IX SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Management, Project, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302
CYRUS Institute of Knowledge MAKE A DIFFERENCE
9TH INTERNATIONAL CONFERENCE

ESCOLA DE LÍDERES GLOBALMENTE RESPONSÁVEIS BASEADA NO PRME: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

SCHOOL OF GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERS BASED ON PRME: PROPOSAL FOR A SERVICE COMPANY

PATRICIA CRISTINA BARTH BRAGA
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO MERCOSUL - ISAE

RICARDO PIMENTEL
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO MERCOSUL - ISAE

Nota de esclarecimento:
Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021.**

IX SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Management, Project, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302
CYRUS Institute of Knowledge MAKE A DIFFERENCE
9TH INTERNATIONAL CONFERENCE

ESCOLA DE LÍDERES GLOBALMENTE RESPONSÁVEIS BASEADA NO PRME: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Objetivo do estudo
Propor uma Escola de Líderes globalmente responsáveis para uma Empresa de Prestação de Serviços baseado em tecnologia de informação, segundo os pilares do PRME (Principles for Responsible Management Education), e tendo como referência de prática pedagógica a metodologia 6Ds (seis disciplinas).

Relevância/originalidade
A pesquisa foi feita pela perspectiva das teorias situacional, comportamental e carismática e tomando como referência o PRME, e sua relevância se encontra na utilização dos princípios do PRME na proposição prática de um escola de líderes.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa com vistas a descrever o perfil de liderança da empresa focalizada, e identificar os gaps em relação aos líderes globalmente responsáveis Dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, com aplicação análise de conteúdo.

Principais resultados
Os fatores preponderantes para uma empresa formar líderes globalmente responsáveis são, as tratativas dadas pelos gestores no dia a dia da organização, desde a contratação, o processo de integração até a continuidade do desenvolvimento através da trilha de aprendizagem proposta.

Contribuições teóricas/metodológicas
A identificação dos principais fatores na formação de líderes globalmente responsáveis é uma contribuição teórica, tendo em vista que pode servir de parâmetro para novas pesquisas. A metodologia de 6Ds (seis disciplinas) se mostrou compatível com os princípios do PRME.

Contribuições sociais/para a gestão
A utilização prática dos princípios do PRME serve como norteador para a proposição da escola de líderes para a empresa estudada, para outras empresas do mesmo setor, ou de diferentes setores, contribuindo assim com o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Líderes Globalmente Sustentáveis, Líderes Sustentáveis, Escola de Líderes

IX SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Management, Project, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302
CYRUS Institute of Knowledge MAKE A DIFFERENCE
9TH INTERNATIONAL CONFERENCE

SCHOOL OF GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERS BASED ON PRME: PROPOSAL FOR A SERVICE COMPANY

Study purpose
Propose a globally responsible School of Leaders for a Service Provider Company based on information technology, according to the pillars of PRME (Principles for Responsible Management Education), and having the 6Ds methodology (six disciplines) as a reference for pedagogical practice.

Relevance / originality
The research was carried out from the perspective of situational, behavioral and charismatic theories and taking PRME as a reference, and its relevance is found in the use of PRME principles in the practical proposition of a school for leaders.

Methodology / approach
Qualitative research aimed at describing the leadership profile of the focused company, and identifying gaps in relation to globally responsible leaders. Primary data were collected through in-depth interviews, with content analysis application.

Main results
The preponderant factors for a company to form globally responsible leaders are the dealings given by managers in the organization's day-to-day activities, from hiring, the integration process to the continuity of development through the proposed learning path.

Theoretical / methodological contributions
The identification of the main factors in the formation of globally responsible leaders is a theoretical contribution, considering that it can serve as a parameter for further research. The 6Ds methodology (six disciplines) proved to be compatible with the PRME principles.

Social / management contributions
The practical use of the PRME principles serves as a guide for the proposition of the school of leaders for the company studied, for other companies in the same sector, or from different sectors, thus contributing to sustainable development.

Keywords: Global Sustainable Leaders, Sustainable Leaders, Leaders School

1 Introdução

As empresas sofrem mudanças constantes, e têm vivenciado cada vez mais um aumento da complexidade dos negócios Tal contexto impacta na verdade os líderes e todas as pessoas que respondem pelas organizações ou por parte delas. O papel dos gestores e suas atividades diárias dentro das organizações também sofrem mudanças constantemente que, por sua vez, são sentidas e observadas por todos, quer façam parte da empresa de forma direta, como os colaboradores em geral, ou indiretamente como clientes e fornecedores.

Mas não só as empresas e pessoas mudam, o mundo atual está em constante modificação. O modo de trabalho dos gestores também. Diante disso, percebe-se uma grande inquietação por parte das empresas e seus s*takeholders* sobre a formação dos Líderes. Além da maneira como eles aprendem e como utilizam suas experiências na prática, quer seja nas rotinas ou na formação e sucessão de equipes, há uma forte demanda em função dos desafios que o planeta enfrenta em relação à questão da sustentabilidade, e dos comportamentos éticos.

Neste contexto é que reside o interesse desse estudo, que é o de propor uma escola de Líderes Globalmente responsáveis, voltada para o desenvolvimento sustentável das organizações, com base nos pilares éticos dos Princípios para a Educação Executiva Responsável (http:// http://prmebrazil.com.br/ recuperado em 02 de agosto de 2021), formulado no âmbito do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU). Apesar de ser uma necessidade global que poderia abranger todas as áreas, educação, saúde, empresas públicas e privadas, os direcionamentos apresentados nesta pesquisa serão alinhados à formação de Líderes e à construção de uma escola voltada especificamente a uma empresa do setor de serviços, pois acredita-se que essa proposta, além de contribuir com a organização em questão, poderá servir para nortear a construção dessa escola para organizações diferentes do mesmo setor, ou de outros setores.

As empresas, por meio das suas práticas educacionais, evolutivas e construtivas podem influenciar os Líderes, os liderados, fornecedores e clientes na construção de uma visão de liderança globalmente responsável. Não se opondo ao importante papel, até transformador, que exercem na sociedade, comprometidos e engajados com causas mundiais podem, sem dúvida, formar Líderes Globalmente Responsáveis e Sustentáveis que carreguem consigo os atributos gerais e necessários considerados indispensáveis aos bons e globalmente responsáveis Líderes.

Dessa forma, esta pesquisa tem como principal objetivo investigar, descrever e caracterizar o perfil de liderança atual na empresa focalizada, e identificar os *gaps* e as premissas já consolidados para líderes globalmente responsáveis, e assim propor uma escola de Líderes Globalmente responsáveis, voltada para o desenvolvimento sustentável em uma Empresa de Prestação de Serviços baseado em tecnologia de informação, com base nos pilares do PRME, e tendo referência de prática pedagógica a metodologia 6Ds (Wick; Pollock & Jefferson, 2011).

2 Referencial Teórico

Com vistas a atingir seus objetivos, o presente estudo sustentou-se em conhecimentos teóricos e empíricos. A seguir apresentam-se essas bases, e como elas contribuíram para a consecução da pesquisa, e o alcance dos resultados.

2.1 Liderança

Para muitos estudiosos sobre o tema, liderança é uma das expressões mais utilizadas nas

organizações e um tema bastante pesquisado nas últimas décadas. Em vista disso, é importante entendermos a diferença entre a administração de uma organização e a sua liderança pois, segundo Hersey e Blanchard (1974), a diferença fundamental entre os dois conceitos está na palavra organização. Embora a liderança também inclua o trabalho com pessoas a fim de realizar objetivos, estes não são necessariamente objetivos da organização. Por isso, uma pessoa pode conseguir realizar objetivos pessoais, mas ser ineficiente na realização dos objetivos da organização.

No entender de Voltolini (2014) a liderança, nos seus diversos níveis, representa, de longe, a variável mais relevante para o sucesso de qualquer esforço de inserção do conceito sustentabilidade na gestão do negócio e na cultura de uma empresa. As lideranças expressam a cultura da organização tanto por suas palavras como por seus atos. Os líderes, em culturas voltadas para o cliente por exemplo, devem expressar uma visão focada no cliente e demonstrar, por meio do seu comportamento, seu comprometimento com os clientes (Wagner & Hollenbeck, 2012).

Segundo Fiedler (*apud* Robbins, 2010, p. 263), o conceito de liderança propõe o relacionamento entre pessoas, onde influência e poder são distribuídos de forma aleatória, e seu modelo defende que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. A liderança é um processo que se dá ao inspirar pessoas, ir para frente da equipe e dar a direção, fazendo com que entendam, corretamente, o caminho a seguir para alcançar os objetivos determinados.

Freire (2011), defende a importância de se ter uma educação focada nos conflitos e desafios atuais, e com desenvolvimento de criticidade a altura dos problemas a serem enfrentados. Seu método, desenvolvido na década de 1960 como estratégia para a alfabetização de adultos, possui fundamentação humanista. Sua visão parte do princípio educativo, ou seja, deve-se proporcionar ao indivíduo autonomia, consciência crítica e capacidade de decisão, assim será possível também o autoconhecimento e o desenvolvimento das potencialidades. Para líderes, a capacidade de autonomia e de decisão compõem um alto percentual do montante de competências necessárias para se liderar bem e com propriedade.

Apesar de não se ter uma abordagem comum ao conceito de liderança, é fácil observar que líderes e liderados estão fortemente entrelaçados pela ideia do relacionamento, conforme pode ser percebido em diferentes teorias sobre a liderança, as quais discute-se a seguir.

2.2 Teorias da Liderança

No que se refere ao fenômeno da liderança pode-se destacar diversas teorias, com diferentes características e contribuições, conforme **Figura 01**. Para cumprir os objetivos do presente estudo foram adotadas como referência as teorias Situacional, Comportamental e Carismática. A Teoria Situacional se destaca pela importância que tem em relação ao comportamento dos liderados, conseguindo se adaptar ao estágio de amadurecimento de cada um, e merece destaque o fato dessa teoria considerar os níveis de maturidade, importantes tanto para o líder quanto para os liderados: Maturidade 1 (M1) - liderado não tem competência ou conhecimento e não está motivado; o líder deve determinar; Maturidade 2 (M2) - liderado não tem competência ou conhecimento, mas se encontra motivado; o líder deve persuadir; Maturidade 3 (M3) - liderado tem competência ou conhecimento, mas não está motivado; o líder deve compartilhar; Maturidade 4 (M4) - liderado tem competência ou conhecimento, se encontra motivado e já tem maturidade; o líder deve delegar.

TEORIAS	CARACTERÍSTICAS e CONTRIBUIÇÕES	AUTORES
Dos Traços	Considera que o indivíduo possui características natas de líder, não sendo possível o aprendizado da liderança ou aprimoramento das capacidades de liderança.	Allport (1973)
Comportamental	Os comportamentos manifestados pelos líderes, criando uma preocupação mais acentuada com os estilos de liderança.	Tannenbaum (1972)
Situacional	A liderança é ajustada de acordo com as necessidades dos liderados. O estilo de liderança a ser adotado irá depender do estágio da maturidade dos liderados.	Hersey e Blanchard (1974)
Contingencial	O desempenho das pessoas depende da combinação entre estilo de interação de líder com os subordinados e o grau de controle da situação.	Hersey e Blanchard (1974)
Carismática	O líder carismático possui uma visão otimista e cria vínculos que inspiram as pessoas a segui-los. Se preocupa com o potencial de seus seguidores e confia neles.	Hersey e Blanchard (1974)
Transformacional	Na liderança transformacional, líderes e liderados se elevam a níveis altos de moralidade e motivação, aumentando o grau de conscientização e envolvimento na busca da autorrealização.	Hersey e Blanchard (1974)
Transacional	Na liderança transacional, há a recompensa através de uma troca de esforço entre líderes e seguidores em determinada situação.	Hersey e Blanchard (1974)

Figura 01 - Principais Teoria Sobre a Liderança
Fonte: Elaborado pelos autores.

A Teoria Comportamental traz como contribuição o fato de dar menor ênfase aos traços de personalidade do líder, e focar no comportamento e estilo de liderança. Para melhor entendimento da importância dessa teoria para a formação de líderes globalmente responsáveis, vamos destacar três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática, que comportam características diferenciadas e de certo modo complementares para a qualidade gerencial das instituições.

A liderança autocrática é também chamada de liderança autoritária, pois sua principal característica é que considera que o líder é quem toma as decisões, e impõe ordens aos subordinados, sem necessidade de explicação ou justificativa. A falta de liberdade de atuação, e o controle rígido das atividades pode criar sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação. Isto faz com que este tipo de liderança seja apenas utilizado em trabalhos simples, rotineiros e repetitivos.

Na liderança liberal, também chamada *laissez-faire* (do francês, deixar fazer), o líder omite-se e não se impõe, enquanto os subordinados se tornam os donos da situação. Há uma completa e total liberdade de atuação para os subordinados e nenhum controle sobre seu trabalho. Todavia, os objetivos do trabalho também não são explicados. Essa abordagem também pode gerar sentimentos de desorientação, de insatisfação e falta de cooperação entre as pessoas. Sua utilização tem sido restrita a trabalhos altamente criativos e de inovação pessoal, onde a liberdade de atuação faz com que outros tipos de liderança não sejam bem-sucedidos.

Por fim, a liderança democrática: tem um estilo intermediário entre a autocrática e a liberal, buscando evitar as desvantagens de ambas. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, que lhes dá as diversas alternativas de execução, e os objetivos que devem ser alcançados. O assunto é debatido com os subordinados que fazem sugestões, que, se viáveis, são aceitas pelo líder. Esse tipo de liderança pode conduzir a sentimentos de participação,

satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, além de elevada motivação para resultados.

A contribuição da Teoria Carismática está diretamente ligada aos objetivos desse trabalho, ou seja, o líder carismático tem o "poder" de criar vínculos e inspirar os liderados. Um líder carismático consegue engajar a equipe, e até ser par complementar de líderes menos carismáticos. Isso apoia fundamentalmente a formação de pessoas, e por isso tem a ver com a Escola de Líderes.

Robbins (2001, p. 398) cita que a liderança carismática é uma extensão do modelo da atribuição de liderança. Ela significa que os seguidores fazem atribuições de habilidades de liderança heroicas ou extraordinárias, quando observam determinados comportamentos. Para capacitar líderes globalmente responsáveis, é preciso que as pessoas desenvolvam comportamentos individuais adequados à sustentabilidade, como a preocupação com o ambiente, com a sociedade e com os resultados, e é por isso que as Teorias Situacional, Comportamental e Carismática ganham destaque e são adotadas nesse estudo.

2.3 Liderança Globalmente Responsável

A discussão sobre líderes globalmente responsáveis passa por diversos fenômenos humanos tais como comportamento, ideias, competências, habilidades e resultados, acrescido do fato de ser colocada frente aos desafios do mundo capitalista, competitivo, com metas acirradas, e necessidades latentes de inovação e transparência. Esse contexto traz à tona um série de questionamentos: como formar líderes globalmente responsáveis sem escancarar a fragilidade das famílias que não têm acesso ao básico, as escolas mal preparadas para atender uma geração conectada aos seus *ipad, tablets, iphones*, e outros aparelhos, as empresas que necessitam diariamente seguir a trilha de resultados e aumento de performance? Quem se pretende formar, educar, e para quê? Como e com qual propósito formam-se líderes globalmente sustentáveis?

O arcabouço de todas essas interrogações pode começar a ganhar forma se inspirados nos seis Princípios do PRME (http://www.prmebrazil.com.br/ recuperado em 02 de agosto de 2021). São eles: (1) *Propósito*: Desenvolver as capacidades dos alunos para serem futuros geradores de valor sustentável para as empresas e a sociedade em geral; (2) *Valores*: Incorporar em atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global; (3) *Metodologia*: Criar estruturas de ensino, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências de aprendizagem eficazes para a liderança; (4) *Pesquisa*: Participar de pesquisas conceituais e empíricas para avanço da compreensão sobre o papel, dinâmica e impacto das corporações; (5) *Parcerias*: Interagir com os gestores das corporações de negócios para ampliar o conhecimento sobre seus desafios no cumprimento de responsabilidades sociais; e, por fim, (6) *Diálogo*: Facilitar o diálogo e apoiar o debate sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade.

2.4 Aprendizagem

A aprendizagem é um fenômeno humano que está presente ao longo de toda a vida, e nas mais diferentes esferas, inclusive da liderança. A seguir são apresentadas algumas abordagens de como é possível aprender a ser líder, e principalmente aprender a ser líder globalmente responsável. Também merece destaque o fato de que é necessário ir além da formação do indivíduo, pois formamos um conjunto de pessoas para as empresas que vão atuar coletivamente.

Na perspectiva de Dewey (1998), a aprendizagem se dá pelo enriquecimento da experiência. A contribuição desse pensador americano é fundamental para o presente estudo, pois contribui com o esforço em integrar o aspecto cognitivo individual com a dimensão da interação social. Para ele o indivíduo trabalha com as reflexões realizadas em situações passadas para construir conhecimento na situação atual, mas também considera a aprendizagem como o processo de construir experiências e tomar consciência delas. A experiência e a aprendizagem, nessa perspectiva, não são o resultado estático de algo ocorrido no passado, mas um movimento que liga o passado ao presente por meio da reflexão.

Para os objetivos do presente é preciso, além de uma teoria da aprendizagem como a exposta acima, também um método que possa contribuir para transformar a educação em resultados para o negócio, garantindo coerência e efetividade na proposta da Escola de Líderes.

Segundo Wick *et. al.* (2011, p. 163), com base em pesquisas realizadas em diversas empresas, os "programas de aprendizagem e desenvolvimento, criam valor somente quando os novos conhecimentos e competências que eles transmitem são transferidos para fora do ambiente de aprendizagem e colocado em prática no trabalho do indivíduo e da empresa". Para tanto desenvolveram o método dos 6Ds, ou método das seis disciplinas, no qual são pensados os processos necessários para que se possa transferir a aprendizagem para os resultados concretos da organização, que são em essência processos práticos.

Essa metodologia aparece de forma sintetizada na **Figura 02.**

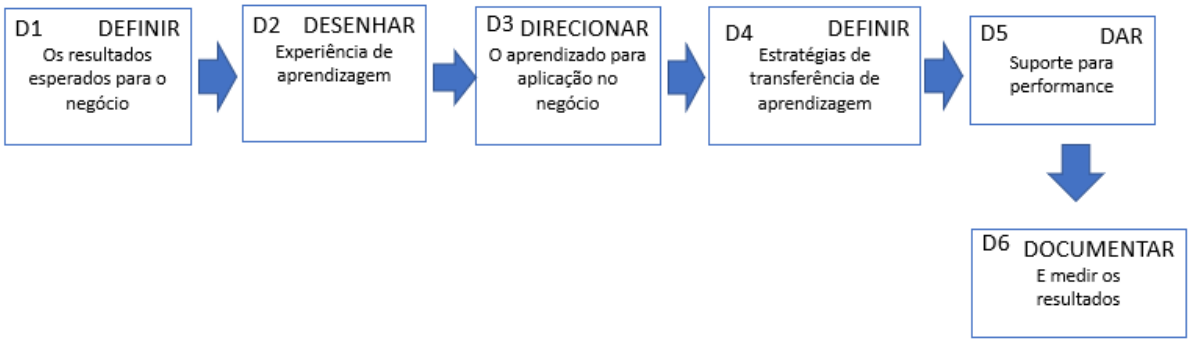

Figura 01 - Metodologia 6Ds

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Wick *et. al.* (2011)

Esse método está em consonância com o objetivo do presente estudo, e é uma das bases para construção da proposta de Escola de Líderes, como será apresentado na seção pertinente.

3 Metodologia

O estudo adotou a abordagem qualitativa, baseada em pesquisa de campo com coleta de dados primários e secundários. O primeiro passo para a coleta de dados primários foi a realização de entrevistas em profundidade com os dirigentes do nível estratégico da organização, com base em um roteiro semiestruturado, construído a partir dos indicadores das seguintes categorias analíticas, construídas a partir do referencial teórico, e da avaliação dos seus elementos de análise: (1) **Aprender a conhecer**: capacidade de aquisição de conhecimento e domínio dos próprios instrumentos de aprendizagem; (2) **Aprender a fazer**: capacidade de colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos, bem como adquirir novos conhecimentos por meio da ação prática; (3) **Aprender a conviver**: habilidades sociais tais como empatia, capacidade de comunicação, mediação e gestão de conflitos.

Ressalta-se que, em relação às entrevistas, foi utilizada a metodologia das entrevistas por

competência, ou seja, a entrevista foi pautada em identificar em cada profissional entrevistado, quais as competências que ele possui e que se relaciona com ser ou não um líder globalmente responsável.

Em seguida foi utilizado um questionário composto por perguntas fechadas, aplicado em 90% dos líderes de nível estratégico e tático da empresa, cujo objetivo foi avaliar o grau de adoção dos fundamentos do PRME na organização, por meio dos seus seis elementos: (1) Propósito; (2) Valores; (3) Método; (4) Pesquisa; (5) Parceria; e, por fim, (5) Diálogo. Essa coleta foi complementada pelo uso da observação não-participante em reuniões com colaboradores desses níveis.

Os dados secundários foram obtidos a partir de informativos e documentos da organização em estudo, tais como o plano de carreira, descrição de cargos, comunicados internos e manuais com regras corporativas.

As entrevistas em profundidade foram analisadas com base na análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), e os questionários e a observação não-participante, além de fonte da dados, serviram para a realização de triangulação, com o objetivo de reforçar, questionar ou refutar elementos detectados na análise.

4 Análise dos resultados e proposta de Escola de Líderes

Nessa seção são apresentados e analisados os principais resultados da pesquisa, que nortearam a elaboração da proposta norteadora da Escola de Líderes Globalmente Responsáveis, baseada nos Princípios do PRME, apresentada a seguir

A análise dos dados coletados mostrou que as lideranças da organização estão alinhadas com alguns dos valores fundamentais do PRME e ao planejamento estratégico, conforme apontam algumas das características que emergiram do estudo: (1) todos já trabalharam em outra (as) empresa (as), com capacidade de adaptabilidade; (2) a empresa tem um grupo de líderes multidisciplinar, com diferentes habilidades técnicas, comportamentos variados, histórias e experiências distintas, possibilitando maior complementariedade e *know how*; (3) quase 3/4 da gestão está concentrada nos cargos de Gerência e Supervisão, o que permite que a empresa tome decisões mais rapidamente. Este último aspecto reforça a importância de uma Escola de Líderes, e a abrangência que ela terá no organização estudada.

O levantamento dos pontos de atenção da empresa na visão de cada gestor apresentou com destaque os itens referentes à **falta de processo na empresa e o quanto isso gera retrabalho**, e à **falta de investimento na formação das pessoas, derivando para uma não retenção dos talentos**. Do total de pontos de atenção referidos pelos líderes, 53% está concentrado nesses dois aspectos, demonstrando maior fragilidade caso tais riscos se concretizem, e apontando sua importância para o direcionamento da Escola de Líderes.

Especificamente sobre as categorias de análise referentes à **Aprender a conhecer** e **Aprender a fazer**, alguns fatores se destacaram: (1) os líderes de forma geral estão em zona de conforto, sendo pouco cobrados em relação a novas ações e projetos inovadores; (2) nos níveis mais estratégicos (Diretores e Superintendentes), as atenções se voltam à pouca desenvoltura em questionar as estratégias da empresa; (3) ainda no nível estratégico, falta mediação de conflito entre níveis abaixo e até mesmo com Presidente da Empresa; (4) o ponto mais relevante observado foi a falta de autonomia, em todos os níveis; tal gap também será observado nas demais categorias.

Alguns dados que demonstram tais fatos foram explicitados por meio de outros dados coletados, como por exemplo nos pontos de atenção. A carência de processos demonstra que o grupo não está refletindo suficiente, ou nas palavras de um entrevistado “não estamos parando

para pensar em como fazer melhor". Outro fator é a centralização de ideias no Presidente da empresa, que faz com que os gestores tenham receio de inovar, dar opiniões e acabam por deixar os processos mais morosos, como consequência dessa dependência excessiva das decisões do alto comando.

No que se refere à categoria **Aprender a conviver**, pôde-se observar que essas habilidades norteiam os profissionais, que há grande preocupação por parte da alta gestão com a empatia, com as habilidades sociais e a capacidade de todos em criar *networking*. No entanto, a análise dos dados mostrou que há deficiências na capacidade de mediar conflitos. Os gestores relataram, com veemência, que esse não é o ponto forte da empresa.

Em relação aos fundamentos do PRME, um ponto a ressaltar é o grau de consciência dos gestores ao aferirem cada um dos seis elementos. A cada resposta deixavam claro os motivos e o que já estava, porventura, percebendo de movimento para melhoria. O resultado desta categoria é apresentado a seguir na **Figura 03**, onde há destaque para aqueles que devem, prioritariamente, serem trabalhados na proposta da Escola de Líderes.

Figura 03 – Diagnóstico com base nos seis fundamentos do PRME
Fonte: elaborado pelos autores

A análise dos dados permitiu entender as fortalezas dessa empresa e da equipe, bem com alguns *gaps*, o que embasou a proposta da Escola de Líderes, apresentada no item a seguir.

4.1 Proposta da Escola de Líderes globalmente responsáveis com base nos princípios do PRME

Para que a empresa tenha líderes globalmente responsáveis, a análise aponta são necessários alguns processos definidos desde a entrada do profissional, passando pela existência de uma metodologia de treinamento com foco em aprendizagem e experiência, bem

como alguns módulos que os apoiem no planejamento da empresa e dos projetos. O investimento na formação focada nas habilidades e competências de comunicação, de acompanhamento de equipes, e de retenção de talentos, também se mostraram com expressiva relevância.

O alicerce da Escola de Líderes globalmente responsável tem como base a metodologia dos autores e pesquisadores Wick *et.al.* (2011), pois o método 6Ds por eles apresentado, oferece um opção estratégica na formação de seus líderes. A partir disso, apresentam-se a seguir as bases da Escola de Líderes, desde a integração dos funcionários em seu primeiro dia de trabalho. A Escola de Líderes globalmente responsáveis está estruturada em trilhas de aprendizagem, norteadas pelo método 6Ds. O ciclo completo considerando todas as trilhas, é de 12 meses para líderes e de 24 meses para os profissionais em desenvolvimento que futuramente possam assumir possíveis cargos de liderança, e contempla todas as categorias de análise: aprender a conhecer, aprender a fazer, e aprender a conviver.

Ao final de cada ciclo, os participantes recebem um certificado atestando a participação, e garantindo a credibilidade ao processo sustentável da empresa. Os conteúdos dos módulos serão conectados aos seis conceitos tratados por Voltolini (2014) com sendo destaque de líderes sustentáveis e terão como tema, elaboração de estratégias, análise de cenários e riscos, planejamento estratégico, ensinar e apoiar funcionários, estratégias de sustentabilidade e perenidade da empresa e comunicação. Também faz parte da Escola dois módulos de integração para novos profissionais, com duração de noventa dias. O programa de integração visa superar definitivamente o *gap* da categoria aprender a conviver e a conhecer.

A **Figura 4** apresenta uma síntese da Escola de Líderes. Vale ressaltar algumas considerações: (1) Em todos os ciclos será utilizado recursos como: Cartazes informativos, avisos através da plataforma de comunicação interna da empresa e comunicação através dos gestores; (2) Para a tratativa dos assuntos será possível abordar os temas por vários canais, tais como: treinamentos presenciais, treinamentos *on line*, workshop, comitês, palestras e outros que se apresentarem pertinentes ao processo e assunto.

4.2 Principais temas da Trilha de Aprendizagem

Não é incomum as empresas preparem treinamentos com foco exclusivamente no aumento da produtividade e da eficiência, em detrimento de um olhar voltado para o todo, para as pessoas e sua formação integral. Esquecem que participar de um programa de desenvolvimento envolve autoconhecimento, gerenciamento das emoções, aprendizagem para desenvolver equipes, desenvolvimento do autocontrole, a automotivação, e tantas outras competências e habilidades que são importantes para liderar de forma responsiva, e de forma a agregar os princípios da sustentabilidade e da responsabilidade social.

O objetivo da Escola de Líderes para formação de gestores globalmente responsáveis tem como alvo facilitar o aprendizado, e direcionar esforços da empresa na formação dos profissionais de forma a prepará-los para as atividades quotidianas da organização, e ensiná-los a ver a liderança de forma construtiva e norteada pelos fundamentos do PRME, pelos princípios da aprendizagem e prática, e ainda pelas atribuições de um Líder Globalmente responsável.

Este programa também tem a finalidade de treinar, desenvolver e acompanhar as habilidades técnicas dos participantes. De forma geral e direta, pode cooperar para a produtividade das equipes, promover o alcance das metas dos departamentos e empresa toda, e formar cada vez mais líderes preparados e globalmente responsáveis.

Escola de Líderes Globalmente Responsáveis e Sustentáveis Trilha de Aprendizagem					
Programa / Módulo	**Periodicidade**	**Tempo**	**Categoria**	**Público**	**Resultados Esperados**
Integração de novos funcionários	Mensal ou sempre que houver admissão (de acordo com o processo admissional da empresa).	3 meses	Aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. 2. Introdução aos fundamentos do PRME.	Todos os novos funcionários.	Diminuir a rotatividade (turnover); identificar possíveis ajustes de função; Ter a pessoa certa, no lugar certo com a equipe certa.
Trilha de aprendizagem de 12 meses para líderes da Empresa	Sempre que um ciclo de 12 meses se encerrar, ou quando novos líderes forem promovidos. Pode haver formação em estágios distintos.	12 meses, dividido em vários temas	1. Aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. 2.Fundamen-tos do PRME. 3.Atribuiçõ-es de um Líder Sustentável.	Profissionais que já tem cargo de liderança, independentemente da posição hierárquica.	Reter talentos; diminuir a rotatividade (turnover); ensinar líderes a ensinar; uniformizar a comunicação;
Trilha de aprendizagem de 24 meses para profissionais em desenvolvimento	Sempre que um ciclo de 24 meses se encerrar, ou quando houver novo grupo a ser formado. Pode haver formação em estágios distintos.	24 meses, dividido em vários temas	1. Aprender a conhecer, a fazer, a conviver e aprender a ser. 2.Fundamen-tos do PRME. 3. Atribuições de um Líder em Sustentabilidade.	Profissionais que estão em formação para futuramente serem promovidos a cargos de gestão.	Evitar retrabalho; garantir o propósito e valores da empresa, certificar-se que o planejamento estratégico é seguido para perpetuar a sustentabilidade da organização.

Figura 4: Trilha de Aprendizagem – Escola de Líderes
Fonte: Elaborado pelos autores

Baseado no resultado do estudo, são apresentados a seguir os principais temas tratados na Escola de Líderes.

a) Integração de novos funcionários:

O programa de integração é chamado de, **Entre e Cresça**. O *slogan* "entre e cresça", foi criado para superar qualquer lacuna da categoria aprendizagem.

b) Trilha de aprendizagem de 12 meses para líderes:

Baseados nos *gaps* apresentados nas categorias de análise, para os já líderes da empresa, foi desenhando que a cada doze meses haverá seis módulos de treinamento, de acordo com as necessidades do momento. Para a implantação da trilha de aprendizagem os primeiros seis módulos terão os seguintes temas:

- Conceitos e importância da tomada de decisão e planejamento;
- Comunicação assertiva e oratória, suas semelhanças e diferenças;

- Importância da pesquisa mercadológica.
- Foco na solução e zero retrabalho
- Ensinar com a prática.
- A real necessidade de processos

Na sequência deste trabalho foi especificado as principais características e ações de cada tema de acordo com os *gaps* identificados no estudo.

- **Trilha de aprendizagem de 24 meses para profissionais em desenvolvimento:**

A partir da análise de todas as entrevistas, das observações da autora, dos documentos da empresa e de dos resultados das médias das notas das categorias medidas, a primeira trilha de aprendizagem para os profissionais da compreende doze módulos, entre prática, sala de aula, treinamentos *on line*, cursos, palestras, *workshops*, *quick coffee* e comitês de trabalho.

Com base nos principais pontos de atenção dos líderes e dos riscos apresentados de não conformidade nas categorias pesquisadas os assuntos considerados apropriado para os desenvolvimentos dos líderes e formação das equipes são:

Para os treinamentos presenciais, seja no formato aula, workshop ou comitês:

- Conhecendo as competências por níveis hierárquicos.
- O que é ser líder?
- O que muda quando me torno líder?
- Estratégias de negociação.
- Sei dar e receber feedback?
- Comunicação assertiva.
- Inteligência emocional.
- Entendendo relatórios.
- Ferramentas de melhoria contínua no dia a dia.
- Tomada de decisão independente do cargo.
- Administração do tempo.

Alguns temas também são trabalhados de forma *on line*, por uma plataforma de ensino a distância (EAD), os assuntos pertinentes para vídeos são:

- Oratória e comunicação.
- Construindo relatórios.
- Estabelecer metas.
- Cuide da empresa, cuide do planeta, cuide de você.
- Valores e competências.

Os projetos *on line* têm como objetivo o cuidado com a sustentabilidade e perenidade da empresa, temas também com abrangência aos fundamentos do PRME e aos conceitos de líderes globalmente sustentáveis. Os assuntos possíveis de serem trabalhos de forma prática, como tarefas em seus departamentos, e em momentos de diálogo através de *quick coffee são:*

- Escolher um assunto passivo de feedback, praticar e trazer ensinamentos na próxima semana.
- Identificar a necessidade de criação ou ajuste de relatórios da área de atuação,

departamento que atua.

- Montar agenda semanal, 4 semanas.
- Observar em seus colegas um caso de negociação ganha-ganha e outra de ganha-perde.
- Aplicar pelo menos 2 ferramentas sobre melhoria contínua para resolução de um problema na empresa e/ou departamento.

As práticas acima citadas, contribuem significativamente para uma melhora nos aspectos relacionados às atribuições de um líder globalmente responsável, principalmente aos assuntos de: Diálogo, Metodologia e Pesquisa de acordo com as premissas do PRME.

As especificações de formato dos treinamentos, eventos, se presenciais ou não, se ministrado por consultores internos da empresa ou externos (consultorias), carga horária, local, intervalos, *coffee break*, são de suma importância para o efetivo desenvolvimentos das equipes e líderes.

Importante ressaltar que todos os formatos de treinamento da escola de líderes globalmente responsável, seja presencial ou *on line*, segue a metodologia 6Ds.

As principais características dessa escola de líderes globalmente responsável são:

a) Periódicos treinamentos presenciais: com carga horaria de 4 e 8 horas de acordo com o tema.

b) Cursos, para esta modalidade: a característica principal é a formação e profissionalização, a escola de líderes tem cursos para os diversos níveis hierárquicos da empresa. O foco é a pessoa aprender sobre determinado assunto ou área. Pode envolver tanto teoria quanto prática.

c) Palestras: são reuniões de pessoas com curta duração, de 1 a 2 horas, se concentra no discurso de apenas uma pessoa e sua característica se define por informar ou ensinar sobre um único tema.

d) Workshops mensais: esse método de treinamento é mais curto e busca se aprofundar sobre um determinado assunto, é orientado para questões bem mais específicas a qual é prefixada pelos mediares. Tem como principais característica a realização de atividades práticas, permitindo grande interatividade dos participantes.

e) Treinamentos on line: esse formato tem como característica ensinar através de interação on line, ou seja, o aluno/profissional, pode aprender, fazer seu curso, assistir a uma palestra em qualquer local, basta ter acesso a um aparelho eletrônico (celular, tablets, computador) conectado à rede ou a alguma plataforma da própria empresa.

Como o detalhamento das características e das principais ações dos treinamentos da escola de líderes globalmente responsável é possível assegurar que os gaps observados na pesquisa estão todos mapeados e são tratados cuidadosamente.

5 Conclusões e considerações finais

O objetivo desse artigo é a proposição de uma escola de Líderes Globalmente responsável, voltada para o desenvolvimento sustentável em uma Empresa de Prestação de Serviços baseado em tecnologia de informação, com base nos ODS e nos pilares do PRME. No entanto merece o destaque que uma escola de líderes tem como missão formar indivíduos para todas as ocasiões e em diversas empresas, com diferentes culturas ou segmentos, com esse propósito que o trabalho foi estruturado, para se adaptar a diferentes cenários, mas sempre com os objetivos de formar indivíduos.

Respondendo aos objetivos desta pesquisa viu-se que todos os líderes já trabalharam em

outra (as) empresa (as), que 65% desses líderes já tiveram experiência em gerir pessoas e, outra (as) organizações. A empresa tem um grupo de líderes multidisciplinar, com diferentes habilidades técnicas, comportamentos variados, histórias e experiencias bem distintas. A média de idade dos gestores é de 39 anos e o tempo médio desses profissionais é 4 anos.

Com a realização da pesquisa e resultados percebeu-se que o assunto formação de líderes nem sempre é tratado com a seriedade que merece, por vezes a tratativa é pela conveniência do negócio. Em contrapartida, foi possível observar que os gestores ficaram interessados em, após a conclusão do trabalho, saber o que podem fazer para atuarem de forma globalmente responsável.

Impossível não ressaltar que ouvir líderes já muito experiente ou em seu primeiro ano como gestor traz ensinamentos que contribuem para formar de maneira mais assertiva novos gestores.

Propor uma escola de Líderes Globalmente responsáveis, voltada para o desenvolvimento sustentável em uma Empresa pode ser considerada uma barreira a ser vencida, pois nota-se o desconhecimento dos conceitos e práticas para ser de fato um líder globalmente sustentável, alguns líderes nem sabem o que é ODS. Mesmo assim, este trabalho mostrou que é possível implantar uma escola de líderes globalmente responsáveis.

Dentre as lições aprendidas, talvez a mais decisiva, é que não basta querer, os líderes precisam estar dispostos a sair da zona de conforto para implantar a escola de líderes.

Os resultados dessa pesquisa abrem novas possibilidades de estudos sobre a formação de líderes, novos métodos de aprendizados e experiências, possibilidades de diversos estudos de casos podem ser realizados com os objetivos de comparar os resultados de várias empresas nos seus mais distintos segmentos.

Sendo assim, conclui-se que a replicação desta pesquisa em outras empresas dos mais diversos tamanhos, nacionalidades e segmentos permite avançar na identificação dos desafios comuns a formação de líderes globalmente sustentável, assim como auxilia na construção de um modelo teórico que sirva de base para a discussão das barreiras dentro das empresas referente ao tema. Espera-se que, para estudos próximos, este trabalho possa estimular novas verificações considerando possibilidades não exploradas e que necessitam de debate e construção.

Por fim algumas questões para novas pesquisas surgem: como seria o resultado desta pesquisa se aplicada em uma organização multinacional? E se aplicada numa organização pública? Como seria o resultado se a base amostral de líderes fosse superior a base utilizada?

Referências

Allport, G. W. (1973). *Personalidade - Padrões e desenvolvimento*. São Paulo: EPU. 4ª reimpressão.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Dewey, J. (1998) *Experience and Education*. West Lafayette, Ind.: Kappa Delta Pi.

Freire, P. (2011). *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa.* São Paulo, Ed. Paz e Terra.

Hersey, P.; Blanchard, K. (1974). *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos.* Trad. Moreira Leite, Dante. São Paulo, Ed. da Universidade de São Paulo.

Robbins, S. P. (2001). *Administração – Mudanças e Perspectivas*. USP, 2ª. Edição, Editora Saraiva.

Robbins, S.P**.** (2010). *Comportamento organizacional*. São Paulo, Ed. Perarson. 11ª. Edição, 7ª. Impressão.

Tannenbaum, R. (1972). *Liderança e organização*. São Paulo, Atlas.

Voltolini, R. (2014). *Conversa com líderes sustentáveis*. São Paulo: Senac.

Wagner Iii, J. A.; Hollenbeck, J. R. (2012) *Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva*, São Paulo, Ed. Saraiva.

Wick, C.; Pollock, R.; Jefferson, A. (2011). *6Ds As seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio*. Editora Édora.