

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Nádia Jaqueline Mann

Análise do Programa de Desenvolvimento de Líderes da Statkraft

Florianópolis
2024

Nádia Jaqueline Mann

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES DA
STATKRAFT**

Trabalho de curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador(a): Prof. Dr. Gerson Rizzatti Junior.

Florianópolis
2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.

Dados inseridos pelo próprio autor.

Mann, Nádia Jaqueline

Análise do Programa de Desenvolvimento de Líderes da
Statkraft / Nádia Jaqueline Mann ; orientador, Gerson
Rizzatti Junior, 2024.

69 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Desenvolvimento de Líderes. 3.
Statkraft. 4. Liderança. I. Junior, Gerson Rizzatti. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Nádia Jaqueline Mann

Análise do programa de Desenvolvimento de Líderes da Statkraft

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de dezembro de 2024.

Banca Examinadora

Prof. Andresa Sasaki Vasques Pacheco
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Ricardo Niehues Buss
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof.(a) Gerson Rizzatti Junior, Dr.(a)
Orientador(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo foi possível graças à valiosa contribuição de dedicados professores e ao apoio incondicional de queridos familiares e amigos. Meu mais profundo e primeiro agradecimento é a Deus, que sempre guiou meu caminho acadêmico e profissional, cercando-me de pessoas inspiradoras.

Agradeço imensamente aos meus pais, Gilmar e Josiane, aos meus irmãos, em especial à minha irmã Joice, cujo apoio, incentivo e suporte foram indispensáveis durante a minha jornada na universidade. Sou profundamente grata por tê-los ao meu lado compartilhando momentos, carinho e conselhos, que me motivaram a seguir em frente e alcançar este objetivo. Também às minhas amigas, Camilla, Jade, Lais e Manuella, que foram companhias inestimáveis ao longo desta jornada. Agradeço pelas memórias compartilhadas, e pela paciência nos momentos difíceis. Sua amizade, amparo e palavras de encorajamento fizeram toda a diferença, tornando os momentos desafiadores mais leves e os dias felizes ainda mais significativos.

Ao professor Dr. Gerson Rizzati Junior, meu orientador, por ter acreditado na minha pesquisa. Seu vasto conhecimento é verdadeiramente admirável. Seus conselhos e lições de encorajamento me mantiveram firmes, e sou grata por isso.

Por fim, à Universidade Federal de Santa Catarina por ter me acolhido no curso de Administração, e à empresa Statkraft, pela disponibilização dos recursos necessários para a efetivação da minha pesquisa.

RESUMO

O propósito deste estudo é examinar o Programa de Desenvolvimento de Líderes da Statkraft, avaliando suas principais características, vantagens, áreas a serem aprimoradas e sugestões para aprimorá-lo. A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso com uma abordagem qualitativa e caráter descritivo e exploratório. O estudo foi conduzido através de entrevistas com gestores e facilitadores do projeto, complementadas à luz da literatura sobre desenvolvimento de lideranças e gestão de equipes. Os resultados evidenciam que o programa é bem estruturado e alinhado às necessidades estratégicas da empresa, destacando-se pela utilização de ferramentas inovadoras como o Motimate e a plataforma Statkraft University, que promove a qualificação contínua de seus líderes. O programa é valorizado pela possibilidade de personalização das atividades, com modalidades presenciais e virtuais adaptadas para diferentes níveis hierárquicos, além da inclusão de experiências internacionais. No entanto, o trabalho igualmente aponta a importância e necessidade de aprimorar a comunicação entre os participantes, e de personalizar de maneira mais eficaz os recursos de treinamento, a fim de atender de forma mais adequada às características de cada grupo. Entre as propostas, sugere-se a implementação de estratégias mais dinâmicas e interativas, com maior envolvimento dos integrantes na busca por inovações, como intuito de reforçar o alinhamento do programa com o cronograma estratégico da empresa. Por fim, conclui-se que a integração mais profunda do programa com os objetivos estratégicos da empresa potencializa a eficácia do desenvolvimento de liderança, contribuindo para o fortalecimento da liderança organizacional e o alcance de metas a longo prazo.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Líderes, Statkraft, liderança.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine Statkraft's Leadership Development Program, evaluating its main characteristics, advantages, areas for improvement, and suggestions for enhancement. The research is characterized as a case study with a qualitative approach and a descriptive and exploratory nature. The study was conducted through interviews with managers and facilitators of the project, complemented by insights from the literature on leadership development and team management. The results demonstrate that the program is well-structured and aligned with the company's strategic needs, standing out for its use of innovative tools such as Motimate and the Statkraft University platform, which promote the continuous qualification of its leaders. The program is valued for its ability to customize activities, offering both in-person and virtual modalities tailored to different hierarchical levels, as well as incorporating international experiences. However, the study also highlights the importance and necessity of improving communication among participants and more effectively personalizing training resources to better address the characteristics of each group. Among the proposals, the implementation of more dynamic and interactive strategies is suggested, with greater involvement of participants in the pursuit of innovations to reinforce the alignment of the program with the company's strategic schedule. Finally, it is concluded that a deeper integration of the program with the company's strategic objectives enhances the effectiveness of leadership development, contributing to the strengthening of organizational leadership and the achievement of long-term goals.

Keywords: Leadership Development, Statkraft, leadership.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1– AGENDA DAS ENTREVISTAS	20
QUADRO 2- PONTOS FORTES DO PROGRAMA.....	26
QUADRO 3 – ASPECTOS PARA O CRESCIMENTO PESSOAL DOS LÍDERES	28
QUADRO 4 - FERRAMENTAS DE METODOLOGIAS DO PROGRAMA.....	29
QUADRO 5 – ASPECTOS IRRELEVANTES OU MELHORIAS NO PROGRAMA	31
QUADRO 6 – TEMAS ABORDADOS DURANTE O PROGRAMA	32
QUADRO 7 – DIFICULDADES ENCONTRADAS PELOS GESTORES	33
QUADRO 8 – DURAÇÃO E FORMATO DE APLICAÇÃO	35
QUADRO 9 – MELHORIAS SUGERIDAS	36
QUADRO 10 - FERRAMENTAS, TECNOLOGIAS OU METODOLOGIAS A SEREM APRIMORADAS OU INCLUÍDAS.....	38
QUADRO 11 - ACOMPANHAMENTO PÓS PROGRAMA E MELHORIAS.....	39
QUADRO 12 - ACOMPANHAMENTO DE UM BUSINESS PARTNER	41
QUADRO 13 - PRINCIPAIS OBJETIVOS DO PROGRAMA	42
QUADRO 14- MÉTODOS E ABORDAGENS UTILIZADOS NO PROGRAMA	44
QUADRO 15 - ADAPTAÇÕES DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES.....	46
QUADRO 16 - COMO MEDIR A EFICÁCIA DO PROGRAMA.....	47
QUADRO 17 - DESAFIOS NA FACILITAÇÃO DO PROGRAMA	48
QUADRO 18 - PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES OU MELHORIAS	50
QUADRO 19 - INFLUÊNCIA DOS FEEDBACKS.....	51
QUADRO 20 - ÁREAS DO PROGRAMA A EVOLUIR:	52
QUADRO 21 - APOIO DA EMPRESA E MELHORIA DO PROGRAMA	54
QUADRO 22- CARACTERÍSTICAS DESTACADAS	58
QUADRO 23 – IDENTIFICAÇÃO DE LIMITAÇÕES	58
QUADRO 24 – PROPOSTAS DE MELHORIA.....	59
QUADRO 25– RESULTADOS ESPERADOS ATRAVÉS DAS MELHORIAS.....	60

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: AS TRÊS CAMADAS DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES	17
FIGURA 2 – JORNADA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS	24
FIGURA 3– JORNADA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES	24
FIGURA 4– JORNADA DE DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES	25

LISTA DE SIGLAS

BP	Business Partner
DO	Desenvolvimento Organização
GAD	Gestão de Avaliação e Desenvolvimento
LEX	Leadership Expectation
MT	Management Team
PO	People & Organization
RH	Recursos Humanos
TB	Team Building
VP	Vice-presidente

1 INTRODUÇÃO

No meio corporativo, a liderança eficaz é um dos pilares fundamentais para o sucesso organizacional. É um processo de influência voltado para a conquista de um objetivo comum. Embora o líder seja o responsável por iniciar as ações, é fundamental que seus subordinados estejam dispostos a colaborar, já que a liderança impacta o comportamento dos membros do grupo. Logo, o líder é visto como alguém que proporciona benefício não só ao grupo, como aos membros envolvidos na relação (Santos, 2018).

Um líder deve ser capaz de reconhecer os desafios adaptativos de sua equipe e motivar seus seguidores a realizar as mudanças necessárias para enfrentar a situação. Com esse objetivo, as empresas buscam avaliar todas as práticas e políticas que impactam na autonomia dos funcionários, visando obter reconhecimento por meio da valorização dos colaboradores e da liderança. Neste contexto, o líder executa um papel significativo na instituição, tanto na formação de ambiente, quanto na promoção de debates e questionamentos nos grupos. Isso impacta de forma direta no desempenho da equipe e, conseqüentemente, na eficiência da empresa.

A relevância do tema liderança ultrapassa as fronteiras organizacionais, tendo ampla repercussão no campo acadêmico. Definida como a capacidade de influenciar, motivar e guiar indivíduos ou grupos para alcançar metas e objetivos. A liderança é constantemente estudada e discutida, especialmente no que tange à formação de líderes em ambientes organizacionais.

Robbins (2007) argumenta que a liderança eficaz envolve a capacidade de influenciar os outros de maneira a alcançar os objetivos organizacionais, o que reforça a importância do desenvolvimento contínuo de líderes dentro das empresas.

Com a crescente complexidade dos negócios e a necessidade de uma atuação ética e sustentável, o desenvolvimento de lideranças eficazes torna-se um diferencial competitivo, além de um fator de transformação social. De acordo com Vieira (2018), este desenvolvimento é fundamental para a sustentabilidade organizacional, pois capacita os líderes a lidar com as complexidades e incertezas do ambiente de negócios atual. Com esse propósito, organizações de diferentes tamanhos e setores reconheceram a importância estratégica de investir em programas para desenvolvimento de liderança. Essa tendência decorre da crença de que o sucesso de uma organização está intimamente ligado não apenas à criação de estratégias eficazes, mas também à capacidade de seus líderes de executá-las com proficiência. Dentro dessa estrutura, cultivar habilidades de liderança é crucial para garantir que as estratégias de negócios sejam transformadas em ações tangíveis e impactantes.

Em um contexto globalizado e dinâmico, a diversidade de perspectivas e experiências assume uma importância estratégica. Os programas de desenvolvimento de liderança são fundamentais para promover a inclusão e capacitar líderes a gerenciar equipes multiculturais com eficácia. A integração de habilidades de liderança com as estratégias organizacionais é essencial para o sucesso empresarial. O aprendizado organizacional é facilitado pela disseminação de objetivos claros e pela implementação de uma visão sistemática, com ações de mudança e aprendizado monitoradas. Tais programas visam aprimorar competências críticas, como comunicação, tomada de decisões e pensamento estratégico.

Ao longo deste artigo, serão abordados conceitos teóricos relacionados à liderança, ao desenvolvimento de líderes e à gestão de equipes, assim como uma análise detalhada do programa de desenvolvimento de líderes implementado pela Statkraft. Além disso, serão discutidos os resultados dessa análise, com foco nos pontos fortes do programa e nas oportunidades de melhoria identificadas.

A escolha da Statkraft como objeto de estudo se justifica pela relevância da empresa no setor energético global e pela sua visão orientada para a sustentabilidade, o que faz com que seu programa de desenvolvimento de lideranças seja um campo fértil para investigações acadêmicas. Espera-se que este trabalho contribua para o avanço do conhecimento na área de desenvolvimento de lideranças, além de oferecer *insights* valiosos para a prática organizacional, especialmente no contexto de empresas comprometidas com a inovação e a sustentabilidade. Por fim, com base nos apanhados, foram sugeridas propostas de aprimoramento do programa, visando potencializar seus resultados e ampliar seus impactos positivos tanto para a organização quanto para seus colaboradores

Nesse sentido, pretende-se com esta pesquisa analisar o programa de desenvolvimento de lideranças da Statkraft. O problema que norteará este estudo será: Quais inputs podemos obter a partir da análise do programa de desenvolvimento de lideranças da Statkraft?

1.1 OBJETIVOS

Delineada a problemática que originou esta pesquisa, bem como o programa de desenvolvimento, pretende-se analisar através do objetivo geral e dos objetivos específicos descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o programa de desenvolvimento de líderes da empresa Statkraft.

1.1.2 Objetivo Específicos

Para auxiliar ao alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as características do programa de desenvolvimento de lideranças na Statkraft;
- b) Identificar os pontos fortes e possibilidades de melhoria do programa de desenvolvimento de lideranças estudado;
- c) Propor melhorias para o programa de formação de líderes.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES

Liderar em uma organização que está em constante aprendizado não se resume apenas a gerenciar conhecimento, mas também inclui o desenvolvimento contínuo de novos líderes. O líder não só orienta o conhecimento adquirido pelos colaboradores para alinhá-lo com os objetivos organizacionais, mas também estabelece um ambiente propício para o surgimento de novos líderes. Esse desenvolvimento de líderes em camadas passa a ser fundamental para assegurar que a aprendizagem e a inovação se tornem práticas duradouras na empresa. Pinheiro e Oliveira (2021) entender que a figura do líder assume um lugar de destaque construído em função do papel que desempenha e dos espaços que ocupa, além de facilitar discussões e questionamentos ocorridos no interior dos grupos.

Há muito tempo, o estudo da liderança e sua essência têm sido foco de estudos acadêmicos. Neste sentido, são dignos de mencionar os pesquisadores de organizações que têm se dedicado a esse assunto, impulsionados principalmente pelo desejo de entender mais a fundo as características principais e os modelos de liderança aprendidos e vivenciados ao longo dos anos. Corroborando, Jesuíno (2005) assinala que “existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentam definir” (p.23), muito embora elas tenham permitido tão somente uma caracterização mínima do conceito. A literatura sobre liderança também destaca que, por muito tempo, os especialistas têm tentado definir esse fenômeno, possivelmente devido ao papel crucial que o líder desempenha em todas as organizações. Contudo, os pesquisadores que têm explorado este tema ainda não conseguiram chegar a uma definição universal desse fenômeno, apesar de haver certo acordo atualmente sobre os elementos necessários para que a liderança se manifeste.

O líder deve atuar como um facilitador, capacitando os outros para adquirirem e aplicarem o conhecimento de maneira estratégica. “Os líderes são, portanto, pessoas que, por palavras e/ou exemplos de comportamentos, caracterizam-se como influenciadores de pensamentos e sentimentos dos seres humanos que os rodeiam.” (Ribeiro, 2010). A promoção ao crescimento de líderes encoraja-os à participação ativa, de todos os membros da empresa, no processo de aprendizagem e na tomada de decisões. Isso não só aumenta a capacidade de adaptação no ambiente de trabalho, mas também assegura que diversas ideias e perspectivas sejam consideradas, sem a organização perder de vista sua missão e valores essenciais.

Liderança em desenvolvimento inclui guiar indivíduos a analisar criticamente e a relacionar conhecimento antigo com o novo. Ao preparar os próximos líderes, o líder inicial estabelece uma base robusta para que a aprendizagem contínua se estenda por todos os níveis da organização, promovendo uma cultura de aprendizado constante, inovação e alinhamento estratégico.

Desenvolver lideranças envolve não só orientar pessoas, mas também analisar de forma crítica e a conectar conhecimentos antigos com os novos. Ao treinar os futuros líderes, o líder original cria uma estrutura sólida para que o processo de aprendizagem seja mantido em todos os níveis da empresa, incentivando uma cultura de aprendizado contínuo, inovação e alinhamento estratégico. O processo de desenvolvimento de lideranças envolve não apenas a formação técnica, mas também a capacidade de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, integrando conhecimentos passados com novas abordagens. Isso fortalece uma cultura de inovação e aprendizagem contínua (Maximiano, 2012).

2.1.1 Liderança no contexto organizacional

O líder contemporâneo tem que enfrentar um ambiente complexo e dinâmico em constante mudança. Nesse sentido, segundo Vergara (2016), o líder desempenha um papel crucial no avanço de uma cultura organizacional que se adapte e inove. Ela ressalta que no ambiente atual, é essencial ter flexibilidade, visão de futuro e habilidade em administrar mudanças, devido aos constantes desafios que as organizações enfrentam em um cenário globalizado.

De acordo com Fleury e Fleury (2016), o que torna a liderança eficaz não é somente a autoridade formal, mas sim as relações de confiança e respeito mútuo estabelecidas dentro dos times. Estes escritores defendem que "o líder deve saber criar uma atmosfera de confiança, na qual os integrantes do time se sintam incentivados a inovar e compartilhar suas ideias sem

receio de críticas". Isso sustenta a noção de que a liderança abrange mais do que apenas a posição na hierarquia, incluindo o crescimento pessoal e profissional dos funcionários.

Liderar é um dos alicerces essenciais para o triunfo das empresas, incumbindo-se de orientar, incentivar e gerenciar as atividades do time rumo à conquista dos objetivos planejados. Dentro do ambiente de trabalho, a liderança vai além de apenas gerenciar atividades, requerendo a habilidade de motivar e influenciar indivíduos, como apontado por Chiavenato (2014). Para ele, ser um líder significa ter a capacidade de motivar indivíduos a colaborarem de forma voluntária para o bom funcionamento e êxito das organizações.

Carvalho (2001) relata que:

O processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, ou seja, amplia as potencialidades do indivíduo, capacitando-o a ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder. Contudo, este desenvolvimento deve ser pautado na ética profissional de cada profissão (Carvalho, 2001, p.172).

2.1.2 Liderança Contemporânea

Atualmente, a liderança se apresenta de forma mais complexa e exigente devido à diversidade cada vez maior de times. Ao passo que o progresso da tecnologia e as rápidas transformações no mercado mundial crescem juntamente. Liderar na contemporaneidade requer qualidades que ultrapassam a simples gestão, como empatia, flexibilidade e inovação. Sendo assim, é fundamental o desenvolvimento de habilidades por parte do líder, para se ter uma liderança de sucesso nesta era digital, visto que os modos de exercer a liderança existentes no mercado deixaram de ser considerados sustentáveis (Sartori et al., 2018).

Segundo Goleman (1995), a capacidade de inteligência emocional é fundamental para os líderes contemporâneos, pois possibilita que compreendam e controlem suas próprias emoções, assim como as emoções de seus seguidores.

De acordo Sartori et al. (2018) algumas competências são fundamentais para compor o perfil do líder com atuação no futuro, são: comunicação, comprometimento, confiança, honestidade, atitude positiva, saber delegar, criatividade, inspirar pessoas e ter sintonia com as pessoas da equipe. O líder, para atuar no futuro, precisa permear entre as oito competências citadas acima, além de ter uma nova mentalidade, questionando o status quo, ser catalisador de mudanças, e um agente de integração dos potenciais da organização, frente as demandas, as tendências de mercado e ao comportamento dos respectivos clientes (Magaldi; Salibi Neto, 2018).

Na liderança contemporânea, destacam-se as seguintes abordagens:

- **Liderança Transformacional:** Foca em inspirar e motivar os seguidores a irem além de suas funções tradicionais, promovendo mudanças significativas.
- **Liderança Servidora:** Coloca o bem-estar e o desenvolvimento dos liderados em primeiro lugar, priorizando o cuidado e o suporte no crescimento individual.
- **Liderança Autêntica:** Valoriza a transparência e a integridade dos líderes, que agem de acordo com seus valores e crenças.
- **Liderança Adaptativa:** Destaca-se pela capacidade de ajustar-se a contextos desafiadores e incertos, facilitando a adaptação das organizações às mudanças.

Ademais, contempla-se outros modelos que surgiram de acordo com a atualidade e os avanços tecnológicos, como a liderança digital, decorrente do contexto atual de transformação tecnológica, onde os líderes precisam dominar ferramentas digitais e gerenciar equipes de forma remota, garantindo a agilidade e a inovação naquilo que é proposto (Gaertenberg; Mccord, 2021). Já a liderança inclusiva busca promover a diversidade e garantir que todos os membros da equipe se sintam valorizados e ouvidos, criando um ambiente de trabalho inclusivo que aproveita as diferentes perspectivas para gerar soluções inovadoras e melhorar o desempenho organizacional (Simpson; Boyles, 2020).

De acordo com Meira (2019, p.45) "A liderança digital não é apenas sobre o uso de tecnologias, mas sobre como os líderes conseguem mobilizar pessoas e processos, aproveitando as ferramentas digitais para transformar organizações e gerar valor em um ambiente cada vez mais conectado."

2.2 GESTÃO DE EQUIPES

A gestão de equipes é uma das competências mais importantes no ambiente organizacional contemporâneo. Ela se refere ao processo de coordenar e direcionar um grupo de pessoas para alcançar objetivos comuns de forma eficiente e eficaz. Segundo Maximiano (2017), este gerenciamento exige habilidades técnicas, humanas e conceituais por parte dos gestores, além de uma boa comunicação, planejamento e resolução de conflitos.

De acordo com Senge (1990):

A principal função de uma equipe é aprender em conjunto, para que, com o tempo, ela possa alcançar resultados cada vez melhores. Para isso, é necessário que os membros compartilhem uma visão comum, se envolvam com as metas da equipe e aprendam uns com os outros. A liderança de equipes não deve ser vista apenas como uma autoridade para dar ordens, mas como um processo de apoio e facilitação da colaboração e do desenvolvimento coletivo. (Senge, 1990, p. 236)

As equipes são a base do desempenho organizacional, uma vez que a integração entre colaboradores permite a criação de soluções inovadoras e o alcance de metas coletivas.

Elas são fundamentais para o êxito das empresas, já que são o centro da cooperação entre pessoas com habilidades e entendimentos distintos. Quando os funcionários colaboram entre si, podem trocar ideias, pontos de vista e resolver problemas juntos, o que favorece a inovação e alcançar resultados que seriam difíceis de conseguir individualmente.

De acordo com Fisher (2012), a colaboração em equipe aumenta o potencial criativo e produtivo, possibilitando às organizações se ajustarem mais agilmente às exigências do mercado. Isso é especialmente importante em ambientes corporativos que estão lidando com mudanças frequentes e que necessitam de soluções rápidas e inovadoras para manterem sua competitividade.

Segundo Lacombe (2011), a colaboração promove a criação de novas ideias, gerando um ambiente inovador e dinâmico, que valoriza a diversidade em benefício da organização.

Apesar do foco ser no trabalho em grupo, as organizações costumam trazer seus olhares através da gestão desses colaboradores que antes de tudo são pessoas, parceiros de negócio, e não apenas como mais um recurso disponível. Com isso, entende-se, pela análise da Revista Maiêutica (2017), que trabalhar através desta ótica implica em preocupar-se com os seres humanos, ao mesmo tempo em que se cria condições necessárias para que o ambiente e as relações de trabalho sejam melhores. Ademais, a colaboração em grupo também ajuda a atingir objetivos compartilhados, uma vez que os esforços pessoais são focados em um fim comum.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 170), "a eficácia da organização está diretamente ligada à habilidade das equipes de colaborarem, dividirem responsabilidades e aproveitarem as competências individuais de cada integrante". Essa organização e distribuição de tarefas possibilita que os objetivos sejam alcançados de maneira mais eficaz, evitando desperdício de recursos e tempo.

Ainda neste âmbito, é indispensável entender como os liderados são guiados. O líder torna-se responsável pela sua equipe no ambiente de uma empresa, mas ele não pode ser um chefe, pois isso limita seus poderes e a confiança que passará aos seus comandados.

Conforme explana Matta, 2015, s.p.) "Os chefes são temidos e não respeitados, seus funcionários geralmente são pessoas que não se sentem abertas a relatar problemas e muito menos pedir conselhos quando têm dúvidas." São aqueles cujo objetivo torna-se apenas entregar o trabalho, sem preocupar-se com seus funcionários, pois é dever realizá-lo. Já o líder

é conhecido por ser o encorajador de sua equipe. “...busca não só resultados, mas a melhor maneira para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo centralizado, e sim uma responsabilidade que deve ser dividida.” (Matta, 2015, s.p.).

Neste cenário, compreende-se que, por mais trabalhoso que seja, a área de gestão de pessoas tem como desafio promover razões para que seus colaboradores realizem com dedicação e eficiência aquilo que lhes é solicitado. No que diz Maximiano (2011), a gestão de pessoas é responsável por estabelecer um clima agradável, permitindo liberdade de expressão, ações importantes, tempo de trabalho apropriado, circunstâncias para garantir a proteção e organizar o espaço de forma a satisfazer as expectativas, construindo credibilidade na gestão. Maximiano (2011) ainda ressalta que, para atingir essa meta, é preciso assegurar que os colaboradores possuam um ambiente de trabalho adequado, incluindo liberdade para se expressar, autonomia em suas decisões e tempo suficiente para realizar suas tarefas de forma eficaz. Isso não só melhora a eficiência, como também contribui para a formação de uma cultura de confiança, na qual os funcionários confiam na seriedade e credibilidade da liderança.

2.3 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO

De acordo com Chiavenato (2014), os programas de desenvolvimento têm como finalidade a capacitação dos indivíduos em diferentes níveis hierárquicos, promovendo habilidades como comunicação, resolução de conflitos e tomada de decisões. Além disso, estes programas visam alinhar as habilidades dos participantes aos procedimentos estratégicos da organização em que atuam, a fim de melhorar o desempenho, inovar e até reter talentos. Para Fleury e Fleury (2016), esse processo busca alinhar as competências dos líderes e liderados com as demandas da organização, contribuindo para a construção de equipes mais coesas e eficientes.

A teoria presente neste desenvolvimento é de que, em partes, a capacidade de liderança de uma equipe desloca-se ligeiramente através da junção das capacidades individuais presentes em cada um de seus membros. Senge (2010) em “A Quinta Disciplina”, aborda o desenvolvimento organizacional e a aprendizagem contínua, com destaque no desenvolvimento de pessoas e no papel do líder como sendo uma parcela estratégica no âmbito das organizações que aprendem.

No que diz respeito à finalidade, o foco principal é preparar os colaboradores para enfrentar adversidades, melhorar a performance e agregar competências essenciais para o

êxito no trabalho. Quanto aos líderes, a meta gira em torno de desenvolver habilidades de liderança que motivem seus times, possibilitando um ambiente de trabalho colaborativo e lucrativo.

De acordo com Ulrich (1998) e Armstrong (2006), a capacidade de enfrentar desafios está diretamente relacionada à adaptabilidade e à inovação, perspectivas que se tornam cruciais em ecossistemas organizacionais cada vez mais inconstantes e competitivos. Ainda nesta ótica, Yukl (2012) e Senge (2010) enfatizam a importância de um ambiente colaborativo para o sucesso dos programas de desenvolvimento.

Yukl (2012) observou que os líderes capacitados têm um impacto positivo no clima organizacional, promovendo um ambiente onde a colaboração é valorizada e as equipes são motivadas, enquanto Senge (2010) enfatizou que a colaboração contínua é crucial para o desenvolvimento global dos indivíduos e das organizações.

2.3.1 Etapas do processo

Como propósito, cada organização pode definir o seu, mas à priori, o principal ponto é garantir que a empresa tenha um leque de líderes e colaboradores altamente qualificados, à disposição para assumir funções e atividades com elevados níveis de responsabilidade, de forma a agregar e contribuir estrategicamente. "Busca-se alinhar os valores e a cultura organizacional com as práticas de liderança e gestão, garantindo que os objetivos da empresa sejam atingidos de forma sustentável" (Ulrich, 1998, p. 23).

Para a elaboração de um programa de desenvolvimento, entende-se que deve conter as seguintes etapas:

- **Diagnóstico:** Onde as necessidades de desenvolvimento são identificadas a partir das análises de desempenho e feedbacks fornecidos. Essa etapa define as lacunas de competências e as áreas de melhoria;
- **Planejamento:** Cria-se de um plano de desenvolvimento de acordo com o esperado pela organização, com metas claras, treinamentos específicos e metodologias adequadas;
- **Execução:** Implementação das ações de desenvolvimento, sejam elas em forma de treinamentos presenciais ou online, mentorias e atividades práticas;
- **Acompanhamento e Avaliação:** Onde monitora-se o progresso dos participantes, formulando avaliações e entregando feedbacks conforme necessário;
- **Revisão e Melhorias:** Análise final do impacto do programa, verificação dos objetivos (alcançados ou não) e a devolutiva do que pode ser aprimorado para os próximos ciclos.

Os objetivos delineados a partir das etapas descritas acima envolvem desenvolver habilidades técnicas e comportamentais, inclinando os colaboradores e líderes a aprimorar suas competências com maior eficiência e melhor interação com as equipes. Também pretende-se aumentar a produtividade, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo. As empresas que investem em programas de desenvolvimento contínuo tendem a criar líderes mais resilientes e preparados para lidar com as complexidades do ambiente de negócios contemporâneo." (Fernandes, 2021, p. 12)

2.3.2 Desenvolvimento de líderes

A formação de líderes é crucial para o êxito das empresas, já que líderes competentes afetam diretamente a performance e a cultura organizacional. O desenvolvimento de líderes inclui a identificação de possíveis líderes e a execução de programas que melhoram suas habilidades, conhecimentos e atitudes. Segundo Gnecco (2021, p.45) “a aprendizagem acontece quando informações claras são disseminadas pela organização, quando seus membros compartilham no mesmo objetivo, quando a empresa possui uma visão sistêmica e, as ações, no sentido da mudança e da aprendizagem, são monitoradas e avaliadas.”

Para que uma organização atinja seus objetivos e construa uma equipe de alto desempenho e capaz de superar desafios, os líderes devem ser treinados e desenvolvidos para desenvolver suas competências e habilidades.

No que tange ao desenvolvimento de líderes, estes treinamentos tornaram-se de suma importância, visto que é o líder quem contribuirá para que as empresas avancem em seus objetivos.

Para Silva, Pinheiro e Oliveira (2021), a liderança caracteriza-se por um movimento capaz de influenciar através das atividades propostas aos indivíduos ou aos grupos cuja finalidade seja de atingirem objetivos comuns, independente das situações. Neste contexto, os programas de desenvolvimento de líderes não só formam gestores relevantes para as necessidades operacionais, mas também melhoram as competências interpessoais, tais como comunicação eficaz, gestão de conflitos e tomada de decisões. Essas habilidades são essenciais para os líderes modernos que precisam lidar com equipes diversas, ambientes dinâmicos e expectativas crescentes de desempenho organizacional.

Silva e Oliveira (2019) ressaltam que:

Líderes capacitados tendem a melhorar o clima organizacional e aumentar a produtividade, uma vez que suas habilidades em gerenciar pessoas e processos são aprimoradas constantemente por meio de programas de desenvolvimento. (Silva; Oliveira, 2019, p. 34)

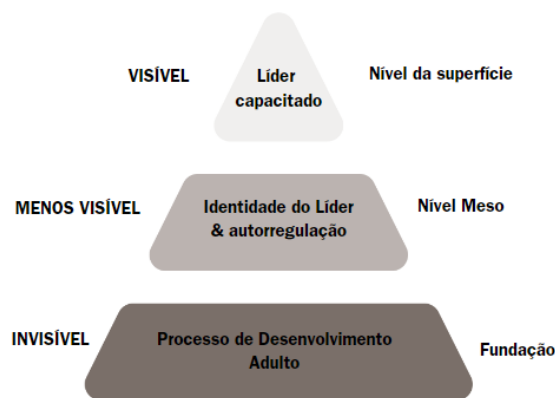
Em síntese, a gestão de equipes e o desenvolvimento de líderes estão diretamente atrelados no desdobramento dos programas. Além disso, visam fortalecer as relações interpessoais entre líderes e liderados, criando uma cultura de confiança e transparência. Segundo Vergara (2016, p. 109), “uma liderança eficaz é aquela que consegue construir laços interpessoais saudáveis, onde a comunicação flui de forma bidirecional e o feedback é contínuo”. Isso significa que o desenvolvimento da liderança não se resume à formação de líderes autoritários ou focados apenas em resultados, mas sim à construção de lideranças que valorizam o diálogo, o aprendizado e o desenvolvimento mútuo dentro da equipe.

2.3.4 Nível de profundidade do processo de desenvolvimento

Em relação ao nível de profundidade do processo de desenvolvimento, a pesquisadora Day, Harrison e Hapin (2009) levou em consideração a classificação proposta. Para os autores, um programa de desenvolvimento de líderes pode possibilitar mudanças específicas em três níveis diferentes de profundidade.

Para melhor compreensão, os três diferentes níveis de profundidades estão representados na figura 1:

Figura 1: As três camadas do processo de desenvolvimento de líderes



Fonte: Adaptado de Day e Sin, 2011.

O mais aparente é o primeiro nível, voltado para as habilidades e as competências de liderança. No segundo nível estão a identidade do líder e a sua capacidade de autorregulação. De acordo com Esper e de Almeida cunha (2023, p. 9), mudanças neste nível acarretam a alteração da forma em como o líder se percebe e se impõe em relação às demais pessoas. Por ser um nível intermediário acaba sendo menos visível, porém ainda verificável se analisado

por terceiros. Ao fim está o terceiro nível, fundamental para averiguar as mudanças associadas ao crescimento de um indivíduo ao longo do tempo.

O processo de desenvolvimento adulto acaba se tornando um aspecto invisível à medida que ocorre subconscientemente, com base em escolhas pessoais e respostas a problemas e questões que ele encontrou em sua vida. (Day et al., 2009; Day & Sin, 2011).

Dessa maneira, através da observação do tópico busca-se analisar qual camada um determinado programa de desenvolvimento de líderes propõe-se a atingir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso com uma abordagem qualitativa e caráter descritivo e exploratório.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se destaca pela profundidade e detalhamento com que investiga um fenômeno específico dentro de um contexto real. Segundo Yin (2015), essa metodologia é especialmente útil quando o pesquisador busca entender dinâmicas complexas, permitindo uma análise rica e multifacetada dos eventos observados. Nesse contexto, justifica-se o presente estudo pois foi desenvolvido na empresa Statkraft Energias Renováveis S.A, com a participação dos gestores entrevistados, além dos facilitadores do programa de desenvolvimento de lideranças.

Conforme Silva e Menezes (2005), a pesquisa qualitativa é aquela que não requer o uso de técnicas estatísticas, sendo o pesquisador o instrumento chave de seu processo, pois a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são as bases dessa abordagem. Além disso, foi tipificado desta forma porque busca compreender, em profundidade, as percepções e experiências dos gestores que participaram do programa de desenvolvimento de lideranças da Statkraft. Ao invés de focar em números, explorou-se como os gestores vivenciaram o programa, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria a partir de suas opiniões e relatos subjetivos.

Trata-se de um estudo descritivo pois buscou-se detalhar as características do programa de desenvolvimento de lideranças na Statkraft, além de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, com base nas experiências e percepções dos gestores, sem necessariamente estabelecer relações causais, “A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou então o

estabelecimento de relações entre variáveis. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação." (GIL, 2008, p. 28).

Ademais, pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, pois de acordo com Gil (2007), esse formato é direcionado à ampliação do conhecimento acerca de um fenômeno específico. Nesse contexto, busca-se investigar uma situação, visando obter *insights* e compreender melhor as percepções e experiências dos gestores sobre o programa de liderança, sem hipóteses pré-definidas. Ela explora novas informações e identifica possíveis padrões ou tendências.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Os participantes da presente pesquisa foram cinco gestores da empresa Statkraft, selecionados devido à sua participação no Programa de Desenvolvimento de Lideranças da organização. Estes gestores ocupam cargos de liderança em diferentes setores como gestão de operações e projetos, recursos humanos, jurídico e finanças, e desempenham papéis estratégicos na tomada de decisões e na gestão de suas equipes.

Além disso, foram entrevistados dois facilitadores do programa, responsáveis pela condução das atividades de desenvolvimento, possuindo vasta experiência em liderança e capacitação de gestores.

A escolha desses grupos se deve à relevância de suas funções para o contexto da pesquisa, pois ambos estão diretamente envolvidos na implementação e nos resultados do programa de desenvolvimento de lideranças. Assim, suas percepções e experiências proporcionarão uma visão abrangente sobre o impacto do programa na prática da liderança e na gestão de equipes.

3.3 Coleta de dados

Escolheu-se para este estudo, como forma de coleta de dados, a pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa documental utiliza fontes primárias, isto é, dados e informações que ainda não foram tratados científica ou analiticamente, tais como: relatórios técnicos, listagens, tabelas estatísticas, jornais, revistas, documentos oficiais, etc. Também podem ser disponibilizados em diversos meios, incluindo o digital (Fonseca, 2002).

Os principais bancos de dados utilizados para a pesquisa foram os arquivos disponibilizados pelos facilitadores do programa de desenvolvimento de lideranças na Statkraft, os quais apresentam informações sobre como estes programas são desenvolvidos, os

materiais de pesquisa utilizados para a elaboração deles, além do conteúdo utilizado durante o ciclo de desenvolvimento dos líderes.

Como uma segunda técnica para obtenção de dados, escolheu-se a entrevista, em que, segundo Gil (2007), o pesquisador formula perguntas ao investigado afim de coletar informações. O autor relata que em pesquisas exploratórias, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com a temática transformam-se em boas fontes de informação. Apresenta também como vantagem o anonimato das respostas e conseqüentemente a liberdade do respondente expor sua opinião dentro da sua disponibilidade de tempo. (Zanella, 2007, p.108).

Primeiramente, foi elaborado um documento denominado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ao qual foi entregue ao representante da empresa e a cada um dos entrevistados com a finalidade de firmar um compromisso entre as partes, esclarecer os objetivos da pesquisa e confirmar a confidencialidade dos envolvidos.

Então, foram elaboradas 20 perguntas de resposta aberta, abrangendo os temas de liderança e gestão de equipes, com o intuito de compreender a atuação do colaborador no papel de líder e o seu desenvolvimento frente a essa responsabilidade. O roteiro foi repassado aos entrevistados no ato da entrevista, a fim de torná-la mais dinâmica e, conseqüentemente, obter respostas mais completas.

As perguntas foram divididas, sendo 11 direcionadas aos gestores das áreas e 9 aos facilitadores do programa. Então, as entrevistas foram realizadas nos dias 28, 29 e 30 de outubro de 2024 com os gestores e, no dia 1º de novembro de 2024 com os facilitadores.

Quanto às ferramentas online, utilizou-se a plataforma Teams para agendar as entrevistas, que foram realizadas de forma individual e duraram em torno de 30 minutos. Com o consentimento por escrito dos participantes, pode-se então gravar cada encontro com a finalidade do pesquisador analisar o conteúdo e descrever os resultados posteriormente. O roteiro utilizado consta nos apêndices, ao final deste estudo.

A organização das entrevistas seguiu uma agenda de preparativos, descritos no Quadro 1, ilustrado abaixo:

Quadro 1– Agenda das entrevistas

Data	Atividade	Descrição
23/10/2024	Envio de convites	Convites enviados via Teams para os gestores e facilitadores
28/10/2024	Entrevista com gestores	Realização da entrevista com o gestor 1.

29/10/2024	Entrevista com gestores	Realização da entrevista com os gestores 2 e 3.
30/10/2024	Entrevista com gestores	Realização da entrevista com os gestores 4 e 5.
01/11/2024	Entrevista com facilitadores	Realização da entrevista com os facilitadores 1 e 2.
04/11/2024	Análise de resultados	Início da análise dos resultados das entrevistas
24/11/2024	Análise de resultados	Conclusão da análise dos resultados decorrente das entrevistas.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Análise de dados

A análise interpretativa de dados é um método que busca compreender os significados que os participantes atribuem às suas experiências e contextos, permitindo ao pesquisador explorar as dimensões subjetivas e sociais presentes nos dados.

“A análise qualitativa interpretativa permite que o pesquisador compreenda os sentidos atribuídos pelos sujeitos às suas experiências, destacando-se por sua flexibilidade e profundidade na investigação dos fenômenos sociais.” (Minayo, 2012, p. 23).

Segundo Creswell (2013), essa técnica é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas porque concentra-se na interpretação das percepções e experiências humanas, e não apenas na quantificação dos resultados. Ao utilizar a análise interpretativa, o pesquisador deve focar nas especificidades de cada caso, considerar aspectos culturais e situacionais e promover uma interpretação contextualizada do fenômeno sob investigação.

Smith e Osborn (2008) também enfatizam que esta abordagem é interativa e requer reflexão por parte do pesquisador, visando construir uma compreensão profunda a partir dos dados coletados.

A escolha da análise interpretativa é apropriada para este estudo, pois proporciona uma compreensão mais profunda das percepções e experiências dos gestores entrevistados. Dada a natureza qualitativa dos dados das entrevistas, este modelo proporcionou flexibilidade para explorar e interpretar as perspectivas dos participantes, revelando relações explícitas e implícitas nas suas declarações. Além disso, como apontam Smith e Osborne (2008), essa abordagem permite interpretações dinâmicas e contextualizadas, que são fundamentais para a compreensão da complexidade das práticas de liderança relatadas pelos gestores.

3.5 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser destacadas. Primeiramente, por se tratar de um estudo de caso, as conclusões aqui apresentadas não podem ser

generalizadas para outros contextos ou situações. Os resultados refletem especificamente a realidade do caso analisado e, portanto, podem não ser aplicáveis a outras empresas, setores ou regiões.

Além disso, os resultados obtidos são baseados nas percepções dos respondentes durante o período da coleta de dados. É importante considerar que essas interpretações podem variar ao longo do tempo, já que as pessoas mudam de opinião e suas perspectivas podem ser influenciadas por diversos fatores.

Portanto, esta pesquisa deve ser entendida como um retrato temporal, capturando as opiniões e percepções em um momento específico.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a caracterização da empresa Statkraft Energias Renováveis S.A., e o programa de Desenvolvimento de Líderes estudado nessa pesquisa.

4.1 Statkraft Energias Renováveis S.A

A Statkraft é uma empresa multinacional de origem norueguesa, fundada em 1895, sendo uma das principais fornecedoras de energia renovável do mundo. Ela pertence integralmente ao Estado da Noruega, fazendo parte do Ministério do Comércio, Indústria e Pesca. Inicialmente, a Statkraft atuava como uma empresa estatal focada no desenvolvimento de hidrelétricas no território norueguês, aproveitando os recursos naturais abundantes do país, como seus rios e montanhas, para gerar eletricidade limpa. Com o passar das décadas, e a expansão de suas operações, tornou-se uma das maiores produtoras de energia renovável da Europa. (Statkraft, 2024)

A partir dos anos 2000, a empresa diversificou seu portfólio de geração, investindo em outras fontes de energia renovável, como energia eólica, solar e bioenergia. A expansão internacional foi um passo estratégico, permitindo que a Statkraft ampliasse suas atividades para outros continentes, incluindo América do Sul, Ásia e África, encontra-se presente em mais de 20 países e cerca de 7.000 funcionários, como uma empresa global em operações mercado de energia.

No Brasil, a Statkraft iniciou suas operações em 2009, adquirindo e desenvolvendo ativos de geração hidrelétrica e parques eólicos. Com foco na sustentabilidade e inovação, a empresa se consolidou no mercado brasileiro como uma das principais geradoras de energia renovável. A Statkraft Brasil gerencia um portfólio diversificado de ativos que produzem

energia hidrelétrica, energia eólica, energia solar, energia a gás e fornece aquecimento urbano. Atualmente, o grupo controla 40 ativos de geração de energia eólica e hidrelétrica, com 2.2 GW de capacidade instalada, entre operações, aquisições e projetos em construção.

A sede, localizada em Florianópolis, região estratégica para facilitar o acesso aos ativos de geração da empresa, principalmente no sul do Brasil, reflete a busca por um ambiente que combine qualidade de vida para os colaboradores e proximidade com importantes centros de negócios do setor energético. Além disso, é o centro de coordenação para o planejamento estratégico, suporte técnico e administração de contratos. A equipe local inclui profissionais de diversas áreas, como engenharia, gestão de ativos, compliance, recursos humanos e sustentabilidade. Também é um centro para os programas de desenvolvimento de lideranças da Statkraft no Brasil. A empresa implementa programas de treinamento e desenvolvimento contínuo para seus colaboradores, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a inovação, a responsabilidade e o desenvolvimento sustentável.

4.1.2 Programa de Desenvolvimento de Líderes

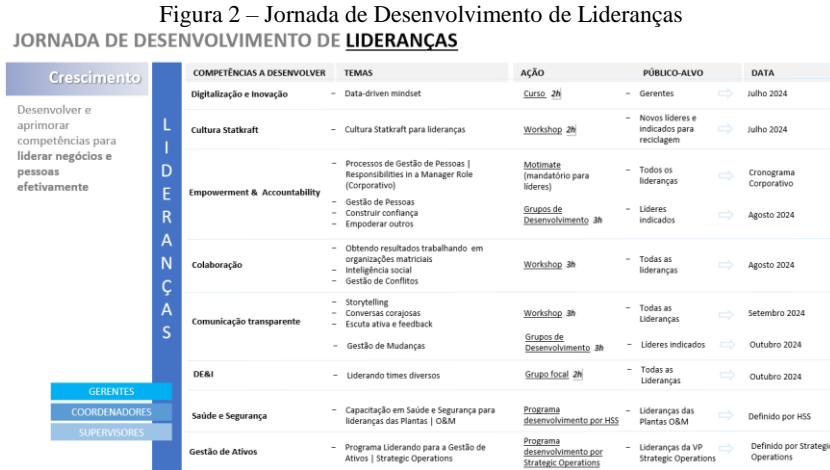
O Programa de Desenvolvimento de Líderes da Statkraft Brasil é uma iniciativa estratégica voltada para a capacitação e fortalecimento das habilidades de liderança de seus colaboradores. Esse programa é uma parte fundamental da cultura organizacional da Statkraft, que acredita no desenvolvimento contínuo dos seus profissionais para sustentar seu crescimento e inovação no setor de energia renovável.

O principal objetivo deste é identificar, desenvolver e reter talentos, preparando gestores e potenciais líderes para assumir posições estratégicas dentro da empresa, com o intuito de promover lideranças que estejam alinhadas com seus valores de sustentabilidade, inovação e responsabilidade social. (STATKRAFT, 2024)

Para que o programa aconteça, ao início de cada ano, a área de *Development Organization*, juntamente com o RH e os VP's, organiza uma agenda para tratar dos detalhes e do curso do programa para aquele ano. É neste momento que as ideias e propostas são desenvolvidas através da análise das devolutivas recebidas ao longo do ano, seja pelos feedbacks dos programas anteriores e, principalmente, do resultado da pesquisa Pulse, que acontece semestralmente e tem como objetivo receber as avaliações dos colaboradores, mesmo que separados por áreas. (Statkraft, 2024)

A seguir, apresenta-se na figura 2, referente ao ano de 2024, que detalha a jornada de desenvolvimento de lideranças elaborada pela área de DO, e ilustra as principais etapas do

processo de capacitação, desde a identificação dos patamares de liderança até a consolidação das competências estratégicas, visando fortalecer a atuação dos gestores na empresa.

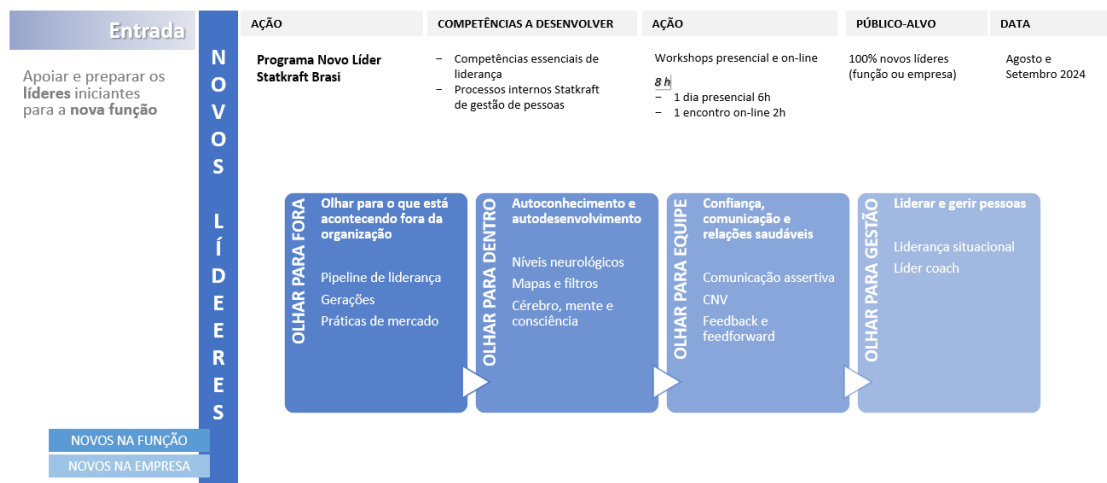


Fonte: Statkraft (2024, documento interno).

Ademais, também é projetada a etapa que visa atender o desenvolvimento de novos líderes, cujo objetivo é apoiar e preparar esses novos líderes nos cargos em que irão ocupar. Este percurso é composto por etapas que combinam treinamentos teóricos, workshops práticos, mentorias e feedbacks, proporcionando uma experiência de aprendizado contínuo e adaptável às necessidades de cada participante.

Figura 3– Jornada de Desenvolvimento de Novos Líderes

JORNADA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES



Fonte: Statkraft (2024, documento interno).

E, por fim, a etapa que abrange o crescimento da empresa como um todo. Esta jornada procura desenvolver e aprimorar as competências de todos os colaboradores.

Figura 4– Jornada de Desenvolvimento de Colaboradores
JORNADA DE DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES

COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	TEMAS	AÇÃO	PÚBLICO-ALVO	DATA
Crescimento Desenvolver e aprimorar competências COLABORADORES	Conhecimento do Negócio	Essenciais do segmento de energia, conduzidos por multiplicadores internos	Academia de Energia Programa modular interno 15h	Colaboradores inscritos ⇒ Julho a Novembro 2024
	Conhecimento em Finanças	Desenvolver competências de gestão financeira e orçamentária – finanças para não financistas	Academia de Finanças Programa modular interno 16h (10h em 2024)	Colaboradores inscritos ⇒ Agosto 2024 – Março 2025
	Colaboração	Cocriação e Trabalho em equipe Inteligência social	Grupo Focal 2h	Todos os colaboradores ⇒ Julho 2024
	Empowerment & Accountability	Autoliderança Influência sem autoridade Lócus de controle	Grupo Focal 2h	Todos os colaboradores ⇒ Outubro 2024
	Competências Comportamentais	Competências prioritárias a desenvolver, definidas a partir da compilação dos PDIs e Comitês de Talentos	Cursos <i>in company</i> 2 cursos 6h/cada	Colaboradores indicados ⇒ Outubro 2024
	Competências Técnicas	Técnicos sob demanda, alinhados aos PDI	Treinamentos externos (orçamento por área)	Colaboradores com demandas técnicas ⇒ De acordo com a agenda dos cursos
	DE&I	Times Multiculturais Culture Awareness (Corporativo)	Workshop corporativo	Colaboradores inscritos ⇒ Cronograma Corporativo

Fonte: Statkraft (2024, documento interno).

Os temas são pré-definidos, assim como as ações e as competências a serem trabalhadas. Kouzes e Posner (2017) destacam que o desenvolvimento contínuo de líderes é essencial para que eles inspirem suas equipes e conduzam suas organizações com confiança, especialmente em tempos de incerteza.

Além das etapas formais descritas na jornada de desenvolvimento de novos líderes, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Statkraft inclui uma série de projetos complementares ao longo do ano, com o objetivo de aprimorar ainda mais a capacitação dos seus gestores. Esses projetos são desenvolvidos em colaboração com consultorias especializadas, que trazem expertise externa para enriquecer o processo de formação, além da contribuição dos próprios colaboradores ao responderem as avaliações ao final de cada ação. (Statkraft, 2024)

Essas iniciativas adicionais permitem uma abordagem mais personalizada, atendendo às necessidades específicas de cada equipe e respondendo às demandas emergentes do negócio. De acordo com os documentos internos do programa analisado, entre os projetos realizados estão diagnósticos de competências, workshops de desenvolvimento contínuo, feedbacks e sessões de coaching executivo. As consultorias contratadas ajudam a empresa a compreender melhor os desafios enfrentados pelos líderes em suas funções diárias, possibilitando o ajuste das estratégias de desenvolvimento em tempo real. (STATKRAFT, 2024)

De acordo com Kotter (1996), empresas que investem no desenvolvimento de suas lideranças são mais capazes de se adaptar às mudanças do ambiente competitivo, obtendo melhores resultados a longo prazo.

Esses projetos não apenas reforçam os conhecimentos adquiridos nas etapas estruturadas do programa, mas também promovem um aprendizado mais dinâmico e adaptado às realidades do mercado de energia renovável, assegurando que os gestores estejam preparados para liderar suas equipes com eficiência e inovação. Dessa forma, o programa se torna uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento contínuo de lideranças, alinhando o crescimento dos profissionais às metas organizacionais da Statkraft.

4.2 PONTOS FORTES E POSSIBILIDADES DE MELHRIA DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Este tópico terá duas subdivisões para evidenciar e analisar as respostas dos dois tipos de participantes da pesquisa, sendo gestores e facilitadores.

4.2.1 Gestores

A primeira pergunta do roteiro da entrevista buscou entender, através da opinião dos respondentes, quais os principais pontos fortes do programa de desenvolvimento de lideranças da Statkraft, conforme o quadro 2 a seguir:

Quadro 2- Pontos fortes do programa

Participante	Resposta
Gestor 1	<p>Bom, no meu ponto de vista, a companhia tem uma preocupação bastante genuína, que é desenvolver as lideranças no patamar em que cada um está alocado, então a gente tem lideranças dos mais distintos níveis, das mais distintas posições hierárquicas, e cada uma delas um desenho específico. Dependendo se é uma liderança, mesmo que tenha mais um caráter, uma governança maior.</p> <p>Então eu vejo que tem essa preocupação de ter essas capacitações específicas e se olha muito na questão do particular de cada um dos líderes, tanto com programas internos, locais, como também com apoio de consultorias, onde requer sinergia, o que é bem interessante.</p>

Gestor 2	Eu acho que Statkraft, talvez diferentemente de algumas outras empresas, ela dá muitas condições e ferramentas, tanto de autoconhecimento quanto de desenvolvimento. Exemplo é agora, por exemplo, estou tendo um curso de coaching para comunicação, então ela consegue identificar através, seja de pleitos dos líderes de alguma identificação que a própria faz de áreas de desenvolvimento, e trabalha isso perante os líderes, que serve tanto para o ambiente de trabalho quanto para fora do ambiente de trabalho. Então, a comunicação em geral, então isso é algo que para mim é super relevante, porque a Statkraft, olha não apenas para o colaborador, mas para a pessoa, então acho que isso é interessante. Assim como outro ponto a destacar, o trabalho que faz na tentativa de ter um balanço mais adequado entre vida pessoal e vida profissional, não exigindo dos gestores mais do que deveria. Isso eu acho que é um fator super relevante para a retenção de talentos.
Gestor 3	Olha, eu acho que a parte de empoderamento eu acho que isso é um ponto muito legal. A gente tendo uma liberdade muito boa, não é, obviamente com responsabilidade, mas é uma liberdade de você desenvolver as ideias, buscar e apresentar soluções. O conhecimento para você ter um empoderamento de conseguir liderar a equipe, esse para mim é um dos pontos mais fortes. Eu não me sinto preso a qualquer decisão que eu preciso tomar, tenho que ter o senso crítico de saber até que ponto posso ir, mas sei que dependendo da decisão que eu vou tomar, eu vou ser apoiado, porque eu estou empoderado para isso.
Gestor 4	Primeiro, ter um plano para novos gestores já é algo é importante. Então, se a empresa se coloca nessa condição, quer dizer que, de fato, ela pensa em desenvolver os gestores da melhor maneira possível internamente. O ponto forte é, eu entendo, são as definições dos assuntos. São assuntos que, de fato, são atuais e trazem um crescimento teórico e prático para os novos líderes.
Gestor 5	Na minha percepção é a forma como esse programa é estruturado e planejado, porque ele é feito com base nas necessidades das áreas e dos gestores, então eu vejo que é um programa construído com muito fundamento, com uma base assertiva, com temas a serem trabalhados com gestores, e sempre temas muito vinculados à estratégia da empresa também e o futuro da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o quadro 2, todos os entrevistados consideram que o interesse da empresa em disponibilizar um programa para desenvolver seus líderes é, de fato, interessante e acolhedor.

Os participantes 1 e 2 acreditam que esse investimento em conhecimento e desenvolvimento para com seus colaboradores são pontos fortes do programa.

Os Respondentes 4 e 5 destacaram a clareza dos objetivos do programa, bem como sua estrutura e planejamento cuidadosos, que permitem atender às necessidades específicas de todas as áreas da organização. Tais características são fundamentais para a eficácia do programa, alinhando-se à visão de Chiavenato (2014), que enfatiza que o planejamento estratégico deve considerar as demandas diversificadas dos diferentes setores para garantir resultados assertivos e sustentáveis.

A segunda pergunta do roteiro procurou conhecer quais aspectos mais relevantes contribuíram para o crescimento dos participantes do programa de líderes, conforme o quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Aspectos para o crescimento pessoal dos líderes

Participante	Resposta
Gestor 1	<p>Como que eu posso explicar isso. Teve um que eu fiz no ano passado, que inclusive é um programa de uma imersão de uma semana que é feito do dentro da Statkraft, o “<i>You Training</i>”, onde além de voltar nessa questão mais de capacitação de <i>soft skills</i>, contribuiu bastante com o <i>network</i>, onde a gente pode se conectar com outros líderes que trabalham em outras áreas e que trouxeram bastante ferramentas, porque às vezes a capacitação, treinamento, seleção, são dados de uma forma muito genérica, né? Mas é o que eu valorizo bastante é quando traz uma ferramenta prática onde se usa essa ferramenta para atuar com esse tipo de caso etc., o que para mim tem bastante valor.</p>
Gestor 2	<p>Dentre os cursos e atividades que a Statkraft passou, a gente fez alguns, inclusive com empresas de consultoria renomadas, que trabalham com grandes empresas, não só do setor elétrico, mas grandes empresas no Brasil, e nós fizemos, por duas vezes, um retiro de uma semana, e lá foram repassadas várias ferramentas de gestão que não são muito usuais, sem que a gente precisasse, naturalmente, estudar cada uma delas. As ferramentas foram apresentadas para a gente, para que a gente pudesse utilizar no dia a dia essas ferramentas na melhoria da nossa gestão. Então, eu poderia citar, por exemplo, o eneagrama, onde você com conhece o teu perfil, dentre 9 perfis existentes, e isso é apenas mais uma das ferramentas, e com base no teu perfil consegue-se então traçar, através de algumas atividades, os pontos que tu precisas melhorar. E tu consegue usar essa ferramenta também em relação aos seus colaboradores. Basicamente o teu perfil através de um teste, conhece o perfil dos seus colaboradores, e tu sabes como atuar frente a cada um desses colaboradores que têm perfis distintos, por exemplo, alguns precisam de um feedback muito mais direto, outros, talvez não recebam muito bem, então precisa dar um feedback um pouco mais detalhado.</p>
Gestor 3	<p>Bastante, eu acho que no meu crescimento como líder, eu consegui através do programa, entender que mesmo sabendo como fazer alguma atividade, entendia que o meu liderado precisa desenvolver, precisa executar, eu consegui me controlar pra não pegar e fazer pra ele, e realmente deixar ele fazer e se desenvolver e ter as dúvidas dele. e aí sim conseguir contribuir de forma a orientar. Então eu acho que o programa do líder ele conseguiu me controlar um pouco quanto a isso, deu uma consciência melhor de até onde posso ir de forma consciente daqui para frente.</p>
Gestor 4	<p>Acredito que a exposição. Fazer parte de um grupo onde você precisa se expor a tanto nas suas opiniões quanto no seu viés, acho que isso é algo que acaba contribuindo no desenvolvimento. Com relação aos assuntos, acredito que fomos expostos a assuntos delicados sobre um melhor mapeamento e construção de uma rotina de trabalho, reuniões produtivas, conversas difíceis, enfim, acho que existiram importantes assuntos, mas o principal, a forma que me fez de fato crescer, é quando há abertura para discussão e colocar as opiniões. Então, eu acredito que isso é o que tem contribuído para o desenvolvimento.</p>
Gestor 5	<p>Com certeza. Toda a parte de comunicação em si, de todos os treinamentos que eu tive a respeito de comunicação dentro da companhia me ajudaram bastante na minha relação no dia a dia com o time. Os treinamentos de diversidade de inclusão para mim também foram importantes para eu ter uma visão mais ampla do que a empresa espera de mim como líder. Um treinamento que para mim tá tendo um grande valor é um relacionado às novas tecnologias, inteligência artificial para que, enquanto gestores, a gente já possa se preparar para esse futuro, preparar os nossos times para os desafios que vem aí na frente, então dá uma visão muito boa para entender o que a gente pode melhorar os nossos processos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, através das respostas dos gestores, que o programa de desenvolvimento de lideranças na Statkraft contribuiu significativamente para o crescimento dos participantes,

com ênfase em aspectos práticos, ferramentas de gestão e habilidades comportamentais. Cada gestor destacou elementos distintos que impactaram diretamente suas habilidades de liderança, demonstrando a abrangência e a eficácia do programa.

O Gestor 1 valorizou a combinação de capacitação em habilidades e a integração proporcionada, ressaltando a importância do uso de ferramentas práticas aplicáveis no cotidiano. Já o Gestor 2 enfatizou a utilidade de ferramentas, exemplificando o eneagrama, que aprimoram a gestão de equipes ao alinhar perfis individuais com estratégias personalizadas de liderança.

De acordo com Dutra (2017), "o uso de ferramentas no desenvolvimento de pessoas é fundamental para identificar e trabalhar competências específicas, promovendo a integração entre o desenvolvimento individual e as demandas organizacionais". Tais ferramentas auxiliam na formação de líderes mais preparados para lidar com os desafios do ambiente corporativo, estimulando a inovação e a adaptação.

O Gestor 3 destacou a relevância do programa em promover o autogerenciamento, ajudando-o a equilibrar a necessidade de controle com o incentivo ao desenvolvimento de seus liderados.

Os entrevistados 4 e 5 destacaram que a exposição a discussões abertas e temas desafiadores, como conversas difíceis e organização de rotinas, foi fundamental para seu crescimento, o que reforçou a importância dos treinamentos em comunicação, diversidade e inclusão, bem como o impacto das capacitações voltadas às novas tecnologias, preparando gestores para os desafios futuros.

Complementarmente, compreende-se que crescimento de líderes dentro da empresa é essencial para o fortalecimento da cultura organizacional e para a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Investir no desenvolvimento interno de líderes permite que profissionais compreendam os valores, objetivos e desafios específicos da organização, capacitando-os a tomar decisões alinhadas à estratégia da companhia.

A terceira pergunta do roteiro da entrevista procurou entender acerca das opiniões dos gestores sobre quais ferramentas e metodologias utilizadas que mais se destacavam, conforme quadro 4:

Quadro 4 - Ferramentas de metodologias do programa

Participante	Resposta
--------------	----------

Gestor 1	Voltando para esse mesmo caso, tem uma ferramenta que a gente utilizou que era a questão de poder entender como é o perfil, como se fosse o temperamento de cada um dos membros do time. Alguns são mais introvertidos, outros extrovertidos, outros têm um pensamento de soluções, digamos, mais objetivas, outros buscam escutar mais a opinião dos outros, para você saber como atuar com times que são multidisciplinares, multiculturais também. Exatamente o que a gente aprendeu nesse treinamento do ano passado, para mim foi bastante útil, e um que a gente teve no treinamento deste ano, que você criava uma escala de delegação para as pessoas do time, para elas terem de forma clara até onde que elas têm poder de decisão para atuar nas matérias que estão que estão pré-definidas.
Gestor 2	Eu acho que o coach de comunicação, que foi algo mais recente, é algo que está sendo super válido para minha evolução.
Gestor 3	Ferramenta em específico não tenho nenhuma. A minha forma, tanto no que foi apresentado no programa, mas que eu já tenho meio que a minha forma de trabalhar, a minha organização, como faço o <i>follow up</i> dos temas, consigo conduzir minha gestão de e-mails, então, para as ferramentas não foram tão essenciais assim. Por exemplo, descobri uma coisa tão nova que vai mudar minha rotina, não, eu confesso que a as ferramentas assim, não consigo trazer nenhuma agora em específico.
Gestor 4	Eu participei de um treinamento que tinha uma metodologia mais direcionada para a construção de uma melhor rotina, de uma melhor atribuição de tarefas e reuniões, e acredito que isso tem contribuído. Eu também sou adepto a uma metodologia ágil, acredito que não só para projetos, mas para resolução de atividades dentro do grupo, é importante ter um acompanhamento de cada atividade responsável, prazo, entrega e material necessário, recurso necessário, então acredito que esse tipo de treinamento foi o que me identifiquei.
Gestor 5	Uma metodologia que foi recente foi esse nosso último TB, falando sobre gestão do tempo. Realmente, pela primeira vez eu entendi uma ferramenta que vai me auxiliar em como melhorar de fato essa minha gestão, quando eu olho aquilo que é importante, aquilo que é circunstancial e aquilo que é urgente. Então, eu pude ver realmente o que que é considerado como importante para que eu possa desenvolver no meu dia a dia. Para mim teve uma influência bem positiva.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no quadro 4 é possível que não há uma metodologia específica. Cada ciclo do programa procura trabalhar pontos a serem desenvolvidos pelas áreas e então, adicionando ferramentas que podem auxiliar os gestores em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para o Gestor 1, a utilização de ferramentas para compreender perfis comportamentais foram importantes e puderam ser aplicadas em seu time. Ao entender o temperamento dos membros da equipe e definir claramente os níveis de autonomia, o gestor ajusta sua abordagem de acordo com as necessidades individuais e coletivas, promovendo eficácia e engajamento.

Essas escalas de delegação refletem os princípios da Teoria Situacional que

... se baseia na interrelação entre a quantidade de orientação e direção (comportamentos voltados para a análise das tarefas) que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional (comportamentos orientados para o relacionamento) do líder e o nível de prontidão (maturidade) de seus subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo.

(Hersey e Blanchard, 1985, p. 456)

Embora os gestores 2 e 3 não citem ferramentas específicas, é possível notar que a comunicação clara e assertiva perante os aprendizados está sempre presente, o que, segundo Goleman (1998), é fundamental para construir relacionamentos eficazes e liderar com empatia.

Os gestores 4 e 5 evidenciaram teorias relacionadas a organização de rotinas e gestão de tempo, além de utilizarem as ferramentas apresentadas no programa. Nesse quesito, nota-se que os assuntos, quando estudados e pré-definidos, agregam valor à rotina daqueles que aprendem a utilizá-los.

A quarta pergunta do roteiro da entrevista averiguou a opinião dos entrevistados sobre aspectos que podem ser considerados irrelevantes no desenvolvimento do programa, ou que podem ser melhorados, conforme quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Aspectos irrelevantes ou melhorias no programa

Participante	Resposta
Gestor 1	Especificamente, não tenho nada que venha à cabeça no momento
Gestor 2	Eu acho que o programa é super bem estruturado até então. É claro que a gente sempre tem uma limitação de orçamento, então, às vezes a gente acaba procurando por mais e nem sempre isso é possível, até pela quantidade de gestores na companhia, mas eu não consigo ver nada depreciativo como irrelevante. E sobre melhoria, talvez a gente ter uma interface, um canal mais estruturado, talvez seria um fórum um pouco mais estruturado e fomentado pelo RH para que os gestores troquem figurinhas, troquem experiências em relação à forma de gestão, alguma coisa que tenha funcionado bem em cada um dos times.
Gestor 3	Eu acho que todos os aspectos foram muito bons e as abordagens foram boas. As conversas foram muito boas. Infelizmente, eu acho que pela rotina nossa, a gente parar um dia ou meio-dia que seja, para poder se dedicar ao programa, em algumas seções separadas pesa um pouco na rotina, mas a gente sabe que é necessário, do mesmo jeito que a gente faz algumas outras atividades, como Team Building, como outras dinâmicas, mas que fazem parte da liderança também. A gente sabe que tem a rotina operacional, mas também entende que tudo isso faz parte do processo de liderança, desenvolvimento. Então, eu não consideraria nada irrelevante.
Gestor 4	Não. Acredito que todos são bem relevantes. Eu diria que o primeiro que eu participei, confesso que eu não lembro o nome, mas teve um pouco de divergência de informação ou de conhecimento entre o facilitador palestrante versus a realidade de cada gestor. Ele foi numa linha mais de que “o gestor precisa delegar e ter um pouco mais de visão”, eu diria que nesse momento, a realidade e a teoria estavam desconexas. O gestor, hoje, ele tem uma necessidade, uma participação dentro das entregas do time, de uma maneira bem ativa. Então, a visão de um palestrante de que o gestor fica mais na “gestão da equipe”, é esse o trabalho de gestor, mas fazer isso de uma maneira 100% dedicado e isso foi o que ficou um pouco fora da realidade, eu diria.
Gestor 5	Eu acho que todas as oportunidades foram identificadas, não que isso não possa acontecer daqui pra frente, mas até então, aquilo que tinha como oportunidade em ganho de tempo para as próprias lideranças é que antes eu acho que a gente tinha uma agenda muito tomada de treinamentos, mas essas agendas foram revistas e replanejadas, então hoje pra mim todos os temas são relevantes e não vejo um tema que que tenha sido tratado esse ano especialmente que não tenha sido.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o quadro 5, observa-se que todos os entrevistados afirmam que não existem aspectos relevantes na execução do programa, porém nota-se, em alguns temas, a falta de aprofundamento nos assuntos, para que possam ser mais aproveitados posteriormente.

Além disso, o conflito de agendas e compromissos também interfere de forma significativa em relação à participação dos gestores. Algumas sugestões de melhoria e observações críticas foram apontadas, destacando oportunidades de refinamento.

O gestor 2 destacou a falta de um canal mais estruturado para troca de experiências entre os gestores, sugerindo a criação de um fórum fomentado pelo RH. Essa lacuna pode ser analisada com base na teoria de Aprendizagem Organizacional de Senge (2006), que valoriza a troca de conhecimentos e práticas como meio de fortalecer o desenvolvimento coletivo.

Os participantes 3 e 4 mencionaram o impacto das agendas intensas do programa na rotina, indicando a dificuldade de conciliar o tempo dedicado ao desenvolvimento com as demandas operacionais. Isso reflete o desafio comum de integrar programas de desenvolvimento à carga de trabalho diária.

Já o respondente 5 ressaltou que a revisão e o replanejamento das agendas de treinamento melhoraram a relevância dos temas abordados, indicando um esforço contínuo para alinhar o programa às necessidades dos participantes.

A quinta pergunta do roteiro da entrevista procurou entender a opinião dos gestores se os temas abordados durante a execução do programa de desenvolvimentos de líderes faziam sentido para eles, conforme quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Temas abordados durante o programa

Participante	Resposta
Gestor 1	Sim, porém, às vezes, dependendo do público-alvo do treinamento, quando se aborda, por exemplo, líderes de diferentes áreas, pode ser que um tema não seja tão atrativo para um grupo específico. Então, na minha opinião, é que pudesse avaliar isso: um treinamento para liderança de nível gerencial, abrangendo todos os líderes da empresa pode não ser tão eficaz. Quer dizer, melhor entender qual é o contexto que cada um dos grupos tem no dia a dia para fazer uma abordagem mais objetiva para aquele grupo, assim você traz maior engajamento nesse sentido.
Gestor 2	Entendo que sim. Tudo o que a gente vem tratando eu acho que é com base muito na Pulse, faz-se uma pesquisa, verifica-se quais são os pontos de fragilidade, enfim, às vezes, para uma área ou para as áreas em geral. Eu acho que isso é bem atacado no RH.
Gestor 3	Sim, bastante. Tudo que foi abordado, tudo o que é trazido para nós, insights pra gente refletir, a gente entra muito no automático e aí às vezes a gente traz alguns temas, como comunicação, a gente sabe que, pelo menos eu tenho como exemplo, que também passei pois fui de manutenção, depois fui para projetos, voltei para manutenção, a comunicação é sempre um grande problema entre as pessoas, e alguns pontos que o programa trouxe, principalmente relacionado à comunicação, é extremamente importante.
Gestor 4	Sim.
Gestor 5	Sim, por eles estarem relacionados às necessidades levantadas através dos gestores e relacionados às estratégias da empresa, então para mim todos eles fazem sentido.

Fonte: Elaborado pela autora.

Depreende do exposto no quadro 6 que embora os temas sejam considerados relevantes e bem alinhados às necessidades organizacionais, faz-se necessária uma maior personalização e contextualização para diferentes grupos ou níveis de liderança, visto que poderiam aumentar a eficácia dos treinamentos. Além disso, a abordagem prática de questões como comunicação e alinhamento estratégico é valorizada, indicando a necessidade de manter esses elementos no programa.

O respondente 1 destacou que, embora os temas façam sentido, a abordagem pode ser mais eficaz se personalizada para públicos específicos, como diferentes níveis de liderança ou áreas de atuação. Essa observação está alinhada à teoria de aprendizagem significativa de Ausubel (2003), que enfatiza que o aprendizado é mais eficaz quando os conteúdos estão diretamente relacionados às experiências e necessidades dos participantes. Personalizar os treinamentos pode aumentar o engajamento e a aplicabilidade prática dos conteúdos.

Já os gestores 2 e 5 apontaram que os temas são bem direcionados, baseados em diagnósticos decorrentes da pesquisa Pulse¹ e alinhados às estratégias organizacionais. Isso reforça a importância do alinhamento estratégico nos programas de treinamento, conforme Chiavenato (2014) afirma: "Programas de desenvolvimento eficazes são aqueles que conectam as necessidades organizacionais às individuais, criando um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria."

O respondente 3 sublinhou a relevância dos temas relacionados à comunicação, identificando esse aspecto como um ponto crítico em sua experiência profissional. A ênfase no impacto positivo desse tema reflete os princípios de inteligência emocional de Goleman (1998), que aponta a comunicação como uma habilidade essencial para líderes lidarem eficazmente com equipes e resolverem conflitos.

A sexta pergunta do roteiro procurou apurar a opinião dos entrevistados sobre as dificuldades encontradas durante suas participações no programa de desenvolvimento de líderes, conforme quadro 7 abaixo:

Quadro 7 – Dificuldades encontradas pelos gestores

Participante	Resposta
--------------	----------

¹ Ferramenta da Statkraft que mede o engajamento dos colaboradores e identifica pontos fortes e áreas de melhoria, fornecendo dados para ações estratégicas e programas de desenvolvimento.

Gestor 1	Várias, principalmente com disponibilidade, infelizmente a agenda fica incompatível em alguns momentos, e alguns treinamentos também tiveram uma carga horária, no meu ponto de vista, até deixei nos comentários da avaliação, que poderia ser resumida. O ruim é, às vezes, uma carga horária muito extensa e que acaba tendo muita dinâmica de grupo, que poderia ser reduzido para que tenha maior engajamento, que as pessoas fiquem mais atentas ao que foi sendo passado, por exemplo, às vezes um treinamento de sei lá, de um período inteiro, se dedicar todo tempo ali, com um nível de demanda que a gente tem, às vezes é meio complexo.
Gestor 2	Para mim, o programa ele é contínuo, então não vejo nenhuma dificuldade em especial nesse caso. Como o volume de gestores é um volume grande, nem sempre as agendas acabam coincidindo, mas eu também não sei como a gente poderia fazer de maneira distinta, talvez, teria que avaliar, mas gravando esses treinamentos e deixando disponível para quem não assistiu, quem não pôde participar, participasse. Como a dinâmica também é uma dinâmica de interação, também acho que acaba se perdendo um pouquinho, e eu entendo que às vezes fazer 2 ou 3 rodadas também não seja possível, então acho que no meu caso seria agenda.
Gestor 3	Acho que não é dificuldade assim, às vezes, por característica pessoal, de ser tímido, introvertido, mas acaba que no dia a dia da liderança, isso muda. Na hora que está exercendo a função de liderança, mas eu não vi nenhuma dificuldade.
Gestor 4	Sim, infelizmente tempo, agenda. Acredito que isso não deve ser uma algo único da minha pessoa, mas infelizmente, em alguns momentos, por mais que já fosse uma agenda sabida e pré agendada, sempre conflitará algumas entregas em alguns momentos, e eu entendo que meses ou em determinados períodos a minha área estará muito sobrecarregada, outras não, então, fica muito difícil encontrar o balanço, e por mais que tenhamos e tivemos muitos materiais e treinamentos superinteressantes e importantes, ainda assim, 3 horas, 2 horas e meia dedicados a isso, em alguns momentos, de fato foi um desafio.
Gestor 5	Talvez o tempo para me dedicar inteiramente. Durante as agendas de treinamento eu procuro priorizar o que é mais importante, mas em alguns momentos não é possível. Essa foi a minha dificuldade e eu vejo que isso acontece com outras pessoas também.

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo o quadro 7, todos os entrevistados concluíram que a maior dificuldade enfrentada durante o programa está relacionada ao gerenciamento de tempo e conflito de agendas. Alguns dos participantes destacaram que, embora o conteúdo dos treinamentos seja relevante, a carga horária e o formato, muitas vezes extensos, tornam difícil conciliar as atividades do programa com as demandas operacionais. Esta situação reflete um desafio comum em programas de desenvolvimento organizacional, como identificado por Chiavenato (2014), que destaca a importância de alinhar treinamentos às realidades operacionais dos participantes para maximizar a eficácia.

Pontos identificados:

1. Conflito de Agendas:

- Gestores mencionaram dificuldades em encontrar tempo devido às altas demandas de trabalho, mesmo com treinamentos pré-agendados (Gestores 1, 2, 4 e 5);
- A sugestão do Gestor 2, de gravar os treinamentos para acesso posterior, reflete uma busca por flexibilidade e acessibilidade ao conteúdo. No entanto, ele reconhece que isso pode limitar a interação, que é um elemento essencial do programa.

2. Carga Horária:

- A extensão das atividades foi citada como um fator que pode afetar o engajamento, especialmente quando associada a dinâmicas de grupo que, para alguns, poderiam ser mais objetivas (Gestor 1).

3. Desafios Pessoais:

- O Gestor 3 destacou um aspecto pessoal, sua timidez, como um desafio inicial, mas apontou que isso é superado no exercício da liderança.

A sétima pergunta do roteiro da entrevista indagou os entrevistados sobre a duração e o formato de aplicação do programa, conforme o quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Duração e formato de aplicação

Participante	Resposta
Gestor 1	Para mim, o formato híbrido não funciona. É difícil você engajar no num formato online. Primeiro, precisa ser presencial e ele precisa ser programado com maior antecedência possível e que venha uma certa instrução para que seja bloqueada a agenda naquele momento lá, que seja mandatório, para que as pessoas se desconectem e aí acaba entrando alguns outros fatores, porque sempre presencial aqui na empresa, as pessoas ficam saindo e entrando para atender demandas específicas, e quando acaba sendo fora da empresa, me parece que tem mais aderência ao programa como um todo.
Gestor 2	Particularmente, eu não sei se se o programa foi revisto, mas pelo menos para mim, esse ano, especialmente até o segundo semestre, ele tem sido bastante forte. Tiveram algumas seções do curso de comunicação, a gente recebeu também consultores para falar sobre colaboração, então, o segundo semestre eu acho que tem sido bem recheado de atividades e enfim, não teria nenhuma contribuição a fazer, acho que tem funcionado bem e eu tenho percebido que talvez tenha sido feito uma reanálise e tenham disponibilizado um volume maior de treinamentos e cursos.
Gestor 3	Eu achei legal, mas assim, se fosse para dar uma sugestão, do mesmo jeito que a gente tem, por exemplo o Team Building, que é o dia inteiro dedicado para o desenvolvimento, talvez fizesse mais sentido, ou que fosse mais impactante retirar a gente do ambiente aqui do escritório, igual fazem no TB, onde levam para algum outro local e fazem um dia inteiro, ou que sejam dois dias de imersão, para ser algo assim mais impactante, que fique mais na memória.
Gestor 4	Eu acredito que o formato presencial ele é muito válido, e acredito que a interação fica fluida. Temos aqui salas, auditório que comporta, então eu gosto do presencial em alguns momentos. Mas só o presencial, eu vivenciei, e acaba sendo ruim. Exemplo, viajei para Oslo por uma semana, e justamente nesta semana teve um que era presencial, então não participei, acabei perdendo o treinamento. Então isso eu diria que é algo ruim quando tu limitas, e aí entra a questão de carga horário, diria que a carga horária ela é necessária, pois 1 hora é muito difícil tu passar e absorver e discutir, mas a questão de fato fica quando a maior parte dos gestores estão sem uma agenda mais livre para esse tipo de evento, vamos dizer assim.

Gestor 5	Hoje eu vejo que eles são adequados. vejo no máximo os treinamentos até 4 horas, 3 horas e meia, então acho que eles estão adequados. Os treinamentos de 1 dia inteiro são mais difíceis de conciliar com a rotina, mas sempre tem 2 opções de agenda e isso também tem ajudado bastante. Eu vejo que 100% presencial se tem um ganho muito maior, as dinâmicas podem ser feitas num formato único e aí ninguém perde conteúdo ou perde oportunidade de participação.
-----------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

À luz do quadro 8 pode-se inferir que todos os respondentes afirmam que os conteúdos são adequados. Contudo, três desses acreditam que o formato de aplicação híbrido não funciona no Programa de Desenvolvimento de Líderes da Statkraft.

O Gestor 1 mencionou que o formato híbrido tem dificuldades de engajamento, com o online sendo menos impactante. Essa percepção é compartilhada implicitamente por outros gestores que destacaram a importância da interação presencial.

Os participantes 4 e 5 observaram a questão da carga horária, considerando opções de duração que podem funcionar na aplicação dos treinamentos.

De acordo com Kolb (1984), em sua Teoria da Aprendizagem Experiencial, ressalta que o aprendizado é mais eficaz quando os participantes conseguem integrar novas competências em seu contexto de trabalho, algo que pode ser dificultado por conflitos de tempo e carga excessiva.

Sugestões baseadas na análise:

- Flexibilizar o formato: Oferecer opções híbridas, incluindo gravações ou sessões mais curtas, para acomodar melhor os gestores, além de manter um arquivo com estas, para que possam ser acessadas posteriormente;
- Planejar períodos estratégicos: Programar treinamentos em épocas menos críticas para as diferentes áreas, minimizando conflitos de agenda;
- Foco na objetividade: Reduzir dinâmicas ou otimizar a carga horária, com o intuito ajudar a manter o engajamento e a atenção.

A oitava pergunta do roteiro da entrevista procurou conhecer a opinião dos entrevistados sobre melhorias e sugestões que poderiam ser propostas para o conteúdo e prática do programa de desenvolvimento de líderes, conforme quadro 9 abaixo:

Quadro 9 – Melhorias sugeridas

Participante	Resposta
--------------	----------

Gestor 1	Então, conteúdo mais ou menos em linha com o que eu falei anteriormente. Buscar entender e dividir a lideranças em grupos menores para que tenha maior número de pontos de interesse em comum. E, é o problema do treinamento, de ser mais direcionado para isso, além do formato que tenha mais relação com essa questão. Se é híbrido, online ou presencial, buscar otimizar os horários e agendar com maior antecedência possível, buscando alguma forma de evitar que as pessoas tenham compromissos em paralelo. Quem sabe também algum método de avaliação e do treinamento para que gere um compromisso na participação.
Gestor 2	Eu acho que poderia ser uma interação maior com os próprios gestores para entender de fato o que está pesando, o ponto de melhoria que cada um deles precisa e daí, claro, tentar achar meios comuns e de desenvolver o coletivo dos gestores, mas eu acho assim, que talvez, pelo menos eu não lembro de ter sido consultado, em relação aos treinamentos que seriam dados, por exemplo, o próprio Coach de comunicação, eu não fui diretamente consultado. Acabaram aplicando para todos os diretores imaginando, creio eu, que isso é algo importante para a companhia. Resumindo, eu acho que seria mais pesquisa, interação com os gestores para que cada um apontasse o que precisa ser focado no desenvolvimento.
Gestor 3	Bom, para o conteúdo eu acho que não teria muito o que incluir. Acho que todos os temas abordados foram muito bons, a forma como foram abordados foi boa. Tem essa questão de, talvez, uma sugestão, separar um ou dois dias que seja, em um local diferente. Não veria nenhuma melhoria muito específica, não.
Gestor 4	Sobre a prática, eu diria que talvez possa haver um impacto financeiro, mas talvez mais turmas, pois se eu perdi aquela janela de um treinamento, tem uma segunda etapa dele. Talvez fazer uma pesquisa anterior com a melhor data, não sei se também vai solucionar, mas sabendo que mais do que 50%, não pode, já direcionar uma nova data. Sei que tem toda uma questão de agenda do próprio facilitador e palestrante, enfim, mas talvez seja um ponto. E sobre treinamento, sobre conteúdo, a gente teve alguns sobre liderança, sobre a própria gestão de tempo e, acredito que são conteúdos que fazem muito sentido, e o que eu diria é cada vez mais treinamentos que sejam relacionados e direcionados à parte prática da coisa, não só uma teoria, mas uma parte prática, de gestão. Acho que isso que é importante.
Gestor 5	Eu vejo que os treinamentos são muito bem planejados, observo ainda que tem muitos treinamentos que acabam ficando por um período do ano, mais focados ali no segundo semestre, então se fosse possível distribuir eles de melhor forma, ao longo do ano, talvez, seriam mais fáceis a participação, pois eu acho que estava acontecendo muita coisa no segundo semestre na empresa e se fosse que agendar treinamento realmente fosse visto como prioridade para toda alta liderança. Eu entendo que melhorou bastante essa visão, mas para mim ainda fica esse feedback para melhorar essa consciência das lideranças no geral.

Fonte: Elaborado pela autora.

Consoante o quadro 9, observa-se que a maioria dos participantes sugerem que o programa seja mais adaptado às necessidades específicas de cada grupo gestores. Os respondentes 1 e 2 pontuaram sobre dividir os participantes em grupos menores, com interesse e desafios em comum, como forma de aumentar a relevância e o impacto dos treinamentos.

O gestor 2 reforça a importância de consultar os gestores previamente para identificar pontos de desenvolvimento específicos, garantindo maior alinhamento com as reais necessidades da equipe.

Os respondentes 3 e 4 enfatizam a importância de incluir mais treinamentos práticos, evitando foco exclusivo na teoria. O Gestor 3 sugere a realização de sessões imersivas em locais fora do ambiente habitual de trabalho, para reforçar a fixação do conteúdo.

Quanto ao planejamento e distribuição das atividades, os gestores 1, 4 e 5 apontaram a necessidade de maior planejamento, com antecedência no agendamento e melhor distribuição das atividades ao longo do ano.

Observa-se que, no que se refere ao conteúdo aplicado no programa, três entrevistados ressaltaram aspectos positivos, destacando sua relevância e alinhamento com as necessidades gerais da organização. Essa percepção está em consonância com os princípios apresentados por Chiavenato (2014), que enfatiza a importância da personalização e da adequação dos treinamentos às necessidades específicas de cada grupo. Segundo o autor, essa abordagem é fundamental para maximizar a eficácia dos programas e garantir que eles gerem impacto real no desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

A nona pergunta do roteiro da entrevista buscou conhecer a opinião dos entrevistados sobre quais ferramentas, tecnologias e metodologias aplicadas poderiam ser aprimoradas ou incluídas no programa de Desenvolvimento de Líderes, conforme quadro 10 abaixo:

Quadro 10 - Ferramentas, tecnologias ou metodologias a serem aprimoradas ou incluídas

Participante	Resposta
Gestor 1	Olhando as consultorias, eu acho que elas ajudam bastante, mas a gente também já teve com experiências com consultoria, que não foram boas. Quando a consultoria vem com um produto generalista e não entende qual que é o negócio da empresa, qual que é o público-alvo, para quem ela tá direcionando o treinamento, então tem que tomar cuidado com isso. Se você vai utilizar uma consultoria, precisa ter um <i>briefing</i> ali para entender para que público vai ser direcionado, por exemplo, já teve o caso de uma consultoria ficar falando “os seus clientes”, mas grande parte do nosso time não tem um cliente externo, eles tem clientes internos, então, acaba saindo de contexto. A gente não vende uma mercadoria, a gente é gera e fornece energia. Então, saber para quem que elas estão vindo falar.
Gestor 2	Eu particularmente gostei muito, tô trabalhando, estudando essas ferramentas de gestão ágil, e assim, falando em área jurídica, isso não é muito comum, talvez na engenharia seja mais comum. Por exemplo o Scrum, me chamou a atenção, e eu estou trazendo essa ferramenta para um meio que talvez não seja o meio mais usual, que é o meio jurídico, mais intelectual, mas para que? Para que eu consiga ‘acompanhar’ cada um dos meus projetos, por mais rápidos, por mais simples que sejam e identificar todos os itens que estão vindo para o jurídico diariamente, fazer uma lista de priorização para cada um daqueles colaboradores, fazendo um acompanhamento, atendimento dos prazos etc. Então pra mim, eu acho que vai funcionar pelo que eu tenho estudado, estou começando a implantação agora, acho que vai funcionar muito bem, então do meu lado, eu acho que as ferramentas de gestão ágil poderiam funcionar bem para a corporação.
Gestor 3	Poderia ter mais dinâmicas práticas.

Gestor 4	Bom, quando a gente tem o presencial e online, a gente já utiliza das ferramentas, a gente usou os livros ou situações para poder avaliar e pensar... Não sei, talvez o que eu esperaria seria talvez discussões e casos, para avaliar e trabalhar em casos mais práticos da coisa. Seria uma forma de trazer mais vida aos treinamentos.
Gestor 5	Não conheço todas as ferramentas hoje disponíveis, mas eu gosto muito de ferramentas que nos fazem pensar, que a gente possa aplicar no dia a dia. Eu acho que a nossa empresa ainda é uma empresa que está engatinhando na questão da tecnologia, da inovação. Apesar de sim, ser uma empresa inovadora, mas os nossos processos, procedimentos, ela não é tão inovadora assim, não é tão arrojada, então trazer essa visão nos treinamentos seria bacana porque provocaria os líderes a ter esse olhar, esse pensamento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Depreende-se do exposto no quadro 10 que os participantes sugerem que, mesmo que o programa apresente ferramentas e metodologias, algumas não são tão úteis quanto se pensava, e outras poderiam ser mais aprimoradas de modo a encaixar com o que é preposto.

O gestor 1 enfatizou a necessidade de as consultorias compreenderem o contexto da organização e ajustarem suas abordagens, de forma a evitar generalizações que não reflitam a realidade da empresa, como tratar "clientes externos" em um ambiente onde predominam "clientes internos". Isso reflete a relevância de um guia bem detalhado, essencial para alinhamento.

O participante 2 sugeriu a incorporação de ferramentas de gestão ágil, como o Scrum, mesmo em áreas não tradicionais, como a dele. Tal abordagem mostra como esse tipo de metodologia pode trazer eficiência no acompanhamento e priorização de tarefas, proporcionando uma gestão mais organizada e dinâmica.

Os Gestores 3 e 4 mencionaram a inclusão de mais dinâmicas práticas e estudos de caso como formas de enriquecer o aprendizado, promovendo uma experiência mais interativa e aplicável ao cotidiano dos participantes. Já o Gestor 5 trouxe à tona a importância de incluir ferramentas que incentivem a inovação e o pensamento estratégico, ressaltando que, apesar de ser uma empresa inovadora, seus processos internos ainda possuem espaço para modernização.

A décima pergunta do roteiro da entrevista investigou a opinião dos participantes em relação ao acompanhamento pós programa e como ele poderia ser melhorado, conforme Quadro 11 abaixo:

Quadro 11 - Acompanhamento pós programa e melhorias

Participante	Resposta
---------------------	-----------------

Gestor 1	Eu acho que esse acompanhamento, eu não vejo uma cobrança. O convite está lá, você foi? não foi? Acaba dando no mesmo, e acaba sendo um dinheiro investido não só em consultoria externa, como também das horas que você está “perdendo” para aquilo ali. Então a gente teria que ter uma cobrança maior nesse sentido.
Gestor 2	A gente acaba recebendo essas contribuições, aprendendo algumas ferramentas, mas muitos desses ensinamentos acabam se perdendo, seja porque é muito rápido, às vezes, o que é natural, para entender o funcionamento de uma ferramenta como essa. Por exemplo, de um eneagrama, não é algo singelo, simples, que uma leitura resolva, é uma apresentação inicial, seja características, por exemplo, do coaching comunicação que eu acho que tem evoluído bastante, mas talvez um acompanhamento e daí teria que pensar, eu não sou especialista, e fica difícil para mim opinar, mas pensar uma forma de tempos em tempos, nos ajudar com discussões, aprimoramento, se colocar à disposição para uma segunda rodada, talvez uma melhor explicação, alguma coisa que faça com que a gente de fato implemente aquilo que a gente tá aprendendo. Mas tenho dúvidas em como a gente faria esse acompanhamento, essa reciclagem.
Gestor 3	Acho que o acompanhamento sempre foi muito bom. O pessoal sempre conversando, debatendo, trazendo os temas para poder reforçar. Eu não sei se algum tipo de quiz frequente, algo assim pra poder trazer o tema com mais frequência, não ficar só nas seções, mas seria algum tipo de dinâmica que conseguisse fazer online até também para gente poder replicar pros liderados, porque, por exemplo, todo o meu time é das plantas, eu não tenho time aqui no escritório, então eu precisaria de ter algum material legal para eu conseguir compartilhar isso com a turma.
Gestor 4	Como sou um novo líder, eu diria que ainda não tive exatamente um acompanhamento, mas o que eu espero é que sim, que dentre os aspectos e os treinamentos que foram disponibilizados, a gente tem uma espécie de feedback, uma espécie de avaliação para saber se aquele treinamento pelo qual eu passei é um ponto forte ou não, e se não, se eu consigo ou não evoluir nesse ponto após o treinamento. Ainda não passei por isso, mas espero que isso seja colocado em prática em algum momento.
Gestor 5	Acho que seria para mim, meu caso, não sei como funciona para os outros gestores, mas para que o gestor pudesse fazer um acompanhamento melhor entre desenvolvimento em treinamento e prática, e fizesse uma até um acompanhamento melhor entre gestor e time.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o quadro acima, observa-se que o acompanhamento pós-programa acontece na maioria das vezes, mas ainda precisa de mais cuidado.

Dois dos entrevistados apontaram a ausência de uma cobrança mais efetiva, principalmente no que tange à aplicação dos aprendizados.

O entrevistado 2 destacou que “[...] acaba recebendo essas contribuições, aprendendo algumas ferramentas, mas muitos desses ensinamentos acabam se perdendo, seja porque é muito rápido, às vezes, o que é natural, para entender o funcionamento de uma ferramenta [...]”. Este pensamento alinha-se com o que Knowles et al. (2015) descrevem em sua Teoria da Andragogia, que trata do aprendizado de adultos. Segundo os autores, adultos aprendem melhor quando os programas são estruturados de forma prática, com relevância direta para o contexto de trabalho e que permitam aplicação imediata.

Knowles (2015) também enfatiza a importância do aprendizado contínuo e do reforço, destacando que, sem oportunidades regulares para praticar e consolidar o conhecimento, há um risco elevado de que os conceitos sejam esquecidos ou subutilizados. Isso sugere que a

inclusão de mecanismos como mentorias, revisões periódicas e treinamentos complementares poderia ajudar a mitigar os desafios relatados, garantindo maior retenção e impacto do programa.

A décima primeira pergunta do roteiro instigou a opinião dos entrevistados se o acompanhamento de um *Business Partner* poderia melhorar o desempenho no programa, conforme quadro 12 abaixo:

Quadro 12 - Acompanhamento de um Business Partner

Participante	Resposta
Gestor 1	Eu acho que na estrutura da Statkraft deveria ter um acompanhamento, quem sabe com a parceria do BP ou outra pessoa dentro do time de RH, para poder fazer esse acompanhamento de uma forma mais próxima, porque parece que às vezes pode ser que fique muito assim no ar. O convite veio, não veio, faz avaliação, não faz, e acabou, sabe? E por que eu comento isso? Porque pode ser que o treinamento esteja associado ao plano de desenvolvimento de alguns gestores, e aquele treinamento, pode ser que sirva como uma abordagem de melhoria naquele ponto, e o pessoal não está participando, não está engajando, então precisaria ter.
Gestor 2	Eu acho que a ideia de ter um BP é legal, e, sinceramente, por onde eu tinha passado anteriormente, eu não tinha um BP, era RH em geral, focado por matéria, e não por um apoio área específica. Então eu gosto da ideia do BP, acho que acompanha de muito mais próximo, e daí eu não sei se estou personificando também, mas no meu caso o meu BP, eu entendo que sim, que ele teria competência, qualidade, esperteza para conseguir fazer um acompanhamento em relação a essa temática.
Gestor 3	Ajudaria bastante sim.
Gestor 4	Sim. Eu tenho convicção que a participação de um BP é extremamente importante. Ele é um elo fundamental para o acompanhamento e uma interlocução entre gestor, empresa, gestora, alta liderança e RH como um todo, como área de treinamento, então acredito que sim.
Gestor 5	Assim, o fato de termos um BP mais próximo, pois somos da mesma área, tem ajudado bastante. A gente tem tido conversas sobre o time, eu consigo vê-lo como uma pessoa que está ali para me dar esse suporte. Como gestora, eu sentia falta disso, anteriormente. Sim, nós tínhamos que dar suporte para todas as áreas, mas eu não me sentia tão suportada, então eu vejo que a gente está caminhando para isso, ainda temos oportunidades, uma aproximação maior, mas eu já o vejo nesse papel com uma maior frequência, e já vejo alguns resultados nisso, está bem positivo.

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise das respostas dos entrevistados destaca o papel crucial que um Business Partner (BP)² poderia desempenhar no acompanhamento de treinamentos e no suporte à gestão das lideranças.

Os gestores entrevistados reconhecem o BP como um elo essencial entre eles, as áreas de RH e a alta liderança, promovendo maior alinhamento estratégico e apoio personalizado. Segundo Ulrich e Brockbank (2005), o BP desempenha a função de parceiro estratégico,

² O Business Partner, traduzido para o português “parceiro de negócios”, é um profissional que atua como um consultor interno, conectando o setor de Recursos Humanos (RH) com os demais setores da empresa.

conectando as práticas de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais e, assim, contribuindo para a criação de valor por meio do desenvolvimento de talentos e do fortalecimento das lideranças.

Além disso, Chiavenato (2014) argumenta que a gestão de pessoas deve estar centrada em práticas que integrem desenvolvimento humano e desempenho organizacional, enfatizando a importância de um suporte contínuo e direcionado para potencializar o impacto das iniciativas de treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido, o BP pode atuar como facilitador para que os gestores não apenas participem dos treinamentos, mas apliquem os aprendizados em suas equipes e rotinas.

Os gestores também mencionaram que a proximidade do BP facilita o acompanhamento de planos de desenvolvimento individuais, alinhando as necessidades específicas dos líderes com as estratégias corporativas. Para isso, como destaca Dutra (2012), o papel do RH precisa transcender o operacional, tornando-se um agente de transformação que promove o desenvolvimento de competências alinhadas aos desafios organizacionais.

4.2.2 Facilitadores

Agora, ainda seguindo um roteiro, serão apresentadas as perguntas feitas para dois facilitadores do Programa de Desenvolvimento de Líderes da Statkraft, cujos papéis desempenhados vão de avaliadores dos conteúdos até parceiros no acompanhamento dos resultados provenientes do programa.

A primeira pergunta do roteiro de entrevista procurou entender, através da visão dos facilitadores, os principais objetivos do programa, conforme Quadro 13 abaixo:

Quadro 13 - Principais objetivos do programa

Participante	Resposta
---------------------	-----------------

Facilitador 1	Hoje o principal objetivo de desenvolvimento desse programa de liderança é o empoderamento e amadurecimento, além de autoconhecimento. Essa é uma tríade que a gente já vem trabalhando há um tempo. Todo ano a gente tem um movimento na empresa, um processo que se chama Comitê de Talentos. Nesse comitê a gente discute todos os colaboradores, então pós esse comitê a gente consegue ver por níveis quais são as demandas de desenvolvimento de cada nível. Então, qual é a demanda de desenvolvimento? O que mais surgiu no grupo de gerentes? O que que mais surgiu no grupo de coordenadores? No grupo de analistas? E o que mais surgiu como tema Statkraft Brasil? Com isso, a gente faz, adicionalmente a esse programa de desenvolvimento que a gente já tem, esses objetivos pré-definidos, adicionamos alguns comportamentos, <i>people skills</i> , para trabalhar com esses gestores ao longo do ano. Esse programa é renovado anualmente, não é um programa estático, mas a gente tem um norte que nasce ali no nosso plano de estratégico, quando a gente discute, entre dezembro e janeiro com a Simone (VP de RH), e aí depois, entre fevereiro e março, adicionamos essa necessidade da organização como um todo, e aí fecha esse grande plano de desenvolvimento do da liderança.
Facilitador 2	O objetivo é trabalhar com os nossos líderes para desenvolver tanto as expectativas de liderança da própria Statkraft, porque ela tem expectativas de liderança que a gente chama de LEX ³ (<i>Leadership expectations</i> (são 4), então a ideia é trabalhar buscando que os nossos líderes, nossos gestores, fiquem capacitados, orientados e desenvolvidos para trabalhar de acordo com o que a Statkraft espera deles nesse papel. Também desenvolver competências que ajudem eles como líderes, a entregar junto com suas equipes os objetivos estratégicos, porque todos os objetivos, todas os temas que a gente define também para trabalhar com a liderança, tem um vínculo com os objetivos estratégicos para 2030, então, a gente buscou os temas que vinham ao encontro desses objetivos, principalmente no pilar <i>People & Organization</i> , onde tem vários temas, como por exemplo, colaboração, cultura e diversidade de inclusão, trabalhar com confiança, comunicação transparente, são os temas principais que a gente trabalhou esse ano com esse foco.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme evidenciado no quadro 13, os objetivos do programa de desenvolvimento de líderes na Statkraft são abrangentes e estrategicamente alinhados com as necessidades da organização, tanto no nível de competências individuais quanto no desenvolvimento organizacional. O foco do programa está em promover o empoderamento, amadurecimento e autoconhecimento dos líderes, aspectos fundamentais para fortalecer a liderança interna e garantir que ela esteja preparada para atender às demandas e expectativas da empresa.

O facilitador 1 destaca a importância de um processo contínuo de avaliação e desenvolvimento, por meio do "Comitê de Talentos", onde são discutidas as necessidades específicas de desenvolvimento de cada nível hierárquico dentro da organização, ajustando o programa conforme as demandas de cada grupo e alinhando-o com as necessidades da empresa no momento. Segundo Chiavenato (2014), esse alinhamento estratégico entre os programas de treinamento e as metas organizacionais é essencial para garantir que o

³ LEX: Método de aprendizagem assegurado por 4 princípios: Building your team (construa seu time), Look beyond (olhe a frente), Ensure operational excellence (assegurar excelência operacional) e Drive for performance, (foco no resultado).

desenvolvimento de líderes não apenas atenda às necessidades individuais, mas também contribua para a evolução da organização como um todo.

Já o facilitador 2 ressalta o vínculo entre os objetivos do programa de desenvolvimento de líderes e os objetivos estratégicos da Statkraft para 2030, especialmente no que diz respeito ao pilar "*People & Organization*", que engloba temas como colaboração, diversidade e inclusão, confiança, e comunicação transparente. Esses temas são fundamentais para o desenvolvimento de competências essenciais para os líderes enfrentarem os desafios organizacionais e liderarem suas equipes de forma eficaz. De acordo com Kegan e Lahey (2009), o desenvolvimento de líderes deve ser voltado para a construção de uma cultura organizacional saudável, com ênfase em habilidades interpessoais, como confiança e comunicação, que são cruciais para criar um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

A segunda pergunta do roteiro da entrevista procurou entender os métodos e abordagens pedagógicos utilizados no programa para desenvolver as habilidades dos líderes, conforme quadro 14 abaixo:

Quadro 14- Métodos e abordagens utilizados no programa

Participante	Resposta
Facilitador 1	Hoje a Statkraft trabalha com o método de treinamento e capacitação de pessoas através da abordagem 70/20/10. Ou seja, parte desse tempo a gente letrava a nossa liderança, outra parte serve para promoção de encontros para que eles aprendam uns com os outros, e parte desse tempo é na prática. Então, esse programa, ele faseado e nós temos como função promover essas agendas, que são de sala de aula, treinamentos formais etc., então aquele letramento comum, que a gente tem o palestrante ali fazendo a capacitação, passando ferramentas, mas também trabalhando vivências ali naquele grupo. A gente tem uma agenda com esse grupo de liderança que é para promover que eles parem aquele momento e troquem experiências uns com os outros, e temos uma outra agenda para provocá-los a colocarem esses aprendizados na prática. Esse terceiro bloco funciona muito no follow-up tanto do gestor direto desse líder com essa pessoa, porque todo esse plano de desenvolvimento é alinhado e amarrado com a liderança dessa desse líder, então, nos <i>feedbacks</i> , esse gestor tem claro esses pontos de desenvolvimento e pede na prática, o que foi executado. Além disso, com os BP's, a gente tem reuniões mensais com essa liderança, que funcionam como forma de provocarmos, fazendo algumas perguntas provocativas e poderosas para instigá-los, e entender o quanto eles estão de fato, aplicando aquele conhecimento.

Facilitador 2	A gente trabalha olhando a regra 70/20/10, que é aquela regra, que tem a ver com a andragogia, que é como o adulto acelera o desenvolvimento dele, desde os próprios PDI's até os programas de liderança, trabalhando 70% do que acelera o desenvolvimento do adulto, são ações <i>on the job</i> , que são ações que proporcionem a vivência prática, 20% através de trabalhos para aprender com outros, que pode ser Coaching, Mentoring, entre outras coisas, e também a parte de educação formal, que é nos próprios programas que a gente desenvolve dentro de sala de aula. Boa parte de conteúdo teórico, mas nesses conteúdos o que a gente espera e trabalha nessa metodologia é que eles consigam tirar da prática, levar o que eles aprenderam de maneira teórica ali pra prática através de tarefas e ensaios com seus times após o aprendizado ali e, a partir do autoconhecimento, assessment ou avaliação de potencial, onde eles podem, como líderes, trabalhar o autoconhecimento deles, ver os gatilhos, as dificuldades que eles têm, pontos fortes, e poder também conhecer melhor as equipes deles através dessa avaliação. A gente trabalha com o aprendizado teórico, mas também trabalha muito com o desdobramento na prática e ações de aprender com os outros. Temos programas individuais para algumas lideranças que são mentoring ou até o <i>coaching</i> executivo, enfim, que ajudam as pessoas a se desenvolverem através de uma abordagem mais individualizada.
----------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme exposto no quadro 14, a abordagem descrita, utilizada no programa, tem como característica o modelo 70/20/10, este amplamente reconhecido no que tange o desenvolvimento de habilidades de liderança, especialmente no contexto corporativo, e fortemente alinhado com princípios da andragogia que, de acordo com Knowels (1980, p.43):

[...] É baseada em premissas que refletem as características únicas dos aprendizes adultos, incluindo a necessidade de saber por que estão aprendendo algo, a importância de se autogerirem, o aproveitamento de suas experiências prévias como recurso de aprendizagem e a aplicabilidade imediata do aprendizado ao seu contexto de vida ou trabalho.

Essa abordagem, conforme explicada pelos facilitadores, divide o desenvolvimento de líderes em três componentes interdependentes: 70% de aprendizagem prática (*on-the-job*), 20% de aprendizagem social (aprendizado com outros) e 10% de aprendizagem formal.

A ênfase no 70% prático indica que a Statkraft coloca grande valor na vivência real e no aprendizado que ocorre no cotidiano do trabalho. Isso está alinhado com o que Knowles (1980) defende sobre a Andragogia, que sugere que os adultos aprendem melhor por meio de experiências práticas e situações que podem ser diretamente aplicadas no seu contexto profissional. A implementação de atividades como tarefas práticas e *feedback* contínuo, proporcionado pelo gestor direto e BP, permite que os líderes fortaleçam suas habilidades em tempo real, conectando os conceitos teóricos com sua aplicação prática.

O 20% de aprendizagem social, como mencionado pelos facilitadores, é oriundo de atividades como *coaching*, *mentoring* e interações em grupo, em que os líderes aprendem com outros e compartilham experiências. Esse tipo de aprendizado é valorizado porque permite o desenvolvimento de competências interpessoais essenciais para a liderança, como a comunicação e a empatia. Segundo Vygotsky (1978), o aprendizado social e colaborativo é fundamental, pois se baseia na interação com os outros, ampliando a zona de desenvolvimento

proximal de um indivíduo. O *mentoring* e *coaching* executivo, apontados pelos participantes, são estratégias eficazes nesse sentido, permitindo que os líderes recebam orientação personalizada, acelerando seu desenvolvimento de forma mais específica.

Finalmente, o 10% de aprendizagem formal, proporcionado através de treinamentos e programas estruturados, em que é oferecida aos líderes a base teórica necessária para que compreendam os conceitos e práticas que deverão aplicar no dia a dia. Esses treinamentos incluem tópicos como autoconhecimento e avaliação de potencial, que são essenciais para o desenvolvimento da autoconsciência, um aspecto fundamental da liderança eficaz, conforme apontado por Goleman (2006) em sua teoria sobre inteligência emocional.

A terceira pergunta do roteiro analisou a opinião dos entrevistados no que diz respeito à adaptação do programa de Desenvolvimento de Lideranças, tendo em vista atender necessidades específicas dos diferentes níveis de liderança, conforme Quadro 15 abaixo:

Quadro 15 - Adaptações do programa de Desenvolvimento de Líderes

Participante	Resposta
Facilitador 1	A gente também já vem cada vez mais adaptando os treinamentos, expandindo além da sala de aula formal para um ambiente online, no sentido de termos muitos treinamentos que são dentro do <i>Motimate</i> , que é uma ferramenta online, um pouco mais interativa, em que os gestores também são provocados a usar essa ferramenta.
Facilitador 2	Nós temos a estrutura, compreendemos um pouco quais são os desafios de cada nível. O plano de desenvolvimento é estruturado para os níveis de executivos como <i>Management Team</i> , eles têm um tipo de abordagem, também para executivos tem o nível de diretores, onde desdobramos para eles uma maneira específica, e os líderes que são gerentes, supervisores e coordenadores, nós também temos um “de” “para”, além dos novos líderes, pessoas que estão chegando. Esse “de” “para” seria no nível e na profundidade dos conteúdos e do que é abordado. Então, a parte de líderes, mas sêniores, a parte mais estratégica, mas também se desenvolve essa visão estratégica nos outros níveis de liderança, assim como todos os itens que eu falei pra você lá atrás, que a gente desenvolve de acordo com os objetivos estratégicos mas com a profundidade adequada e abordagem dos conteúdos adequado ao nível que eles estão e aos desafios que eles estão tendo naquele momento, nos cargos que eles têm e a gente busca adaptar junto com as consultorias que fazem essas propostas. A gente trabalha muito com fornecedores externos que nos ajudam a dar essa equilibrada, para trabalhar de acordo com o nível e com a demanda.

Fonte: Elaborado pela autora.

À luz do quadro 15, observa-se que todos os respondentes consideram o programa como adaptado às necessidades, refletindo uma abordagem estratégica e personalizada, focado nos desafios específicos de cada grupo.

O Facilitador 1 pontua a expansão dessas adaptações, tanto no formato presencial quanto no formato *online*, de modo a adicionar a profundidade adequada conforme for proposto. Nesse sentido Chiavenato (2014) enfatiza a importância de adaptar programas de treinamento às necessidades específicas de diferentes grupos, destacando que "um programa

eficaz é aquele que alinha as estratégias organizacionais aos desafios e características de seus participantes" (p. 329). Essa perspectiva é reforçada pelo uso de ferramentas tecnológicas e pela segmentação dos conteúdos, que promovem maior eficácia e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Já o Facilitador 2 complementa esclarecendo a inclusão de plataformas como o *Motimate*⁴, a fim de modernizar e diversificar os métodos de ensino, além de garantir suporte e adaptação contínua do programa com o apoio de consultorias externas. Essa colaboração torna-se essencial para equilibrar as demandas organizacionais e os níveis de complexidade que surgem ao longo do tempo.

A quarta pergunta do roteiro da entrevista investigou a opinião dos entrevistados sobre os recursos utilizados para medir a eficácia do programa, conforme quadro 16 abaixo:

Quadro 16 - Como medir a eficácia do programa

Participante	Resposta
Facilitador 1	Nós utilizamos o <i>Survey</i> , que é uma avaliação de reação enviada aos gestores após cada treinamento. Não sei quais são as premissas do Survey, mas eu sei que ao final é feito um termômetro de como o treinamento foi percebido e nas perguntas tem se podem ser aplicados na prática. Então, de uma forma geral, a gente mede a percepção da eficácia e do conteúdo por eles.
Facilitador 2	Avaliação de reação. Hoje é muito mais para avaliar a situação, se foi satisfatório. Hoje a gente não tem uma avaliação específica da eficácia, mas claro que através do GAD, que é o nosso programa de avaliação, e os nossos comitês, conseguimos perceber as evoluções anualmente, porque tanto no GAD, que é onde o gestor faz o <i>feedback</i> , eles olham ali os progressos que eles tiveram dentro dos planos individuais, em termos de comportamento, e através dos comitês de talentos, onde discutimos cada colaborador em vários pontos importantes, entre eles o desenvolvimento. Mas a gente consegue perceber evoluções porque é tudo o que compõe o desenvolvimento deles e demonstra que ele está avançando ou não. Então, acho que dessa forma a gente consegue olhar sim.

Fonte: Elaborado pela autora.

Depreende-se do quadro 16 que os entrevistados consideram algumas tipologias para medir o sucesso ou a eficácia do Programa de Líderes da Stratkraft. Estes métodos combinam avaliações subjetivas de percepção e análises mais amplas do progresso comportamental.

O Facilitador 1 destacou a ferramenta *Survey*⁵, utilizada para obter feedback imediato sobre os treinamentos. Essa abordagem, baseada na percepção dos participantes, avalia

⁴ Motimate é uma aplicação móvel de aprendizagem que utiliza gamificação para tornar o processo de aprendizagem mais fácil. Com ele, é possível criar conteúdo de e-learning e partilhá-lo com colegas. Os utilizadores podem partilhar e procurar conhecimento.

⁵ A pesquisa survey é um tipo de investigação quantitativa. Ela pode ser definida como uma forma de coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos. O resultado encontrado, desde que o grupo seja representativo da população, pode ser extrapolado para todo o universo em estudo.

aspectos como satisfação com o conteúdo e aplicabilidade prática do que foi aprendido. No entanto, essa avaliação é limitada a medir a reação inicial e não necessariamente a eficácia de longo prazo.

Já o Facilitador 2 mencionou o GAD (Gestão de Avaliação de Desenvolvimento), um programa estruturado onde gestores oferecem *feedback* regular sobre o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores. O GAD permite avaliar progressos nos planos individuais, conectando o aprendizado às mudanças comportamentais e de desempenho ao longo do tempo. Esse tipo de avaliação permite guardar os registros para que, conforme o tempo, possam ser consultados a fim de entender e acompanhar o progresso dos líderes participantes do programa, aliado ao Comitê de Talentos, onde acontecem discussões a nível estratégico, abrangendo indicadores de evolução relacionados às habilidades e comportamentos oriundos do programa e das avaliações.

A combinação desses métodos está alinhada ao modelo de avaliação de treinamento proposto por Kirkpatrick (1976), que sugere quatro níveis de análise: reação, aprendizado, comportamento e resultados. A avaliação de reação por meio do Survey cobre o primeiro nível, enquanto o GAD e o Comitês de Talentos contribuem para avaliar os níveis de comportamento e resultados, observando mudanças no desempenho e alinhamento com objetivos organizacionais. Além disso, Abbad et al. (2012) destacam que "a eficácia de programas de treinamento deve ser avaliada com base em indicadores que vão além da satisfação dos participantes, considerando também mudanças no desempenho e impacto organizacional" (p. 86). Isso sugere que, embora o Survey seja útil como um termômetro inicial, uma análise mais robusta e integrada, como a oferecida pelo GAD e pelos comitês, é essencial para garantir uma visão abrangente dos resultados do programa.

A quinta pergunta do roteiro da entrevista averiguou a opinião dos entrevistados sobre os desafios enfrentados na facilitação dos programas de desenvolvimento de liderança na Statkraft, conforme quadro 17 abaixo:

Quadro 17 - Desafios na facilitação do programa

Participante	Resposta
--------------	----------

Facilitador 1	Engajamento. A gente já tentou fazer para ter um grupo maior, abarcar mais pela mais gestores já que temos uma estrutura pulverizada dentro da organização, sendo Florianópolis, Rio, São Paulo e nas plantas, então, pós pandemia a gente tentou trabalhar com um híbrido, que foi tentando manter a qualidade e abarcar o maior número de gestores que a gente pudesse nesses grupos, mas não dá muito certo. A gente sente que o público online fica muito disperso, é muito difícil engajar. O mesmo treinamento sendo dado presencialmente e online, tem-se uma dificuldade de engajar o público online e da gente a reter a atenção das pessoas no presencial. E quando a gente fala, a gente está fazendo um movimento de ser ou tudo presencial ou tudo online, acho que a percepção tem sido um pouco melhor, mas ainda é um desafio quando a gente está 100% online de ter o engajamento, porque alguns gestores, sua grande maioria às vezes entram para cumprir tabela, então fingem que tem treinamento enquanto estão fazendo outra coisa.
Facilitador 2	Tem vários desafios. Um é a presença real dos colaboradores, líderes, enfim, seja quem for o público, porque às vezes eles estão ali, mas não estão presentes, porque eles estão preocupados com outra coisa, lendo um e-mail e tal, então tem que ter uma ação que puxe muito eles para aquele momento. O desafio também de levar aquele conhecimento pro dia a dia e para a prática é algo bem importante, e também o desafio deles estarem ali é ele ir mesmo a para o evento. Por mais antecipadamente que a gente convide, às vezes eles não podem, eles não vão, não priorizam. Outra coisa também é a questão da distância. Então, a gente precisa trabalhar com todos. Procuramos trabalhar com o mínimo de ações híbridas por conta de as próprias consultorias não gostarem, nós também não gostamos por conta do aproveitamento, é bem menor, então a gente tentou esse ano, não 100%, mas assim a grande maioria foi, ou 100% on-line ou 100% presencial, porque aí quando se faz 100% online, as pessoas estão ali no online, todas as ações do treinamento são feitas para aquele público naquele formato. Da mesma forma, o presencial.

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se no quadro 17 que um dos principais desafios enfrentados na facilitação do programa é o formato. Os facilitadores mencionaram dificuldades logísticas decorrentes da dispersão geográfica da equipe, que opera em várias localidades (Florianópolis, Rio, São Paulo e plantas), em consonância à tentativa de implementar treinamentos híbridos, cujos resultados ficaram limitados devido à menor eficácia percebida tanto pelas consultorias quanto pelos próprios participantes. Eles destacaram a necessidade de optar por treinamentos 100% presenciais ou online, a fim de ajustar as estratégias ao formato escolhido para maximizar o impacto.

Ademais, ambos os participantes relataram dificuldades em manter os participantes atentos e envolvidos, especialmente em treinamentos realizados no formato online. O facilitador 1 destacou que no ambiente virtual há maior dispersão, enquanto o facilitador 2 mencionou que muitos líderes comparecem, mas não estão "presentes" mentalmente, dividindo a atenção com outras tarefas, como ler e-mails. Esse desafio está em linha com o que Knowles (1980) descreve em sua teoria da Andragogia, onde o aprendizado do adulto requer relevância prática e imediata. A dispersão pode ser atribuída à falta de conexão direta entre o conteúdo e a realidade imediata dos líderes. Para lidar com isso, é necessário um design de treinamento mais dinâmico e interativo.

A sexta pergunta do roteiro da entrevista procurou conhecer a opinião dos entrevistados sobre principais mudanças ou melhorias que pudessem ser aplicadas ao programa de Desenvolvimento de Líderes da Statkraft atualmente, conforme quadro 18 abaixo:

Quadro 18 - Principais recomendações ou melhorias

Participante	Resposta
Facilitador 1	Eu acho é isso do engajamento, mas também acredito que a gente está num mundo cada vez mais rápido, então precisamos pensar em formas mais interessantes de chamar atenção ou de mostrar o impacto para esses gestores naquilo que está sendo treinado. Então, se a gente puder cada vez mais pensar em treinamentos que não sejam by the book, tipo professor e aluno, mas que a gente promova vivências de alto impacto nesses líderes. A gente vê quando a gente traz muitos cases, por exemplo, nos treinamentos, temos um índice de engajamento muito maior do que se passamos só conceito e uma atividade. Então, acho que promover essas discussões e vivências é algo que engaja e usar outras ferramentas também como <i>podcast</i> e <i>videocast</i> . Eu acho que a gente se desafiar a sonhar e pensar coisas diferentes para esse grupo perceber o desenvolvimento de forma diferente, é bacana. Também está em linha com o que o mercado vem fazendo. Não é de hoje que temos vídeos cada vez mais curtos no YouTube, Instagram e afins, pra gente ter atenção, a gente sabe que tudo muito longo não retém muita atenção, então eu acho que não é ser superficial, mas o máximo que a gente puder se aproveitar dessas outras ferramentas para potencializar o desenvolvimento também é bacana.
Facilitador 2	Eu hoje sou responsável, junto, obviamente, da Simone, pela por essa área. Então, eu acho que a gente já evoluiu bastante. Procuramos ouvir muitos feedbacks das pessoas que participam, mudamos um pouco o nosso plano de desenvolvimento anual de 2 anos para cá... Eu acho que tem várias coisas que a gente pode melhorar, e o que nós queremos fazer esse ano é tornar ele ainda mais estratégico, ou seja, que realmente impacte e contribua para o desenvolvimento do negócio, como Nós podemos levar a empresa para frente através dos nossos líderes? Porque os líderes, na verdade, e se liderar de uma maneira positiva é fazer com que a tua equipe entregue, não é? É liderar através das pessoas, então não é o líder de entregar resultado, ele entrega resultado através das pessoas da equipe dele, então, como fazer isso melhor? Acredito que a gente tenha que trabalhar de uma maneira onde conseguíssemos tanto ajustar ações é que contribuam pra o desenvolvimento, mas principalmente, cada vez ser mais estratégico ao pensar no desenvolvimento dele para um negócio, usar a metodologia correta, parceiros importantes, mas avançar em um nível para deixar cada vez mais aderente à necessidade que a gente tem de desenvolvê-los, o nível de maturidade, a senioridade como líder, como executivos, e deixar cada vez mais estratégica as ações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no quadro 18, observa-se que o facilitador 1 enfatiza a importância de inovar nas metodologias de treinamento, adaptando-se ao ritmo acelerado e à necessidade de maior engajamento. Ele sugere o uso de ferramentas modernas e experiências de alto impacto, argumentando que essas estratégias captam mais a atenção. Essa abordagem encontra suporte na literatura de aprendizado experiencial de Kolb (1984), que propõe que as vivências práticas aumentam a retenção do aprendizado, estimulando o engajamento e a aplicação prática dos conceitos.

O facilitador 2, por outro lado, foca no alinhamento estratégico do programa com os objetivos organizacionais. Ele sugere que o programa deve ser cada vez mais orientado para resultados estratégicos e impacto nos negócios, adaptando as ações ao nível de maturidade e à senioridade dos líderes. Essa visão reforça a ideia de que o desenvolvimento da liderança não deve apenas ser centrado no indivíduo, mas também no impacto coletivo, de forma a maximizar o desempenho das equipes e o alcance dos objetivos corporativos.

Alinhado a este raciocínio, Yukl (2013) que destaca que líderes eficazes são aqueles que alinham seus comportamentos com as metas organizacionais, promovendo um impacto positivo no desempenho da equipe e da empresa.

A sétima pergunta do roteiro procurou conhecer a opinião dos entrevistados quanto aos feedbacks recebidos por eles após a realização do programa de Desenvolvimento de Líderes, e como eles influenciam na melhoria contínua dele, conforme quadro 19 abaixo:

Quadro 19 - Influência dos feedbacks

Participante	Resposta
Facilitador 1	Sim. Eu atendo dois grupos na organização: VP de Marketing e VP de Desenvolvimento. Eles costumam ser muito ativos no pós treinamento e eu sempre provoço que escrevam no Survey, porque não adianta só falar comigo, tem que estar formalizado na organização, mas acredito que é um pouco disso que eu trouxe: pensar em fornecedores fora da casinha que desafiem a gente, não só replicar o mesmo fornecedor porque a gente está num ambiente de segurança e comodidade com aquele fornecedor, mas tentar pensar em formas diferentes de chamar atenção desse público em temas que sejam práticos, porque muitas vezes a gente vem num movimento de escutá-los também, de entender o que que é importante para essa liderança e não o que é importante para a gente. Temos provocações diferentes, então a gente tem que chegar ali no meio do caminho para ver o que que desperta interesse e conexão desse público.
Facilitador 2	A gente recebe sim, porque a gente faz avaliação em todas as ações. Graças a Deus, as nossas avaliações são bem positivas, Ficam na casa de 9 ou 9,5 em praticamente todas. Mesmo assim, é fundamental que a gente tenha críticas construtivas para continuarmos sempre melhorando, e sempre que ouvimos essas críticas que recebemos, sugestões e oportunidades, procuramos olhar o todo e ver como é que a gente pode atender no próximo ano, nas próximas ações. Ouvimos muito feedback lá em 2022, e em 2023 e 2024 aplicamos praticamente tudo o que ouvimos, até porque estávamos saindo de uma pandemia, mas procuramos ouvir muito e aplicar no desenho das ações do próximo ano, no desenho do programa que a gente vai trabalhar, do formato, principalmente, então consideramos e levamos para as próximas ações esses feedbacks. Claro que fazemos análise, também não é tudo que falam, mas a gente sempre considera.

Fonte: Elaborado pela autora.

Consoante ao quadro 19, nota-se que o feedback é um elemento crucial para a melhoria contínua dos programas de desenvolvimento de liderança, sendo utilizado tanto como fonte de inspiração para inovação quanto como ferramenta de alinhamento às expectativas e necessidades dos participantes. Ambos os participantes destacam que o

feedback influencia diretamente no redesenho anual das ações, incluindo formatos, conteúdos e metodologias.

O facilitador 1 valoriza a formalização do feedback no *Survey* oficial e destaca a importância de buscar fornecedores inovadores para oferecer treinamentos mais engajantes e práticos. Ele acredita que o programa deve equilibrar as necessidades dos participantes com os objetivos organizacionais, promovendo temas que conectem e despertem interesse no público.

Já o facilitador 2 ressalta que o feedback recebido por meio de avaliações influencia diretamente o redesenho anual do programa. Embora as avaliações sejam amplamente positivas, ele enfatiza a necessidade de considerar críticas construtivas para melhorias contínuas, garantindo que as mudanças estejam alinhadas às estratégias organizacionais e ao impacto nos participantes.

A respeito do tema, a importância do feedback e da adaptação contínua podem ser relacionadas aos princípios defendidos por Senge (1990) em sua obra *A Quinta Disciplina*. Segundo o autor, organizações que aprendem são aquelas que constantemente refletem sobre suas práticas, adaptam-se a novas demandas e promovem um ambiente de aprendizado coletivo.

De forma similar, os participantes destacam que o programa de desenvolvimento de liderança da Statkraft está em constante evolução, utilizando o feedback como uma ferramenta essencial para ajustar práticas e alinhar ações às necessidades dos participantes e da organização. Esse processo reflete a busca por uma visão compartilhada e uma aprendizagem sistemática, elementos que Senge (1990) considera centrais para o desenvolvimento organizacional.

A oitava pergunta do roteiro da entrevista pesquisou a opinião dos entrevistados sobre a identificação de áreas do programa que poderiam evoluir, a fim de alinhar-se melhor às demandas futuras de liderança, conforme quadro 20 abaixo:

Quadro 20 - Áreas do programa a evoluir:

Participante	Resposta
Facilitador 1	Eu acho que a gente já vem fazendo isso, que são os planejamentos estratégicos. Quando a gente tem um primeiro planejamento estratégico de <i>Corporate Management</i> , isso vai sendo cascadeado e depois a VP de RH) vem cascadeando isso para nós. São essas três coisas: entender as necessidades do negp, entender o que o mercado quer e o que está sendo feito no mundo, e quais são os desafios, além de escutar esse público interno que é importante.

Facilitador 2	Sim, eu identifico. O próprio <i>Leadership Expectation</i> ⁶ , que foi analisado esse ano. Acredito que a gente precisa englobar isso daqui para frente dentro dos nossos programas de liderança, porque como ele foi lançado esse ano, os líderes ainda vão ser formados nisso até o fim do ano pelo Management Team, então eu acho que são pontos que a gente precisa englobar e é o que eu falei lá atrás, que precisamos ser cada vez mais estratégico no desenvolvimento deles enquanto área de desenvolvimento, para que eles realmente consigam levar a empresa para o patamar que ela espera, então como é que a gente ajuda, enquanto área de desenvolvimento da empresa, a preparar as pessoas para estarem prontas para os desafios? Acredito que de repente aprofundar nesse sentido. Vamos lançar agora no final do ano o programa chamado “ <i>Unlock Your Potencial</i> ”, não é só para líderes, é para potenciais também, mas neste ano focamos primeiro nessa camada de liderança, então já é uma forma de aprofundar esse conhecimento. Não é isso que a gente quer levar, não é só o conhecimento, mas a experiência, a preparação, a capacitação.
----------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o quadro 20, a visão dos facilitadores sobre como o programa pode evoluir para atender às demandas futuras de liderança dentro da Statkraft reflete uma abordagem estratégica e integrativa.

O facilitador 1 enfatiza a importância de alinhar o desenvolvimento de liderança ao planejamento estratégico da organização, destacando três pilares fundamentais que são necessários para a execução deste planejamento. Essa perspectiva reflete um esforço em conectar o desenvolvimento das lideranças às metas organizacionais e às dinâmicas externas.

Por outro lado, o facilitador 2 destaca a necessidade de incorporar elementos como o *Leadership Expectation*, recém-analisado pela empresa, nos programas de desenvolvimento. Ele também aponta a importância de iniciativas futuras, como o programa *Unlock Your Potential*,⁷ para preparar líderes e talentos potenciais para desafios estratégicos. A visão desse entrevistado reforça a necessidade de focar não apenas no conhecimento técnico, mas também na experiência prática e na capacitação, alinhando as ações de desenvolvimento com os objetivos de longo prazo da empresa.

A nona e última pergunta do roteiro da entrevista procurou analisar a opinião dos entrevistados quanto às maneiras, no que diz respeito à inovação, que a Statkraft busca para apoiar o trabalho dos facilitadores e a melhoria do programa de Desenvolvimento de Líderes, conforme quadro 21 abaixo:

⁶ *Leadership Expectation* é um documento que define os comportamentos e a mentalidade esperados para cada contexto de liderança. O objetivo é apoiar a implementação e construção de uma liderança de impacto, ajudar a melhorar o desempenho da companhia e o sucesso dos funcionários.

⁷ O programa *Unlock Your Potential*, traduzido para o português “Destrave seu potencial” tem como objetivo, através de ações pautadas, auxiliar os colaboradores e futuros líderes a desbloquearem suas habilidades pessoais e profissionais, afim de prepará-los para os desafios provenientes dos cargos que almejam ocupar dentro da empresa.

Quadro 21 - Apoio da empresa e melhoria do programa

Participante	Resposta
Facilitador 1	Olha, eu acho que a Statkraft está sempre superaberta. Primeiro, tem um orçamento super cheio quando se fala dentro das áreas e dentro do RH também, para desenvolvimento então isso é um primeiro ponto que eu acho de investimento da companhia, de que isso é importante. Além disso, em vários fóruns falamos muito de que não adianta capacitar essa liderança se essa liderança não se conhece, então parte muito desse interesse também. Além das ferramentas que trabalhamos de Assessment como o Disk, por exemplo, que é uma ferramenta que a gente como empresa usa e anualmente a gente faz a atualização de doas essas avaliações dos colaboradores, então tá dentro do nosso <i>job</i> também dar esse feedback para esses gestores. Os gestores têm as ferramentas, tem o feedback, tem orçamento, então fica muito da auto responsabilização também. Mas eu acho que, do ponto de vista da empresa, ela fornece todo ferramental e impulsiona muito com é não só com ações, mas com a fala também nos comunicados e tudo.
Facilitador 2	Acho que é ter acesso desde a materiais, assim como uma verba, um investimento para que possamos fazer isso, e nós temos esse investimento para contratar fornecedores e para fazer uma boa avaliação. Também ter um profissional em que a empresa aposta, numa área específica de desenvolvimento, acredito que é uma forma que a empresa valoriza esse tema porque temos a área de desenvolvimento organizacional que não é só o desenvolvimento, mas de treinamentos, hoje tem uma coordenação específica só pra esse assunto. E a gente tem muito investimento, não só o investimento nosso aqui no Brasil, para contratar fornecedores, às vezes também a gente forma multiplicadores internamente e tudo mais, e a fornece esses fornecedores para que eles tirem o tempo deles, às vezes de trabalho, para ir lá palestrar, porque ela entende que isso é importante para o desenvolvimento, tanto dos multiplicadores, quanto das pessoas que estão ali participando, como também a globalmente. Além disso temos muitas plataformas de aprendizagem bem importantes disponíveis, com e sem custo, para que as pessoas possam complementar e adicionar no seu escopo de desenvolvimento daquele ano, além de atender uma demanda de PDI. Nós temos inúmeros cursos através do Motimate e do LinkedIn Learning, que a empresa tem uma parceria onde qualquer colaborador pode fazer, e que podem ser negociados dentro da verba de treinamento que cada área tem anual ou até sem custos, alguns são 100% em inglês, tem a Universidade Statkraft para os líderes utilizando o Motimate e o E-learning. A Statkraft também trabalha com algumas jornadas, onde pessoas são indicadas para irem para Oslo (Noruega) ou para qualquer outro lugar, e então trabalham em cima dos cursos. Os custos são da empresa e alguns duram até 3 meses de vivência, desde que dentro do escopo. Normalmente são pessoas indicadas que tem certa senioridade como gerentes, líderes de projetos e afins.

Fonte: Elaborado pela autora.

À luz do quadro 21, verifica-se que a Statkraft oferece suporte substancial na busca por inovação e melhoria contínua no que diz respeito aos conteúdos e métodos apresentados no programa.

O respondente 1 destaca o compromisso da empresa com o investimento em desenvolvimento, refletido em um orçamento significativo dedicado à área. Ele também ressalta o uso de ferramentas, citando como exemplo o Disk⁸, atualizadas anualmente, que possibilitam autoconhecimento e feedback para os gestores. Além disso, a organização

⁸ O Assessment Disk é uma ferramenta utilizada pela Statkraft para organizar e arquivar todas as avaliações provenientes de programas e treinamentos realizados durante o ano.

promove uma cultura de aprendizado ao integrar ações de comunicação e incentivo ao uso das ferramentas disponíveis, deixando grande parte da responsabilidade pela evolução no papel de auto engajamento dos gestores.

Já o facilitador 2 salienta o acesso a recursos financeiros e materiais como um diferencial, permitindo a contratação de fornecedores externos e a formação de multiplicadores internos. A empresa também disponibiliza plataformas globais de aprendizagem, como LinkedIn Learning⁹ e Motimate, além de iniciativas de imersão, como jornadas internacionais oferecidas pela Universidade Statkraft, que combinam desenvolvimento técnico e vivencial para líderes e profissionais seniores. Essa abordagem demonstra uma valorização tanto do aprendizado formal quanto do empírico.

Em suma, os programas de desenvolvimento de liderança da Statkraft demonstram uma série de pontos fortes que reforçam o seu compromisso com a formação de gestores capazes para enfrentar os desafios organizacionais. Um dos principais destaques são os investimentos financeiros e estruturais dedicados ao desenvolvimento. A empresa aloca um orçamento significativo para garantir o acesso a ferramentas avançadas como *Assessment Disk* e plataformas conhecidas como *Motimate* e *LinkedIn Learning*. Este apoio permite que os líderes participem em jornadas globais e recebam formação que combina abordagens práticas e teóricas.

Além disso, a flexibilidade e abrangência do programa reflete-se na forma como se adapta aos diferentes níveis de liderança, desde novos gestores até executivos seniores. Essa customização garante que conteúdos e abordagens atendam às necessidades específicas de cada grupo, promovendo ações condizentes com os desafios e responsabilidades de cada cargo.

Outra oportunidade de evolução reside na integração prática dos conhecimentos adquiridos. Embora o programa utilize ferramentas e métodos avançados, é importante garantir que os gestores possam aplicar eficazmente as competências e a aprendizagem no seu dia a dia, fortalecendo a ligação entre a aprendizagem e os resultados organizacionais.

Ademais, a avaliação de impacto do programa, atualmente centrada na resposta imediata através do Survey, poderia ser mais bem trabalhada. A incorporação de métricas que avaliem o impacto no desempenho individual e coletivo permitirá à empresa monitorar mais de perto a eficácia dos programas e ajustá-los com base nos resultados.

⁹ O LinkedIn Learning é uma ferramenta paga pela empresa e disponibilizada dentro da rede social LinkedIn para que os colaboradores possam usufruir de cursos e treinamentos gratuitos.

4.3 Proposta de melhoria para o programa de formação de líderes.

Através do conhecimento do programa de Desenvolvimento de Líderes e da análise das respostas dos entrevistados, pode-se elaborar uma compreensão abrangente sobre a estrutura, os pontos fortes e os desafios enfrentados na execução desse programa. Essa abordagem permite identificar como as práticas adotadas impactam diretamente o desempenho dos gestores, promovendo o alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais.

Sendo assim, através do relato dos entrevistados e consoante com a literatura aqui revisada, elaborou-se as seguintes considerações:

a) Promover experiências práticas e imersivas:

A introdução de simulações, *role-playing* e análise de *cases* reais pode ajudar a conectar o aprendizado ao contexto organizacional e aumentar o engajamento dos participantes. Programas de mentorias cruzadas, onde líderes mais experientes orientem novos gestores, também podem complementar o desenvolvimento técnico com insights práticos.

b) Diversificar os formatos de aprendizado:

Conforme pontuado pelos entrevistados sobre a dificuldade em ajustar o formato do programa, pode-se incluir recursos multimídia, como *podcasts*, *videocasts* e vídeos curtos no estilo das redes sociais, como forma de atrair a atenção de participantes que têm pouco tempo disponível e estão habituados a consumir conteúdos mais dinâmicos. A gravação de aulas ou até mesmo de exercícios de aprendizagem pós programa também pode auxiliar na fixação dos conteúdos aprendidos, além de estarem disponíveis para consulta sempre que necessário.

Ademais, o ajuste no formato também se refere ao estilo do programa, sendo pontuado pelos entrevistados as dificuldades em participar inteiramente do programa de forma *online* ou presencial. Neste caso, a empresa pode optar em manter os formatos, porém ajustá-los conforme demanda, além de alertar os participantes com uma janela maior de tempo, para que eles possam se organizar e bloquear suas agendas, a fim de estar participando integralmente do programa, assim como proposto.

d) Personalizar jornadas de desenvolvimento:

Com base nos feedbacks dos participantes, criar trilhas personalizadas para atender às necessidades específicas dos gestores. Essas trilhas poderiam ser moldadas com base em áreas de melhoria identificadas nos PDIs (Planos de Desenvolvimento Individual) e nas demandas estratégicas da empresa. Dessa forma, os conteúdos tornam-se específicos e pontuais, além de

serem mais bem aproveitados quando direcionados aos grupos que de fato precisam desenvolver habilidades específicas.

e) Fortalecer o engajamento no formato online:

Conforme relatado pelos entrevistados, a adesão proveniente dos treinamentos que ocorrem em formato remoto acaba sendo inferior ao esperado. Sendo assim, adotar estratégias que incentivem a participação ativa nos treinamentos remotos, como desafios interativos e sessões curtas, focadas e de alto impacto podem auxiliar na melhora do engajamento por parte dos participantes do programa.

f) Criar ciclos de inovação no programa:

De acordo com os entrevistados, alguns conteúdos apresentados durante o programa podem se tornar repetitivos ou não aplicáveis no momento. Para solucionar essa questão, é recomendável implementar revisões periódicas nos conteúdos e métodos utilizados, envolvendo ativamente os participantes no processo de sugestão e melhoria contínua. Essa abordagem não apenas assegurará a relevância e a atualidade do programa em relação às tendências de mercado, mas também o alinhará de forma mais eficaz às necessidades internas da organização, promovendo um aprendizado mais dinâmico e engajador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar o programa de Desenvolvimento de Líderes da Statkraft, investigando suas características, pontos fortes, possibilidades de melhoria e propostas para seu aprimoramento.

Por meio das entrevistas com gestores e facilitadores do programa, foi possível obter uma visão ampla e detalhada, destacando suas contribuições para o fortalecimento da liderança organizacional na companhia. Além disso, ao final do estudo, foram sugeridas formas de aprimoramento baseadas nas percepções dos entrevistados e nas demandas observadas no mercado.

A descrição das características do programa revela uma estrutura sólida e altamente alinhada às necessidades estratégicas da empresa. A utilização de ferramentas inovadoras, como *Motimate* e *LinkedIn Learning*, combinada com a experiência enriquecedora oferecida pela Statkraft University, demonstra o compromisso da organização com a qualificação contínua de seus líderes. Esses elementos refletem a criação de um ambiente que favorece o aprendizado contínuo e a transformação organizacional, vinculando o desenvolvimento pessoal ao aprimoramento das competências necessárias e ao alcance dos objetivos

estratégicos. A integração dessas ferramentas ao cotidiano dos líderes promove não apenas capacitação, mas também alinhamento com as expectativas globais da companhia.

Esses pontos do Programa de Desenvolvimento de Líderes foram destacados no quadro 22, conforme segue:

Quadro 22- Características destacadas

Aspecto	Descrição
Estrutura sólida	Alinhamento às necessidades estratégicas da empresa.
Ferramentas inovadoras	Uso de plataformas como Motimate e LinkedIn Learning.
Experiência enriquecedora	Oferta da Statkraft University, promovendo aprendizado contínuo.
Versatilidade	Atividades presenciais e virtuais adaptadas aos níveis hierárquicos.
Vivências internacionais	Oportunidade para gestores participarem de experiências no exterior.

Fonte: elaborado pela autora

Outro destaque do programa é a versatilidade proporcionada aos líderes, com atividades presenciais e virtuais personalizadas para cada nível hierárquico. Além disso, o uso de instrumentos tecnológicos modernos e a oportunidade de vivências no exterior (promovidas aos gestores conforme os níveis de gestão) enriquecem ainda mais o aprendizado, tornando-o relevante, engajador e adaptado às dinâmicas do mercado global.

No entanto, este estudo identificou áreas que podem ser aprimoradas no programa de Desenvolvimento de Líderes, como a interação entre os participantes e a maior customização dos materiais. Ademais, outros tópicos foram pontuados pelos gestores e facilitadores em torno do formato do programa, conforme quadro 23 abaixo:

Quadro 23 – Identificação de limitações

Limitação Identificada	Implicação
Redução na interação entre participantes	Menor troca de experiências e senso de pertencimento.
Dificuldade em ambientes virtuais	Engajamento reduzido e menor absorção dos conteúdos propostos.
Desafios da hibridização	Perda de impacto no aprendizado devido à combinação entre formatos presencial e virtual.
Percepção de baixa efetividade	Redução no engajamento e comprometimento com edições futuras do programa.

Fonte: elaborado pela autora.

Atualmente, a hibridização do programa trouxe desafios significativos para as interações e o aprendizado dos gestores. Essa dificuldade, amplamente reconhecida pelos

entrevistados, está relacionada à capacidade de aproveitamento pleno das atividades propostas. A combinação entre modalidades presencial e virtual, embora ofereça flexibilidade, também gerou barreiras, como a redução na interação espontânea entre os participantes e a dificuldade em manter a mesma intensidade de engajamento em ambientes virtuais. Essas limitações têm implicações importantes para o impacto do programa. Quando os gestores não conseguem absorver ou aplicar de maneira eficaz os conteúdos e práticas aprendidas, o alto investimento realizado pela empresa pode não gerar os retornos esperados. Isso se traduz em um desperdício de recursos financeiros, de tempo e de oportunidades de desenvolvimento que poderiam fortalecer a liderança organizacional. Além disso, essa lacuna pode impactar a percepção geral dos participantes sobre a efetividade do programa, diminuindo sua credibilidade e engajamento em edições futuras.

Para mitigar esses problemas, seria importante adotar estratégias que aumentem a integração entre os participantes e promovam um maior senso de pertencimento, independentemente da modalidade de ensino. Isso pode incluir a criação de fóruns de discussão ativos, mentorias direcionadas e atividades colaborativas que reforcem a troca de experiências entre gestores. Outra sugestão seria ajustar a proporção entre as modalidades presencial e virtual, garantindo que momentos-chave de aprendizado, como workshops e dinâmicas práticas, sejam realizados presencialmente para maximizar a interação e a assimilação dos conteúdos.

Além disso, é fundamental monitorar regularmente a percepção dos participantes em relação ao formato híbrido, utilizando ferramentas como pesquisas de satisfação e grupos focais, para identificar ajustes necessários em tempo hábil. Dessa forma, a Statkraft pode garantir que o programa não apenas atenda às expectativas dos gestores, mas também ofereça resultados concretos alinhados aos seus investimentos estratégicos.

O quadro 24 abaixo apresenta a relação de ideias explanadas anteriormente:

Quadro 24 – Propostas de melhoria

Proposta	Objetivo
Criação de fóruns de discussão ativos	Aumentar a interação entre os participantes e o senso de pertencimento.
Mentorias direcionadas	Proporcionar suporte personalizado e troca de experiências.
Ajuste na proporção entre modalidades	Maximizar a interação presencial para momentos-chave do aprendizado.
Monitoramento contínuo do formato híbrido	Identificar ajustes necessários em tempo hábil através de pesquisas de satisfação e grupos focais.

Revisões regulares no conteúdo	Garantir alinhamento com as demandas estratégicas e inovações do mercado.
Técnicas imersivas e dinâmicas	Tornar o aprendizado mais interativo e relevante para o dia a dia dos gestores.

Fonte: elaborado pela autora.

As propostas de melhorias incluem revisões regulares nos conteúdos e métodos do programa, com maior envolvimento dos participantes na busca por inovações e ajustes. Técnicas mais dinâmicas, como experiências imersivas, podcasts e videocasts, poderiam enriquecer o formato atual, tornando-o mais interativo e atraente. Além disso, a adoção de métodos mais práticos e voltados à aplicação direta no dia a dia dos líderes pode aprimorar a retenção de informações e a efetividade do aprendizado. Criar um programa mais alinhado com a visão estratégica da empresa é fundamental para fortalecer o vínculo entre o desenvolvimento dos líderes e os resultados organizacionais, promovendo um impacto mais direto e mensurável.

É essencial que o programa de desenvolvimento de líderes seja cada vez mais incorporado aos processos estratégicos da empresa. Essa integração pode não apenas fomentar uma visão mais ampla e sistêmica entre os gestores, mas também preparar a organização para os desafios futuros. Alinhar o programa às demandas futuras da companhia e reforçar sua ênfase em estratégia e resultados ajudará a consolidar a importância do papel da liderança no progresso organizacional. Além disso, investir continuamente no desenvolvimento daqueles que aspiram a cargos de liderança é uma maneira eficaz de garantir que a empresa esteja bem-posicionada para responder às mudanças do mercado e alcançar seus objetivos de longo prazo.

Os resultados esperados com as propostas de melhorias podem ser visualizados de forma organizada no quadro abaixo, que sintetiza os principais benefícios esperados para o programa e para a organização:

Quadro 25– Resultados esperados através das melhorias

Resultados esperados	Benefícios
Maior engajamento	Líderes mais motivados e participativos.
Ambiente de aprendizado colaborativo	Troca rica de experiências e fortalecimento do senso de comunidade.
Impacto mensurável nos resultados	Maior alinhamento entre desenvolvimento de líderes e metas organizacionais.
Reconhecimento do programa	Consolidação como referência em desenvolvimento de lideranças no mercado global.

Fonte: elaborado pela autora.

Essas melhorias podem elevar o engajamento e criar um ambiente de aprendizado mais colaborativo e dinâmico, essencial para atender às exigências em constante evolução da empresa e do mercado. Além disso, o programa poderá se consolidar ainda mais como uma referência no desenvolvimento de lideranças, reforçando o compromisso da Statkraft com a excelência, a inovação e a formação de líderes preparados para os desafios de um mercado global em constante transformação.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Michael. **Handbook of Human Resource Management Practice**. 10th ed. London: Kogan Page, 2006.

AUSUBEL, David Paul. **The acquisition and retention of knowledge: a cognitive view**. Dordrecht: Springer, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2008.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2017.

FIEDLER, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. McGraw-Hill, 1967.

FISHER, Rosa Maria. **Cultura organizacional e liderança: o impacto nas equipes**. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégia empresarial e gestão de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**. New York: Bantam Books, 2006.

HEIFETZ, R. A. **Líderes que seguem: a arte e a prática da liderança adaptativa.** São Paulo: Pioneira, 1998.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.** Prentice Hall, 1988.

JESUÍNO, J. C. **Processos de liderança.** 4. ed. Lisboa: Livros Horizontes, 2005.

KNOWLES, Malcolm S. **The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy.** 2. ed. New York: Cambridge Books, 1980.

KOLB, David A. **Experiential learning: Experience as the source of learning and development.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4ª revolução industrial.** São Paulo: Editora Gente, 2018.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice.** 7. ed. Los Angeles: Sage, 2016.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: A arte e a prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 2010.

ULRICH, David; BROCKBANK, Wayne. **The HR Value Proposition.** Boston: Harvard Business School Press, 2005.

WEBER, Max. **Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology.** Berkeley: University of California Press, 1978.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations.** 8th ed. New Jersey: Pearson, 2013.

BOIES, K.; FISSET, J. **Leadership and diversity: The key to success in a globalized world.** Journal of Leadership & Organizational Studies, v. 24, n. 3, p. 235-248, 2017.

DION, M. **Are ethical theories relevant for ethical leadership?** Leadership and organization development journal, v. 33, n. 1, p. 4-24, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01437731211193098>. Acesso em: 24 nov. 2024.

ESPER, Aulina Judith Folle; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. **Análise do Programa de Desenvolvimento de Líderes do INSEAD Global Leadership Centre.** [s.l.]: [s.n.], 2023.

GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. **A abordagem baseada no relacionamento para a liderança: Desenvolvimento da teoria da troca entre líder e membro (LMX) ao longo de 25 anos.** The Leadership Quarterly, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

LIMA, Roseni Rosângela de Sena; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Competências gerenciais de enfermeiros de serviços hospitalares de emergência: um estudo exploratório.** Texto & Contexto Enfermagem, v. 17, n. 4, p. 658-665, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400015>.

SANTOS, Rosineia Oliveira. **A importância da comunicação no processo de liderança.** Revista de Administração em Saúde, v. 18, n. 72, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.72.128>. Acesso em: 6 set. 2024.

SILVA, André Luiz B. da; PINHEIRO, Leila Corrêa; OLIVEIRA, Márcia Regina Cavalcante. **As vozes docentes sobre a formação inicial no contexto da pandemia.** Fractal: Revista de Psicologia, v. 23, n. 4, p. 462-473, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18224/frag.v23i4.3556>. Acesso em: 11 set. 2024.

STATKRAFT. **Sobre a Statkraft.** Disponível em: <https://www.statkraft.com>. Acesso em: 7 set. 2024.

STATKRAFT. **A nossa narrativa.** Disponível em: <https://www.statkraft.com.br/conheca-a-statkraft-brasil/a-nossa-narrativa/>. Acesso em: 11 set. 2024.

STATKRAFT. **Documentos internos do plano de desenvolvimento de líderes.** 2024. Material não publicado.

STATKRAFT. **Jornada de Desenvolvimento de líderes.** 2024. Material não publicado.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS

Questionário – gestores Statkraft

1. Na sua percepção, quais são os principais pontos fortes do programa de desenvolvimento dos gestores?
2. Algum aspecto do programa contribuiu para o seu crescimento como líder? Qual ou quais? Qual foi o mais importante?
3. Alguma ferramenta ou metodologia se destacou para você? Por quê?
4. Algum aspecto do programa foi irrelevante ou você considera que possa ser melhorado? Caso afirmativo, qual ou quais?
5. Você sente que os temas abordados fazem sentido?
6. Você encontrou alguma dificuldade durante o programa? Qual ou quais?
7. Quanto à duração e formato de aplicação: qual a sua percepção?
8. Quais melhorias você sugeriria para o conteúdo e prática do programa?
9. Alguma ferramenta, tecnologia ou metodologia poderia ser aprimorada ou incluída ao programa? Qual ou quais? Como?
10. Qual a sua opinião sobre o acompanhamento após o programa? Ele pode ser melhorado? Como?
11. E quanto ao acompanhamento de um BP? Você acha que pode melhorar?

Questionário – facilitadores

1. Quais são os principais objetivos do programa de desenvolvimento de líderes na Statkraft?
2. Quais métodos e abordagens pedagógicas são utilizados no programa para desenvolver habilidades de liderança?
3. Como o programa é adaptado para atender as necessidades específicas de diferentes níveis de liderança?
4. Como vocês medem o sucesso ou a eficácia do programa de desenvolvimento de líderes?
5. Quais são os principais desafios que vocês enfrentam na facilitação dos programas de desenvolvimento de liderança?
6. Se você pudesse propor mudanças ou melhorias no programa hoje, quais seriam suas principais recomendações?
7. Você tem recebido feedback dos participantes? Caso afirmativo, como isso influencia na melhoria contínua do programa?
8. Você identifica alguma área em que o programa poderia evoluir para se alinhar melhor às demandas futuras de liderança dentro da Statkraft?
9. Como a empresa apoia os facilitadores na busca por inovação e melhoria contínua dos conteúdos e métodos aplicados no programa?

ANEXO – TERMO DE CONSENTIMENTO

Título do Estudo: **Análise do Programa de Desenvolvimento de Líderes da Statkraft**

Pesquisador Responsável: **Nádia Jaqueline Mann**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O presente documento tem como finalidade formalizar a autorização para a realização da pesquisa intitulada "Análise do Programa de Desenvolvimento de Líderes da Statkraft" nas dependências da empresa STATKRAFT ENERGIAS RENOVÁVEIS SA, com a participação de seus gestores e funcionários.

A pesquisa tem como objetivo analisar o programa de desenvolvimento de líderes da empresa Statkraft, focando em aspectos relacionados à liderança e à gestão de equipes. Para tanto, serão realizadas entrevistas com gestores e facilitadores do programa, de forma a coletar dados que contribuam para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso da pesquisadora Nádia Jaqueline Mann, acadêmica do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Todas as informações obtidas durante a pesquisa serão tratadas de forma confidencial e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos. A identidade da empresa e dos participantes será preservada, e nenhum dado sensível será divulgado sem a devida autorização. A empresa terá acesso aos resultados finais da pesquisa, caso haja interesse.

Declaração de Consentimento

A empresa STATKRAFT ENERGIAS RENOVÁVEIS SA autoriza a realização da pesquisa nas condições acima mencionadas, permitindo a interação com seus gestores e facilitadores, considerando que os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para a elaboração de um trabalho acadêmico, no âmbito do curso de Administração da UFSC.

<p>_____ Nome do participante ou responsável</p> <p><i>Juvel</i></p> <p>_____ Assinatura do participante ou responsável</p>	<p>Data: ____/____/____</p>
---	-----------------------------

<p>_____ Assinatura do Pesquisador</p>	<p>Data: __/__/2024</p>
--	-------------------------



Documento assinado digitalmente
GERSON RIZZATTI JUNIOR
 Data: 18/10/2024 13:55:02-0300
 CPF: ***.116.189-**
 Verifique as assinaturas em <https://vafsc.br>

Assinatura do Orientador