

FUTURO DO TRABALHO: COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NECESSÁRIAS PARA PLANEJAR E EXECUTAR SOLUÇÕES DIGITAIS.

Viviane Allegretti De Lacerda Meneses - Pecege - Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (ESALQ/USP)

Resumo

Dado a força dos avanços tecnológicos frente ao COVID-19 e a transformação digital, uma realidade pós pandemia nas organizações, fez-se necessário mudanças na forma de realizar os trabalhos e impactar os negócios, e, consequentemente, na maneira de liderar equipes. Devido ao futuro do trabalho, o objetivo desse estudo exploratório, foi elencar as competências de liderança necessárias para planejar e executar soluções digitais; em suma, emergiram das respostas, duas faces: habilidades técnicas e habilidades interpessoais. Por meio dos resultados obtidos, ratificou-se as habilidades da liderança em tempos da era digital aderente aos resultados dos autores de referência, agregando ao seu papel já existente, a posição de; influenciador, mentor e desenvolvedor com o intuito de uma liderança distribuída e colaborativa pautada na simbiose tecnológica. É importante destacar que os resultados desse estudo, portanto, fornecem uma base para futuras pesquisas, a fim de ajudar líderes e liderados a se prepararem estrategicamente, impactando os negócios das organizações na era digital.

Palavras-chave: transformação digital; liderança colaborativa e distribuída; simbiose tecnológica

Abstract

Given the strength of technological advances in the face of COVID-19 and digital transformation, a reality in organizations, changes were necessary in the way of carrying out work and impacting work, and, consequently, in the way of leading teams. Due to the future work, the solutions of this exploratory study, was to list as proposed objective competences to plan and execute digital solutions; in short, two faces emerged from the answers: technical skills and interpersonal skills. Through the results obtained, it was confirmed as a leadership skill in times of digital adherence to the results of reference authors, adding to its existing role, the position of; advisor, mentor and developer with the aim of guided and collaborative leadership based on technological symbiosis. It is important to highlight the results of this study, therefore, a base of results to help leaders and research strategies, impacting the businesses of organizations in the digital age.

Keywords: digital transformation; collaborative and distributed leadership; technological symbiosis

Título do projeto

Futuro do trabalho: competências de liderança necessárias para planejar e executar soluções digitais.

Introdução

Com os avanços tecnológicos ganhando maior notoriedade após o colapso mundial causado pela pandemia do COVID-19, as organizações enfrentaram grandes mudanças na maneira como realizam os seus negócios e como se relacionam com seus clientes (Mckinsey, 2020). As empresas foram forçadas a migrar do analógico para o digital, operando em um ambiente, segundo Rogers (2020), frenético e muito incerto.

O mundo da era digital tornou-se não apenas mais arriscado, mas, também, como descreve o conceito Mundo “Bani”, elencado por Cascio (2020), mais frágil, ansioso, não linear e incompreensível.

Este conceito é considerado a evolução natural do Mundo “Vuca”, originado na década de 80 para descrever e explicar as incertezas do contexto geopolítico mundial da época. “Vuca” é o acrônimo para descrever volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. A transição da era analógica para a era digital fez com que o Mundo “Vuca” evoluísse para o Mundo “Bani” (Pimenta, 2020).

Nesse contexto a estratégia das organizações não contempla apenas novas tecnologias a serem adotadas para atender seus clientes, mas, sim, uma nova forma de realizar os negócios. É necessário reimaginar e reinventar o coração das empresas e desenhar uma nova estrutura como um todo. Essa nova mentalidade para a transformação digital, exige estratégias e novas maneiras de pensar, e, portanto, demandam que o negócio atualize a sua mentalidade estratégica (Rogers, 2020).

A transformação digital requer um olhar mais integral e holístico da estratégia organizacional, e, Rogers (2020) apresenta uma análise profunda com a formulação de estratégias para clientes, competição, dados, inovação e valor, os quais conceitua, como cinco domínios da disruptura digital. É através desses domínios que as estratégias serão planejadas e implementadas para a tomada de decisões mais assertivas.

Albornoz et al. (2019) salienta que as pessoas são a chave principal para que toda essa mudança requerida, ocorra. A alta administração é responsável pela mudança de pensamento e consequentemente molda e permeia a nova cultura organizacional por toda empresa e suas operações. Por meio desta, qualifica sua liderança e seus colaboradores, facilitando a adoção interna ao digital (Gabriel, 2017).

Pedrosa (2019) corrobora, que para a transformação digital ocorrer é necessário além da tecnologia, mudanças na estrutura organizacional das empresas, um novo modelo mental de trabalho inteligente e uma liderança flexível, transparente, ágil e adaptativa, baseada em competências e habilidades interpessoais.

Entender quais são as competências exigidas na era digital é fundamental para o sucesso das organizações. Dados da Mckinsey (2021) salientam que no cenário pós-covid a grande

maioria dos colaboradores e líderes precisarão se requalificar para novos trabalhos e que aprenderão habilidades socioemocionais e habilidades tecnológicas.

Segundo o Fórum Econômico Mundial (2020), em relação ao futuro do trabalho, cerca da metade das habilidades profissionais, existentes na atualidade, serão substituídas por outras ao longo da atual década, deixando de serem necessárias ou sendo complementadas. As máquinas e os algoritmos, sozinhos ou em conjunto com os profissionais; humanos digitais, realizarão atividades e os empregos passarão por grandes transformações, além da criação de novos postos de trabalho (Harari, 2020).

A abordagem inicial, advinda dos referenciais teóricos, traz uma visão profunda da transformação digital vivenciada pelas organizações no contexto do Mundo “Bani” e intensificada pela pandemia do COVID-19. Cascio (2020) elenca resiliência, empatia, atenção plena, flexibilidade, adaptabilidade e transparência como antídotos a esse caos digital sendo primordiais para o atual sucesso das empresas.

Baseado nesse contexto, esta pesquisa se aprofundará, pelo prisma dos líderes, no entendimento das competências de liderança necessárias para planejar e executar soluções digitais frente ao futuro do trabalho.

Problema de pesquisa ou objetivo

Para Martins et al. (2017) o objetivo de uma pesquisa científica deve ser simples, claro, direto e imediato, ele representa onde se quer chegar e deve ser lógico, levando o pesquisador do ponto A, atual nível de conhecimento, para o ponto B, nível de conhecimento adquirido ao longo dos estudos.

Appolinário (2004) corrobora que o objetivo geral, parte da seção de um projeto de pesquisa, na qual são especificadas as finalidades principais, norteia com clareza e objetividade seu fim. Já os objetivos específicos, ligados ao objetivo geral, detalham outros aspectos secundários endereçados pela pesquisa.

Visto que, após a revisão da literatura abordada, observam-se lacunas a serem preenchidas nesta área, torna-se o objetivo principal dessa pesquisa identificar e descrever que competências de liderança são necessárias para planejar e executar soluções digitais.

Para atingir o objetivo geral elenca-se os seguintes objetivos específicos:

- analisar que competências são necessárias frente a transformação digital;
- entender como os profissionais podem capacitar-se frente a essas novas habilidades;
- identificar como a liderança pode agir a fim de auxiliar e nortear nesse processo de aprendizagem, e dele, galgar soluções digitais assertivas que possam impactar na melhor tomada de decisão dentro das organizações.

Por fim, elenca-se a questão de investigação desta pesquisa: Futuro do trabalho: Que competências de liderança são necessárias para planejar e executar soluções digitais?

Fundamentação teórica

Liderança

A partir do século XX, ao se definirem estilos de lideranças; integração de líderes e liderados; motivação, influência e engajamento; e, reconhecimento e recompensas como atributos fins para a eficácia de um líder, torna-se a liderança, definida e avaliada em termos do desempenho do time e dos resultados alcançados. (PEDROSA, 2019).

Sendo assim conforme Cascio (2020), a medida que o mundo muda e a era digital avança, alteram-se as competências de liderança necessárias; novas crenças são exigidas e promulgadas em um nível mais profundo de adequação ao caos digital associado.

Entender quais são as competências exigidas frente às novas tecnologias é fundamental para o sucesso das organizações, dados da Mckinsey (2021) salientam que a era digital requer uma liderança adaptável e flexível, em ambiente diverso e de mudanças constantes, a fim de responder adequadamente aos desafios futuros.

Transformação digital

Pedrosa (2019) conclui que a transformação digital é a forma de reorganizar o modelo de negócio frente aos clientes com base nas tecnologias, essa transformação digital otimiza as empresas de forma a projetar tendências, prever futuras mudanças, definir as estratégias e ou mudá-las em tempo hábil, respondendo rapidamente às complexidades digitais à frente da concorrência.

Essa dinâmica requer uma nova mentalidade e um novo olhar para a estrutura das empresas como um todo, ou seja, sinaliza que o negócio atualize-se e que mude sua mentalidade estratégica. Rogers (2020) pontua que a transformação digital requer um olhar mais integral e holístico da estratégia organizacional.

Pedrosa (2019) discorre, que para a transformação digital viabilizar-se é necessário além da tecnologia, mudanças na estrutura organizacional das empresas, um novo modelo mental de trabalho e uma liderança flexível, com comunicação transparente, ágil e adaptativa nas decisões, pautada em competências digitais e habilidades interpessoais. O uso da tecnologia passa a ser imprescindível para a liderança do futuro, soluções rápidas devem ser tomadas em níveis escaláveis dentro de atividades complexas.

Estilos de liderança e habilidades requeridas no contexto digital

Gabriel (2021) e o Fórum Econômico Mundial (2020), corroboram que o pensamento crítico, analítico e inovativo estejam no topo das habilidades humanas necessárias para o futuro, já que, novas tecnologias podem trazer bônus e ônus, e, o excesso de conteúdo a que as pessoas são expostas diariamente, pode acarretar em inverdades, pós-verdades ou até mesmo polarizações.

Guimarães (2018) salienta que o estilo de liderança feminino destaca-se frente ao futuro do trabalho, já que é pautado pela humanidade e interatividade. Dalpra e Rodrigue (2021) ratificam que as habilidades femininas, tais como, emocionalidade, colaboração e compartilhamento, acrescidas de sensibilidade, empatia, cordialidade, intuição e cuidado, constroem um ambiente seguro, o qual contribui para erros e acertos ágeis, que solucionam os problemas complexos, impactando de maneira positiva as organizações.

Dados da Deloitte (2020) abordam que, líderes que cultivam habilidades interpessoais nas equipes geram benefícios comerciais tangíveis às organizações, o estudo cita que através da empatia, curiosidade (atenção plena), imaginação, criatividade (conexão com emoções) e coragem (humanidade), ou seja, por meio destas habilidades, líderes e liderados contribuem para agregar valor ao trabalho realizado.

Assim, na era digital, é fundamental um estilo de liderança que entenda como usar as oportunidades tecnológicas, a fim de galgar às mudanças requeridas, já que a dinâmica das inovações, da digitalização da informação e da comunicação virtual em interações profissionais, tornam-se imprescindíveis, para o sucesso das organizações. (SCHWARZMÜLLER ET AL 2018).

Metodologia

Com o objetivo de estruturar as opiniões publicadas sobre o tema de pesquisa, aplicou-se um estudo exploratório que segundo Appolinário (2004) eleva o entendimento de um fenômeno ainda pouco conhecido e discutido, ou até mesmo, não delineado exaustivamente na literatura. É um estudo preliminar e prospectivo, que para tal, a coleta dos dados foi realizada, através de um questionário.

Para contemplar sortimento nas competências de liderança, existentes e fragmentadas, entre questionários e dados, fez-se necessário a junção por várias fontes, sendo assim, com base nas competências elencadas pelo Fórum Econômico Mundial (2020) e McKinsey (2021), bem como, na conceituação de autores contemporâneos como Gabriel (2021), Cascio (2020), entre outros; compôs-se o questionário. As questões foram testadas em um grupo de 4 respondentes que opinaram e sugeriram modificações em seu conteúdo. O teste foi respondido entre os dias 9 e 21 de janeiro de 2022.

Nesse processo, ocorreram as seguintes modificações:

- Elencou-se, não apenas competências da liderança contemporânea e atual, contudo, as competências tradicionais de forma a testar o conhecimento dos respondentes;
- Reescreveu-se de maneira clara, assertiva e coesa, facilitando a compreensão, de algumas afirmações contidas na segunda seção do questionário;

O questionário final foi composto por 2 seções, sendo a primeira, permeada do consentimento dos respondentes em participarem do estudo, seguida de 8 perguntas sociodemográficas de caráter obrigatório.

Para a segunda seção elaborou-se 28 afirmações, também de caráter obrigatório, que foram avaliadas pelos respondentes perante a Escala “Likert”, descrita por Appolinário (2004) como um tipo de escala de atitude, na qual o respondente designa seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto, tema ou afirmação, utilizando da escala de 1 a 5 para elencar sua opinião: 1- Discordo Fortemente; 2- Discordo Fracamente; 3- Neutro; 4- Concordo Fracamente e 5- Concordo Fortemente. As afirmações foram avaliadas, levando em consideração, na opinião dos respondentes, o que um líder deveria apresentar em termos de comportamento e competências para o cenário do futuro do trabalho.

Essas afirmações foram modeladas mediante duas faces: habilidades técnicas e habilidades interpessoais. Na parte técnica subdividiu-se por pensamento crítico e aprendizagem ativa e,

simbiose tecnológica ou conexão com a tecnologia. Na segunda parte elencou-se por adaptabilidade e resiliência, criatividade e imaginação para resolução de problemas complexos que requerem inovação e conexão de pessoas e, conexão com pessoas diversas por meio da emoção, atenção plena, ética, empatia e humanidade; tais prismas elencados por Gabriel (2021). Para ratificar o conhecimento dos respondentes, ainda ponderou-se a busca por uma bibliografia conservadora das competências da gerência pontuada por Tolfo (2004), pautada em hierarquia formal, ação pelo comando, assertividade, rigidez e controle, evitando assim retrabalhos e erros e confirmando que os líderes são natos.

Dois questionários foram criados, um instrumento de pesquisa no idioma português e um instrumento de pesquisa no idioma inglês, para ganho de escala e obtenção de respostas na fonte. O questionário foi disponibilizado por 20 dias, entre janeiro e fevereiro de 2022.

A construção do questionário foi realizada através da ferramenta “Google Forms”, de modo a ampliar a sua distribuição e o volume das respostas requeridas. O envio decorreu-se pelas mídias sociais como “LinkedIn”, “Facebook” e “Instagram”, por correio eletrônico, por grupos de “WhatsApp” e “Telegram” e, também por fóruns de tecnologia.

Em relação aos respondentes, buscou-se por profissionais tanto da área de tecnologia como das demais áreas, de modo a pesquisar líderes de tecnologia, líderes de gestão, gerentes de projetos e autônomos. Os participantes não foram identificados, elencou-se apenas informações de cunho demográfico como os cargos, a área de atuação e a faixa etária. A tabulação ocorreu por meio do editor de planilhas “Microsoft Excel”, para o tratamento das informações obtidas e análise dos dados. Por fim, a amostra galgou-se do teste de hipótese, intitulado t de “Student”, o qual utiliza de conceitos estatísticos para aceitar ou refutar uma hipótese nula, premissa usada quando a estatística de teste segue uma distribuição normal, mas a variância da população é desconhecida. A distribuição t de “Student” é uma distribuição de probabilidades. A distribuição de probabilidades de uma determinada variável é a descrição das probabilidades associadas a todos os possíveis valores dessa variável (APPOLINÁRIO, 2004).

A amostra final obtida foi composta por 92 respondentes, 79 respostas advindas do instrumento de pesquisa em português, e 13 respostas obtidas pelo instrumento de pesquisa em inglês, sendo que, para primeira e segunda seções, nenhuma pergunta foi anulada ou não respondida, uma vez que era necessário o preenchimento de todos os campos dessas partes do formulário para a submissão final do mesmo.

Após a coleta e análise dos dados, elencou-se o cruzamento dos resultados obtidos com o referencial teórico disponível na literatura a fim de enunciar e verificar hipóteses, limitações, adversidades e oportunidades. Essas proposições acerca de um fenômeno, fato ou relação, explica algo que se desconhece através das variáveis resultantes da pesquisa (Appolinário, 2004).

Análise dos resultados

Com a apresentação dos dados na seção anterior, pontuando o desfecho desse trabalho exploratório, são apresentados neste capítulo, os resultados elencados através da observação das variáveis sócio-demográficas estudadas e, por fim, grau de concordância ou discordância das afirmações reiteradas.

A amostra final obtida, já elencada anteriormente, foi composta por 92 respondentes, sendo 51% mulheres, 47% homens e 2% não-binários, apresentando uma predominância do sexo feminino.

Em relação ao setor trabalhado ou serviços prestados, cerca de 61% dos participantes elencaram-se em comunicação digital e tecnologia da informação, seguidos por 12% em serviços financeiros, 7%, representados pelo setor da saúde, 7%, representados pelo setor da indústria, manufatura e construção civil, e, 5%, setor da educação. Demais setores totalizaram um índice de 9% compostos por, agricultura, alimentos e bebidas; cultura e entretenimento; governo e setor público; e, minas e energia.

Da amostra total, 54% intitularam-se líderes de gestão, 34% líderes de tecnologia, 8% autogestores (autônomos) e 4% gerentes de projeto.

Em relação ao tamanho das empresas, onde os respondentes atuam, 76%, enumeraram-se em empresas com mais de quinhentos colaboradores, ou seja empresas de grande porte, seguidas de um empate de 8% cada, para empresas de cem a quatrocentos e noventa e nove colaboradores e para empresas de até dezenove colaboradores, 5%, responderam com nenhuma das anteriores e, 3% dos respondentes, advindos de empresas de vinte a noventa e nove colaboradores.

Em relação aos respondentes, 46%, encontram-se na faixa de 31 a 40 anos, seguidos de 25%, na faixa de 20 a 30 anos, 18%, na faixa de 41 a 50 anos, 10%, na faixa de 51 a 60 anos e, por fim, 1%, com mais de 60 anos.

No que concerne a faixa etária da amostra, observou-se a média de 35 anos para o total dos respondentes, essa concentração de líderes com idades consideradas jovens vai de encontro ao estudo de Loth (2014) que salienta o fenômeno do etarismo ou ageísmo, discriminação geracional, dentro do contexto das organizações, descrevendo o rápido envelhecimento da população mundial, pontuando os desafios e as oportunidades para as organizações nas próximas décadas.

Winandy (2021) evidencia que as iniciativas são tímidas frente ao contingente de profissionais longevos, a diversidade e o futuro do trabalho são o foco contra o etarismo. A diversidade etária busca por trocas geracionais importantes em tempos confusos e caóticos, principalmente para a resolução de problemas complexos (Cascio, 2020).

A população com mais tempo de vida e com a aposentadoria longínqua, busca pertencimento e conexão, focam na contemporaneidade, aprendem a serem digitais e trocam conhecimento com as gerações mais recentes. Gabriel (2017) respalda que a informação está acessível e disponível o tempo todo e para todos, no entanto, cabe aos profissionais lapidá-la e transformá-la em conhecimento, apresentando-a e utilizando-a como estratégias, integrando as diferentes gerações culturais em seus times de trabalho por meio de sensibilizações, mentorias, mentorias reversas e formação em áreas de tecnologia (Winandy, 2021).

No que descreve a nacionalidade dos respondentes, apresentou-se que 83% da amostra é Brasileira, seguida de 7%, Americana, 2%, Indiana e 2%, Francesa. As demais nacionalidades, totalizaram 6% e são descritas a seguir: Africana, Argentina, Colombiana, Espanhola, Holandesa e Mexicana. Já para a variável sóciodemográfica denominada, país que reside, tem-se 83% dos respondentes que vivem no Brasil, seguidos de 10% que vivem

nos Estados Unidos, 2%, na Austrália, 2%, na França, 1%, na Espanha, 1%, na Índia e 1%, no Japão.

Em relação ao nível de escolaridade, a amostra pontuou-se em 58% dos respondentes com ensino superior completo, 25%, com mestrado ou doutorado completos, 11%, com ensino superior incompleto e, 7%, com mestrado ou doutorado incompletos.

Para o grau de concordância ou discordância dos respondentes, explorados na segunda seção do questionário, descreveram-se e analisaram-se as 28 afirmações, divididas por grupos de habilidades, técnicas e interpessoais, reiteradas, com foco no gênero e no segmento de mercado.

O primeiro grupo de afirmações, pautado pelas três primeiras afirmações do questionário, fundamentou-se na habilidade técnica do pensamento crítico.

Sendo assim, a primeira e a terceira afirmações embasadas na habilidade técnica do pensamento crítico: “Tem opiniões fundamentadas em conhecimentos empíricos e teóricos. Deve ser capaz de se posicionar e encontrar soluções que ajudem a empresa. Deve contar com uma visão de tempo de ação, com conhecimento abrangente, que envolva todas as questões associadas à tomada de decisão, e, também, deve compreender o momento mais apropriado para agir.”, e, “Sabe que o mundo hiperconectado, com alta produção de conhecimento exigirá pensamento crítico. Além de identificar notícias falsas, terá que reconhecer os prós e contras nas tomadas de decisões, nos projetos ou processos.” Observou-se um equilíbrio entre as respostas obtidas por gênero e por segmento de mercado; homens, mulheres, segmento de tecnologia da informação e demais segmentos, em média, cerca de 60%, concordaram com as afirmações discorridas.

Para o primeiro grupo de afirmações, também analisou-se a diferença entre as respostas adquiridas do questionário em português, das respostas adquiridas do questionário em inglês; portanto, elencando diferentes percepção ou conflitos relevantes dos mesmos, foi realizado um teste t, cujo resultado, apresentado para a primeira afirmação, foi de t “start” -2,22 e p “value” 0,04. Para referência, quando o valor p for menor que 0,05 e o t não estiver dentro da faixa de -1,98 e 1,98, a diferença entre os dois grupos é relevante com um nível de significância de 5%, sendo assim as respostas obtidas do questionário em inglês estariam mais inclinadas a concordarem fortemente com a primeira afirmação, já descrita anteriormente, com média de respostas em 4,77; do que as respostas obtidas do questionário em português, com média de respostas em 4,44.

A segunda afirmação embasada na habilidade técnica do pensamento crítico: “Procura entender seus próprios vieses de cognição, repensando de maneira crítica suas ideias e opiniões, buscando sempre novos conhecimentos e perspectivas.”, dos respondentes femininos, 81%, concordaram fortemente e 19%, concordaram fracamente. Já para os respondentes masculinos, 61%, concordaram fortemente; 37%, concordaram fracamente e 2%, foram neutros. Em relação ao segmento de tecnologia, 78%, concordaram fortemente; 20%, concordaram fracamente e 2%, foram neutros, para os demais seguimentos, 61%, concordaram fortemente e 39%, concordaram fracamente. Examinou-se uma leve diferenciação entre o grau de concordância obtido nesta afirmação entre mulheres e homens, t “start” -2,24 e p “value” 0,03, o que não foi observado entre o segmento de tecnologia da informação e os demais segmentos. Mulheres estariam mais propensas a entenderem seus

vieses e repensarem suas opiniões a fim de obterem novos conhecimentos e perspectivas, fomentando o pensamento crítico.

Em média, 97% da amostra, reconheceu que o primeiro grupo das afirmações, baseado na habilidade técnica do pensamento crítico, é necessário frente ao futuro do trabalho, como competência ou comportamento de liderança.

Cerca de 65% dos respondentes concordaram fortemente com as três afirmações reiteradas, seguidos por 32% que concordaram fracamente.

Harari (2020) salienta que, para um futuro repleto de tecnologia e facilidade na obtenção de informações, muitas vezes irrelevantes, ou até mesmo desinformações, clareza de pensamento é poder.

O pensamento crítico, analítico e inovativo seriam antídotos para combater os impactos negativos das tecnologias, trazendo clareza para um líder, a fim de planejar e executar soluções digitais mais assertivas (GABRIEL, 2021).

O segundo grupo de afirmações, ordenado pela quarta, quinta e sexta afirmações do questionário, consolidou-se na habilidade técnica da aprendizagem ativa: “Fomenta a postura de aprender a aprender.”, “Aposta na aprendizagem ativa e autodesenvolvimento.”, e “Sabe aprender, traduzir a aprendizagem em ações práticas e fazer com o que as demais pessoas incorporem o novo processo.”.

Para a quarta e quinta afirmações, observou-se uma leve diferenciação entre o grau de concordância obtido entre mulheres, 78% e homens, 59%, ocorrendo o mesmo entre o segmento de tecnologia da informação, 72% e os demais segmentos, 68%. Mulheres e profissionais do segmento de tecnologia da informação estariam mais propensos a propagarem a capacidade de aprendizagem e a educação continuada ativa para o autodesenvolvimento.

Já em relação a sexta afirmação, reiterou-se que mulheres, cerca de 60%, estariam mais aptas do que os homens, 47%, a proporcionarem um ambiente acolhedor, facilitando a aprendizagem de novos processos. Haja vista que, 2% dos respondentes masculinos discordaram fracamente da afirmação, seguidos pelo segmento de tecnologia da informação, ambiente pautado em autonomia, o qual encoraja erros, para que os mesmos possam ser aprendidos e corrigidos rapidamente.

Guimarães (2018) reforça que a liderança feminina, pautada em humanidade, será a liderança requerida frente ao futuro do trabalho, ressaltando que os resultados relacionados à COVID-19, incluindo o número de casos e mortes, eram sistematicamente melhores em países liderados por mulheres (HBR, 2020).

Gabriel (2021) salienta, ser possível desenvolver as aptidões, mentais, comportamentais e sociais, em todos os líderes, já que são habilidades humanas e que todos podem aprendê-las, as habilidades interpessoais potencializadas dentro de um ambiente ágil e digital, contribuem para os melhores resultados. A diversidade cultural e sexual, dentro das organizações, além de estabelecerem a equidade sem a necessidade de especificarem cada uma das identidades que compreendam essa pluralidade, cooperam para que as mudanças ocorram de forma

igualitária, democrática e efetiva, sem limitar as oportunidades com base no gênero (Gabriel, 2017).

Em média, 90% da amostra, reconheceu que o segundo grupo das afirmações, baseado na habilidade técnica da aprendizagem ativa, é necessário frente ao futuro do trabalho, como competência ou comportamento de liderança.

Cerca de 67% dos respondentes concordaram fortemente com as três afirmações reiteradas, seguidos por 23% que concordaram fracamente.

Para a sétima afirmação embasada nas competências da gerência propostas por Tolfo (2014), “Lidera mantendo o sistema cultural e social vigente, focado nas estruturas e hierarquias”. Observou-se que homens, 30% e o segmento de tecnologia da informação, 37%, estariam mais atualizados frente ao futuro do trabalho a envolver estruturas mais horizontais, questionando o sistema vigente e proporcionando quebra de paradgmas na resolução de problemas complexos como os da atualidade; t “start” 3,28 , -4,19 e p “value” 0,00.

Para se transformar no digital, em um nível mais profundo e disruptivo, os líderes precisam mudar algumas crenças centrais, assumindo novos pensamentos que provavelmente entrarão em conflito com os tradicionais (HBR, 2016). Gabriel (2017), elenca que para obter soluções digitais no futuro é necessário a mudança do modelo mental e adaptabilidade frente aos novos negócios, um líder solitário, hierarquicamente no topo, não inspirará toda as dimensões de uma equipe ou não conseguirá estar presente em todos os momentos, especialmente com maiores conexões e novas tecnologias futuras.

O terceiro grupo de afirmações, ordenado pela oitava, nona e décima afirmações do questionário: “Tem consciência de que a tecnologia transformará todas as empresas e negócios. Conhece e acompanha futuristas, sempre em busca de tendências”., “Utiliza dos recursos humanos, dos dados e das máquinas de maneira coletiva, impactando o negócio por meio de melhorias e automatizações, buscando a melhor tomada de decisão”., “Aposta na inteligência artificial e nos algoritmos para a busca de talentos, mapeando e desenvolvendo as competências de seus liderados”.; firmou-se na habilidade técnica da simbiose tecnológica ou conexão com a tecnologia.

Para a oitava e nona afirmações do terceiro grupo, observou-se um equilíbrio entre as respostas obtidas por gênero e por segmento de mercado. Em média, cerca de 86% do total da amostra concordaram com as afirmações, sendo que 39%, concordaram fortemente e 47% concordaram fracamente. Pedroso (2019), ratifica que o uso da tecnologia passa a ser imprescindível para a liderança do futuro, soluções rápidas devem ser tomadas em níveis escaláveis dentro de atividades complexas, já para a décima afirmação do grupo, viu-se uma fraca adesão dos respondentes, incluso do segmento de tecnologia da informação, cerca de 50% do total da amostra, 30%, neutros e 20%, discordaram de que o uso dos algoritmos para a busca e desenvolvimento de talentos seja uma competência do líder do futuro.

Contrapondo, tal afirmação é corroborada com o estudo proposto por Gabriel (2021), que salienta que para um futuro mais complexo e com diversidade de necessidades, os líderes necessitarão de competências adicionais para desenvolverem e integrarem suas equipes. O uso da inteligência artificial na busca e desenvolvimento de talentos agrega na formação de uma equipe mais diversa e com perfis que se complementam, alavancando os resultados do time como um todo.

A décima primeira afirmação embasada nas competências da gerência propostas por Tolfo (2014), “Possui rede de relacionamentos por meio da hierarquia formal, ação pelo comando, rigidez e controle”., em média, cerca de 70% do total da amostra discordaram que o líder do futuro vislumbre soluções digitais por meio de hierarquia vertical ou rigidez de comando. Entretanto, observou-se que 30% dos respondentes do grupo demais segmentos, com teste t “start” -3,95 e p “value” 0,00, concordaram com a afirmação de que uma liderança que controla com rigidez seja a liderança do futuro, refutado pelo estudo de Gabriel (2017), descrito anteriormente.

Para o quarto grupo de afirmações, ordenado pela décima segunda, décima terceira e décima quarta afirmações do questionário: “Sabe que a flexibilidade é essencial para uma cultura de experimentação e erro. Desafia seu time a fazer, errar e corrigir rapidamente para avançar na inovação”., “Sabe buscar ajuda com seus pares e/ou liderados para a resolução de problemas”., e, “Sabe construir lideranças compartilhadas para resolver os problemas e impactar o negócio”., pontuou-se na habilidade interpessoal da adaptabilidade.

Em média, cerca de 95% do total da amostra concordaram que flexibilidade, erros e cooperação, que englobam a adaptabilidade, são competências de liderança importantes frente ao futuro do trabalho para as soluções digitais. No grupo dos homens, observou-se uma leve queda em relação ao encorajamento ao erro e a colaboração junto aos pares, com teste t “start” 3,24 e p “value” 0,00, cerca de 43% dos respondentes concordaram fracamente com a décima segunda e décima quarta afirmações.

O quinto grupo de afirmações, ordenado pela décima quinta, décima sexta e décima sétima afirmações do questionário: “Toma decisões assertivas em situações de incerteza”., “Em situações de stress mantém a calma”., e, “Aprende rapidamente com os próprios erros”., baseou-se na habilidade interpessoal da resiliência.

Para as três afirmações do grupo, 59% dos respondentes da amostra total, concordaram fortemente com o grupo das afirmações, seguidos de 36%, os quais, concordaram fracamente.

Para os homens observou-se uma leve diferenciação quando questionados por decisões assertivas em situações de incerteza; somente 33% dos respondentes concordaram fortemente com a afirmação, frente aos 55% das respondentes mulheres. O mesmo examinou-se no segmento de tecnologia da informação frente aos demais seguimentos, 39% e 53%, respectivamente, haja vista que os erros são encorajados pela forte cultura ágil.

Para a décima quinta afirmação, também analisou-se a diferença entre as respostas adquiridas do questionário em português, das respostas adquiridas do questionário em inglês; cujo resultado, foi de t “start” -2,18 e p “value” 0,04, sendo assim as respostas obtidas do questionário em inglês estariam mais inclinadas a concordarem fortemente com a afirmação, já descrita anteriormente, com média de respostas em 4,54; do que as respostas obtidas do questionário em português, com média de respostas em 4,15.

Em média, 95% da amostra total, elencou a habilidade interpessoal da resiliência como uma competência importante frente ao futuro do trabalho.

Para Cascio (2020), o futuro exigirá uma nova maneira de pensar e explorar; a não linearidade futura requer contexto, flexibilidade e adaptabilidade, já, a fragilidade expressa em nossos tempos atuais, pode ser enfrentada pela resiliência. Essas são as principais habilidades

interpessoais, também elencadas de acordo com o Fórum Econômico Mundial (2020), seguidas pela tolerância ao estresse e inteligência emocional.

Para o líder do futuro, em termos de ação e ampliação, ou seja escala nas soluções digitais, faz-se necessário a adaptabilidade, agilidade e flexibilidade para a mudança de posição, além de fazê-las com velocidade e rapidez, consertando os erros e aprendendo com eles no processo, além de estarem resilientes, na construção e desenvolvimento das equipes, integrando os times a buscar melhores estratégias para resolução de problemas complexos e influenciar nas tomadas de decisões, a fim de, impactar positivamente o negócio como um todo (Gabriel, 2021).

A décima oitava afirmação embasada nas competências da gerência propostas por Tolfó (2014), “Dá mais importância ao como e quando ao invés do quê e porquê, e, aceita o “status quo” (estado das coisas).”, em média, cerca de 52% da amostra total discordaram da afirmação, 30%, discordaram fortemente e 22%, discordaram fracamente. Os homens estariam mais propensos a discordarem do que as mulheres; 58% e 49%, respectivamente, e; o segmento de tecnologia da informação estaria mais propenso a discordar em relação aos demais segmentos; 61% e 39%, respectivamente, com teste t “start” -2,34 e p “value” 0,02. Reitera-se, novamente, a dificuldade em assumir novas crenças e dissipar os antigos vieses frente o futuro digital, em um nível mais profundo e disruptivo, os líderes precisam mudar algumas crenças centrais, assumindo novos pensamentos que provavelmente entrarão em conflito com os tradicionais (HBR, 2016).

O sexto grupo de afirmações, ordenado pela décima nona, vigésima e vigésima primeira afirmações do questionário: “Fomenta a criatividade e procura novas soluções ou soluções alternativas de valor acrescentado”, “Confere aos outros a autonomia necessária para cumprir os seus objetivos”, e, “Tem discernimento próprio para encontrar uma solução para o problema, ao mesmo tempo, encoraja as pessoas a experimentarem a busca por essa solução e até mesmo a falharem”, firmou-se na habilidade interpessoal da criatividade e imaginação para resolução de problemas complexos que requerem inovação.

Em média, 63% dos respondentes da amostra total, concordaram com o grupo das afirmações, 43%, concordaram fortemente e 19%, concordaram fracamente. Observou-se um equilíbrio entre as respostas obtidas por gênero. Já para o segmento de mercado, elencou-se uma leve discordância, principalmente para a décima nona afirmação, descrita acima, com teste t “start” -2,09 e p “value” 0,04. Os demais segmentos estariam mais propensos a concordarem com o fomento da criatividade para novas soluções e consequentemente impacto de valor nas organizações.

Para o futuro do trabalho, questionar o “status quo” torna-se obrigatório, a resolução de problemas complexos que exigem soluções digitais partem da curiosidade, originalidade, iniciativa, criatividade e quebra de paradigmas (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2020).

A vigésima segunda afirmação embasada nas competências da gerência propostas por Tolfó (2014), “Elabora agenda com planos assertivos, e os segue em pauta. Evita retrabalhos fazendo as atividades corretamente e tomando decisões rapidamente.”, em média, apenas 8% da amostra total discordaram da afirmação, 25% dos respondentes foram neutros e 67%, concordaram. Para os demais segmentos de mercado, nenhum respondente apresentou

discordância. Observou-se o enraizamento de tratativas que não corroboram com o futuro do trabalho, frente as incertezas de mercado e ao caos digital da atualidade (HBR, 2016).

Erros e planejamentos mais curtos, modificados a cada ação, ou até mesmo a cada solução digital proposta, são antídotos contra o caos digital, deixando as organizações mais ágeis, fomentando iterações em relação a erros e melhorias e até mesmo impactando positivamente nos negócios como um todo (Cascio, 2020).

Para o sétimo e último grupo de afirmações, ordenado pela vigésima terceira, vigésima quarta, vigésima quinta, vigésima sexta e vigésima sétima afirmações do questionário: “Entende que quando, de fato, escuta quem está à sua frente, pares e/ou liderados, ganha conhecimento para fazer as melhores perguntas, enxergando sutilezas por meio das opiniões e, assim, evoluindo no diálogo e na tomada de decisão”., “Sabe que a tecnologia é suporte para a entrega dos resultados, mas é através das pessoas que os resultados são obtidos”., “Sabe que a humanização é imprescindível para o desenvolvimento das pessoas e conquista dos resultados”., “Sabe, antes de tudo, observar seus próprios limites e ter humildade suficiente para reconhecer quando comete algum erro”., e, “Sabe se colocar no lugar das outras pessoas e conseqüentemente, compreende seus medos e suas motivações”., elencou-se a habilidade interpessoal da conexão com pessoas diversas por meio da emoção, atenção plena, ética, empatia e humanidade.

Em média, cerca de 93% dos respondentes, da amostra total obtida, concordaram que as habilidades interpessoais emoção; atenção plena; ética; empatia e humanidade são as competências da liderança exigidas frente ao futuro do trabalho e soluções digitais.

Observou-se uma leve diferenciação no gênero masculino e nos demais segmentos. Para o grupo dos homens apenas 65%, concordaram fortemente com as afirmações e para o grupo dos demais segmentos de mercado, apenas 69%. As mulheres e o segmento de tecnologia da informação estariam mais propensos a concordarem com as habilidades interpessoais para soluções digitais.

Tais habilidades são críticas para o futuro a medida que criam e sustentam valor no ambiente dos negócios, obtendo resultados acelerados em ambientes incertos (HBR, 2016).

Recursos em geral, ajudam as organizações a detectarem problemas e oportunidades, líderes desenvolvem novas abordagens para aumentar o impacto positivo nas decisões e soluções, apoiam os liderados a se adaptarem e adquirirem tais habilidades continuamente, expandindo horizontes e criando um ambiente de ganho mútuo onde os liderados possam crescer e se desenvolver sempre (DELOITTE, 2020).

Para vigésima oitava afirmação, e, última, embasada nas competências da gerência propostas por Tolfó (2014), “Acredita que os líderes são natos.”, em média, cerca de 58% da população total da amostra, discordaram da afirmação, 23% respondentes, foram neutros. Cerca de 51% das mulheres abordadas, discordaram que os líderes sejam natos, mas sim, que as competências de liderança são aprendidas, com teste t “start” 2,16 e p “value” 0,03, seguidas, por apenas 39% de discordância, dos respondentes dos demais segmentos de mercado, com teste t “start” -4,08 e p “value” 0,00. Observou-se o enraizamento da crença de que os líderes são natos e, que as competências de liderança não possam serem desenvolvidas por todas as pessoas que as almejem. Ambas crenças refutadas anteriormente pelos estudos de Gabriel (2017) e HBR (2016).

Por fim, ainda em relação ao gênero, pontuou-se a opinião dos não-binários, apenas 2% da amostra obtida, porém muito assertiva.

Em média, para as afirmações reiteradas em habilidades técnicas e interpessoais, 100% da amostra concordou com as mesmas, as elegendo como as competências do futuro para a liderança. Em relação as competências gerenciais, pautadas por Tolfo (2004), das 5 afirmações descritas, não-binários rejeitaram 3 afirmações, cerca de 60% de corroborar.

Por meio desses resultados, ratificou-se as habilidades da liderança em tempos da era digital, agregando ao seu papel já existente a posição de, influenciador; de maneira a engajar sua equipe com propósito, valor, comunicação assertiva e confiança, mentor; que direcione e treine o seu time aos resultados propostos pela empresa através das soluções digitais e novas tecnologias e desenvolvedor; que auxilie no desenvolvimento da saúde mental e física de seus colaboradores, a fim de se adaptarem às mudanças constantes requeridas. Além de utilizarem-se da liderança colaborativa e distribuída, educação contínua e redes de contatos intencionais. Por meio dessas competências, a tomada de decisão torna-se mais ágil para resolução de problemas complexos por meio de planejamento e execução de soluções digitais.

Conclusão ou contribuição

Em suma, para a análise das habilidades técnicas, 57% da amostra concordaram fortemente e 34% concordaram fracamente que essas habilidades sejam necessárias aos líderes do futuro. Respostas obtidas com o questionário em inglês estariam mais inclinadas a concordarem fortemente do que as respostas obtidas com o questionário em português. Observou-se uma leve diferenciação entre o grau de concordância obtido entre mulheres e homens; as mulheres estariam mais propensas a entenderem seus vieses e repensarem suas opiniões a fim de obterem novos conhecimentos e perspectivas. Profissionais do segmento de tecnologia da informação estariam mais propensos a propagarem a capacidade de aprendizagem e a educação continuada ativa, para o autodesenvolvimento, do que os demais segmentos. Mulheres estariam mais aptas do que homens a proporcionar um ambiente acolhedor, facilitando a aprendizagem de novos processos. Por fim, 20% da amostra discordaram de que o uso dos algoritmos para a busca e desenvolvimento de talentos seja uma competência do líder do futuro.

Para a análise das habilidades interpessoais, 57% da amostra concordaram fortemente e 29% concordaram fracamente que essas habilidades sejam necessárias para o líder do futuro. Para os homens observou-se uma leve diferenciação quando questionados por adaptabilidade e resiliência; somente 33% dos respondentes concordaram fortemente com as afirmações, frente aos 55% das respondentes mulheres. Em relação às decisões assertivas em situações de incerteza examinou-se maior discordância no segmento de tecnologia da informação frente aos demais seguimentos, 39% e 53%, respectivamente. No grupo dos homens, observou-se uma leve queda em relação ao encorajamento ao erro e a colaboração junto aos pares. Pontuou-se que as respostas obtidas do questionário em inglês estariam mais inclinadas a concordarem fortemente com as afirmações reiteradas do que as respostas obtidas do questionário em português. As mulheres e o segmento de tecnologia da informação estariam mais propensos a concordarem com as habilidades interpessoais para obterem soluções digitais.

Para a análise das habilidades gerenciais, em média, 48% da amostra discordaram de que as habilidades gerenciais são necessárias para o líder do futuro. Homens e o segmento de tecnologia da informação estariam mais atualizados frente ao futuro do trabalho, a envolver estruturas mais horizontais, questionando o sistema vigente e proporcionando quebra de paradgmas na resolução de problemas complexos. Apenas 30% dos respondentes do grupo demais segmentos, concordaram com a afirmação de que uma liderança que controla com rigidez seja a liderança do futuro. Por fim, 67% da amostra concordaram com a afirmação de que planos assertivos evitam retrabalhos e erros, apenas 8% discordaram e 25% foram neutros, e, 51% das mulheres abordadas, discordaram que os líderes sejam natos, seguidas, por apenas 39% de discordância, dos respondentes dos demais segmentos de mercado.

Em relação as limitações desse estudo, elencam-se o tamanho final da amostra que não permitiu uma análise com a amplitude pretendida; o questionário longo e as questões obrigatórias diminuíram o número de respostas requeridas. Outro ponto foi o tempo limitado para a execução do trabalho, o que influenciou nos dados coletados e consequentemente afetou o tamanho da amostra e a variabilidade da mesma. Sendo assim, de acordo com as limitações expostas anteriormente, é possível apresentar um conjunto de sugestões para futuros trabalhos de investigação, utilizando uma amostra de maior dimensão, incluindo estilos de liderança, feminino e masculino, e, igualmente, a utilização de outras metodologias de investigação científica, reforçando o estudo, contribuindo para resultados mais conclusivos. O tema abordado torna-se crucial para o futuro das organizações, em especial, espera-se ademais contribuições que, nesta área, possam aprofundar e ampliar a base de conhecimento já existente, permitindo a compreensão sobre as características e os estilos de liderança num contexto de soluções digitais.

Referências bibliográficas

- Albornoz, A.; Sáenz, M.; Sarquis, A. 2019. Agility competencies, a vision from digital transformation. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8966416>>. Acesso em: 03 out. 2021.
- Apolinário, F. 2004. Dicionário de metodologia científica um guia para a produção do conhecimento científico. 1ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Cascio, J. Facing the age of chaos 2020. Disponível em: <<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>>. Acesso em: 03 out. 2021.
- Dalpra, P. S. F; Rodrigue, F.L. 2021. O código feminino da liderança: o futuro das organizações e de seus líderes. 1ed. Editora Appris, Curitiba, PR, Brasil.
- Deloitte [DELOITTE]. 2020. Human inside: How capabilities can unleash business performance. Companies need human capabilities more than ever. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6799_cultivating-and-nurturing-human-capabilities/DI_Cultivating-and-nurturing-human-capabilities.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2022.
- Gabriel, M. 2017. Você, eu e os robôs: pequeno manual do mundo digital. 1ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Gabriel, M. 2021. Você, eu e os robôs: como se transformar no profissional digital do futuro. 2ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Guimarães, P.S. 2018. Aplicação das principais competências da liderança feminina visando o desenvolvimento dos gêneros. Pós Graduação em Gestão de Pessoas. Universidade Santo Amaro, SP, Brasil.

Harari, Y. N. 2020. 21 lições para o século 21. 1ed. Editora Schawarcz, São Paulo, SP, Brasil.

Harvard Business Review [HBR]. 2016. To go digital, leaders have to change some core beliefs. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/06/to-go-digital-leaders-have-to-change-some-core-beliefs>>. Acesso em: 12 fev. 2022.

Harvard Business Review [HBR]. 2020. Research: Women are better leaders during a crisis. Disponível em: < <https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>>. Acesso em: 12 fev. 2022.

Loth, G.B; Silveira, N. 2014. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. Revista de ciências da administração 16(39): 65-82. Disponível em < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p65> >. Acesso em: 12 fev. 2022.

Martins, C. B.; Silva, M.L.M.D.; Genghini, L.A.; Souza, E.C.P.; Moreira, K.D.; Sales, M.B. 2017. Manual de elaboração de projeto de pesquisa e de estruturação de trabalho de conclusão de curso. CAD. Departamento de Ciências da Administração. Universidade de São Carlos. São Carlos, SP, Brasil.

McKinsey [MCKINSEY]. 2020. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point - and transformed business forever 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>>. Acesso em: 03 out. 2021.

McKinsey [MCKINSEY]. 2021. The future of work after COVID-19 2021. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>>. Acesso em: 10 out. 2021.

Pedroso, R.J.S.S.P 2019. As características da liderança na era digital. Mestrado em Ciências Empresariais. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Pimenta, M. Do mundo Vuca para o mundo Bani... 2020. Disponível em: <<https://www.revistaebis.com.br/artigos/do-mundo-vuca-para-o-mundo-bani>>. Acesso em: 03 out. 2021.

Rogers, D. L. 2020. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. 1ed. Editora Autêntica Business, São Paulo, SP, Brasil.

Tolfo, S. R. 2004. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, C. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil.

Schwarz Müller, T, Brosi, P, Duman, D, e Welp, I 2018. How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. Management revue, 29, 2, p. 114-138.

Winandy F. 2021. Geração sanduíche, a invisibilidade 50+ e o futuro da gente. Disponível em: <<https://ofuturodascoisas.com/geracao-sanduiche-a-invisibilidade-50-e-o-futuro-da-gente/>>. Acesso em: 05 fev. 2022.

World Economic Forum [WEF]. 2020. The Future of jobs report 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>>. Acesso em 10 out. 2021.