

Gestão de Pessoas

Competências da liderança do futuro: perspectivas do setor comercial do Senac-RS

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar as competências dos líderes da área comercial do Senac-RS e avaliar as percepções dos líderes e liderados sobre essas competências. A metodologia adotada consistiu na aplicação de questionários aos líderes e liderados da área comercial, buscando coletar informações sobre suas percepções em relação às competências dos líderes. A amostra foi composta por líderes e liderados do setor comercial do Senac-RS, e os questionários foram enviados por e-mail institucional, utilizando a plataforma Google Forms. Os resultados revelaram uma alta homogeneidade nas respostas, indicando uma avaliação positiva das competências de liderança. As competências de comunicação, negociação e visão estratégica foram destacadas como fundamentais para o sucesso dos líderes da área comercial. Observou-se a relevância da liderança no contexto do Senac-RS, uma instituição de educação profissional voltada para o comércio, bens e serviços que busca promover o desenvolvimento profissional por meio da educação. Concluiu-se que os líderes da área comercial do Senac-RS possuem um bom entendimento da importância das competências.

Palavras-chave: competências; liderança; área comercial.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the competencies of leaders in the commercial area of Senac-RS and evaluate the perceptions of leaders and followers regarding these competencies. The methodology adopted consisted of applying questionnaires to leaders and followers in the commercial area, seeking to collect information about their perceptions regarding the leaders' competencies. The sample was made up of leaders and followers from the commercial sector of Senac-RS, and the questionnaires were sent by institutional email, using the Google Forms platform. The results revealed a high homogeneity in the responses, indicating a positive assessment of leadership skills. Communication, negotiation and strategic vision skills were highlighted as fundamental to the success of leaders in the commercial area. The relevance of leadership was observed in the context of Senac-RS, a professional education institution focused on commerce, goods and services, that seeks to promote professional development through education. It was concluded that leaders in the commercial area of Senac-RS have a good understanding of the importance of skills.

Key words: competencies; leadership; commercial area.

INTRODUÇÃO

Segundo Maximiano (2011), a liderança exerce um papel importante em todos os tipos de organizações, recebendo grande atenção dentro do enfoque comportamental na Administração. Ao se pensar sobre liderança em um contexto organizacional, logo se cria uma imagem de uma pessoa cujas habilidades são específicas e bem definidas. No entanto, Maximiano (2011) define que não se deve enxergar a liderança apenas como uma habilidade pessoal, e sim como um processo interpessoal em um contexto complexo. Para ele, a liderança não é um atributo de uma pessoa, mas sim uma combinação de quatro variáveis: a) características do líder; b) Características dos liderados; c) Características da missão a ser realizada; d) A conjuntura social, política e econômica.

Mesmo com o passar dos séculos e com o avanço da tecnologia e o surgimento de inovações, a liderança continua a ser vista como peça-chave para o desenvolvimento de equipes e melhoria de desempenho em organizações. Dessa forma, gestores de todos os níveis organizacionais refletem cada vez mais sobre sua importância, pois as soft skills de um líder assertivo é desejada por todos os líderes que buscam carreiras de sucesso. A liderança vai muito além do conhecimento técnico de uma determinada função, sendo a união de conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse contexto, estão envolvidas habilidades emocionais e de relacionamento interpessoal, tornando a liderança uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por qualquer indivíduo.

Diante dessas definições, observou-se um amplo campo de pesquisa sobre como a liderança age para influenciar um grupo e quais são as competências que um líder necessitava para exercer tal função. Nesse contexto, buscou-se definir como a liderança era vista do ponto de vista da empresa Senac-RS e como os gestores traziam as competências necessárias para a atuação desse líder dentro da organização.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac RS) faz parte do Sistema Fecomércio, que é uma entidade privada com fins públicos, na qual recebe contribuição compulsória das empresas do comércio e de atividades semelhantes. O Senac-RS é um agente de educação profissional voltado para o comércio de bens, serviços e turismo. Em sua estrutura, o Senac-RS conta com 35 escolas profissionalizantes espalhadas pelo estado do Rio Grande do Sul, além de 1 Centro Universitário localizado em Porto Alegre (UniSenac) e 1 Faculdade em Pelotas. A capital do RS conta com 5 escolas profissionalizantes do Senac-RS. Por meio desses princípios e estrutura, o Senac-RS busca promover em seus colaboradores e alunos o desenvolvimento profissional por meio da educação, acreditando na transformação através dela.

Este artigo abordou líderes e liderados do setor comercial que atuam dentro da estrutura do Senac-RS e buscou entender como eles promovem, por meio dessa liderança, o desenvolvimento de suas equipes. O objetivo foi investigar a percepção do grupo sobre as competências de liderança na área comercial do Senac-RS, com o intuito de compreender as principais habilidades e conhecimentos valorizados e destacados nesse contexto organizacional. Os objetivos específicos foram: a) Compreender a percepção sobre as competências dos líderes atuais e futuros na área comercial do Senac-RS; b) Identificar as competências que são consideradas mais relevantes e prioritárias para os líderes da área comercial do Senac-RS.

Esse estudo se justifica pelo fato de que a liderança continua sendo um fator-chave para o desenvolvimento das equipes e o sucesso das organizações. Além disso, a pesquisa teve relevância prática, pois forneceu informações valiosas para os

gestores do Senac-RS, permitindo que eles identifiquem as competências necessárias e promovam o desenvolvimento dessas habilidades em seus líderes. Isso contribuirá para o aprimoramento do desempenho das equipes, a excelência nos serviços e a busca contínua por transformação e inovação na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Segundo Robbins (2009), a liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas na busca por seus objetivos. Líderes podem surgir naturalmente em uma equipe ou serem indicados, e eles sempre agem com o objetivo de inspirar as pessoas. Robbins (2009) destaca a importância de diferenciar liderança de administração. Enquanto a administração traz ordem e consistência por meio de planos, a liderança busca lidar com mudanças e promover uma visão do futuro para os liderados, incentivando-os a superar objetivos. Maximiano (2011) também reconhece que existem muitas definições de liderança, e para ele, a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa responsável por um grupo e seu desempenho precisa desempenhar. Alguns líderes se sentem mais confortáveis do que outros ao desempenhar essas funções. No entanto, a liderança não deve ser vista apenas como uma habilidade pessoal. Jones (2008), assim como Robbins (2009) e Maximiano (2011), define liderança como o poder que um indivíduo exerce sobre os outros, com o objetivo de incentivar, inspirar, motivar e influenciar em relação aos objetivos que as organizações desejam alcançar. Os autores destacam a importância da liderança nas organizações e seu impacto sobre os liderados. "É mais fácil identificar alguém que possui liderança do que definir a liderança" (MAXIMIANO, 2000, p. 387).

Jones (2008) e Robbins (2009) mencionam que as primeiras abordagens sobre os estilos de liderança eram conhecidas como modelo de traço e modelo de comportamento, que buscavam definir os líderes como pessoas e identificar as atitudes que os tornavam efetivos. O modelo de traço, que teve início na década de 1930, buscava entender as características pessoais e qualidades que diferenciavam os líderes efetivos dos não efetivos. No entanto, percebeu-se que essas características podem não ser a chave para definir uma liderança efetiva. Os traços podem indicar habilidades, capacidades e experiências de um líder, mas não devem ser considerados como únicos critérios para compreender a efetividade de um líder, já que alguns líderes efetivos não possuem todos os traços apontados pelos estudos, enquanto outros que possuem esses traços não são efetivos.

Jones (2008) e Robbins (2009) apontam que a inconsistência e as limitações dos primeiros estudos entre os modelos baseados em traços e a efetividade real de um líder levaram os pesquisadores a adotar uma nova abordagem, centrada nos comportamentos dos líderes e sua influência sobre os subordinados para alcançar objetivos. Essa abordagem deu origem ao modelo de comportamento. Este modelo surgiu a partir de pesquisas realizadas pela Universidade de Ohio nas décadas de 1940 e 1950. Jones (2008) e Robbins (2009) analisam as quatro teorias abordadas por esses estudos, que abordam duas dimensões importantes do comportamento de liderança: a) consideração; b) estrutura inicial. Outras duas dimensões exploradas têm o mesmo objetivo das anteriores, ou seja, entender as características comportamentais dos líderes e sua relação com o desempenho eficaz. São elas: a) orientação para o funcionário; b) orientação para a produção.

Em uma perspectiva mais contemporânea, Robbins (2009) e Jones (2008) entendem que, devido à complexidade do estudo da liderança e suas inconsistências, não apenas os traços ou comportamentos individuais garantem uma liderança efetiva,

mas também as situações ou contextos em que a liderança ocorre. Isso levou ao desenvolvimento de mais um estilo de liderança, construído por pesquisadores como o modelo contingencial de liderança. De acordo com Jones (2008) e Robbins (2009), o modelo contingencial de liderança busca destacar como uma situação ou circunstância específica pode ser determinante para a efetividade da liderança, levando em consideração o contexto em que a liderança ocorre. Segundo Robbins (2009, p. 263): “A liderança efetiva depende da adaptação do estilo de liderança à situação”.

Jones (2008) destaca três importantes modelos contingenciais desenvolvidos, que buscam explicar o que torna os líderes efetivos. O primeiro modelo é o de Fred Fiedler, que busca elucidar porque em algumas situações um líder é efetivo e em outras se torna ineficiente. Assim como nos modelos baseados em traços e comportamentos, Fiedler apud Jones (2008), propôs que as características pessoais influenciam a efetividade do líder. Ele identificou três características situacionais importantes para determinar se uma situação é favorável para a liderança: a) relações líder-membro; b) estrutura da tarefa; c) poder de posição. O segundo modelo contingencial é a teoria do caminho-objetivo de House apud Jones (2008), que destaca a importância de os líderes influenciarem seus liderados a alcançar objetivos, motivando-os através da identificação dos resultados desejados. O terceiro modelo contingencial é o modelo de substitutos de liderança, que sugere que em algumas situações a liderança se torna desnecessária, pois existem fatores substitutos que desempenham o papel da liderança. Segundo Robbins (2008), todos esses modelos contingenciais de liderança são complementares e contribuem para o entendimento dos componentes necessários para uma liderança efetiva.

2.3 COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA

Segundo Oliveira (2005), ser um líder competente é um desafio. Para ele, a competência, quando se trata de liderança, é algo mais complexo e difícil de definir, tornando o assunto mais amplo e profundo. Oliveira (2005) apresenta uma adaptação de um estudo realizado pela Fundação para Liderança e Aprendizagem, uma entidade norte-americana que promoveu estudos sobre liderança por meio de pesquisas, consultorias e ensino. Nessa adaptação, Oliveira (2005) relata um trabalho feito com um grupo de professores e pesquisadores sobre liderança, em que cada um define uma competência específica, focando nas competências consideradas mais relevantes. Foram listadas 14 competências em cinco categorias. Esse estudo foi utilizado como referência para a pesquisa que será aplicada e apresentada neste artigo. Segundo Oliveira (2005), foram listadas cinco categorias, definindo em cada uma as competências de liderança a serem desenvolvidas e vivenciadas pelo líder, a saber: pessoais e educacionais, interpessoais, organizacionais, cognitivas e profissionais. Algumas das 14 competências adotadas por Oliveira (2005) serão utilizadas como objeto de pesquisa neste artigo, a seguir definindo como os autores retratam cada uma das competências abordadas.

2.3.1 LIDERANÇA ÉTICA

De acordo com Barros Neto (2005) a primeira competência específica que um líder deve considerar é adotar fundamentos éticos e responsabilidade social, o autor afirma que “esse tipo de liderança fundamentada na ética, que implica necessariamente integridade, moralidade e responsabilidade social” (BARROS NETO, 2005 p. 186). A partir desta definição, Barros Neto (2005) evidencia o quão complexo é o debate sobre ética dentro das organizações. Os temas sobre ética e responsabilidade social se tornam cada vez mais relevantes, não apenas para tópicos de liderança, mas também para outras áreas.

Ao discutir esta competência, Barros Neto (2005) a fundamenta em três pilares, nos quais o foco passa do líder para o liderado, e o centro está fora do alcance do líder. Esses pilares são: integridade (no outro), moralidade (na sociedade) e responsabilidade social (no ambiente). O autor entende como uma questão de fundamental relevância que um líder deve ter comportamento ético e que as organizações precisam atuar com responsabilidade social. A partir disso, Dubrin (1995) apud Barros Neto (2005) afirma que um forte senso crítico é uma característica principal de um líder efetivo.

2.3.2 LIDERAR MUDANÇAS

Segundo Dutra (2005), outra competência destacada é a capacidade de um líder para liderar mudanças. De acordo com Dutra (2005), entender o propósito pessoal e das pessoas com as quais nos relacionamos é algo fundamental neste contexto. Para ele, esse entendimento é essencial para liderar mudanças, evidenciando que um líder que não se entende a si mesmo, que não conhece seu próprio potencial, dificilmente conseguirá liderar mudanças. O autor aponta como desafio para o líder das mudanças o saber sobre o propósito das pessoas com as quais ele se relaciona e se torna responsável como líder, o que pode ser entendido como propósito corporativo. Ainda, ressalta que saber o propósito da organização é uma competência básica para um líder que deseja promover mudanças. Com isso, o autor sugere que, para haver mudanças, é necessário primeiro entender o propósito atual.

Para Dutra (2005), outra competência importante para um líder promover mudanças é a transparência. Através dela, segundo o autor, busca-se eliminar a insegurança. “O processo de transparência dentro de uma organização inicia-se no líder. E como isso acontece? Os líderes lideram pelo exemplo, queiram ou não” (DUTRA 2005, p. 76). Outra característica na qual o autor foca é a persuasão. Para Dutra (2005, p. 76), “liderança não é um posto, é uma missão”. Ou seja, o líder precisa ter o poder de convencer e confiar mais nisso do que em sua autoridade. A virtude da persuasão está presente em líderes colaborativos, que servem ao bem comum.

2.3.3 LIDERAR PESSOAS

Segundo Marinho (2005), uma competência considerável ao liderar pessoas é o trabalho em equipe. Para ele, essa competência está na lista juntamente com outras e é unanimidade absoluta: todos concordam que um líder deve saber trabalhar em equipe. Segundo Marinho (2005), o trabalho em equipe não é uma competência qualquer que alguém sabe ou não, está mais relacionado em tornar o líder alguém diferente, alguém que vive um caso de amor com sua equipe. Nesse contexto, Marinho (2005) trata o trabalho em equipe como um caso de amor, destacando que equipes com um bom relacionamento entre si possuem um melhor desempenho.

Ainda segundo Marinho (2005), as competências emocionais de um líder devem ser levadas em consideração ao liderar pessoas e trabalhar em equipe. Segundo Goleman (2013), a competência da inteligência emocional está relacionada a quatro grandes áreas fundamentais, e um líder forte, mesmo não havendo uma fórmula fixa para uma grande liderança, deve ter pelo menos uma dessas competências da inteligência emocional, sendo elas: autoconsciência e autogestão (competências pessoais, referem-se à forma como o líder lida consigo mesmo) e consciência social e relacionamento (competências sociais, referem-se à forma como o líder lida com outras pessoas).

Segundo Kwasinski (2002), no exercício da liderança, a tomada de decisão por parte do líder é uma importante competência a ser considerada. Segundo ele, essa

competência requer que o líder saiba identificar o problema e solucioná-lo de forma assertiva, estabelecendo respostas significativas para a organização.

2.3.4 COMUNICAR E INFLUENCIAR

Segundo Lisboa (2005), a base para todas as atividades organizacionais é o processo de comunicação. De acordo com Giuliani (2002) apud Lisboa (2005, p. 163), comunicar-se com honestidade e sinceridade é uma característica de um líder que influencia e inspira confiança, e seus liderados confiam em seu julgamento, caráter e inteligência. Para Bowditch e Buono (1992) apud Lisboa (2005), a comunicação interpessoal é um fator importante como forma de liderança. Segundo os autores, existem quatro funções básicas da comunicação interpessoal: controle, informação, motivação e emoção. Lisboa (2005) também reconhece a complexidade da comunicação e que a falta de entendimento e processos de comunicação mal planejados geram conflitos que os líderes precisam ter habilidades para perceber. Para os autores, a comunicação interpessoal pode ser compreendida por meio de duas etapas: a habilidade de transmitir, que é a capacidade de se fazer entender pelas outras pessoas, e a habilidade de escutar, que é a capacidade de entender os outros (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud LISBOA, 2005, p. 165)

De acordo com Moura (2005), a comunicação interpessoal estabelece uma ligação entre os liderados e o líder. A habilidade de se comunicar influencia o comportamento das pessoas, constrói relacionamentos e, por meio desse conjunto, os colaboradores se comprometem com a organização. Com base nos autores, evidencia-se como a comunicação se torna uma peça fundamental para um líder exercer seu papel e influenciar os demais a partir dessa competência.

2.3.5 LIDERAR COM CRIATIVIDADE

Segundo Munhoz (2005), em diferentes contextos, a competência da criatividade se caracteriza como essencial para o exercício da liderança. Para ela, a avaliação e o reconhecimento da criatividade como competência humana só ocorrem a partir de resultados concretos do que se produz.

Nesse ponto de vista, Munhoz (2005) refere-se ao líder criativo que busca interagir com seu grupo de pessoas a fim de promover soluções, criar alternativas, inovar e promover mudanças significativas. A criatividade dentro das organizações está em alta e se torna uma ferramenta de inovação cada vez mais necessária. Segundo Quinn (2012), mesmo que os líderes não se vejam como criativos, eles possuem a capacidade de afirmar seus liderados como indivíduos, reconhecendo seu potencial criativo e encorajando seu pensamento criativo. Dentro desse contexto, ambos os autores veem a criatividade como uma competência essencial no desenvolvimento dos líderes e em sua influência sobre seus liderados.

2.4 COMPETÊNCIAS DO FUTURO

De acordo com a pesquisa realizada pela Deloitte (2019), as competências do futuro para os líderes incluem habilidades cognitivas, como pensamento crítico e resolução de problemas complexos, além de habilidades socioemocionais, como inteligência emocional e empatia. Já para Dutra (2008), as competências do futuro para os líderes incluem a capacidade de desenvolver soluções inovadoras e promover mudanças, além de integrar e motivar equipes multidisciplinares. Diante disso, é fundamental que os líderes estejam atentos às competências necessárias para liderar no futuro, a fim de desenvolvê-las e aprimorá-las em suas práticas diárias.

As competências do futuro têm sido um tema cada vez mais discutido em diversos contextos, incluindo o mundo corporativo. Autores como Schwab (2016) e Goleman (2017) destacam a importância de habilidades, como inteligência emocional,

pensamento crítico, criatividade, adaptabilidade e colaboração, como competências essenciais para líderes e profissionais de sucesso no futuro.

Além disso, segundo o relatório "Future of Jobs Report" do Fórum Econômico Mundial (2018), outras competências em ascensão incluem a resolução de problemas complexos, a tomada de decisão, a liderança e a gestão de pessoas, além de competências técnicas relacionadas a tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de dados. Portanto, é essencial que líderes e gestores estejam atentos a essas mudanças e busquem desenvolver suas habilidades e competências para se manterem relevantes e competitivos no mercado. A pesquisa da Deloitte (2009) e as visões de Goleman (2013) e Dutra (2008) destacam a importância das habilidades cognitivas e socioemocionais para os líderes do futuro, o que está em consonância com as tendências apontadas por autores como Schwab (2018) e Goleman (2017), bem como com o relatório do Fórum Econômico Mundial. Nesse sentido, é fundamental que os líderes estejam atentos a essas mudanças e busquem desenvolver suas habilidades e competências para se manterem competitivos e relevantes no mercado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa descritiva, utilizando um estudo de caso para investigar as competências mais importantes que os líderes do setor comercial do Senac RS devem desenvolver. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa amplamente utilizada para examinar fenômenos complexos dentro de um contexto específico (YIN, 2010). O estudo de caso permite uma análise aprofundada e contextualizada das competências de liderança no ambiente organizacional do Senac RS. Por meio desse método, é possível obter *insights* detalhados sobre as competências específicas exigidas, os desafios enfrentados pelos líderes e as práticas eficazes de liderança adotadas.

A amostra foi selecionada de forma não-probabilística, abrangendo líderes e liderados do setor comercial do Senac-RS. De acordo com Gil (2019), essa seleção estratégica dos participantes permitirá uma compreensão abrangente das perspectivas de diferentes atores dentro da organização, enriquecendo a análise do estudo de caso. O período de coleta de dados foi de 09/05/2023 a 31/05/2023. Durante esse intervalo de tempo, os participantes foram convidados a responder ao questionário, que foi enviado por e-mail institucional. O questionário aplicado para líderes e liderados foi o igual.

Para construir o questionário, foi realizado um levantamento no referencial teórico sobre as principais competências de liderança e o impacto que essas competências têm na organização. Diversas fontes bibliográficas foram consultadas, incluindo livros, artigos científicos e estudos anteriores relacionados à liderança e competências de gestão. Com base nesses levantamentos, foram identificadas 30 competências relevantes para os líderes do setor comercial do Senac-RS. Essas competências foram agrupadas em seis seções do questionário, com cada seção representando uma área específica de atuação do líder. As seções são as seguintes: Liderar Mudanças, Liderar Pessoas, Líder Ético, Líder Comunicar e Influenciar as Equipes, Liderar com Criatividade e Liderança do Futuro.

Após a construção inicial, o questionário passou por um processo de validação, envolvendo a participação de um líder e um liderado. A validação teve como objetivo analisar a percepção desses participantes em relação às perguntas do questionário e identificar possíveis inconsistências.

Os participantes do estudo foram solicitados a avaliar a importância de cada competência usando uma escala de Likert de 1 a 5, em que 1 indica "pouco

importante" e 5 indica "muito importante". Essa escala permite que os participantes expressem seu grau de concordância em relação à relevância de cada competência. (BASTOS; DUARTE, 2016).

A ferramenta escolhida para a execução e envio do questionário foi o Google Forms, garantindo facilidade de acesso e preenchimento para os participantes, além de recursos para a coleta e organização dos dados obtidos. A amostra deste estudo alcançou um total de 27 pessoas que responderam o questionário, sendo 10 líderes e 17 liderados. A população total compreende em torno de 100 indivíduos, dos quais 35 são líderes e os demais são liderados. Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise estatística descritiva para examinar as respostas do questionário. Além disso, a análise quantitativa permitiu uma compreensão abrangente das competências de liderança no contexto do Senac-RS.

4 ANÁLISE DE DADOS

Na análise de dados as competências de liderança foram analisadas com base nas respostas obtidas, visando identificar padrões, pontos fortes e áreas de desenvolvimento. Foi observado que a cultura organizacional do Senac-RS valoriza e enfatiza o desenvolvimento da liderança e suas competências, conforme indicado pelas respostas homogêneas dos participantes. A análise foi dividida em seções, em que foram examinadas competências como liderar mudanças, liderar pessoas, ser um líder ético, comunicar e influenciar as equipes, liderar com criatividade e liderança do futuro. Ao explorar as respostas em cada seção, foi possível compreender as percepções dos líderes e liderados em relação à importância dessas competências.

O desvio padrão foi utilizado para avaliar a consistência das respostas dos participantes. Um desvio padrão baixo indicou que as respostas foram homogêneas, evidenciando um alto nível de concordância entre os participantes. Ao explorar as respostas em cada seção, também foram identificados os valores máximo e mínimo, que permitiram identificar os pontos fortes. Essas informações proporcionaram uma compreensão abrangente das percepções dos líderes e liderados sobre a importância das competências de liderança.

4.1 LIDERAR MUDANÇAS

Nesta seção da pesquisa, foram identificadas competências importantes, como entendimento do propósito corporativo, autoconhecimento, transparência e convicção. Essas competências foram reconhecidas de acordo com a análise das perspectivas dos líderes e liderados como essenciais para uma liderança efetiva e bem-sucedida. Os resultados dessa categoria de análise forneceram *insights* práticos para fortalecer as habilidades de liderança e facilitar processos de mudança no setor comercial das unidades educacionais do Senac-RS e estão apresentados no Quadro 1:

Quadro 1: Resumo dos dados da pesquisa sobre liderar mudanças.

	MÉDIA	MÁXIMA	MÍNIMO	DESVIO PADRÃO
ENTENDER O PROPÓSITO CORPORATIVO	4,96	5,00	4,00	0,19
ENTENDER A SI MESMO	4,85	4,00	5,00	0,36
TRANSPARÊNCIA	5,00	5,00	5,00	0,00
CONVICÇÃO	4,81	5,00	3,00	0,48

Analisando a resposta à variável “Entender o Propósito Corporativo”, observou-se que os respondentes possuem um alto nível de entendimento da importância do propósito corporativo, indicando possivelmente uma compreensão dos objetivos e direção da organização. A homogeneidade das respostas sugere um alinhamento significativo com a cultura organizacional, reforçando a existência de uma visão compartilhada. Os resultados mostraram a importância do entendimento do propósito corporativo na liderança de mudanças efetivas, como destacado por Dutra (2005).

Já com a variável “Entender a si mesmo”, observou-se os respondentes apresentaram uma alta média na percepção sobre esta competência. Para Dutra (2005), essa competência pode contribuir para uma liderança mais eficaz e para a promoção de mudanças positivas no ambiente organizacional. Com a variável “Transparência”, foi observado que os respondentes apresentaram uma pontuação máxima nesta competência. Essa ênfase na transparência está alinhada com a teoria de Dutra (2005), que destaca a transparência como um componente fundamental para liderar mudanças eficazes.

A análise da variável “Convicção” revela que médias elevadas indicam que há um reconhecimento geral sobre a relevância de possuir convicção em relação aos objetivos e direcionamentos adotados. Embora haja uma pequena variação nos valores mínimos, o desvio padrão aponta para uma consistência nas percepções sobre essa competência. No entanto, os resultados também sugerem que há espaço para aprimoramentos na forma como as convicções são transmitidas e na capacidade de engajar todos os envolvidos nas mudanças propostas.

4.2 LIDERAR PESSOAS

A pesquisa realizada nas unidades educacionais do Senac-RS revelou a importância atribuída pelos participantes a diversas competências essenciais para liderar pessoas de forma eficaz. Essas competências incluem manter as pessoas comprometidas, lidar com a diversidade cultural, agir com integridade e honestidade, desenvolver o trabalho em equipe, ter inteligência emocional e tomar decisões assertivas. Os dados desta categoria de análise são apresentados no Quadro 2:

Quadro 2: Resumo dos dados da pesquisa sobre as competências de Liderar Pessoas.

	MÉDIA	MÁXIMA	MÍNIMO	DESvio PADRÃO
MANTER AS PESSOAS COMPROMETIDAS	4,96	5,00	4,00	0,19
LIDAR COM A DIVERSIDADE CULTURAL	4,93	5,00	4,00	0,27
INTEGRIDADE E HONESTIDADE	5,00	5,00	5,00	0,00
DESENVOLVER O TRABALHO EM EQUIPE	4,96	5,00	4,00	0,19
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	4,93	5,00	4,00	0,27
TOMADA DE DECISÃO	4,89	5,00	4,00	0,32

A análise da variável “Manter as pessoas comprometidas” revela que os respondentes avaliam positivamente esta competência. As médias de avaliação são

altas, indicando possivelmente que os líderes estão efetivamente envolvendo e comprometendo suas equipes. De acordo com Lisboa (2005), os líderes que conseguem envolver suas equipes são capazes de obter maior engajamento, motivação e desempenho dos colaboradores.

A variável de “Lidar com a diversidade cultural” entende-se que ela é crucial para a liderança eficaz conforme retratado na literatura, e os resultados da pesquisa mostram que os respondentes reconhecem sua importância. Portanto, os resultados destacam a importância de desenvolver essa competência para uma liderança inclusiva e multiculturalmente competente.

Na análise da variável “Integridade e Honestidade”, indica que é vista como importante na liderança de pessoas. Isso está de acordo com a literatura, que destaca a integridade e honestidade como elementos essenciais na liderança. Esses valores são fundamentais para estabelecer confiança, credibilidade e promover um ambiente de trabalho respeitoso.

A competência “desenvolver o trabalho em equipe” é altamente valorizada pelos respondentes, como mostram os resultados da pesquisa. Os resultados são consistentes, indicando uma visão alinhada entre líderes e liderados. É recomendado que líderes e liderados invistam no desenvolvimento contínuo do trabalho em equipe por meio de treinamentos, workshops e programas de capacitação. Também é importante promover uma cultura organizacional que valorize e incentive o trabalho em equipe, estabelecendo metas compartilhadas e promovendo um ambiente de confiança e respeito mútuo.

Já na variável “Inteligência Emocional” a pesquisa revelou um bom entendimento e concordância entre líderes e liderados em relação a importância da competência de inteligência emocional. Isso reflete a importância compartilhada dessa habilidade, conforme destacado pelo referencial teórico. A inteligência emocional é fundamental para tomadas de decisão eficazes, gerenciamento de emoções, relacionamentos saudáveis e trabalho em equipe (GOLEMAN, 2017). É recomendado que líderes e liderados invistam no desenvolvimento dessa competência por meio de programas de treinamento, feedback e aplicação prática dos conceitos. Isso fortalecerá o desempenho individual e coletivo, contribuindo para o sucesso da organização.

A análise da variável “Tomada de Decisão” mostra que a competência é avaliada com uma alta média indicando um bom domínio dessa habilidade, enquanto os liderados têm um entendimento ligeiramente inferior, mas ainda positivo. Os resultados mostram a importância dessa competência e a necessidade de seu desenvolvimento contínuo.

4.3 LÍDER ÉTICO

A seção da pesquisa sobre liderança ética revela que tanto líderes quanto liderados nas unidades educacionais do Senac-RS reconhecem e valorizam a importância da liderança ética. Os resultados indicam que os líderes apresentam uma forte ênfase na importância dos fundamentos éticos e responsabilidade social, enquanto os liderados também atribuem importância a esses aspectos, embora em pontuações ligeiramente mais baixas. Esses achados estão alinhados com as teorias que destacam a influência positiva da liderança ética e do senso crítico na efetividade da liderança. Os dados obtidos para esta categoria são apresentados no Quadro 3:

Quadro 3: Resumo dos dados da pesquisa sobre as competências de Líder Ético.

	MÉDIA	MÁXIMA	MÍNIMO	DESVIO PADRÃO
SENSO CRÍTICO	4,59	5,00	3,00	0,64
RESPONSABILIDADE SOCIAL	4,85	5,00	4,00	0,36
FUNDAMENTOS ÉTICOS	4,89	5,00	3,00	0,42

A análise das variáveis “Senso Crítico” revela que os líderes têm um bom entendimento da importância do senso crítico, enquanto os liderados podem se beneficiar de um maior desenvolvimento nessa competência. O senso crítico é essencial para a liderança ética, permitindo a análise de situações, a identificação de problemas e a tomada de decisões fundamentadas. Os líderes têm a responsabilidade de promover o senso crítico entre os liderados, criando uma cultura organizacional que valorize a análise reflexiva e a tomada de decisões éticas.

Já na variável de “Responsabilidade Social” é uma dimensão central da liderança ética. Os dados da pesquisa colaboram nessa compreensão, mostrando que tanto os líderes quanto os liderados valorizam e têm uma média positiva nessa competência. Essa abordagem ética e sustentável é fundamental para o sucesso e a reputação da organização (BARROS NETO, 2005). Portanto, tanto líderes quanto liderados devem continuar aprimorando essa competência, mantendo um compromisso contínuo com a consideração dos impactos sociais e a busca por soluções sustentáveis, alinhados com o referencial teórico apresentado.

Na análise da variável de “Fundamentos Éticos”, o resultado da pesquisa demonstrou que os respondentes valorizam e reconhecem a importância dos fundamentos éticos na liderança. Isso indica um consenso sobre a relevância dos princípios éticos e destaca a importância de líderes éticos que atuem com integridade, moralidade e responsabilidade social.

4.4 COMUNICAR E INFLUENCIAR

A partir do referencial teórico, compreendeu-se a relevância da comunicação clara, escuta ativa, construção de relacionamentos colaborativos, troca de ideias e capacidade de influenciar para o exercício eficaz da liderança. O Quadro 4 apresenta os dados desta categoria:

Quadro 4: Resumo dos dados da pesquisa sobre as competências de Comunicar e Influenciar.

	MÉDIA	MÁXIMA	MÍNIMO	DESVIO PADRÃO
HABILIDADE DE COMUNICAR-SE	4,89	5,00	4,00	0,32
HABILIDADE DE ESCUTA	4,93	5,00	4,00	0,27
HABILIDADE DE CONSTRUIR RELACIONAMENTOS DE COLABORAÇÃO	4,89	5,00	4,00	0,32
COMUNICAÇÃO CLARA	4,89	5,00	4,00	0,32
TROCA DE IDEIAS	4,96	5,00	4,00	0,19

A análise da variável “Habilidade de comunicar-se” os resultados da pesquisa revelam que tanto os líderes quanto os liderados atribuem alta importância à competência de habilidade de comunicar-se. A média geral para essa competência foi de 4,89, indicando uma percepção positiva sobre sua relevância. No geral, os resultados indicam a relevância da competência de comunicação, tanto para os líderes quanto para os liderados. Já a variável “Habilidade de escuta”, os resultados da pesquisa mostram que os respondentes atribuíram alta importância a essa competência. Enquanto os liderados valorizam muito a habilidade de escuta em seus líderes, os líderes reconhecem sua importância, mas com uma percepção ligeiramente inferior. Isso indica uma oportunidade de aprendizado para os líderes, destacando a importância de desenvolver e aprimorar a habilidade de escuta. Recomenda-se que os líderes busquem oportunidades de desenvolvimento nessa área, como treinamentos em escuta ativa e feedback construtivo, para maximizar sua influência como líderes e promover um ambiente de trabalho colaborativo e participativo.

De acordo com a variável “Construir relacionamentos de colaboração”, os resultados da pesquisa mostram os respondentes atribuem alta importância a essa competência. A competência de construir relacionamentos de colaboração é peça-chave para promover o engajamento, a confiança e a cooperação dentro da equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. A análise da variável “Comunicação Clara”, a pesquisa revela que os respondentes atribuem alta importância a essa competência. A competência de comunicação clara importante para estabelecer confiança e entendimento entre líderes e liderados, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso (LISBOA, 2005).

Na variável de “Troca de ideias”, respondentes reconhecem a importância dessa habilidade, apresentando uma média de 4,96. Embora haja variações nas percepções, ambos demonstraram alta valorização, com uma máxima de 5,00. Essa valorização está alinhada ao referencial teórico, destacando a troca de ideias como essencial para uma liderança eficaz (MOURA, 2005). Recomenda-se que os líderes incentivem ainda mais essa prática, criando espaços de diálogo aberto e adaptando suas abordagens às diferenças individuais, para promover um ambiente colaborativo e inovador.

4.5 LÍDER CRIATIVO

A competência da liderança criativa é considerada essencial para os líderes exercerem seu papel de forma eficaz. De acordo com Munhoz (2005), a criatividade é avaliada a partir dos resultados concretos alcançados, como a criação de novas ideias, objetos ou serviços. Os resultados para essa variável são apresentados no Quadro 5:

Quadro 5: Resumo dos dados da pesquisa sobre as competências de Líder Criativo.

	MÉDIA	MÁXIMA	MINIMO	DESVIO PADRÃO
INTEGRAÇÃO COM LIDERADOS	4,81	5,00	3,00	0,56
PROMOVER SOLUÇÕES	4,96	5,00	4,00	0,19
CRIAR ALTERNATIVAS	4,89	5,00	4,00	0,32
INOVAR	4,78	5,00	3,00	0,51

PROMOVER MUDANÇAS	4,78	5,00	3,00	0,51
-------------------	------	------	------	------

Segundo Quinn (2012) a competência “Integração com liderados” é essencial para estabelecer uma relação colaborativa e participativa entre líderes e suas equipes. Os resultados da pesquisa indicam que tanto os respondentes percebem essa competência como importante. A integração com liderados é crucial para promover a criatividade e inovação, incentivando um ambiente inclusivo onde todos possam contribuir (QUINN, 2012). Os líderes devem estar atentos às avaliações dos liderados e trabalhar no contínuo desenvolvimento dessa competência para promover uma maior integração com suas equipes.

Já na variável “Promover soluções”, fica evidente que os respondentes consideram a competência como altamente importantes. Os líderes reconhecem a relevância dessa competência e estão comprometidos em desenvolvê-la, enquanto os liderados valorizam a capacidade de seus líderes em promover soluções. Essa consistência na percepção dos participantes reflete o alinhamento com o referencial teórico de liderança criativa, destacando a importância de líderes capazes de encontrar soluções inovadoras e criativas. Analisando a resposta à variável “Criar Alternativas”, pode-se observar que a competência apresenta resultados consistentes. Os respondentes reconhecem a importância dessa competência, com pontuações próximas a 5,00, indicando muita concordância em relação à sua relevância

Os respondentes reconheceram a importância da competência “Inovar”, com pontuações próximas a 5,00, indicando muita concordância. No entanto, a variação nas pontuações mínimas sugere que alguns líderes e liderados podem não considerar a inovação como uma competência crucial. O desvio padrão indicaram uma certa variabilidade nas respostas, o que sugere opiniões divergentes dentro do grupo. É recomendado fortalecer a compreensão e o reconhecimento da importância da inovação como parte do perfil dos líderes da área comercial do Senac-RS. Incentivar a cultura de inovação, promovendo espaços de brainstorming, workshops e treinamentos voltados para a criatividade, pode contribuir para o desenvolvimento dessa competência.

Na análise da variável “Promover mudanças”, foi avaliada de forma geral com máxima de 5,00, indicando que reconhecem a importância dessa competência. No entanto, as pontuações mínimas de 3,00 de forma geral sugerem que há espaço para ser explorado sobre a compreensão da desta competência. Em um contexto de liderança criativa, promover mudanças é fundamental para enfrentar desafios e demandas em constante evolução (MUNHOZ,2005).

4.6 LIDERANÇA DO FUTURO

A pesquisa tem como um dos seus objetivos analisar as competências de liderança do futuro na unidade educacional do Senac-RS, com base em um referencial teórico que destaca a importância de habilidades cognitivas e socioemocionais. Essas competências incluem pensamento crítico, resolução de problemas complexos, inteligência emocional, criatividade, inovação, visão estratégica, habilidade de negociação e análise de dados. Os resultados desta categoria são apresentados no Quadro 6:

Quadro 6: Resumo dos dados da pesquisa sobre as competências de Liderança do futuro.

	MÉDIA	MÁXIMA	MINIMO	DESVIO PADRÃO
CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	4,89	5,00	4,00	0,32
VISÃO ESTRATÉGICA	4,93	5,00	4,00	0,27
HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO	4,85	5,00	3,00	0,46
ANÁLISE DE DADOS	4,78	5,00	3,00	0,51
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	4,96	5,00	4,00	0,19
PROMOVER SOLUÇÕES INOVADORAS	4,85	5,00	4,00	0,36

A competência “Criatividade e Inovação” apresentou resultados significativos na pesquisa realizada. Os respondentes reconheceram a importância dessa competência, o que indica a relevância da criatividade e inovação para enfrentar os desafios futuros. Os resultados sugerem a necessidade de desenvolver essa competência entre os líderes, promovendo treinamentos e incentivando um ambiente propício à geração de soluções inovadoras.

Já na variável “Visão estratégica”, os respondentes atribuíram pontuações elevadas para essa competência, com médias próximas de 5,00. Isso indica que ambos reconhecem a importância da visão estratégica para liderar no cenário futuro. A visão estratégica é fundamental para identificar oportunidades, alinhar objetivos e tomar decisões assertivas no contexto do mercado em constante transformação. (DELOITTE, 2019). Portanto, fortalecer essa competência entre os líderes é essencial para o sucesso e adaptação da organização no futuro.

A análise da variável “Habilidade de Negociação”, mostra que os respondentes atribuíram pontuações elevadas para essa competência, evidenciando o reconhecimento da importância da habilidade de negociação para liderar no cenário futuro. Apesar de uma leve variação nos valores mínimos atribuídos pelos líderes e liderados, os valores estão dentro do aceitável, indicando uma percepção consistente sobre a relevância dessa competência.

Na variável de “Análise de dados”, os respondentes atribuíram pontuações máximas para essa competência, indicando um alto reconhecimento da importância da análise de dados como uma habilidade necessária no cenário futuro. É importante ressaltar que a análise de dados é uma habilidade cada vez mais valorizada no contexto atual de abundância de informações e avanços tecnológicos.

Já na variável “Inteligência Emocional”, os respondentes atribuíram pontuações altas para essa competência, com médias próximas do máximo. Isso indicou um reconhecimento unânime da importância da inteligência emocional para os líderes no cenário futuro. A inteligência emocional é uma habilidade essencial para os líderes, permitindo-lhes entender e gerenciar suas próprias emoções, bem como compreender e lidar efetivamente com as emoções dos outros (GOLEMAN, 2013).

A análise da variável “Promover soluções inovadoras” indicou um reconhecimento compartilhado da importância dessa competência para enfrentar os desafios do cenário atual e futuro. Além disso, o desvio padrão relativamente baixo sugere uma consistência nas respostas, demonstrando um entendimento comum

sobre a relevância de promover soluções inovadoras. Esses resultados estão alinhados com o referencial teórico, que enfatiza a capacidade dos líderes de estimular a criatividade, o pensamento inovador e a busca por soluções diferentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo investigar a percepção dos líderes e liderados da área comercial do Senac-RS em relação às competências dos líderes, buscando compreender as principais habilidades e conhecimentos valorizados por esse grupo. Os resultados revelaram um entendimento compartilhado e um bom nível de concordância entre líderes e liderados em relação às competências consideradas importantes, ao concluir a pesquisa foi possível destacar alguns pontos relevantes. A avaliação homogênea e positiva das competências indica uma cultura organizacional que valoriza e prioriza o desenvolvimento das habilidades de liderança. Algumas competências trazidas foram destacadas como relevantes para uma liderança eficaz na área comercial. Observou-se um bom nível de desenvolvimento das competências analisadas, embora tenham sido identificadas oportunidades de aprimoramento em áreas específicas, como comunicação clara e habilidade de análise de dados.

Os resultados obtidos forneceram insights sobre essa percepção da liderança, revelando um entendimento compartilhado e um bom nível de concordância entre os líderes e liderados quanto à importância de competências como Inteligência Emocional, Promover Soluções Inovadoras, Liderar Mudanças, entre outras. Essa consistência de percepção demonstra uma compreensão compartilhada sobre as competências necessárias para o exercício da liderança dentro da organização. Foi possível observar que as competências de Inteligência Emocional, Promover Soluções Inovadoras e Liderar Mudanças foram destacadas como fundamentais pelos líderes e liderados, demonstrando a importância atribuída a essas habilidades no contexto específico da área comercial. Essa identificação das competências valorizadas pelos líderes contribui para orientar ações de desenvolvimento e capacitação dos profissionais nessa área.

A percepção dos respondentes contribuiu para identificar as habilidades e conhecimentos necessários para liderar em um ambiente de constante transformação. No entanto, é importante ressaltar a necessidade contínua de desenvolvimento e capacitação dos líderes, bem como a promoção de um ambiente de trabalho que valorize a liderança e ofereça oportunidades de crescimento.

Recomenda-se que pesquisas futuras considerem análises estatísticas mais sofisticadas e ampliem a amostra para obter uma visão mais abrangente das competências de liderança. Neste contexto, as competências identificadas nesta pesquisa oferecem um ponto de partida para o desenvolvimento de líderes no setor comercial do Senac-RS, e o investimento contínuo no desenvolvimento dessas competências poderá contribuir para o sucesso da organização no mercado.

6 REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B., & Duarte, C. A. (2016). **Análise de dados em pesquisa: Importância das escalas de mensuração**. Revista Brasileira de Marketing, 15(2), 196-206. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2475/1860>. Acesso em: 23 de junho de 2023.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **LIDERANÇA ÉTICA**. In: OLIVEIRA, Jayr Igueiredo de. **LIDERANÇA: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 0-358

DELOITTE. **The Industry 4.0 paradox. 2019.** Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Images/infographics/consulting/gx-every-future-is-connected-Industry-4.0-infographic.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

DUTRA, Joel Souza. **COMPETÊNCIAS: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Sidney Storch. **Como Liderar Mudanças.** In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **liderança: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2005. p. 72-82.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** Editora Atlas, 2019.

GOLEMAN, D. **Liderança Focada em Resultados: como a inteligência emocional ajuda a alcançar resultados superiores.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança focada em resultados: como liderar equipes para o sucesso nos negócios.** Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

JONES, Gareth R. **Administração Contemporânea.** São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2008.

LISBOA, Teresinha Covas. **Pessoa: A razão de ser da liderança.** In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **LIDERANÇA: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2005. p. 152-167.

MARINHO, Robson M. **O LÍDER E SUA EQUIPE: um caso de amor.** In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **LIDERANÇA: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2005. p. 45-70.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Maximiano 2000: teoria geral da administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: da revolução urbana à revolução digital.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO: clássica e moderna.** São Paulo: Futura, 2003.

MOURA, Margareth Biachini de Assis. **COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL: uma demonstração de liderança.** In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **LIDERANÇA: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2005. p. 127-151.

MUNHOZ, Maria Luiza Puglisi. **Liderar com Criatividade, uma Competência Humana.** In: MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de (Orgs.). **Liderança: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2006

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **LIDERANÇA: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2005.

QUINN, Robert E.. **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: a abordagem de valores concorrentes na gestão.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia da Pesquisa Científica.** 24ª ed. São Paulo; Editora Cortes, 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Future of Jobs Report.** Geneva: World Economic Forum, 2018. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>. Acesso em: 25 abr. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.