em que ele poderá utilizar e potencializar as suas fortalezas na rotina organizacional.
05	As necessidades básicas do liderado - confiança, compaixão, estabilidade, esperança - Parte 1	- O facilitador deverá apresentar as necessidades básicas do liderado em duas sessões (referências de Conchie e Rath, 2008) focando em aumentar o nível de consciência do gestor em relação ao tema.	-

CRONOGRAMA DO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO			
AULA	CONTEÚDOS ABORDADOS	MÉTODOS/ TÉCNICAS DO PROFESSOR PARA A AULA	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS ALUNOS (caso ocorra)
06	As necessidades básicas do liderado - confiança, compaixão, estabilidade, esperança - Parte 2	- Nesta sessão o facilitador deverá propor que o gestor faça uma avaliação dos seus liderados em cada uma das necessidades apresentadas; - Ao fim, o facilitador deverá propor que o gestor crie possíveis ações e soluções para as necessidades que atualmente estão baixas.	- Após o encontro o gestor deverá conversar e analisar com os liderados o estado de cada necessidade básica dos mesmos, a fim de propor possíveis próximos passos para melhorar este cenário.
Unidade 3 – Potencializando a sua equipe			
07	Os pontos fortes do seu time (alocação de recursos) - Execução, Influência, Construção de Relacionamento e Pensamento Estratégico - Parte 1	- Inicialmente o facilitador deverá apresentar os quatro perfis principais do “Descubra os seus pontos fortes 2.0”; - Após apresentação do mesmo, será solicitado que os gestores realizem o teste com a sua equipe.	- Os alunos deverão solicitar que os seus liderados executem o teste “Descubra os seus pontos fortes 2.0” a fim de compreender as suas fortalezas.
08	Os pontos fortes do seu time (alocação de recursos) - Execução, Influência, Construção de Relacionamento e Pensamento Estratégico - Parte 2	- Na segunda etapa, após coletar os dados dos liderados, o facilitador deverá introduzir as subcategorias dos perfis, a fim de repassar uma percepção mais profunda em relação a cada categoria; - Na conclusão o facilitador deverá propor um momento para refletir acerca das tarefas que cada liderado está realizando e com isso definir quais são os pontos de conflito em relação ao perfil de cada um, e como o perfil poderia ser potencializado dentro da equipe.	- Realizar uma análise das tarefas que estão sendo executadas por cada liderado, comparando-as com os perfis dos mesmos e buscando encontrar possíveis conflitos e maneiras de potencializar o trabalho de cada um.
09	Acompanhando profissional e plano de carreira	- Inicialmente o facilitador deverá apresentar dados que ressaltam a importância de criar planos de desenvolvimento e carreira para cada liderado; - Após esta etapa, apresentar boas práticas e modelos que facilitem a implementação desta estratégia.	- O aluno deverá propor encontros com os seus liderados para buscar compreender quais são os desejos profissionais dos mesmos, a fim de iniciar a criação de um possível plano de carreira personalizado. - <i>OBS: recomenda-se conversar com o departamento de recursos humanos, se possível.</i>
10	Suporte em habilidades técnicas	- O facilitador deverá instruir o gestor a investigar quais são as capacidades técnicas que os	- O gestor deverá investigar quais são as maiores dificuldades técnicas e

CRONOGRAMA DO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO			
AULA	CONTEÚDOS ABORDADOS	MÉTODOS/ TÉCNICAS DO PROFESSOR PARA A AULA	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS ALUNOS (caso ocorra)
		liderados possuem maior dificuldade de execução. - Elevar o nível de consciência do aluno em relação a importância deste tópico a partir da pesquisa realizada pela <i>Gallup Pool</i> .	operacionais que os seus liderados possuem, e, com isso, buscar desenvolver um plano de ação para realocação de recursos ou treinamento e desenvolvimento para cada integrante.
Unidade 4 – Gerenciando a equipe			
11	Co-criação da rotina com <i>Design Thinking</i>	- O facilitador deverá apresentar a metodologia de <i>Design Thinking</i> ; - Após a apresentação da metodologia, o instrutor deverá propor um momento reflexivo acerca das decisões que foram tomadas sem a colaboração da equipe, quais foram os resultados alcançados e o que poderia ter sido melhor.	-
12	Facilitação de reuniões e delegando de maneira eficaz	- O facilitador deverá apresentar resumidamente a metodologia do <i>Scrum</i> , a fim de explicar boas práticas de comunicação ágil em reuniões, além de facilitar e otimizar o planejamento de encontros.	- O gestor deverá analisar e propor possíveis otimizações em sua rotina de reuniões a partir das boas práticas apresentadas.
13	Contextualização (apresentação de resultados e próximos passos)	- O facilitador deverá apresentar dados referentes a importância da contextualização no ambiente organizacional, mostrando dados da <i>Gallup Pool</i> para embasar o conteúdo; - Para tanto, o facilitador deverá trazer boas práticas presentes no livro “O Estilo Startup”, a fim de orientar o gestor sobre maneiras tangíveis de utilizar a contextualização organizacional ao seu favor.	- O gestor deverá mapear quais são as KPIs e/ou OKRs cruciais que os seus liderados devem conhecer. A partir deste levantamento, deverão ser planejados momentos em que serão compartilhadas essas informações com a equipe.
14	Comunicação interna (canais de comunicação, <i>follow-up</i> , e rotina de <i>feedback</i>)	- O facilitador deverá apresentar boas práticas de acompanhamento presentes no livro “ <i>Remote – Office not required</i> ” para comunicação ágil remotamente; - Por fim, o facilitador deverá apresentar a estrutura básica de <i>feedback</i> e acompanhamento contínuo com base no livro “Obrigado pelo <i>feedback</i> : A	- O gestor deverá planejar a sua rotina de contato com os seus liderados, além de organizar a estrutura de espaços de <i>feedback</i> .

CRONOGRAMA DO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO			
AULA	CONTEÚDOS ABORDADOS	MÉTODOS/ TÉCNICAS DO PROFESSOR PARA A AULA	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS ALUNOS (caso ocorra)
		ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos” .	
Unidade 5 – Desenvolvendo a cultura interna			
15	<i>Criando o propósito da equipe - parte 1 (introdução)</i>	- O facilitador deverá apresentar os conceitos do “ <i>Golden Circle</i> ” de Simon Sinek, a fim de introduzir o passo-a-passo para o desenvolvimento de uma cultura interna da equipe.	-
16	<i>Criando o propósito da equipe - parte 2 (porque, como e o que)</i>	- O facilitador deverá prosseguir com o modelo do <i>Golden Circle</i> e propor perguntas reflexivas que auxilie o gestor no desenvolvimento do propósito da equipe. - Por fim, o facilitador deverá propor uma possível agenda de imersão para auxiliar o gestor na aplicação do modelo em conjunto com os seus liderados.	- O gestor deverá realizar um <i>brainstorming</i> com possíveis maneiras de aplicar o modelo proposto com a sua equipe.
17	<i>Criando o propósito da equipe - parte 3 (ações tangíveis)</i>	- O facilitador deverá elevar o nível de consciência do aluno em relação a necessidade de transformar o propósito da equipe em ações aplicáveis na rotina organizacional.	-
18	<i>Incentivos e reconhecimentos financeiros e não-financeiros</i>	- O facilitador deverá apresentar boas práticas de incentivos financeiros e não-financeiros, a fim de gerar possíveis soluções de engajamento para que os gestores possam aplicar em suas equipes; - Utilizar referências do livro “Comece pelo porquê” (Simon Sinek) e “O Líder sem título” (Robin Sharma).	- Listar possíveis incentivos financeiros e não-financeiros que podem ser aplicados na equipe dos gestores.
Unidade 6 – Progredindo continuamente			
19	“O jogo infinito” (Simon Sinek, conclusão)	- O facilitador deverá apresentar os conceitos do “jogo infinito” e do “jogo finito”. Clarificar a importância do suporte contínuo e infindável no desenvolvimento da equipe e consequentemente dos resultados. - Utilizar referências do livro “O jogo infinito” (Simon Sinek) e de suas palestras <i>online</i> .	- A partir do perfil de cada liderado, o gestor deverá pontuar melhorias no suporte individual com cada integrante da equipe.

CRONOGRAMA DO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO			
AULA	CONTEÚDOS ABORDADOS	MÉTODOS/ TÉCNICAS DO PROFESSOR PARA A AULA	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS ALUNOS (caso ocorra)
20	Sumário do aprendizado	- O facilitador deverá propor que os gestores façam uma autoavaliação comparativa dos seus conhecimentos em relação ao início do programa. - Realizar o encerramento do conteúdo programático e sumarizar o aprendizado em menos de 5 minutos.	- O gestor deverá realizar a avaliação em relação as expectativas no início do programa e atualmente. - Análise dos quatros níveis de aprendizagem ("não sei que não sei", "sei que não sei", "sei que sei", "não sei que não sei");
21	Extra: Leitura e conteúdos recomendados	- O facilitador poderá propor conteúdo adicionais, como vídeos, palestrar <i>online</i> , livros, dentre outros.	-

Fonte: elaboração própria.

Na figura quatro é definida a bibliografia utilizada para o desenvolvimento do conteúdo programático. As utilizações das referências mencionadas são importantes, porém, caso o facilitador possua conhecimento do mesmo tema em distintas narrativas ele poderá utilizar diferentes fontes. Também é importante repassar a lista da figura abaixo como possíveis estudos adicionais para os ouvintes do programa, a fim de reforçar a absorção do conhecimento desejado e atingir os objetivos específicos esperados.

Figura 4: Bibliografia do plano de ensino do Programa de desenvolvimento de liderança.

BIBLIOGRAFIA
ANDERSON, C. Ted Talks - o guia oficial do TED para falar em público. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016. BROWN, T. Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2009. CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. FRIED, J; HANSSON, D. H. Remote: Office Not Required. New York: Crown Business, 2013. KOTTER, J. P. Liderando Mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1997 SHARMA, R. O líder sem status: uma parábola. Campinas: Verus, 2011. HEEN, S; STONE, D. Obrigado pelo feedback: A ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos. [S.l.]: Penquin Random House, 2016. RATH, T. Descubra seus pontos fortes 2.0: Strengthfinder 2.0. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do comportamento organizacional. 7ª ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2004. SINEK, S. Comece pelo porquê Campinas. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. SINEK, S. The infinite game. [S.l.]: Penquin Random House, 2019. SUTHERLAND, J. Scrum - A arte de fazer o dobro na metade do tempo. São Paulo: Leya, 2016.

Fonte: elaboração própria.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a pesquisa bibliográfica foi possível encontrar diversas fontes que apontam para competências de liderança similares, que, em alguns momentos, aparentou manter um padrão lógico em relação a tais capacidades. Com isso, após a revisão de pesquisas sobre o tema, extensamente executada, não foi possível encontrar diferenças culturais relevantes que diferenciem as competências de lideranças no contexto internacional, podendo avaliar as necessidades como uma tendência global, sem a necessidade de especificar para o mercado brasileiro.

De fato, as maiores divergências foram observadas em relação a diferença de competências demandas de acordo com os níveis hierárquicos na organização, assim como mencionado por Robert Kartz. Compreendendo este fator, foi possível delimitar um programa que proporcionasse principalmente habilidades técnicas e humanas, visto que o público-alvo desta pesquisa está geralmente inserido em um ambiente com menor quantidade de funcionários, fazendo com que tais competências fossem mais demandadas.

Ao investigar a possibilidade de customização para cada organização, foi avaliado que tal tarefa não seria possível de ser realizada neste projeto, visto que as demandas internas das organizações apresentam um fator crucial para o sucesso do desenvolvimento do programa de liderança, e que uma visão externa – como um consultor, ou treinador terceirizado – não poderia cobrir todas as necessidades da organização, principalmente pela ausência de contexto operacional e de recursos. Com isso, compreendeu-se que é factível que o Plano de Ensino delimite um escopo específico para cada unidade e aulas, a fim de facilitar que a implementação do programa de treinamento fosse realizada por um profissional interno.

No que tange a complexidade de implantação, principalmente pela quantidade de referências e conteúdo específico delimitado, foi necessário que o Plano de Ensino fosse moldado utilizando fontes bibliográficas atualizadas e que possuem informações em abundância no meio *online*. Isso quer dizer que, na ausência de capacitação interna para explicar um tema, o profissional responsável pela implementação do programa poderá facilmente encontrar resumos sobre o assunto - ou os modelos e teorias utilizados –

apenas realizando uma breve busca em um mecanismo de busca (como *Google*, ou *Bing*) ou plataforma de vídeos *online* (como o *Youtube*).

Adicionalmente, ainda sobre a implantação, apesar do conteúdo ser moldado no formato de *microlearning* e realizar a aplicação de conteúdos curtos e dinâmicos, não há como excluir a grande necessidade de investimento de tempo de um profissional interno para o desenvolvimento do programa. É recomendado que esta aplicação seja realizada por um profissional de recursos humanos, para que o programa seja mantido e otimizado por um longo período de tempo. O treinamento pode ser visto como um investimento de curto, médio e até longo prazo, visto que as variações de competências de lideranças observadas em pesquisas desde a década de 1970 não foram tão drásticas, portanto o programa tende a não se tornar obsoleto em um curto período de tempo.

Como mencionado anteriormente, o projeto de treinamento terá caráter de mínimo produto viável, portanto há a necessidade de realizar a coleta de dados em relação a satisfação, retenção e resultados obtidos pelos gestores após o treinamento, a fim realizar a manutenção e otimização do programa até que o mesmo atenda as necessidades internas da organização. As informações referentes a retenção e produtividade do programa podem ser facilmente obtidas na plataforma Eduzz, contudo é de fundamental importância que o profissional responsável pela implantação do programa defina métricas que façam sentido para os objetivos da organização que o mesmo está inserido, sendo este um fator fundamental para a avaliação do sucesso do programa.

Por fim, foi concluído que é possível criar um plano de ensino para desenvolver competências de liderança em gestores de organizações de nível tático. Além disso, é factível a realização de estudos futuros que executem o projeto proposto, a fim de coletar resultados práticos, métricas de desempenho, e possíveis soluções e implementações incrementáveis no modelo apresentado. Tais pesquisas podem ser realizadas tanto no contexto acadêmico como no contexto organizacional, apenas diferenciando o foco do estudo, principalmente no que tange as métricas que serão avaliadas. Vale ressaltar também que futuros estudos podem remodelar ou invalidar a conclusão da presente investigação, porém, no contexto observado e com as referências utilizadas, será

mantida a hipótese de que o plano de ensino produzido possivelmente apresentará resultados positivos nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, Sam. How can HR meet millennial demands for leadership development?. **HRD Connect**, [s. l.], 9 abr. 2021. Disponível em: <https://www.hrdconnect.com/2020/04/09/how-can-hr-meet-millennial-demands-for-leadership-development/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

AUSUBEL, David Paul; NOVAK, Joseph Donald; HANESIAN, Hanesian. **Psicologia Educacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

BARSOUX, J; TOEGEL, G. How to Become a Better Leader. **MIT Sloan Management Review**, North Hollywood, v. 53, n. 3, p. 51-60, mar. 2012.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. CAUSAS E EFEITOS DA EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS NO TRABALHO: PARA ENTENDER MELHOR A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, ed. 3, p. 32-49, 2007. <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49>

CARSE, J. P. **Finite and Infinite Games**. New York: Ballantine Books, 1987.

CASTRO, A. F. **Liderança motivacional**: Como desenvolver pessoas e organizações através do coaching e motivação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

CASTRO, A. P. Avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

CEPEDA-CARRIÓN, G.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; MARTÍNEZ-CARO, E.; ELDRIDGE, S. How can managers in the hospital in the home units help to balance

technology and physician-patient knowledge? **International Journal for Quality in Health Care**, v. 23, n. 5, p. 600-609, 2011. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzr046>

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLIFTON, D.O.; HARTER, J.K. Strengths investment. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship**. (p. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, X., 2014, Rio de Janeiro. **Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas [...]**. 2014.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion* v. 127, p. 84-102, 2000. DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERLA, Luiz Aberto. Driblando a falta de foco para aprender. **Hsm management**, [s. l.], 24 jul. 2020. Disponível em: https://revistahsm.com.br/post/driblando-a-falta-de-foco-para-aprender?utm_campaign=e-mail_de_boas-vindas_inscritos_newsletter_via_lp&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 14 jun. 2021.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educação 8, Sociedade**. São Paulo, ano 23, n. 79, p 257-272, ago. 2002. Disponível em: <http://vomv.scielo.br/pdf/esN23n79/10857.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2022. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302002000300013>

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FOSTER, R.; KAPLAN, S. **Destruição criativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GAZZALEY, Adam; ROSEN, Larry D. **The Distracted Mind: Ancient Brains in a High-Tech World**. MIT Press, 2016. 304 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GILBERT, T. F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978. <https://doi.org/10.1002/pfi.4180170915>

GONCZI, A. **Competency-based learning: a dubious past – an assured future?** In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). *Understanding learning at work*. London: Routledge, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HISLOP, D.; BOSLEY, S.; COOMBS, C. R.; HOLLAND, J. The process of individual unlearning: a neglected topic in an under-researched field. **Management Learning**, v. 45, n. 5, p. 540-560, 2014. <https://doi.org/10.1177/1350507613486423>

HODGES, T.D; CLIFTON, D.O. Strengths-based development in practice. In A. Linley & S. Joseph (Eds.), **Handbook of positive psychology in practice**. Hoboken: John Wiley and Sons, Inc. 2004. <https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch16>

INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGILE SOFTWARE DEVELOPMENT, 17., 2016, Edinburgh. **Minimum Viable Product or Multiple Facet Product? The Role of MVP in Software Startups [...]**, 2016.

JACKSON, A; KEENAN, P; SIRKIN, H. L. The Hard Side of Change Management. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 83, no. 10, on-line, oct. 2005. Disponível em: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>. Acesso em: 30 jul. 2022.

KIRKBRIDE. P. **Developing transformation leaders: the full range leadership model in action**. Journal of Human Relations, 1957.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

LE BOTERF, G. Compétence et navigation professionnelle. Paris: Éditions d'Organisation, 1999. MARTIN-BARÓ, I. **Acción e ideologia: psicologia social de centroamérica**. San Salvador: UCA, 1985.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1990.

MARTIN, M. B. Teaching For Learning (XVI.). **The Gospel Guardian**, Hollywood, v. 20, n. 41, 1969. Disponível em: https://www.wordsfitlyspoken.org/gospel_guardian/v20/v20n41p1_image.html . Acesso em: 19 ago 2022.

MOLDOVEANU, Mihnea; NARAYANDAS, Das. The Future of Leadership Development: Gaps in traditional executive education are creating room for approaches that are more tailored and democratic.. **Harvard Business Review**, [s. l.], ano 2019, v. March-April, 1 mar. 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITTENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE**, v. 5, ed. 1, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482006000100003>

NUNES, I. B. **Noções de educação a distância**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/21015548/Artigo-1994-Noco-es-de-Educacao-a-distancia-Ivonio-Barros-NUNES>. Acesso em 14 jun. 2021.

OVERCAST, S. et al. A case example of assessment and evaluations: building capability in a corporate university. **Performance Improvement**, v. 48, n. 6, p. 5-15, 2009. <https://doi.org/10.1002/pfi.20082>

QUAGLIO, M. H. Liderança situacional: uma abordagem teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard. **Revista Produção e Engenharia**, v. 7, n. 1, p. 575-586, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. <https://doi.org/10.18407/issn.1983-9952.2015.v7.n1.p575-586>

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2004.

RODRIGUES, H. G.; BRUNSTEIN, J. A relação entre desaprendizagem e o desenvolvimento de competências individuais na implantação de um sistema de gestão da qualidade. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, p. 51-80, 2016. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n44p51>

RONKEN, H. O; LAWRENCE, P. R., **Administering Changes: a Case Study of Human Relations in a Factory**. Cambridge: Harvard Business School, 1952).

SALDER, P. **Leadership and organizational learning. Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: oxford University Press, 2003.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n44p51>

SANDBERG, J; DALL'ALBA, G. Reframing competence development at work. In: Castleton, G., Gerber, R.; Pillay, H. (Orgs.) **Improving Workplace Learning**. Nova Publishers: New York, 2006.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓFTI, S. **Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?** Revista Adm. Mackenzie, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600004>

SINEK, S. **The infinite game**. [S.l.]: Penquin Random House, 2019.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TOLFO, S. R. **A liderança: da teoria dos traços ao coach**. In: BITENCOURT, Cláudia et al. Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TOLFO, S. R. **Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.

TSANG, E. W. K.; ZAHRA, S. A. Organizational unlearning. **Human Relations**. v.61, n.10, p. 1435-1462, 2008. <https://doi.org/10.1177/0018726708095710>