

GPESS – GESTÃO DE PESSOAS

**DESENVOLVIMENTO ACELERADO DE LÍDERES: UM PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA COM O USO DO
PEERS EFFECT**

RESUMO

A necessidade de perpetuação das empresas e expansão dos seus negócios, fazem com que as organizações estejam constantemente preocupadas com o desenvolvimento de suas lideranças. E mais do que isto, torna-se necessário desenvolver lideranças que entendam e disseminem a cultura de gestão da empresa e que possam atuar de forma conectada e coletiva, garantindo resultados consistentes. O objetivo desta pesquisa é descrever a metodologia utilizada para a criação de uma solução de Desenvolvimento Acelerado de Líderes (DAL), como também, explicar o uso do *Peers Effect* e os principais resultados encontrados. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, cuja técnica de coleta de dados utilizada foi entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo foi realizada por meio de categorias dedutivas. Foram entrevistados líderes que participaram do DAL sendo possível identificar que a metodologia consiste em promover encontros coletivos de pares e individuais com a mediação da consultoria e encontros entre duplas de pares, incentivando ações práticas do dia a dia do Líder. As etapas envolvem reuniões, encontros e trabalhos práticos e o *Peers Effect*, trata-se de uma metodologia, realizada entre pares, que pode proporcionar o desenvolvimento de competências como: liderança coletiva, trabalho em equipe, confiança e interação sem julgamentos. Como principais resultados do DAL os líderes entrevistados citam o autoconhecimento, a autoconfiança, o trabalho em equipe, uma melhor gestão de pessoas e o protagonismo.

Palavras-chave: Lideranças – desenvolvimento – competências – *Peers Effect*

ABSTRACT

The need for companies to perpetuate and expand their businesses makes organizations constantly concerned with the development of their leadership. And more than that, it is necessary to develop leaders who understand and disseminate the company's management culture and who can act in a connected and collective way, guaranteeing consistent results. The objective of this research is to describe the methodology used to create an Accelerated Leader Development (DAL) solution, as well as to explain the use of Peers Effect and the main results found. This research is a case study, with a qualitative approach, whose data collection technique used was a semi-structured interview and the content analysis was performed through deductive categories. Leaders who participated in the DAL were interviewed and it was possible to identify that the methodology consists of promoting collective meetings of pairs and individuals with the mediation of the consultancy and meetings between pairs of pairs, encouraging practical actions of the Leader's day to day. The stages involve meetings, meetings and practical work and the Peers Effect, it is a methodology, carried out among peers, which can provide the development of skills such as: collective leadership, teamwork, trust and interaction without judgment. As the main results of the DAL, the interviewed leaders cite self-knowledge, self-confidence, teamwork, better people management and protagonism.

Keywords: Leadership – development – competence – peers effect

1) INTRODUÇÃO

Evidencia-se nos últimos anos uma crescente preocupação com o desenvolvimento de lideranças em diversas empresas nacionais e internacionais. Esta preocupação tem relação com a perpetuidade das organizações, como também, com a expansão de novos negócios, que exigem líderes preparados e qualificados para atender as demandas do mercado e das pessoas (DAY, *et al.*, 2014).

A preparação de líderes, considerando as principais competências de negócio da empresa, pode promover vantagens competitivas no mercado. O constante desenvolvimento das lideranças e a preocupação genuína com a profissionalização dos gestores, em diversos aspectos, tanto em *hard skills*, quanto em *soft skills*, articula a organização com o ambiente externo e interno, fazendo com que estejam atualizados com as mudanças tecnológicas, tomem decisões de forma rápida e assertiva e estabeleçam relação de confiança com seus liderados (BECHER, *et al.*, 2014).

O desenvolvimento de competências é uma estratégia fundamental para as empresas que almejam obter destaque no mercado em que atuam. O avanço da tecnologia levantou novas necessidades empresariais, novas formas de pensar e desenhar seus processos, exigindo mais autonomia, criatividade e inovação, tornando a gestão das empresas uma missão complexa que exige constante aprendizado (BRAVO, *et al.*, 2021)

Os programas voltados ao desenvolvimento de líderes, têm sido um assunto cada vez mais na pauta das empresas e pode ser realizado por meio de diferentes metodologias e modalidades de ensino e aprendizagem, inclusive com a mediação de tecnologia, garantindo mais agilidade e amplitude no constante aprimoramento das competências de liderança (MOSCARDINI e KLEIN, 2015).

Os programas de liderança, por vezes, tratam o desenvolvimento como algo individual. Henry Mintzberg, um dos mais renomados professores no mundo que trabalha com o desenvolvimento de lideranças, por meio de MBAs, aponta que os líderes devem se desenvolver a partir de suas experiências e das experiências de outros líderes, seja seus pares na empresa, seja de outras organizações, promovendo além de reflexões, a prática de gestão (BECHER, *et al.*, 2014).

A partir deste contexto, este artigo coloca luz na metodologia *Peers Effect*, utilizada na educação, na socialização de crianças e adolescentes e que pode trazer benefícios no desenvolvimento de líderes que atuam na mesma empresa e que são considerados pares (LI, WANG e WANG, 2021).

O *Peers Effect* é uma das metodologias que está sendo utilizada no Programa de Desenvolvimento Acelerado de Líderes (DAL), criado pela Zant Consultoria em Liderança e Transformação LTDA, com o objetivo de oferecer ao mercado uma solução diferenciada aos Líderes, com foco no desenvolvimento de competências de liderança, envolvendo pessoas que trabalham no nível de complexidade semelhante, e sem nenhuma relação de hierarquia para garantir o ambiente seguro.

Neste sentido o objetivo deste artigo é **descrever a metodologia utilizada para a criação de uma solução de Desenvolvimento Acelerado de Líderes**. Como objetivos específicos pretende-se responder: **(a)** identificar as etapas do Programa de Desenvolvimento Acelerado de Líderes; **(b)** explicar a metodologia *Peers Effect*, utilizada no Programa de Desenvolvimento Acelerado de líderes; **(c)** relatar os resultados encontrados nas entrevistas.

Esta pesquisa se justifica, pois de acordo com os estudos realizados, constata-se que este programa utiliza uma metodologia diferenciada, a partir dos conceitos de *Peers Effect*. A relevância deste método garante que as pessoas possam de forma

segura, falar de suas fragilidades, suas boas práticas e seus objetivos de aprendizagem, buscando, aprender com seus pares na empresa que estão participando da mesma jornada de aprendizado. O desenvolvimento focalizado em lideranças, promove um aprendizado coletivo, em que, tanto o indivíduo, quanto o grupo de líderes crescem e aprimoram suas habilidades, principalmente as *soft skills*, uns aprendendo com os outros e alcançando resultados significativos para os negócios, tornando a organização mais competitiva frente a mercado (DAY, *et al.*, 2013, LI, WANG, e WANG, 2021).

Corroborando com os conceitos de *Peers Effect*, Scharmer, (2019), elucida sua teoria U, enfatizando a liderança coletiva e o aprendizado em grupo, o que permite iluminar os pontos cegos da liderança, refletir sobre as melhores práticas e, assim, desenvolver suas habilidades de gestão como um todo.

Este artigo está organizado da seguinte forma: nesta primeira seção apresenta-se a contextualização do assunto, na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica; na terceira seção é apresentada a metodologia, na quarta seção são apresentados os resultados e discussões da pesquisa e por fim apresenta-se as considerações finais do artigo.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são conceituadas Desenvolvimento de Lideranças, Competências, Competências de Liderança e *Peers Effect*, como as principais teorias que envolvem este artigo.

Quando o assunto é liderança, nenhum conceito é definitivo ou mesmo, completo, pois trata-se de um assunto abrangente. A liderança, neste artigo, é conceituada a partir do entendimento de que ela é um processo coletivo, com características oriundas da interação entre os líderes e de suas equipes. Considera-se liderança como um processo social, transformador da relação de motivação e desenvolvimento (NORO, STÜKER, OLIVEIRA, 2015, MOSCARDINI e KLEIN, 2015).

O desenvolvimento de lideranças também pode ocorrer em grupo, entre seus pares, por meio de programas estruturados, pois a escassez de líderes, com as competências necessárias para gerir os negócios, exige ações que promovam e acelerem a formação de sua liderança (BECKER, *et al.*, 2014).

A prática do dia a dia permite um desenvolvimento de lideranças voltado ao negócio da empresa, e com uma visão mais ampla, considerando que os líderes se desenvolvem em conjunto, a partir do compartilhamento de conhecimento e experiências e um influencia o outro no alcance dos resultados organizacionais (MOSCARDINI e KLEIN, 2015).

Day, *et al.*,(2013), traça uma diferente abordagem entre os significados de desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de lideranças. Para estes autores o desenvolvimento de líderes representa um processo individual, em que o líder se desenvolve sozinho e o desenvolvimento de liderança envolve o grupo de líderes. Ainda segundo os autores, o desenvolvimento de liderança trata-se de uma ação complexa, que envolve diferentes abordagens com foco na compreensão do negócio e em processos intrapessoais e interpessoais.

Scharmer (2019) em seu método de desenvolvimento organizacional, afirma que ações envolvendo grupos multidisciplinares propicia a inovação e novas ideias por meio de uma visão sistêmica. A este método deu o nome de Teoria U, que foi criada para ajudar a desenvolver habilidades de liderança, gerando impacto social positivo através de decisões conscientes.

A este impacto social, Scharmer (2019), explica que a atualidade pede mais do que somente conceitos de liderança, é preciso ir além e integrar de forma prática e profunda mente, coração e mãos, tanto de forma individual como coletiva, estando aberto a aprender e a desenvolver. A liderança deste século deve estar voltada ao ouvir.

As ações de desenvolvimento de lideranças possuem um aliado que pode promover a conectividade e a interação entre os líderes de qualquer lugar, a tecnologia, que está cada vez mais ubíqua em nosso dia a dia e que pode aproximar os líderes, disseminando conhecimento e compartilhando boas práticas, com a mediação da *internet* e de dispositivos como *notebook*, *tablets*, *smartphones* e etc (MOSCARDINI e KLEIN, 2015).

As modalidades de ensino e aprendizagem que podem ser utilizadas no desenvolvimento de lideranças são definidas como: presencial física, presencial virtual, Ensino à distância (EAD) e o *Blended* (presencial e EAD) (MOSCARDINI e KLEIN, 2015).

Quando o assunto é competência, a origem de seus estudos se dá na década de 1970 com McClelland, em que destaca a competência como um fator preponderante de sucesso no trabalho e não a inteligência, como era pensado nesta época. Neste estudo McClelland apresenta testes de competência e os, até então, tradicionais testes de Quociente de Inteligência (QI), traçando um comparativo, explica que competência está relacionada com a *performance* de um indivíduo ao executar uma atividade, e que esta competência pode ser aprendida e desenvolvida, diferente de inteligência que é considerada um atributo nato (FLEURY, 2002).

A partir destas pesquisas e da aplicação nas empresas, foi possível definir competências como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, que as pessoas podem desenvolver ao longo do tempo a partir de suas experiências e aprendizado (FLEURY, 2002).

Considerando este contexto, Bitencourt (2012), explica conhecimento, habilidade e atitude a partir de 3 dimensões: (a) Saber, relacionada ao conhecimento, (b) Saber fazer, representa a habilidade, a capacidade de fazer algo e (c) Saber agir, que está relacionada a atitude do sujeito de querer fazer uma determinada ação. Estas dimensões estão relacionadas e muitas vezes se confundem.

Brandão (2012), destaca que os indivíduos de uma organização podem manifestar competências coletivas, que são estabelecidas pela própria equipe, conforme as necessidades e demandas do negócio da empresa. Estas competências coletivas nascem da interação social entre os empregados, que, mesmo com diferentes níveis de responsabilidade sobre a entrega ou execução de uma determinada atividade ou processo, a competência é a mesma para todos, alterando o nível de complexidade conforme o cargo de cada indivíduo e o que se espera dele.

Zenger e Folkman, (2014) explicam que complexidade das habilidades relacionadas as competências, mudam conforme as pessoas vão crescendo e se desenvolvendo na empresa. Ainda considerando o nível de complexidade das competências, é necessário também entender quais competências são necessárias para o futuro do negócio, e a partir disto, definir aquelas que precisam ser desenvolvidas pensando na estratégia futura e com base nos valores da empresa.

Quando a empresa realiza o mapeamento de competências torna-se necessária uma gestão, cujo intuito é aproximar os objetivos organizacionais e pessoais, ou seja, alinhando os objetivos de negócio da empresa, com os objetivos de carreira do indivíduo (BITENCOURT, 2012).

As empresas cada vez mais estão investindo em programas de Liderança com foco no desenvolvimento de competências voltadas a gestão. Esta demanda se justifica pela necessidade de permanência no mercado, expansão dos negócios, avanço da tecnologia e a gestão efetiva das pessoas. A gestão de pessoas é um fator que está no topo das pesquisas, sendo que a primeira *soft Skill* de um Líder é Inspirar e motivar as pessoas, a segunda é integridade e honestidade e a terceira é resolver problemas (ZENGER e FOLKMAN, 2014)

Para o desenvolvimento das competências de liderança, Zenger e Folkman, (2014) explicam que é necessário realizar um diagnóstico, como forma de medir as principais competências de cada Líder. Para estes autores, medir competência tem como objetivos:

- Diferenciar os líderes com alto desempenho daqueles com baixo desempenho;
- Diferenciar os líderes de alto desempenho que estão acima da média;
- Qual a competência mais importante, que aparece como sendo a principal na empresa;
- Identificar qual a competência que os colaboradores mais almejam que seus líderes tenham.

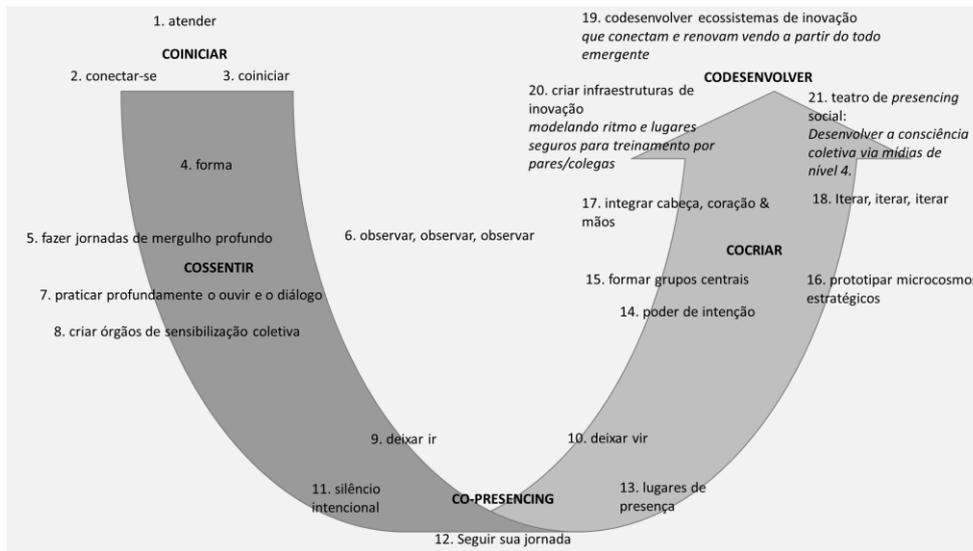
As mudanças provocadas pelos avanços tecnológicos, por novas tendências globais por questões ambientais e sociais, dão origem a novas competências de lideranças. Uma destas novas abordagens é o chamado Mundo VUCA (Volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), que teve origem na Guerra Fria, para explicar a situação daquele momento, hoje está presente também no mundo corporativo, promovendo mudanças no comportamento dos líderes (PEREIRA, LACERDA e CUNHA, 2021). O mundo VUCA, pode ser explicado da seguinte forma:

- **Volatilidade:** refere-se à velocidade com que as mudanças ocorrem em determinado setor, mercado ou organização. Está relacionado também ao volume, a rapidez e a importância destas mudanças no ambiente e novas condições propostas;
- **Incerteza:** tem relação com o grau de previsibilidade que a empresa consegue definir, a partir das análises de cenários futuros, porém quanto mais complexo o negócio, mais difícil de realizar previsões;
- **Complexidade:** refere-se as diferentes conexões que a empresa possui, a diversidade e a multiplicidade que está presente em seu contexto;
- **Ambiguidade:** tem relação com a dificuldade de interpretar o ambiente, devido à falta de clareza e entendimento da realidade.

Pereira, Lacerda e Cunha, (2021) a partir de estudos realizados sobre o Mundo VUCA, chegaram as seguintes competências necessárias para os líderes deste século: Agilidade, Alinhamento de equipes, Capacidade de aprender, Capacidade de decidir, Capacidade de inovar, Resiliência e Autoconhecimento.

No desenvolvimento de lideranças com foco no futuro das organizações, Scharmer (2019) apresenta em sua Teoria U, o *Codesenvolver*, cuja definição parte do cultivo de ecossistema de inovação, começando na reflexão individual e culminando com o desenvolvimento coletivo, o *codesenvolver* em pares/colegas, como o autor cita no passo 20 da Figura 1.

Figura 1: O quinto movimento: Codesenvolver



Fonte: Adaptado de Scharmer (2019, p. 331)

O *Peers Effect* é uma metodologia utilizada com crianças e adolescentes, para explicar a relação de pares e como um influencia o outro no seu desenvolvimento. Este efeito tem sido estudado também em outros contextos, como no empreendedorismo, em alunos do ensino superior e em colegas de trabalho, com o intuito de compreender como as relações sociais de pares, ou seja, pessoa sem relação de autoridade, aprendem umas com as outras (BRAMOULLÉ, DJEBBARI E FORTIN, 2007, MELO, 2018).

Bramoullé, Djebbari e Fortin, (2007), explicam que a influência dos pares faz com que os indivíduos deste grupo passem a se comportar de forma semelhante, porque enfrentam situações relacionadas ao mesmo ambiente. Estes autores também explicam que as redes sociais, ou seja, interações mediadas pela tecnologia também podem gerar o *Peers Effect*.

Considerando como base o *Peers Effect* e relacionando com os conceitos abordados pelos autores: Scharmer (2019), Moscardini e Klein, (2015) e Day, *et al.*,(2013), pode-se explicar que o desenvolvimento das lideranças também ocorre por meio da interação. Neste caso Scharmer (2019), enfatiza que é necessário estar de mente, corações e mãos abertas, para que todos possam aprender e se desenvolver em conjunto.

Além do desenvolvimento em pares outro estudo, realizado em 1908, pelos psicólogos Robert M. Yerkes and John D. Dodson, afirma que para desenvolver competências de forma acelerada é preciso que o indivíduo saia da sua zona de conforto e tenha um nível de estresse que permita a aptidão a mudança. Este desconforto faz com as pessoas busquem aprimorar suas competências de forma mais rápida (PSYCHOLOGY-SPOT, 2022).

Na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos deste artigo.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo geral descrever a metodologia utilizada para a criação de uma solução de Desenvolvimento Acelerado de Líderes e para isto, é descrita nesta seção a metodologia de pesquisa utilizada para responder a este objetivo.

A presente pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso, possui uma abordagem qualitativa, a técnica de coleta de dados foi por meio de entrevista semiestruturada e a análise dos resultados foi realizada considerando a análise de conteúdo dividida por categorias dedutivas.

O estudo de caso é uma forma de analisar situações reais de uma empresa específica e de investigar novos conceitos e metodologias, como também colocar em prática elementos da teoria, com o objetivo de explicar, explorar e apresentar fenômenos inéditos que estão inseridos no contexto da unidade de estudo (YIN, 2009).

Yin (2009) também explica que o estudo de caso auxilia a delimitar o campo de pesquisa, definindo de forma específica como coletar as evidências. Neste caso o pesquisador define a profundidade e amplitude que deseja obter com o estudo.

A unidade de caso é a empresa Zant Consultoria em Liderança e Transformação LTDA, com o objetivo de descrever o DAL, um programa voltado ao desenvolvimento acelerado das competências de liderança, que foi implementado em um dos seus clientes, no período de março de 2020 a julho 2022 com diferentes grupos. Cada grupo participou de uma jornada de desenvolvimento com duração de 6 meses.

A pesquisa qualitativa com abordagem exploratória permite analisar de forma profunda as respostas dos entrevistados e suas percepções sobre o estudo em questão (BAUER; GASKELL, 2010, COLLIS e HUSSEY, 2005).

Esta metodologia também se justifica, pois existem poucos estudos que retratam como o desenvolvimento de *soft skills* de lideranças ocorre, e quando o foco é com o uso de *Peers Effect*, os estudos são ainda mais reduzidos.

Quando a pesquisa é realizada de forma qualitativa é possível definir o número de entrevistados antes mesmo de ir a campo, delimitando desta forma, as características deste público (BAUER; GASKELL, 2010, COLLIS e HUSSEY, 2005).

A análise dos resultados foi realizada por meio da análise de conteúdo, em que foram estabelecidas categorias, com o objetivo de buscar respostas semelhantes. As categorias foram definidas de forma dedutiva, ou seja, antes de ir a campo (BAUER; GASKELL, 2010).

A técnica de coleta de dados foi realizada com entrevistas semiestruturadas com base nas categorias dedutivas. As categorias e o roteiro das entrevistas encontram-se no quadro 1:

Quadro 1 – Roteiro de entrevistas por Categorias dedutivas.

Categorias de Análise	Autores/Ano	Perguntas
Liderança	Noro, Stüker e Oliveira, (2015) Moscardini e Klein, (2015) Becker, <i>et al.</i> , (2014) Day, <i>et al.</i> , (2013) Scharmer (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Como o DAL foi apresentado aos participantes? • Como foi o desenvolvimento de lideranças mediado por tecnologia, de forma presencial virtual? • Quais as ações que foram realizadas ao longo do DAL? • Quais as etapas do DAL? Explique como cada uma foi realizada. • Qual valor que o DAL entregou para os líderes e para a empresa?
Competências	Fleury, (2002) Bitencourt (2012) Brandão (2012) Zenger e Folkman, (2014) Pereira, Lacerda e Cunha, 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais competências que foram escolhidas para trabalhar ao longo do DAL? • Quais as competências foram desenvolvidas por meio do DAL?

<i>Peers Effect</i>	Bramoullé, Djebbari e Fortin, (2007) Melo, (2018). Scharmer (2019), Moscardini e Klein, (2015) Day, <i>et al.</i> ,(2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Como o trabalho em pares foi realizado? • Como o trabalho em pares foi conectado com o trabalho individual? • Quais os resultados obtidos por meio do trabalho em pares?
---------------------	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Na próxima seção são discutidos os resultados obtidos com as entrevistas e análise de conteúdo.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

As entrevistas para esta pesquisa foram realizadas entre os dias 01 e 03 de agosto de 2022, com executivos que contrataram o DAL, com consultores que participaram da execução do Programa de desenvolvimento, como também, participantes deste processo. Cada entrevistado recebeu um número, para manter a confidencialidade das informações dos participantes da pesquisa.

Quadro 2 – Participantes da pesquisa

Nº	Função do Entrevistado	Formação	Tempo na função	Tempo de entrevista	Data
1	Diretor Executivo	Administração	10 anos	1 hora	01/08/2022
2	Consultor	Psicopedagogia	2,5 anos	40 min	01/08/2022
3	Gerente	Administração	9 anos	30 min	03/08/2022
4	Gerente	Ciências Contábeis	5 anos	40 min	03/08/2022
5	Diretor Executivo	Administração	9 anos	30 min	03/08/2022

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir dos resultados da pesquisa, a análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, por categorias dedutivas, ou seja, definidas antes da pesquisa de campo, e tem o objetivo de buscar respostas semelhantes para cada assunto (BAUER; GASKELL, 2010).

Na categoria Liderança os entrevistados perceberam que o DAL, acelerou o seu desenvolvimento e “foi uma surpresa, desde a reunião inicial”, segundo o entrevistado 3. Os entrevistados relataram que o DAL foi muito efetivo para as suas competências de lideranças e citam alguns dos resultados: autoconhecimento, fortalecimento da equipe de lideranças, proximidade entre Líderes e liderados; líderes com autoconhecimento e contribuindo para o desenvolvimento de sua equipe; líderes mais humanizados e protagonistas. Outra evidência citada pelos entrevistados foi a quantidade e qualidade do *feedback* para as equipes, que aumentaram consideravelmente, sendo um ponto positivo, em destaque, na pesquisa de clima realizada na empresa, além disto, os líderes demonstram mais segurança para participar das reuniões, debater assuntos importantes e se expor. Estes resultados corroboram com os conceitos de Zenger e Folkman (2014), que citam a gestão de pessoas como um fator que está no topo das pesquisas, como sendo uma das principais *soft skill* de um Líder.

Os entrevistados descreveram o DAL como um programa coletivo, transformador e participativo, em que os líderes puderam fazer trocas entre seus pares, nos momentos de interação em grupos e, também, buscar o seu autodesenvolvimento, por meio de encontros individuais com os consultores. Esta conexão entre trabalho em grupo e trabalho individual foi muito importante, segundo os entrevistados. Nos encontros em grupo, conforme relato dos entrevistados, os participantes puderam aprender uns com os outros, compartilhar ideias e trabalhar em

conjunto, já nos momentos individuais, eles se “empoderaram”, dos processos de liderança, como explica o entrevistado 1. O entrevistado 1 também relatou que agora tem mais confiança para expandir seus negócios e enfrentar os desafios do mercado, porque os líderes estão preparados.

Becker, *et al.*, (2014) afirma que existe uma escassez de líderes preparados no mercado e que ao desenvolver as Lideranças de forma coletiva e em pares, por meio de programas estruturados, a empresa acelera a formação de seus líderes, garantindo espaço no mercado competitivo.

O DAL também possui um caráter prático, conforme relatam os entrevistados. O entrevistado 1 afirma “O DAL é prática na veia”. A cada encontro, seja em pares ou individual, os líderes precisam colocar em prática uma determinada ação, cujo assunto foi debatido nos encontros, e no próximo relatam como foi feito, explicando suas dificuldades e quais alternativas buscaram para concretizar a tarefa. A prática cotidiana promove ao líder um desenvolvimento voltado ao negócio da empresa e acelera seu aprendizado (MOSCARDINI e KLEIN, 2015).

Para os entrevistados o DAL gerou valor para o participante, que aproveitou o momento, conheceu a si mesmo, conheceu ao outro, aprendeu, ensinou, cooperou e se desenvolveu, desta forma a empresa pode contar com uma equipe mais preparada para enfrentar os desafios do negócio e das mudanças constantes do mundo corporativo. Day, *et al.*, (2014), corrobora com o resultado encontrado, explicando que quando a empresa possui líderes preparados para gerir o negócio, ela pode garantir a sua perpetuidade e expansão.

Ao questionar como foi a realização do DAL os entrevistados descreveram que todos os encontros, em grupo e individual foram realizados de forma presencial virtual, mediado pela tecnologia. Esta modalidade de ensino e aprendizagem possibilitou a participação de Líderes de cidades e estados diferentes, que poderiam estar nos seus escritórios, ou mesmo em casa. O entrevistado 4 afirma “ganhamos tempo”, explicando que a modalidade tornou o processo leve e de fácil adaptação a todos, pois foram encontros muito dinâmicos, com atividades em pequenos grupos, que segundo o entrevistado 3 “gerava surpresa”, pois não sabiam quem iriam encontrar, tornando o momento também descontraído, e segundo o entrevistado 1 também foi divertido. Moscardini e Klein (2015), em seus estudos explicam que o desenvolvimento de lideranças pode ocorrer também de forma presencial virtual, com o uso de *internet*, o que possibilita que o aprendizado ocorra de qualquer lugar, permitindo a interação com o grupo de lideranças, sem perder tempo com viagens e com redução de custos logísticos.

Ao analisar a categoria competência, para os entrevistados, as principais competências definidas como pontos de desenvolvimento foram: cooperação, gestão de pessoas, aprender continuamente, orientação para resultados e domínio da cultura de gestão da empresa. Aqui vale ressaltar que as competências, trabalhadas internamente na empresa, têm uma nomenclatura específica, e que, para esta pesquisa, serão nomeadas de forma genérica, para garantir a confidencialidade da empresa participante do estudo. Os entrevistados também ressaltam que todos passaram por um diagnóstico de competências, o que possibilitou um autoconhecimento profundo e “mexeu na zona conforto”, como relatou o entrevistado 3. Segundo o entrevistado 2, o diagnóstico de competência de todos os participantes foi processado e a partir disto, são identificados um conjunto pequeno de indicadores de competências e que, são comuns a todos, para o desenvolvimento na jornada do DAL. Sair da zona de conforto permite o indivíduo buscar aprimoramento de suas competências de forma mais rápida, pois ao ser exposto a um certo nível de estresse,

ele entende a necessidade de mudanças em seu comportamento (PSYCHOLOGY-SPOT, 2022).

Os entrevistados afirmaram que as competências definidas inicialmente, para serem desenvolvidas no DAL, foram trabalhadas de forma efetiva e coletiva, o que garantiu uma percepção de melhoria das Lideranças. A partir destes resultados Brandão (2012) explica que as pessoas de uma empresa manifestam competências coletivas, que foram desenvolvidas por meio da interação social entre as equipes.

Os entrevistados 1 e 5 percebem que os líderes estão mais preparados para enfrentar as mudanças, incertezas e volatilidade do negócio, como também, mais preocupados com o seu autodesenvolvimento, com as pessoas, com a cooperação entre as áreas e com os resultados. A cooperação entre os líderes permite um trabalho coletivo frente a complexidade das decisões que precisam ser tomadas todos os dias. Estes entrevistados, ainda relataram que durante a jornada, primeiro os Líderes se conhecem, olhando para si mesmos, aprimoram o autoconhecimento e a autoconfiança, depois se dedicam a desenvolver as pessoas e como consequência os resultados são alcançados naturalmente, e que isto faz parte da cultura destas lideranças que participaram do DAL.

Aliado a esta percepção dos Entrevistados, Pereira, Lacerda e Cunha (2021), explicam o mundo VUCA, como uma forma de desenvolvimento de competências direcionada ao ambiente organizacional complexo em que se vive atualmente, corroboram que os líderes devem desenvolver competências voltadas a capacidade de aprender, de gerir equipes e ter autoconhecimento.

O trabalho em pares, estudado na categoria *Peers Effect*, proporciona as Lideranças aprendizados únicos, voltados a realidade da empresa, a sua rotina de trabalho, aos processos, aos negócios, a forma de gestão e, também, como mencionou o Entrevistado 5, uma transformação, pois segundo ele, “existe uma empresa antes e depois do DAL”. No DAL, o trabalho em pares resultou em uma Liderança mais participativa, colaborativa e atenta as pessoas e as mudanças inerentes ao negócio. Segundo os entrevistados, o DAL acelerou a colaboração entre os líderes, possibilitando resolver os problemas em conjunto, conversando com seus pares. Neste sentido, os entrevistados relatam que líderes mais novos puderam aprender na prática com líderes mais experientes, chamando estes, informalmente, de “padrinhos”. Estes resultados corroboram com os conceitos da Teoria U de Scharmer (2019), afirmando que, para o desenvolvimento de lideranças atualizadas e conectadas com as mudanças, é necessário haver integração da mente, coração e mãos, tanto no contexto individual como no coletivo, devendo estar todos abertos a aprender e se desenvolver.

O trabalho em pares fortaleceu a liderança, gerou mais confiança e segurança entre os participantes, pois todos puderam se expor, falando de suas dúvidas, incertezas, vulnerabilidades e fragilidades e recebendo apoio, ajuda, conhecimento e aprendizado de seus pares, mesmo em ambiente presencial virtual. Os entrevistados afirmam que agora não se sentem sozinhos, sabem que podem contar com seus pares. Considerando este cenário, Bramoullé, Djebbari e Fortin (2007), ressaltam que o trabalho entre pares também pode ocorrer em redes sociais ou por outro meio, cuja mediação se dá pela tecnologia.

Neste sentido o *Peers Effect* gerou resultados positivos para os participantes. Embora não mencionem esta metodologia, os entrevistados falam de forma transparente que o trabalho entre pares consolidou o modelo de gestão da empresa e elevou o nível de desenvolvimento das Lideranças, tornando-as preparadas para enfrentar os desafios do segmento econômico em que atuam. O entrevistado 4

comentou que um dos primeiros resultados visíveis foi a primeira reunião com seus pares e sua liderança, todos estavam mais tranquilos e seguros para debater, sem medo ou receio de errar. Scharmer (2019), Moscardini e Klein (2015) e Day, et al., (2013) reforçam que o desenvolvimento de lideranças ocorre também por meio da interação, e para que isto ocorra, é necessário um ambiente de confiança e que todos estejam de coração aberto para aprender e se desenvolver de forma coletiva.

Quadro 3 – Resumo dos Resultados

Categorias	Resultados	Autores
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconhecimento • Fortalecimento da equipe de lideranças; • Proximidade entre Líderes e liderados; • Protagonismo • Líderes com autoconhecimento; • Maior desenvolvimento de pessoas; • Mais humanização na gestão; • <i>Feedback</i> de qualidade e frequente; • Líderes mais seguros; • Aprendizado prático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Becker, et al., (2014) • Moscardini e Klein, (2015). • Day, et al.,(2014)
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de pessoas • Cooperação • Aprendizado contínuo • Orientação para resultado • Domínio da cultura de gestão • Equilíbrio emocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Brandão (2012) • Pereira, Lacerda e Cunha (2021),
Peers Effect	<ul style="list-style-type: none"> • Efetivo trabalho em pares • Liderança Coletiva • Aprendizado coletivo • Busca do conhecimento • “Padrinhos” • Confiança • Interação • Sem julgamentos • Transformação • Não se sentem sozinhos 	<ul style="list-style-type: none"> • Bramoullé, Djebbari e Fortin (2007), • Scharmer (2019), • Moscardini e Klein (2015) • Day, et al., (2013)

Fonte: Dados da Pesquisa

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das entrevistas realizadas, pôde-se perceber que o DAL foi um programa de desenvolvimento que, transformou a equipe de lideranças, promovendo resultados visíveis e significativos para a empresa. Esta transformação está diretamente ligada à vontade e motivação das lideranças, que participaram do DAL com mente e corações abertos (SCHARMER, 2019).

O objetivo geral desta pesquisa foi descrever a metodologia utilizada para a criação de uma solução de Desenvolvimento Acelerado de Líderes. Por meio das entrevistas é possível afirmar que a metodologia do DAL, consiste em encontros de pares (*Peers Effect*), que foram realizados em grupo e encontros individuais, ambos mediados por consultores, e adicionalmente a estas atividades, ocorrem também encontros em duplas, do mesmo grupo, para trocas de experiências práticas. Importante ressaltar que os encontros individuais tratavam as questões abordadas no grupo, visando a reflexão e as ações do dia a dia das Lideranças. O uso do *Peers Effect*, como uma das metodologias, se mostrou um diferencial para os entrevistados,

que hoje se sentem mais seguros frente aos seus pares, pois desenvolveram um ambiente de confiança para falarem de suas dificuldades e ao mesmo tempo, receberem apoio. Becher, *et al.*, (2014), reforçam este conceito, explicando que Henry Mintzberg, aponta que os líderes devem se desenvolver a partir de suas experiências e das experiências de outros líderes.

Com relação ao objetivo específico de identificar as etapas do Programa de Desenvolvimento Acelerado de Líderes, o DAL, apresenta as seguintes etapas: **1)** diagnóstico de competências; **2)** reunião inicial de apresentação do DAL para os gestores e participantes; **3)** encontros coletivos entre pares; **4)** encontros em duplas de pares e **5)** encontros individuais. Os encontros coletivos, em duplas e individual ocorrem de forma cíclica durante a jornada do DAL. Nestas etapas ocorreram momentos de reflexão, debate, exposição de dificuldades, fragilidades, apoio, compartilhamento de conhecimento e autoconhecimento. As etapas citadas garantem que o programa tem uma metodologia estruturada, e isto permite o desenvolvimento de líderes de forma coletiva, por meio do trabalho de pares, promovendo a aceleração da formação da gestão (BECKER, *et al.*, 2014).

O objetivo específico de explicar a metodologia *Peers Effect*, utilizada no Programa de Desenvolvimento Acelerado de líderes, foi respondido pelos entrevistados, explicando que o uso desta metodologia, foi muito significativa para o desenvolvimento das lideranças, pois aprender com os pares gerou mais proximidade para falar das dificuldades, falar dos seus sucessos, de aprender com o outro, trocar experiência, acelerar o aprendizado e, principalmente, não se sentir sozinho. Day, *et al.*, (2013), explicam que o desenvolvimento de liderança é complexo, e que precisa envolver diferentes abordagens com foco na compreensão do negócio e em processos intrapessoais e interpessoais.

Com relação ao objetivo de relatar os resultados encontrados nas entrevistas, foi possível entender que os principais resultados citados pelos Líderes foram: autoconhecimento, liderança coletiva, aprendizado contínuo, busca do conhecimento, protagonismo, cooperação e gestão de pessoas. Estes resultados corroboram com Pereira, Lacerda e Cunha, (2021), cujo conceito explica que, dentre as competências necessárias para os líderes deste século estão: Alinhamento de equipes, Capacidade de aprender, capacidade de decidir, Capacidade de inovar, Resiliência, Autoconhecimento.

Por fim, esta pesquisa apresenta como limitação o número de entrevistados, a participação de apenas uma empresa cliente. Para as próximas pesquisas, sugere-se a ampliação de participantes, podendo ser utilizada a metodologia quantitativa para coletar mais dados, como também, realizar a pesquisa em outras empresas que implementaram o DAL.

Acredita-se, também, que a pesquisa atingiu o objetivo de descrever a metodologia do DAL, bem como, suas etapas e resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

BECHER, et al. Três caminhos para o desenvolvimento da liderança: uma análise comparativa. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 2, p. 167-186, jul./dez. 2014. Acesso em 18 julho 2022. Disponível em <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>>

BITTENCOURT, C. **Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade**. In BITTENCOURT, C. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRAMOULLÉ, Yann; DJEBBARI, Habiba; FORTIN, Bernard. Identification of peers effects through social networks. **IZA Discussion Papers**, No. 2652. 2007. Acesso em 21 julho 2022, disponível em <
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/34487/1/545386241.pdf>>

BRAVO et al., Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos enanpads. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.27, n.1, p. 84 - 103. 2022- ISSN 2179-8834. Acesso em 19 julho 2022. Disponível em <
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1300>>

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

DAY, et al. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**. 2013. Acesso em 18 julho 2022. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001197>

FLEURY, M. T. L. A Gestão por competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M.T. L. **As pessoas da organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 51 a 61.

LI,Z; WANG, G e WANG, H.J. Peers effects in competitive environments: field experiments on information provision and interventions. **MIS Quarterly**, Vol. 45 No. 1 pp. 163-191/March 2021.

MELO, FELIPE LUIZ NEVES BEZERRA DE. Dissertação: **Peers Effect e empreendedorismo: ensaios empíricos sobre o efeito dos pares de turma Na Propensão A Empreender**. 2018. Acesso em 21 julho 2022. Disponível em https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/26205/1/Peerseffectempreendedorismo_Melo_2018.pdf

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite . **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 84-106, 2015.

NORO, G. B.; STÜKER, C.; OLIVEIRA, J. H. R. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 59-76, 2015.

PEREIRA, R; LACERDA, L E CUNHA, C. Competências do líder em um mundo vuca: uma revisão de escopo. **Conference Paper Convibra**, 2021. Acesso em 20 julho 2022. Disponível em <
https://www.researchgate.net/publication/357200966_competencias_do_lider_em_u

[m mundo vuca uma revisao de escopo?enrichId=rgreq-e771528649f108b2809b233587a318b0-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1NzlwMDk2NjtBUzoxMTAzMjc3MzI4NDc4MjA5QDE2NDAwNTMyMjEyNDc%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/358715286/mundo_vuca_uma_revisao_de_escopo?enrichId=rgreq-e771528649f108b2809b233587a318b0-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1NzlwMDk2NjtBUzoxMTAzMjc3MzI4NDc4MjA5QDE2NDAwNTMyMjEyNDc%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf)>

PSYCHOLOGY-SPOT, 2022. **Comfort-Zone**. Acesso em 04 agosto 2022. Disponível em <https://psychology-spot.com/comfort-zone/>

SCHARMER, C.O. **Teoria U**: como liderar pela percepção e realização do futuro. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

Zenger, Jack e Folkman, Joseph. **The Skills Leaders Need at Every Level**. Harvard Business Review, 2014.

Yin, R.K. **Case study research, design and methods** (applied social research methods). Thousand Oaks. California: Sage Publications. 2009. Acesso em 22 julho 2022. Disponível em < [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FzawlAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.K.+\(2009\)+Case+study+research,+design+and+methods+\(applied+social+research+methods\).+Thousand+Oaks.+California:+Sage+Publications.&ots=l_2W4hjV1r&sig=h1QRk9gWAHzt5UIHLWqosM6DRKw#v=onepage&q=Yin%2C%20R.K.%20\(2009\)%20Case%20study%20research%2C%20design%20and%20methods%20\(applied%20social%20research%20methods\).%20Thousand%20Oaks.%20California%3A%20Sage%20Publications.&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FzawlAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.K.+(2009)+Case+study+research,+design+and+methods+(applied+social+research+methods).+Thousand+Oaks.+California:+Sage+Publications.&ots=l_2W4hjV1r&sig=h1QRk9gWAHzt5UIHLWqosM6DRKw#v=onepage&q=Yin%2C%20R.K.%20(2009)%20Case%20study%20research%2C%20design%20and%20methods%20(applied%20social%20research%20methods).%20Thousand%20Oaks.%20California%3A%20Sage%20Publications.&f=false)>