

Cultivando Líderes:

Um Mapa das Ferramentas de Desenvolvimento Mais Efetivas na Perspectiva do RH e dos Gestores

Insper

rh Robert Half®
Talent Solutions



FICHA TÉCNICA

PESQUISADORES RESPONSÁVEIS

Gustavo M. Tavares (Insper)
gustavomt1@insper.edu.br

Paulo Ricardo Marin (Insper)
marinpaulor@gmail.com

Tatiana Iwai (Insper)
tatianai@insper.edu.br

Núcleo de Estudos de Comportamento e Gestão de Pessoas do Centro de Estudos em Negócios (CeNeg) do Insper
R. Quatá, 300, São Paulo, SP, Brasil 04546-042

COLETA DE DADOS PARA A PESQUISA

Robert Half

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184, 11º andar São Paulo, SP, Brasil
04548-004 (Matriz)
Outros escritórios, acesse:
Roberthalf.com.br/contato

The logo for Insper, featuring the word "Insper" in a large, black, serif font.The logo for Robert Half Talent Solutions, consisting of a red square with the white letters "rh" inside, followed by the text "Robert Half" in a bold sans-serif font and "Talent Solutions" in a smaller sans-serif font below it.

Introdução

Estima-se que o mercado global de educação executiva movimenta anualmente cerca de 60 bilhões de dólares¹. Os valores são significativos, mas não necessariamente surpreendentes. Ainda que as organizações possam atrair e recrutar líderes experientes do mercado, formar lideranças internamente é parte fundamental da capacidade adaptativa e vantagem competitiva das organizações.

Assim, já está pacificado que investimentos em desenvolvimento de lideranças são uma prioridade estratégica e, de fato, necessários. O que é menos evidente, porém, é a real efetividade destes esforços. Há um incômodo latente quanto à capacidade dos programas atuais de treinamentos de desenvolver as habilidades críticas organizacionais necessárias. Segundo uma estimativa da Harvard Business Review, por exemplo, apenas 10% dos investimentos realizados em capacitação de executivos é capaz de entregar resultados concretos.

Uma das frustrações frequentemente levantada é sobre a lacuna na transferência de habilidades entre o que é aprendido no treinamento e o que é aplicado na prática. Esta desconexão, muitas vezes, é resultado de uma falta de clareza sobre dois elementos essenciais do processo. De um lado, quais resultados de aprendizado se almeja? Há várias mudanças cognitivas, comportamentais ou motivacionais que podem ser esperadas como resultado de capacitações, variando de aquisição de habilidades gerenciais e interpessoais a maior autoconhecimento. De outro lado, quais as estratégias de desenvolvimento mais apropriadas para os resultados de aprendizado desejados? Há um amplo leque de experiências de aprendizagem disponíveis. De mentorias a cursos tradicionais, passando por rodadas de feedback a alocação em projetos específicos. Cada uma delas, de uso isolado ou

combinadas, são válidas, mas nem todas têm a mesma vocação para alavancar determinados tipos de aprendizado.

O objetivo deste estudo é lançar luz sobre estas questões e avançar no entendimento das melhores práticas para formação e desenvolvimento de lideranças. A partir de uma coleta de dados executada em duas fases e com métodos qualitativos e quantitativos, este relatório busca oferecer duas perspectivas sobre os programas de desenvolvimento de lideranças oferecidos pelas organizações.

De um lado, ouvimos executivos de RH para construir **um inventário das principais ferramentas de desenvolvimento de lideranças** usadas pelas organizações para capacitar e transformar talentos. Mais importante, buscamos criar **um mapa que conecte o uso dessas ferramentas a objetivos de aprendizagem fundamentais na formação de líderes**. De outro lado, coletamos as percepções dos profissionais que se beneficiam destes programas de treinamento, de modo a capturar **quais ferramentas, de uso isolado ou combinado, geram maior percepção de efetividade para determinados tipos de aprendizado**. Com isso, esperamos melhor equipar as organizações a desenhar e avaliar programas de desenvolvimento de líderes mais robustos e completos, que preparem efetivamente suas lideranças para enfrentar os desafios organizacionais atuais e futuros.

Gustavo Tavares

Paulo Marin

Tatiana Iwai

¹ Segundo publicação da Harvard Business Review em 2023.

Metodologia e Perfil da Amostra

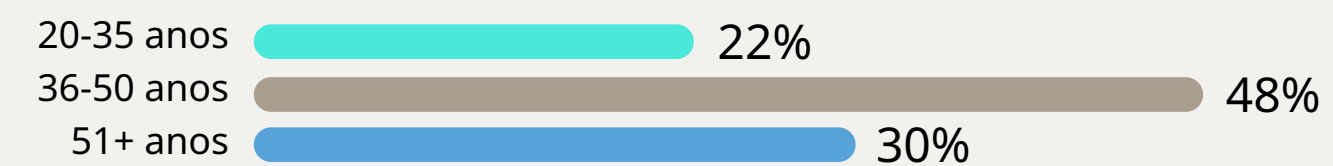
Este estudo foi realizado em duas etapas e com método misto de coleta de dados. A primeira etapa envolveu uma pesquisa qualitativa, em que profissionais de RH foram entrevistados para explorar quais as ferramentas mais utilizadas em seus programas de formação de líderes, bem como os processos de planejamento, execução e avaliação destes programas. A segunda etapa envolveu uma pesquisa quantitativa, em que 622 profissionais reportaram suas experiências em programas de desenvolvimento de lideranças, seja sobre a efetividade percebida das ferramentas de desenvolvimento, seja sobre os aprendizados resultantes destas experiências.

1 Fase Qualitativa com Gestores de RH

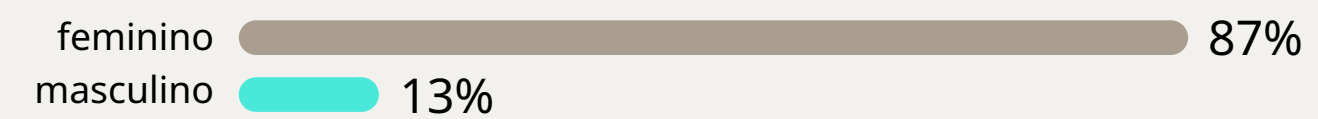
Amostra

15 profissionais de RH com experiência na condução de programas de desenvolvimento de líderes.

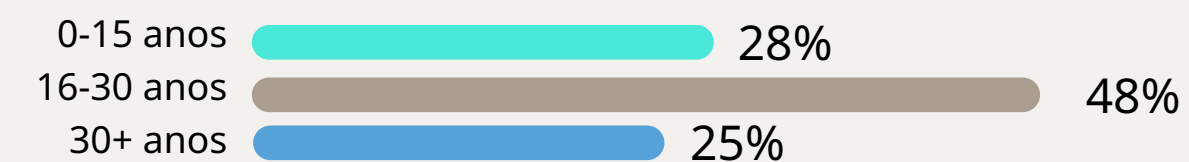
Faixa etária



Gênero



Experiência profissional



Área de Atuação:

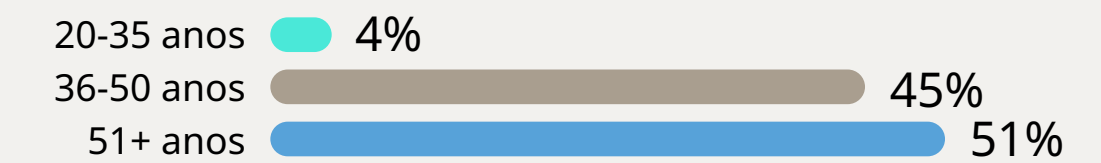


2 Fase Quantitativa com Profissionais

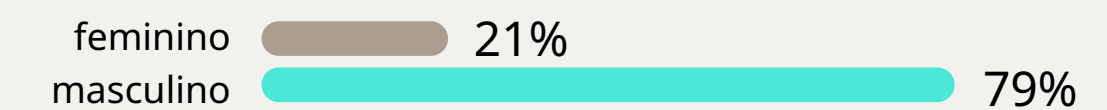
Amostra:

a partir da base de contatos da Robert Half no Brasil, a amostra final contou com 622 profissionais de diferentes níveis hierárquicos e setores.

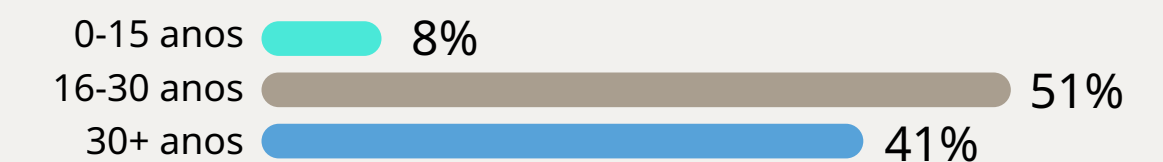
Faixa etária



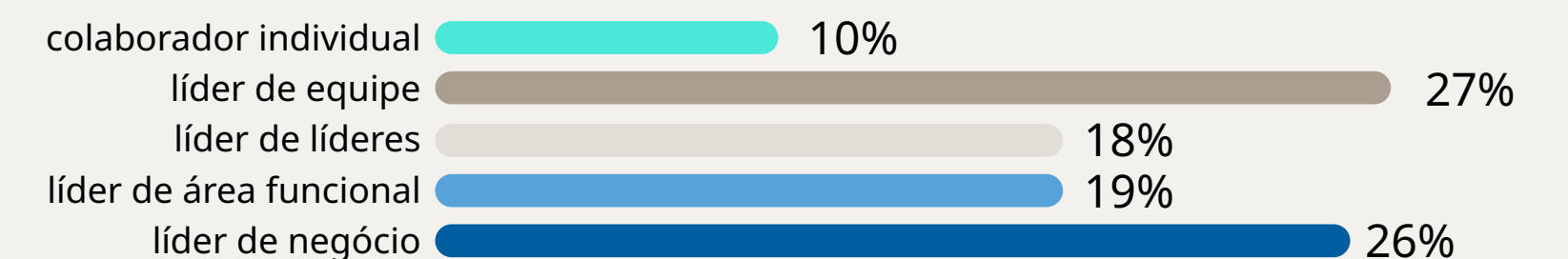
Gênero



Experiência profissional



Posição no pipeline da liderança:





Inventário das principais Ferramentas de desenvolvimento de lideranças utilizadas

Cursos e Treinamentos

atividades planejadas e desenhadas para gerar aprendizado por meio do uso de técnicas pedagógicas de instrução, demonstração, prática e avaliação do desempenho, abrangendo aulas, cursos, workshops, treinamentos, incluindo aqueles na modalidade presencial em sala de aula ou off-site ou por meio de plataformas de cursos online.

Coaching

abrange orientação e apoio personalizado por um profissional especialista (o coach) em liderança para ajudar o coachee em um processo de mudança direcionada de comportamento ou de alcance de objetivos.

Mentoria

envolve uma relação de aconselhamento e apoio conduzida por um membro mais experiente de uma organização ou profissão para promover o crescimento pessoal e profissional de um membro menos experiente.

Feedback

envolve coletar as percepções de outras pessoas sobre a forma de atuação,

comportamentos, características do profissional, bem como pontos fortes e oportunidades de melhoria. Pode ser de fonte única (ex.: o chefe) ou múltipla (ex: avaliações 360°).

Alocação em Projetos/Tarefas

experiências acumuladas no dia a dia do trabalho, sejam elas resultantes da alocação em um projeto/ tarefa desafiadora ou deliberadamente desenhadas em um programa de desenvolvimento para oportunizar o aprendizado de novas habilidades e comportamentos.

Testes de perfil

questionários padronizados com uma grande diversidade de formatos, que permitem acessar características pessoais do respondente, como preferências, comportamentos, traços de personalidade, e que são utilizados em processos de recrutamento e de desenvolvimento.

Gamificação/Simulação

atividades em que o profissional é apresentado a situações hipotéticas/ simuladas de contextos de liderança, de

modo a ponderar e tomar decisões, seja individualmente ou em grupo, em ambiente físico ou virtual. Elas podem envolver atividades de simulação mais conectadas com as atividades de trabalho, como o role play, ou outras mais imaginativas.

Networking

atividades cujo foco principal é desenvolver o capital social, ou seja, a rede de relacionamentos individual e coletiva do profissional. Os esforços relacionados ao networking em programas de desenvolvimento envolvem a utilização das demais ferramentas mencionadas, mas desenhadas de maneira que incentive a construção de novas conexões e o fortalecimento das antigas, criando momentos de interação, de discussão de temas, de trocas de experiências, utilizando redes sociais online, formando grupos de trabalho diversificados e conscientizando sobre a importância da construção de conexões para o exercício da liderança.

O que deveríamos buscar de resultados de aprendizagem no desenvolvimento de lideranças?

Baseado em estudos anteriores, o processo de desenvolvimento de lideranças pode ser dividido em três grandes classes de resultados²:

Resultados de Ordem Zero

Chamados de ordem zero, porque representam o ponto de partida para o desenvolvimento das lideranças. Eles envolvem o autoconhecimento e a motivação para se desenvolver como líder (ex. percepção que é capaz de aprender ou uma orientação de estar aberto ao aprendizado).

Resultados de Primeira Ordem

Referem-se à aquisição e aprimoramento de conhecimento, habilidades e competências intrapessoais (ex. resolução de problemas, proatividade, resiliência), interpessoais (ex: inteligência emocional), gerenciais (ex: construção de redes, delegação) e hard skills (habilidades técnicas do campo de atuação) das lideranças.

Resultados de Segunda Ordem

Um estágio mais complexo que se refere à maturação da liderança, a partir da criação de sua identidade como líder e da criação de uma filosofia pessoal ou estilo de liderança.

Figura 1: Classes de resultados de aprendizagem para o desenvolvimento de lideranças¹



²Figura baseada no modelo proposto por Wallace, Torres e Zaccaro em estudo publicado em 2021 no *The Leadership Quarterly*.

O olhar de quem desenha: a perspectiva do RH sobre o uso das ferramentas de desenvolvimento

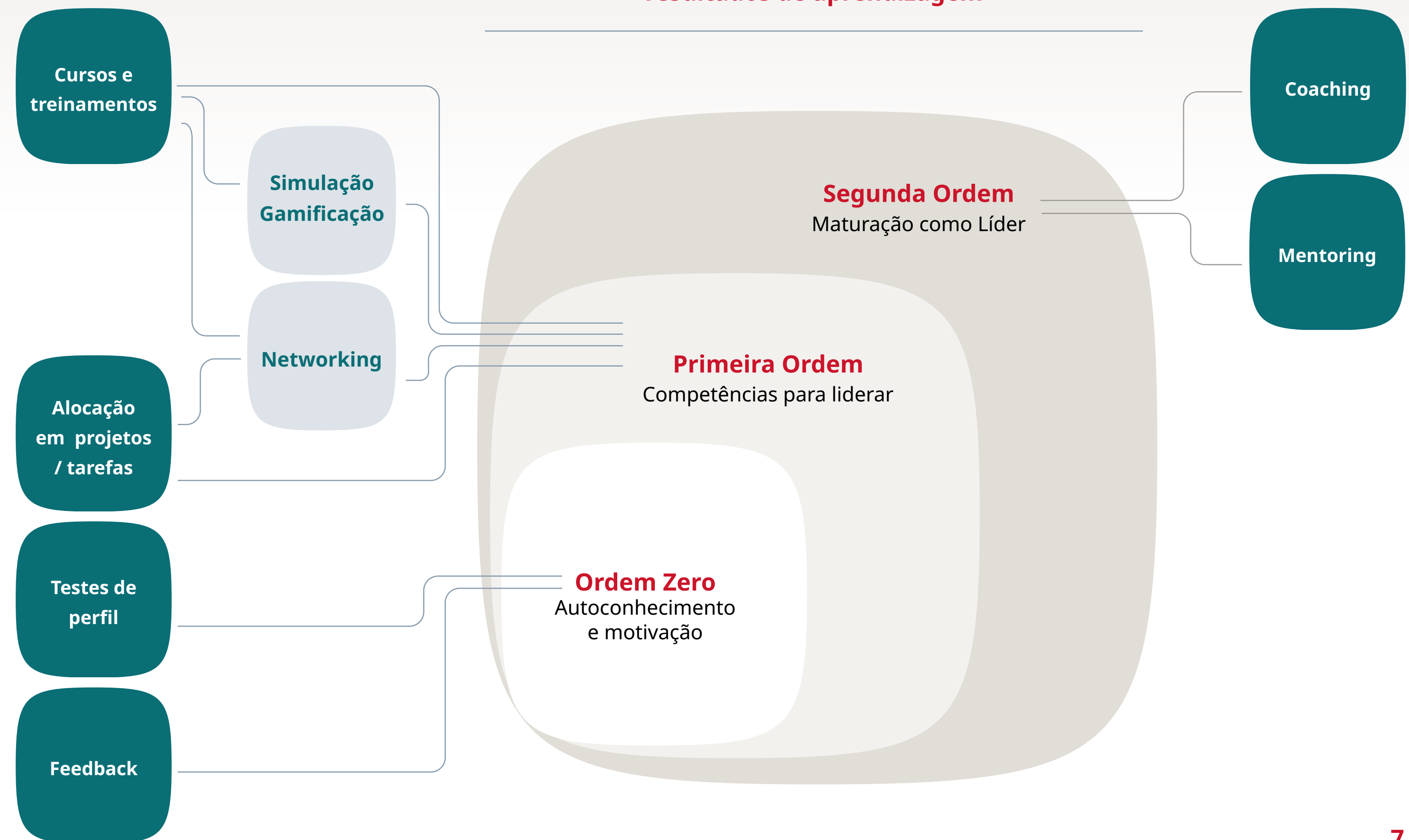
Usando como base o modelo de três classes de resultados de aprendizagem, a análise temática das entrevistas com os profissionais de RH revelou quais as ferramentas de desenvolvimento são mais exploradas por estes gestores para cada resultado de aprendizagem.

Conforme a Figura 2 mostra, para os **Resultados de Ordem Zero**, ligados ao autoconhecimento e motivação para se desenvolver, as ferramentas de feedback e testes de perfil são as mais utilizadas.

Já para os **Resultados de Primeira Ordem**, o RH busca utilizar cursos e treinamentos, frequentemente combinando esta ferramenta com ambientes de trocas de experiências (networking) e uso de simulação e gamificação para potencializar os resultados de aprendizagem.

Outra ferramenta é a alocação dos líderes em projetos/ tarefas para consolidar o aprendizado de conhecimentos, habilidades e competências necessárias ao exercício de liderança, também conjugando-a com oportunidades de trocas de experiências com outros líderes.

Finalmente, para os **Resultados de Segunda Ordem**, relacionados a um processo mais complexo de formação da identidade como líder e de suas crenças sobre como exercer sua liderança, processos de mentoria e coaching são as ferramentas mais utilizadas.



O olhar do líder em formação: A perspectiva dos profissionais sobre a efetividade das ferramentas de desenvolvimento

A partir dos dados de uma amostra ampla e diversificada de 622 profissionais de vários níveis hierárquicos e diversos setores de atuação, os resultados da pesquisa mostram um mapa das ferramentas mais frequentemente experimentadas pelos profissionais.

A Figura 3 releva que cursos e treinamentos, testes de perfil e feedback se destacam em relação a outras iniciativas de aplicação menos frequente como alocação em projetos/tarefas, mentoria e coaching.

Ainda que, conforme Figura 4, todas as ferramentas tenham demonstrado ser percebidas como minimamente efetivas, dado o escore médio recebido (acima de 3), há de se notar algumas combinações de ferramentas mais promissoras em termos de efetividade percebida, conforme Figura 5.

Por exemplo, cursos e treinamentos, em uso isolado, apresentam a menor efetividade percebida dentre todas as ferramentas. Porém, seu uso combinado

com experiências de networking e de simulação/gamificação provoca uma melhoria significativa na sua percepção da efetividade (Figura 5).

Atividades de networking também têm capacidade de potencializar experiências de alocação em projetos/tarefas desafiadoras, sinalizando como o desenho de experiências de aprendizagem deveriam considerar sempre que possível a inclusão de atividades de networking (Figura 5).

Tais resultados positivos podem ser explicados pelo fato que atividades de networking, mais que promover a expansão de perspectivas pela exposição aos pensamentos de outras pessoas, permite a construção de relações para além do grupo mais próximo de trabalho e aumenta os recursos de resolução de problemas ao gerar uma rede de contatos maior a quem recorrer quando necessário.

Figura 3: Frequência de utilização das ferramentas de desenvolvimento

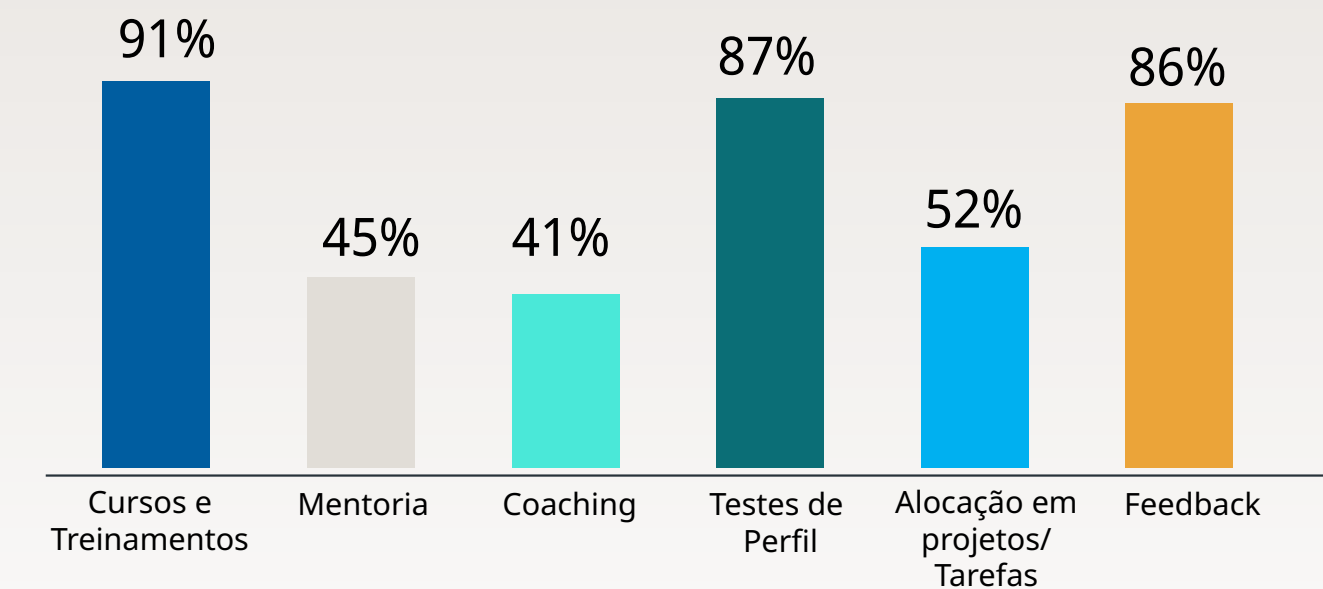


Figura 4: Efetividade percebida das ferramentas de desenvolvimento

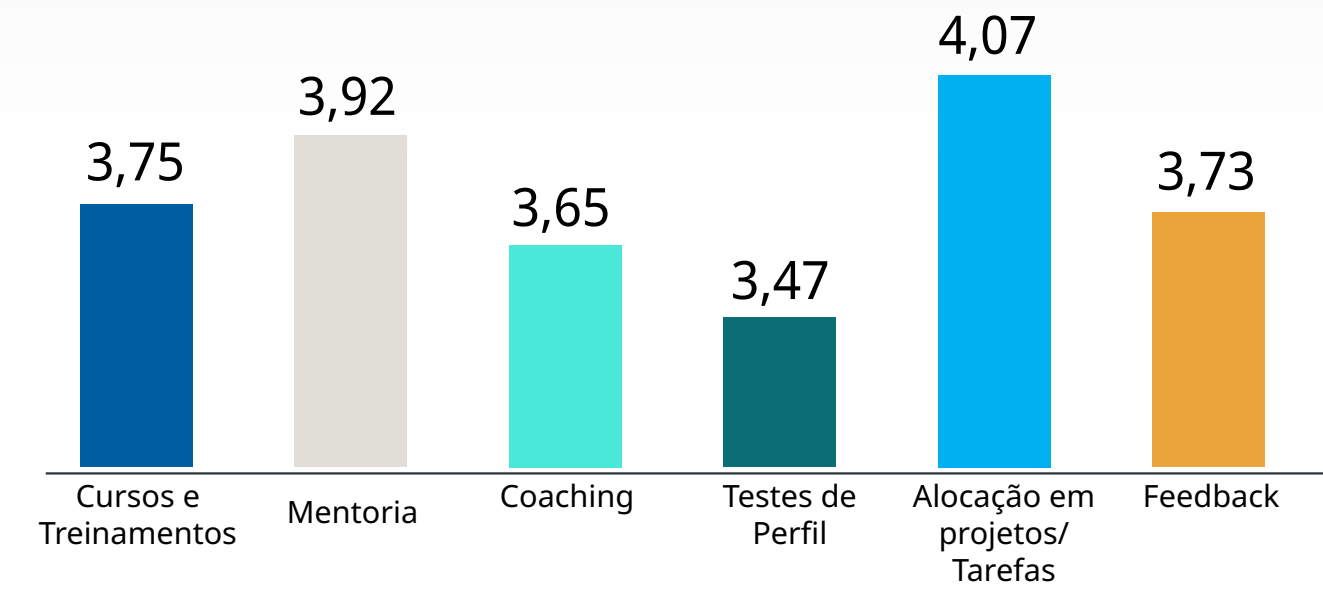
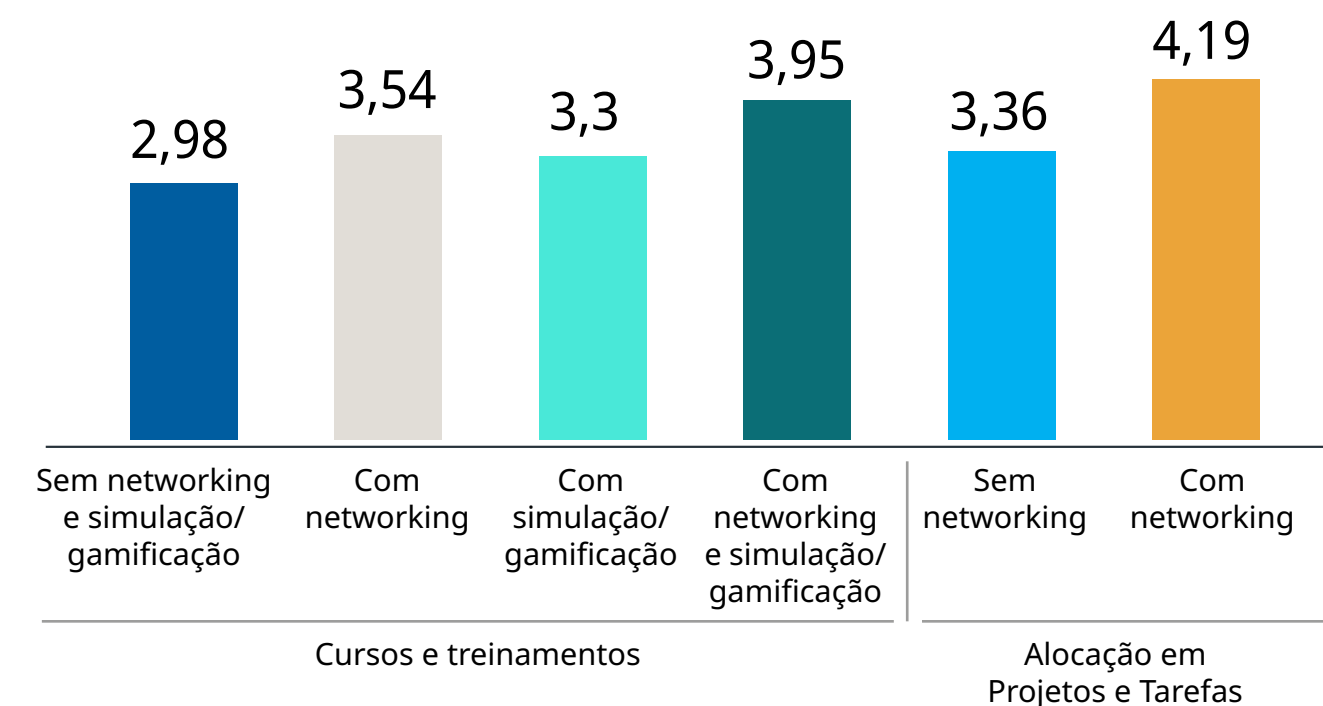


Figura 5: Combinação de ferramentas e impacto sobre a efetividade percebida



Nota: Os resultados das Figuras 4 e 5 vão de 1 (nada efetiva) a 5 (muito efetiva)

Tipos de Aprendizado

Na pesquisa, os profissionais reportaram como as ferramentas geravam diferentes tipos de aprendizado, classificados em quatro categorias:

Aprendizado Cognitivo

Ligado à aquisição e estruturação de conhecimentos. Ex.: *"Meu conhecimento sobre liderança aumentou - passei a ter mais ideias sobre como liderar"*.

Aprendizado Comportamental

Ligado ao desenvolvimento e aplicação de novas habilidades. Ex.: *"Meu comportamento mudou - modifiquei minha forma de agir enquanto líder"*.

Aprendizado Afetivo/Motivacional

Ligado à mudança no estado interno do indivíduo, que altera sua apreciação ao exercício da liderança e seu senso de autoeficácia. Ex.: *"Eu passei a gostar mais de liderar e ter mais interesse em liderar"* e *"Meu senso de competência e autoconfiança aumentou - me sinto mais capaz para liderar"*.

Autoconhecimento

Ligado ao quanto a pessoa passa a ter clareza sobre suas forças e fraquezas e a implicação de suas características pessoais para o exercício da liderança. Ex.: *"Meu autoconhecimento aumentou - fiquei mais consciente das minhas características, forças e fraquezas"*.

Figura 6 mostra o percentual de participantes que indicou o tipo de aprendizado para cada ferramenta.

Essa figura mostra que determinadas ferramentas têm maior vocação para gerar determinados tipos de aprendizado, como ocorre com os cursos e treinamentos para o aprendizado cognitivo, assim como com o coaching, os testes de perfil e o feedback para o autoconhecimento.

Vale notar ainda a alta capacidade da alocação em projetos/tarefas em alavancar vários tipos de aprendizado simultaneamente, configurando-se como uma ferramenta de desenvolvimento mais completa. Por fim, vale observar como todas as ferramentas são comparativamente menos efetivas para trabalhar a questão afetiva e o "gosto pela liderança".

Tal resultado sinaliza que esse é um atributo mais difícil de desenvolver, podendo estar ligado a outras questões que envolvem a liderança, como a personalidade ou experiências pessoais informais.

Tipos de aprendizado por ferramenta (percentual de participantes indicando)

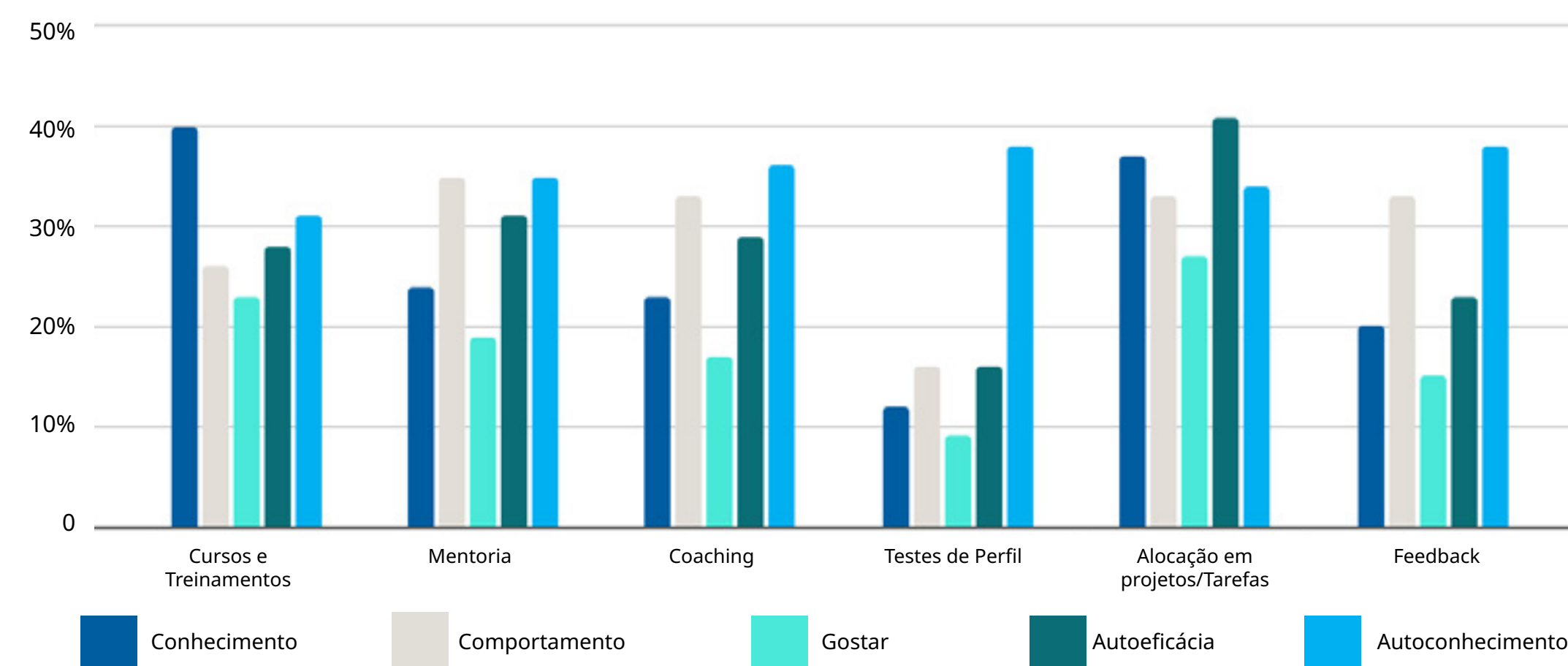


Figura 6: Tipos de aprendizado promovidos por cada ferramenta na percepção dos participantes

Considerações Finais

Este estudo oferece uma visão ampla sobre as ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento de líderes, destacando seus impactos percebidos. A pesquisa adotou um olhar mais abrangente, incluindo tanto a perspectiva de profissionais de RH que aplicam essas ferramentas quanto a de líderes que as utilizaram em seu próprio desenvolvimento.

As análises revelaram que algumas ferramentas percebidas como mais eficazes no geral, como mentoria e alocação em tarefas, são, paradoxalmente, menos utilizadas. Por outro lado, ferramentas como testes de perfil, embora vistas como menos eficazes de modo geral pelos líderes, foram as mais frequentemente utilizadas. Esse padrão provavelmente reflete as diferenças de custos e a complexidade de implementação de cada ferramenta. Cursos, treinamentos e feedback também mostraram alta frequência de uso, embora com um nível médio de eficácia percebida.

Apesar dessas diferenças na eficácia geral, houve grande variabilidade quando analisamos tipos específicos de aprendizado. Por exemplo, os testes

de perfil, que demonstraram uma efetividade média bastante baixa, destacaram-se como a principal ferramenta para a promoção do autoconhecimento.

Com base nos achados do estudo, oferecemos algumas recomendações práticas para as organizações que buscam aprimorar seus programas de desenvolvimento de lideranças:

Enriqueça os Treinamentos e Cursos:

Embora cursos e treinamentos sejam ferramentas centrais e as mais amplamente utilizadas, sua efetividade percebida é limitada quando aplicadas isoladamente. Para obter melhores resultados, as organizações devem enriquecer essas atividades combinando-as com networking (atividades planejadas de troca entre líderes) e simulação/gamificação. Essa combinação mostrou melhorar significativamente a percepção de eficácia, transformando cursos tradicionais em experiências de aprendizado mais ricas.

Incorpore o Networking como Componente Essencial: O networking não apenas amplia perspectivas, mas

também cria uma rede de apoio que pode ser vital para o exercício eficaz da liderança. As organizações devem promover oportunidades estruturadas para que líderes interajam e construam essas conexões.

Enfatize a Alocação em Projetos e o “Learn by Doing”:

A prática deliberada, por meio da alocação de líderes em projetos desafiadores, mostrou-se uma das ferramentas mais eficazes para o desenvolvimento de múltiplas competências de liderança. Essas experiências práticas, onde o aprendizado ocorre no “fazer”, são cruciais para consolidar habilidades e permitir que líderes aprendam de forma ativa e aplicada. Isso garante que os líderes não apenas adquiram conhecimento teórico, mas também apliquem esse conhecimento em situações reais, o que é essencial para o desenvolvimento de uma liderança eficaz.

Alinhe as Ferramentas ao Estágio de Maturidade do Líder:

As diferentes ferramentas demonstraram, na opinião dos profissionais de RH, um uso mais apropriado ou efetivo em diferentes estágios do nível de maturidade do líder.

- Para resultados de ordem zero, relacionados ao autoconhecimento e à motivação inicial para o desenvolvimento, ferramentas como feedback e testes de perfil são mais indicados.
- Para resultados de primeira ordem, que envolvem a aquisição de conhecimentos e habilidades, cursos, treinamentos e experiências práticas, como alocação em projetos, são mais apropriados.
- Já para resultados de segunda ordem, que tratam da maturação da identidade e filosofia de liderança, processos como mentoria e coaching são os mais recomendados.

Compreender e aplicar essa distinção pode ajudar as organizações a escolherem melhor as ferramentas de desenvolvimento, dependendo do estágio de maturidade em que o líder se encontra.



Sobre a Robert Half

É a primeira e maior empresa de soluções em talentos no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil desde 2007 selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão.

Com presença global e atuação na América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo. A Robert Half é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade, proporcionar uma cultura que apoia a diversidade e por ser um bom lugar para trabalhar.

Sobre o Insper

O Insper é uma instituição independente e sem fins lucrativos que busca ser referência em educação e geração de conhecimento por meio do ensino de excelência e pesquisas nas áreas de administração, economia, direito, engenharia, políticas públicas, comunicação e tecnologia.

No portfólio, cursos para várias etapas de uma trajetória profissional: graduação (administração, economia, direito, engenharia e ciência da computação), pós-graduação lato e stricto sensu (Certificates, MBAs, programas da área de direito, mestrados profissionais e doutorado) e educação executiva (programas de curta e média duração, e customizados de acordo com as necessidades das empresas).

No âmbito da produção de conhecimento, o Insper atua por meio de cátedras e centros de pesquisa que reúnem pesquisadores em estudos e projetos dirigidos a políticas públicas, agronegócio, educação, inovação, finanças e gestão. Tem as creditações de qualidade da Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), EQUIS (European Quality Improvement System), Association of MBAs (Amba) e Associação Nacional de MBA (Anamba).