



ARTIGO DE POSICIONAMENTO

DESAFIO DA LIDERANÇA

Como ir além do princípio do *management* - das competências técnicas, operacionais e de monitoramento de pessoas e tarefas - e desenvolver a capacidade de influenciar, engajar e inspirar equipes.

Anderson de Souza Sant'Anna - Professor da FGV EAESP e Management Education and Development Division (MED-AoM) Ambassador.

E-mail: anderson.santanna@fgv.br

Resumo

Objetivo: Este artigo tem como objetivo explorar o desenvolvimento de competências de gestão no contexto da quarta revolução industrial e da economia digital.

Estado da arte: O estudo destaca diferenças entre treinamento gerencial e desenvolvimento de liderança, ressaltando a importância de equilibrar essas abordagens para enfrentar as demandas de ambientes em constante evolução.

Originalidade: A originalidade do artigo evidencia-se na relevância de mais considerações ao papel do desenvolvimento de competências em liderança no cenário da quarta revolução industrial.

Impactos: O artigo propicia *insights* sobre o desenvolvimento da liderança, essencial ao enfrentamento dos desafios da era digital, com implicações significativas nos níveis individual, organizacional e societal.

Palavras-chave: liderança, desenvolvimento de liderança, competências gerenciais, competências em liderança, economia digital.

Na era da transição para a chamada quarta revolução industrial ou economia digital, um dilema se destaca nas organizações brasileiras: o foco desproporcional no desenvolvimento de competências gerenciais em comparação com as de liderança¹. Essa problemática não só reflete um desequilíbrio na preparação dos profissionais para os desafios atuais, mas também revela a necessidade premente de uma abordagem mais sistêmica na formação de nossos gestores.

Em um contexto de negócios em constante evolução, no qual as demandas organizacionais evoluem incessantemente, o entendimento das diferenças fundamentais entre treinamento gerencial e desenvolvimento de liderança torna-se essencial. Com inspiração no seminal artigo de 1977 de Abraham Zaleznik, “Leaders and managers: Are they different?”², pode-se vislumbrar a trajetória de debates e teorias que buscam desvelar as habilidades necessárias para o exercício tanto do papel gerencial quanto do de liderança³. A diferença é clara: enquanto o treinamento gerencial se dedica às competências técnicas, operacionais e de monitoramento de pessoas e tarefas, o desenvolvimento de liderança se concentra na capacidade de influenciar, engajar e inspirar equipes rumo aos objetivos organizacionais.

O paradoxo reside em como essas abordagens de capacitação podem convergir de modo coerente para a formação de profissionais capazes de enfrentar a crescente complexidade do ambiente de negócios. Há uma dualidade fundamental a acomodar: a necessidade de gerenciamento operacional eficaz e resultados em curto prazo (*exploitation*) *vis-à-vis* a busca por condutas e comportamentos que inspirem inovação e sustentabilidade em longo prazo (*exploration*). O equilíbrio entre habilidades gerenciais robustas para assegurar a eficiência imediata e o desenvolvimento de líderes capazes de nutrir uma cultura de inovação é um desafio que as organizações precisam superar.

Este artigo propõe uma análise dos avanços e desafios inerentes a essa dicotomia. Busca-se identificar os atributos que impulsionam o desempenho eficaz tanto dos papéis gerenciais quanto dos relativos à liderança, abordando estratégias e práticas que visam cultivar ambas as dimensões, centrais à gestão.

POR QUE DESENVOLVER A LIDERANÇA

Como se desenha a linha tênue entre treinamento gerencial e desenvolvimento de liderança? A resposta a essa questão pode ser encontrada no entendimento das distinções entre as duas abordagens e como elas podem convergir para preparar profissionais e organizações para desafios complexos, em um cenário societal e de negócios cada vez mais diversificado, integrado e globalizado.

No caso brasileiro, fica evidente, ao longo do tempo, a ênfase dada ao aprimoramento dos atributos de competência gerencial, uma resposta compreensível às necessidades de eficiência e eficácia organizacional⁴. Entretanto, é imperativo reconhecer que o desenvolvimento da liderança merece atenção igualmente intensa. Esse imperativo se fortalece diante das ondas de transformação digital e de reestruturação produtiva que moldam as organizações em âmbito global.

À medida que processos automatizados e a inteligência artificial substituem tarefas operacionais e transacionais, a relevância das competências gerenciais tradicionais inevitavelmente se desvanece, pois estas são paulatinamente transferidas aos algoritmos. Em contraste, a liderança assume papel cada vez mais crucial, concentrando-se nas nuances da subjetividade humana e nas relações interpessoais, áreas que a tecnologia mesmo avançada ainda não se vê capaz de incorporar.

O gestor do século XXI é demandado a desenvolver habilidades que envolvem lidar com incertezas, enfrentar problemas complexos e adaptar-se a relações de trabalho cada vez mais flexíveis, distribuídas geograficamente e virtuais. A tradicional dinâmica relação capital-trabalho, baseada na relação de emprego em que se dispunha de um “subordinado para chamar de seu”, dá lugar à necessidade de atrair e reter talentos, de integrar cadeias complexas de profissionais com múltiplos vínculos de trabalho, dispersos geograficamente, em que a subjetividade e o conhecimento tácito se tornam essenciais para a criação e inovação.

Esses fatores evidenciam-se cada vez mais indispensáveis aos movimentos estratégicos de descomoditização e de inovação, capazes de permitir que as organizações agreguem valor e cobrem um valor premium aos seus produtos e serviços, ampliando a riqueza dos acionistas e demais *stakeholders* e criando atrativos à captação de investimentos necessários ao contínuo desenvolvimento organizacional e tecnológico⁵.

É inegável que a liderança moldará o cenário organizacional do futuro, tornando-se um ativo estratégico de primeira grandeza. Ao focar o cultivo de relações sólidas, o senso de *ownership* e o engajamento, a liderança se tornará o diferencial vital para o desempenho e a sustentabilidade dos negócios e organizações da era digital.

Consequentemente, é imperativo que organizações e instituições educacionais redobrem seus esforços

no desenvolvimento de líderes atuais e futuros. Essa é uma empreitada que requer investimento estratégico e contínuo, preparando profissionais para os desafios e oportunidades que o futuro reserva. O surgimento de lideranças éticas, colaborativas e eficazes configura-se como fator crítico para se impulsionar o desenvolvimento organizacional e alinhar a sociedade às potencialidades tecnológicas por vir.

É diante desse contexto que convidamos você a se juntar a nós nesta causa. Por meio da análise de perspectivas teóricas e práticas predominantes, buscamos fornecer *insights* que aprimorem a efetividade profissional, catalisando o desempenho e a sustentabilidade de nossas organizações em seus diferentes níveis e setores de atuação. Juntos, poderemos criar as condições estruturantes que permitam ao Brasil uma posição de destaque neste novo capítulo da evolução das forças produtivas globais.

DAS COMPETÊNCIAS EM MANAGEMENT ÀS COMPETÊNCIAS EM LEADERSHIP

No contexto organizacional, é fundamental compreender as diferenças entre o papel do gerente e o do líder, na medida em que cada um envolve a mobilização de conjuntos distintos de competências. O exercício da gestão requer a capacidade de gerenciar processos, recursos e pessoas para atingir metas e resultados organizacionais imediatos. Por outro lado, a liderança concentra-se em inspirar, engajar e influenciar os membros das equipes, promovendo uma visão compartilhada e impulsionando a inovação e o crescimento⁶.

Esse primeiro grupo de competências está diretamente associado à instância do *management*. Isso inclui conhecimentos técnicos e operacionais específicos da área de atuação, habilidades de planejamento e organização, capacidade de tomar decisões que operacionalizem a estratégia delineada e gerenciar recursos, inclusive humanos, de modo eficiente. O gerente deve ser capaz de implementar políticas e procedimentos, garantindo a eficácia dos processos e a obtenção dos resultados desejados⁷.

Por outro lado, o exercício da liderança envolve um grupo de competências associadas ao registro da *leadership*. Além do conhecimento técnico, o líder necessita desenvolver habilidades interpessoais sólidas, como comunicação eficaz, capacidade de inspirar e motivar os membros da equipe, construção de relacionamentos e gestão de conflitos. O líder também deve ser capaz de estabelecer uma visão clara e envolvente, definir metas desafiadoras e orientar a equipe em direção a esses objetivos, promovendo a colaboração e o desenvolvimento individual dos membros⁸.

É importante destacar que o gestor mobiliza ambos os grupos de competências. Sua efetividade consiste exatamente na ambidestria, na capacidade de impulsionar essas duas dimensões de competências. Enquanto, na “posição” de gerente assegura a eficiência e o controle operacional, na “posição” de exercício da liderança cria um ambiente propício à inovação, à adaptação e ao crescimento. Uma abordagem equilibrada, integrando as competências orientadas tanto ao *management* quanto à liderança, é cada vez mais essencial para o desempenho organizacional⁹.

Dessa forma, os gestores devem reconhecer a importância de desenvolver e aprimorar tanto competências gerenciais quanto de liderança. A busca por conhecimento, o desenvolvimento de habilidades interpessoais e a reflexão contínua sobre as atitudes e comportamentos são fundamentais para tornar-se um profissional da gestão, capaz de enfrentar os desafios complexos e em constante evolução do mundo organizacional. A Tabela 1 apresenta uma síntese das principais competências requeridas tanto em *management*

quanto em *leadership*.

Cabe salientar que o desenvolvimento de gerentes e lideranças é uma jornada contínua que envolve uma combinação de experiências práticas, aprendizado formal, orientação individualizada e reflexão pessoal. Nesse processo, as organizações desempenham papel fundamental ao criarem um ambiente propício ao desenvolvimento profissional. Igualmente, às instituições de ensino cabe aportar programas acadêmicos relevantes. Combinar essas abordagens com estratégias

Tabela 1.

Competências em *Management* vs. Competências em *Leadership*

Competências em <i>Management</i>	Competências em <i>Leadership</i>
Planejamento estratégico	Visão e orientação estratégica
Gerenciamento de recursos	Motivação e inspiração da equipe
Tomada de decisão	Empoderamento e delegação
Gestão de processos e operações	Capacidade de influência e persuasão
Análise de dados e tomada de decisão	Orientação para resultados e impacto
Gestão de projetos e prazos	Gestão da mudança e adaptabilidade
Controle de qualidade e conformidade	Inteligência emocional e habilidades interpessoais
Gestão financeira e orçamentária	Desenvolvimento e liderança de equipes
Comunicação eficaz	Construção de relacionamentos e <i>networking</i>
Resolução de problemas e gestão de crises	Pensamento estratégico e inovador

de ensino-aprendizagem eficazes coloca-se essencial para promover a atração, aprimoramento e retenção desses perfis profissionais cruciais.

DESENVOLVENDO GERENTES E LIDERANÇAS

Enquanto o treinamento gerencial envolve capacitar os profissionais a desempenharem efetivamente suas responsabilidades de gestão, o desenvolvimento da liderança orienta-se a preparar os gestores para a construção de ambiências organizacionais essenciais à sustentabilidade do negócio. Isso pode ser alcançado por meio de diversas abordagens. As organizações podem fornecer programas de capacitação específicos em áreas como liderança, tomada de decisão, resolução de problemas, comunicação eficaz e habilidades técnicas relevantes. Além disso, programas de mentoria, *coaching*, *holding* profissional e organizacional podem ser implementados para fornecer suporte individualizado e orientação aos gerentes em sua jornada de desenvolvimento.

Programas de desenvolvimento de plataforma intelectual – como os de graduação em Administração, especialização e os chamados *Masters in Business Administration* (MBAs) – proporcionam base de conhecimento e abordagens de intervenção requerida ao gerenciamento da dinâmica organizacional e societal. Ao combinarem teoria e prática, preparam profissionais para enfrentar desafios complexos em diferentes áreas funcionais.

Igualmente, o aprendizado contínuo e a atualização de habilidades, por meio dos chamados “*open enrollment programs*”, também se colocam como fundamentais, permitindo aos profissionais se manterem atualizados com as últimas tendências e práticas de gestão.

Além disso, programas orientados à cocriação de conhecimento e à inovação, como os de mestrado e doutorado profissionais em Administração, ampliam a visão e a capacidade de compreensão dos profissionais da área.

Nesse contexto, o desenvolvimento da liderança, além de habilidades gerenciais, visa identificar, desenvolver e mobilizar competências humanas e conceituais, centradas no autoconhecimento, inteligência emocional e social, habilidades de comunicação interpessoal, pensamento estratégico, visão e orientação estratégica.

Existem também iniciativas envolvendo programas que integram o desenvolvimento pessoal e organizacional, por meio de soluções customizadas, às quais comumente se associam sessões *coaching*, *mentoring*, *holdership*, *feedback 360º* e projetos aplicados, entre outras. Essas experiências práticas permitem que os líderes desenvolva

habilidades de tomada de decisão, resolução de problemas complexos e colaboração eficaz.

A andragogia, abordagem educacional centrada no aprendizado adulto, é amplamente aplicada nesse sentido, enfatizando autoconhecimento, participação ativa, reflexão, aprendizado em equipe e aplicação prática do conhecimento¹⁰. Estratégias de ensino-aprendizagem ativas (*active learning*), baseadas em problemas (*problem-based learning*), simulações e discussões em grupo, são crescentemente empregadas para promover a aprendizagem significativa e o desenvolvimento de habilidades de liderança¹¹.

No que se refere à dimensão do conteúdo, a Tabela 2 apresenta competências comumente focadas em ações de treinamento gerencial e no desenvolvimento da liderança.

Tabela 2 .

Competências mobilizadas em diferentes etapas de treinamento e desenvolvimento em gestão

Etapa de Desenvolvimento	Competências Gerenciais	Competências em Liderança
Fundamentos	Planejamento estratégico	Pensamento estratégico
	Dinâmica organizacional	Visão empreendedora
	Gestão de processos e projetos	Intuição
	Desempenho e resultados	Inteligência socioemocional
Aperfeiçoamento		Relacionamento interpessoal
		Comunicação
	Gestão de pessoas e equipes	Influência
	Comportamento organizacional	Tomada de decisão
Crescimento	Gestão do clima organizacional	Cultura e <i>change management</i>
		<i>Holdership</i>
	Planejamento estratégico	Inovação
	Análise de dados	Liderança transicional-transformativa
Excelência	Empreendedorismo	Gestão de competências e talentos
	Estratégia de negócios	Influência estratégica
	Gestão de negócios	Ecosistemas de negócios
		Sustentabilidade dos negócios
	Governança corporativa	

Fonte: Elaborada pelo autor.

OPERACIONALIZANDO O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Mas, afinal, como desenvolver competências em liderança? Programas contemporâneos de capacitação têm buscado adotar abordagens mais sistêmicas e inovadoras, em consonância com a espiral de desenvolvimento de conhecimento proposta pelos professores da Universidade de Tóquio Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi¹². Tal perspectiva tem sido particularmente relevante em ambientes que requerem lideranças capazes não apenas de gerir as operações, mas também de inovar e se adaptar continuamente aos desafios dos negócios.

Assim, para além das competências gerenciais tradicionais e habilidades de liderança focadas na Tabela 2, a abordagem de desenvolvimento de Nonaka e Takeuchi revela-se significativa para a identificação, desenvolvimento e retenção de estilos de liderança mais dinâmicos, integrados e orientados à cocriação de conhecimento e à inovação, por meio de atividades que percorrem quatro etapas – socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, conforme mostra a Tabela 3.

Por meio da abordagem, pode-se fomentar uma espiral contínua de desenvolvimento da liderança, fornecendo oportunidades estruturadas para cocriação coletiva e colaborativa de conhecimento. A Figura 1 apresenta essa dinâmica, em um espaço transicional, chamado por Nonaka e Takeuchi de “Ba”, que combina a articulação de conhecimento tácito e explícito nas quatro etapas apresentadas.

O DESAFIO DA LIDERANÇA

Na transição em curso para a economia digital, o papel dos gestores não se restringe a gerenciar recursos, incluindo pessoas, mas também inclui engajar, inovar, promover a colaboração e se adaptar rapidamente às mudanças. O gestor do século XXI precisa estar preparado para lidar com incertezas, problemas complexos e relações de trabalho cada vez mais flexíveis e virtuais.

Nesse contexto, repensar o desenvolvimento da gestão considerando abordagens integradas de desenvolvimento gerencial e de liderança apresenta-se essencial para que as organizações possam posicionar-se em condições para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas pela era do conhecimento e da sociedade digital. Esse desenvolvimento é essencial para promover a criação e inovação, atrair e reter ta-

Tabela 3 .

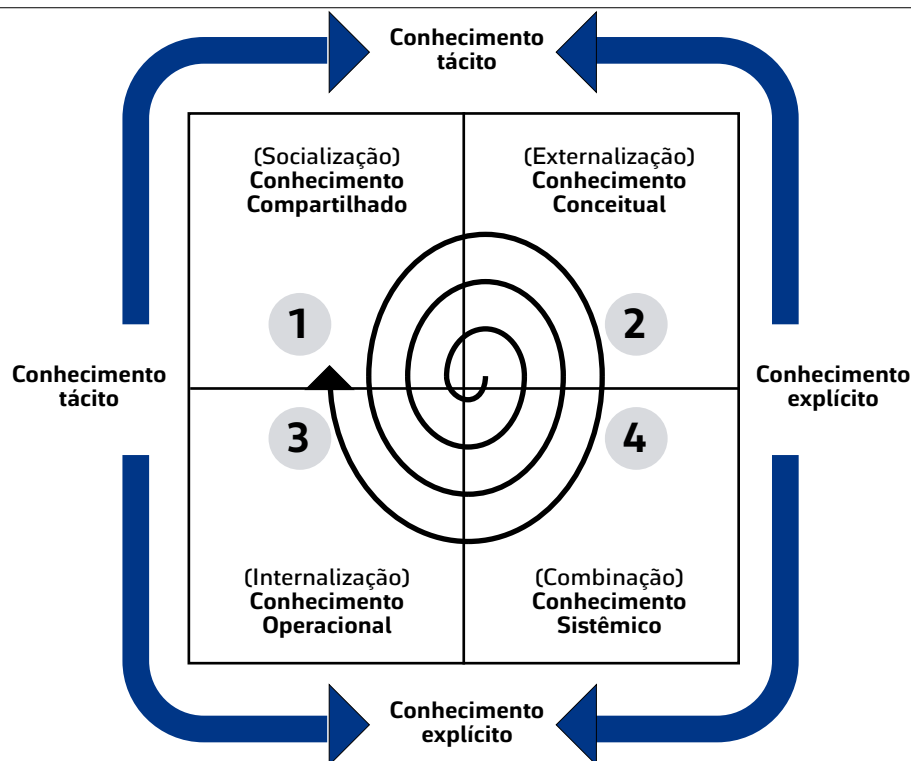
Liderança: Etapas de Desenvolvimento

Socialização	O desenvolvimento de liderança ocorre por meio da experiência prática e da interação com líderes experientes. Os líderes em formação podem participar de programas de <i>holding</i> organizacional e profissional, estágios ou projetos desafiadores que proporcionem oportunidades de aprendizado imersivo. Durante essas experiências, eles têm a chance de absorver conhecimentos e habilidades tácitas dos líderes mais experientes, como a intuição, a tomada de decisão e a gestão de relacionamentos
Externalização	O conhecimento tácito dos líderes em formação é externalizado e transformado em conhecimento explícito. Isso pode ser alcançado por meio de discussões em grupo, reflexão pessoal e compartilhamento de experiências. Os líderes em desenvolvimento podem participar de sessões de <i>brainstorming</i> , grupos de estudo ou fóruns de discussão nos quais são encorajados a expressar suas ideias, <i>insights</i> e perspectivas únicas. Esse processo ajuda a articular e comunicar o conhecimento tácito de maneira clara e acessível para os outros.
Combinação	O conhecimento explícito é combinado e reconfigurado para criar novas ideias e soluções. Os líderes em desenvolvimento podem participar de <i>workshops</i> , cursos ou treinamentos nos quais são expostos a diferentes conceitos, modelos e práticas de liderança. Eles podem aprender sobre as teorias e estratégias mais recentes e explorar como essas informações podem ser aplicadas em seus contextos específicos. A combinação de conhecimento explícito permite que os líderes em formação desenvolvam uma base sólida de conhecimento conceitual e teórico.
Internalização	Nesse quadrante, o conhecimento explícito é internalizado pelos líderes em formação e torna-se parte de seu repertório de conhecimentos tácitos. Isso ocorre por meio da prática, experimentação e aplicação do conhecimento adquirido. Os líderes em desenvolvimento são encorajados a assumir papéis de liderança em projetos, equipes ou iniciativas onde podem aplicar os conceitos e habilidades aprendidos. Ao longo do tempo, o conhecimento explícito torna-se incorporado em suas práticas diárias, permitindo que eles desenvolvam um estilo de liderança autêntico e eficaz.

Fonte: Elaborada com base em Nonaka e Takeuchi (1997).

Figura 1.

Espiral do Desenvolvimento da Liderança



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

lentos, implementar movimentos de descomoditização de produtos e serviços e alcançar crescimento sustentável, agregando valor aos acionistas, investidores e demais *stakeholders*.

À medida que se avança nessa jornada, é fundamental que as organizações e os profissionais estejam abertos à aprendizagem contínua, à colaboração e à busca constante por autoconhecimento e aprimoramento de suas competências humanas. Ademais, o desenvolvimento de liderança é um processo contínuo que exige engajamento pessoal – implicação psíquica –, dedicação e a aplicação de abordagens inovadoras.

Dado o ritmo das transformações, é fundamental que líderes de líderes, líderes e gestores assumam a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento, buscando oportunidades de aprendizagem continuada e de excelência, que vão além de soluções aparentemente fáceis, centradas no entretenimento e nas práticas

de autoajuda. Crescer e desenvolver exige desejo, coragem, resiliência, esforço, abertura e capacidade de lidar com o diferente, com aquilo que irrita e surpreende. Não é tarefa para fracos.

A jornada rumo ao desenvolvimento de liderança e gestão eficazes é desafiadora, mas repleta de oportunidades. Ao adotar a abordagem integrada e investir no desenvolvimento conjunto de competências gerenciais e de liderança, as organizações podem melhor articular os dilemas entre curto e longo prazos, assegurando sua relevância, bem como contribuindo para a inserção de nossas sociedades no circuito superior da economia digital, no qual tarefas transacionais e operacionais, passíveis de serem registradas em processos, fluxos e protocolos gerenciais, são processadas por sistemas automatizados ou baseados em formas de inteligência artificial. Não há, portanto, alternativa: ou estejamos atentos ao desenvolvimento de competências em liderança ou pereceremos.

NOTAS

1. Sant'Anna, A. (2010). Competências de liderança ou gerenciais? Uma análise sob a perspectiva foucaultiana de Poder. In R. E. Nelson, & A. S. Sant'Anna (2010), *Liderança: Entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. pp. 185-218. Campus-Elsevier.
2. Zaleznik, A. (January, 2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 82(1): 67-78. <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
3. Nelson, R. E., & Sant'Anna, A. S. (2010). *Liderança: Entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Campus-Elsevier.
4. Sant'Anna, A. (2010). Competências de liderança ou gerenciais? Uma análise sob a perspectiva foucaultiana de Poder. In R. E. Nelson, & A. S. Sant'Anna (2010), *Liderança: Entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. pp. 185-218. Campus-Elsevier.
5. Christensen, C. M. (2023). *O dilema da inovação*. Actual; Florida, R. (2014) *The rise of the creative class*. Basic Books; Ark, T. V. (2011). *Getting smart: How digital learning is changing the world*. Jossey-Bass; Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2006). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Penguin Books.
6. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2018). *O desafio da liderança: Como fazer acontecer em sua empresa*. Alta Books; Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
7. Kotter, J. P. (2020). *O que os líderes realmente fazem?* Harvard Business Review Press.
8. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage; Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2018). *O desafio da liderança: Como fazer acontecer em sua empresa*. Alta Books.
9. Garvin, D. A. (2003). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Review Press; Ibarra,

H. (2015). *Act like a leader, think like a leader*. Harvard Business School Press; Sull, D., & Eisenhardt, K. M. (2015). *Simple rules: How to thrive in a complex world*. Mariner Books; O'Reilly, C., III, & Tushman, M. (2018). *Liderança e disrupção: Como resolver o dilema do inovador*. HSM.

10. Taylor, K., & Marienau, C. (2016). *Facilitating learning with the adult brain in mind: A conceptual and practical guide*. Jossey-Bass; Merriam, S. B., & Caffarella, R. (1999). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. Jossey-Bass; Knowles, M. S., Holton, E. F., III, Swanson, R. A., Swanson, R., & Robinson, P. A. (2020). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge; Brookfield, S. D., Kalliath, T., & Laiken, M. (2006). Exploring the connections between adult and management education. *Journal of Management Education*, 30(6), 828-839. <https://doi.org/10.1177/1052562906287970>

11. Leroy, H. L., Anisman-Razin, M., Avolio, B. J., Bresman, H., Stuart Bunderson, J., Burris, E. R., Claeys, J., Detert, J. R., Dragoni, L., Giessner, S. R., Kniffin, K. M., Kolditz, T., Petriglieri, G., Pettit, N. C., Sitkin, S. B., Van Quaquebeke, N., & Vongswasdi, P. (2022). Walking Our Evidence-Based Talk: The Case of Leadership Development in Business Schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 5–32. <https://doi.org/10.1177/15480518211062563>; Moallem, M., Hung, W., & Dabbagh, N. (2019). *The Wiley handbook of problem-based learning*. Wiley-Blackwell; Misseyanni, A., & Lytras, M. (2018). *Active learning strategies in higher education: Teaching for leadership, innovation, and creativity*. Emerald Publishing; Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active learning: Creating excitement in the classroom*. George Washington University Press.

12. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier