



A JORNADA DA
LIDERANÇA:
PERSPECTIVAS
SOBRE A
PROGRESSÃO
EFICAZ DA
LIDERANÇA

Resumo executivo



Os seus líderes estão preparados para assumir os seus papéis mais críticos?



Capacitar e apoiar líderes à medida que avançam pela sua organização é crucial ao enfrentar mercados de trabalho restritos e uma maior dependência dos líderes para alcançar resultados.

A nossa investigação anterior sobre liderança global, [Liderando no futuro mundo do trabalho](#), descobriu que os desafios do local de trabalho em evolução redefiniram os critérios para uma liderança eficaz – enfatizando a necessidade de líderes mais humildes e centrados no ser humano, que possam operar eficazmente em contextos de trabalho dinâmicos e impulsionar o sucesso sustentável tanto para sua organização quanto para as pessoas que lideram.

Como é a liderança eficaz e o sucesso em cada nível neste cenário alterado?

Nesta mais recente pesquisa internacional, [A jornada da liderança: insights sobre a progressão eficaz da liderança](#), avançamos na nossa compreensão da liderança moderna, explorando as perspectivas dos funcionários, líderes, organizações e literatura científica sobre quais desafios os líderes enfrentam em diferentes níveis de liderança, quais comportamentos são importantes e como os líderes podem se preparar para o próximo passo em sua jornada.

Nós examinamos:

- O impacto direto dos líderes sobre o seu pessoal em cada nível
- Quais comportamentos e atributos de liderança são importantes em cada nível
- Os desafios de liderança que os líderes enfrentam à medida que fazem a transição para o próximo nível e o seu grau de preparação
- Como as organizações podem preparar melhor os líderes para fazerem uma transição bem-sucedida e serem eficazes em seu futuro papel de liderança

Essas descobertas oferecem insights práticos e acionáveis para ajudar a formar líderes eficazes para fortes canais de liderança.

Principais conclusões

A percepção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança está relacionada à forma como os líderes os fazem se **sentirem**.

Mais de 75% das vezes, os líderes fazem com que os colaboradores sintam emoções positivas, como **confiança**, **respeito** e **segurança**. Os líderes que fizeram os colaboradores sentirem emoções mais positivas também foram classificados como líderes mais eficazes por eles. No entanto, um em cada cinco funcionários ainda enfrenta estresse e frustração com muita frequência. Os líderes precisam reconhecer os comportamentos que apresentam e que causam esses sentimentos negativos nos colaboradores. Os funcionários cujos líderes apresentam comportamentos negativos relataram uma diminuição no seu próprio desempenho no trabalho, envolvimento e bem-estar geral. Isto reforça a necessidade de o desenvolvimento da liderança se concentrar numa abordagem centrada no ser humano e coloca ênfase na Inteligência Emocional (IE) como um importante atributo de liderança - a forma como um líder faz um profissional sentir-se não pode ser subestimada.

Permitir a progressão eficaz da liderança:

Cultivar e desenvolver líderes que estejam em sintonia com as emoções daqueles que lideram - permitindo-lhes promover ligações genuínas com as suas equipas.



Líderes fortes transmitem um sentimento de cuidado e bondade aos seus colaboradores, para que possam mostrar-se autenticamente no trabalho, independentemente do que se passa na sua vida pessoal. Eles têm alta inteligência emocional e se preocupam com o bem-estar e a cultura. //

Líder Sênior

Setor de Manufatura



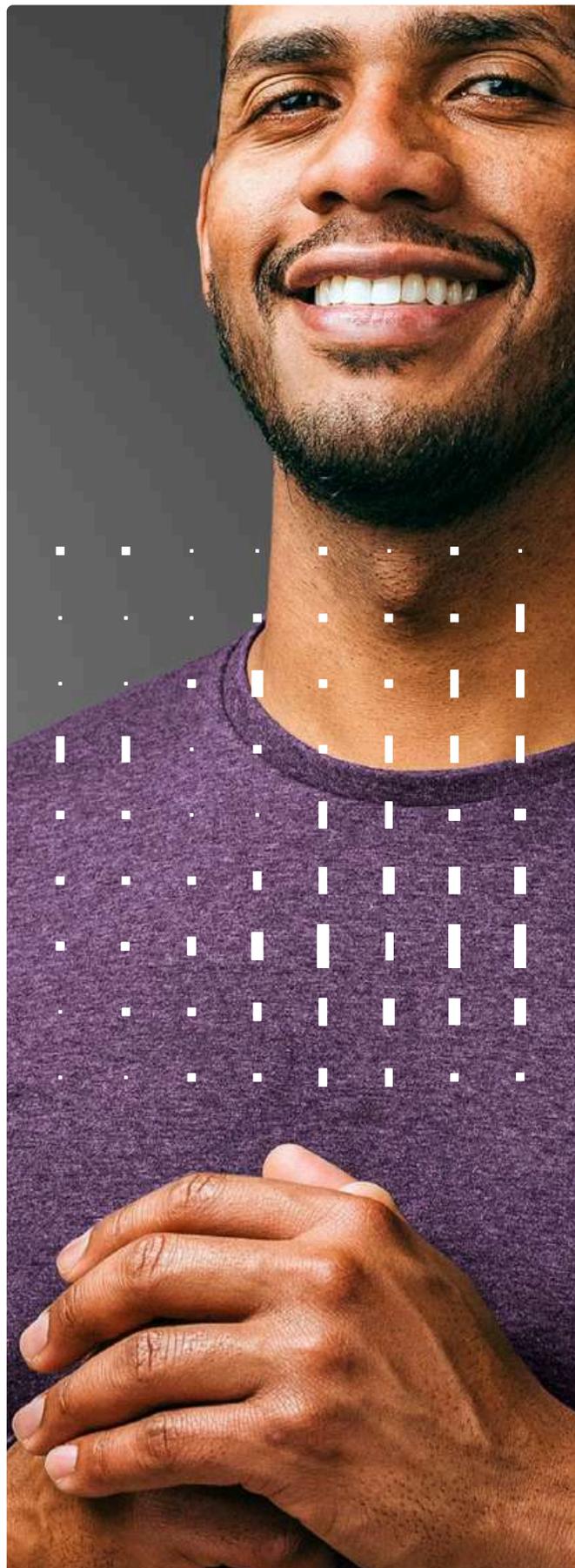
Uma abordagem positiva e **centrada no ser humano** é fundamental para o sucesso em todos os níveis de liderança.

Os colaboradores identificaram ser **solidários**, **fornecer feedback construtivo**, **dar autonomia** e **boa comunicação** como comportamentos de liderança que **melhoram o seu desempenho no trabalho**.

A **conexão autêntica** e a **abordagem capacitadora** foram classificadas pelos colaboradores como duas das qualidades de liderança mais essenciais que os líderes devem manter em todos os níveis – sugerindo que há alinhamento na importância crítica de se conectar e valorizar as pessoas. No geral, os líderes tendem a avaliar-se ligeiramente melhor na demonstração de qualidades de liderança do que os outros colaboradores, revelando uma potencial lacuna na sua autoconsciência sobre o quão eficazes são em determinadas áreas.

Permitir a progressão eficaz da liderança:

Aumente a eficácia da liderança desenvolvendo habilidades de liderança centradas no ser humano, integrando a autoconsciência para evitar a superestimação das capacidades.





Apenas 38% dos líderes se sentem extremamente ou muito preparados para passar para o próximo nível de liderança.

A transição para o próximo nível de liderança traz desafios comuns a todos os líderes, incluindo navegar na dinâmica de relacionamento, liderar equipes eficazes e mudar para uma **mentalidade estratégica**.

À medida que os líderes progredem para um nível mais sênior, os desafios aumentam uns sobre os outros – alargando o foco e aumentando o âmbito e a complexidade. Por exemplo, os líderes de nível médio identificaram a **falta de respeito**, os **mal-entendidos** e o **baixo desempenho** como consequências negativas quando não conseguiram modificar a sua abordagem de liderança depois de passarem para o seu nível de liderança atual. Isto sublinha a importância de garantir que os líderes compreendem os principais desafios quando se deslocam entre níveis da organização e como eles diferem – exigindo comportamentos diferentes para serem eficazes.

Permitindo a progressão eficaz da liderança:

Equipe os líderes em todos os níveis da organização, abordando a mudança de mentalidade e as mudanças de comportamento necessárias à medida que progredem para níveis mais seniores de liderança.



Reconhecer e compreender como o seu contexto muda quando você se torna um líder permitirá que você cresça e realmente prospere em sua nova função.

Líder de Primeiro Nível
Setor de Hospitalidade





Apenas 36% dos líderes entrevistados receberam treinamento ou desenvolvimento formal de liderança quando passaram para o nível atual de liderança.

Embora as organizações reconheçam a importância de fornecer apoio adequado a todos os níveis de liderança, alguns níveis recebem frequentemente mais apoio do que outros.

Por exemplo, os líderes sêniores tendem a ter maior probabilidade de receber programas de liderança e apoio, como feedback 360º e coaching, que é adaptado ao seu nível de liderança em comparação com os líderes de primeira linha. No entanto, os líderes de todos os níveis consideram que os **programas de mentoria e o coaching individual estão entre as três principais oportunidades de desenvolvimento mais úteis**, destacando o valor das intervenções personalizadas ao contexto e aos desafios específicos do líder. Com 74% dos líderes que experimentaram intervenções de desenvolvimento classificando-as como Extremamente ou Muito úteis, a ampliação dos métodos de desenvolvimento de liderança em toda a organização apoiará os líderes à medida que fazem a transição para novos níveis.

Permitindo a progressão eficaz da liderança:

Considere expandir o apoio individual mais focado aos líderes em todos os níveis e incentivá-los a participar.

Navegando na jornada da liderança:

Desafios, comportamentos e estratégias de apoio

Embora todos os níveis de liderança exijam muitos atributos semelhantes para o sucesso e enfrentem muitos dos mesmos desafios, ainda existem diferenças no que é exigido dos líderes em cada nível.

Estas variações são de particular importância para líderes e organizações quando consideram futuras transições de liderança.

Primeiro nível: Liderar a si mesmo e liderar os outros

Estabelecendo bases

É necessária uma mudança inicial de mentalidade à medida que os colaboradores individuais passam para a liderança – concentrando-se na delegação e na capacitação de outros, valorizando os indivíduos e comunicando as expectativas das tarefas. Os líderes de primeiro nível também enfrentam complexidade na gestão das suas relações com antigos pares e novos colegas.

Nível médio: Liderar outros versus liderar líderes

Apresentando estratégia

Mudar para uma liderança de nível médio requer uma nova mudança de mentalidade. É necessário demonstrar e equilibrar as capacidades estratégicas e operacionais e os líderes a este nível têm muitos públicos com quem comunicar. Devem reconhecer a necessidade de sair do detalhe e ter um foco estratégico mais amplo.

Nível sênior: Liderando a organização

Criando a visão

No nível de líder sênior, é necessária uma mudança final de mentalidade, muitas vezes reconhecida como a mais difícil pelas organizações. Construir e manter a confiança e proporcionar clareza na comunicação são essenciais neste nível. Liderar a organização envolve um afastamento da gestão cotidiana e uma mudança em direção a um pensamento estratégico abrangente, gerindo uma maior amplitude de relacionamentos e capacitando gestores e equipes.

80% dos líderes

sentiram que tinham de mudar o seu comportamento de forma moderada, grande ou muito grande quando fizeram a transição para o seu nível de liderança atual.

Avançar para níveis mais seniores exige uma mudança na forma como os líderes precisam se comportar à medida que se adaptam às novas demandas em cada nível.

Observar mais de perto as visões dos colaboradores, líderes e organizações em cada nível oferece clareza aos líderes sobre o que é exigido deles e uma melhor compreensão para as organizações sobre a melhor forma de desenvolver os seus líderes e orientá-los ao longo da sua jornada de liderança.

Líder de primeiro nível

Criar um ambiente aberto e de confiança onde os membros da equipe possam crescer individualmente, mas também colaborar uns com os outros, é vital para líderes de primeiro nível.

As funções devem ser claramente definidas e as responsabilidades claramente atribuídas, uma vez que os líderes são agora responsáveis pela realização do trabalho através de outros, e não por conta própria. Garantir que sua equipe se sinta engajada e valorizada é importante – uma equipe de apoio permitirá que um líder tenha sucesso neste nível.

Os maiores desafios que os líderes enfrentam ao fazer a transição para este nível

- Limites de relacionamento
- Delegar e capacitar
- Novas responsabilidades
- Gerenciar a diversidade
- Comunicação

Comportamentos nos quais os líderes precisam focar para ter sucesso neste nível

- Melhorar o estilo de comunicação
- Construir confiança
- Delegar atividades
- Tomar decisões difíceis
- Gerenciar cargas de trabalho maiores e maior pressão

A mudança mais importante que os líderes consideram necessária neste nível

- Adotar uma nova abordagem de comunicação, para proporcionar clareza e direcionamento para a equipe.
- Confiar em outros para assumir o papel de especialista técnico e se afastar do trabalho individual.

Problemas causados ao não conseguir mudar comportamentos

- Prazos perdidos
- Desempenho insatisfatório
- Relacionamentos danificados

Conselhos para futuros líderes de líderes experientes neste nível

- Tenha confiança e coragem
- Construa confiança nos outros
- Comunique efetivamente
- Ouça os outros
- Construa relacionamentos

//

Um desafio fundamental para os líderes de primeiro nível é ser capaz de alargar o seu âmbito de influência; estar menos focado em si mesmo, para estar focado nos outros.

//

Representante Organizacional
Setor Governamental

Líder de nível médio

Os líderes em transição para a liderança de nível médio devem estar dispostos a aprender e crescer como líderes e a adaptar-se a ter responsabilidades adicionais. Passar de

colaboradores individuais líderes para gestores líderes é um papel notavelmente diferente. Os líderes devem compreender que a aplicação do seu tempo mudará e que é necessário um maior foco estratégico. Contudo, os fundamentos de uma liderança eficaz necessários ao primeiro nível ainda são necessários, mas precisam de ser construídos e adaptados para que um líder de nível médio tenha sucesso.

Os maiores desafios que os líderes enfrentam ao fazer a transição para este nível

- Limites de relacionamento
- Aceitação e respeito
- Gerenciar a diversidade
- Maior responsabilidade
- Delegar e capacitar

Comportamentos nos quais os líderes precisam focar para ter sucesso neste nível

- Melhorar o estilo de comunicação
- Construir confiança
- Delegar atividades e responsabilidades
- Capacitar outros para tomar decisões
- Tomar decisões difíceis

A mudança mais importante que os líderes consideram necessária neste nível

- Capacitar a equipe, permitindo-lhes autonomia para tomar suas próprias decisões.
- Afastar-se dos detalhes das tarefas para liberar espaço para outras prioridades.
- Comunicar-se regularmente e claramente com equipes e principais partes interessadas, adaptando mensagens para atender um público mais diversificado.

Problemas causados ao não conseguir mudar comportamentos

- Falta de respeito
- Mal-entendidos
- Baixo desempenho

Conselhos para futuros líderes de líderes experientes neste nível

- Ouça os outros
- Comunique-se efetivamente
- Construa sua rede
- Delege
- Tenha uma mentalidade construtiva



Priorize uma comunicação eficaz. Estabeleça expectativas claras, ouça ativamente a sua equipe e promova o diálogo aberto. A construção de canais de comunicação fortes promove a confiança, garante o alinhamento com os objetivos organizacionais e ajuda a enfrentar os desafios da liderança de forma mais tranquila.



Líder de Nível Médio
Setor TI

Líder sênior

Os líderes que progridem para um nível sênior devem estar dispostos a fazer uma grande mudança de mentalidade, pensando de forma muito mais estratégica com visão organizacional de longo prazo. Os líderes devem reconhecer as demandas conflitantes de resultados organizacionais e envolvimento e bem-estar dos colaboradores e empregar uma abordagem centrada no ser humano para gerenciar com sucesso os relacionamentos em todas as direções.

Os maiores desafios que os líderes enfrentam ao fazer a transição para este nível

- Gestão de relacionamento
- Comunicação efetiva
- Impulsionar resultados organizacionais
- Equilíbrio operacional e estratégico
- Ampliar perspectivas

Comportamentos nos quais os líderes precisam focar para ter sucesso neste nível

- Pensar de forma mais estratégica
- Melhorar o estilo de comunicação
- Tomar decisões difíceis
- Capacitar outros para tomar decisões
- Construir confiança

A mudança mais importante que os líderes consideram necessária neste nível

- Transmitir eficazmente a sua visão e comunicar informações claras e relevantes, no nível correto, para toda a organização.
- Aprender a confiar em sua equipe e confiar neles para ajudar a cumprir as metas estratégicas.

Problemas causados ao não conseguir mudar comportamentos

- Confusão
- Conflito entre as partes interessadas

Conselhos para futuros líderes de líderes experientes neste nível

- Construa confiança com outras pessoas
 - Ouça os outros
 - Tenha confiança em si mesmo
 - Pense estrategicamente
- Seja mente aberta

//

A transição para este nível é um “jogo totalmente novo”. Grande parte do desafio tem a ver com confiança, pois vemos muitas pessoas lutando contra a síndrome do impostor... Isso acontece principalmente no nível sênior devido ao nível de exposição que eles têm. E há grandes expectativas em relação a você neste nível. //

Representante Organizacional
Setor Financeiro

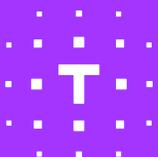
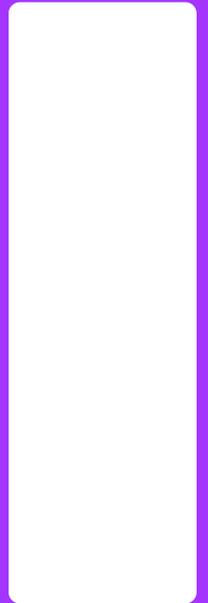
Talogy Leadership™

Desenvolvida utilizando as mais recentes pesquisas e insights, a abordagem Talogy Leadership redefine as atitudes, habilidades e comportamentos necessários para uma liderança bem-sucedida no mundo do trabalho em constante evolução.

Apoiando você com soluções de avaliação e desenvolvimento prontas para uso que ajudam você a contratar, identificar e desenvolver:

- Líderes emocionalmente inteligentes que **lideram com consciência** de si mesmos e daqueles que os rodeiam
- Líderes capacitados com a **capacidade de equilibrar** os interesses das pessoas com os objetivos organizacionais
- Líderes resilientes e ágeis que adotam, se adaptam e **impulsionam mudanças** enquanto entregam resultados para hoje
- Líderes organizacionais com as habilidades, atitudes e comportamentos necessários para **passar para o próximo nível de liderança**.

Prepare líderes autênticos, focados nas pessoas e de alto desempenho, prontos para o que vem a seguir.



[Talogy.com.br](https://talogy.com.br)

 [Talogy Brasil](https://www.linkedin.com/company/talogy-brasil)

