LIDERANÇA: CONSTRUINDO AMBIËNCIAS ORGANIZACIONAIS DE EXCELËNCIA

Prof. Anderson de Souza Sant'Anna

2014

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
FDC
Núcleo de Desenvolvimento em Liderança

Agenda

Panorama dos principais movimentos e desafios estratégicos na dimensão Liderança

Implicações no direcionamento estratégico das organizações

Temas centrais da agenda de prioridades estratégicas em Liderança: fomentando ambiências organizacionais favoráveis à atração, desenvolvimento e retenção de talentos e equipes de alta *performance*

Observatório de Pessoas e Liderança FDC

Monitorar de forma sistemática e compartilhar conhecimentos sobre questões, temas, estudos, pesquisas, conteúdos e metodologias associados às temáticas pessoas e liderança e seu desenvolvimento, em nível nacional e internacional.

Observatório de Pessoas e Liderança FDC: perspectivas multinível e multidimensional

Observatório de Pessoas e Liderança FDC: campos de monitoramento

Observatório de Pessoas e Liderança FDC: campos em detalhes

Fundamentos em Liderança

Conceito de liderança
Filosofia da Liderança
Liderança contemporânea
Liderança e contexto
Liderança inspiradora
Liderança servidora
Liderança situacional
Liderança e traços
Liderança transformacional
Liderança transformadora
Modelos de liderança

Liderança e Terceiro Setor

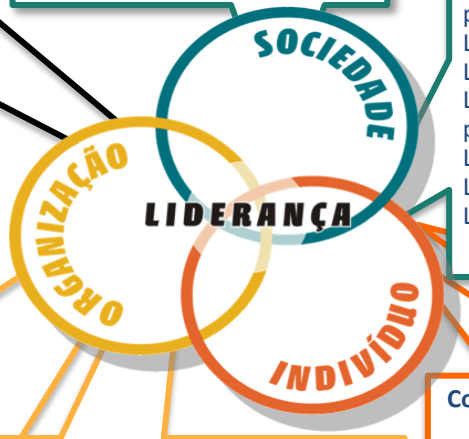
Liderança e comunidade
Liderança e negócios sem fins lucrativos
Liderança e ONG
Liderança e voluntariado
Liderança e cooperativismo

Liderança e Setor Público

Administração pública e liderança
Gestão governamental e liderança
Liderança e Estado
Liderança e ética no serviço público
Liderança e gestão pública
Liderança e gestor público
Liderança e motivação na esfera pública
Liderança e política
Liderança e setor público
Liderança no serviço público

Liderança em ambientes globais

Líder global
Liderança e cultura
Liderança e globalização
Liderança e internacionalização
Liderança e multiculturalidade
Liderança e redes
Liderança e relações interculturais
Liderança em mercado estrangeiro
Liderança em equipes globalmente distribuidas
Liderança em mercado global



Liderança e gestão empresarial

Atração / Recrutamento / Seleção / Identificação /Retenção / Engajamento / Desenvolvimento de *high flyers* / talentos / funcionários de alto potencial
Avaliação de líderes
Efetividade/eficácia da liderança
Gestão de talentos
Liderança e ambiência organizacional
Liderança e diversidade
Liderança e equipe
Liderança e gênero
Liderança e gestão de mudança
Liderança e inovação
Liderança e intra-empreendedorismo
Liderança e mercado de trabalho
Liderança e mercado internacional
Liderança e modelos de gestão
Liderança e mudança/aprendizagem organizacional
Liderança e mulher
Liderança e paridade de gênero
Liderança e produtividade
Liderança emergente
Liderança empresarial
Liderança informal
Lideranças femininas

Liderança e governança

Governança compartilhada
Liderança e capital social
Liderança e desenvolvimento social
Liderança e desenvolvimento sustentável
Liderança e empresas 2.5
Liderança e estratégia
Liderança e ética
Liderança e governança social
Liderança e sustentabilidade
Liderança e transparência
Liderança e valores
Liderança e visão
Liderança socialmente responsável
Planejamento de sucessão
Sucessão de liderança
Liderança e empresa familiar

Competências em liderança

Atitudes dos líderes/da liderança
Atuação de líderes
Características de liderança
Competência emocional dos líderes/da liderança
Competências dos líderes/da liderança
Comportamento/traços comportamentais dos líderes
Estilos de liderança
Habilidades dos líderes/da liderança
Liderança e gênero
Líderes empreendedores
Líderes fortes
Papel do líder
Perfil de liderança/líderes
Sucesso de líderes

Desenvolvimento de Lideranças

Desenvolver líderes, como
Desenvolver líderes, por que
Desenvolvimento de competências em liderança
Desenvolvimento de lideranças femininas
Desenvolvimento de líderes globais
Desenvolvimento de líderes/de liderança
Formação de líderes
Liderança e trilhas
Melhores práticas em desenvolvimento de liderança
Metodologias de desenvolvimento de liderança
Neurociências e liderança
Programas de desenvolvimento de líderes/de liderança
Programas de treinamento de líderes/de liderança
Temas para desenvolver líderes
Tendências no desenvolvimento de líderes/de liderança

Observatório de Pessoas e Liderança FDC: fontes

- Empresas
- Academia
- Empresas de Consultoria
- Escolas de Negócios
- Mídia Especializada
- Fóruns Nacionais e Internacionais

Prioridades estratégicas na dimensão liderança

Pesquisa realizada junto a 1.322 gestores em 41 países indica como principais preocupações estratégicas na dimensão *pessoas*:

- **Desenvolvimento de liderança (41%)**
- Condução e suporte a processos de mudanças organizacional e cultural (40%)
- Aumento da produtividade (38%)
- Programas de treinamento e desenvolvimento (35%)
- Gestão de competências (33%)
- Pacotes de compensação e benefícios (30%)
- Redução dos custos de mão-de-obra (29%)
- Implantação de sistemas de gestão de RH (28%)
- Retenção de talentos (26%)
- Comunicação interna (25%)

FONTE: PWC (2004)

Prioridades estratégicas na dimensão liderança

Pesquisa realizada junto gestores de nível estratégico de empresas atuantes no Brasil revela como principais orientações estratégicas na dimensão *pessoas*:

- **Desenvolvimento de lideranças (62%)**
- Gestão de competências (51%)
- Atração e retenção de talentos (51%)
- Aumento da produtividade (35%)
- Condução e suporte a processos de mudança organizacional e cultural (32%)
- Disseminação de valores éticos e de responsabilidade social (26%)
- Promoção de ações direcionadas à qualidade de vida no trabalho (18%)
- Gestão do conhecimento (15%)
- Implementação de sistemas inovadores de avaliação de desempenho (11%)
- Redução dos custos de mão-de-obra (9%)

FONTE: FDC (2005)

Questões e desafios na dimensão liderança

- Planejamento de sucessão
- **Desenvolvimento de novas lideranças**
- Recrutamento e seleção de *high flyers*
- Engajamento e retenção de talentos

FONTE: SHRM Foudation (2007)

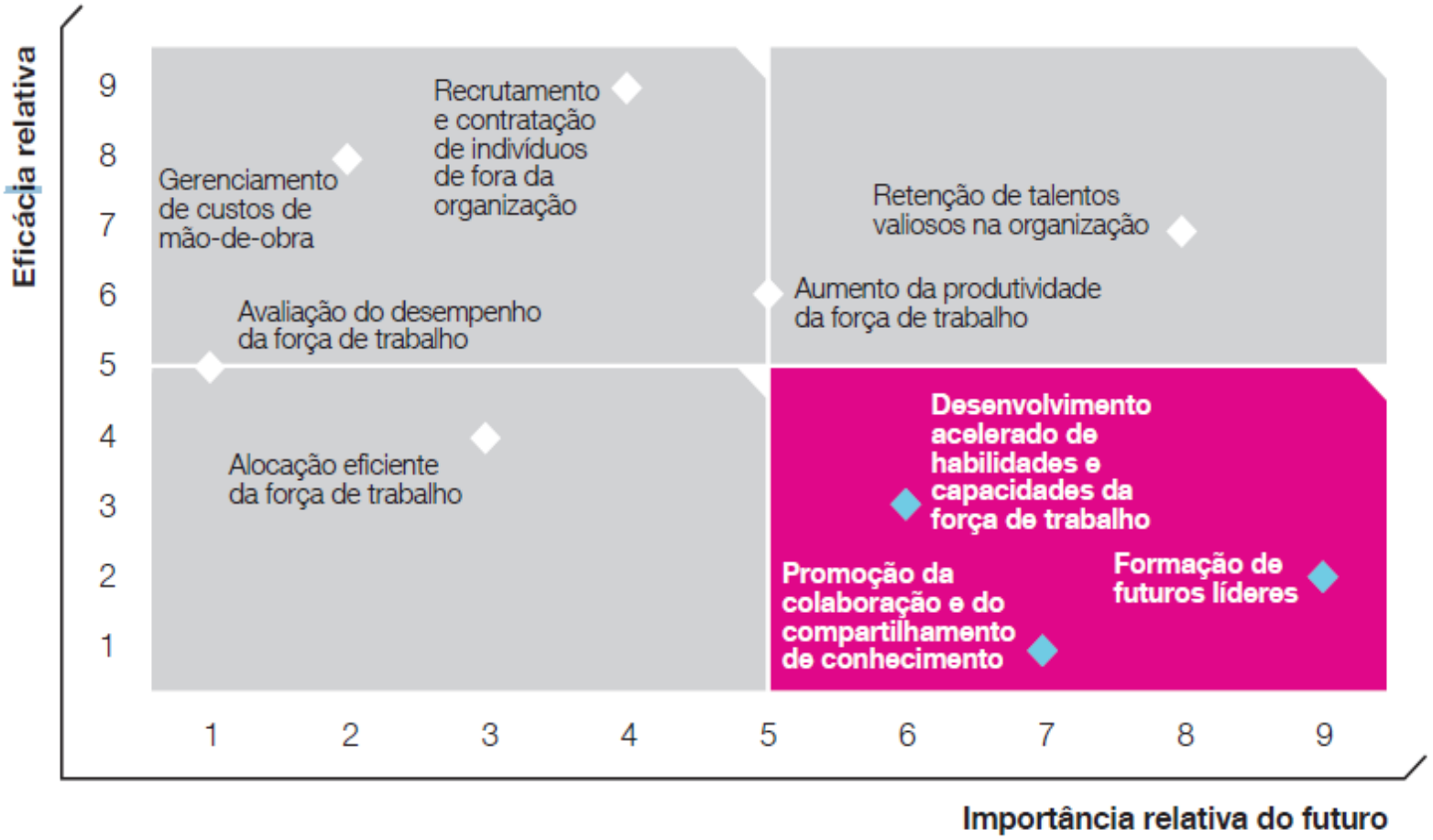
Preocupações estratégicas na dimensão liderança

Pesquisa com gestores seniores de empresas multinacionais americanas e europeias aponta como principais ameaças ao futuro dos negócios:

- **Reduzido número de talentos em liderança prontos para assumir posições chave (52%)**
- Número de talentos insuficiente para apoiar o crescimento do negócio e atender suas demandas futuras (44%)
- Escassez de candidatos potenciais para sucessão em posições críticas para a missão de seus negócios (42%)
- Ausência de indicadores eficazes para mensuração do sucesso do gerenciamento de talentos para posições de liderança (33%)
- Incapacidade para identificar talentos precoces na carreira, com alto potencial para crescimento em posições de liderança (27%)
- Prioridades estratégicas de negócio não se refletem em ações de desenvolvimento da liderança (27%)
- Incapacidade para acelerar o desenvolvimento de talentos-chave (27%)
- Incapacidade para diferenciar o desempenho e recompensas aos talentos em posição de liderança (27%)

FONTE: Mercer (2008)

Questões e desafios na dimensão liderança



FONTE: IBM (2010)

Questões e desafios da liderança

Pesquisa com 2.039 gestores em 35 países indica como tópicos chave, porém ainda críticos, na dimensão pessoas:

- Gestão de talentos
- **Desenvolvimento de lideranças**
- Transformação do RH em parceiro estratégico
- Planejamento estratégico da força de trabalho

FONTE: BCG/EAPM (2011)

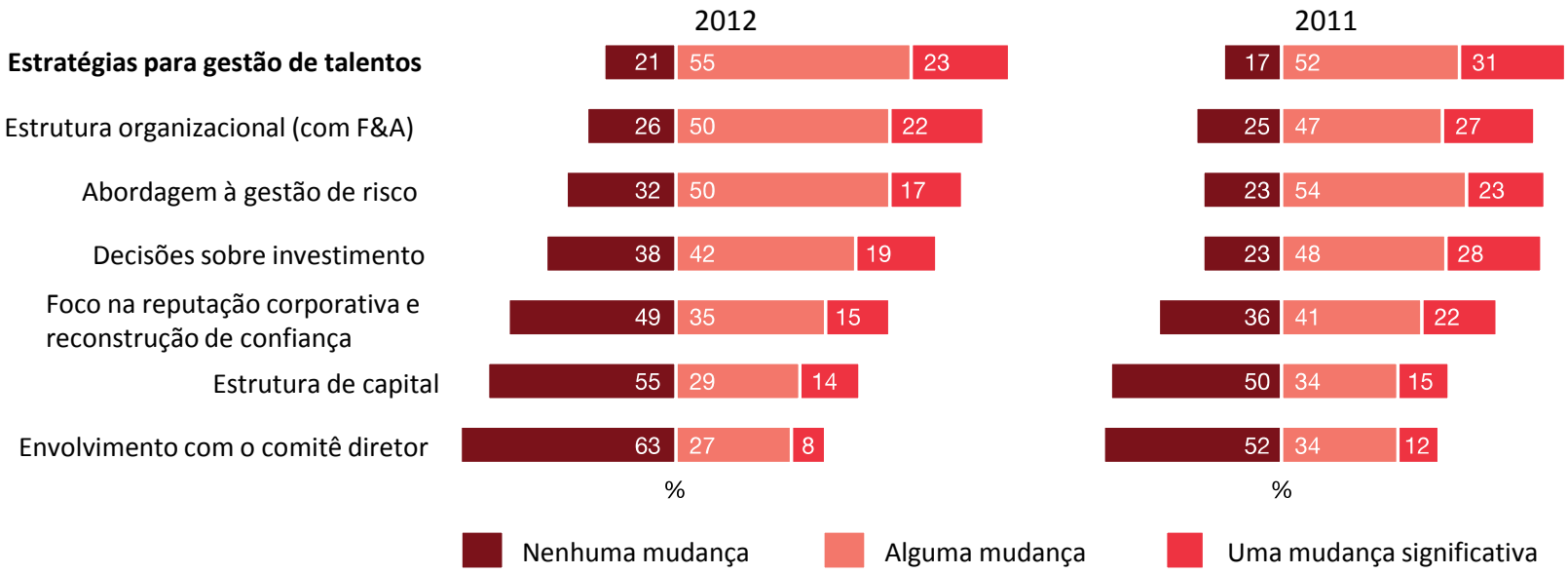
Tópicos de maior necessidade de desenvolvimento de Liderança: preparando o futuro

- Gestão globalizada de pessoas
- Gestão de *demographics*
- Serviços compartilhados e *outsourcing*
- Diversidade e inclusão
- Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
- Gestão *on-line* das mídias sociais

FONTE: BCG/EAPM (2011)

Previsão de mudanças

Em que medida você antecipa mudanças na sua empresa em alguma das seguintes áreas nos próximos 12 meses?



Base: 2012 = 1258 respondentes; 2011 = 1201

PwC 15th Annual Global CEO Survey (2012)

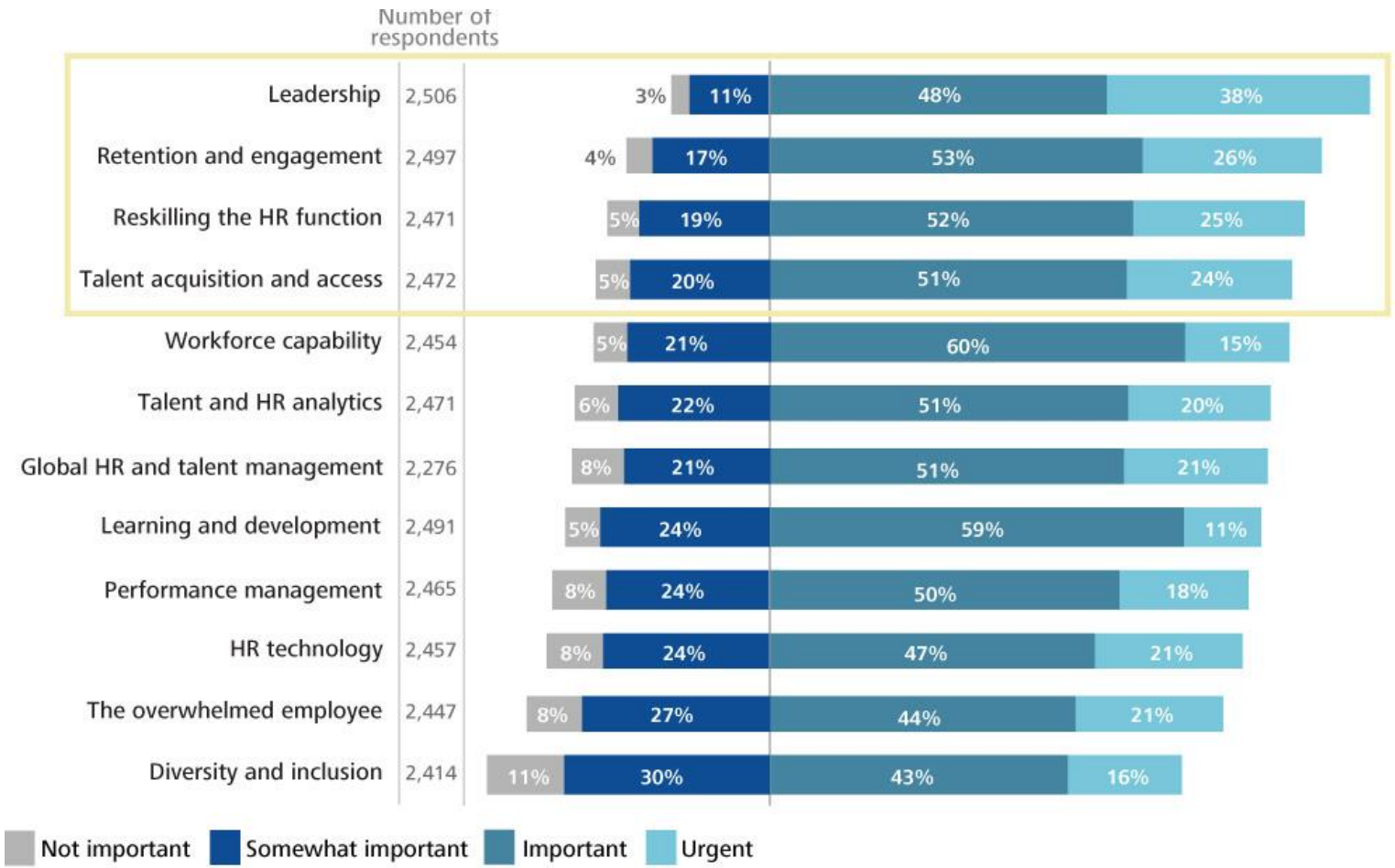
Prioridades pessoais dos presidentes

Pessoalmente, você gostaria de gastar mais, menos ou a mesma quantidade de tempo em cada uma dessas atividades?

Base: 1.258 respondentes

FONTE: PwC 15th Annual Global CEO Survey (2012)

Liderança: *Top Global Trends*



FONTE: Deloitte University Press (2014)

Temas da agenda estratégica

- Mudanças demográficas incluindo aposentadoria da geração pós-guerra: necessidade de maior compreensão dos valores e expectativas das novas gerações
- Tendências de expansão e crescimento de países emergentes: tônica em formas de atração e “aceleração” do desenvolvimento de novas lideranças
- Internacionalização de empresas de países emergentes: gestão em contextos multiculturais
- Estratégias de crescimento: movimentos de expansão, fusões e aquisições
- Novos arranjos organizacionais e inter-organizacionais: integração da cadeia produtiva, APLs, organizações em redes, organizações virtuais

FONTE: FDC (2014)

Transformações na sociedade e no mundo do trabalho

ELEVADA DEMANDA MUNDIAL
MERCADO DE MASSA
PRODUÇÃO EM SÉRIE
ESTRUTURAS HIERARQUIZADAS
TAYLORISMO/FORDISMO
INTENSA DIVISÃODO TRABALHO
NOÇÃO DE QUALIFICAÇÃO

INTENSIFICAÇÃO DA CONCORRÊNCIA
COMPETIÇÃO GLOBAL
TÔNICA NA DIFERENCIAÇÃO
NOVOS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS
FLEXIBILIZAÇÃO DAS RT
NOVOS VALORES EM RELAÇÃO AO TRABALHO
NOVAS COMPETÊNCIAS
NOVAS FORMAS DE VÍNCULO E CARREIRAS

RIGIDEZ → **FLEXIBILIDADE**

Transformações no contexto dos negócios: implicações sobre os elementos humanos das organizações

Globalização da economia

Abertura e flexibilização dos mercados

Acirramento da competição

Novos padrões de competitividade

Adoção sistemática de novas tecnologias

Introdução de processos contínuos de reestruturação organizacional

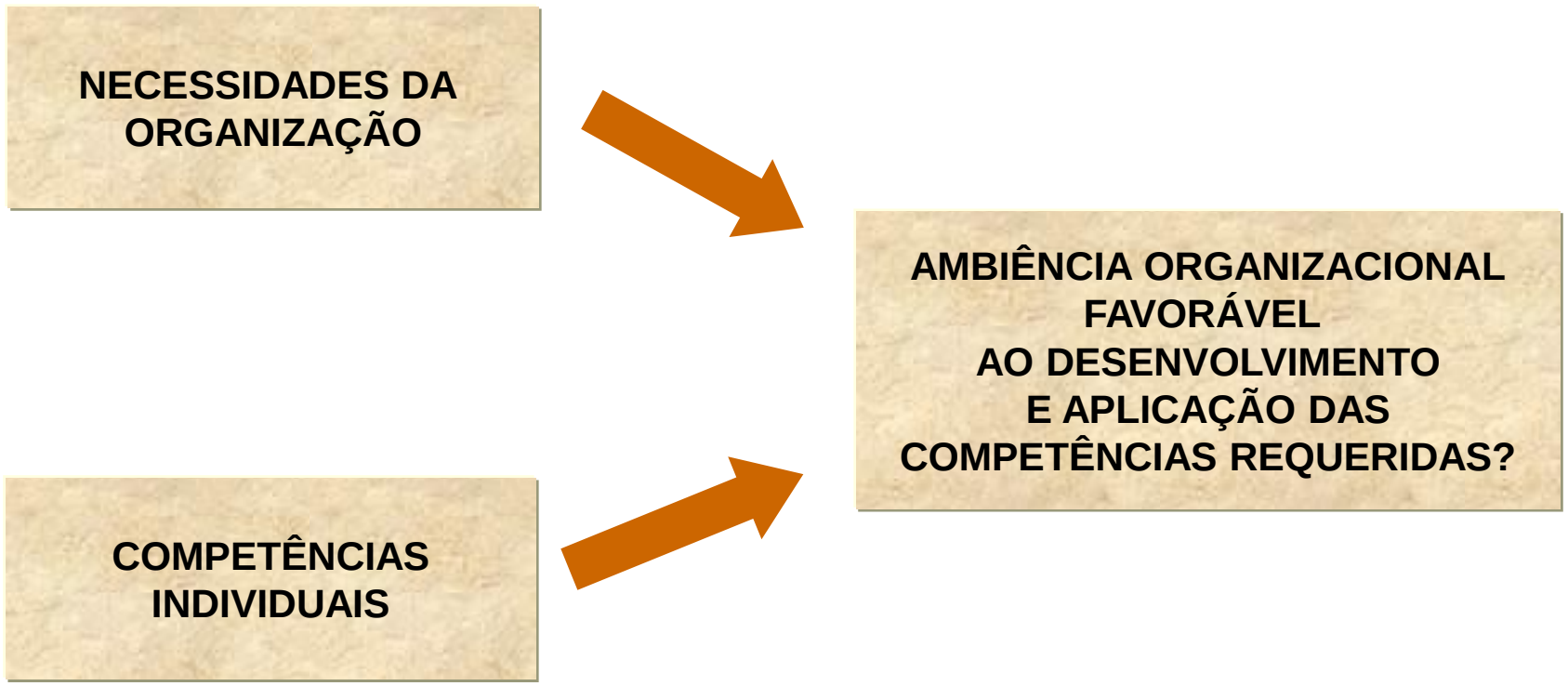
Necessidade de novas competências organizacionais

Demanda por "novos" perfis profissionais

Pressões por "novas" políticas e práticas de gestão de pessoas

Imperativo de "novos" estilos de liderança

Desenvolvendo a Liderança para ambiências organizacionais de alta *performance*



Liderando talentos de alta *performance*: revisitando noções e conceitos

- Valores em Relação ao Trabalho
- Contratos Psicológicos
- Comprometimento
- Carreira
- Diversidade e Multiculturalidade
- Subjetividade
- **Liderança**

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Campus Aloysio Faria
Av. Princesa Diana,760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 – Nova Lima – MG – Brasil

Unidade Belo Horizonte
Rua Bernardo Guimarães, 3071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte – MG – Brasil

Unidade São Paulo
Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184
15º andar – Vila Olímpia
04548-004 – São Paulo – SP – Brasil

Unidade Rio de Janeiro
Av. Afranio de Melo Franco, 290
2º andar – Leblon
22430-060 – Rio de Janeiro – RJ - Brasil

Associados em todo o Brasil

www.fdc.org.br

4005 9200 (capitais)
0800 941 9200 (demais localidades)