

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO  
PRETO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

YASMINE TOMASELLA RODRIGUES

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital: um *framework* para futuros líderes.

RIBEIRÃO PRETO

2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr André Lucirton Costa  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. João Luiz Passador  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações

YASMINE TOMASELLA RODRIGUES

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital: um *framework* para futuros líderes

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lara Bartocci Liboni

*“Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP”*

RIBEIRÃO PRETO

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada à fonte.

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

Rodrigues, Yasmine Tomasella

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital: um framework para futuros líderes. Ribeirão Preto, 2022.

142 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Administração de Organizações.

Orientador: Liboni, L.B.

1.Era digital. 2. Competências não cognitivas. 3. Liderança Responsável. 4. Educação Superior em Gestão.

Nome: RODRIGUES, Yasmine Tomasella

Título: Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital: um framework para futuros líderes

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, no Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações (PPGAO) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Lara Bartocci Liboni.

Aprovada em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

Prof.Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Esse trabalho é dedicado as grandes mulheres e  
exemplos em minha vida: minha avó Cleusa Vanali  
Tomasella (*in memorian*), e a minha mãe Jeanne  
Tomasella..

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pois sem minha fé essa longa jornada não teria sido possível, já que o caminho foi árduo, permeado de acontecimentos difíceis e minha fé me manteve forte para continuar trilhando e buscando meus sonhos.

Agradeço a minha família por sermos mais fortes juntos, em especial a minha mãe Jeanne que além de minha melhor amiga, acredita em mim e em meus sonhos, sendo o amparo em todos os momentos difíceis. Gratidão por ser quem é, e da forma que o é. Não poderia também deixar de citar meu irmão Arnaldo que é um exemplo de homem, pai e amigo, obrigada por sempre estar ao meu lado e mostrar que muitas vezes não vejo quem sou, pois como você sempre diz: “você se vê menos do que realmente é, você é muito mais do que pensa sobre si”.

É importante também mencionar meus avós Irineu e Cleusa (*in memoriam*) um exemplo de força, amorosidade, companherismo e empoderamento, aos quais devo muito, em especial a minha avó que pode participar fisicamente de parte do meu trajeto, mas que nunca deixou de emanar sua luz em minha vida, mesmo após sua partida, eu te amo e sou grata por ter tido a oportunidade de tê-la em minha vida.

Agradeço a minha orientadora Lara por ter acreditado em mim, em meu potencial, obrigada por seu apoio, amizade, por compartilhar seu conhecimento e pelos ótimos conselhos, recomendações e conversas amigas. Não poderia também deixar de agradecer a professora Luciana Cezarino que além da coorientação ofereceu sua amizade, conselhos preciosos, sendo uma maravilhosa ouvinte e companhia em ótimos momentos de descontração.

Sou muito grata a FEA-RP/USP, aos seus grandes professores e prestativos funcionários que sempre foram muito solícitos. E aos amigos que a FEA-RP/USP me assegurou, dentre eles os amigos do grupo de pesquisa, a professora Janaína Giraldi que é ótima companhia, anfitriã, e em especial ao Lucas Stocco que se tornou um grande amigo, confidente e a quem sempre recorro em momentos difíceis e, devo ressaltar, sempre esteve presente quando precisei. Agradeço igualmente ao André Donegá pelas ótimas conversas, amizade, e que assim como o Lucas, esteve presente em diversos momentos, sendo parceiro nesse trajeto.

Agradeço aos tantos outros amigos, parceiros que me apoiaram durante minha caminhada, cada um a sua maneira, fazendo o máximo que lhes era possível, para que esse sonho pudesse se concretizar. Sintam todos o meu reconhecimento e minha eterna gratidão e amizade. Por fim, destaco que o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001" (Portaria Nº 206, de 04/09/2018), instituição a qual sou imensamente grata.

“Se eu vi mais longe, foi por estar  
de pé sobre ombros de gigantes”.

(Isaac Newton)



## RESUMO

RODRIGUES, Y. T. **Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital: um *framework* para futuros líderes.** (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade De Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto – SP.

Com o advento dos movimentos em defesa do desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa, a exigência por lideranças e empresas responsáveis, que atendam aos desafios ambientais e sociais, configura-se uma demanda em expansão. A era digital torna ainda mais complexa as transformações que vêm ocorrendo nesse cenário, pois reconfigura as relações entre organizações, sociedade e indivíduos, à medida em que o processo de digitalização se intensifica. Esse efeito incide no mercado de trabalho demandando modificações no perfil dos gestores, os quais necessitam de novas competências para lidar com o contexto digital, em que as mudanças são cada vez mais rápidas e de caráter disruptivo. Portanto, o ritmo acelerado dos avanços tecnológicos, demográficos e mudanças socioeconômicas estão transformando indústrias e modelos de negócios e, por conseguinte, alterando as competências necessárias tanto para gestores quanto para os colaboradores. Nesse sentido as competências não cognitivas vêm sendo indicadas como um fator de diferenciação aos profissionais no contexto da era digital. Tratam-se de competências relacionadas as habilidades de lidar com as emoções, tanto em nível pessoal quanto coletivo. Ademais são apontadas como fator de aumento na empregabilidade, performance profissional e nas habilidades de liderança, especialmente no contexto da digitalização. Diante disso, a presente dissertação tem por objetivo propor um *framework* de competências não cognitivas que podem auxiliar no desenvolvimento de líderes responsáveis, capazes de lidar não apenas com as questões socioambientais, mas também com os desafios da digitalização. A pesquisa utiliza métodos qualitativos e está estruturada em duas etapas. Na primeira foram conduzidas duas revisões sistemáticas, em um primeiro momento com o objetivo de identificar os impactos da era digital no mercado de trabalho e no papel da liderança, bem como, levantar as principais competências não cognitivas indicadas pela literatura para a construção do *framework* dessas competências para a liderança responsável na era digital. A segunda revisão teve por intuito de analisar o papel do ensino superior em Gestão para a formação de lideranças responsáveis, com a intenção de atestar a importância de que essas competências sejam trabalhadas pelas escolas de negócios em sua grade curricular bem como desenvolvida por líderes. Na segunda etapa de pesquisa, foi conduzido o método Delphi a fim de que especialistas da área de Recursos Humanos pudessem avaliar o *framework*. As evidências empíricas apontam sete competências-chave para líderes responsáveis na era digital, são elas: resolução de problemas complexos; comunicação; relacionamento interpessoal; colaboração e gestão; abertura ao novo; autogestão e percepção e conduta. Os resultados contribuem com o estado da arte, visto que busca compreender melhor um construto que está em estágio inicial de desenvolvimento, e podem contribuir na prática das escolas superiores de negócios a fim de minimizar o *gap* entre formação acadêmica e necessidades do ambiente corporativo, além de poder auxiliar no aperfeiçoamento de líderes.

**Palavras-chave:** Era digital; Competências não Cognitivas; Liderança Responsável; Educação Superior em Gestão.

## ABSTRACT

RODRIGUES, Y. T. **Non-Cognitive Competencies for Responsible Leadership in the Digital Age: A Framework for Future Leaders.** (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto – SP.

Since the advent of movements for sustainable development and corporate social responsibility, the demand for responsible leaders and companies that meet environmental and social challenges is growing demand. The digital age makes the transformations that have been taking place in this scenario even more complex, since it reconfigures the relationships between organizations, society, and individuals, as the digitalization process intensifies. This effect affects the labor market, demanding changes in the profile of managers, who need new competencies to deal with the digital context, where changes are increasingly fast and disruptive. Therefore, the rapid pace of technological advances and demographic and socioeconomic changes are transforming industries and business models and, consequently, changing the skills required by both managers and employees. In this sense, non-cognitive competencies have been indicated as a differentiating factor for professionals in the context of the digital age. These are competencies related to the ability to deal with emotions, both on a personal and collective level. Moreover, they have been indicated as a factor in increasing employability, professional performance, and leadership skills, especially in the context of digitalization. In view of this, this dissertation aims to propose a framework of non-cognitive competencies that can help in the development of responsible leaders, capable of dealing not only with socio-environmental issues but also with the challenges of digitalization. The research uses qualitative methods and is structured in two stages. In the first one, two systematic reviews were conducted with the aim of identifying the impacts of the digital age on the labor market and on the role of leadership, as well as identifying the main non-cognitive competencies indicated by the literature for the construction of a framework of these competencies for responsible leadership in the digital age. The second review aimed to analyze the role of higher education in Management for the formation of responsible leadership, with the intention of attesting to the importance of these competencies being worked on by business schools in their curricula as well as developed by leaders. In the second stage of the research, the Delphi method was used so that specialists in the Human Resources area could evaluate the framework. The empirical evidence points to seven key competencies for responsible leaders in the digital age, namely: complex problem solving; communication; interpersonal relationships; collaboration and management; openness to the new; self-management; and perception and conduct. The results contribute to the state of the art since they seek to better understand a construct that is in an early stage of development and can contribute to the practice of higher business schools in order to minimize the gap between academic training and the needs of the corporate environment, and can assist in the improvement of leaders.

**Keywords:** Digital age; Non-cognitive skills; Responsible Leadership; Higher Education in Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Abordagens da Liderança .....	20
Figura 2 - Atributos para líderes responsáveis .....	27
Figura 3 - Dimensões da inteligência emocional.....	38
Figura 4 - Etapas da pesquisa .....	45
Figura 5 - Princípios e Fases da Revisão Sistemática .....	46
Figura 6 - Protocolo da revisão sistemática.....	47
Figura 7 - Panorama de digitalização e de políticas de sustentabilidade das empresas .....	52
Figura 8 - Área de formação dos painelistas .....	52
Figura 9 - Faixa etária do painel de especialistas .....	52
Figura 10- Resolução de Problemas Complexos.....	70
Figura 11 - Comunicação .....	72
Figura 12 - Relacionamento Interpessoal .....	73
Figura 13 - Gestão e Colaboração .....	74
Figura 14 - Abertura ao Novo.....	76
Figura 15 - Autogestão .....	77
Figura 16 - Percepção e Conduta.....	79
Figura 17 - Índice de respostas classificadas de neutras a sem importância.....	80
Figura 18 - Faixa etária dos painelistas da segunda rodada Delphi.....	84
Figura 19 - Área de formação dos painelistas da segunda rodada Delphi.....	84
Figura 20 - Framework de competências não cognitivas para líderes responsáveis na era digital.....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Transformações no mercado de trabalho impulsionadas pela era digital.....	29
Quadro 2 - Conceitos de competências não cognitivas .....	37
Quadro 3 - Elementos da inteligência emocional.....	39
Quadro 4 -Competências para Liderança Responsável .....	41
Quadro 5 - Competências e subcompetências para a liderança responsável.....	42
Quadro 6 -Estrutura da revisão sistemática I.....	48
Quadro 7 - Estrutura da revisão sistemática II .....	49
Quadro 8- <i>Framework</i> de competências não cognitivas para líderes responsáveis na era digital .....	53
Quadro 9 - Classificação dos Artigos da RS- I.....	57
Quadro 10 - Competências requeridas no contexto da era digital.....	61
Quadro 11 - Ensino Superior em Gestão e Liderança Responsável.....	64
Quadro 12 - Características dos painelistas que julgaram itens com respostas discordantes...	81
Quadro 13 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência resolução de problemas complexos .....	85
Quadro 14 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência comunicação.....	86
Quadro 15 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência relacionamento interpessoal .....	87
Quadro 16 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência gestão e colaboração .....	88
Quadro 17 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência abertura ao novo ....	89
Quadro 18 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência autogestão.....	90
Quadro 19 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência percepção e conduta .....	91
Quadro 20 - Competências correlatas indicadas pelos painelistas .....	92
Quadro 21 - Outras competências indicadas pelos especialistas.....	95

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 Objetivos	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>18</b>
2.1 Teorias da Liderança	19
2.1.1 Abordagem da Personalidade	20
2.1.2 Abordagem Comportamental	21
2.1.3 Abordagem Contingencial	22
2.1.4 Abordagem Transacional	23
2.1.5 Abordagem Transformacional	24
2.1.6 Liderança Responsável	25
2.2 Era digital e as transformações no mercado de trabalho	28
2.5 Competências não cognitivas: importância para os cursos de gestão	31
2.3 O impacto no ensino superior ocasionado pela era digital	33
2.3.1 Instituições de ensino superior e a formação de lideranças responsáveis	34
2.4 Competências não cognitivas: conceitos e definições	35
2.4.1 Inteligência Emocional	37
2.5 Competências para lideranças responsáveis	40
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>44</b>
3.2 Primeira Etapa da Pesquisa: Revisão Sistemática da Literatura	45
3.2.1 Revisão sistemática: competências não cognitivas e o papel da liderança no contexto da era digital.	47
3.2.2 Revisão sistemática: educação superior e competências não cognitivas	48
3.3 Segunda etapa da pesquisa: aplicação do método Delphi	49
3.3.1 Caracterização da amostra: formação do painel	51
3.3.2 Estrutura do Método Delphi e coleta de dados	53
<b>4 RESULTADOS</b>	<b>55</b>
4.1 Revisão Sistemática da Literatura I (RS-I): competências não cognitivas e o papel da liderança no contexto da era digital.	56
4.2 Revisão Sistemática da Literatura II: ensino superior em gestão e lideranças responsáveis	63
4.3 Delphi: primeira rodada	68
4.3.1 Resolução de Problemas Complexos	69
4.3.2 Comunicação	71
4.3.3 Relacionamento Interpessoal	72

4.3.4 Gestão e Colaboração	73
4.3.5 Abertura ao Novo	75
4.3.6 Autogestão	76
4.3.7 Percepção e Conduta	78
4.4 Delphi: segunda rodada	79
4.4.1 Manutenção ou alteração das respostas com base nos resultados da primeira rodada.	80
4.4.2 Grupo de competências e a liderança responsável no contexto da era digital.	84
4.4.4 Competências relacionadas ao grupo de análise indicadas pelos especialistas.	92
4.4.5 Outras competências indicadas pelos especialistas.	95
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>96</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>100</b>
5.1 Atendimento aos objetivos	100
5.2 Implicações teóricas	101
5.3 Implicações práticas	101
5.4 Limitações e sugestões para pesquisas futuras	102
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO DA PRIMEIRA RODADA DELPHI</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO DA SEGUNDA RODADA DELPHI</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os movimentos em prol do desenvolvimento sustentável vêm ocorrendo antes mesmo de sua conceituação pelo Relatório de Brundtland (WCED, 1987), que indicou ser o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Grande parte das ações para se alcançar o desenvolvimento sustentável ocorriam de forma ampla nos bastidores, entretanto, sem uma relação com o contexto da educação gerencial (ASSUMPCÃO; NETO, 2020).

A concepção do Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) em 2000, a convergência de casos de escândalos corporativos desencadeados na crise de 2008, a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em 2015, e o crescimento mundial de movimentos por ações pró-climáticas, fizeram com que a exigência por lideranças e empresas responsáveis, que respondam aos desafios ambientais e sociais, se tornasse uma demanda em expansão (LASRADO; ARORA, 2018; MUFF; LIECHTI; DYLLICK, 2020; ORZES et. al., 2020).

A difusão e o avanço de organizações voltadas à sustentabilidade, como a Associação para o Avanço da Sustentabilidade na Educação Superior (AASHE), os Princípios para Educação Responsável das Nações Unidas (PRME), dentre outros, representa o reconhecimento crescente da importância de incluir a sustentabilidade na educação empresarial para a formação de líderes responsáveis (PALTHE, 2013). Portanto, a liderança responsável configura um tema de pesquisa relevante (FREEMAN; AUSTER, 2011; STAHL; DE LUQUE, 2014), bem como a forma como os estudantes de administração e negócios estão sendo formados (CORRIVEAU, 2020; MOUSA et al., 2020; STOREY; KILLIAN; O'REGAN, 2017).

Por outro lado, as transformações que vêm ocorrendo no cenário do desenvolvimento sustentável tornam-se ainda mais complexas diante da era digital, que é caracterizada por tecnologias que aumentam a velocidade e a amplitude da rotatividade do conhecimento na economia e na sociedade (WINFIELD; NDLOVU, 2019). Em níveis macro, a mudança em direção a diferentes tecnologias está definindo a agenda para o surgimento de novos mecanismos de competição, estruturas industriais, sistemas de trabalho e relações; em nível micro, a digitalização tem impacto na dinâmica, processos, rotinas e habilidades de negócios (CASCIIO; MONTEALEGRE, 2016).

Os avanços na internet móvel, o processo de miniaturização, a redução dos custos dos sensores, a inteligência artificial e a criação de máquinas inteligentes, viabilizaram a interconexão entre redes, *hardware*, *software*, e assinalaram o fim da Terceira Revolução Industrial e começo de uma nova era (SCHWAB, 2016), a transformação digital representa a

denominada Quarta Revolução Industrial, também conhecida como Indústria 4.0.

A Indústria 4.0 é um sistema sociotécnico, pois reconfigura a relação entre pessoas e organizações, tecnologias e sistemas de produção, produção e consumo (GEELS, 2004; MUMFORD, 2003), propondo uma nova relação entre sociedade e indústria em nome do processo de digitalização.

Nos últimos anos, o mercado de trabalho mudou consideravelmente, muitos dos empregos para os quais as pessoas foram educadas e treinadas mudaram significativamente, e sua configuração é determinada pelo surgimento de novas tecnologias digitais (SOMESHWAR; KERNER, 2013; VILLANI *et al.*, 2018). Em alguns setores industriais, a inteligência artificial agora executa tarefas específicas, forçando os funcionários desses setores a exercer habilidades diferentes, únicas e humanas (ROY; EDAN, 2020), fazendo com que as competências não cognitivas ganhem cada vez mais destaque como uma vantagem competitiva para os profissionais (BUSTREO *et al.*, 2018; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021).

As competências não cognitivas operam em uma direção um tanto separada do papel do indivíduo e vão além das exigências técnicas profissionais, relacionando-se mais com “competências pessoais” e menos com conhecimentos teóricos, pois dependem da capacidade dos indivíduos de interagirem com outras pessoas (ALBANDEA; GIRET, 2018). Pesquisas vêm corroborando que as competências não cognitivas podem apresentar resultados positivos aos profissionais, dentre eles: maior nível de empregabilidade (BOWLES; GINTIS, 1976; HECKMAN *et al.*, 2006; SOMESHWAR; EDAN, 2017; TSAROUCHI *et al.*, 2017); alcançar uma melhor performance profissional e melhorar as habilidades de liderança necessárias no contexto disruptivo da era digital (BENSON, 2018; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020).

O paradigma da Quarta Revolução Industrial fez com que as disparidades entre as demandas de mercado e as competências dos graduados aumentassem em razão de uma maior demanda por habilidades não-cognitivas decorrentes dos processos de digitalização e que implicou na questão da empregabilidade dos recém-graduados (ISMAIL; YUSSOF; SIENG, 2011; LISON *et al.*, 2016; MATSOUKA; MIHAIL, 2016).

A tecnologia está progredindo rapidamente, e as organizações atuais são confrontadas com mudanças massivas (COLBERT; YEE; GEORGE, 2016). Em um ambiente incerto e turbulento, os líderes mais competentes e bem-sucedidos podem ter a percepção que suas habilidades estão se tornando obsoletas, o que demanda agilidade e adaptabilidade por parte das lideranças (VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020). Essas alterações não devem ser ignoradas. A evolução da tecnologia requer a atenção dos tomadores de decisão nos níveis



político, econômico e social, especialmente na perspectiva das políticas educacionais (MICHALOS *et al.*, 2015; SOMESHWAR; EDAN, 2017).

Cimini *et al.* (2017) identificaram uma lacuna na literatura acerca das funções e competências exigidas da força de trabalho para a indústria 4.0. Para ter sucesso nesse contexto, os líderes devem fazer mudanças contínuas em pessoas, processos, tecnologia e estrutura, o que demanda flexibilidade e rapidez na tomada de decisões (HORNEY; PASMORE; O'SHEA, 2010).

Consoante Vaidya, Prasad e Mangipudi (2020) a fim de sobreviver nesse ambiente permeado por transformações sociais, ambientais e estruturais são necessários novos caminhos e descobertas solucionáveis para o problema, diante disso as organizações precisam de líderes com altas competências sociais e emocionais para levá-las a patamares mais elevados.

Ao explorar a literatura sobre o tema, há trabalhos que abordam a forma de comunicação da liderança frente ao novo paradigma industrial (PFEFFER, 2013); outros tratam da mudança na tomada de decisão e de habilidades e comportamentos frente às novas tecnologias (SERBAN; ROBERTS, 2016; VAN KNIPPENBERG *et al.*, 2015). Entretanto, as pesquisas não se concentram na identificação das competências não cognitivas que são necessárias aos líderes responsáveis para lidar com o contexto da era digital.

Dessa forma, em razão da importância das competências não cognitivas para os profissionais e lideranças responsáveis no contexto da era digital, se justifica o problema de pesquisa que norteou o estudo: quais competências não cognitivas são importantes para a formação de líderes responsáveis no contexto da era digital?

O trabalho levanta a questão crítica quanto ao aspecto humano das lideranças, visto que da mesma forma que há reflexões acerca da evolução da sociedade quanto aos processos de rápida transformação nos modos de produção e organização econômica, é preciso refletir acerca da questão humana nesse contexto, principalmente o papel que os líderes assumem frente aos *stakeholders* e sociedade (FREEMAN; AUSTER, 2011; LASRADO; ARORA, 2018; MACASSA, 2019).

A fim de atender ao escopo, a pesquisa foi estruturada em duas etapas: a primeira está centrada em duas revisões sistemáticas da literatura, a primeira com o intuito de identificar os impactos da era digital no mercado de trabalho e no papel da liderança, bem como, levantar as principais competências não cognitivas indicadas pela literatura para a construção do *framework* dessas competências para a liderança responsável na era digital. A segunda revisão buscou analisar o papel do ensino superior em Gestão para a formação de lideranças responsáveis, a fim de corroborar a importância de que essas competências sejam trabalhadas

pelas escolas de negócios em sua grade curricular. Na segunda etapa de pesquisa, foi conduzido o método Delphi a fim de que especialistas da área de Recursos Humanos pudessem avaliar o *framework*.

A pretensão da dissertação, em síntese, foi contribuir com o estado da arte bem como elaborar um *framework* de competências cujo desenvolvimento no ensino superior em Gestão é importante para líderes responsáveis no contexto da era digital. O *framework*, em especial, pode auxiliar na prática das escolas superiores de negócios a fim de diminuir o *gap* entre formação acadêmica e necessidades do ambiente corporativo.

## 1.1 Objetivos

Nas subseções seguintes serão apresentados os objetivos geral e específicos relativos ao presente estudo.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor um *framework* de competências não cognitivas para a liderança responsável no contexto da era digital.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os impactos da era digital no mercado de trabalho e no papel da liderança .
- Caracterizar o papel do ensino superior em Gestão para a formação de lideranças responsáveis.
- Descrever as competências não cognitivas essenciais para a formação de líderes responsáveis no contexto digital.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção abrange os principais referenciais teóricos concernentes à pesquisa. A evolução da teoria da liderança é abordada bem como a temática das transformações no mercado de trabalho e na liderança intensificadas pela era digital. Diante das transformações no contexto laboral e de liderança, as competências não cognitivas são tratadas, visto ser uma demanda em expansão para lideranças mais responsáveis frente a era digital. Em síntese, são

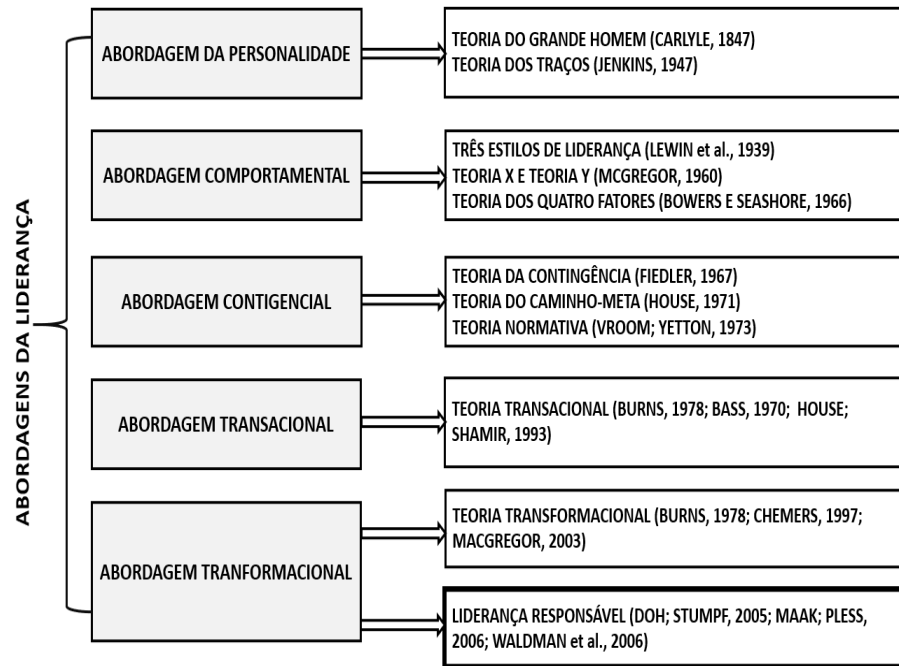
apresentados os temas alicerces do estudo com base na pesquisa bibliográfica, em trabalhos clássicos e recentes que robustecem a importância do tema em objetivo atemporal e perdurável na literatura de administração de empresas.

## 2.1 Teorias da Liderança

As teorias de liderança são complexas, construídas socialmente e estão em constante mudança (VAN SETERS; FIELD, 1990), elas oferecem um panorama incompleto quando estudadas de forma isolada, em oposição ao contexto histórico mais amplo, o qual possibilita analisar a evolução e o caminho percorrido pelos estudos envolvendo a temática (ZAKEER AHMED; ALLAH; IRFANULLAH, 2016). Um dos motivos de analisar as teorias e os estilos de liderança, deve-se ao fato, de que a pesquisa pode auxiliar a identificar habilidades críticas necessárias para os líderes em contextos em mudança (BHATTACHARYYA *et al.*, 2018), em que a liderança eficaz pode ser a chave do sucesso em muitas organizações.

Cinco principais abordagens podem ser destacadas no que se refere as teorias de liderança: Personalidade, na qual as definições de liderança estão centradas em torno das características, atributos e qualidades internas dos líderes (HORNER, 1997); Comportamental, cujo enfoque está no comportamento dos líderes enquanto forma de identificar a melhor maneira de exercer a liderança (KATZ; KAHN, 1978); Contingencial, é uma categoria que desafia não haver uma maneira correta de liderar/organizar, e que o estilo de liderança que é operacional em algumas circunstâncias pode não ser eficaz em outras (GREENLEAF, 1977); Transacional, está centrada na liderança como um processo contratual ou de troca entre líderes e seguidores, no qual o líder oferece recompensas em troca do desempenho do seguidor de acordo com as expectativas estabelecidas (GROVES; LAROCCA, 2011) e por fim a abordagem Transformacional, que enfatiza os líderes sendo influentes por desenvolver e comunicar uma visão coletiva, e inspirar os seguidores a olharem além dos interesses próprios para o bem da equipe e da organização (GROVES; LAROCCA, 2011). A figura 1 resume as abordagens da liderança que serão apresentadas, consoante adaptação do trabalho de Van Seters e Field (1990).

Figura 1-Abordagens da Liderança



Fonte: Adaptado de Van Seters e Field (1990)

### 2.1.1 Abordagem da Personalidade

A abordagem da personalidade marca o início dos estudos de liderança empírica ocidental moderna (CLARK; HARRISON, 2018). É dominada pela teoria do Grande Homem e pela teoria dos Traços (HOFFMAN *et al.*, 2011; KING, 1990).

A Teoria do Grande Homem foi desenvolvida por Thomas Carlyle em 1847, segundo o autor os líderes nascem com essa pontencialidade e somente os homens dotados de aptidões heróicas poderiam tornarem-se líderes, portanto, a ideia central é de que os “grandes homens nasceram, não foram feitos” (CARLYLE, 1841). Contudo, eventos subsequentes apontaram que esse conceito de liderança era moralmente falho, como foi o caso de Hitler, Napoleão e outros, desafiando, dessa forma, a credibilidade da teoria do Grande Homem (CLARK; HARRISON, 2018).

A Teoria dos Traços também integrante da era da personalidade é vista como um processo evolutivo da teoria do Grande Homem. Os primeiros teóricos que ponderavam sobre o tema estabeleceram que os líderes natos eram dotados de certos traços físicos e características de personalidade que os distinguiam dos não líderes (ZAKEER AHMED; ALLAH; IRFANULLAH, 2016).

Jenkins (1947) identificou traços emergentes (aqueles que são fortemente dependentes da hereditariedade) como altura, inteligência, atratividade e traços de autoconfiança e eficácia (com base na experiência ou aprendizagem), incluindo carisma, tratando-se de componentes fundamentais da liderança (EKVALL; ARVONEN, 1991). A falha em detectar as características que os líderes eficazes possuíam em comum fez com que a teoria dos traços caísse em desuso (ZAKEER AHMED; ALLAH; IRFANULLAH, 2016).

### 2.1.2 Abordagem Comportamental

Em razão da teoria dos traços não ter sido muito conclusiva em explicar o fenômeno da liderança, as teorias comportamentais buscaram oferecer respostas mais assertivas sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder (KATZ; KAHN, 1978). As teorias comportamentais surgiram durante a Segunda Guerra Mundial, haja vista, as pesquisas centradas nos traços não haverem obtido êxito em explicar a eficácia do líder (BRYMAN, 1986). A liderança comportamental propôs que o comportamento do líder impacta o trabalho e a eficácia do seguidor, e possui enfoque no comportamento da liderança como modo de identificar a melhor forma de liderar (VAN SETERS; FIELD, 1990).

Através do foco nas ações dos líderes, a era do comportamento desafia a premissa de que os líderes têm uma predisposição inerente para liderar (KING, 1990). Contribuições teóricas importantes para a era do comportamento incluem os três estilos de liderança de Lewin et al. (1939); a Teoria X e Teoria Y de McGregor (1960) e a Teoria dos Quatro Fatores de Bowers e Seashore (1966).

A Teoria dos estilos de liderança de Lewin, Lippitt e White (1939) distinguem três estilos de exercer a liderança, são elas: autoritário: um líder autoritário diz a seus funcionários o que e como fazer sem atentar-se a opinião dos subordinados; democrático: envolve os funcionários no processo de tomada de decisão; e *laissez-faire*: o líder permite que seus funcionários trabalhem sozinhos sem interferência.

No tocante a Teoria X e Teoria Y de McGregor (1960), a teoria X parte do pressuposto que os trabalhadores possuem uma aversão intrínseca à responsabilidade e tarefas do trabalho, o que implica na necessidade de serem controlados e direcionados para as metas organizacionais, enquanto na Teoria Y, há a integração de objetivos e motivação intrínseca, enfatizando o interesse natural do indivíduo em seu trabalho, destacando o desejo de ser autodirigido, buscar responsabilidade e da própria capacidade de ser criativo na resolução de problemas de negócios.

Na Teoria dos Quatro Fatores, Bowers e Seashore (1966) a liderança, em geral, é abordada a partir de quatro dimensões diferentes, as quais abrangem uma ampla gama de comportamentos, são elas: apoio (comportamento que aumenta o sentimento de valor pessoal e importância), facilitação da interação (comportamento que incentiva os membros do grupo a desenvolverem relacionamentos próximos e mutuamente satisfatórios), ênfase no objetivo (comportamento que incentiva o entusiasmo por atingir a meta do grupo ou alcançar um desempenho excelente), e facilitação do trabalho (comportamento que ajuda a atingir metas através de atividades como agendamento, coordenação, planejamento e oferecendo recursos como ferramentas, materiais e conhecimento técnico).

### 2.1.3 Abordagem Contingencial

A abordagem Contingencial representou um grande avanço na evolução da teoria da liderança. Pela primeira vez, foi reconhecido que a liderança não era encontrada em nenhuma das formas puras e unidimensionais discutidas anteriormente, mas sim continha elementos de todas elas (VAN SETERS; FIELD, 1990).

Há um consenso de que as teorias da contingência são uma categoria comportamental que desafia não haver um melhor modo de liderar, e que o estilo de liderança que é eficaz em algumas circunstâncias pode não ser em outras (GREENLEAF, 1977). Consoante Fariholm (1998) a liderança deve mudar com a situação ou a situação deve mudar para acomodar o tipo de liderança exercida.

Diversos estudos buscaram isolar os fatores situacionais críticos que afetam a eficácia da liderança, incluindo o grau de estrutura na tarefa que está sendo executada, a qualidade das relações líder-membro, o poder de posição do líder, clareza do papel dos subordinados, normas do grupo, disponibilidade de informações, subordinação as decisões dos líderes e maturidade da subordinação (HOWELL; DORFMAN; KERR, 1986). As três teorias mais destacadas na Era Contingencial são: a Teoria da Contingência (FIEDLER, 1967), a Teoria do Caminho-Meta (HOUSE, 1971) e a Teoria Normativa (VROOM; YETTON, 1973).

O primeiro modelo de contingência abrangente para liderança foi desenvolvido por Fred Fielder em que é proposto que o desempenho efetivo do grupo depende da combinação adequada entre o estilo do líder de interagir com os subordinados e o grau em que a situação dá controle e influência ao líder (ROBBINS, 1997). A Teoria da Contingência de Fiedler enfatizou a necessidade de inserir os líderes em situações mais adequadas a eles (FIEDLER, 1964), ou de treinar o líder para ajustar a situação em consonância com seu próprio estilo (FIEDLER; 1994).

A Teoria Caminho-Meta de House abordou uma contingência diferente. Concentrou-se menos na situação ou comportamento do líder e mais em fornecer condições facilitadoras para o sucesso dos subordinados (HOUSE, 1971). Quatro tipos diferentes de comportamentos do líder são identificados: liderança diretiva (instrumental): planejamento e organização do trabalho dos subordinados; liderança de apoio: mostrar preocupação com as necessidades e bem-estar dos subordinados, incluindo o clima do grupo de trabalho; liderança participativa: envolve os subordinados na tomada de decisões; liderança orientada para a realização: enfatizando a obtenção de altos padrões pelos subordinados e demonstrando confiança de que eles serão alcançados com sucesso (HORNSTEIN *et al*, 1987).

O Modelo Normativo diferiu novamente ao aconselhar ao líder qual comportamento de tomada de decisão seria mais apropriado, dependendo da situação e da necessidade de aceitação e qualidade da decisão (VROOM; YETTON, 1973), essa última abordagem gerou apelo expressivo, possuindo ampla aplicabilidade aos líderes, pois significava que, apesar das características e grau de poder e de influência, seria possível alterar o comportamento para aumentar a eficácia do líder em diferentes situações (CLARK; HARRISON, 2018). O modelo de Vroom e Yetton era normativo, pois forneceu um conjunto sequencial de regras que devem ser seguidas para determinar a forma e a quantidade de participação desejável na tomada de decisão, conforme ditado por diferentes tipos de situações (ROBBINS, 1997).

#### 2.1.4 Abordagem Transacional

A liderança transacional foi descrita como aquela em que as associações líder-seguidor eram baseadas em uma série de acordos entre seguidores e líderes (BURNS, 1978; HOUSE; SHAMIR, 1993). Bass e Avolio (1994) observaram a liderança transacional como um tipo de liderança de recompensa contingente que envolve uma troca ativa e positiva entre líderes e seguidores, por meio da qual os seguidores eram recompensados ou reconhecidos por cumprir os objetivos acordados.

Bass (1990) indicou que o líder transacional favorece o alcance de objetivos mútuos e contribui para a adequação do desempenho de seus subordinados em cinco etapas: esclarecimento do que se esperava dos subordinados incluindo o objetivo de suas atuações; o supervisor explica o que os funcionários devem fazer para atender às expectativas estabelecidas; explicação de como o desempenho será avaliado; o supervisor fornece *feedback* aos funcionários se os objetivos foram alcançados; e por fim, o supervisor aloca recompensas com base no cumprimento dos objetivos.

Cada ator é pensado para realizar uma análise de custo-benefício, o líder busca o comportamento desejável do seguidor, e os seguidores recebem um retorno esperado (DEN HARTOG *et al.*, 1997; SARROS; SANTORA, 2001). A liderança transacional envolve uma troca positiva ou negativa, dependendo do desempenho do seguidor (BASS; AVOLIO, 1994). Uma vez concluída a troca, não há mais necessidade de interagir, a menos que outro processo de recompensa contingente seja introduzido (ANTONAKIS, 2011).

### 2.1.5 Abordagem Transformacional

Esta era representa a fase mais recente e promissora no desenvolvimento evolutivo da teoria da liderança, sendo que seu avanço notável em relação às abordagens anteriores reside no fato de que se baseia na motivação intrínseca, em oposição à extrínseca (VAN SETERS; FIELD, 1990). Os líderes transformacionais aumentam a motivação e a moralidade tanto do seguidor quanto do líder (HOUSE; SHAMIR, 1993).

A liderança transformacional possui impactos mais profundos e amplos, pois ainda que o líder transformacional leve em consideração a situação e o nível de maturidade do subordinado, ele enxerga as diferenças individuais e as potencialidades, e a partir dessas informações, o líder motivará os subordinados (ZAKEER AHMED; ALLAH; IRFANULLAH, 2016).

Burns (1978) domina a era transformacional postulando a liderança como um processo proativo de influência e mudança. A motivação da liderança é sugerida para facilitar os indivíduos que transcendem seu estado atual para atingir os objetivos organizacionais (KEST, 2006; RONALD, 2014). A liderança transformacional envolve a capacidade de aumentar a conscientização dos liderados sobre a importância de se alcançar os resultados esperados bem como dos processos para a execução dos objetivos (BURNS; 1978).

A verdadeira liderança transformacional ocorre quando os seguidores adotam objetivos institucionais como parte de seu próprio autoconceito e buscam sua própria realização pessoal ao atingir objetivos coletivos (CHEMERS, 1997). A liderança transformacional é um curso que muda e aborda as crenças, valores e atitudes que iluminam as práticas dos líderes e a capacidade de gerir mudanças, sugerindo que seguidores e líderes coloquem de lado interesses pessoais para o benefício do grupo (ZAKEER AHMED; ALLAH; IRFANULLAH, 2016).

Líderes transformacionais preocupam-se com seus liderados e entendem o impacto de suas ações no grupo, buscam o desenvolvimento de liderados que sejam motivados por elevados valores internos e conseqüentemente mais apegados à missão do líder (AVOLIO;



YAMMARINO, 2002). Em relação às abordagens de liderança anteriores, as extensões éticas da liderança diferenciam ainda mais a liderança transformacional, pois os líderes transformacionais são considerados por sua capacidade de identificar a necessidade de mudança, obter a concordância e o compromisso dos outros, criar uma visão que oriente a mudança e incorporar a mudança (MACGREGOR, 2003).

Esses líderes produzem uma visão convincente e encorajadora do futuro (ZAKEER AHMED; ALLAH; IRFANULLAH, 2016). São líderes visionários que buscam apelar para a melhor natureza de seus seguidores e movê-los em direção as necessidades e propósitos mais elevados e universais (MACGREGOR, 2003).

#### 2.1.6 Liderança Responsável

A liderança responsável é uma abordagem de liderança derivada dos estudos da liderança transformacional. Líderes transformacionais influenciam seus seguidores por desenvolverem e comunicarem uma visão coletiva e inspirá-los a olhar além do interesse próprio para o bem da equipe e da organização (GROVES; LARocca, 2011). A literatura sobre liderança responsável surgiu como uma estrutura poderosa para compreender a liderança como um processo de influência baseado em valores e princípios éticos, e focado em resultados sustentáveis que beneficiam o organização, comunidades locais e o ambiente social e natural mais amplo (MAAK; PLESS, 2006).

Doh e Stumpf (2005), Maak e Pless (2006), bem como Waldman *et al.* (2006) desenvolveram o conceito de “liderança responsável” como uma estrutura organizacional para a liderança centrada em valores. O foco principal da liderança responsável é a troca entre líderes e seguidores, equipe, organização e sociedade em geral (DOH; QUIGLEY, 2014).

O estilo da liderança responsável possibilita que os líderes lidem com as demandas dos *stakeholders* de uma sociedade heterogênea (VOEGTLIN; PATZER; SCHERER, 2012). Os *stakeholders* incluem um indivíduo ou grupo de pessoas que são afetadas ou podem afetar a realização do objetivo corporativo de uma organização (FREEMAN, 2011).

Sob a ótica dos relacionamentos, os liderados possuem uma boa relação com esses líderes em razão de sentirem-se mais seguros e confortáveis com sua supervisão, pois, presumem que os líderes os respeitam e dão a devida consideração aos seus problemas (VOEGTLIN; PATZER; SCHERER, 2012). Gaines-Ross (2008) enfatiza que a reputação positiva da organização depende de seu estilo de liderança e da confiança dos funcionários em sua gestão.

A ideia de liderança responsável no mundo contemporâneo está ganhando reconhecimento. Também emergiu como um componente dominante da literatura em razão da má conduta executiva e da crise financeira que contribuiu para os estudos organizacionais (HAQUE; CAPUTI, 2019). Trata-se de uma liderança que impacta na confiança dos funcionários e no comportamento desviante do trabalho. Iqbal *et al.* (2020) sugerem que as organizações precisam focar no desenvolvimento de habilidades de líderes responsáveis para melhor engajar e persuadir os funcionários.

Pesquisas teóricas (MAAK; PLESS, 2006; QUATRO; WALDMAN; GALVIN, 2008) e empíricas (WALDMAN; SIEGEL; JAVIDAN, 2006; PLESS 2007) orientam que as funções de administrador, visionário e agente de mudança da liderança responsável são conceitualmente semelhantes às dimensões da liderança transformacional.

O papel do "líder como administrador" enfatiza a importância dos líderes como guardiões de "valores e recursos sociais, morais e ambientais" (MAAK; PLESS, 2006), o que é consistente com os atributos e comportamentos idealizados da liderança transformacional, especificamente, os líderes se concentram em colocar as necessidades dos seguidores acima das suas, e estabelecer valores e princípios éticos como fundamentais para a relação de trabalho líder-seguidor e o processo de tomada de decisão (GROVES; LAROCCA, 2011).

As organizações e seus líderes são cada vez mais responsabilizados pelo que fazem e não fazem, por vários *stakeholders* e pela sociedade como um todo (ANTUNES; FRANCO, 2016). Haja vista o poder das grandes corporações, particularmente os *stakeholders* esperam que os líderes adotem um papel mais ativo, reconhecendo sua corresponsabilidade nos problemas mais urgentes do mundo, como salvaguardar e promover os direitos humanos, garantir a sustentabilidade e contribuir para a eliminação da pobreza (MAAK; PLESS, 2006).

Segundo pesquisa realizada pela Accenture (2020) os líderes de hoje precisam entregar valor em três frentes: desempenho organizacional, medido com mais frequência pelos ganhos de curto prazo; inovação contínua, para o crescimento de longo prazo, muitas vezes impulsionado por tecnologias emergentes; e sustentabilidade e confiança, conquistados pelo atendimento aos interesses dos *stakeholders*. No intuito de saber quais atributos de liderança são necessários para atingir todos os três objetivos, a Accenture entrevistou proximadamente 2.000 líderes empresariais e 3.000 *stakeholders*, além de mais de 1.800 líderes emergentes nas comunidades de Jovens Líderes Globais e formadores Globais do Fórum Econômico Mundial os quais resultaram em um modelo de cinco atributos, os quais são representados pela figura 2.

Figura 2 - Atributos para líderes responsáveis



Fonte: elaborado a partir de Accenture (2020)

Conforme Accenture (2020) a inclusão das partes interessadas traduz-se em salvaguardar a confiança e o impacto positivo para todos, colocando-se no lugar das partes interessadas ao tomar decisões e promovendo um ambiente inclusivo onde diversos indivíduos tenham voz e sintam pertencimento. A emoção e intuição significa desbloquear o compromisso e a criatividade ao ser verdadeiramente humano, mostrando compaixão, humildade e abertura. A missão e propósito alinha-se a promoção dos objetivos comuns, inspirando uma visão compartilhada de prosperidade sustentável para a organização e seus *stakeholders*. A tecnologia e inovação resulta na criação de novos valores organizacionais e sociais, inovando de forma responsável com tecnologia emergente. O intelecto e *insight*: é encontrar caminhos cada vez melhores para o sucesso, adotando o aprendizado contínuo e a troca de conhecimento.

A literatura sobre liderança revela que as teorias foram refinadas e modificadas com o passar do tempo e nenhuma das teorias é completamente irrelevante ou sobrepõem-se em grau de importância. A relevância depende do contexto em que é aplicada. O tipo de liderança aplicada em funções que envolvem altíssimo grau de precisão, nível de confiança, sensibilidade, cuidado e especialização técnica pode ser diferente daquele aplicado em contextos organizacionais orientados para a gestão simples (DESS; PICKEN, 2000). Isso significa que situações, cenário, cultura, ambiente de trabalho, novas leis e regulamentos, sobrecarga de informações, complexidades organizacionais e desenvolvimentos psicossociais impactam notavelmente o conceito de liderança, tornando-o compatível com a dinâmica organizacional em mudança (AMABILE et al, 2004).

## 2.2 Era digital e as transformações no mercado de trabalho

Segundo Kazancoglu e Ozkan-Ozen (2018) as revoluções industriais sempre foram desencadeadas na história por desenvolvimentos tecnológicos, primeiro, usando vapor e energia hídrica na indústria, logo após com a utilização da eletricidade, e na sequência passando para a produção em massa, por fim, o emprego da tecnologia de informação e automação, esses foram os conceitos-chave das três primeiras revoluções industriais.

A Quarta Revolução Industrial ou “Indústria 4.0” tem origem na virada do Século XXI, embasada nos progressos da Revolução Digital, a qual fez com que a informática se transformasse em algo corriqueiro na sociedade moderna. Os avanços na internet móvel, o processo de miniaturização, a redução dos custos dos sensores, a inteligência artificial e a criação de máquinas inteligentes, viabilizaram a interconexão entre redes, *hardware*, *software*, assinalando o fim da Terceira Revolução Industrial e começo de uma nova era (SCHWAB, 2016).

O novo paradigma industrial da Quarta Revolução Industrial, está no centro dos debates contemporâneos. A Indústria 4.0 é um sistema sociotécnico, pois reconfigura a relação entre pessoas e organizações, tecnologias e sistemas de produção, produção e consumo (MUMFORD, 2003), propondo uma nova relação entre sociedade e indústria em nome do processo de digitalização.

A digitalização global não apenas mudou a visão econômica, mas também a visão social do mundo. A era digital é determinada por fluxos contínuos de dados contendo informações, conhecimentos, ideias e inovações (OKHRIMENKO *et al.*, 2019). Vivencia-se um período de grandes rupturas tecnológicas. A tecnologia está progredindo rapidamente, e as organizações atuais são confrontadas com mudanças massivas (COLBERT; YEE; GEORGE, 2016).

A revolução digital já se desenvolve há décadas e seu impacto nos negócios e na sociedade tem se acelerado visivelmente desde o início do novo século. Mas, na última década, a evolução exponencial de tecnologias está levando a sistemas cada vez mais inteligentes, máquinas, produtos e fábricas (IMRAN; KANTOLA, 2018).

O mercado de trabalho transformou-se de forma considerável. Muitos dos empregos para os quais as pessoas foram educadas e treinadas mudaram de modo significativo, e sua configuração é determinada pelo aparecimento de novas tecnologias digitais (ROY; EDAN, 2020; TSAROUCHI *et al.*, 2017; VILLANI *et al.*, 2018). Em diversos setores industriais e outros, a inteligência artificial agora executa tarefas específicas, forçando os funcionários desses setores a exercer habilidades diferentes, únicas e humanas (SOMESHWAR; EDAN,

2017; TSAROUCHI *et al.*, 2017).

Segundo Erol *et al.* (2016), as competências do futuro são a dedicação vitalícia à aprendizagem, competências sociais, pessoais, de tomada de decisão e de liderança que envolvem interação complexa dentro de uma sociedade como um todo, grupos individuais dentro dessa sociedade e o ambiente de trabalho, bem como competências que permitem uma perspectiva crítica sobre o progresso tecnológico e a pesquisa.

As condições do mercado de trabalho modernas representam desafios para os funcionários, pois eles são constantemente pressionados a melhorar o desempenho e seus resultados. Devido às constantes mudanças no mercado e no ambiente, os perfis de competência são rapidamente ultrapassados, resultando na necessidade de uma revisão parcial ou total dos modelos de competência (JERMAN *et al.*, 2020). O quadro 1 destaca algumas das principais transformações que estão ocorrendo no mercado de trabalho e no papel dos líderes, acentuadas pela evolução tecnológica, segundo a literatura.

Quadro 1- Transformações no mercado de trabalho impulsionadas pela era digital

Autores	Transformações no mercado de trabalho e no papel da liderança
Caputo; Cillo; Candelo; Liu, (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior foco em processos de produtividade;</li> <li>• Oportunidade de direcionamento do foco para as competências de base humana;</li> <li>• Oportunidade de melhor compreender sobre as expectativas e necessidades dos mercados e <i>stakeholders</i>.</li> </ul>
Caravella; Menghini, (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição de algumas funções por robôs;</li> <li>• Empregos que requerem habilidades criativas e sociais são menos substituíveis em comparação a aqueles que são baseados em operações rotineiras;</li> <li>• Empregos com alta probabilidade de substituição estão associados a menores níveis de instrução e idade.</li> </ul>
Cotet; Carutasu; Chiscop, (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética no desenvolvimento de novas tecnologias (inovação responsável);</li> <li>• Aumento do trabalho em equipe.</li> <li>• Demanda por competências não cognitivas.</li> </ul>
Egcas, (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição do trabalho humano por máquinas, no que se refere a tarefas relativas a repetição de padrões;</li> <li>• Demanda por altas competências técnicas para lidar com o desenvolvimento tecnológico;</li> <li>• Aumento da necessidade de competências não cognitivas em razão de sua perenidade.</li> </ul>
Golowko, (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O capital humano ganha importância à medida que a economia internacional se torna mais digitalizada e orientada a serviços;</li> <li>• Ser flexível para lidar com mudanças.</li> </ul>
Jerman et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas simples e de repetição de padrões executadas por máquinas.</li> <li>• Maior criatividade para lidar com rápidas mudanças.</li> </ul>
Jima'ain; Razak; Hehsa; Junaidi, (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior demanda por: habilidades de comunicação, habilidades de TIC, habilidades colaborativas e habilidades de gerenciamento de</li> </ul>

	<p>tempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de cultivar habilidades humanas que são insubstituíveis por robôs.</li> <li>• Valores morais e sociais para lidar com as inovações tecnológicas.</li> </ul>
Low; Gao; Ng, (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disparidade entre as expectativas dos empregadores e a capacidade dos graduados de atendê-las;</li> <li>• Competências não cognitivas são necessárias para apoiar, materializar e aprimorar as habilidades técnicas existentes da força de trabalho.</li> </ul>
Rhee; Han; Lee; Choi, (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos empregos existentes foram ou serão assumidos pela engenharia robótica e aprendizado de máquina;</li> <li>• As competências necessárias para cada setor da indústria estão mudando;</li> <li>• A demanda por habilidades sociais crescerá, enquanto a demanda por habilidades técnicas diminuirá;</li> <li>• Habilidades criativas e sociais estão tornando-se essenciais.</li> </ul>
Zeidan; Bishnoi, (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lacuna entre as habilidades necessárias para estudantes de gestão no mercado de trabalho e as competências e habilidades adquiridas na graduação;</li> <li>• Necessidade de fomentar as habilidades humanas de forma que a Inteligência Artificial seja incapaz de replicá-las.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Cabe destacar que algumas ocupações estão desaparecendo e sendo substituídas, e outras inteiramente novas estão sendo criadas. Os trabalhos mais procurados atualmente não existiam dez ou mesmo cinco anos atrás; 65% das crianças que ingressam na escola primária atualmente irão trabalhar em empregos que ainda não existem (WEF, 2016).

As qualificações e competências serão críticas porque as empresas terão que se adaptar às constantes mudanças tecnológicas (HARKINS, 2008), transformando a gestão do conhecimento (NONAKA et al., 1996) e o conhecimento de TI (PFEIFFER, 2016) na chave para o sucesso de uma fábrica altamente inovadora (GEHRKE et al., 2015), possibilitando a digitalização da produção (RAJNAI; KOCSIS, 2017).

A implementação de novas tecnologias afeta tanto os funcionários que operam em indústrias quanto as organizações. O problema do quadro de competências implica uma abordagem tridimensional, envolvendo o nível de gestão da empresa, os campos do processo de produção e os tipos de competências (EROL et al., 2016).

A liderança assume um papel crucial, uma vez que a digitalização não se dá apenas por meio da aplicação de novas tecnologias, mas também por seu uso correto e ético (BOLTE; DEHMER; NIEMANN, 2018). Dessa forma, os estilos de liderança para a I4.0 precisam ser abertos, voltados para uma cultura orientada para o aprendizado e a inovação, com foco na melhoria do conhecimento e do pensamento “fora da caixa” (SIVATHANU; PILLAI, 2018). Além disso, a digitalização é caracterizada pela necessidade de lideranças responsivas, capazes

de atender as situações de forma adaptativa (KELLY, 2018).

Consoante Vaidya, Prasad e Mangipudi (2020) a fim de sobreviver nesse ambiente permeado por transformações, são necessários novos caminhos e descobertas solucionáveis para o problema, diante disso as organizações precisam de líderes com altas competências mentais e emocionais para levá-las a patamares mais elevados. Denotando a importância de se distinguir quais competências não cognitivas são importantes para as lideranças no contexto da era digital.

## **2.5 Competências não cognitivas: importância para os cursos de gestão**

Nussbaum (2010) afirma que a educação, cada vez mais, é tratada como se o principal escopo fosse ensinar os alunos a serem economicamente produtivos, ao invés de pensarem criticamente e se tornarem cidadãos instruídos e empáticos. O enfoque em habilidades lucrativas impactou a capacidade de questionamento, empatia pelos marginalizados e pela diversidade, prejudicando a competência em gerir problemas globais complexos (CIMATTI, 2016; RICCHIARDI; EMANUEL, 2018).

A educação gerencial vem sendo alvo de críticas há décadas. Porter e McKibbin (1988) observaram que os currículos das escolas de negócios eram vistos como muito focados em análises, com ênfase insuficiente na descoberta de problemas, em contraste com a solução e implementação de problemas (LEAVITT, 1986), e como insuficientemente integrativos entre as várias áreas.

Pfeffer e Fong (2002) relataram que os temas da educação gerencial depositam uma ênfase exagerada na análise às custas da integração e desenvolvimento de sabedoria e da liderança e habilidades interpessoais, ou ainda, ensinar as coisas erradas da maneira errada (e talvez para as pessoas erradas, ou pelo menos no momento errado de suas carreiras).

À medida que um número progressivo de organizações em todo o mundo está se movendo em direção à integração de princípios de gestão responsável, os estudiosos voltaram sua atenção para as escolas de negócios para examinar como os gerentes são educados atualmente e como os currículos das escolas de negócios poderiam encorajar tal prática de gestão (GOSLING; MINTZBERG, 2004 ; BENNIS; O'TOOLE 2005; WADDOCK, 2007; O'TOOLE; BENNIS, 2009; ALCARAZ; THIRUVATTAL, 2010; SILVER, 2012; KELLEY; NAHSER, 2014).

Um número crescente de acadêmicos e líderes empresariais clama por uma mudança na educação para melhor preparar futuros gerentes e líderes, apoiando a gestão responsável na

educação gerencial, visto que ela visa transformar os alunos e dar-lhes as habilidades para gerenciar ou liderar com sucesso (NONET; KASSEL; MEIJS, 2016).

A avaliação dos resultados no mercado de trabalho dos programas de Ensino Superior vem se tornando uma pauta crítica na agenda política, tanto a nível internacional quanto nacional (CATTANI; PEDRINI, 2020), a fim de compreender se as instituições de ensino superior estão ofertando o tipo adequado de competências e conhecimentos para atender as demandas futuras (BEHLE; MAHER, 2018).

É importante destacar que distintamente do que ocorria no passado, os pesquisadores da área não se referem apenas ao fornecimento de competências específicas da disciplina, que constituem o cerne dos programas universitários, e marcam a linha entre um currículo de uma instituição de ensino superior e outra (ZLATKIN-TROITSCHANSKAIA; SHAVELSON; KUHN, 2015), pois, as competências não cognitivas estão sendo observadas como importantes, não apenas para o mercado de trabalho, mas também para a formação completa de um indivíduo (CINQUE, 2015).

Com as rápidas e disruptivas mudanças no mercado de trabalho impulsionadas pela era digital (ROY; EDAN, 2020; TSAROUCHI *et al.*, 2017; VILLANI *et al.*, 2018), ao longo da carreira universitária, os graduando precisam adquirir ou otimizar um amplo conjunto de competências técnicas, bem como de competências não cognitivas (OCDE 2018; IVERSEN; SOSKICE, 2019), as quais, crescentemente, são vistas como resultados primários do ensino superior em um contexto de mercado de trabalho em constante evolução (DEMING, 2017).

A sociedade está sendo submetida à pandemia global (COVID 19), uma doença infecciosa mundial que afeta vidas, perturba economias e negócios em todo o mundo, a ruptura ocasionada por esse e outros contextos, e por novas tecnologias da Indústria 4.0, requer que líderes organizacionais mudem seu foco e seus métodos de liderança para enfrentar os desafios do futuro (VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020).

O contexto contemporâneo, portanto, demanda gestores com experiência, novos talentos, competências e atentos as estratégias competitivas, a fim de enfrentar tempos difíceis e ambiente incerto. Pesquisas têm destacado as dificuldades experimentadas pelos empregadores para encontrar trabalhadores com as habilidades necessárias, apesar das altas taxas de desemprego (MATSOUKA; MIHAIL, 2016).

Diante da lacuna de competências não cognitivas na formação dos graduados (ROY; EDAN, 2020; TSAROUCHI *et al.*, 2017; VILLANI *et al.*, 2018) é necessário que as instituições de ensino superior adequem o currículo, a fim de inserir nas ementas dos cursos de gestão competências elencadas como necessárias para tomadores de decisões mais responsáveis,



ademais diante do contexto disruptivo da era digital, o qual é permeado por rápidas transformações, demandas pró sustentabilidade em todos os aspectos e que exige maior responsabilidade social por parte das organizações (LASRADO; ARORA, 2018; MUFF; LIECHTI; DYLLICK, 2020).

### **2.3 O impacto no ensino superior ocasionado pela era digital**

Um dos grandes desafios enfrentados pelas instituições de ensino superior (IES) é preparar os alunos de hoje para atender às demandas futuras da força de trabalho (BELLANCA; BRANDT, 2010), demanda que se torna ainda mais complexa frente às rápidas mudanças advindas da era digital.

A transformação digital é definida como o processo que é utilizado para reestruturar economias, instituições e sociedade em um nível de sistema, trata-se da interconexão contínua de todos os setores de negócios e a adaptação dos atores aos requisitos da economia digital (UNRUH; KIRON, 2017).

Diversos estudos (KING, 2003; MOURSHED, 2012; YUNUS; LI, 2005) levantaram uma apreensão considerável acerca da crescente lacuna entre as competências dos alunos e os requisitos do ambiente de trabalho em uma sociedade progressivamente móvel, globalizada e digitalizada. O paradigma da Quarta Revolução Industrial fez com que as disparidades entre as demandas de mercado e as competências dos graduados aumentassem, em razão de uma maior demanda por habilidades não cognitivas, decorrentes dos processos de digitalização e que impactam a empregabilidade dos recém-graduados (ISMAIL; YUSSOF; SIENG, 2011; MATSOUKA; MIHAIL, 2016).

O mercado de trabalho demanda cada vez mais a formação de profissionais que, além de sólidas habilidades técnicas, também possuam competências não cognitivas, ou seja competências pessoais e de personalidade, que sejam capazes de tomar decisões importantes sob pressão, trabalhar em equipe, resolver eventuais conflitos, administrar o estresse, organizar o trabalho de forma independente e eficiente, ou seja, profissionais flexíveis, críticos e criativos (RICCIARDI; EMANUEL, 2018).

As competências não cognitivas separam os humanos das máquinas, são habilidades pessoais mais focadas na personalidade em vez de serem baseadas em qualificações ou experiência de trabalho (EGCAS, 2019). As habilidades técnicas e o conhecimento serão de menor importância, pois as máquinas aprendem a realizar tarefas técnicas e a inteligência artificial permite que o conhecimento seja compartilhado globalmente (EDWARDS;

RAMIREZ, 2016).

Diante dos impactos que a era digital vem ocasionando nas competências demandadas pelo mercado de trabalho e dada a importância das competências não cognitivas para o sucesso acadêmico e profissional, as universidades são cada vez mais solicitadas a promovê-las para os graduados (KNIGHT; YORKE, 2003; JAHNKE; HAERTEL; WILDT, 2017; RAO, 2014). Torna-se importante que as instituições de ensino não tenham somente o objetivo de formar profissionais tecnicamente qualificados, mas também, de melhorar ou desenvolver suas competências não cognitivas.

### 2.3.1 Instituições de ensino superior e a formação de lideranças responsáveis

Os sistemas de educação têm sido um reflexo das aspirações e desafios da sociedade, possuindo a responsabilidade de construir líderes, criar agentes de mudança e empreendedores capazes de superar os desafios de cada época histórica (WEYBRECHT, 2017 ).

Nas últimas décadas, crises relacionadas à degradação ou escassez ambiental, política e corrupção institucional, violações do código de ética, pobreza, fome e um crescimento da desigualdade tornaram a sociedade consciente de uma mudança fundamental nos desafios globais, bem como no caminho para alcançar os objetivos da sociedade (JACKSON, 2009 ).

A necessidade criar novos resultados por meio do processo de aprendizagem gera um apelo crescente à ação em direção aos sistemas educacionais, para que disseminem novos currículos, métodos de aprendizagem, pesquisa e alcance, promovendo capacidades inovadoras para líderes atuais e futuros (LOZANO *et al.*, 2013; SAGAR, 2018).

As universidades são consideradas ambientes de reflexão, vanguarda, principalmente na influência das escolas de negócios no mundo corporativo (BENNIS, O'TOOLE, 2005; PFEFFER; FONG, 2002). Anninos e Chytiris (2011) indicam que as escolas de negócios moldam a capacidade dos gestores de hoje e do futuro de compreender, analisar e empregar teorias e técnicas de gestão ao tomar decisões, equipando-os com competências e informações sobre ética, responsabilidade social, e diversidade cultural.

Doppelt (2010) afirma que o principal desafio para a educação em gestão é transformar a atividade empresarial atual para que se alinhe melhor com o conjunto de expectativas sociais dos diferentes *stakeholders*, especialmente se houver uma orientação crescente das empresas para utilizar seu poder econômico e redes para enfrentar os principais desafios da sociedade, como consciência das mudanças climáticas, desafios de segurança alimentar, iniciativas anti-terrorismo, dentre outros (MOUSA *et al.*, 2020).

A chamada para uma liderança responsável em associação a uma boa cidadania corporativa foi impulsionada pela introdução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em 2015 (MOUSA *et al.*, 2020). O entendimento de que as empresas desempenham um papel fundamental na resolução de questões sociais moldou as expectativas da sociedade civil, destacando que as empresas devem levar em consideração os interesses públicos, e não somente os interesses privados (DYLLICK, 2015).

Esta mudança crítica nos desafios e aspirações da sociedade traz a necessidade de preparar líderes com um novo conjunto de competências, valores e princípios para orientar suas decisões e ter sucesso no processo de formação de um futuro diferente do presente ou do passado (AMADOR *et al.*, 2015).

## **2.4 Competências não cognitivas: conceitos e definições**

Competências não cognitivas conectam-se a personalidade, objetivos, motivações e preferências que são valorizadas no mercado de trabalho, na educação e em muitos outros domínios (HECKMAN; KAUTZ, 2012, HECKMAN; STIXRUD; URZÚA, 2006, PRADA; URZÚA, 2017). Há diversas denominações correlatas para o termo competências não cognitivas: competências para a vida (WHO, 1997); *soft skills* (WATS; WATS, 2009); competências para o século XXI (ANIADOU; CLARO, 2009); competências socioemocionais (BOYATZIS, 2009).

Cabe destacar que as competências não cognitivas estão firmemente ligadas às habilidades plásticas, sensíveis, elaboradoras (UMMATQUL QIZI, 2020), e, se distinguem das competências cognitivas, também denominadas de *hard skills* e competências técnicas, as quais indicam capacidades específicas para a realização de um determinado trabalho (CINQUE, 2015), sendo definidas também como inteligência ou conhecimento adquirido (RICCHIARDI; EMANUEL, 2018).

As competências não cognitivas estão atreladas ao desenvolvimento de habilidades que auxiliam na consciência emocional, na tomada de decisões que sejam construtivas, no estabelecimento adequado de metas e na interação com outros indivíduos (RIVERS *et al.*, 2013).

Tratam-se de competências que operam em uma direção um tanto separada do papel do indivíduo e vão além das exigências técnicas profissionais, relacionando-se mais com “competências pessoais” e menos com conhecimentos teóricos, pois dependem da capacidade dos indivíduos de interagirem com outras pessoas (ALBANDEA; GIRET, 2018) e demandam

a integração dos sistemas afetivos, cognitivos e comportamentais (SPINRAD, *et al.*, 2006), sob uma ótica ampla podem ser construídas sob dois domínios: habilidades intrapessoais e interpessoais.

Genc, Kulusakh e Aydin (2016) descreveram as habilidades intrapessoais como as habilidades que são colocadas como uma mentalidade individual. As habilidades intrapessoais lidam com sentimentos, pensamentos e emoções que são despertados internamente nos indivíduos (VIJAYALAKSHMI, 2016), refere-se a auto preocupação e auxilia na regulação das emoções (CHONG; FALAHAT; LEE, 2020). Esta habilidade não é visível e outros podem não percebê-la, dada a natureza da habilidade intrapessoal como uma habilidade que existe ou ocorre dentro do “eu” ou da mente do indivíduo (DADICH; OLSON, 2017).

As habilidades interpessoais são perceptíveis para outras pessoas, e configuram a competência de um indivíduo para interpretar e gerir seus próprios sentimentos, ações, motivações e de outras pessoas em contextos sociais (VIJAYALAKSHMI, 2016). Essas habilidades também são reconhecidas como habilidades de vida e pessoais, pois ajudam um indivíduo a relacionar-se e comunicar-se com outros indivíduos e grupos (CHONG; FALAHAT; LEE, 2020). Dessa forma, a competência não cognitiva compreende três habilidades: (I) identificar as emoções que outros indivíduos estão exprimindo; (II) reconhecer e demonstrar as próprias emoções e (III) autorregulação das emoções para interação social. (GARNER, 2010).

Diversos estudos convergem para a ideia de que um conjunto de habilidades não cognitivas pode ser valioso no mercado de trabalho e possivelmente ainda mais valioso do que habilidades cognitivas (CATTANI; PEDRINI, 2020; PAZIL; RAZAK, 2019; SUCCI; CANOVI, 2019). Bowles e Gintis (1976) estão dentre os primeiros a analisar os efeitos do comportamento no acesso ao mercado de trabalho, Heckman *et al.* (2006) relataram que o efeito de habilidades não cognitivas, como motivação, autoestima ou perseverança, às vezes pode ser maior do que o efeito de habilidades cognitivas em termos de sucesso acadêmico e no mercado de trabalho. Vários outros estudos investigaram os requisitos dos empregadores em termos de habilidades mais gerais fornecendo evidências de que graduados com competências não cognitivas são geralmente considerados como mais empregáveis (TAYLOR, 2005; ANDREWS; HIGSON, 2008; ITO E KAWAZOE, 2015).

No decorrer das últimas décadas, as pesquisas vêm corroborando que as competências não cognitivas podem apresentar resultados positivos aos profissionais, especialmente aos recém graduados. Estas englobam maior nível de empregabilidade (BOWLES; GINTIS, 1976; HECKMAN *et al.*, 2006; SOMESHWAR; EDAN, 2017; TSAROUCHI *et al.*, 2017); alcançar

uma melhor performance profissional e melhorar as habilidades de liderança necessárias no contexto disruptivo da era digital (BENSON, 2018; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020).

As definições de competências não cognitivas abordadas em algumas pesquisas e que podem contribuir para a concepção de um arquétipo teórico para o presente estudo são apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 - Conceitos de competências não cognitivas

Aniadou, Claro (2009)	Aptidões e competências que os jovens deverão possuir para serem trabalhadores e cidadãos eficazes na sociedade do conhecimento do século XXI.
Heckman; Kautz (2012)	Competências que predizem o sucesso na vida e dependem de traços de personalidade que não são bem captados por medidas de cognição, portanto, consciência, perseverança, sociabilidade e curiosidade são importantes.
Gondim, Morais, Brandis (2014)	Constituem uma integração de saberes e fazeres sobre si mesmo e sobre os demais, apoiando-se na consciência, na expressão, na regulação e na utilização (manejo) das emoções, cujo objetivo é aumentar o bem-estar pessoal (subjetivo e psicológico) e a qualidade das relações sociais.

Fonte: Elaborado pela autora

Desse modo, admi-ti-se como conceituação de competências não cognitivas no presente estudo a concepção de Aniadou e Claro (2009), acrescida das definições mais recentes de Heckman e Kautz (2012) e Gondim, Morais e Brantes (2014).

#### 2.4.1 Inteligência Emocional

Uma competência não cognitiva que a maioria dos especialistas elenca como muito importante é a inteligência emocional (CIMATTI, 2016; SWATI; NIYOGI, 2019; COTET; CARUTASU; CHISCOP, 2020; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020), a qual pode ser considerada intrínseca à personalidade individual, mas também pode ser otimizada através da atenção e de desenvolvimento (BOYATZIS, 2006), portanto, todos nascem com um nível de inteligência emocional, mas é possível aprimorá-lo. Goleman (1995) afirma que a inteligência emocional é outra dimensão do conhecimento que é mais eficaz do que a inteligência racional em pessoas que alcançam realizações em diferentes áreas da vida.

A definição de inteligência emocional (IE) foi apresentada primeiramente por Salovey e Mayer (1990) como sendo a capacidade do indivíduo monitorar suas próprias emoções e as dos

outros, distinguir entre os efeitos positivos e negativos das emoções e utilizar informações emocionais para guiar seus pensamentos e ações. Consoante Goleman (1995) a inteligência emocional é um conjunto de características ou habilidades emocionais que podem motivar e suprimir os desejos, identificar e controlar as emoções e lidar com as relações interpessoais de maneira eficaz.

Segundo Salovey e Mayer (1990) a inteligência emocional possui quatro dimensões distintas, sendo elas:

I- Avaliação e expressão da emoção em si mesmo (autoavaliação emocional): esta dimensão está relacionada à compreensão e expressão das próprias emoções;

II - Avaliação e reconhecimento da emoção nos outros (avaliação emocional dos outros): esta dimensão está relacionada à percepção e compreensão das emoções das pessoas ao redor;

III - Regulação da emoção do “eu” (regulação da emoção): esta dimensão está relacionada à capacidade das pessoas de regular suas próprias emoções;

IV - Utilização da emoção para facilitar o desempenho (gestão da emoção): esta dimensão está relacionada à capacidade dos indivíduos de fazer uso de suas emoções para aumentar seu desempenho pessoal.

A figura 3 representa as dimensões da inteligência emocional consoante Salovey e Mayer (1990).

Figura 3 - Dimensões da inteligência emocional



Fonte: Elaborado a partir de Salovey e Mayer (1990)

De acordo com Singh (2006) a inteligência emocional reflete a capacidade e a liberdade de evoluir da desconfiança para a confiança, da dúvida para o auto-fortalecimento, do fracasso para a confiança, do isolamento para a sinergia e da decepção para a esperança. A IE é uma poderosa combinação de profunda percepção da própria capacidade emocional e cognitiva e um estilo empático e inspirador, contribuindo para o sucesso pessoal, confluência interpessoal e excelência organizacional (COTET; CARUTASU; CHISCOP, 2020; MOHAN, 2003).

Ademais, a IE é sobre sentir o que os outros estão sentindo e lidar com relacionamentos de modo eficaz (DULEWICZ; HIGGS, 2000), refletindo a capacidade do indivíduo em compreender e gerenciar a energia emocional, repercutindo nas habilidades sociais (DUSTMAN, 2018; HAMMER, 1999; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020). Goleman (1998) afirma que a IE determina o potencial para o aprendizado de habilidades práticas sendo baseada em cinco elementos: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Ao examinar a relação entre inteligência emocional e desempenho eficaz, especialmente em líderes, Goleman (2004) observou como a inteligência emocional ocorre no contexto laboral elaborando um quadro em que elenca a conceituação dos elementos da IE e suas características principais. O quadro 3 apresenta a representação da IE e os pontos de destaque para cada um dos elementos.

Quadro 3 - Elementos da inteligência emocional

<b>ELEMENTOS</b>	<b>CONCEITOS</b>	<b>PONTOS DESTACADOS</b>
I – Autoconsciência	Capacidade de identificar e compreender o próprio humor, emoções e impulsos, assim como sua influência sobre os outros indivíduos.	Autoconfiança  Auto avaliação realista  Senso de humor autodepreciativo
II – Autorregulação	Capacidade de controlar ou redirecionar impulsos e estados de ânimo perturbadores.  Propensão de suspender o julgamento, refletir antes de agir.	Fidedignidade e integridade  Conforto com ambigüidade  Abertura à mudança
III – Motivação	Entusiasmo para trabalhar por razões que vão além do dinheiro ou status.  Disposição para perseguir objetivos com energia e persistência.	Forte impulso por alcançar objetivos  Otimismo, mesmo diante de um fracasso  Compromisso organizacional

IV – Empatia	Capacidade de compreender a composição emocional de outras pessoas.  Habilidade em tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais.	Experiência na construção e retenção de talentos  Sensibilidade multicultural  Servir aos clientes e consumidores
V – Habilidades Sociais	Proficiência na gestão de relacionamentos e na construção de redes.  Capacidade de encontrar pontos em comum e de construir relações.	Eficácia em liderar mudanças  Persuasão  Experiência em compor e liderar equipes

Fonte: Adaptado de Goleman (2004)

Há um grande número de pesquisadores corroborando que a consciência emocional e o controle emocional são fatores essenciais da IE (JORDAN; TROTH, 2002). A falta de autoconsciência é um obstáculo para a autoconfiança e a própria maturidade é um processo de aumentar a consciência sobre as próprias emoções e relacionamentos (GOLEMAN, 1998). Sendo assim a IE pode ser entendida como a habilidade de combinar emoção com inteligência e utilizar as emoções como suporte na resolução de problemas e tomada de decisão (AKERJORDET; SEVERINSSON, 2004).

## 2.5 Competências para lideranças responsáveis

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), em 2006, contratou uma força-tarefa de líderes empresariais para mapear os "Líderes de amanhã", estabelecendo a responsabilidade e as medidas de sucesso de longo prazo no início e no final da estratégia e envolvimento dos *stakeholders* (WBCSD, 2011). Tornou-se cada vez mais claro que a liderança responsável poderia ajudar a fornecer uma melhor compreensão do que pode ser exigido dos líderes para melhorar a forma como a sociedade pensa sobre eles e suas empresas (PLESS; MAAK; WALDMAN, 2012).

Houveram avanços significativos no esclarecimento de diferentes dimensões da liderança responsável. Logo no início, a Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável (GRLI) destacou o comportamento e ação eticamente corretos e baseados em valores no contexto da compreensão da interconexão do mundo, destacando que a liderança globalmente responsável é o exercício global de valores éticos, liderança baseada na busca do progresso econômico e social e do desenvolvimento sustentável. Baseia-se no reconhecimento fundamental da interconexão do mundo (GRLI, 2005). Doh e Stumpf (2005) também destacaram comportamentos e ações éticos e baseados em valores, ao mesmo tempo em que destacam a importância de desenvolver boas relações com os *stakeholders*.



Maak (2007) reforçou a importância das relações com os *stakeholders* e contribuiu com um novo elemento para a discussão, nomeadamente o envolvimento ativo de líderes responsáveis também fora da sua organização, na sociedade. Pless (2007) fundamentou ainda mais a ideia de engajamento civil ativo e sugeriu a necessidade e capacidade de liderar mudanças ao acolher o conceito de eficácia como um elemento adicional para o rol de requisitos para a liderança responsável. Essa noção de capacidade de mudança e engajamento civil ativo foi ainda mais reforçada por Quinn e D'Amato, que acrescentaram a importância de criar uma mudança sistêmica em direção ao desenvolvimento sustentável (2008).

Muff, Liechti e Dyllick (2020) extraíram por meio de revisão da literatura as principais competências de lideranças responsáveis apontadas pelos diversos estudos. O quadro 4 elenca as principais competências encontradas pelos autores.

Quadro 4 -Competências para Liderança Responsável

<b>Compreender as interdependências do sistema</b>	GRLI (2005); GRLI, (2008); Mirvis et al. (2010); Muff (2013); Quinn; D'Amato (2008); Schraa-Liu; Trumpeters (2006).
<b>Relacionamento com <i>stakeholders</i></b>	Doh; Stumpf (2005); Maak (2007); Muff et al. (2013); Pless (2007); Schraa-Liu; Trumpeters (2006); Vögtlin (2011a); Vögtlin (2011b).
<b>Comportamento e ação eticamente corretos e baseados em valores</b>	Doh; Stumpf (2005); GRLI (2005); GRLI (2008); Muff (2013); Pless (2007).
<b>Mudança e engajamento ativo</b>	GRLI (2005); GRLI (2008); Maak (2007); Pless (2007); Quinn; D'Amato (2008) .
<b>Autoconsciência</b>	Muff (2013).

Fonte: Adaptado de Muff, Liechti e Dyllick (2020)

Muff, Liechti e Dyllick (2020) a partir de uma extensa revisão da literatura elaboraram uma visão geral de 45 subcompetências de liderança responsável identificadas e resumidas com o escopo de fornecer uma base para medir a nova mentalidade necessária para a ação empresarial em questões sociais e ambientais, além da mudança incremental e benefícios de melhoria de reputação para a mudança sistêmica. O quadro 5 apresenta as dimensões e subcompetências organizadas pelos autores.

Quadro 5 - Competências e subcompetências para a liderança responsável

<b>Domínios De Ação/ Dimensões De Competência</b>	<b>Conhecimento (Saber)</b>	<b>Habilidades (Fazer)</b>	<b>Atitude (Ser)</b>
<i>Relações com as partes interessadas</i>	<p>1. Métodos para identificar e integrar grupos legítimos de partes interessadas;</p> <p>2. Ver o conflito como uma base para a criatividade;</p> <p>3. Lidar com interesses conflitantes das partes interessadas.</p>	<p>4. Iniciando e moderando um diálogo;</p> <p>5. Respeitar diferentes interesses para encontrar um consenso;</p> <p>6. Desenvolver relacionamentos de longo prazo.</p>	<p>7. Ser empático com desejo de ajudar os outros;</p> <p>8. Ser aberto e digno de confiança;</p> <p>9. Apreciar o positivo na diversidade.</p>
<i>Ética e valores</i>	<p>10. Saber o que é certo e errado;</p> <p>11. Conhecer os próprios valores;</p> <p>12. Compreender os dilemas.</p>	<p>13. Questionar criticamente e adaptar valores;</p> <p>14. Agir de acordo com a ética e os valores próprios;</p> <p>15. Atuar como um modelo.</p>	<p>16. Ser honesto e íntegro;</p> <p>17. Buscar justiça;</p> <p>18. Ser responsável com a sociedade e a sustentabilidade.</p>
<i>Autoconsciência</i>	<p>19. Compreender a importância da reflexão no processo de aprendizagem;</p> <p>20. Conhecer a si mesmo;</p> <p>21. Compreender os próprios pontos fortes e fracos.</p>	<p>22. Aprender com os erros;</p> <p>23. Refletir sobre o próprio comportamento, modelos mentais e emoções;</p> <p>24. Adaptar o estilo de comunicação.</p>	<p>25. Refletir sobre si mesmo;</p> <p>26. Refletir sobre o próprio comportamento;</p> <p>27. Compartilhar os próprios desafios de desenvolvimento.</p>
<i>Pensamento Sistêmico</i>	<p>28. Compreender como funcionam os sistemas;</p> <p>29. Compreender as interdependências e interconexões de sistemas;</p> <p>30. Compreender os desafios e oportunidades da sustentabilidade.</p>	<p>31. Lidar com a complexidade e ambiguidade;</p> <p>32. Estimar as consequências das decisões sobre o sistema;</p> <p>33. Vendo o quadro geral e as conexões em vez das partes.</p>	<p>34. Trabalhar além de disciplinas e fronteiras;</p> <p>35. Defender uma perspectiva de longo prazo;</p> <p>36. Fornecer uma perspectiva transgeracional.</p>
<i>Mudança e Inovação</i>	<p>37. Compreender o significado de uma visão motivadora nos processos de mudança;</p> <p>38. Compreender os impulsionadores e facilitadores da inovação e criatividade;</p> <p>39. Compreensão das condições, funcionamento e dinâmica dos processos de mudança.</p>	<p>40. Desenvolver ideias criativas;</p> <p>41. Agir para realizar mudanças e traduzir ideias em ações;</p> <p>42. Questionar o <i>status quo</i> e identificar etapas de mudança para um futuro sustentável.</p>	<p>43. Ser aberto, curioso e corajoso;</p> <p>44. Ser flexível e adaptável à mudança;</p> <p>45. Ser visionário na busca de soluções para os problemas da sociedade.</p>

Fonte: adaptado de Muff, Liechti e Dyllick (2020)

Consoante Liechti (2014) um líder responsável demonstra uma compreensão profunda das interdependências do sistema e da própria pessoa, se distingue por uma atitude ética e baseada em valores e é capaz de construir relações de longo prazo com diferentes *stakeholders* abraçando suas necessidades, enquanto inicia a mudança em direção ao desenvolvimento sustentável. Muff, Liechti e Dyllick (2020) destacam que anos depois essa definição ainda possui relevância, pois os desafios sociais e ambientais são cada vez mais claros e as demandas mais ruidosas da sociedade civil para abraçar a crise climática validaram ainda mais os vários aspectos do conceito.

Um fator que torna a questão da liderança responsável ainda mais latente, fazendo com que novas competências desponham, é o processo de digitalização, visto que o mundo se tornou ainda mais complexo, destacando a necessidade de líderes responsáveis de forma ainda mais clara do que antes (KNIGHT, 2018 ). Uma nova geração de líderes no contexto digital precisará envolver-se em processos complexos de criação de tecnologias e mercados fundamentalmente novos e modernização da tomada de decisão das indústrias existentes em um clima de incerteza, mudanças imprevisíveis e riscos consideráveis (GOULART; LIBONI; CEZARINO, 2021).

Os profissionais, cada vez mais, serão responsáveis por uma gama ampla de processos e precisarão entender as relações dentro dos processos, conexões de informações, possíveis interrupções e soluções potenciais (GITELMAN; KOZHEVNIKOV, 2018 ). Definir o conjunto de competências que distinguem os líderes na era digital está aumentando o interesse entre acadêmicos e profissionais (CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019). Debates contínuos estão ocorrendo para definir os limites dentro dos quais as habilidades tradicionais não são mais adequadas para organizações digitais transformadoras ou como elas deveriam ser realinhadas ao cenário atual (SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021).

No contexto atual, as empresas vivem em um cenário de negócios complexo que exige que sejam mais resilientes, imaginativas, intuitivas e flexíveis. As organizações são chamadas a enfrentar a crescente complexidade, turbulência, imprevisibilidade e ritmo de mudança do ambiente competitivo (SANTARSIERO; SCHIUMA; CARLUCCI, 2020). Portanto, analisar as competências não cognitivas para a liderança responsável orientada à transformação digital é relevante pois as competências não cognitivas cada vez mais são apontadas como essenciais aos líderes (VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

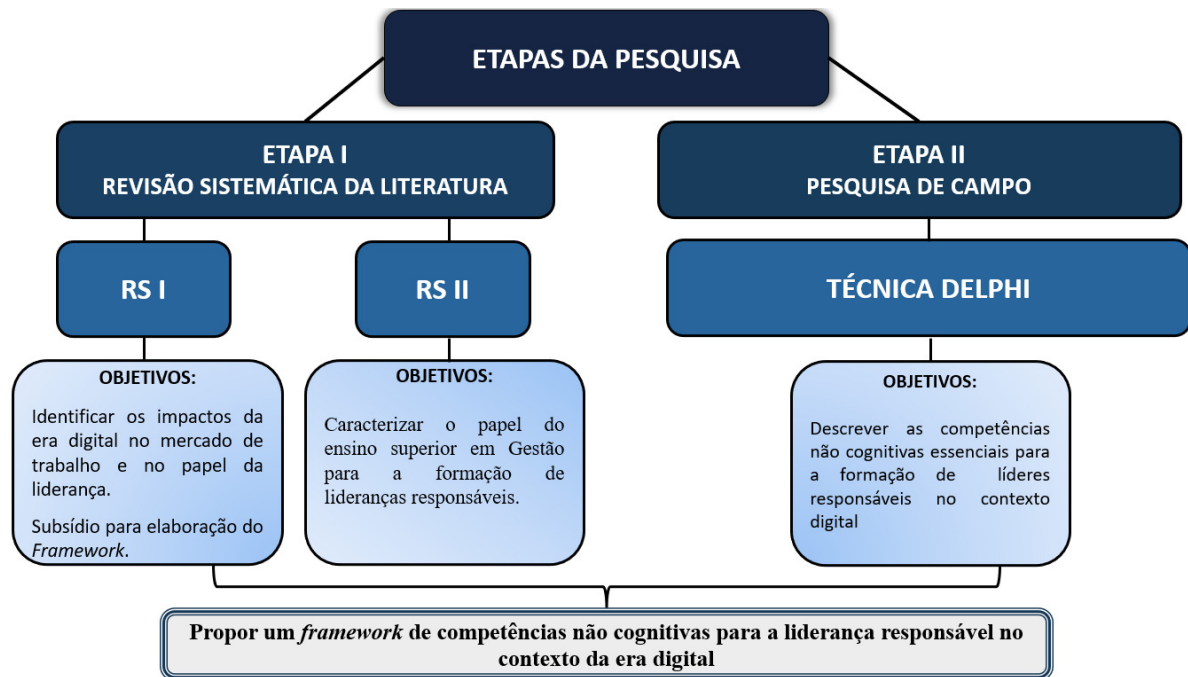
Esse capítulo apresenta as duas etapas metodológicas que foram construídas para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa. A primeira está centrada em dados secundários, em que foram conduzidas duas revisões sistemáticas da literatura. A segunda etapa concentrou-se na coleta de dados primários através da condução de pesquisa de campo com aplicação da técnica Delphi.

A fim de verificar quais competências não cognitivas são importantes para líderes responsáveis no contexto da era digital, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois conforme Cervo e Bervian (2002) almeja-se entender, com fundamento em dados qualificáveis, a realidade de fenômenos estabelecidos, a partir da percepção dos vários atores sociais. Ademais, essa abordagem colabora para a compreensão da multiplicidade de relações entre os sujeitos bem como de padrões de análise na sociedade moderna (FLICK, 2009).

Consoante Bourdieu (1999) a fim de conduzir a pesquisa a escolha dos métodos necessita ser rigorosa, o que não implica rigidez, ou seja, não é necessário guiá-la por um único método, mas por intermédio de um método ou conjunto de métodos que necessitam ser empregados com rigor.

O estudo classifica-se com objetivo descritivo. O objetivo da pesquisa descritiva é descrever um fenômeno e suas características. Essa pesquisa está mais preocupada com o que, e não como ou por que algo aconteceu, portanto, as ferramentas de observação e pesquisa são frequentemente usadas para coletar dados (GALL; GALL; BORG, 2007). Na pesquisa descritiva o pesquisador tem o intuito de entender as particularidades de um determinado fenômeno e realizar ligações entre variáveis baseadas em evidências de pesquisa (DRESCH et al., 2015). A pesquisa também pode ser classificada como exploratória, visto que busca aumentar a familiaridade com um tema de pesquisa que ainda é incipiente na comunidade científica (SELLTIZ et al., 1975). A figura 4 apresenta as etapas da pesquisa.

Figura 4 - Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

### 3.2 Primeira Etapa da Pesquisa: Revisão Sistemática da Literatura

No intuito de obter uma maior compreensão acerca das competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital, foram conduzidas duas revisões sistemáticas da literatura (RSL), a fim de contemplar e buscar subsídios para abordar os objetivos específicos da pesquisa: (i) *identificar os impactos da era digital no mercado de trabalho e no papel da liderança na literatura de administração de empresas*; e (ii) *analisar o papel do ensino superior em Gestão para a formação de lideranças responsáveis*.

É importante destacar que o “estado da arte” ou “estado do conhecimento” estabelece como desafio o mapeamento e a representação de uma determinada produção científica ou técnica, em várias áreas do saber, no desígnio de responder quais questões e dimensões estão sendo destacadas e priorizadas em diferente épocas e lugares, de que modo e com quais condições esse conhecimento vem sendo produzido (FERREIRA, 2002; LIBONI et al., 2016).

A mineração é definida por Feldman e Dagan (1995) como a exploração através do computador de informações novas, que antes eram desconhecidas, obtendo informações de distintos recursos escritos. A associação entre as informações extraídas em conjunto para dar origem a novos fatos ou novas proposições, a serem exploradas por intermédio de experimentação, é um elemento-chave.

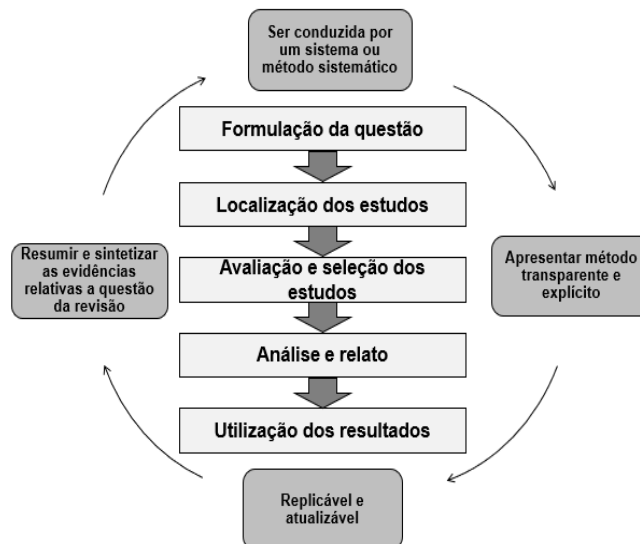
As razões para a utilização da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) segundo MacLure *et al.* (2016), são:

- Listar, averiguar e interpretar evidências de pesquisa que encontram-se disponíveis e possuam relevância para um objeto específico;
- Auxiliar a informar práticas e políticas, viabilizando evidências integradas e imparciais nas quais se baseiam as decisões;
- Localizar lacunas na literatura a fim de informar futuros estudos;
- Diminuir tendências, utilizando métodos explícitos e sistemáticos.

Consoante pesquisas no âmbito da gestão (DENYER; TRANFIELD, 2009; GARZA-REYES, 2015), a RSL é constituída por cinco fases subsequentes: formulação da questão, localização dos estudos, avaliação e seleção dos estudos, análise e relato e utilização dos resultados.

É importante salientar que a RSL somente poderá ser classificada dessa forma, caso atenda as etapas para sua elaboração, bem como, satisfaça aos seguintes princípios: ser conduzida por um sistema ou método sistemático, apresentar método transparente e explícito, seja replicável e atualizável, resuma e sintetize as evidências relativas a questão da revisão (BRINER; DENYER, 2012). A figura 5 estrutura as fases e princípios da RSL.

Figura 5 - Princípios e Fases da Revisão Sistemática



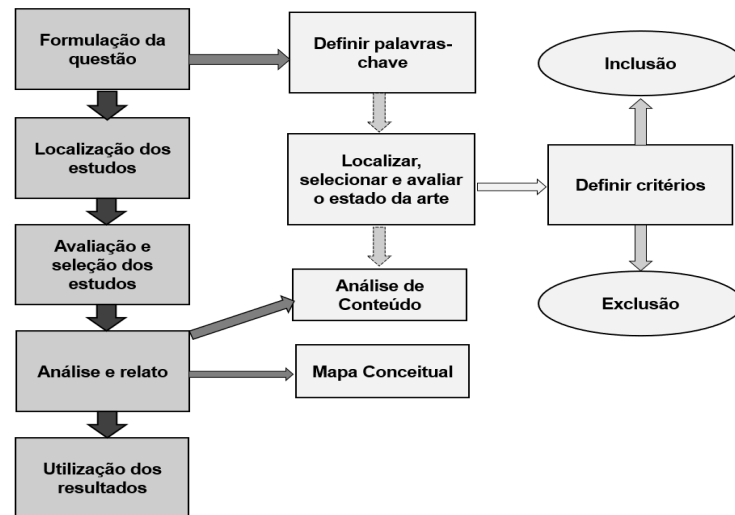
Fonte: Elaborado a partir de Briner; Denyer, (2012); Denyer; Tranfield, (2009).

Consoante Counsell (1997) para que a RSL possa ser considerada adequada é necessário estar baseada em uma pergunta de pesquisa que seja possível de ser respondida, pois esta conduzirá os estudos que serão considerados, qual a estratégia que será empregada para levantar

os estudos primários e quais dados necessitarão ser extraídos de cada estudo.

Dessa forma é necessário, antes de proceder a revisão e iniciar o levantamento de estudos relevantes, ser desenvolvido um protocolo, na configuração de um plano de projeto (BRINER; DENYER, 2012). A figura 6 representa o protocolo que será utilizado para a realização das revisões sistemáticas.

Figura 6 - Protocolo da revisão sistemática



Fonte: Adaptado de Garza-Reyes (2015).

No intuito de encontrar subsídios para o desenvolvimento do *framework*, as revisões sistemáticas abordam as temáticas: competências não cognitivas e a liderança no contexto da era digital, e o papel da educação superior em gestão na formação de lideranças responsáveis. As revisões tiveram como ponto inicial os repositórios científicos da *Web Of Science* e *Scopus*, sendo que a primeira compreendeu o contexto temporal entre 2010 a 2021.

### 3.2.1 Revisão sistemática: competências não cognitivas e o papel da liderança no contexto da era digital.

Diversos estudos relacionam as transformações que ocorrem no mercado de trabalho advindas da era digital (COTET; CARUTASU; CHISCOP, 2020; RHEE et al., 2020; ZEIDAN; BISHNOI, 2020). Diante disso, a fim de levantar quais mudanças de perspectiva em relação às competências e ao papel das lideranças nesse novo paradigma estão ocorrendo, a pergunta que norteou a revisão sistemática foi: *quais os impactos da era digital no mercado de trabalho e no papel da liderança na literatura de administração de empresas?* O Quadro 6 apresenta o protocolo utilizado na condução da revisão sistemática.

Quadro 6 -Estrutura da revisão sistemática I

<b>Pergunta de Pesquisa</b>	<i>Quais os impactos da era digital no mercado de trabalho e no papel da liderança?</i>	<b>Definição das Palavras Chave</b>	
		“Industr* 4.0”	“Emotio* Skill” OR “Emotio* Competenc*”
		“Digital Manufacturing”	“Social Skill” OR “Social Competenc*”
		“Digital Transformation”	“Socioemotional Skill” OR “Socioemotional Competenc*”
		“Fourth Industrial Revolution”	“Non-cognitive Skill” OR “Non-cognitive Competenc*”
		“Advanced Manufacturing”	“Soft Skill” OR “Soft Competenc*”
<b>Localização dos estudos</b>	Seleção de 65 artigos nas bases <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>		
	<b>CrITÉRIOS de Inclusão</b>		<b>CrITÉRIOS de Exclusão</b>
	Somente artigos e revisões (40 Scopus e 25 Web of Science)		Artigos Duplicados: 7 artigos
	Publicados entre 2010 a abril de 2021	Relacionados ao tema (era digital/ transformações no mercado de trabalho/ liderança)	Análise de especificidades Artigos sem pertinência ao tema (era digital/ transformações no mercado de trabalho/ liderança)
15 artigos selecionados para análise			
<b>Avaliação e Seleção dos Estudos</b>			

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da aplicação do protocolo de revisão sistemática foi possível selecionar 15 artigos pertinentes consoante a pergunta norteadora e critérios de exclusão e inclusão, os quais foram analisados e compõem o mapa conceitual.

### 3.2.2 Revisão sistemática: educação superior e competências não cognitivas

Inúmeras pesquisas apontam para a necessidade de construir líderes, criar agentes de mudança e empreendedores capazes de superar os desafios e lidar com crises éticas, políticas, ambientais de cada época histórica (JACKSON, 2009; MOUSA *et al.*, 2020; WEYBRECHT, 2017). Por essa razão, a pergunta que norteou a revisão sistemática foi: *qual o papel do ensino superior em gestão para a formação de lideranças responsáveis?*

O Quadro 7 apresenta a pergunta de pesquisa bem como as palavras chave que foram utilizadas para a condução da revisão sistemática.



Quadro 7 - Estrutura da revisão sistemática II

<b>Pergunta de Pesquisa</b>	<i>Qual a importância do ensino superior em gestão na formação de líderes responsáveis.</i>	<b>Definição das Palavras Chave</b>	
		“Responsib* Leader*”	“Management Education” OR “Management and Leadership in Education”
<b>Localização dos estudos</b>	Seleção de 31 artigos nas bases <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>		
	<b>Critérios de Inclusão</b>		<b>Critérios de Exclusão</b>
	Somente artigos e revisões (15 Scopus e 16 Web of Science)		Artigos Duplicados: 11 artigos
	Não houve restrição temporal em razão do baixo número de artigos		Análise de especificidades Artigos sem pertinência ao tema (era digital/ transformações no mercado de trabalho/ liderança)
Relacionados ao tema (educação para gestão e liderança responsável)			
<b>Avaliação e Seleção dos Estudos</b>	13 artigos selecionados para análise		

Fonte: Elaborado pela autora

Ao seguir o protocolo de pesquisa adotado para a realização da revisão sistemática foram selecionados 13 artigos que possuem aderência ao tema, contudo não foi aplicado o filtro de restrição temporal na busca, em razão do baixo volume de artigos sobre a temática.

### 3.3 Segunda etapa da pesquisa: aplicação do método Delphi

A partir das competências não cognitivas levantadas pela Revisão Sistemática I, as quais foram apontadas pela literatura como importantes no contexto da era digital, na segunda etapa da pesquisa foi conduzida a técnica Delphi, a fim de consultar especialistas na área de recursos humanos e corroborar se as competências não cognitivas localizadas também são necessárias para líderes responsáveis nesse cenário.

A técnica Delphi foi desenvolvida durante os anos 50 por trabalhadores da RAND Corporation que estavam envolvidos em um projeto patrocinado pela Força Aérea Americana e desde então tem sido amplamente utilizada (ROWE; WRIGHT, 1999). Consoante Dalkey e Helmer (1963) a técnica é vista como um procedimento para obter o consenso de opinião mais confiável de um grupo de especialistas através de uma série de questionários intensivos intercalados com *feedback* de opinião controlada. O *feedback* inclui informações estatísticas e

respostas escritas em texto para justificar as estimativas (MARKMANN et al., 2021).

O método Delphi é uma técnica de pesquisa anônima de várias rodadas, em que a opinião agregada do grupo de um painel de especialistas é calculada e realimentada após cada rodada (MARKMANN et al., 2021). Rowe e Wright (1999) destacam que o número de rodadas é variável, embora muitas vezes não ultrapassa duas iterações (durante o qual a maioria das mudanças nas respostas dos membros do painel geralmente ocorre).

Segundo Melnyk et al. (2013) a técnica Delphi é mais apropriada quando o problema de pesquisa não se presta a técnicas analíticas precisas, mas pode se beneficiar de julgamentos subjetivos em uma base coletiva. A técnica Delphi é considerada eficaz para obter consentimento ao empregar um conjunto de perguntas predefinidas a fim de coletar dados de um grupo de especialistas (DALKEY; HELMER, 1963; MARTINO, 1983; SCHOLL et al, 2004).

Skulmoski e Hartman et al. (2007) analisaram os resultados de 15 estudos Delphi e concluíram que não existe um formulário padrão para a realização de Delphi. No entanto, eles revelaram as seguintes características como sendo essenciais para esse método: participantes anônimos, mais de uma rodada, a capacidade dos participantes de modificar suas respostas incorporando os comentários / feedback, e análise de dados e apresentação resumida.

Rowe e Wright (1999) apontam quatro características necessárias, para que se configure a técnica clássica Delphi, sendo elas:

- Anonimato: possibilitar que os membros expressem suas opiniões e julgamentos em particular, de maneira que a avaliação proferida tenha protagonismo e não quem a manifesta.
- Iteração: ao longo de várias rodadas, os painelistas têm a oportunidade de mudar suas opiniões em consonância com os resultados apresentados nas rodadas precedentes.
- *Feedback* controlado: esclarecer aos participantes sobre as perspectivas dos outros painelistas, e oportunizar para que explanem ou mudem suas opiniões.
- Agregação estatística da resposta do grupo: possibilitando a interpretação dos dados e a análise quantitativa.

Nos últimos 60 anos, a técnica Delphi está sendo frequentemente utilizada para pesquisas prospectivas (DALKEY; HELMER, 1963; LANDETA, 2006; SACKMAN, 1974), a exemplo de estimar e avaliar eventos, tecnologias e desenvolvimentos futuros, bem como diagnosticar condições. Diversas áreas utilizam a técnica, dentre elas: ciências sociais (GUGLYUVATYY; STOIANOFF, 2015; MUKHERJEE et al., 2015; STRAUSS; ZEIGLER, 1975) e negócios (ECKEN; PIBERNIK, 2016; HSIAO, 2006; HUBER; DELBECQ, 1972).

A estrutura da técnica objetiva possibilitar o acesso aos atributos positivos dos grupos que interagem (conhecimento de uma variedade de fontes, síntese criativa, etc.), ao mesmo tempo em que se antecipa a seus aspectos negativos (atribuíveis a conflitos sociais, pessoais e políticos, etc.). De uma perspectiva prática, o método permite a contribuição de um número maior de participantes do que poderia ser incluído em uma reunião de grupo ou comitê, e de membros que estão geograficamente dispersos (ROWE; WRIGHT, 1999).

O processo de discussão em grupo da técnica Delphi conduz à convergência de opiniões, produzindo melhores resultados quando comparado aos estabelecidos por pesquisas de opinião e outras técnicas de previsão (BOLGER; WRIGHT, 2011; PARENTÉ; ANDERSON-PARENTÉ, 2011).

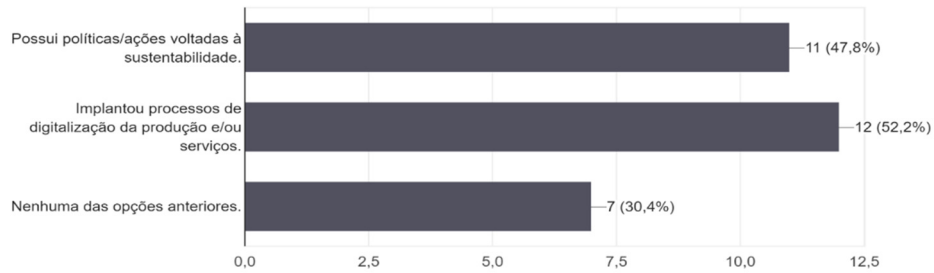
### 3.3.1 Caracterização da amostra: formação do painel

Consoante a literatura a quantidade de especialistas que compõem o painel Delphi é diversificado, Powell (2002) localizou trabalhos em que os painéis variavam entre 10 a 1685 membros. De acordo com Hallowell e Gannatese (2010) são necessários pelo menos oito painelistas para conduzir um processo Delphi justificável. Quando o consenso dos painéis com as mesmas informações iniciais é semelhante, os resultados do método Delphi são considerados confiáveis (HASSON et al. 2000).

Outra questão a ser analisada são os especialistas que irão compor o painel, não há consenso acerca da definição de especialista, estando sujeito ao tipo de estudo que se pretende realizar. Ameyaw et al. (2016) destaca que é preciso selecionar pessoas qualificadas e especialistas experientes. Yousuf (2007) afirma que os respondentes do questionário devem possuir relevante conhecimento na área, embora sugira que um alto grau de especialização não é necessário.

Na montagem do painel priorizou-se especialistas na área de Recursos Humanos englobando Executivos, Gerentes e Consultores que atuam a pelo menos um ano no mercado, sendo a amostra composta por profissionais que possuem entre um e trinta anos de experiência na área. Ademais foram considerados painelistas aqueles que trabalham em/ou para empresas que tem políticas voltadas para a sustentabilidade e/ou que implementaram processos de digitalização e/ou nenhuma dessas características a figura 7 apresenta o perfil das empresas consoante aos critérios apresentados.

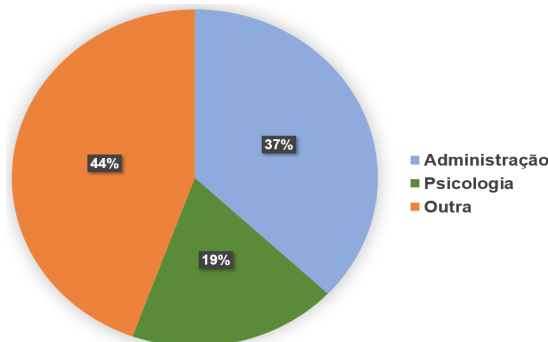
Figura 7 - Panorama de digitalização e de políticas de sustentabilidade das empresas



Fonte: dados da pesquisa

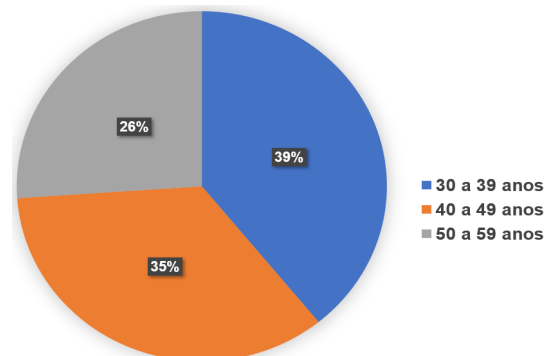
Cabe destacar que o Delphi foi formado por um painel de especialistas com características diversificadas. Os painelistas foram indicados por professores da FEA-RP/USP e externos, além de profissionais e consultores da área. As figuras 8 e 9 ilustram as características do painel de especialistas (amostra inicial).

Figura 8 - Área de formação dos painelistas



Fonte: dados da pesquisa

Figura 9 - Faixa etária do painel de especialistas



Fonte: dados da pesquisa

As figuras 8 e 9 corroboram que o grupo parte do cerne comum de atuação na área de Recursos Humanos, contudo trabalham para ou com empresas de diferentes perfis, além de englobar diferentes gerações e experiências profissionais. Segundo Powel (2002) grupos heterogêneos frequentemente produzem soluções de maior aceitação e qualidade, e Grisham (2009) aponta para a importância da variação dos painelistas no tocante a áreas de especialidade, experiência, e perspectivas em relação ao tema.

### 3.3.2 Estrutura do Método Delphi e coleta de dados

A técnica Delphi foi organizada em duas rodadas. A primeira rodada foi estruturada por um questionário construído no Google Forms, o qual foi elaborado pela pesquisadora a partir da Revisão Sistemática I, que versa sobre competências não cognitivas e a liderança no contexto da era digital. O primeiro questionário apresentou um grupo de sete competências. Segundo Parry (1996) competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes refletidos no saber teórico, saber prático e em querer fazer. O quadro 8 apresenta o *framework* com as sete competências e seus respectivos conhecimentos habilidades e atitudes que foram analisados pelos painelistas.

Quadro 8-*Framework* de competências não cognitivas para líderes responsáveis na era digital

COMPETÊNCIA	Autores	Conhecimento	Habilidade	Atitude
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS	Zeidan; Bishnoi (2020); Goulart; Liboni; Cezarino, (2021); Egcas (2019); Cimini et al. (2021); Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021).	Saber avaliar a complexidade dos problemas.	Possuir consciência cultural - consciência, respeito e apreciação por diferentes culturas.	Orientar-se por um senso crítico.
COMUNICAÇÃO	Zeidan; Bishnoi (2020); Egcas (2019); Cimini et al. (2021); Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021); Golowko (2018); Chacka 2020.	Estar ciente sobre a importância das habilidades de comunicação.	Utilizar uma comunicação efetiva.	Inspirar a coesão do grupo.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Zeidan; Bishnoi (2020); Egcas (2019); Vaydia; Prasad; Mangipud (2020); Chacka 2020.; Woods; Doherty; Stephens (2021); Jerman; Bach; Aleksić (2019); Low; Gao; Ng (2019).	Saber avaliar o papel das habilidades sociais - relacionamentos interpessoais.	Ter inteligência emocional.	Ser tolerante.
GESTÃO E COLABORAÇÃO	Zeidan; Bishnoi (2020); Jerman et al. (2020); Cimini et al. (2021);	Dominar habilidades de liderança.	Possuir espírito de equipe estimulando talentos e a coesão	Agir com iniciativa e propósito

	Vaydia; Prasad; Mangipud (2020); Chacka 2020; Piñol (2017).		do grupo.	coletivo.
ABERTURA AO NOVO	Zeidan; Bishnoi (2020); Cimini et al. (2021); Chacka 2020; Saari et al (2021); Goulart; Liboni; Cezarino, (2021); Jerman et al. (2020); Woods; Doherty; Stephens (2021); Golowko (2018).	Dominar o pensamento empreendedor - atitude, iniciativa própria, pensar em novos métodos e executar ações.	Estar aberto ao novo e a aprendizados.	Ser motivado para lidar com situações novas.
AUTOGESTÃO	Low; Gao; Ng (2019); Chacka 2020; Golowko (2018).	Saber recuperar-se de problemas ou do estresse.	Ter a capacidade de persistir frente a adversidades.	Ser resiliente.
PERCEPÇÃO E CONDUTA	Schiama; Schettini; Santarsiero (2021); Golowko (2018); Jerman et al. (2020)	Saber orientar-se por uma visão transformadora e favorecer o engajamento em diversos contextos.	Usar a intuição para compreender a essência de algo ou de uma situação .	Agir de acordo com os ideais e objetivos.

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, cada grupo de competência foi subdividido em três itens para julgamento, compostos por: conhecimento, habilidade e atitude. Os painelistas os classificaram de acordo com o grau de concordância em relação a cada item, segundo uma escala do tipo Likert de cinco pontos , a qual variou entre “muito importante” (limite superior) a “sem importância” (limite inferior).

A fim de assegurar a clareza dos conceitos e perguntas, o questionário da primeira rodada foi validado. Dois especialistas-piloto foram contatados, os quais atendiam aos critérios de inclusão e demonstraram interesse no estudo antes de serem convidados a participar. Com base no *feedbacks*, foram realizados ajustes.

Após a validação do primeiro questionário, esse foi encaminhado a 42 especialistas selecionados através de via eletrônica, especificamente por e-mail contendo o *link* para acesso ao questionário, o qual ficou aberto a respostas durante o período de 20/12/2021 a 25/01/2021. Houve retorno por parte de 23 especialistas que concordaram em participar da pesquisa e responderam as perguntas. O questionário da primeira rodada, na íntegra, são apresentados no Apêndice 1.

Após encerrada a coleta dos dados da primeira rodada, foram tabuladas as respostas, as quais receberam um tratamento estatístico simples. Com base nos resultados obtidos, foi elaborado pela pesquisadora um segundo questionário para uma nova rodada. O questionário foi estruturado em sete tópicos conforme as competências que constavam do primeiro questionário (quadro 8) bem como os gráficos com os resultados da primeira rodada. Cabe destacar que o questionário foi enviado aos 23 especialistas que participaram da primeira rodada, através de e-mail contendo o link de acesso ao segundo questionário. O segundo questionário ficou ativo desde a data do envio: 10/02/2022 até 20/03/2022.

Foi solicitado aos painelistas na segunda rodada que respondessem aos tópicos que foram subdivididos em três questões. Em consonância com a técnica Delphi, foi oportunizada a possibilidade de mudança das respostas atribuídas no primeiro questionário, bem como o acesso de forma estatística aos resultados da primeira rodada de modo a dar um *feedback* sobre o processo. O questionário da segunda rodada na íntegra pode ser consultado no Apêndice 2.

De acordo com Schmidt (1997), depois de realizada cada uma das rodadas, é necessário que o pesquisador averigüe se é preciso realizar uma nova rodada, com o intuito de alcançar um maior consenso, para isso, deve-se levar em consideração o *trade-off* entre a viabilidade (a disposição dos painelistas, o tempo adicional necessário e os recursos do pesquisador) e o eventual ganho a ser obtido.

Após concluída a coleta de dados da segunda rodada, os dados obtidos foram tabulados e passou-se a avaliação do *trade-off* entre a viabilidade da realização de uma nova rodada e o eventual ganho a ser obtido. Dessa forma, a decisão foi a de encerramento da técnica Delphi após a segunda rodada, uma vez que se chegou a um resultado que exprimi a percepção do grupo acerca das questões levantadas, permitindo, portanto, a difusão do resultado final.

Cabe destacar que o intuito do método Delphi foi de buscar um consenso, mas sem objetivar a uniformidade das respostas. A pretensão foi a concordância da maioria dos painelistas, já que a pesquisa busca entender melhor um construto que está em estágio inicial de desenvolvimento da teoria, trata-se portanto de pesquisa de caráter prospectivo.

#### **4 RESULTADOS**

Esta seção apresenta os resultados obtidos nas duas etapas da pesquisa. Primeiramente das duas Revisões Sistemáticas da Literatura, as quais configuram a etapa centrada em dados secundários e posteriormente os resultados da técnica Delphi, etapa de pesquisa de campo (dados primários).

#### **4.1 Revisão Sistemática da Literatura I (RS-I): competências não cognitivas e o papel da liderança no contexto da era digital.**

A partir da pergunta de pesquisa: *quais os impactos da era digital no mercado de trabalho e no papel da liderança na literatura de administração de empresas?* foi realizada a revisão sistemática da literatura. A primeira etapa da aplicação do protocolo de Revisão Sistemática resultou em 15 artigos (quadro 6).

Após a seleção dos artigos passou-se a análise e relato e utilização de resultados, a fim de apresentar os objetivos, principais contribuições, bem como codificando os trabalhos quanto a abordagem: qualitativa, quantitativa ou quantitativa e qualitativa. O país/continente também foi relacionado, pois o contexto nacional representa um fator importante a ser analisado, já que a grande maioria dos artigos se dedicou a um contexto específico. O quadro 9 apresenta o resultado da revisão sistemática de literatura de acordo com a ordem cronológica.



Quadro 9 - Classificação dos Artigos da RS- I

Autores	Título	Objetivo	Principais Resultados/ Contribuições	Método	País/ Continente
Piñol; Porta; Arévalo; Minguella-Canela, (2017)	<i>Study of the training needs of industrial companies in the Barcelona Area and proposal of Training Courses and Methodologies to enhance further competitiveness.</i>	Identificar as diferentes competências que os colaboradores das empresas da indústria 4.0 devem possuir, para desenvolver futuras ações de formação que visem reduzir as diferentes lacunas de competências e, por fim, ajudar as empresas a desenvolver estratégias eficientes para melhorar a competitividade.	A pesquisa aponta que a formação pós-universitária poderia ser mais adequada para atender às necessidades estratégicas das empresas industriais, a partir dessas informações os autores propõem aprendizado especializado, capacitação profissional e metodologias inovadoras como forma de auxiliar o melhor preparo dos profissionais para o contexto da era digital. O estudo conclui ainda que em cargos intermediários e executivos, o treinamento deve abordar ainda mais a gestão e aprimoramento de habilidades pessoais e soft skills.	Quantitativo	Espanha
Golowko, (2018)	<i>The need for digital and soft skills in the Romanian business service Industry</i>	Verificar quais habilidades específicas de TI são solicitadas pela indústria de terceirização e levantar quais categorias de trabalho específicas dentro da indústria exigem um conjunto de habilidades diferentes.	As principais descobertas corroboram a demanda por hard skills, tais como idiomas, habilidades de TI como Office Suits, ambientes de desenvolvimento, assim como uma maior demanda por competências não cognitivas, especialmente análise e resolução de problemas induzidos pela digitalização.	Qualitativo e Quantitativo	Romênia
Caputo; Cillo; Candelo; Liu, (2019)	<i>Innovating through digital revolution: The role of soft skills and Big Data in increasing firm performance</i>	Investigar as relações entre competências não cognitivas, tecnologias da informação e Big Data para a construção de uma possível ponte capaz de vincular dimensões humanas e tecnológicas para aumentar o desempenho das empresas.	A pesquisa mostra a existência de fortes relações entre alguns elementos da personalidade dos recursos humanos, como a motivação para o trabalho e as competências não cognitivas, e o desempenho econômico das empresas. Ao mesmo tempo, a pesquisa esclarece o efeito mediado do investimento das empresas em Big Data nas relações entre o comportamento organizacional dos recursos humanos e o desempenho econômico das empresas.	Quantitativo	Europa
Egcas, (2019)	<i>Contextualizing human skills education for legacy countries: The educators' perspective</i>	Explorar a gestão da educação no contexto de um país com legado na condição de indústria 4.0 e oferecer uma estrutura para uma educação contextualizada de habilidades humanas.	O estudo concluiu, que um país em que o capital humano é um importante motor de produção, a educação deve se concentrar em habilidades humanas ou soft skills. Competências não cognitivas como: pensamento crítico, a resolução de problemas complexos, a criatividade e a flexibilidade cognitiva foram consideradas habilidades importantes para prosperar na quarta revolução industrial. Habilidades orientadas para as pessoas, como: trabalho em equipe, julgamento e tomada de decisões, orientação para o serviço e negociação também foram vistas como significativas.	Qualitativo	Filipinas
Jerman; Bertoncelj; Dominici; Pejić; Trnavčević, (2020)	<i>Conceptual Key Competency Model for Smart Factories in Production Processes</i>	Desenvolver um modelo conceitual de competências chave para <i>smart factories</i> em processos de produção, com foco na indústria automotiva.	Os autores identificaram como as principais competências que os trabalhadores das <i>smart factories</i> da indústria automotiva precisarão: competências técnicas, competências em TIC, inovação e criatividade, abertura à aprendizagem, capacidade de aceitar e adaptar-se à mudança e competências sociais.	Qualitativo	Eslovênia
Chacka, (2020)	<i>Skills, competencies and literacies attributed to 4IR/Industry 4.0: Scoping review</i>	Identificar habilidades, competências e literaturas relacionadas a Indústria 4.0 (I4.0).	A pesquisa destacou três resultados: as habilidades e competências atribuídas a I4.0 são genéricas e denominadas de habilidades do século 21, a exemplo da comunicação, criatividade e resolução de problemas. Habilidades técnicas foram citadas, tais como: habilidades de programação. E, por fim, a literacia da informação está sub-representada e subestimada como uma habilidade para I4.0 nos artigos revisados na pesquisa.	Qualitativo	Não identificado

Autores	Título	Objetivo	Principais Resultados/ Contribuições	Método	País/ Continente
Vaidya; Prasad; Mangipudi, (2020)	<i>Mental and emotional competencies of leader's dealing with disruptive business environment - A conceptual review</i>	Explorar e analisar conceitualmente a literatura que trata das competências socioemocionais, que os líderes deveriam possuir e exigir para superar os desafios desse ambiente empresarial disruptivo e indisciplinado no contexto da era digital, o qual é considerado um mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).	O trabalho faz a consideração de que as competências mentais e emocionais, bem como as habilidades dos líderes, desempenharão um papel fundamental no contexto da era digital. Além disso, os indivíduos que têm controle sobre suas emoções tendem a ser mais capazes de tomar decisões mais rápidas, lidar com problemas, entender e ter empatia com as emoções de outras pessoas, autodirigido, autogovernado, capaz de se ajustar a diferentes contextos e situações que mudam rapidamente, lidar com conflitos entre os membros de sua equipe e desenvolver uma melhor relação líder-subordinado.	Qualitativo	Não identificado
Jerman; Pejic; Aleksic, (2020)	<i>Transformation towards smart factory system: Examining new job profiles and competencies</i>	Analisar qual é a percepção de perfis de trabalho e competências necessárias em organizações inteligentes da indústria automotiva e verificar quais são as diferenças entre as percepções de perfis de trabalho e competências necessárias em organizações inteligentes da indústria automotiva na Eslovênia entre os respondentes de organizações governamentais, educacionais e industriais.	A pesquisa indica que mudanças significativas são essenciais na transformação do sistema tradicional para um sistema de <i>smart factory</i> , no que se refere à mentalidade organizacional, à arquitetura do sistema e seus processos e a inclusão das tecnologias da Indústria 4.0 em todos os níveis. São necessárias também mudanças em relação aos futuros perfis de trabalho e competências. Além da alta ênfase na habilidade e conhecimento técnico, as competências não cognitivas são consideradas importantes, tais como: flexibilidade, criatividade, resolução de problemas e pensamento crítico.	Qualitativo	Eslovênia
Zeidan; Bishnoi, (2020)	<i>An effective framework for bridging the gap between industry and academia</i>	Investigar quais habilidades são essenciais para a empregabilidade da força de trabalho do século 21 levando em consideração as perspectivas de professores universitários, ex-alunos e empregadores.	A autora aponta para a necessidade de implementação de conhecimentos práticos e não teóricos, que forneçam soluções futuristas para diversas necessidades da indústria, indicando que a colaboração entre universidades e empresas é uma das medidas. Além disso, as universidades devem enfatizar o currículo com ênfase no desenvolvimento de soft skills como habilidades interpessoais, capacidade de liderança, atitude, habilidades de comunicação e espírito de equipe.	Qualitativo e Quantitativo	Emirados Árabes Unidos
Low, S. P.; Gao, S.; Ng, (2021)	<i>Future-ready project and facility management graduates in Singapore for industry 4.0: Transforming mindsets and competencies</i>	O objetivo deste artigo é explorar o efeito da Indústria 4.0 na empregabilidade na indústria da construção local do ponto de vista de empregadores e futuros graduados.	A pesquisa destaca nove habilidades sociais importantes para a empregabilidade no contexto da I4.0: resiliência, curiosidade, adaptabilidade, pensamento empreendedor, perseguir convicções e visão e enfatiza a existência de uma diferença significativa entre as expectativas médias dos empregadores e as capacidades das habilidades sociais dos alunos de pós-graduação.	Qualitativo e Quantitativo	Singapura
Saari et al., (2021)	<i>Skills sets for workforce in the 4th industrial revolution: Expectation from authorities and industrial players</i>	Compreender, entre mercados desenvolvidos e emergentes, as preocupações referentes aos empregos, habilidades e educação dos indivíduos para o contexto da 4ª Revolução Industrial.	Através da coleta de dados por intermédio de um grupo focal, os autores concluíram haver quatro aspectos estratégicos que precisam ser considerados no fortalecimento e fomento do potencial humano para o desenvolvimento de competências na 4ª Revolução Industrial fortalecimento das competências digitais, proficiência no uso de alta tecnologia, mentalidade empreendedora e combinação de competências técnicas e não cognitivas.	Qualitativo	Malásia

Autores	Título	Objetivo	Principais Resultados/ Contribuições	Método	País/ Continte
Goulart; Liboni; Cezarino, (2021)	<i>Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education</i>	Avaliar a relação entre o perfil profissional exigido pelas empresas de tecnologia da informação (TI) e o que os alunos são ensinados em programas relacionados a TI em instituições de ensino superior (IES)	O trabalho aponta para a existência de uma lacuna significativa entre o perfil profissional exigido pelas empresas de TI e aquele formado pelas IES. Os resultados referem-se ao papel crítico das competências não cognitivas no desenvolvimento profissional e empregabilidade dos alunos e o desafio associado para o ensino técnico. Os autores destacam a importância das parcerias entre IES e gerentes de recursos humanos em TI como estratégia fundamental para suprir a atual lacuna de competências.	Qualitativo	Brasil
Woods; Doherty; Stephen, (2021).	<i>Technology driven change in the retail sector: Implications for higher education</i>	Explorar as implicações para o ensino superior das disrupções causadas por mudanças no setor de varejo resultantes de desenvolvimentos rápidos em tecnologia.	A pesquisa aponta que os avanços na tecnologia demandam o fornecimento de novas competências técnicas, mas reforçam a necessidade de competências não cognitivas (suaves) para que o potencial da nova tecnologia possa ser totalmente compreendido e utilizado. Ajudar os funcionários do varejo a se aprimorarem e se prepararem para o futuro é um grande desafio para o ensino superior. Os varejistas precisam desenvolver proativamente seus funcionários, identificando caminhos de progressão claros e promovendo carreiras no varejo.	Qualitativo	Irlanda
Cimini et al., (2021)	<i>Digital servitization and competence development: A case-study research</i>	Identificar os caminhos que as empresas estão trilhando na servitização digital e reconhecer quais são as competências relevantes para o desenvolvimento e gestão de novas ofertas de serviços baseados em tecnologias da Indústria 4.0.	Os autores desenvolvem um modelo conceitual e realizam um estudo de caso múltiplo, sugerindo que várias categorias de competências possibilitam diferentes caminhos de servitização digital, mas a combinação adequada de aspectos técnicos, metodológicos, pessoais e habilidades sociais, é necessário para ter sucesso na servitização digital.	Qualitativo	Itália
Schiuma; Schettini; Santarsiero, (2021)	<i>How wise companies drive digital transformation</i>	Investigar as habilidades críticas necessárias aos líderes a fim de enfrentar os desafios da era digital e promover o crescimento sustentável das empresas, bem como discutir a Bússola de Liderança, que é um modelo estratégico para futuros líderes.	A pesquisa aponta que as empresas na era digital demandam líderes digitais transformadores mais do que líderes sábios. Portanto, a sabedoria é uma atitude crítica que os líderes devem ter. Os líderes também devem nutrir habilidades e mentalidades transformadoras e orientadas para o digital para adotar os paradigmas da Transformação Digital e permitir comportamentos digitais transformadores de forma eficaz. Ademais destacam que o modelo da Bússola de Liderança oferece importantes implicações gerenciais, podendo ser considerado um guia prático para entender as habilidades fundamentais para nutrir a liderança digital transformadora.	Qualitativo	Não identificado

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise do Quadro 9 revela que a maior parte dos estudos foram desenvolvidos sobretudo na Europa e Ásia seguindo predominantemente a abordagem qualitativa. A partir dos 15 estudos revisados, é possível destacar três tendências presentes na literatura:

a) As competências técnicas deixam de ser o ponto focal no contexto laboral da era digital e há uma crescente preocupação em analisar as competências não cognitivas, como aliadas, seja no aumento da empregabilidade ou no fomento do capital humano.

b) A maioria dos estudos direciona-se a identificar as lacunas de competências entre o que é demandado no cenário da era digital e como os estudantes estão sendo preparados ou, ainda, quais competências faltam, ou são necessárias, aos profissionais inseridos nesse contexto.

c) As competências não cognitivas são apontadas como um fator que pode auxiliar em um melhor desempenho em cargos de liderança no contexto da era digital.

Dessa forma, diante da pergunta que direcionou a RS-I: *quais os impactos da era digital no mercado de trabalho e no papel da liderança na literatura de administração de empresas?* É possível observar que houve um aumento, em um primeiro momento, da necessidade de profissionais com maiores competências técnicas (GOLOWKO, 2018; JERMAN et al., 2020), contudo, pesquisas apontaram que, conforme a digitalização foi sendo difundida e ganhando maturidade, as competências não cognitivas foram sendo requeridas, uma vez que são um fator de diferenciação no contexto da era digital (JERMAN; PEJIC BACH; ALEKSIĆ, 2020; WOODS; DOHERTY; STEPHENS, 2021).

Ademais as competências não cognitivas possibilitam um melhor entendimento e utilização das tecnologias de modo a haver um melhor aproveitamento de suas potencialidades (EGCAS, 2019), bem como em razão de que um ambiente com maiores complexidades, maior demanda por rapidez e grande demanda por resolução de problemas complexos, carece de profissionais capazes de lidar com suas emoções, sendo resilientes, criativos, flexíveis e pensarem criticamente (JERMAN; PEJIC BACH; ALEKSIĆ, 2020; ZEIDAN; BISHNOI, 2020).

Esse contexto faz com que haja uma disparidade entre os profissionais recém-graduados e a necessidade do mercado de trabalho frente a era digital, fazendo com que seja necessário as instituições de ensino superior repensarem como esses profissionais devem ser preparados e quais as competências que precisam ser incluídas no currículo (GOULART; LIBONI; CEZARINO, 2021; LOW; GAO; NG, 2019; ZEIDAN; BISHNOI, 2020).

O papel da liderança também está sofrendo impactos decorrente da era digital, pois líderes com altas competências não cognitivas tendem a entender e ter empatia com as emoções

de outras pessoas, sendo também capazes de ajustarem-se a diferentes contextos e situações que mudam rapidamente, além de lidar de modo mais eficiente com conflitos entre os membros de sua equipe, desenvolvendo uma melhor relação líder-subordinado (VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020). Além disso, os líderes precisam nutrir habilidade e mentalidade transformadoras e orientadas para o digital para adotar os paradigmas da digitalização e possibilitar comportamentos digitais transformadores de forma eficaz (PIÑOL et al., 2017; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021).

Após a elaboração do quadro 10, uma segunda análise dos artigos selecionados foi realizada, com o intuito de verificar quais competências não cognitivas foram apontadas, pelas pesquisas, como relevantes aos profissionais e aos líderes no contexto da era digital. O quadro 10 apresenta as competências, as quais foram estruturadas segundo Parry (1996) em: conhecimentos, habilidades e atitudes, apresentando as fontes para a elaboração das categorias utilizadas no Delphi.

Quadro 10 - Competências requeridas no contexto da era digital

SOFT SKILLS E ERA DIGITAL	COMPETÊNCIAS	FONTE
<b>Conhecimentos</b>	Saber avaliar a complexidade dos problemas.	Zeidan; Bishnoi (2020); Goulart; Liboni; Cezarino, (2021); Egcas (2019); Cimini et al. (2021); Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021).
	Estar ciente sobre a importância das habilidades de comunicação.	Zeidan; Bishnoi (2020); Jerman et al. (2020); Egcas (2019); Cimini et al. (2021); Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021).
	Saber avaliar o papel das habilidades sociais (relacionamentos interpessoais).	Zeidan; Bishnoi (2020); Cimini et al. (2021); Caputo et al. (2019); Chacka 2020.
	Dominar habilidades de liderança.	Zeidan; Bishnoi (2020); Jerman et al. (2020); Cimini et al. (2021); Vaydia; Prasad; Mangipud (2020); Chacka 2020; Piñol (2017)
	Dominar o pensamento empreendedor (atitude, iniciativa própria, pensar em novos métodos e executar ações).	Zeidan; Bishnoi (2020); Cimini et al. (2021); Chacka 2020; Saari et al (2021)
	Saber recuperar-se de problemas ou do estresse.	Low; Gao; Ng (2019)
Saber orientar-se por uma visão transformadora e favorecer o engajamento em diversos contextos.	Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021); Golowko (2018)	

<b>Habilidades</b>	<p>Possuir consciência cultural.</p> <p>Empregar uma comunicação efetiva.</p> <p>Ter inteligência emocional.</p> <p>Possuir espírito de equipe estimulando talentos e a coesão do grupo.</p> <p>Estar aberto ao novo e a aprendizados.</p> <p>Ter a capacidade de persistir frente a adversidades.</p> <p>Usar a intuição para compreender a essência de algo ou de uma situação.</p>	<p>Zeidan; Bishnoi (2020); Golowko (2018)</p> <p>Zeidan; Bishnoi (2020); Egcas (2019); Cimini et al. (2021); Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021); Golowko (2018)</p> <p>Zeidan; Bishnoi (2020); Egcas (2019); Vaydia; Prasad; Mangipud (2020); Chacka 2020.; Woods; Doherty; Stephens (2021); Jerman; Bach; Aleksic (2019); Low; Gao; Ng (2019)</p> <p>Zeidan; Bishnoi (2020); Jerman et al. (2020); Cimini et al. (2021); Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021); Vaydia; Prasad; Mangipud (2020); Chacka 2020; Piñol (2017); Jerman; Bach; Aleksic (2019).</p> <p>Jerman et al. (2020); Chacka (2020).</p> <p>Low; Gao; Ng (2019); Chacka 2020</p> <p>Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021)</p>
<b>Atitudes</b>	<p>Orientar-se por um senso crítico.</p> <p>Inspirar a coesão do grupo.</p> <p>Ser tolerante.</p> <p>Agir com iniciativa e propósito coletivo.</p> <p>Ser motivado para lidar com situações novas.</p> <p>Ser resiliente.</p> <p>Agir de acordo com os ideais e objetivos.</p>	<p>Zeidan; Bishnoi (2020); Goulart; Liboni; Cezarino, (2021); Egcas (2019); Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021)</p> <p>Zeidan; Bishnoi (2020); Jerman et al. (2020); Egcas (2019) Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021)</p> <p>Vaydia; Prasad; Mangipud (2020); Egcas (2019)</p> <p>Jerman et al. (2020); Cimini et al. (2021); Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021); Vaydia; Prasad; Mangipud (2020); Chacka 2020; Golowko (2018); Jerman; Bach; Aleksic (2019)</p> <p>Zeidan; Bishnoi (2020); Goulart; Liboni; Cezarino, (2021); Jerman et al. (2020); Woods; Doherty; Stephens (2021); Golowko (2018)</p> <p>Low; Gao; Ng (2019); Golowko (2018)</p> <p>Jerman et al. (2020); Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A competências foram agrupadas segundo temas correlatos, as quais foram classificadas em sete categorias, sendo elas: resolução de problemas complexos; comunicação; relacionamento interpessoal; gestão e colaboração; abertura ao novo; autogestão e percepção em conduta (quadro 9). Conforme já indicado, o quadro forneceu subsídio para a elaboração do

*framework* sobre o qual os questionários da técnica Delphi foram tema, e avaliados por especialistas em duas rodadas.

#### **4.2 Revisão Sistemática da Literatura II: ensino superior em gestão e lideranças responsáveis**

Tendo como ponto de partida a pergunta: *qual o papel do ensino superior em gestão para a formação de lideranças responsáveis?* A Revisão Sistemática resultou em 13 artigos (quadro 8). A classificação ocorreu consoante os mesmos critérios utilizados na RS-I. O quadro 11 apresenta o resultado da revisão sistemática de literatura segundo ordem cronológica.

Quadro 11 - Ensino Superior em Gestão e Liderança Responsável

Autores	Título	Objetivo	Principais Resultados/ Contribuições	Método	País
Hind; Wilson; Lenssen, (2009)	<i>Developing leaders for sustainable business</i>	Explorar como as organizações podem desenvolver líderes que tenham as competências necessárias para garantir a sustentabilidade da empresa.	O artigo sugere que as “habilidades reflexivas” devem ser desenvolvidas como competências essenciais no desenvolvimento da gestão. Para o desenvolvimento de uma liderança responsável, é necessário fomentar as capacidades intelectuais para refletir, sintetizar e integrar informações de negócios locais e globais de uma forma que leve a uma nova interpretação dos dados factuais e emocionais. Essas habilidades podem permitir que os líderes desenvolvam novas formas de pensar e novos modelos de negócios que garantam a sustentabilidade de seus negócios.	Quali-Quantitativo	Inglaterra
Adams; Petrella, (2010)	<i>Collaboration, connections and change: The UN Global Compact, the Global Reporting Initiative, Principles for Responsible Management Education and the Globally Responsible Leadership Initiative.</i>	Relatar os destaques da Cúpula de Líderes do Pacto Global da ONU, do Fórum Global de Princípios para Educação em Gestão Responsável e da Assembleia Geral da Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável realizada em Nova York e Boston em junho de 2010; e discutir o potencial das conexões e colaborações entre essas organizações e outras para levar à mudança.	Há uma aceitação por parte das empresas da necessidade de serem mais responsáveis social e ambientalmente, mas falta conhecimento técnico e capacidade de liderança. As universidades em geral, e as escolas de negócios em particular, precisam fazer mais para desenvolver graduados para um contexto de negócios em mudança, com referência específica ao desafio abrangente do século XXI para alcançar a sustentabilidade ambiental global e a justiça social.	Qualitativo	Estados Unidos
Muff, (2013)	<i>Developing globally responsible leaders in business schools: A vision and transformational practice for the journey ahead</i>	Fornecer uma visão sobre o novo propósito sugerido das escolas de negócios como modelos de atuação no fornecimento de liderança responsável para um mundo sustentável.	As escolas de negócios precisam transformar fundamentalmente seu propósito de servir à sociedade, fornecendo liderança responsável para um mundo sustentável, adotando três papéis relevantes e tornando-se um modelo e uma vitrine para a transformação. Esses papéis relevantes são: formar e desenvolver líderes globalmente responsáveis; permitir que as organizações empresariais sirvam ao bem comum; engajar-se na transformação dos negócios e da economia. A autora também resume a visão 50+20 e apresenta uma perspectiva prática para a implementação de uma nova abordagem significativa de ensino e aprendizagem.	Qualitativo	Suíça
Young; Nagpal, (2013)	<i>Meeting the growing demand for sustainability-focused management education: a case study of a PRME academic institution</i>	Explorar, por meio de um caso da Graduate School of Management (GSM) da La Trobe University em Melbourne, Austrália, um exemplo de incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade no curso, na pedagogia e no nível institucional. Através das lentes do Modelo 3C de Gitsham (Complexidade, Contexto e Conexão) de capacidades de pós-graduação, o artigo discute a experiência de implementação dos Princípios das Nações Unidas para a Educação em Gestão Responsável (UNPRME).	O uso de uma estrutura como a UNPRME forneceu uma oportunidade para estruturar o processo de mudança e fornecer suporte por meio de parcerias. Este caso demonstrou que os 3Cs são importantes para incorporar a sustentabilidade de forma holística na cultura, estratégia e ações da universidade e, mais ainda, que podem ser usados para orientar os processos de mudança de forma mais ampla. Ao fazer isso nos níveis de curso, pedagogia, institucional, estudantil e de relacionamento, os alunos podem deixar a universidade com a melhor educação empresarial possível para lidar com a natureza mutante do ambiente, uma compreensão da complexidade e uma capacidade de fazer conexões com os atores por meio novos tipos de parcerias e relacionamentos.	Qualitativo	Austrália



Autores	Título	Objetivo	Principais Resultados/ Contribuições	Método	País
Blass; Haywar, (2015)	<i>Developing globally responsible leaders: What role for business schools in the future?</i>	Explorar como líderes globalmente responsáveis podem ser desenvolvidos no futuro.	Uso do processo 'Colaborativo' para iniciar um processo de transformação. Indústria e Academia combinadas para explorar o futuro da educação em gestão nas escolas de negócios.	Qualitativo	Austrália
Dyllick (2015)	<i>Responsible management education for a sustainable world: The challenges for business schools</i>	Fornecer uma análise crítica dos desafios fundamentais enfrentados pelo papel das escolas de negócios e suas contribuições nas áreas de educação, pesquisa, gestão do corpo docente e papel da escola de negócios. Apresenta sugestões de como pode e deve ser a educação em gestão responsável para um mundo sustentável.	Ao basear suas teorias em uma interpretação particular dos pressupostos neoclássicos sobre a eficácia dos mercados, as escolas de negócios, passaram a racionalizar o egoísmo individual como socialmente vantajoso, que foi entusiasticamente abraçado pela alta administração em muitas partes do mundo dos negócios, em particular nos serviços financeiros. Os defensores da responsabilidade pessoal e da confiabilidade social foram relegados para segundo plano. Se as escolas de negócios desejam atrair e inspirar alunos talentosos, obter apoio político e manter a confiança do público, precisam começar a olhar além de seus próprios interesses, os de suas faculdades e os de seus "clientes diretos". É necessário pensar em suas contribuições para a sociedade.	Qualitativo	Suíça
Arruda Filho (2017)	<i>The agenda 2030 for responsible management education: An applied methodology</i>	Investigar um exemplo de como implementar o PRME e a Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável nos currículos escolares, descrevendo a metodologia desenvolvida pela escola de negócios brasileira ISAE - Instituto Superior de Administração e Economia	A troca de experiências e benchmarks contribui para o avanço da educação, impactando na preparação do aluno, no desempenho empresarial e no consequente desenvolvimento da sociedade. Como signatário das iniciativas da ONU Pacto Global e PRME, o ISAE redesenhou uma das disciplinas do programa de mestrado para incluir a Agenda 2030 como pano de fundo para todas as atividades. Estruturado na perspectiva da educação transdisciplinar, o tema Sustentabilidade nas Organizações incentiva a pesquisa, proporciona discussões em sala de aula e estimula o conhecimento coletivo ao integrar o aluno ao mundo corporativo - possibilitando a construção do conhecimento de forma prática e transformadora.	Qualitativo	Brasil
Arruda Filho; Hino; Beuter, (2019)	<i>Including SDGs in the education of globally responsible leaders.</i>	Discutir o papel da educação no desenvolvimento de uma nova mentalidade de liderança em sustentabilidade alinhada à Agenda 2030.	Através da análise de um projeto de uma escola de negócios brasileira que implementou um módulo de treinamento em sustentabilidade referente à Agenda 2030 da ONU foi verificado um impacto considerável da educação no desenvolvimento de uma nova mentalidade para liderança em sustentabilidade, pois há uma grande variação no conhecimento médio dos alunos sobre os temas que compõem a mentalidade de sustentabilidade, sugerindo que a exposição dos alunos ao conteúdo no ambiente escolar ajuda a aumentar seus conhecimentos.	Quantitativo	Brasil
Cole; Snider, (2019)	<i>Managing in turbulent times: The impact of sustainability in management education on current and future business leaders.</i>	Evidenciar que os alunos de graduação (futuros gerentes) e alunos de MBA executivos (gerentes atuais) precisam de sustentabilidade incorporada em sua educação de gestão e demonstrar que a exposição a exemplos de sustentabilidade da cadeia de suprimentos na educação gerencial aumenta a consciência global e a empatia nos gerentes atuais e futuro. Sugerir que um equilíbrio de gênero é necessário para melhorar a tomada de decisões de sustentabilidade.	O artigo considerou a formação de futuros líderes empresariais em sustentabilidade, olhando para a importância da Sustentabilidade na Educação Gerencial (SIME). A SIME foi investigada como uma forma de silenciar algumas das turbulências que os alunos enfrentarão em suas vidas profissionais. Em vez de ver a SIME como um aprendizado para um problema que precisa ser resolvido, ela deve ser promovida como uma oportunidade de avançar e implementar abordagens alternativas para gerenciar turbulências.	Quantitativo	Canadá

Autores	Título	Objetivo	Principais Resultados/ Contribuições	Método	País
Assumpção; Monzoni Neto, (2020)	<i>State-of-the-art practices being reported by the PRME champions group: A reference to advance education for sustainable development</i>	Responder em que consiste o tipo de prática representada nas iniciativas mais frequentes e significativas encontradas nas escolas que têm formação avançada para DS, diagnosticar e organizar essas práticas, criando uma sugestão de guia ( <i>framework</i> ) para uma mudança transformacional no modelo educacional.	Iniciativas de alta frequência encontradas nas escolas são aquelas relacionadas a: (1) programas e projetos envolvendo a redução dos impactos ambientais, bem como alavancando as condições de bem-estar social eventualmente representadas por certificações específicas, como ISOs ou endosso da Ashoka ; (2) hospedar ou promover conferências, fóruns, workshops e outros eventos que promovam o diálogo e a troca de conhecimentos sobre liderança social e ambientalmente responsável; (3) a participação dos membros da escola em conselhos, grupos e associações, participando ativamente em conferências e reuniões, a fim de influenciar os sistemas e agendas para fazer avançar a mudança; e (4) programas de serviços de consultoria, serviços voluntários e estágios em empresas, governos, ONGs e na comunidade.	Qualitativo	Brasil
Mousa et al., (2020)	<i>Should responsible management education become a priority? A qualitative study of academics in Egyptian public business schools</i>	Investigar se a educação em Gestão Responsável deve se tornar uma necessidade nas escolas de negócios públicas egípcias.	Com base na análise de grupos focais, os autores destacam que os acadêmicos se encontram plenamente motivados a considerar a educação em Gestão Responsável como uma prioridade para sua agenda de ensino e pesquisa. Com base na análise das entrevistas conduzidas, os autores do trabalho descobriram os três seguintes tipos de motivos: motivos locais extrínsecos, motivos locais intrínsecos à escola e motivos globais extrínsecos para fomentar a implementação da educação em Gestão Responsável nas escolas públicas de negócios egípcias selecionadas.	Qualitativo	Egito
Groschl; Pavie, (2020)	<i>Transdisciplinarity applied to management education: A case study</i>	Explorar a transdisciplinaridade como uma perspectiva educacional de gestão complementar para preparar os futuros tomadores de decisão para enfrentar os desafios socioeconômicos e ambientais globais cada vez mais complexos de hoje e para conduzir os negócios de forma sustentável e responsável.	Utilizando a ESSEC iMagination Week como um veículo para explorar e demonstrar como a transdisciplinaridade pode ser operacionalizada dentro de um contexto de escola de negócios os autores corroboram que uma abordagem de ensino transdisciplinar confronta os alunos com diferentes modos de pensar, imaginar e sentir, e fornece-lhes autorreflexões críticas, criatividade, diferentes quadros de referência e uma abertura e confiança para conduzir os negócios de forma sustentável e responsável.	Qualitativo	Inglaterra
Waddock, (2020)	<i>Will Businesses and Business Schools Meet the Grand Challenges of the Era?</i>	Questionar se as empresas e escolas de negócios podem e irão enfrentar uma série de crises socioecológicas potencialmente ameaçadoras da civilização: mudança climática, sustentabilidade e colapsos potenciais de ecossistemas, crescente desigualdade, agitação social, e a sexta grande extinção de espécie, todos os quais poderiam se beneficiar do que às vezes é chamado de gestão e liderança responsáveis	Um amplo conjunto de princípios sobre os quais as economias se baseiam é necessário para lidar com as múltiplas crises representadas não apenas pela pandemia, mas também pela mudança climática, perda de biodiversidade, crescente desigualdade e numerosas outras emergências que ameaçam a civilização. Várias iniciativas começaram a construir uma nova linguagem e estruturas que são úteis. O autor destaca duas: A WEAll (Wellbeing Economy Alliance) tem vários próximos aliados da economia (mais de 150 até o momento), e os valores que associa a uma “economia do bem-estar” podem ser relevantes como um guia de como as empresas e as escolas de negócios podem começar a mudar.	Qualitativo	Suíça

Fonte: elaborado pela autora.

A análise do Quadro 11, no tocante a localização geográfica, corrobora ser um tema que é analisado de forma mais ampla visto haverem trabalhos da Europa, África, Oceania, América (Sul e Norte). A abordagem qualitativa foi predominante nos artigos selecionados. A partir dos 13 estudos revisados, duas tendências presentes na literatura podem ser destacadas:

a) A necessidade do ensino superior em gestão fornecer competências adequadas para a formação de líderes responsáveis.

b) A necessidade de integrar teoria e prática de negócios e a tarefa e o indivíduo, apontando a importância de formarem-se parcerias entre as escolas de negócios e empresas; projetos; iniciativas a fim de ir além do saber, incluindo os estados de fazer e ser.

Tendo por base as duas tendências e a pergunta condutora da RS-II, que busca compreender o papel do ensino superior em gestão para a formação de lideranças responsáveis, cabe destacar que a educação gerencial pode ser vista como um chamado, um serviço à sociedade, no que se refere a contribuir para os grandes desafios envolvidos na garantia de uma liderança responsável para um mundo sustentável (MUFF, 2013).

Arruda Filho; Hino e Beuter (2019) indicam ser importante entender que as escolas de negócios podem contribuir para o desenvolvimento sustentável do planeta e qualificar profissionais com uma visão mais global e sustentável, a fim de garantir que os futuros líderes estejam atentos às demandas da sociedade e atuem segundo valores e princípios que, além de gerar lucro, garantam um mundo com mais equidade.

Mousa et al., (2020) indicam, no que tange ao papel da educação gerencial, que a orientação para a responsabilidade intrínseca e extrínseca é importante para aumentar o bem-estar sociocultural e reduzir os danos ambientais extrinsecamente em escala local e global. É necessário que os currículos possibilitem o desenvolvimento de competências adequadas para lideranças responsáveis, pautadas no pensamento sistêmico, contextos externos, estrutura ética, autoconhecimento, habilidades sociais e de modo transdisciplinar (ADAMS; PETRELLA, 2010; MUFF, 2013; BLASS; HAYWAR, 2015; DYLLICK, 2015; WADDOCK, 2020).



Várias pesquisas apontam para a importância da colaboração entre as instituições de ensino gerencial e empresas (ADAMS; PETRELLA, 2010; BLASS; HAYWAR, 2015; COLE; SNIDER, 2019; ASSUMPTÃO; MONZONI NETO, 2020), pois a teoria é prática devem estar conectadas para a formação de líderes responsáveis, e conectadas a outras iniciativas relacionadas a métodos pedagógicos de exploração de vivência-aprendizagem e experiências interculturais, bem como aquelas relacionadas aos valores, princípios e diretrizes declaradas como o propósito da escola e alinhadas com sua declaração de missão (YOUNG; NAGPAL, 2013; ARRUDA FILHO, 2017; GROSCHL; PAVIE, 2020).

### 4.3 Delphi: primeira rodada

Os questionários da primeira rodada foram encaminhados aos vinte e três especialistas que compuseram o painel. Os respondentes julgaram 7 itens que agrupam competências não cognitivas consideradas importantes aos profissionais na era digital, as quais foram definidas após revisão da literatura sobre o tema (quadro 8 e quadro 10), avaliando se elas também são importantes para líderes responsáveis no contexto da era digital.

A fim de facilitar a apresentação dos resultados as categorias da escala Likert pouco importante ou sem importância foram agrupadas, bem como as categorias muito importante ou importante, ao passo que razoavelmente importante foi considerado como valor neutro. O apêndice 1 apresenta os resultados, do questionário 1 sem os agrupamentos de valores, ou seja em formato extraído do Google Forms. A tabela 1 apresenta os resultados da primeira rodada sintetizados por temas (competências).

Tabela 1 - Resultados Sintetizados da Primeira Rodada Delphi

TEMA	ITENS JULGADOS	número de respostas					% de respostas		
		SI	PI	RI	I	MI	SI+PI	RI (neutro)	I+MI
COMPETÊNCIA 1: Resolução De Problemas Complexos 	Saber avaliar a complexidade dos problemas (Conhecimento).	0	1	0	6	16	4,3%	-----	95,7 %
	Consciência Cultural (Habilidade).	0	1	1	11	10	4,3%	4,3%	91,3%
	Orientar-se por um senso crítico (Atitude).	0	1	0	2	20	4,3%	-----	95,7 %
COMPETÊNCIA 2: Comunicação 	Estar ciente sobre a importância das habilidades de comunicação (Conhecimento)	0	0	3	9	11	-----	13%	87%
	Utilizar uma comunicação efetiva (Habilidade)	0	0	0	7	16	-----	-----	100%
	Inspirar a coesão do grupo (Atitude)	0	0	2	4	17	-----	8,7%	91,3%
COMPETÊNCIA 3: Relacionamento Interpessoal	Saber avaliar o papel das habilidades sociais – relacionamentos interpessoais (Conhecimento)	0	0	1	10	12	-----	4,3%	95,7%
	Ter Inteligência Emocional (Habilidade)	0	0	1	4	18	-----	4,3%	95,7%

	Ser Tolerante (Atitude)	0	0	2	12	9	-----	8,7%	91,3%
COMPETÊNCIA 4: Gestão e Colaboração 	Dominar Habilidades de Liderança (Conhecimento)	0	0	1	11	11	-----	4,3 %	95,7 %
	Possuir espírito de equipe estimulando talentos e a coesão do grupo (Habilidade)	0	0	1	6	16	-----	4,3 %	95,7 %
	Agir com iniciativa e propósito coletivo (Atitude)	0	0	2	7	14	-----	8,7%	91,3%
COMPETÊNCIA 5: Abertura ao Novo 	Dominar o pensamento empreendedor atitude, iniciativa própria, pensar em novos métodos e executar ações (Conhecimento)	0	0	1	13	9	-----	4,3 %	95,7 %
	Estar aberto ao novo e a aprendizados (Habilidade)	0	0	0	9	14	-----	-----	100%
	Ser motivado para lidar com situações novas (Atitude)	0	0	1	6	16	-----	4,3 %	95,7 %
COMPETÊNCIA 6: Autogestão 	Saber recuperar-se de problemas ou do estresse (Conhecimento)	0	0	2	5	16	-----	8,7%	91,3%
	Ter a capacidade de persistir frente a adversidades (Habilidade)	0	0	1	3	19	-----	4,3%	95,6 %
	Ser resiliente (Atitude)	0	0	0	7	16	-----	-----	100%
COMPETÊNCIA 7: Percepção e Conduta 	Saber orientar-se por uma visão transformadora e favorecer o engajamento em diversos contextos (Conhecimento)	0	0	2	12	9	-----	8,7%	91,3%
	Usar a intuição para compreender a essência de algo ou de uma situação (Habilidade)	0	1	6	11	5	4,3%	26,1%	69,6%
	Agir de acordo com os ideais e objetivos (Atitude)	0	0	1	13	9	-----	4,3%	95,7%

**Fonte:** dados da pesquisa. **Legenda:** SI: sem importância; PI: pouco importante; RI: razoavelmente importante; I: importante; MI: muito importante.

#### 4.3.1 Resolução de Problemas Complexos

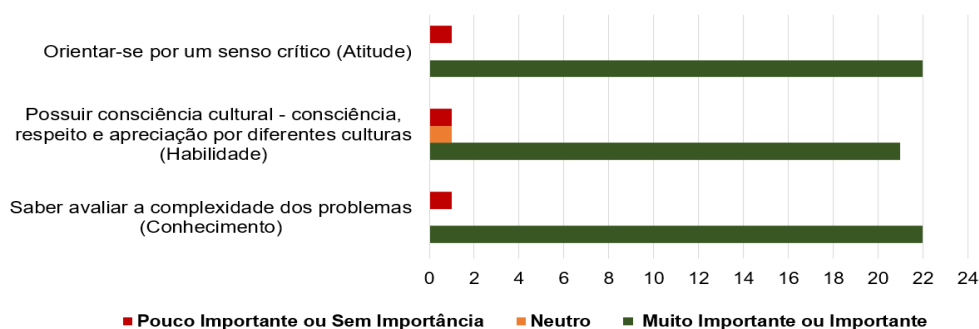
A primeira categoria analisada pelos painelistas foi a resolução de problemas complexos. Segundo Dörner et al. (1983) caracteriza-se um problema complexo quando

encontrar a solução exige uma série de operações que podem ser caracterizadas da seguinte forma: os elementos relevantes para o processo de solução são grandes (complexidade), altamente interconectados (conectividade) e dinamicamente mudando ao longo do tempo (dinâmica). Houghton e Metcalfe (2013) afirmam que a resolução de problemas em ambientes complexos envolve adaptar e reorganizar o raciocínio para fornecer soluções dinâmicas para situações difíceis.

Foram incluídos na categoria de resolução de problemas complexos: saber avaliar a complexidade dos problemas, que foi apontando por diversos estudos como um conhecimento fundamental aos profissionais no contexto da era digital (EGCAS, 2019; GOULART; LIBONI; CEZARINO, 2021; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021; ZEIDAN; BISHNOI, 2020). A habilidade de consciência cultural foi inserida, uma vez que as flutuações na demografia cultural e racial das comunidades exigem que os líderes considerem as mudanças nas necessidades e expectativas dos *stakeholders* e saibam lidar com as diferentes culturas (CAMPOS-MOREIRA et al., 2020), sendo portanto, necessárias aos profissionais no contexto da digitalização, já que cada vez mais há equipes e empresas multiculturais (GOLOWKO, 2018; ZEIDAN; BISHNOI, 2020).

Orientar-se por um senso crítico foi indicada como uma atitude importante, ele tem sido descrito como a capacidade questionar; de reconhecer ambiguidade; de examinar, interpretar, avaliar, raciocinar e refletir; de fazer julgamentos e tomar decisões informadas; e de esclarecer, articular e justificar posições (HULLFISH; SMITH, 1961, HALPERN, 1996; PETRESS, 2004; HOLYOAK; MORRISON, 2005). Essa atitude no contexto da era digital tem sido apontada como fator de desenvolvimento pessoal, empregabilidade, inclusão social e cidadania ativa (EGCAS, 2019; GOULART; LIBONI; CEZARINO, 2021; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021; ZEIDAN; BISHNOI, 2020). A figura 10 indica apresenta os resultados dos painelistas para a competência de resolução de problemas complexos.

Figura 10- Resolução de Problemas Complexos



Fonte: dados da pesquisa

O conhecimento, habilidade e atitude que compõem a competência de resolução de problemas complexos foram julgados pelos painelistas como de grande relevância, sendo que o conhecimento de saber avaliar a complexidade foi julgado por 22 respondentes como muito importante ou importante o que corresponde a 95,6 %, enquanto apenas 4,35% julgaram como pouco importante ou sem importância (apenas 1 respondente).

A habilidade de possuir consciência cultural igualmente foi considerada como muito importante ou importante por 21 respondentes (91,3%), sendo que apenas 1 painalista (4,35%) apontou como de pouca ou sem relevância e 1 painalista (4,35%) julgou o item razoavelmente relevante, ou seja de valoração neutra. Por fim no tocante a atitude de orientar-se por um senso crítico, 22 respondentes (95,6 %) julgaram o item como muito importante ou importante e apenas 1 respondente (4,35%) julgaram como pouco importante ou sem importância.

#### 4.3.2 Comunicação

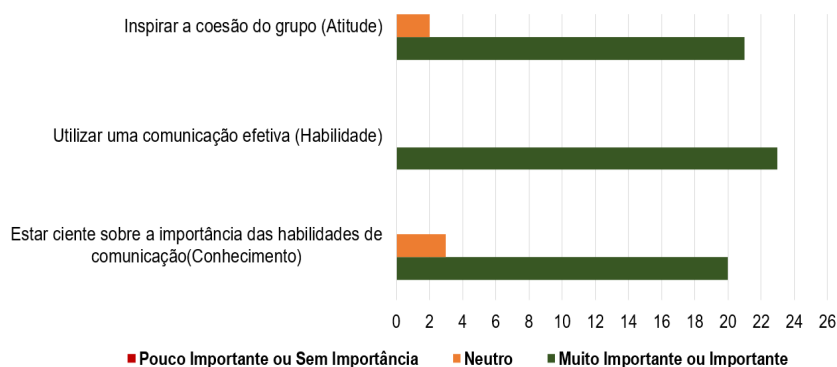
A segunda competência analisada pelos painelistas foi a comunicação. Kirschenman (2011) afirma que devido à importância da comunicação na condução dos negócios globais, trata-se de um requisito para uma liderança bem-sucedida. Na competência de comunicação foram agrupados o conhecimento de estar ciente sobre a importância das habilidades de comunicação (CAPUTO et al., 2019; CHACKA, 2020; ZEIDAN; BISHNOI, 2020), pois no contexto da era digital, funcionários são obrigados a se equipar com habilidades que vão desde análise de dados até comunicação pessoal e interpessoal para enfrentar tarefas complexas, interativas e tomar decisões baseadas em dados (CARNEVALE; SMITH, 2013).

A habilidade de empregar uma comunicação efetiva é apontada por Usmanova, Wang e Youn (2021) como um fator que estimula as competências não cognitivas do funcionário, levando a um comportamento de trabalho inovador. Aitken e Von Treuer indicam (2020) apontam para a necessidade de que os líderes tenham habilidades de comunicação efetiva para gerenciar pessoal diversificado a fim de impulsionar inovações. Ademais a habilidade de comunicação efetiva é apontada como um dos elementos chave para os profissionais possam prosperar no contexto da digitalização (CIMINI et al., 2021; EGCAS, 2019; GOLOWKO, 2018; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021; ZEIDAN; BISHNOI, 2020).

A atitude que foi incluída na competência de comunicação é inspirar a coesão do grupo. A coesão do grupo no local de trabalho é um conceito multidimensional e inclui apego interpessoal, compromisso com a tarefa e orgulho do grupo (CARLESS; DE PAOLA, 2000). Essa atitude é apontada por diversos estudos como essencial aos profissionais na era digital

(EGCAS, 2019; JERMAN; PEJÍĆ BACH; ALEKSIĆ, 2020; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021; ZEIDAN; BISHNOI, 2020). A figura 11 apresenta os resultados dos painelistas ao analisar a importância dessa habilidade para a competência de comunicação.

Figura 11 - Comunicação



Fonte: dados da pesquisa

O conhecimento de estar ciente sobre a importância das habilidades de comunicação foi considerado por 21 dos respondentes como muito importante ou importante o que corresponde a 91,3%, e apenas 2 painelistas (8,7%) julgaram como sendo razoavelmente importante (valor neutro). A habilidade de utilizar uma comunicação efetiva foi julgada pela totalidade dos painelistas como muito importante ou importante (100%). A atitude de inspirar a coesão do grupo foi considerada como muito importante ou importante por 21 respondentes (91,3%), sendo que apenas 2 painelistas (8,7%) apontaram como sendo razoavelmente importante (valor neutro).

#### 4.3.3 Relacionamento Interpessoal

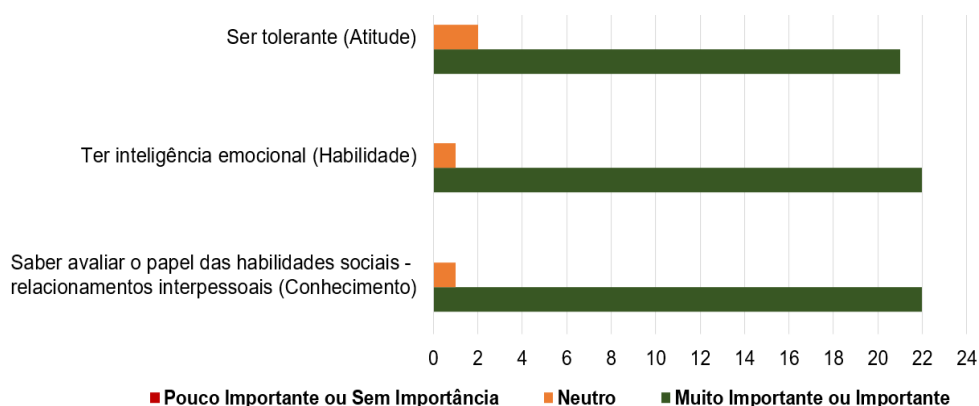
O relacionamento interpessoal se manifesta em termos de nutrir um relacionamento positivo dentro da estrutura organizacional e uma atmosfera amigável no departamento ou unidade (Reyesa; Redoña, 2021). O conhecimento avaliado dentro dessa competência foi saber avaliar o papel das habilidades sociais – relacionamentos interpessoais. As habilidades sociais foram apontadas por Alat e Suar (2020) como um fator que auxilia líderes a entender as emoções dos outros e as próprias emoções em situações de conflito. Pesquisas apontam o conhecimento sobre a importância das habilidades sociais como fundamental no contexto da digitalização (CAPUTO et al., 2019; CHACKA, 2020; CIMINI et al., 2021; ZEIDAN; BISHNOI, 2020).



A habilidade de ter inteligência emocional foi apontada por inúmeros pesquisadores como uma habilidade-chave para os profissionais na era digital (EGCAS, 2019; JERMAN et al., 2020; LOW; GAO; NG, 2019; OLÁH et al., 2020; WOODS; DOHERTY; STEPHENS, 2021; ZEIDAN; BISHNOI, 2020). Baba, Makhdoomi e Siddiqi (2021) afirmam que a inteligência emocional é um fator importante para o sucesso organizacional; portanto, o líder deve ter a capacidade de perceber os sentimentos dos funcionários sobre seus ambientes de trabalho, intervir quando surgirem problemas e gerenciar suas próprias emoções.

A atitude de ser tolerante foi agrupada a competência de relacionamento interpessoal, e segundo Lauriola et al. (2015) possuir uma alta tolerância, principalmente quanto a situações que envolvem ambiguidade e novidades, incentiva a exploração prazerosa e o efeito positivo tipicamente associado a novas descobertas e inovações. A figura 12 apresenta os resultados dos painelistas no que se refere a análise da competência relacionamento interpessoal.

Figura 12 - Relacionamento Interpessoal



Fonte: dados da pesquisa.

A grande maioria do painel de especialistas considerou o conhecimento de saber avaliar o papel das habilidades sociais – relacionamentos interpessoais e a habilidade de ter inteligência emocional como muito importante ou importante, representado por 22 respondentes (95,7 %) ao passo que apenas um respondente considerou esse conhecimento e habilidade como razoavelmente importante (4,3%). A atitude de ser tolerante foi considerada por 21 respondentes (91,3%) como muito importante ou importante, sendo que apenas 2 painelistas (8,7%) indicaram como sendo razoavelmente importante (valor neutro).

#### 4.3.4 Gestão e Colaboração

As tecnologias, há algum tempo, permitem que os indivíduos colaborem em equipes a grandes distâncias. Eles agora estão moldando quem se reúne em equipes e permitindo que elas

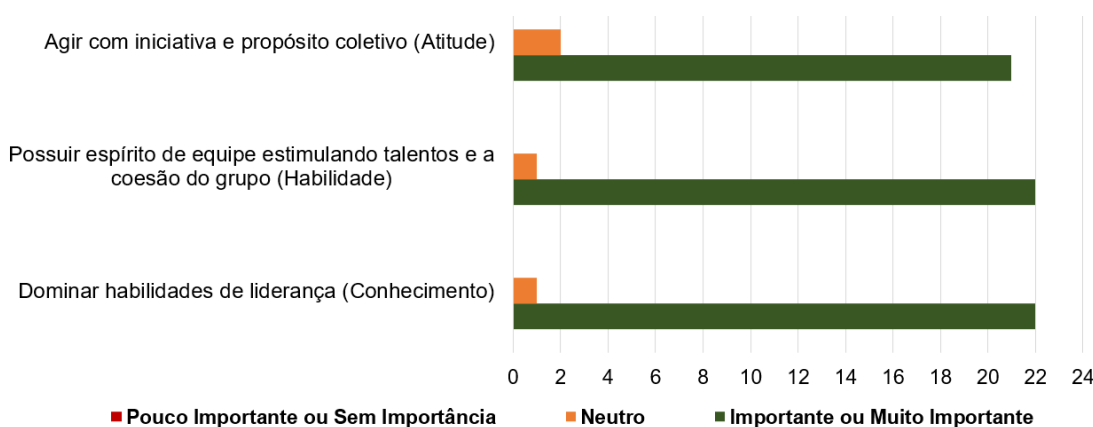
sejam escaladas em redes muito maiores, portanto as tecnologias digitais estão mudando a natureza do trabalho em equipe de maneiras, as quais têm implicações importantes para a liderança (LARSON; DECHURCH, 2020).

A competência de dominar habilidades de liderança tem sido apontada como um fator de suma importância no contexto da digitalização (CHACKA, 2020; CIMINI et al., 2021; JERMAN et al., 2020; PIÑOL et al., 2017; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020; ZEIDAN; BISHNOI, 2020). Os líderes são atores-chave no desenvolvimento de uma cultura digital: eles precisam criar relacionamentos com várias partes interessadas e se concentrar em permitir processos colaborativos em ambientes complexos, atendendo a preocupações éticas prementes (CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019).

Inúmeras pesquisas indicam que a habilidade de possuir espírito de equipe estimulando talentos e a coesão do grupo é essencial aos líderes no contexto da era digital (CIMINI et al., 2021; JERMAN et al., 2020; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020; ZEIDAN; BISHNOI, 2020).

No tocante a atitude de: agir com iniciativa e propósito coletivo, cabe destacar que atitudes grupais (coletivas) estão associadas à capacidade de conviver com os outros, que integra suas várias funções e papéis na vida de acordo com padrões consistentes e harmoniosos e, assim, conecta-se a fazer o melhor uso do tempo e dos esforços para alcançar o bem comum (VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020). A figura 13 apresenta os resultados dos painelistas no tocante a análise da competência de gestão e colaboração e ao respectivo conhecimento, habilidade e atitude que a integra.

Figura 13 - Gestão e Colaboração



Fonte: dados da pesquisa.

Cabe destacar que 22 respondentes (95,7 %) consideraram que o conhecimento de dominar habilidades de liderança e a habilidade de possuir espírito de equipe estimulando

talentos e a coesão do grupo são muito importante ou importante, ao passo que apenas um respondente considerou esse conhecimento e habilidade como razoavelmente importantes (4,35%). A atitude de agir com iniciativa e propósito coletivo foi considerada por 21 respondentes (91,3%) como muito importante ou importante, sendo que apenas 2 painelistas (8,7%) indicaram ser razoavelmente importante (valor neutro).

#### 4.3.5 Abertura ao Novo

O processo de digitalização acarretou inúmeras mudanças não somente para a manufatura, como em todo um ecossistema que envolve inclusive novos trabalhos, novas formas de trabalhar e liderar (EGCAS, 2019; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020; ZEIDAN; BISHNOI, 2020). Para essa competência os painelistas examinaram: o conhecimento de dominar o pensamento empreendedor; a habilidade de estar aberto ao novo e a aprendizados e a atitude de ser motivado para lidar com situações novas.

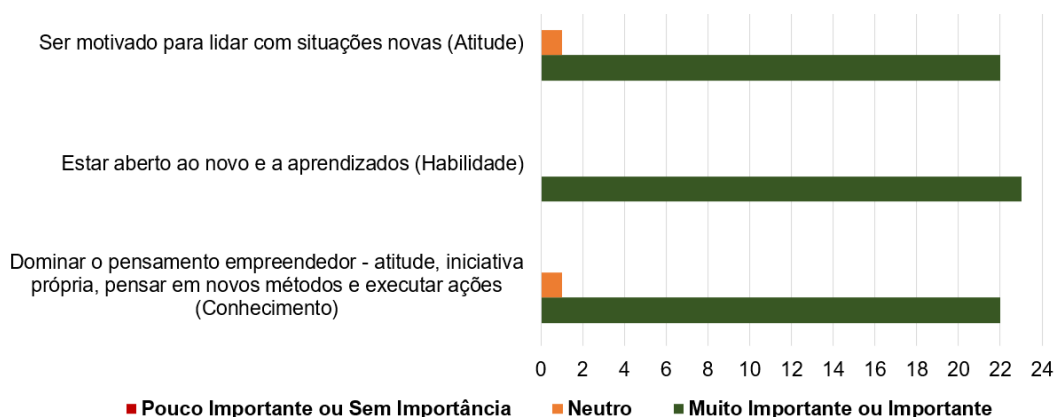
Dominar o pensamento empreendedor é importante aos profissionais no contexto da digitalização (CHACKA, 2020; CIMINI et al., 2021; SAARI et al., 2021; ZEIDAN; BISHNOI, 2020). Além disso, crises recentes como a pandemia, colapsos financeiros e guerras comerciais destacam que toda organização deve estar preparada para enfrentar situações de crise com sucesso, nutrindo e alavancando o pensamento empreendedor para reinventar os principais elementos de negócios, como produtos, processos e modelos de negócios (OSIYEVSKYY et al., 2021).

A habilidade de estar aberto ao novo e a aprendizados é a capacidade de aprender e buscar novos conhecimentos para lidar com as mudanças nas formas de trabalho (REDDY; DRAGAN; LEVINE, 2018). Trata-se da vontade de aprender continuamente, pois, com o ritmo acelerado da mudança tornou necessário atualizar continuamente os conhecimentos e as habilidades (ALAT; SUAR, 2020). Nesse sentido a habilidade de estar aberto ao novo e a aprendizados é essencial na era digital (CHACKA, 2020; JERMAN; PEJIĆ BACH; ALEKSIĆ, 2020).

Pesquisadores vêm apontando para a importância de ser motivado para lidar com situações novas no contexto da era digital, (GOLOWKO, 2018; GOULART; LIBONI; CEZARINO, 2021; JERMAN et al., 2020; WOODS; DOHERTY; STEPHENS, 2021; ZEIDAN; BISHNOI, 2020). Dominar a motivação, possibilita lidar com os contratemplos e mudanças e criar novas experiências para si mesmo e acompanhar seu crescimento (GOLOWKO, 2018; WOODS; DOHERTY; STEPHENS, 2021). A figura 14 apresenta os

resultados da análise dos painelistas para a competência de abertura ao novo.

Figura 14 - Abertura ao Novo



Fonte: dados da pesquisa.

Cabe destacar que 22 respondentes (95,7%) consideraram que o conhecimento em dominar o pensamento empreendedor e a atitude de ser motivado para lidar com situações novas como muito importante ou importantes, ao passo que apenas um respondente considerou o conhecimento e a atitude como razoavelmente importantes (4,3%), portanto atribuindo valor neutro. A habilidade de estar aberto ao novo e a aprendizados obteve índice de resposta amplamente positiva, já que os 23 painelistas (100%) consideraram-na como muito importante ou importante.

#### 4.3.6 Autogestão

A autogestão emocional e a compreensão das emoções dos outros desempenham um papel importante na administração do stress relacionado com o trabalho (KING; GARDNER, 2006). Os indivíduos que autogerenciam suas emoções são capazes de decidir o que pensar e como agir (BERG; KARLSEN, 2012). Os indivíduos podem mudar seus próprios pensamentos, crenças e suposições para melhorar seu bem-estar psicológico e tornarem-se mais satisfeitos e, portanto, a suposição básica é que os sentimentos são “governados” pelos pensamentos (BECK; EMERY, 1985).

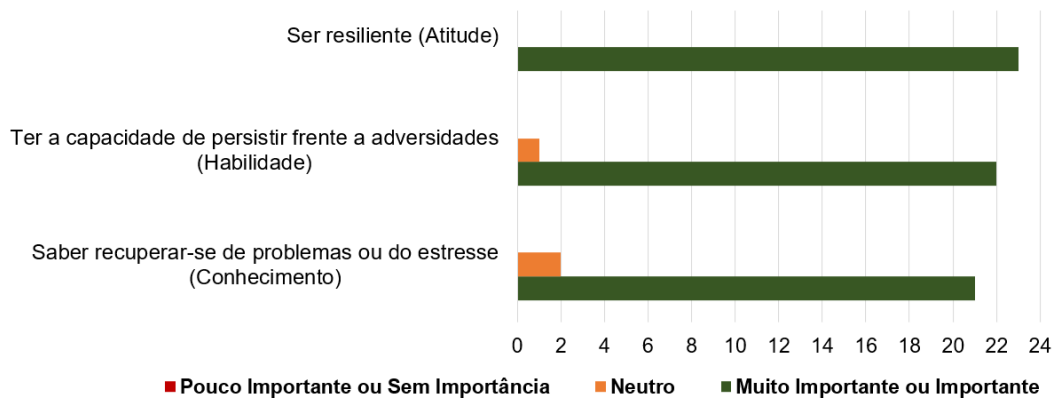
A competência de autogestão agrupou o seguinte conhecimento, habilidade e atitude, respectivamente: (i) saber recuperar-se de problemas ou do estresse; (ii) ter a capacidade de persistir frente a adversidades e (iii) resiliência. O conhecimento de saber recuperar-se de problemas ou do estresse refere-se a capacidade de lidar com o estresse, enfrentar o fracasso com otimismo, persistir diante da dificuldade, os quais estão correlacionadas com o sucesso no local de trabalho (DAINTY et al., 2004). As demandas organizacionais influenciam os níveis

de estresse individual e o desempenho organizacional, por isso é importante entender o processo de estresse para que as intervenções adequadas de redução do estresse possam ser aplicadas (COTTON; HART, 2003).

No que se refere a habilidade de: ter a capacidade de persistir frente a adversidades, cabe destacar que profissionais que persistem diante de dificuldades, foram correlacionados com o sucesso no local de trabalho (DAINTY et al., 2004). Ademais diante do contexto da digitalização, permeado pela volatilidade e complexidade ser persistente diante de adversidades é apontada como fundamental aos profissionais (CHACKA, 2020; LOW; GAO; NG, 2019)

A atitude de resiliência diz respeito a recuperar e adaptar-se frente a situações complexas, sendo reconhecida como uma capacidade importante que possibilita aos indivíduos gerenciar o estresse, portanto, uma função crítica da resiliência é sua qualidade de facilitar o gerenciamento do estresse e da adversidade e, assim, apoiar o bem-estar (TURNER; SCOTT-YOUNG; HOLDSWORTH, 2019). Líderes resilientes são capazes de prosperar na incerteza, entender rapidamente ambientes complexos, fornecer soluções criativas em situações ambíguas e ajudar os outros a fazerem o mesmo (WILSON, 2013). Estudos apontam que profissionais com atitude resiliente são valorizados no contexto da digitalização (GOLOWKO, 2018; LOW; GAO; NG, 2019). A figura 15 apresenta os resultados para a competência autogestão.

Figura 15 - Autogestão



Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados apontam que 21 respondentes (91,3%) consideraram que o conhecimento de saber recuperar-se de problemas e do estresse como muito importante ou importante, ao passo que apenas um respondente considerou o conhecimento e a atitude como razoavelmente importante (8,7%), portanto atribuindo valor neutro.

Quanto a habilidade de: ter a capacidade de persistir frente a adversidades 22 respondentes (95,6 %) consideraram como muito importante ou importante, ao passo que apenas um respondente considerou a habilidade como razoavelmente importante (4,35%). A atitude de resiliência obteve índice de resposta amplamente positiva, já que os 23 painelistas (100%) consideraram-na como muito importante ou importante.

#### 4.3.7 Percepção e Conduta

A competência de percepção e conduta abarcou: (i) saber orientar-se por uma visão transformadora e favorecer o engajamento em diversos contextos; (ii) agir de acordo com os ideais e objetivos e (iii) agir de acordo com os ideais e objetivos.

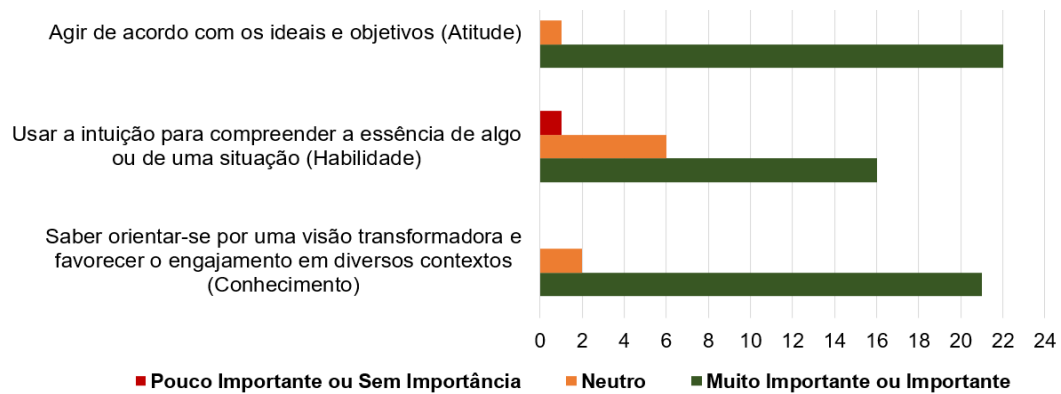
No que se refere ao conhecimento de saber orientar-se por uma visão transformadora e favorecer o engajamento em diversos contextos, cabe destacar que uma das capacidades de liderança mais críticas e importantes é desenvolver uma visão digital transformadora e inspirar as pessoas pelo engajamento (GOLOWKO, 2018; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021; WESTERMAN et al., 2014). Os benefícios do engajamento dos funcionários incluem redução da rotatividade, melhor desempenho individual, aumento da defesa da organização, impactos positivos na saúde e bem-estar, aumento da autoeficácia e receptividade às iniciativas de mudança (BHATTACHARYA, 2014; LUTHANS; PETERSON, 2002; TRUSS et al., 2006).

Schiuma; Schettini; Santarsiero (2021) indicam que a habilidade de usar a intuição para compreender a essência de algo ou de uma situação é essencial no contexto da digitalização. O uso do conhecimento tácito adquirido por meio da intuição possibilita uma compreensão mais holística da natureza profunda dos problemas atuais (HALLO; NGUYEN, 2022). A intuição tem pontos fortes importantes, aparecendo espontaneamente através de sentimentos singulares baseados na experiência ou na chegada repentina de uma solução sem aviso prévio, ou mesmo através da previsão intuitiva (IANNELLO, 2011).

A atitude de agir de acordo com os ideais e objetivos é indicada como necessária ao contexto da era digital, principalmente para as lideranças (JERMAN et al., 2020; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021). Um líder digital transformador deve deixar-se guiar por valores saudáveis e um forte senso de ética, seguindo seus ideais e objetivos, o que significa que as opiniões e as escolhas são guiadas pela sensibilidade de distinguir o que é bom do que não é (SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021). Os líderes devem aderir aos valores e princípios proclamados como virtuosos e credíveis. É essencial elevar princípios e valores que beneficiem a sociedade, sacrificando objetivos de curto prazo em prol de propósitos de

longo prazo (LENNICK; KIEL, 2007). Os resultados da análise da competência de percepção e conduta encontram-se na figura 16.

Figura 16 - Percepção e Conduta



Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados sobre a análise da competência Percepção e Conduta apontam que 21 painelistas (91,3%) julgaram a competência de saber orientar-se por uma visão transformadora e favorecer o engajamento em diversos contextos como muito importante ou importante enquanto que 2 (8,7%) julgaram-na como razoavelmente importante (neutro). A habilidade de usar a intuição para compreender a essência de algo ou de uma situação apresentou maior divergência de opiniões visto que 16 (69,6%) consideram-na como muito importante ou importante, 6 (26,1%) como razoavelmente importante (neutro) e 1 (4,35%) respondente como pouco importante ou sem importância. Por fim a atitude de agir de acordo com os ideais e objetivos foi apontada como muito importante ou importante por 22 (95,7%) painelistas, sendo que apenas 1 (4,35%) respondente julgou-na como razoavelmente importante (neutro).

#### 4.4 Delphi: segunda rodada

O segundo questionário foi encaminhado aos 23 painelistas que participaram da primeira rodada, entretanto a taxa de retorno foi de 52,2% visto que 12 painelistas responderam ao questionário. O segundo questionário (apêndice 2) foi estruturado consoante as sete competências que constavam do primeiro questionário, bem como apresentou os gráficos com os resultados da primeira rodada. É importante esclarecer que ao encaminhar o questionário da segunda rodada, as respostas atribuídas pelos painelistas ao questionário da rodada anterior foram encaminhadas para que esses pudessem comparar suas respostas e decidissem se manteriam-nas com base no resultado final.

As três questões principais abordadas foram: (i) se os painelistas manteriam as respostas atribuídas ao questionário anterior; (ii) como cada um dos sete grupos de competências podem auxiliar líderes responsáveis a exercer a liderança no contexto da era digital e (iii) qual ou quais outras competências, relacionadas a cada uma das competências julgadas, os painelistas julgavam como importantes.

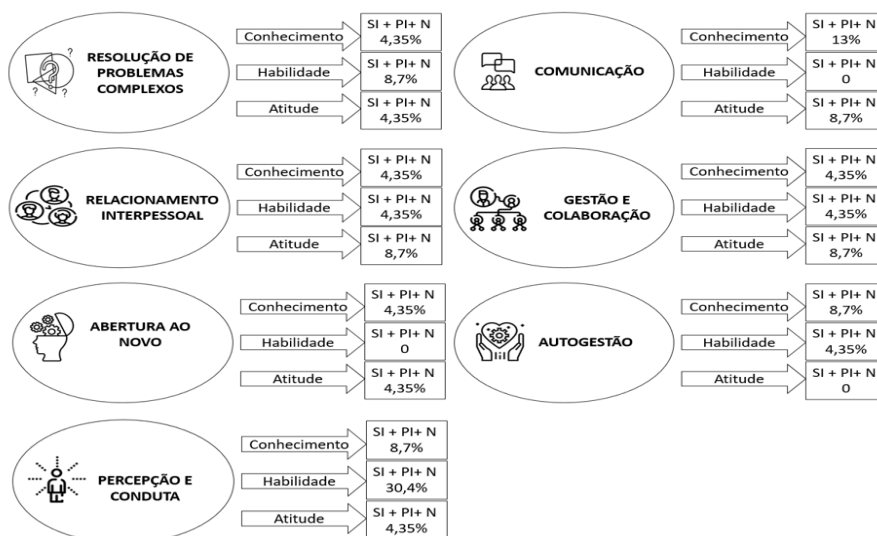
Ao final foi aberta a possibilidade dos painelistas indicarem, de acordo com sua experiência profissional, qual ou quais outras competências além dos sete grupos analisados, eles julgavam importantes para líderes responsáveis no contexto da era digital.

#### 4.4.1 Manutenção ou alteração das respostas com base nos resultados da primeira rodada.

É importante destacar que os resultados da primeira rodada foram apresentados a fim de que os respondentes pudessem analisar as percepções do painel de especialistas a cada item que integra os grupos de competências. Não houve alteração, visto que todos os painelistas mantiveram as respostas atribuídas ao questionário da primeira rodada.

A Tabela 1 corrobora que a variação de respostas entre sem importância e razoavelmente importante não superou três respondentes por item, sendo a única exceção a habilidade de usar a intuição para compreender a essência de algo ou de uma situação que faz parte da competência percepção e conduta. A figura 17 apresenta os índices de resposta que variam entre desfavorável a neutro (sem importância a razoavelmente importante).

Figura 17 - Índice de respostas classificadas de neutras a sem importância






Fonte: dados da pesquisa. Legenda: SI – sem importância; PI – pouco importante; N – neutra (razoavelmente importante).



Cabe destacar, que diante do baixo índice de respostas que variaram de opiniões discordantes (pouco importante e sem importância) a neutras (razoavelmente importante) os respondentes que tiveram essa percepção não optaram por alterar suas respostas. Diante disso foi traçado um perfil dos painelistas que atribuíram essas respostas a determinados itens dos grupos de competências. O quadro 12 apresenta o perfil dos respondentes.

Quadro 12 - Características dos painelistas que julgaram itens com respostas discordantes

COMPETÊNCIA	ITENS ANALISADOS	Características dos Respondentes				
		Código	Idade	Sexo	Área de Formação	Tempo que atua na área de RH
COMPETÊNCIA 1: Resolução De Problemas Complexos 	Saber avaliar a complexidade dos problemas (Conhecimento).	R1	41	Feminino	Administração	18 anos
	Consciência Cultural (Habilidade).	R1	41	Feminino	Administração	18 anos
		R3	38	Feminino	Psicologia	17 anos
Orientar-se por um senso crítico (Atitude).	R1	41	Feminino	Administração	18 anos	
COMPETÊNCIA 2: Comunicação 	Estar ciente sobre a importância das habilidades de comunicação (Conhecimento)	R1	41	Feminino	Administração	18 anos
		R8	58	Masculino	Administração	30 anos
		R10	51	Feminino	Administração e Psicanálise	24 anos
		R11	46	Masculino	Administração	22 anos
	Utilizar uma comunicação efetiva (Habilidade)					
Inspirar a coesão do grupo (Atitude)	R1	41	Feminino	Administração	18 anos	
	R10	51	Feminino	Administração e Psicanálise	24 anos	
COMPETÊNCIA 3: Relacionamento Interpessoal 	Saber avaliar o papel das habilidades sociais – relacionamentos interpessoais (Conhecimento)	R10	51	Feminino	Administração e Psicanálise	24 anos
	Ter Inteligência Emocional (Habilidade)	R8	58	Masculino	Administração	30 anos
	Ser Tolerante (Atitude)	R3	38	Feminino	Psicologia	17 anos
		R6	51	Feminino	Psicologia e Administração	30 anos
COMPETÊNCIA 4: Gestão e Colaboração 	Dominar Habilidades de Liderança (Conhecimento)	R8	58	Masculino	Administração	30 anos
	Possuir espírito de equipe estimulando talentos e a coesão do grupo (Habilidade)	R1	41	Feminino	Administração	18 anos
	Agir com iniciativa e propósito coletivo (Atitude)	R1	41	Feminino	Administração	18 anos
R7		47	Masculino	Matemática	1 ano	
COMPETÊNCIA 5: Abertura ao Novo	Dominar o pensamento empreendedor atitude, iniciativa própria, pensar em novos métodos e executar ações (Conhecimento)	R8	58	Masculino	Administração	30 anos

	Estar aberto ao novo e a aprendizados (Habilidade)					
	Ser motivado para lidar com situações novas (Atitude)	R5	44	Masculino	Administração e Direito	10 anos
COMPETÊNCIA 6: Autogestão 	Saber recuperar-se de problemas ou do estresse (Conhecimento)	R8	58	Masculino	Administração	30 anos
	Ter a capacidade de persistir frente a adversidades (Habilidade)	R1	41	Feminino	Administração	18
		R2	50	Masculino	Psicologia	25
	Ser resiliente (Atitude)					
COMPETÊNCIA 7: Percepção e Conduta. 	Saber orientar-se por uma visão transformadora e favorecer o engajamento em diversos contextos (Conhecimento)	R6	51	Feminino	Psicologia e Administração	30 anos
		R8	58	Masculino	Administração	30 anos
	Usar a intuição para compreender a essência de algo ou de uma situação (Habilidade)	R2	50	Masculino	Psicologia	25 anos
		R4	31	Feminino	Enfermagem	7 anos
		R8	58	Masculino	Administração	30 anos
		R9	32	Feminino	Engenharia Química	7 anos
		R10	51	Feminino	Administração e Psicanálise	24 anos
		R11	46	Masculino	Administração	22 anos
	R12	44	Masculino	Tecnologia da Informação	2 anos	
Agir de acordo com os ideais e objetivos (Atitude)	R10	51	Feminino	Administração e Psicanálise	24 anos	

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando as características dos respondentes que manifestaram opinião divergentes da maioria a determinados itens, é possível verificar uma congruência, trata-se do fator geracional (coorte geracional). Inglehart (1977) propôs pela primeira vez a Teoria das Coortes Geracionais como uma forma de dividir a população em segmentos – coortes geracionais. Uma coorte geracional pode ser definida pelos anos de nascimento, estendendo-se por 20 a 25 anos de duração, ou pelo tempo que geralmente leva um grupo de nascimento para nascer, envelhecer e ter seus próprios filhos (STRAUSS; HOWE, 1991).

Essas coortes compartilham as mesmas atitudes, ideias, valores e crenças com base em seu nascimento durante o mesmo período de tempo e vivendo experiências comuns (Lissitsa; Kol, 2016). Cabe esclarecer que a amostra foi composta por profissionais classificados (quanto a geração) em: *Baby Boomers*; Geração X e Geração Y (*Millennials*).

Os *Baby Boomers* (1945-1964 / 77 a 58 anos) são chamados de imigrantes digitais porque não nasceram em um mundo digital e são descritos como tradicionais e competitivos,

com fortes interesses na auto-realização através do crescimento pessoal (EGER et al., 2021). Esse grupo tem alto envolvimento no trabalho, o que leva à segurança econômica e ao sucesso na carreira ( JACKSON et al., 2011).

A Geração X (1965-1982 / 57 a 40 anos) é composta por pessoas que cresceram na era da informação quando as TIC começaram a se desenvolver, durante o surgimento dos computadores e a introdução dos telefones celulares, são mais competentes e confortáveis com a comunicação mediada por computador do que a geração anterior (EGER et al., 2021). Com a Geração X, o multiculturalismo e o pensamento global tornaram-se evidentes (WILLIAMS; PAGE, 2011), são vistos como individualistas, autoconfiantes (MURPHY; GIBSON, 2010) e céticos (CRUMPACKER; CRUMPACKER, 2007 ).

A Geração Y (1983- 2000/ 39 a 22 anos) também é conhecida como Geração da Internet ou nativos digitais. Os membros desta geração são geralmente confiantes, ambiciosos, falam várias línguas estrangeiras e são orientados para a realização (EGER et al., 2021). Eles estão bem informados sobre todas as novidades e procuram mudanças e inovações ( LISSITSA; KOL, 2016).

É importante destacar, que dos 12 respondentes que atribuíram respostas entre neutra a sem importância: um faz parte da geração Baby Boomer (R8); 9 da Geração X (R1, R2, R5, R6, R7, R9, R10, R11 e R12) e 2 fazem parte da Geração Y (R3 e R4). Uma vez que a maioria é integrante da Geração X, e, tratando-se de um grupo que viveu a transição para a era da informação, olhar para a conexão das competências não cognitivas, liderança responsável e era digital pode ser um desafio, tanto para essa geração quanto para a anterior, pois essa geração é vista respectivamente como: individualistas, céticos (CRUMPACKER; CRUMPACKER, 2007; MURPHY; GIBSON, 2010), tradicionais e competitivos (EGER et al., 2021).

Ademais o conceito de liderança responsável começou a ser construído somente a partir de 2006 (MAAK; PLESS, 2006) enquanto que a era digital começou a se consolidar e ganhar maior amplitude a partir de 2010 com a difusão e utilização das tecnologias habilitadoras da indústria 4.0 (SCHWAB, 2016) o que acabou se acentuando com a questão da pandemia do Covid-19 (MEHTA; SARVAIYA; CHANDANI, 2020; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020). A correlação entre as competências não cognitivas e a era digital também é recente (WOODS; DOHERTY; STEPHENS, 2021). Diante disso a percepção das gerações Baby Boomer e X é diferente da Geração Y que no caso dos painelistas, em sua maioria, com exceção dos R3 e R4 apresentaram respostas que variaram entre muito importante e importante aos itens do primeiro questionário.

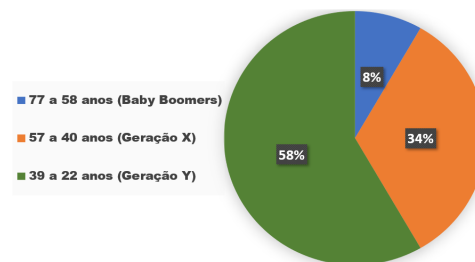
Cabe esclarecer que os respondentes R3, R4, R8, R9, R10 e R11 participaram da segunda rodada da técnica Delphi e mantiveram suas respostas, inclusive as que não correspondiam a maioria, conforme apresentado no quadro 12.

#### 4.4.2 Grupo de competências e a liderança responsável no contexto da era digital.

O questionário da primeira rodada Delphi alcançou um alto índice de concordância, atingindo a saturação. No questionário da segunda rodada, diante da alta concordância dos painelistas, foi realizado o seguinte questionamento: *como cada um dos sete grupos de competências podem auxiliar líderes responsáveis a exercer a liderança no contexto da era digital?*

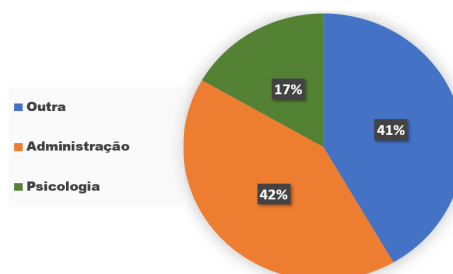
O objetivo do questão foi avaliar como cada um dos painelistas participantes da segunda rodada avalia a importância e a forma que os grupos de competências podem auxiliar os líderes responsáveis no contexto da era digital, consoante sua experiência na área de recursos humanos. É importante destacar que além dos respondentes R3, R4, R8, R9, R10 e R11 (que apresentaram pelo menos uma resposta que variou entre neutra a pouco ou sem importância ao primeiro questionário), outros seis respondentes integraram o painel, esses com todas as respostas variando entre importante e muito importante na primeira rodada. As figuras 18 e 19 apresentam as características dos painelistas da segunda rodada.

Figura 18 - Faixa etária dos painelistas da segunda rodada Delphi



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 19 - Área de formação dos painelistas da segunda rodada Delphi



Fonte: dados da pesquisa

O painel da segunda rodada Delphi foi composto por maioria de profissionais da Geração Y seguido da X e formados em Administração e em outras áreas, as quais incluem: Recursos Humanos, Enfermagem, Tecnologia da Informação e Engenharia. A minoria dos respondentes são da Geração Baby Boomers e formados em Psicologia.

Adentrando a resposta que os painelistas atribuíram ao questionamento sobre como cada um dos grupos de competências podem auxiliar líderes responsáveis no contexto da era digital, foram elaborados quadros com cada uma das competências, as quais apresentam as respostas na íntegra, e foram destacados os principais pontos em comum nas respostas apresentadas. O quadro 13 apresenta dos resultados da primeira competência: resolução de problemas complexos.

Quadro 13 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência resolução de problemas complexos

RESPOSTAS DOS PAINELISTAS		
COMPETÊNCIA – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS	R1	“De forma geral, somos contratados para Resolver Problemas. Então, essa competência é inerte a qualquer profissional do mercado. Se não o fosse, não seria necessária sua presença na organização. No entanto, na <b>era digital, muitas vezes pelo próprio distanciamento da equipe (teletrabalho), a percepção da importância da resolução de problemas toma outra dimensão</b> ”.
	R2	“É importante porque <b>faz o profissional olhar para os conflitos e ter resoluções criativas para problemas que poderiam ser considerados becos sem saída</b> ”.
	R3	“ <b>Aprendendo novas técnicas dentro de uma abordagem orientada a dados</b> ”
	R4	“Os líderes hoje em dia têm que lidar com situações cada vez mais difíceis, resolver problemas faz parte, mas quem consegue resolver problemas complexos, <b>novos e que precisam de soluções rápidas (porque o contexto digital pede por isso) e orientar a equipe está um passo à frente</b> ”.
	R5	“A competência Resolução de problemas complexos é muito importante que o líder a tenha, tanto para apoiar a equipe, pois normalmente, o que vemos no dia a dia <b>são poucas pessoas capazes de resolver problemas complexos, e o líder deve ter essa competência de forma para orientar e ajudar o time</b> ”.
	R6	“imagino que <b>a era digital tornou os problemas mais difíceis de serem resolvidos, devido ao distanciamento das pessoas</b> . Na minha opinião, presencialmente é mais fácil de resolver pois o resolvidor consegue se articular melhor. Portanto, a competência para resolver problemas complexos é muito relevante na era digital”
	R7	“Muitas vezes ela auxilia a <b>"pensar fora da caixa" para lidar com situações que estão em constante mudança</b> ”.
	R8	“É fundamental para <b>lidar com situações desconhecidas, diferentes das tradicionais</b> ”.
	R9	“Liderar é resolver diversos problemas, então <b>é importante para solucionar e enfrentar situações novas</b> .”
	R10	“O líder com essa competência tem uma <b>visão mais ampla das situações e sabe que não há uma única forma de resolver problemas</b> ”.
	R11	“Acho que já que os líderes tem que resolver diversos problemas, saber resolver problemas complexos tem a ver com <b>saber resolver conflitos que cada vez são mais difíceis e situações novas</b> ”.
	R12	“Ela pode ajudar porque envolve a <b>capacidade de criar soluções fora dos métodos tradicionais</b> ”.

Fonte: dados da pesquisa (grifo nosso).

Cabe destacar que os respondentes foram numerados de acordo com a ordem de resposta ao segundo questionário, de modo que não há correlação com as numerações do quadro 12. Em relação as respostas atribuídas a primeira competência analisada, essas podem ser divididas em três temas em que houveram convergência de percepções entre o painel.

A primeira temática refere-se àqueles que pensam que resolver problemas complexos é importante ao líder responsável na era digital, pois novas formas de trabalho estão surgindo ou se acentuando, a exemplo do teletrabalho, o que faz com que o líder tenha que lidar com a questão do distanciamento, o que acarreta em maior complexidade (R1 e R6).

O segundo tema, e que obteve maior quantidade de painelistas respondendo de forma conexa diz respeito a necessidade do líder ser capaz de resolver problemas complexos pois essa competência viabiliza pensar de forma criativa, inovadora para resolver situações novas e em constante mudança decorrentes da era digital (R2, R4, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R12). Por fim um dos painelistas apontou que os líderes responsáveis que possuem a competência de resolver problemas problemas podem aprender novas técnicas em uma abordagem voltada a dados (R3). A segunda competência analisada foi: comunicação o quadro 14 apresenta as respostas dos painelistas.

Quadro 14 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência comunicação

RESPOSTAS DOS PAINELISTAS	
R1	<b>"Vou responder com outra pergunta: "Quantas vezes, ao lermos um texto, uma única vírgula pode alterar completamente o sentido da frase que estamos tentando 'comunicar'?"</b>
R2	<b>"Ela é importante porque é uma ferramenta essencial para conseguir manter boas relações de trabalho em todos os níveis de uma organização".</b>
R3	<b>"Resolução de conflitos e promoção da sinergia entre grupos".</b>
R4	<b>"A competência de comunicação pode ajudar pois atualmente há grupos diversificados que compõem as empresas, além de existir trabalho remoto, então uma boa comunicação com um público diferente e de formas diferentes é importante na era digital".</b>
R5	<b>"A era digital mudou os paradigmas de comunicação. O líder precisa estar totalmente conectado com a era digital e através disso, ele será capaz de facilitar a comunicação da sua equipe, o time terá mais acesso ao líder, a comunicação na era digital será muito mais rápida".</b>
R6	<b>"Quando estamos nos comunicando na era digital, devemos tomar cuidado e filtrar o que deve ser comunicado. A era digital possibilita muitos meios de comunicação, um funcionário pode ficar perdido com o excesso de comunicação e com a falta de foco".</b>
R7	<b>"Quando o líder se comunica bem a equipe trabalha com sinergia".</b>
R8	<b>"Hoje os líderes tem que se comunicar com diferentes tipos de equipes (idades, online e presencial) por isso uma boa comunicação global é importante".</b>
R9	<b>"É importante para dialogar de maneira adequada com a equipe, já que as equipes são formadas por pessoa diferentes e fazer todos estarem alinhados é essencial".</b>
R10	<b>"É importante para saber expor as ideias e fazer com que a equipe entenda o ponto de vista do líder".</b>
R11	<b>"Acho que é essencial pois uma boa comunicação em tempos de mudanças rápidas faz com que precise de líderes que saibam se comunicar com diferentes funcionários e públicos".</b>
R12	<b>"Ele ajuda no desenvolvimento da motivação nos funcionários em situações difíceis".</b>

Fonte: dados da pesquisa (grifo nosso).

A segunda competência analisada pelos painelistas: comunicação, pode ser dividida em quatro temáticas principais: a primeira diz respeito a importância dessa competência para os líderes, pois ela acarreta melhores relações, sinergia, possibilita resolver conflitos em tempos difíceis e de rápida mudança, devido a digitalização (R2, R3, R7, R10, R12). Outra temática abordada refere-se a comunicação como viabilizadora de conexões com grupos de colaboradores com características distintas, a exemplo de diferentes gerações, pode-se dizer que a competência de comunicação auxilia na condução da diversidade (R4, R8, R9, R11).

O tema da diversidade de paradigmas de comunicação na era digital foi outro argumento utilizado pelos respondentes (R5, R6), que apontaram que essa competência pode ajudar o líder a utilizar a diversidade de canais e formas de comunicação de modo favorável e coesa. Por fim o respondente R1 apontou a competência comunicação como essencial do ponto de vista de utilizar a linguagem adequadamente no sentido da sintaxe. A terceira competência analisada foi o relacionamento interpessoal, o quadro 15 apresenta as respostas dadas pelos painelistas.

Quadro 15 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência relacionamento interpessoal

RESPOSTAS DOS PAINELISTAS		
COMPETÊNCIA – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	R1	<b>“Resolução de conflitos e motivação da equipe”</b> .
	R2	“As pessoas ficaram mais distantes devido à pandemia e ao home office. Considero muito <b>importante que um líder consiga desenvolver o relacionamento interpessoal mesmo à distância</b> ”
	R3	“Ela pode auxiliar nos quesitos: ter mais empatia pelo time, comunicação, apoiar o time e sabemos que assim, <b>o líder vai conseguir uma equipe mais engajada</b> ”.
	R4	“O problema desta competência na era digital, é que sentimentos não podem ser transmitidos através de uma mensagem de texto e, poucas vezes, por uma imagem virtual (reunião, bate-papo etc.). Nesse sentido, <b>ela ganha muita relevância pela forma com a qual ela vai "tocar" a vida do outro para que o líder consiga atingir seu objetivo</b> ”.
	R5	“Ajuda <b>melhorando o clima organizacional</b> ”.
	R6	“Ajuda com um <b>melhor relacionamento e clima com as equipes</b> ”.
	R7	“Essa competência ajuda os líderes a <b>fazer com que a equipe colabore e uma esforços</b> ”.
	R8	“Essa competência ajuda a <b>construir um ambiente de colaboração e harmonia e com isso obter maior produtividade</b> ”.
	R9	“Pode auxiliar estabelecendo um <b>bom relacionamento com os colaboradores e fornecedores, desenvolvendo a confiança</b> ”.
	R10	“Essa competência é importante porque os líderes tem que se relacionar com clientes, funcionários, fornecedores etc. e <b>quando mantém bons relacionamentos consegue melhores resultados com todos</b> ”.
	R11	“É muito importante que os líderes tenham bons relacionamentos, <b>pois cada vez mais formar boas conexões, redes se tornou imprescindível para o sucesso das empresas</b> . O universo digital encurta distâncias e demanda um número maior de conexões”.
	R12	“É <b>importante para ter um alinhamento entre o líder e sua equipe</b> ”.

Fonte: dados da pesquisa (grifo nosso).

Os painelistas atribuíram respostas bastantes correlatas no que se refere a competência relacionamento interpessoal, as quais podem ser divididas em duas temáticas. A primeira diz

respeito a ser uma competência facilitadora no alcance dos objetivos, já que ela pode contribuir para direcionar a equipe para trabalhar com alto potencial, produzindo mais e por conseguinte obtendo maior sucesso (R4, R5, R6, R8, R10, R11). A outra temática está atrelada ao bom relacionamento interpessoal enquanto fator que pode acarretar a melhora do clima organizacional, gerando maior motivação e engajamento aos liderados (R1, R2, R3, R7, R9, R12).

A próxima competência analisada foi a gestão e colaboração. O quadro 16 apresenta as respostas apresentadas pelo painel de especialistas.

Quadro 16 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência gestão e colaboração

RESPOSTAS DOS PAINELISTAS	
R1	“ <b>Liderar pessoas, de forma a obter resultados, é uma das atividades mais desafiadoras de qualquer empresa. Fazer isso de forma digital é ainda mais</b> , visto que fomos empurrados para um processo digital abruptamente, e nossas lideranças não foram preparadas para isso”.
R2	“É importante para ajudar o líder a <b>organizar a equipe da melhor forma e fazer com que ela trabalhe de um jeito eficiente em equipe</b> ”.
R3	“ <b>Otimizando os resultados a partir da liderança</b> ”.
R4	“Essa competência <b>pode ajudar pois o líder que faz uma boa gestão de trabalho híbrido, que ficou intenso e veio para ficar com a questão da pandemia, e consegue fazer com que uma equipe diversificada trabalhe colaborativamente é essencial no cenário digital</b> ”.
R5	“ <b>Engajando mais a equipe, trazendo novas ideias e principalmente deixando o time livre para desenvolvimento da criatividade</b> ”.
R6	“As ferramentas de gestão e colaboração na era digital são mais ágeis do ponto de vista tecnológico e devem ser usadas com sabedoria. <b>é diferente fazer gestão presencial e remota, são formas de gerir e colaborar diferentes e o líder precisa se adaptar</b> ”.
R7	“Ela ajuda a <b>organizar o ambiente e fazer com que a equipe tenha coesão</b> ”.
R8	“A gestão e colaboração do líder faz com que os colaboradores tenham <b>uma gestão mais colaborativa e participem dos processos como um todo</b> ”.
R9	“ <b>Ajuda a buscar a olhar na mesma direção para buscar as metas da empresa</b> ”.
R10	“Essa competência ajuda os líderes a ter <b>maior conexão e entrosamento com os liderados</b> ”.
R11	“Acredito que é importante porque <b>um bom líder sabe dividir responsabilidades e pensar em conjunto fazendo um bom trabalho em equipe e liderando</b> .
R12	“Pode ajudar <b>construindo confiança e encorajando as pessoas na busca de metas</b> ”.

Fonte: dados da pesquisa (grifo nosso).

As respostas podem ser organizadas em duas temáticas, a primeira refere-se as respostas que consideraram a competência de gestão e colaboração como importante para o líder, uma



vez que pode auxiliar no entrosamento e coesão dos liderados, fazendo-os trabalharem de forma a buscar objetivos comuns e otimizar resultados (R2, R3, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R12). A outra temática está atrelada ao fato de que essa competência pode auxiliar os líderes a atuarem de maneira a saber lidar com as novas formas de trabalho (remoto, híbrido, etc.) e melhorar o clima organizacional (R1, R4, R6). O quadro 17 apresenta as respostas atribuídas pelos painelistas para a próxima competência analisada: abertura ao novo.

Quadro 17 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência abertura ao novo

RESPOSTAS DOS PAINELISTAS	
R1	“Sendo bem ácido na minha resposta: <b>‘no momento que você acorda e não se sente motivado a descobrir pelo menos uma coisa nova no dia, melhor parar de respirar’</b> ”.
R2	“É importante porque ela vai <b>ajudar o líder a ver as coisas de um jeito mais amplo para buscar novas formas de fazer as coisas quando for preciso</b> ”.
R3	“ <b>Desenvolvendo uma nova cultura pró-digitalização e gerenciando riscos</b> ”.
R4	“ <b>É comum a gente falar em mudança por causa da era digital, pandemia etc.</b> o que ficou de lição é que precisamos nos adaptar para conseguir sobreviver a essas situações. <b>Então o líder que está aberto para pensar diferente, agir diferente e buscar novidades se ajusta melhor nesse contexto</b> ”.
R5	“Auxiliar no quesito de <b>reter talentos, reconhecimento ao time</b> ”.
R6	“Extremamente importante. <b>As mudanças estão acontecendo muito rapidamente; O mundo é volátil, surgem novas ferramentas a todo instante, até o vocabulário mudou e a liderança precisa estar atenta e aberta a descobrir novas coisas</b> ”.
R7	“Essa é uma competência <b>importante porque ajuda o líder a lidar com mudanças</b> ”.
R8	“O líder deve estar <b>aberto ao novo e olhar para aquilo que é diferente como oportunidade de aprender, diante de tantas coisas que mudam tão rápido, ainda mais com a pandemia</b> ”.
R9	“ <b>Ajuda a se reinventar para buscar novas oportunidades, soluções etc</b> ”.
R10	“ <b>É importante para saber lidar com as diversas mudanças no mercado e na forma de produzir e até de liderar</b> ”.
R11	“Acho que é <b>importante porque as mudanças sempre acontecem e hoje de um jeito ainda mais rápido com a tecnologia evoluindo e também por causa da Covid-19 então o líder tem que ter a cabeça aberta para analisar o que é novo e também querer aprender</b> ”.
R12	“ <b>Pode ajudar a estar preparado para novos desafios</b> ”.

Fonte: dados da pesquisa (grifo nosso).

A maioria das respostas apontou a competência de abertura ao novo como sendo um fator que contribui para que a liderança esteja aberta ao aprendizado, pois é necessário reinventar-se diante da era digital, a qual demanda que os líderes estejam preparados para lidar com situações e desafios novos, buscando novas oportunidades e maneiras de exercer a liderança para se ajustar ao contexto (R2, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12).

Outros painelistas apontaram fatores um pouco mais esparsos. O R1, de modo geral, indicou ser uma competência conectada a motivação; enquanto o R3 afirmou que a abertura ao novo viabiliza a líder desenvolver uma nova cultura pró-digitalização e gerenciar riscos. Por fim, o R5 indicou que essa competência auxilia no “quesito de reter talentos, reconhecimento ao time”.

A próxima competência analisada pelos painelistas foi a autogestão, as respostas apresentadas constam no quadro 18.

Quadro 18 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência autogestão

RESPOSTAS DOS PAINELISTAS	
R1	“Pense comigo: em um cenário político, econômico e social tão polarizado no mundo hoje, conseguir ser resiliente é quase um milagre. <b>No momento que o líder consegue, ele próprio e também conseguir que seus colaboradores sejam resilientes, as chances de sucesso em suas empreitadas cresce significativamente</b> ”.
R2	“Em situações de problemas <b>saber lidar com o nervosismo para exercer a liderança é muito importante</b> ”.
R3	“ <b>Promovendo a resiliência</b> ”.
R4	“Já que estamos vivendo tantas situações difíceis e mudanças, acredito que <b>saber gerir as próprias emoções para não sucumbir aos problemas pode ajudar os líderes nesse contexto</b> ”.
R5	“ <b>Gestão de tempo para várias coisas, autonomia</b> ”.
R6	“A era digital propicia uma onda de informação e ferramentas muito grandes. O líder precisa <b>fazer autogestão dos seus projetos e da sua própria carreira, suas metas, objetivos para conseguir delegar isso para sua equipe e conseguir resultados efetivos</b> ”.
R7	“Auxilia a <b>regular as emoções para que os próprios problemas não interfiram na relação com os liderados</b> ”.
R8	“Acho que tem a ver com ter <b>autocontrole, hoje o líder tem que pensar em tantas coisas e de forma rápida</b> ”.
R9	“ <b>Ajuda a manter o autocontrole em diversas situações difíceis</b> ”.
R10	“É importante para <b>saber lidar com as próprias emoções e também para poder controlar as emoções</b> ”.
R11	“Hoje todo mundo passa por muito estresse e os líderes também, então <b>saber se controlar e ser otimista para enfrentar os problemas é importante</b> ”.
R12	“ <b>Dando mais autonomia para os liderados</b> ”.

Fonte: dados da pesquisa (grifo nosso).

As respostas em relação a como a autogestão auxilia o líder responsável na era digital podem ser divididas em três temas, sendo eles: a gestão das próprias emoções a fim de ter autocontrole, regular os sentimentos bem como a própria carreira (R2, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11). A outra temática refere-se a autogestão enquanto promotora da resiliência para os líderes e, por conseguinte, para os liderados (R1, R3). Por fim a autogestão foi indicada como

facilitadora em proporcionar maior autonomia aos liderados (R5, R12).

A última competência analisada pelos painelistas foi: percepção e conduta. O quadro 19 apresenta as respostas atribuídas pelo painel a essa competência.

Quadro 19 - Segunda questão da rodada delphi referente a competência percepção e conduta

RESPOSTAS DOS PAINELISTAS	
R1	<b>“Principalmente a conduta, para mim, é significativa. Tenho por princípio que você deve falar e agir da mesma forma”.</b>
R2	<b>“É importante porque um líder tem que saber tirar o melhor de cada um e saber conduzir e inspirar sua equipe”.</b>
R3	<b>“Discordo com a questão sobre intuição. Decisões devem ser tomada com base em dados e fatos”.</b>
R4	<b>“Acho que essa competência pode auxiliar o líder a perceber como está o clima organizacional diante de tantas situações difíceis e mudanças e também a escolher a melhor forma de conduzir a liderança para extrair o melhor de cada subordinado”.</b>
R5	<b>“Essas competência auxilia o líder no quesito ética e a dar exemplos aos seus colaboradores, assim, a liderança será, não só falar, mas aderir ao que é dito”.</b>
R6	<b>“O líder precisa ser muito sensível e perceber as nuances de mudanças ao seu redor para tomar a conduta adequada (tanto mudanças de sentimentos e clima organizacional da equipe, quanto de tecnologia, políticas da empresa e oscilações do mercado externo)”.</b>
R7	<b>“Ajuda o líder a observar as situações e o ambiente da empresa e saber como agir da melhor forma”.</b>
R8	<b>“Acredito que tem a ver com o líder ser capaz de olhar de um jeito mais amplo para as situações (percepção) a agir da melhor forma (conduta)”.</b>
R9	<b>“Pode ajudar os líderes a agir de forma mais ética”.</b>
R10	<b>“É importante para observar as situações que nem sempre estão visíveis e saber como agir”.</b>
R11	<b>“O líder precisa saber observar seus liderados e agir de maneira honesta com todos, pois tem muita situação difícil e desonesta. Então saber perceber e agir é fundamental para fazer que os outros também siga o caminho correto”.</b>
R12	<b>“Ajuda na motivação da equipe”.</b>

Fonte: dados da pesquisa (grifo nosso).

A competência de percepção e conduta foi analisada pelos especialistas e três temáticas podem ser extraídas das respostas em relação a sua importância para líderes responsáveis no contexto da era digital. A primeira diz respeito a ser necessária para que o líder atue de maneira coesa em relação a como pensa, age, bem como seja guiado pela ética (R1, R5, R9, R11).

A segunda temática das respostas refere-se a importância da competência para que os líderes motivem e inspirem sua equipe (R2, R4, R7, R12). Por fim a percepção e conduta foi apontada como importante para que o líder saiba administrar situações em constante mudança bem como para que tenha consciência de fatores intangíveis (situações imperceptíveis) (R3, R6, R8).

Cabe destacar que o respondente R3 apenas indicou não concordar com a habilidade de *usar a intuição para compreender a essência de algo ou de uma situação*, a qual integra a competência percepção e conduta. O especialista afirmou que “decisões devem ser tomada com base em dados e fatos”.

#### 4.4.4 Competências relacionadas ao grupo de análise indicadas pelos especialistas.

Foi solicitado aos especialistas na segunda rodada que esses indicassem competências que acreditavam ser importantes aos líderes responsáveis na era digital. As competências deveriam estar relacionadas aos sete grupos que integravam o questionário: resolução de problemas complexos, comunicação, relacionamento interpessoal, gestão e colaboração, abertura ao novo, autogestão e percepção e conduta. O quadro 20 apresenta as competências indicadas pelos especialistas.

Quadro 20 - Competências correlatas indicadas pelos painelistas

COMPETÊNCIA ANALISADA	COMPETÊNCIAS CORRELATAS INDICADAS PELOS PAINELISTAS	
Resolução de Problemas Complexos	R1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não passionalidade, maturidade e sabedoria</li> </ul>
	R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter criatividade</li> </ul>
	R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade em analytics e sistemas de apoio a decisão</li> </ul>
	R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão rápida</li> </ul>
	R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência emocional</li> </ul>
	R6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade e comunicação verbal e não verbal</li> </ul>
	R7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser criativo</li> </ul>
	R8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento inovador</li> </ul>
	R9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão</li> </ul>
	R10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão sistêmica</li> </ul>
	R11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser criativo para resolver novos conflitos</li> </ul>
	R12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> </ul>
Comunicação	R1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gramática, ortografia e vocabulário.</li> </ul>
	R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender o outro.</li> </ul>
	R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação assertiva, Metodologias ágeis e uso de tecnologias de apoio (software, apps).</li> </ul>
	R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade para comunicar com pessoas diferentes e por meios diferentes.</li> </ul>
	R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuta ativa, fluência por escrita</li> </ul>
	R6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização e foco</li> </ul>
	R7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber organizar os pensamentos antes de se expressar.</li> </ul>
	R8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber ouvir.</li> </ul>
	R9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber dar feedback.</li> </ul>
	R10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza de ideias.</li> </ul>

	R11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar barreiras das diferenças pessoais.</li> </ul>
	R12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de negociação.</li> </ul>
Relacionamento Interpessoal	R1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia e um 'q' de psicologia.</li> </ul>
	R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber dar autonomia ao funcionário</li> </ul>
	R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação assertiva e empatia.</li> </ul>
	R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Networking.</li> </ul>
	R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> </ul>
	R6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia e comunicação</li> </ul>
	R7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser flexível.</li> </ul>
	R8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postura ética e moral.</li> </ul>
	R9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter respeito pelos subordinados.</li> </ul>
	R10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia.</li> </ul>
	R11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir com respeito para com os outros.</li> </ul>
	R12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito ao próximo</li> </ul>
Gestão e Colaboração	R1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engajamento para um propósito único dentro da organização.</li> </ul>
	R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enxergar a qualidades dos outros</li> </ul>
	R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução de conflitos e liderança.</li> </ul>
	R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proatividade.</li> </ul>
	R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de tempo</li> </ul>
	R6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização, comunicação, métodos ágeis</li> </ul>
	R7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser comprometido.</li> </ul>
	R8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar com foco no todo ao invés de pontualmente.</li> </ul>
	R9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engajamento.</li> </ul>
	R10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasão.</li> </ul>
	R11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber dividir responsabilidades.</li> </ul>
	R12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber delegar.</li> </ul>
Abertura ao Novo	R1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosidade</li> </ul>
	R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter uma visão ampla das situações.</li> </ul>
	R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação, redução da resistência à mudança, habilidades em gerenciar riscos.</li> </ul>
	R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar fora dos padrões.</li> </ul>
	R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalidade digital</li> </ul>
	R6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em grupo, flexibilidade, adaptação</li> </ul>
	R7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser dinâmico.</li> </ul>
	R8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar a diversidade de saberes e vivências.</li> </ul>
	R9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade.</li> </ul>
	R10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter curiosidade para aprender coisas novas.</li> </ul>
	R11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter a mente criativa e sem preconceitos para novas ideias.</li> </ul>
	R12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosidade.</li> </ul>
Autogestão	R1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paciência e eu diria um pouco de resignação.</li> </ul>
	R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a calma.</li> </ul>
	R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter paciência diante de situações difíceis.</li> </ul>
	R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação, Mindfulness, combate ao stress.</li> </ul>
	R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a saúde mental, ter equilíbrio.</li> </ul>

	R6	• Autonomia
	R7	• Organização, autoconhecimento
	R8	• Ter flexibilidade ao lidar com pessoas e situações
	R9	• Agir com calma e segurança.
	R10	• Paciência.
	R11	• Ter calma em situações problemáticas.
	R12	• Determinação.
Percepção e Conduta	R1	• Ética e Valores.
	R2	• Saber inspirar as pessoas da equipe.
	R3	• Não sei responder.
	R4	• Ser compreensivo.
	R5	• Ética.
	R6	• Empatia, saber ouvir, delegar, senso de justiça.
	R7	• Ter discernimento.
	R8	• Visão ampla das situações.
	R9	• Honestidade.
	R10	• Tomada de decisão consciente.
	R11	• Integridade.
	R12	• Ética.

Fonte: dados da pesquisa.

A competências indicadas pelos painelistas referente a resolução de problemas complexos podem ser agrupadas em dois grupos principais. O primeiro refere-se a competências correlacionadas a tomada de decisão (R3, R4, R9), e o segundo está atrelado a criatividade (R2, R7, R8, R11, R12). Outras competências foram citadas, contudo, de modo esparsos (não agrupáveis), sendo elas: não passionalidade, maturidade e sabedoria (R1); inteligência emocional (R5) e agilidade e comunicação verbal e não verbal (R6).

Os painelistas indicaram competências relacionadas a comunicação, as quais podem ser reunidas em três grupos principais: escuta ativa (R2, R3, R5, R8, R9); organização mental (R6, R7, R10) e respeitar as diferenças (R4, R11). As competências esparsas citadas foram: gramática, ortografia e vocabulário (R1) e capacidade de negociação (R12).

No que se refere a competência: relacionamento interpessoal, as respostas são bastante convergentes, pode-se agrupar as sugestões dos especialistas na temática: empatia e comunicação assertiva (R1, R3, R4, R5, R6, R9, R10, R11, R12). Três competências esparsas foram indicadas, trata-se de: saber dar autonomia ao funcionário (R2); ser flexível (R7) e postura ética e moral (R8).

As sugestões dos painelistas para a competência de gestão e colaboração foram agrupadas em três temas principais: comprometimento (R1, R7, R9); reconhecer as qualidades dos outros e saber delegar (R2, R11, R12) e orientação a organização e a atitude (R3, R4, R5,

R6). As competências esparsas são: pensar com foco no todo ao invés de pontualmente e persuasão (R10).

A competência de abertura ao novo pode ser dividida em duas temáticas, consoante as sugestões dos especialistas. A primeira conecta-se ao pensamento “fora da caixa” (*thinking outside the box*) e criatividade (R1, R2, R4, R9, R10, R11, R12), a segunda refere-se a flexibilidade e apreciação frente as mudanças e as diferenças (R3, R5, R6, R7, R8).

No tocante a competência de autogestão, os painelistas sugeriram competências que podem ser divididas em dois grupos. Um deles diz respeito a orientação a calma, paciência (R1, R2, R3, R4, R9, R10, R11) e a outra a controlar a saúde emocional (R4, R6, R7). A competência esparsa é a determinação (R12).

A última competência analisada: percepção e conduta abarcou sugestões que podem ser agrupadas na temática ética e valores pessoais (R1, R5, R6, R7, R9, R11, R12). Um dos respondentes afirmou não saber responder (R3), os demais indicaram competências esparsas, são elas: saber inspirar as pessoas da equipe (R2); ser compreensivo (R4); visão ampla das situações (R8) e tomada de decisão consciente (R10).

#### 4.4.5 Outras competências indicadas pelos especialistas.

Foi solicitado aos especialistas ao final do questionário da segunda rodada que indicassem outras competências, as quais não precisavam estar conectadas as analisadas, que são importantes aos líderes responsáveis no contexto da era digital. Cabe esclarecer que essa pergunta não era obrigatória. Oito especialistas responderam, e o quadro 21 apresenta as competências que foram citadas.

Quadro 21 - Outras competências indicadas pelos especialistas

RESPONDENTE	COMPETÊNCIAS
R2	“Defina e viva pelos seus <u>valores</u> . Você só será feliz quando viver dentro dos seus valores”. Essa é uma filosofia de vida para mim. Dito isso, reforço que precisamos desenvolver em nossos líderes (e nas pessoas em geral), primeiro o <u>senso de coletividade</u> (não estou sozinho no mundo), segundo deixar claro para as pessoas que, apesar de um objetivo organizacional, isso não meu caráter, minha forma de viver e meus valores e, por último, <u>respeitar o próximo, pelo indivíduo que ele é</u> , e pelas suas competências”.
R3	“Mediar conflitos”.
R5	“Mentalidade digital e inteligência emocional”.
R6	“Empatia, adaptação, visão do todo, ferramentas ágeis e analytics”.

R7	“Saber organizar o tempo”.
R8	“Pensamento inovador”.
R9	“Negociação”.
R10	“Saber negociar com os liderados”.

Fonte: dados da pesquisa.

O R2 indicou: viver pelos valores, senso de coletividade e respeitar o próximo pelo que ele é (respeito as diferenças) como competências importantes. A competência de mediação e negociação são correlatas e foram citadas pelos respondentes: R3 (mediação), R9 e R10 (negociação).

O R5 indicou a mentalidade digital (*mindset digital*) e a inteligência emocional como necessárias aos líderes responsáveis no contexto digital, cabendo destacar, que a inteligência emocional está abarcada pela competência de relacionamento interpessoal (quadro 13). O R6 indicou a “empatia, adaptação, visão do todo, ferramentas ágeis e analytics”. O R7 citou “saber organizar o tempo” (gestão do tempo) como importante.

O pensamento inovador foi sugerido em dois momentos pelo R8, seja relacionando-a com a competência de relacionamento interpessoal e também citando essa competência durante a pergunta final. É necessário frisar que a grande parte das competências indicadas pelos especialistas fazem parte do grupo das sete competências-chave (tabela 1) ou foram citadas por eles anteriormente.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos corroboram para a percepção de que as competências não cognitivas são importantes no contexto digital. Diversas pesquisas já vêm confirmando esse entendimento (JERMAN et al., 2020; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021; WOODS; DOHERTY; STEPHENS, 2021).

Cabe destacar, consoante Spreitzer et al. (2012) que são muitas as razões para os gestores se preocuparem com a prosperidade humana e a conseqüente sustentabilidade organizacional. Os fundamentos da liderança responsável estão alicerçados no fenômeno social e moral que adquiriu especial relevância não apenas pelo desencadeamento de escândalos corporativos, mas também por questões urgentes que afetam a vida em nosso planeta e a percepção de que as corporações multinacionais e seus líderes têm um enorme potencial para contribuir para um mundo melhor (PLESS, 2007).



Os especialistas durante a primeira rodada Delphi demonstraram grande concordância com o *framework*, elaborado com base na literatura, sobre competências não cognitivas para líderes responsáveis no contexto da era digital. O quadro 13 demonstra a baixa discordância com os itens (conhecimento, habilidade e atitude) que compõem as competências analisadas.

Cabe destacar que a maior discordância se concentrou na habilidade de *usar a intuição para compreender a essência de algo ou de uma situação*, sendo que sete dos vinte e três especialistas ofereceram respostas que variaram entre sem importância, pouco importante e razoavelmente importante.

O especialista R3 afirmou: “discordo com a questão sobre intuição. Decisões devem ser tomadas com base em dados e fatos”. Contudo, Olá e Nguyen (2022) afirmam que os líderes seniores estão atualmente expostos a quantidades crescentes de dados que devem ser processados rapidamente, e o uso do conhecimento tácito adquirido por meio da intuição pode permitir uma compreensão mais holística da natureza profunda dos problemas atuais. Okoli (2020) investigou o uso da intuição em situações de crise complexas e a necessidade de respostas flexíveis e criativas, sendo que especialistas experientes provavelmente abordam problemas difíceis por meio de uma interação dos estilos intuitivo e deliberativo. Consoante Keller e Sadler-Smith (2019) a análise e a intuição estão juntas na forma de um paradoxo, configurando elementos contraditórios, mas interdependentes.

Outro ponto a ser destacado refere-se ao fato de que todos os itens que integram conhecimentos relativos aos grupos de competência tiveram ao menos um respondente que apresentou resposta que variou de sem importância a razoavelmente importante. O R2 durante o primeiro questionário fez o seguinte comentário final: “no meu entendimento, toda atitude deve prevalecer sobre conhecimento e habilidade. Não adianta o profissional altamente qualificado tecnicamente, se não tiver atitude para utilizar todo seu conhecimento e habilidade”. O que pode corroborar que o conhecimento é subestimado por estar no campo teórico e não prático.

Houveram itens (conhecimento, habilidade e atitude), que integram os grupos de competências analisados pelos especialistas, os quais obtiveram apenas respostas que variaram entre importante e muito importante, são eles: utilizar uma comunicação efetiva (habilidade) – comunicação; estar aberto ao novo e a aprendizados (habilidade) – abertura ao novo; ser resiliente (atitude) – autogestão. O que denota a maior tendência a considerar itens de cunho mais prático como importantes.

Cabe ressaltar que foi observada uma propensão a oferecer respostas entre sem importância a razoavelmente importante (neutra) entre os especialistas consoante a Teoria das Coortes Geracionais (INGLEHART, 1977), visto que houve quase que o predomínio desse tipo

de resposta por especialistas que pertencem a Geração X (1965-1982 / 57 a 40 anos) e dentre as características referentes a essa geração pode-se citar o individualismo, autoconfiança (MURPHY; GIBSON, 2010) e ceticismo (CRUMPACKER; CRUMPACKER, 2007).

A segunda rodada Delphi possibilitou aos especialistas analisarem as respostas atribuídas pelo grupo, em geral, e alterá-las consoante os resultados obtidos. Contudo, os painelistas que participaram (12 participantes – 52,2%) optaram por manter suas respostas e responderam como as competências-chave poderiam auxiliar líderes responsáveis no contexto da era digital.

Houve temáticas com maior números de respostas e merecem destaque. No que se refere a competência de resolução de problemas complexos, ela foi apontada como viabilizadora do pensamento criativo, inovador para resolver situações novas e em constante mudança decorrentes da era digital (R2, R4, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R12). A competência de comunicação foi indicada pela maioria como facilitadora de melhores relações, sinergia, resolução de conflitos em tempos difíceis e de rápida mudança, devido a digitalização (R2, R3, R7, R10, R12). A competência de relacionamento interpessoal abarcou dois grandes temas, igualmente, primeiro por auxiliar no alcance dos objetivos, já que pode contribuir para direcionar a equipe para trabalhar com alto potencial, produzindo mais e por conseguinte obtendo maior sucesso (R4, R5, R6, R8, R10, R11); a segunda diz respeito a ajudar na melhora do clima organizacional, gerando maior motivação e engajamento aos liderados (R1, R2, R3, R7, R9, R12).

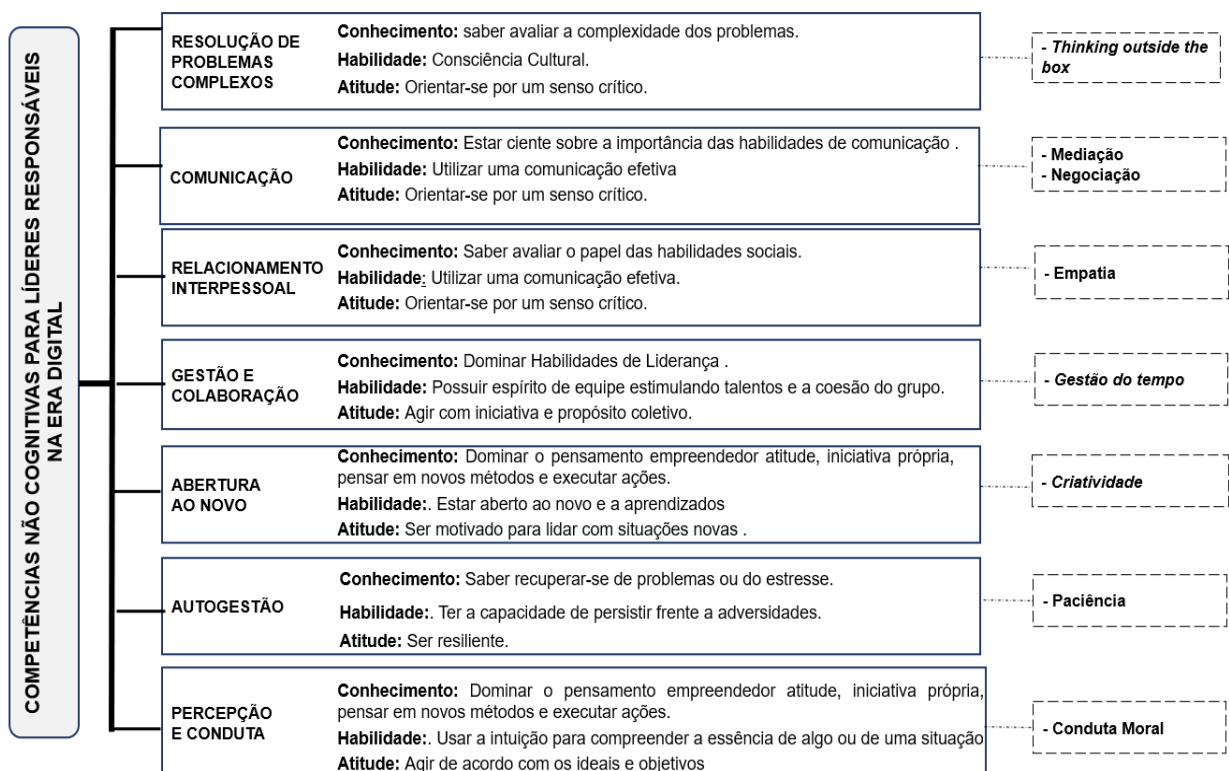
A competência de gestão e colaboração foi apontada como importante aos líderes, pois, colabora o entrosamento e coesão dos liderados, fazendo-os trabalharem de forma a buscar objetivos comuns e otimizar resultados (R2, R3, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R12). Referente a competência de abertura ao novo ela foi indicada como importante porque é necessário reinventar-se diante da era digital, a qual demanda que os líderes estejam preparados para lidar com situações e desafios novos, buscando novas oportunidades e maneiras de exercer a liderança para se ajustar ao contexto digital (R2, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12).

Os especialistas indicaram que a competência de autogestão é importante para os líderes responsáveis na era digital pois é necessário gerir as próprias emoções a fim de ter autocontrole, regular os sentimentos bem como a própria carreira (R2, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11). Por fim, a última competência-chave analisada pelos painelistas foi a percepção e conduta, eles apontaram que ela é importante para que o líder atue de maneira coesa em relação a como pensa, age, bem como seja guiado pela ética (R1, R5, R9, R11) e motivem e inspirem sua equipe (R2, R4, R7, R12).

Outras competências relacionadas aos sete grupos-chave foram indicadas pelos especialistas. As mais citadas, de maneira geral, estão relacionadas a: empatia e comunicação assertiva (R1, R3, R4, R5, R6, R9, R10, R11, R12); pensar “fora da caixa” (*thinking outside the box*) e criatividade (R1, R2, R4, R9, R10, R11, R12); orientação a calma, paciência (R1, R2, R3, R4, R9, R10, R11) e ética e valores pessoais (R1, R5, R6, R7, R9, R11, R12). Cabe destacar que a comunicação assertiva está abarcada na competência-chave comunicação, enquanto a orientação a calma, paciência enquadra-se na autogestão. Por fim, a ética e valores pessoais referem-se a competência percepção e conduta.

Ao final da segunda rodada Delphi os painelistas puderam oferecer sugestões de competências para líderes responsáveis no contexto digital desvinculadas das competências-chave analisadas, a competência mais citada, foi mediação e negociação, que são correlacionadas e foram citadas pelos respondentes: R3 (mediação), R9 e R10 (negociação) que podem ser abrangida pela competência-chave comunicação (inspirar a coesão do grupo/atitude). Diante das respostas obtidas após as rodadas da técnica Delphi, o *framework* de competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital pode ser representado consoante a figura 20.

Figura 20 - Framework de competências não cognitivas para líderes responsáveis na era digital



Fonte: elaborado pela autora.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa última seção são apresentadas as considerações finais no tocante aos resultados obtidos na técnica Delphi, bem como as conclusões da pesquisa com base nos objetivos propostos nessa dissertação. Ao final, serão apresentadas as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 Atendimento aos objetivos

Considerando que o objetivo geral desta dissertação concentrou-se em: propor um *framework* de competências não cognitivas para a liderança responsável no contexto da era digital, é possível afirmar que o resultado obtido na aplicação da técnica Delphi foi capaz de oferecer uma visão empírica acerca das competências que são importantes para líderes responsáveis frente ao cenário da digitalização. Além disso, os resultados das rodadas com os especialistas mostraram-se consistentes com o *framework* desenvolvido inicialmente (quadro 9), o qual acabou sofrendo pequenas alterações consoante contribuições dos especialistas (figura 19).

Contudo, é importante ressaltar que o objetivo geral emanou três objetivos específicos. O primeiro foi identificar os impactos da era digital no mercado de trabalho e no papel da liderança na literatura de administração de empresas, sendo que a fim de atender a esse objetivo foi elaborada a revisão sistemática I (RS I).

A RS I demonstrou que: há uma crescente preocupação em analisar as competências não cognitivas, como aliadas, seja no aumento da empregabilidade ou no fomento do capital humano na era digital (EGCAS, 2019; GOLOWKO, 2018); há um foco em como os estudantes estão sendo preparados ou, ainda, quais competências faltam, ou são necessárias, aos profissionais inseridos nesse contexto (EGCAS, 2019; PIÑOL et al., 2017); e as competências não cognitivas são apontadas como um fator que pode auxiliar em um melhor desempenho em cargos de liderança no contexto da era digital, já que é um cenário em que há grandes mudanças, as quais acontecem de modo rápido (SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020).

O segundo objetivo foi caracterizar o papel do ensino superior em Gestão para a formação de lideranças responsáveis, para atingir esse objetivo foi realizada a revisão sistemática II (RS II), a qual indicou a necessidade do ensino superior em gestão fornecer competências adequadas para a formação de líderes responsáveis (ADAMS; PETRELLA, 2010; BLASS; HAYWARD, 2015; DYLLICK, 2015), e a necessidade de integrar teoria e

prática de negócios e a tarefa e o indivíduo (ARRUDA FILHO; HINO; BEUTER, 2019; DE ASSUMPCAO; NETO, 2020).

A educação gerencial pode ser vista como um chamado, um serviço à sociedade, no que se refere a contribuir para os grandes desafios envolvidos na garantia de uma liderança responsável para um mundo sustentável, a fim de garantir que os futuros líderes estejam atentos às demandas da sociedade e atuem consoante valores e princípios que, além de gerar lucro, garantam um mundo com mais equidade (ARRUDA FILHO; HINO; BEUTER, 2019; MUFF, 2013).

O terceiro objetivo específico foi descrever quais competências não cognitivas são importantes para líderes responsáveis no contexto digital, o qual está conectado a pergunta de pesquisa: quais competências não cognitivas são importantes para líderes responsáveis na era digital? Cabe destacar que as competências estão representadas pelo *framework* (figura 19).

## 5.2 Implicações teóricas

As implicações teóricas são a elaboração de um *framework* de lideranças não cognitivas para líderes responsáveis no contexto da era digital, bem como para a literatura de competências, liderança, sustentabilidade, digitalização, gestão da educação. Ao relacionar os temas: liderança responsável, competências não cognitivas e era digital, busca-se compreender melhor um construto que encontra-se em estágio inicial de desenvolvimento da teoria. Ademais, analisar as competências não cognitivas para líderes responsáveis orientadas à transformação digital é importante, na medida em que, essas competências tornam-se críticas aos profissionais e aos líderes (GHOBAKHLOO, 2020; RAO, 2015; SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020; WADDOCK, 2020) para enfrentar os desafios do cenário digital e promover o desenvolvimento sustentável. Observar o aspecto humano (social), é, portanto, um dos grandes desafios atuais .

## 5.3 Implicações práticas

O *framework* configura um direcionamento sobre as principais competências não cognitivas importantes aos líderes responsáveis no contexto da era digital, a fim de que as lideranças estejam preparadas para buscar resultados que além do aspecto econômico, possam abranger o aspecto ambiental e social, e fazê-lo dentro do contexto da era digital o qual cada vez mais sofre interveniências que fazem com que as tecnologias sejam aceleradas, e os líderes tenham que lidar com mudanças e novas demandas, a exemplo da pandemia do Covid-19 .Dessa

forma, as implicações práticas são conexas ao papel que os líderes bem como as IES em Gestão possuem para o desenvolvimento de líderes futuros que atendam aos desafios de preparar os alunos de hoje para atender às demandas futuras da força de trabalho (BELLANCA; BRANDT, 20).

Cabe destacar ser necessário preparar os futuros líderes com as competências adequadas, as quais colaborem para a formação e gestão de lideranças responsáveis, capazes de enfrentar a interconexão contínua de todos os setores de negócios e a adaptação dos atores aos requisitos da economia digital (SCHIUMA; SCHETTINI; SANTARSIERO, 2021; UNRUH; KIRON, 2017; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020), sem contudo, deixar de congrega a lucratividade à ética e ao desenvolvimento sustentável (BOLTE; DEHMER; NIEMANN, 2018; KELLY, 2018; VAIDYA; PRASAD; MANGIPUDI, 2020).

#### **5.4 Limitações e sugestões para pesquisas futuras**

As limitações do estudo estão relacionadas ao painel Delphi ser formado por especialistas brasileiros, e ainda que um dos especialistas atue na Europa, os demais atuam no Brasil. Dessa forma, ainda que o *framework* tenha sido elaborado com base em competências extraídas de trabalhos publicados em grandes bases de dados de nível mundial (*Web of Science* e *Scopus*), a percepção sobre ele bem como sua valiação, limitam-se a quase a totalidade de profissionais que atuam no mercado nacional.

A sugestão para pesquisa futuras, conexas a temática, está centrada na ampliação do número de painelistas, bem como, que esses sejam de diferentes países e continentes, a fim de ampliar e obter maior validação do *framework*. Por tratar-se de um construto em estágio inicial cabe a sugestão de que pesquisas atreladas a mensuração, ponderação e construção de escalas de competências não cognitivas para a liderança responsável no contexto digital. Sugere-se também a elaboração e aplicação de propostas pedagógicas que possam desenvolver as competências indicadas pelo *framework* em Escolas de Negócios, em razão da importância delas para a formação de líderes responsáveis no contexto da era digital. Cabendo destacar, que o *framework* pode colaborar com Escolas de Negócios que já trabalham o desenvolvimento de líderes responsáveis, a exemplo da PUC-RS; FEA-RP/USP; Stanford Graduate School of Business, dentre outras.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, C.; PETRELLA, L. Collaboration, connections and change: The UN Global Compact, the Global Reporting Initiative, Principles for Responsible Management Education and the Globally Responsible Leadership Initiative. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 1, n. 2, p. 292–296, 2010.
- AHMAD, M. S. et al. Responsible leadership and workplace deviant behaviour: modelling trust and turnover intention as mediator. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 41, n. 7, p. 939–952, 2020.
- AKERJORDET, K.; SEVERINSSON, E. Emotional intelligence in mental health nurses talking about practice. **International Journal of Mental Health Nursing**. 2004.
- ALAT, P.; SUAR, D. Flexible leadership in the manufacturing sector. **International Journal of Organization Theory & Behavior**. 23 (1), 2020.
- ALBANDEA, I.; GIRET, J.-F. The effect of soft skills on French post-secondary graduates earnings. **International Journal of Manpower**, v. 39, n. 6, p. 782–799, 2018.
- ALCARAZ, J.; THIRUVATTAL, E. An interview with Manuel Escudero: The United Nations principles for responsible management education: A global call for sustainability. **Academy of Management Learning & Education**, v. 9, p. 542–550, 2010.
- AMABILE, T. M.; SCHATZEL, E. A.; MONETA, G. B.; KRAMER, S. J. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, 5–32, 2004.
- AMADOR, F.; MARTINHO, A.; BACELAR-NICOLAU, P.; CAEIRO, S.; OLIVEIRA, C. P. Education for sustainable development in higher education: Evaluating coherence between theory and praxis. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 40, n. 6, p. 867–882, 2015.
- AMEYAW, E. E. et al. “Application of Delphi method in construction engineering and management research: A quantification perspective.” **J. Civ. Eng. Manag.** 22 (8): 991–1000, 2016. <https://doi.org/10.3846/13923730.2014.945953>.
- ANDREWS, J.; HIGSON, H. Graduate employability, “soft skills” versus “hard” business knowledge: A European study. **Higher Education in Europe**, v. 33, n. 4, p. 411–422, 2008.
- ANIADOU, K.; CLARO, M. 21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries. **OECD Education Working Papers**, n. 41, p. 33, 2009.
- ANNINOS, L.N.; CHYTIRIS, L. Searching for excellence in business education. **Journal of Management Development**, v. 30, n.º 9, p. 882–892, 2011. <https://doi.org/10.1108/02621711111164358>.
- ANTONAKIS, J. Predictors of leadership: the usual suspects and the suspect traits”. In \_\_\_\_ **The Sage Handbook of Leadership**, Sage, London, p. 269–285. 2011.

ANTUNES, A.; FRANCO, M. **How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies.** *Leadership and Organization Development Journal*, v. 37, n. 1, p. 126–152, 2016.

ARRUDA FILHO, N. P.; HINO, M. C.; BEUTER, B. P. Including SDGs in the education of globally responsible leaders. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 20, n. 5, p. 856–870, 2019.

ASSUMPÇÃO, M. R. D.; NETO, M. P. M. State-of-the-art practices being reported by the PRME champions group: A reference to advance education for sustainable development. *International Journal of Management Education*, v. 18, n. 2, 2020.

AVOLIO, B.; YAMMARINO, F. **Transformational and Charismatic Leadership: The road ahead.** Oxford, UK, Elsevier Science. 2002.

BABA, M. M.; MAKHDOOMI, U. M.; SIDDIQI, M. A. Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Academic Leaders in Institutions of Higher Learning. *Global Business Review*, v. 22, n. 4, p. 1070–1096, 2021.

BASS, B.M. **Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Application**, 3 ed., The Free Press, New York, NY. 1990.

BECK, A. T.; EMERY, G. **Anxiety disorders and phobias: A cognitive perspective.** New York: Basic Books, 1985.

BEHLE, H.; S. MAHER. “Measuring Teaching Excellence and Learning Gain in the United Kingdom.” *Beiträge zur Hochschulforschung*, v. 40, p. 48–67, 2018.

BELLANCA, J.; BRANDT, R. **21st Century Skills: Rethinking How Students Learn.** Bloomington, Solution Tree. 2010.

BENNIS, W. G.; O'TOOLE, J. How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 2005.

BENSON, L. Leadership skills in the digital age: Implications for university business schools. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, v. 5, n. 2, 2018.

BERG, M. E.; KARLSEN, J. T. An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 2012. <https://doi.org/10.1108/13665621211209267>.

BHATTACHARYYA, S. S. et al. Literature review of Leadership Theories. Strategic Leadership Models and Theories: *Indian Perspectives*, v. 19, n. 11, p. 7–18, 2018.

BLASS, E.; HAYWARD, P. Developing globally responsible leaders: What role for business schools in the future? *Futures*, v. 66, p. 35–44, 2015.

BOLGER, F.; WRIGHT, G. Improving the Delphi process: Lessons from social psychological research. *Technological Forecasting and Social Change*, 78, 1500–1513, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.techf>.



BOLTE, S.; DEHMER, J.; NIEMANN, J. Digital Leadership 4.0. **Applied Mathematics. Mech. Eng.** 61, 637-646, 2018.

BORG, W. R.; GALL, M. D. **Educational Research.** An Introduction. New York: Longman Inc., 1983.

BOURDIEU, P. **A miséria do mundo.** Petrópolis: Vozes, 1999.

BOWERS, D.G.; SEASHORE, S.E., “Predicting organisational effectiveness with a four-factor theory of leadership”, **Administrative Science Quarterly**, v. 11 n. 2, p. 238-263. 1966.

BOWLES, S.; GINTIS, H. **Schooling in Capitalist America: Educational Reform and the Contradictions of Economic Life.** New York: Basic Books, 1976.

BOYATZIS, R. E. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. **Journal of Management Development**, v. 28(9), p. 749–770, 2009.

BOYATZIS, R. E. Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. **Psicothema**, v. 18, n. 1, p. 124–131, 2006.

BRINER, R.B., DENYER, D. Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. In \_\_\_\_ **Handbook of Evidence-based Management: Companies, Classrooms and Research**, p. 112-129, 2012.

BRYMAN, A. **Leadership and organizations.** Routledge & Kegan Paul. Boston, MA: 1986.

BURNS, J. M. **Leadership.** New York, NY: Harper Collins. 1978.

BUSTREO, M. et al. The impact of successful cross-competencies on a career in tourism in Italy: the meeting point between the students’ perceptions and the requirements for professionals. **Journal of Teaching in Travel and Tourism**, v. 18, n. 3, p. 179–201, 2018.

CAPUTO, F. et al. Innovating through digital revolution: The role of soft skills and Big Data in increasing firm performance. **Management Decision**, v. 57, n. 8, p. 2032–2051, 2019.

CARAVELLA, S.; MENGHINI, M. Race against the Machine. The effects of the fourth industrial revolution on the professions and on the labor market. **Industria**, v. 39, n. 1, p. 43–68, 2018.

CARLYLE, T. **On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History.** London: James Fraser. 1841.

CASCIO, W. F.; MONTEALEGRE, R. How technology is changing work and organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 3, 349–375, 2016. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>.

CATTANI, L.; PEDRINI, G. Opening the black-box of graduates’ horizontal skills: diverging labour market outcomes in Italy. **Studies in Higher Education**, 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAKA, C. Skills, competencies and literacies attributed to 4IR/Industry 4.0: Scoping review. **IFLA Journal**, v. 46, n. 4, p. 369–399, 2020.

CHEMERS, M. **An integrative theory of leadership**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1997.

CHONG, S. C.; FALAHAT, M.; LEE, Y. S. Emotional intelligence and job performance of academicians in Malaysia. **International Journal of Higher Education**, v. 19, n. 1, p. 69–80, 2020.

CIMATTI, B. Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. **International Journal for Quality Research**, v. 10, n. 1, p. 97–130, 2016.

CIMINI, C. et al. Digital servitization and competence development: A case-study research. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, v. 32, p. 447–460, Cimini, C; PIROLA, F; PINTO,R; CAVALIERI, S. A human-in-the-loop manufacturing control architecture for the next generation of production systems. **Journal of Manufacturing Systems**. v. 54, p. 258-271, 2017.

CINQUE, M. “Lost in translation”. Soft skills development in European. **Tuning Journal for Higher Education**, v. 3, n. 2, p. 389–427, 2016.

CLARK, C. M.; HARRISON, C. Leadership: the complexities and state of the field. **European Business Review**, v. 30, n. 5, p. 514–528, 2018.

COLBERT, A.; YEE, N.; GEORGE, G. The digital workforce and the workplace of the future. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 3, p. 731–739, 2016.

CORRIVEAU, A.-M. Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. **International Journal of Management Education**, v. 18, n. 1, 2020.

CORTELLAZZO, L.; BRUNI, E.; ZAMPIERI, R. The role of leadership in a digitalized world: A review. **Frontiers in Psychology**, v. 10, 2019.

COTET, G. B.; CARUTASU, N. L.; CHISCOP, F. Industry 4.0 diagnosis from an imillennial educational perspective. **Education Sciences**, v. 10, n. 1, 2020.

COTTON, P.; HART, P. M. Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research. **Australian Psychologist**, 38 (2), 2003.

COUNSELL, C. **Formulating questions and locating primary studies for inclusion in systematic reviews**. *Annals of Internal Medicine*, 127, 380-387. 1997.

CRUMPACKER, M., CRUMPACKER, J.M. Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-values based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? **Public Pers. Manag.** 36, 349–369, 2007.

DADICH, A.; OLSON, R. E. How and why emotions matter in interprofessional healthcare? **International Journal of Work Organisation and Emotion**, v. 8(1), p. 59-79, 2017.

DAINTY, A.R.J. et al. A competency-based performance model for construction project managers. **Construction Management and Economics**, 22, 877-86, 2004.

DALKEY, N.; HELMER, O. An experimental application of the Delphi method to the use of experts. **Management Science**, 9, 458- 467, 1963. doi:10.1287/mnsc.9.3.458.

DE ASSUMPCAO, M. R.; NETO, M. P. M. State-of-the-art practices being reported by the PRME champions group: A reference to advance education for sustainable development. **International Journal Of Management Education**, v. 18, n. 2, 2020.

DEMING, D.J. 2017. The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 132 (4), p. 1593–640, 2017.

DEN HARTOG, D.N., VAN MUIJEN, J.J. and KOOPMAN, P.L. “Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.70, n. 1, p. 19-34. 1997.

DENYER, D., TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In \_\_\_\_ **The SAGE handbook of organizational research methods** (p. 671–689). London: Sage Publications Ltd. 2009.

DESS, G. G.; PICKEN, J. C. Changing roles: Leadership in the 21st century. **Organizational Dynamics**, v. 29 (4), 18–33, 2000.

DOH, J.; STUMPF, S. Towards a framework of responsible leadership and governance. In \_\_\_\_ **Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business** (p. 3–18). Cheltenham: Edward Elgar. 2005.

DOPPELT, B. **The power of sustainable thinking**: How to create a positive future for the climate, the planet. Earthscan. London, 2010.

DRESCH, P. L; JÚNIOR, A. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Bookman, 2015.

DULEWICZ, V.; HIGGS, M. Leadership At the Top: the Need for Emotional Intelligence in Organizations. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 3, p. 193–210, 2003.

DYLLICK, T. Responsible management education for a sustainable world. **Journal of Management Development**. v. 34, p. 16-33, 2015.

ECKEN, P.; PIBERNIK, R. Hit or miss: What leads experts to take advice for long term judgments? **Management Science**, 62, 2002– 2021,. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2219>

EDWARDS, P.; RAMIREZ, P. When should workers embrace or resist new technology? New Technology, **Work and Employment**, v. 31, n. 2, p. 99–113, 2016.

- EGCAS, R. A. Contextualizing human skills education for legacy countries: The educators' perspective. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 9, n. 4, p. 60–75, 2019.
- EGER, L. et al. The effect of COVID-19 on consumer shopping behaviour: Generational cohort perspective. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 61, n. December 2020, 2021.
- EKVALL, G.; ARVONEN, K.. Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. **Scandinavian Journal of Management**, v. 7, p. 17–26. 1991.
- EROL, Selim; JÄGERA, Andreas; HOLDA, Philipp; OTTA, Karl; SIHNA, Wilfried. Tangible Industry 4.0: a scenario-based approach to learning for the future of production. 6th CLF - 6th CIRP **Conference on Learning Factories**. ScienceDirect. Elsevier. 2017.
- FELDMAN, R; DAGAN, I. **Knowledge discovery in textual databases (KDT)**. In: Knowledge Discovery and Data Mining, p. 112–117, 1995.
- FERREIRA, N. S. A. **As pesquisas denominadas “Estado da Arte”**. Educação & Sociedade, ano XXIII, no 79, 2002, p 258.
- FIEDLER, F.E. “A contingency model of leadership effectiveness”, **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 1, p. 149-190. 1964.
- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**, 4<sup>a</sup> ed. Sage Publications Ltd. 2009.
- FREEMAN, R. E.; AUSTER, E. R. Values, Authenticity, and Responsible Leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 1, SI, p. 15–23, jan. 2011.
- GAINES-ROSS, L. **Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation**. New York, NY: John Wiley & Sons. 2008.
- GALL, M.; GALL, J.; BORG, R. **Educational research: An introduction**. New York, NY: Pearson Education, 2007.
- GARNER, P. W. Emotional competence and its influences on teaching and learning. **Educational Psychology Review**, v. 22, n. 3, p. 297–321, 2010.
- GARZA-REYES, J.A., Green lean and the need for Six Sigma. **Int. J. Lean Six Sigma** 6, p. 226–248, 2015.
- GEELS, F. W. From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. **Research Policy**, v. 33, n. 6–7, p. 897–920, 2004.
- GEHRKE, L.; KÜHN, A. T.; RULE, D.; MOORE, P.; BELLMANN, C.; SIEMES, S.; STANDLEY, M. **A discussion of qualifications and skills in the factory of the future: A German and American perspective (vol. 15)**. Düsseldorf, Germany: VDI The Association of German Engineers, 2015.

- GENC, G.; KULUSAKH, E.; AYDIN, S. The relationship between emotional intelligence and productive language skills. *The Reading Matrix: International Online Journal*, vol. 16 (1), p. 91-105, 2016.
- GHOBAKHLOO, M. Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, v. 252, 2020.
- GITELMAN L.; KOZHEVNIKOV, M. Paradigm of managerial education for a technological breakthrough in the economy. *Economy of Region* 1(2): 433–449, 2018.
- GOLEMAN, D. What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82, p. 82-91, 2004.
- GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1995.
- GOLOWKO, N. The need for digital and soft skills in the romanian business service industry. *Management and Marketing*, v. 13, n. 1, p. 831–847, 2018.
- GONDIM, S. M. G.; MORAIS, F. A. DE; BRANTES, C. DOS A. A. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 14, n. 4, p. 394–406, 2014.
- GOSLING, J.; MINTZBERG, H. The education of practicing managers. *Sloan Management Review*, v. 45, p. 19–22, 2004.
- GOULART, V. G.; LIBONI, L. B.; CEZARINO, L. O. Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. *Industry and Higher Education*, 2021.
- GREENLEAF, R.K. **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness**. Mahwah, NJ: Paulist Press. 1977.
- GRISHAM, T. The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- GRLI. **Globally Responsible Leadership: A Call for Engagement**. 2005. Disponível em:[http://www.grli.org/images/stories/grli/documents/globally\\_responsible\\_leadership\\_report.pdf](http://www.grli.org/images/stories/grli/documents/globally_responsible_leadership_report.pdf). Acesso em: 02 de out. de 2021.
- GROVES, K. S.; LAROCCA, M. A. Responsible Leadership Outcomes Via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, v. 98, n. 1, SI, p. 37–55, jan. 2011.
- GUGLYUVATYY, E.; STOIANOFF, N. P. Applying the Delphi method as a research technique in tax law and policy. *Australian Tax Forum*, 30, 179–204, 2015.
- HALLO, L.; NGUYEN, T. Holistic View of Intuition and Analysis in Leadership Decision-Making and Problem-Solving. *Adm. Sci.* 2022. <https://doi.org/10.3390/admsci12010004>
- HALLOWELL, M. R.; GAMNATESE, J. A. Qualitative research: Application of the Delphi

method to CEM research. **J. Constr. Eng. Manag.** 136 (1): 99–107, 2010.

HAMMER, R. D. New approaches to psychodrama. **The Japanese Journal of Psychodrama** 4, 79–84, 1999.

HAQUE, A.; FERNANDO, M.; CAPUTI, P. The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. **Journal of Business Ethics**, v. 156, n. 3, p. 759–774, 2019.

HARKINS, A. M. Leapfrog principles and practices: Core components of education 3.0 and 4.0. **Futures Research Quarterly**, 24(1), 19-31, 2008.

HASSON, F.; KEENEY, S; MCKENNA, H. Research guidelines for the Delphi survey technique. **J. Adv. Nursing** 32: 1008–1015, 2000.

HECKMAN, J. J.; CUNHA, F; LANCE J. L; DIMITRIY V. M. “Interpreting the Evidence on Life Cycle Skill Formation. **Handbook of the Economics of Education**, Amsterdam, p. 697–812, 2006.

HECKMAN, J. J.; KAUTZ, T. D. Hard evidence on soft skills. **Labour Economics**, v. 19, p. 451-464. 2012.

HECKMAN, J. J.; STIXRUD, J.; URZUA, S. "The Effects Of Cognitive and Noncognitive Abilities On Labor Market Outcomes and Social Behavior," **Journal of Labor Economics**, v. 24, p. 411-482, 2006.

HOFFMAN, B. J. et al. Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 84, n. 2, p. 347–381, 2011.

HORNER, M. Leadership Theory. Past, Present and Future. **Team Performance Management**, 3, 270-287, 1997. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>.

HORNEY, N.; PASMORE, B.; O’SHEA, T. Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. **People & Strategy**, v. 33, n. 4, p. 34, 2010.

HORNSTEIN, H. A.; HEILMAN, M. E; MONE, E.; TARTELL, R. Responding to contingent leadership behavior. **Organizational Dynamics**, v. 15, p. 56-65. 1987.

HOUSE, R. J.; SHAMIR, B. Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In \_\_\_\_ **Leadership theory and research: Perspectives and direction**, p. 81–107. 1993.

HOUSE, R.J. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 16 n. 3, p. 321-339, 1971.

HOWELL, J, DORFMAN, P. and KERR, S. Moderating Variables in Leadership Research. **Academy of Management Review**, p. 88-102, 1986.

HSIAO, T. Y. Establish standards of standard costing with the application of convergent gray

zone test. **European Journal of Operational Research**, 168, 593–611, 2006.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.05.012>

HUBER, G. P.; DELBECQ, A. Guidelines for combining the judgments of individual members in decision conferences. **Academy of Management Journal**, 15, 161–174, 1972.  
<https://doi.org/10.2307/25>.

IANNELLO, P.; COLOMBO, B.; GERMAGNOLI, S.; ANTONIETTI, A. **Enhancing intuition in problem solving through problem finding**. In M. Sinclair (Ed.), *Handbook of intuition research as practice*. Edward Elgar Publishing. p. 255–269, 2020.  
<https://doi.org/10.4337/9781788979757.00029>.

IMRAN, F.; KANTOLA, J. Review of industry 4.0 in the light of sociotechnical system theory and competence-based view: A future research agenda for the evolutive approach. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, 2019.

INGLEHART, R. **The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics**. Princeton University Press, Princeton, NJ, 1977.

IQBAL, Q.; AHMAD, N. H.; NASIM, A.; KHAN, S. A. R. A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 262, p. 121429, 2020.

ISMAIL, R.; YUSSOF, I.; SIENG, L. W. Employers' perceptions on graduates in Malaysian services sector. **International Business Management**, v. 5, n. 3, p. 184–193, 2011.

ITO, H.; KAWAZOE, N. Active learning for creating innovators: employability skills beyond industrial needs, **International Journal of Higher Education**, v. 4 n. 2, p. 81–91, 2015.

IVERSEN, T.; SOSKICE, D. **Democracy and Prosperity**. Reinventing Capitalism Through a Turbulent Century. Princeton: Princeton University Press, 2019.

JACKSON, T. **Prosperity without growth?** Sustainable Development Commission. 2009.  
<https://doi.org/10.4324/9781849774338>.

JACKSON, V.; STOEL, L.; BRANTLEY, A. Mall attributes and shopping value: differences by gender and generational cohort. **J. Retail. Consum. Serv.** 18 (1), 1–9, 2011.

JAHNKE, I., HAERTEL, T.; WILDT, J. Teachers' conceptions of student creativity in higher education. **Innovations in Education and Teaching International**, v. 54(1), p. 87–95, 2017.  
<https://doi.org/10.1080/14703297.2015.1088396>.

JENKINS, W. O. A Review of Leadership Studies with Particular Relevance to Military Problems. **Psychological Bulletin**, v. 44, p 54–79. 1947.

JERMAN, A. et al. Conceptual Key Competency Model for Smart Factories in Production Processes. **Organizacija**, v. 53, n. 1, p. 68–79, 2020.

JERMAN, A.; PEJIĆ BACH, M.; ALEKSIĆ, A. Transformation towards smart factory

system: Examining new job profiles and competencies. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 37, n. 2, p. 388–402, 2020.

JIMA'AIN, M. T. A. et al. The emerging challenges of industrial revolution 4.0: A students' perspective. **International Journal of Advanced Science and Technology**, v. 29, n. 6, p. 1215–1225, 2020.

JORDAN, P. J.; TROTH, A. C. Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 62–79, 2002. <https://doi.org/10.1177/1523422302004001005>.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **The Social Psychology of Organizations**, Wiley, New York, NY, Vol. 2, 1978.

KAZANÇOĞLU, Y.; OZKAN-OZEN, Y. D. Analyzing Workforce 4.0 in the Fourth Industrial Revolution and proposing a road map from operations management perspective with fuzzy DEMATEL, **Journal of Enterprise Information Management**, v. 31 n. 6, p. 891-907. 2018. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2017-0015>.

KELLER, J.; SADLER-SMITH, E. Paradoxes and Dual Processes: A Review and Synthesis. **International Journal of Management Reviews**, v. 21, n. 2, p. 162–184, 2019.

KELLEY, S.; NAHSER, R. Developing sustainable strategies: Foundations, method, and pedagogy. **Journal of Business Ethics**, v. 123, n. 4, p. 631–644, 2014.

KELLY, R. **Constructing Leadership 4.0: Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution**. Springer. 2018.

KEST, R.T. Principles of leadership: leadership management, **Futurics**, v. 30, p. 52-71, 2006.

KING, M.; GARDNER, D. "Emotional intelligence and occupational stress among professional staff in New Zealand". **International Journal of Organizational Analysis**, 2006. <https://doi.org/10.1108/19348830610823392>

KING, Z.. New or traditional careers? A study of UK graduates' references. **Human Resource Management**. v 13(1), p. 5–27, 2003.

KING; A. Evolution of Leadership Theory. **Vikalpa**, v. 15(2), p. 43-56, 1990. doi:10.1177/0256090919900205.

KIRSCHENMAN, M. D. "Improvements to the culture and attitudes in civil engineering education." **Leadersh. Manage.**, 223–225, 2011.

KNIGHT, B. Behavioural competences of sustainability leaders: an empirical investigation. **Journal of Organizational Change Management**, 31(3), 557–580, 2018.

KNIGHT, P. T.; YORKE, M. Employability and Good Learning in Higher Education. **Teaching in Higher Education**, v. 8(1), p. 3-16, 2003. <https://doi.org/10.1080/1356251032000052294>.



LANDETA, J. Current validity of the Delphi method in social sciences. **Technological Forecasting and Social Change**, 73, 467–482, 2006.

LARSON, L.; DECHURCH, L. A. Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. **Leadership Quarterly**, 31(1), 2020. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>.

LASRADO, F.; ARORA, B. Social identity and environmental citizenship in multinational corporations: an exploratory investigation and future research directions. **Social Identities**, v. 24, n. 5, p. 624–646, 2018.

LAURIOLA, M. et al. Attitude toward ambiguity: empirically robust factors in self-report personality scales Assessment, 23 (3), 2015. 10.1177/1073191115577188.

LEAVITT, H. **Corporate Pathfinders**. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1986.

LENNICK, D.; KIEL, F. **Moral Intelligence: Enhancing Business Performance & Leadership Success**; Wharton School Publishing: Upper Saddle River, NJ, USA, 2007.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R.K. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created 'social climates', **The Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 269-299, 1939.

LIBONI, L. B. et al. Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 308–322, 2017.

LIECHTI, A. **Collaboratories als wirksame Methode zur Ausbildung von verantwortungsvollen Führungskräften?** Master's Thesis at University of St. Gallen. 2014.

LISON, P. et al. Evaluation of Soft Skills Through Rubrics in Subjects Related to Life Sciences. (Chova, Lg And Martinez, Al And Torres, Ic, Ed.) Iceri2016: 9th International Conference Of Education, **Research And Innovation**. Anais...: Iceri Proceedings.2016

LISSITSA, S.; KOL, O. Generation X vs. Generation Y - A decade of online shopping. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 31, p. 304–312, 2016.

LOW, S. P.; GAO, S.; NG, E. W. L. Future-ready project and facility management graduates in Singapore for industry 4.0: Transforming mindsets and competencies. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 2019.

LOZANO, R.; LUKMAN, R.; LOZANO, F. J.; HUISINGH, D.; LAMBRECHTS, W. Declarations for sustainability in higher education: ecoming better leaders, through

MAAK, T. Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. **Journal of Business Ethics**, 74, 329–343, 2007.

MAAK, T.; PLESS, N. M. "Responsible leadership in a stakeholder society – a relational perspective", **Journal of Business Ethics**, v. 66 n. 1, p. 99-115. 2006.

MACASSA, G. Responsible leadership styles and promotion of stakeholders' health. **South Eastern European Journal of Public Health**, v. 11, 2019.

MACLURE, K., PAUDYAL, V., STEWART, D. Reviewing the literature, how systematic is systematic? **International Journal Clin Pharm**, 2016. DOI 10.1007/s11096-016-0288-3.

MARKMANN, C. et al. Improving the question formulation in Delphi-like surveys: Analysis of the effects of abstract language and amount of information on response behavior. **Futures & Foresight Science**, v. 3, n. 1, 2021.

MARTINO, J. P. **Technological forecasting for decision making**. New York: Elsevier Science Publishing, 1983.

MATSOUKA, K.; MIHAIL, D. M. Graduates' employability: What do graduates and employers think? **Industry and Higher Education**, v. 30, n. 5, p. 321–326, 2016.

MCGREGOR, D. M. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 2003.

MEHTA, M.; SARVAIYA, H.; CHANDANI, A. Community engagement through responsible leadership in managing pandemic: insight from India using netnography. **International Journal of Sociology and Social Policy**, 2020.

MICHALOS, G. et al. Design considerations for safe human-robot collaborative workplaces. **Procedia CIRP**, v. 37, p. 248–253, 2015.

MOHAN, A. Emotional Management of the Employee at Work Place. **Indian Journal of Health and Wellbeing**. 9 (4), p. 672-677, 201.

MOURSHED, M., FARRELL, D., BARTON, D. Education to employment: Designing a system that works. Washington, DC: **McKinsey Center for Government**, 2012.

MOUSA, M. *et al.* Should responsible management education become a priority? A qualitative study of academics in Egyptian public business schools. **International Journal of Management Education**, v. 18, n. 1, 2020.

MUFF, K.; LIECHTI, A.; DYLLICK, T. How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 5, p. 2254–2274, 2020.

MUKHERJEE, N. et al. The Delphi technique in ecology and biological conservation: Applications and guide- lines. **Methods in Ecology and Evolution**, 6, 1097–1109, 2015.

MUMFORD, M. D. Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. **Creativity Research Journal**, 15(2–3), 107–120. 2003.

MURPHY J, E. F., GIBSON, J. W. Analyzing Generational Values Among Sustainable Organizational Effectiveness. **SAM Advanced Management Journal**, 75 (1) 33–55, 2010.

NONAKA et al. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, 33(1), 5-34, 2000.

NONET, G.; KASSEL, K.; MEIJS, L. Understanding Responsible Management: Emerging Themes and Variations from European Business School Programs. **Journal of Business**

**Ethics**, v. 139, n. 4, p. 717–736, 2016.

NUSSBAUM, M.C. **Why democracy needs the humanities**. Princeton University Press, USA, 2010.

O'TOOL, J.; BENNIS, W. What's needed next: A culture of candor. **Harvard Business Review**, v.87, n. 6, p. 54–61, 2009.

OKHRIMENKO, I. et al. Digital transformation of the socioeconomic system: Prospects for digitalization in society. **Espacios**, v. 40, n. 38, 2019.

OKOLI, J. Improving decision-making effectiveness in crisis situations: developing intuitive expertise at the workplace. **Development and Learning in Organizations**, v. 35, n. 4, p. 18–20, 2020.

OLÁH, J. et al. Impact of industry 4.0 on environmental sustainability. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 11, 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Education at a Glance**. Paris: 2018.

ORZES, G. *et al.* The impact of the United Nations global compact on firm performance: A longitudinal analysis. **International Journal of Production Economics**, v. 227, 2020.

OSIYEVSKYY, O. et al. Thriving on adversity: entrepreneurial thinking in times of crisis. **Journal of Business Strategy**. 2021.

PALTHE, J. Integrating Human Rights in Business Education: Embracing the Social Dimension of Sustainability. **Journal of Education for Business**, v. 88, n. 2, p. 117–124, 2013.

PARENTÉ, R.; ANDERSON-PARENTÉ, J. A case study of long-term Delphi accuracy. **Technological Forecasting and Social Change**, 78(9), 1705–1711, 2011.

PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48-56, 1996.

PAZIL, A. H. M.; RAZAK, R. C. Perspectives of Asian employers on graduates' soft skills: A systematic review. **Universal Journal of Educational Research**, v. 7, n. 11, p. 2397–2405, 2019.

PFEFFER, J. You're Still the Same: Why Theories of Power Hold over Time and Across Contexts. **Academy of Management Perspectives**. v. 27(4), p. 269-280, 2013.

PFEFFER, J.; FONG, C. The end of business schools? Less success than meets the eye. **Academy of Management Learning & Education**, v. 1, p. 78–95, 2002.

PIÑOL, T. C. et al. Study of the training needs of industrial companies in the Barcelona Area and proposal of Training Courses and Methodologies to enhance further competitiveness. **Procedia Manufacturing**, v. 13, p. 1426–1431, 2017.

PLESS, N. M.; MAAK, T.; WALDMAN, D. Different approaches toward doing the right thing: mapping the responsibility orientations of leaders. **Academy of Management Perspectives**, 26(4), 51–65, 2012.

PLESS, N. Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. **Journal of Business Ethics**, v. 74, p. 437–456, 2007.

PORTER, L.; MCKIBBIN, L. **Management education and development: Drift or thrust into the 21st century?** New York: McGraw-Hill, 1988.

POWELL, C. The Delphi technique: Myths and realities. **Methodological Issues in Nursing Research** 41 (4), 376-382, 2002.

PRADA, M. F.; URZÚA, S. One Size Does not Fit All: Multiple Dimensions of Ability, College Attendance, and Earnings. **Journal of Labor Economics**, v. 35, p. 953-991, 2017.

QUATRO, S., WALDMAN, D; GALVIN, B., “Developing holistic leaders: four domains for leadership development and practice”, **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 4, p. 427-441, 2008.

QUINN, L.; D’AMATO, A. Globally Responsible Leadership: A Leading Edge Conversation. 2008. Disponível em: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/globallyResponsibleLeadership.pdf>. Acesso em: 10 de out. 2021.

RAJNAI, Z.; KOCSIS, I. Labor market risks of industry 4.0, digitization, robots and AI. **IEEE 15th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY)**, 2017. DOI: 10.1109/SISY.2017.8080580.

RAO, M. S. Step by step to soft-skills training: How to enhance employability skills in students. **Human Resource Management International Digest**, v. 23, n. 6, p. 34–36, 2015.

RAO, M.S. Enhancing employability in engineering and management students through soft skills. **Industrial and Commercial Training**, v. 46, n. 1, p. 42-48, 2014.

REDDY, S.; DRAGAN, A.; LEVINE, S. Shared Autonomy via Deep Reinforcement Learning. **arXiv**. 2018.

RHEE, H. et al. Effects of interdisciplinary courses on future engineers’ competency. **Higher Education, Skills and Work-based Learning**, v. 10, n. 3, p. 467–479, 2020.

RICCHIARDI, P.; EMANUEL, F. Soft skill assessment in higher education [Valutare le soft skill in università]. **Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies**, v. 2018, n. 18, p. 21–53, 2018.

RIVERS, S. E.; TOMINEY, S. L.; O'BRYON, E. C.; BRACKETT, M. A. Introduction to the Special Issue on Social and Emotional Learning in Early Education. **Early Education and Development**, v. 24, n. 7, p. 953–959, 2013.

ROBBINS, S. **Organizational Behavior**. 7th ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New

Jersey, 1997.

RONALD, B. Comprehensive leadership review – literature, theories and research, **Advances in Management**, v. 7, n. 5, p. 52-66, 2014.

ROWE, G.; WRIGHT, G.; BOLGER, F. Delphi: A reevaluation of research and theory. **Technological Forecasting and Social Change**, 39(3), 235–251.

ROY, S.; EDAN, Y. Investigating Joint-Action in Short-Cycle Repetitive Handover Tasks: The Role of Giver Versus Receiver and its Implications for Human-Robot Collaborative System Design. **International Journal of Social Robotics**, 2020.

SAARI, A. et al. Skills sets for workforce in the 4th industrial revolution: Expectation from authorities and industrial players. **Journal of Technical Education and Training**, v. 13, n. 2, p. 1–9, 2021.

SACKMAN, H. **Delphi assessment**: Expert opinion, forecasting, and group process. Santa Monica, CA: Rand Corp. 1974

SAGAR, S. **Higher education and sustainable development**. Swaranjali Publication. 2018.

SALOVEY, P.; MAYER, J.D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, p. 185-211, 1990.

SARROS, J.C; SANTORA, J.C. The transformational-transactional leadership models in practice, **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 8, p. 383-394, 2001.

SCHIUMA, G.; SCHETTINI, E.; SANTARSIERO, F. How wise companies drive digital transformation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 2, 2021.

SCHOLL, W.; KONIG, M. B.; HEISIG P. The future of knowledge management: An international Delphi study. **J. Knowl. Manag.** 8 (2): 19, 2004.

SCHWAB, Klaus. **The Fourth Industrial Revolution**. Geneva: World Economic Forum, 2016.

SERBAN, A.; ROBERTS, A. J. B. Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. **Leadership Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 181–199, 2016.

SILVER, S. **Changed climate leads to revamped curriculums**. Financial Times. 12 jun. 2012. Acesso em: 10 dez. 2020. Disponível em: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/29fad844-aa59-11e1-899d-00144feabdc0.html#axzz1zZvGumtI>.

SINGH, S. Impact of color on marketing. **Journal of Management Decision**. 2006.

SIVATHANU, B; PILLAI, R. Smart HR 4.0–how industry 4.0 is disrupting HR. **Hum. Resour. Manag. Int. Dig.**, 26 (4), 7-11, 2018.

SOMESHWAR, R.; EDAN, Y. Givers & Receivers perceive handover tasks differently: Implications for Human-Robot collaborative system design. **Computer Science**. 2017.

SOMESHWAR, R.; KERNER, Y. Optimization of waiting time in H-R coordination. **Proceedings - 2013 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, SMC**, p. 1918–1923, 2013.

SPINRAD, T. L.; EISENBERG, N.; CUMBERLAND, A.; FABES, R. A.; VALIENTE, C.; SHEPARD, S. A.; GUTHRIE, I. K. Relation of emotion-related regulation to children's social competence: A longitudinal study. **Emotion**, v. 6, p. 498–510, 2006.

SPREITZER, G.; PORATH, C.L.; GIBSON, C.B. Toward human sustainability. **Organizational Dynamics**, 41 (2), 155-162, 2012.

STAHL, G. K.; DE LUQUE, M. S. Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 235–254, 2014.

STOREY, M.; KILLIAN, S.; O'REGAN, P. Responsible management education: Mapping the field in the context of the SDGs. **International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 93–103, 2017.

STRAUSS, H. J.; ZEIGLER, L. H. The Delphi technique and its uses in social science research. **The Journal of Creative Behavior**, 9, 253–259, 1975.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations: The History of America's Future**. Quill William Morrow, New York, pp. 1584–2089, 1991.

SUCCI, C.; CANOVI, M. Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. **Studies in Higher Education**, 2019.

TAYLOR, A. What employers look for: the skills debate and the fit with youth perceptions. **Journal of Education and Work**, Vol. 18, n. 2, p. 201-218, 2005.

TSAROUCHI, P.; MICHALOS, G.; MAKRIS, S.; ATHANASATOS, T.; DIMOULAS, K.; CHRYSSOLOURIS, G.; On a human–robot workplace design and task allocation system. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 30, n. 12, p. 1272–1279, 2017.

TURNER, M.; SCOTT-YOUNG, C.; HOLDSWORTH, S. Developing the resilient project professional: examining the student experience. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 12, n. 3, p. 716–729, 2019.

UMMATQUL QIZI, K. N. Soft skills development in higher education. **Universal Journal of Educational Research**, v. 8, n. 5, p. 1916–1925, 2020.

UNRUH, G.; KIRON, D. Digital Transformation on Purpose. **MIT Sloan Management Review**, 6 ed. 2017.

VAIDYA, R. W.; PRASAD, K.; MANGIPUDI, M. R. Mental and emotional competencies of leader's dealing with disruptive business environment - A conceptual review. **International Journal of Management**, v. 11, n. 5, p. 366–375, 2020.

VAN KNIPPENBERG, D.; DAHLANDER, L.; HAAS, M.; GEORGE, G. 2015. Information, attention, and decision-making. **Academy of Management Journal**, v. 58, p. 649–657, 2015.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The Evolution of Leadership Theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n. 3, p. 29–45, 1990.

VIJAYALAKSHMI, V. Soft skill – The need of the hour for professional competence: A review on interpersonal skills and intrapersonal skills theories. **International Journal of applied Engineering Research**, v. 11 (4), p. 2859-2864, 2016.

VILLANI, V. et al. Survey on human–robot collaboration in industrial settings: Safety, intuitive interfaces and applications. **Mechatronics**, v. 55, p. 248–266, 2018.

VOEGTLIN, C.; PATZER, M.; SCHERER, A. G. Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 1, p. 1–16, 2012.

VROOM, V.H.; YETTON, P.W. **Leadership and Decision-Making**, University of Pittsburgh Press, London. 1973.

WADDOCK, S. Leadership Integrity in a fractured knowledge world. **Academy of Management Learning & Education**, v. 6, p. 543–557 2007.

WADDOCK, S. Will Businesses and Business Schools Meet the Grand Challenges of the Era? **SUSTAINABILITY**, v. 12, n. 15, 2020.

WALDMAN, D.; SIEGEL, D.; JAVIDAN, M. Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. **Journal of Management Studies**, 43(8), 1703–1725. 2006.

WALLACE, E.; RIDDICK, F. **Panel on Enabling Smart Manufacturing**. State College, USA, 2013.

WATS, M.; WATS, R. K. Developing soft skills in students. **International Journal of Learning**, v. 15, n. 12, p. 1–10, 2009.

WESTERMAN, G. et al. A. The nine elements of digital transformation. **MIT Sloan Manag. Rev.** 55, 1–6, 2014.

WEYBRECHT, G. From challenge to opportunity e management education's crucial role in sustainability and the sustainable development goals e an overview and

WILLIAMS, K.C.; PAGE, R.A. Marketing to the generations. **J. Behav. Stud. Busin.** 3, 1, 2011.

WILSON, S. Resilience, persistence and unshakeable optimism. **British Journal of Health Care Management**, v. 19, n. 9, p. 449–451, 2013.

WINFIELD, F.; NDLOVU, T. “Future-proof your Degree”: Embedding sustainability and employability at Nottingham Business School (NBS). **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 20, n. 8, p. 1329–1342, 2019.

WOODS, R.; DOHERTY, O.; STEPHENS, S. Technology driven change in the retail sector: Implications for higher education. **Industry and Higher Education**, 2021.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). **Enabling leadership for sustainability**. WBCSD working paper. Conches- Geneva, Switzerland.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). Report of the world commissio on environment and development: **Our Common Future**, Oxford University Press, 1987.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**. Geneva. 2016.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Programme on Mental Health: Division of Mental Health, Life Skills in Scholls**. Genebra, 1997.

YOUSUF, M.I. “Using experts” opinions through the Delphi technique. **Practical Assessment, Research and Evaluation**, 12, 2007.

YUNUS, K., LI, S. Matching job skills with needs. **Business Times**. 2005.

ZAKEER AHMED, K.; ALLAH, N.; IRFANULLAH, K. Leadership Theories and Styles: A Literature Review. **Journal of Resources Development and Management**, v. 16, p. 1–7, 2016.

ZEIDAN, S.; BISHNOI, M. M. An effective framework for bridging the gap between industry and academia. **International Journal on Emerging Technologies**, v. 11, n. 3, p. 454–461, 2020.

ZLATKIN-TROITSCHANSKAIA, O.; SHAVELSON, R.J.; KUHN, C. The International State of Research on Measurement of Competency in Higher Education. **Studies in Higher Education**, v. 40 (3), p. 393–411, 2015.



## APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO DA PRIMEIRA RODADA DELPHI

27/04/2022 14:37

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

### Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

O questionário refere-se as competências não cognitivas necessárias aos líderes responsáveis na era digital. As competências não cognitivas vão além das exigências técnicas profissionais, relacionando-se mais com “competências pessoais” e menos com conhecimentos teóricos, pois dependem da capacidade dos indivíduos de interagirem com outras pessoas.

A liderança responsável diz respeito ao processo de influência baseada em valores e princípios éticos, e focada em resultados sustentáveis que beneficiam a organização, comunidades locais e o ambiente social e natural mais amplo. A era digital é determinada por fluxos contínuos de dados contendo informações, conhecimentos, ideias e inovações tratando-se de um período de grandes rupturas tecnológicas.

Tem-se por objetivo, a partir dessa coleta de dados, verificar quais competências não cognitivas surgem como importantes para líderes responsáveis no contexto da era digital.

O preenchimento do formulário leva entre 10 a 15 minutos e as questões buscam avaliar o problema de pesquisa priorizado.

Seus dados e informações não serão compartilhados, destacando que seu uso restringe-se à análise do objetivo proposto. Além disso, você não será identificado(a) por nome e os dados ficarão em total sigilo. Sua participação é de grande importância e fundamental para o estudo.

Desde já agradecemos!

Mais informações ou esclarecimento de potenciais dúvidas podem ser obtidos através do e-mail: [yasminetr@usp.br](mailto:yasminetr@usp.br).

---

#### \*Obrigatório

1. Nome completo: \*

---

2. Idade: \*

---

3. Endereço de e-mail \*

---

27/04/2022 14:37

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

4. Declaro que estou ciente das informações que me foram passadas e aceito participar da pesquisa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Informações Preliminares

Formação e Local de Trabalho

5. Qual é sua área de formação? \*

*Marque todas que se aplicam.*

Administração

Psicologia

Outra

6. Caso tenha respondido outra, descreva qual a formação.

---

---

---

---

7. Há quanto tempo atua na área de Recursos Humanos? \*

---

8. A empresa em que atua: \*

*Marque todas que se aplicam.*

Possui políticas/ações voltadas à sustentabilidade.

Implantou processos de digitalização da produção e/ou serviços.

Nenhuma das opções anteriores.

27/04/2022 14:37

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

Pesquisa sobre competências não cognitivas para líderes responsáveis na era digital.

Gostaríamos agora que refletisse e julgasse 7 itens que agrupam competências não cognitivas consideradas importantes aos profissionais na era digital, as quais foram definidas após revisão da literatura sobre o tema, **avaliando se elas também são importantes para líderes responsáveis nesse contexto.**

As competências foram agrupadas conforme o conceito proposto em 1996 por Scott B. Parry, no livro "The quest for competencies" em que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes refletidos no saber teórico, saber prático e em querer fazer.

## 9. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Importante	Importante	Razoavelmente Importante	Pouco Importante	Sem importância
Saber avaliar a complexidade dos problemas (Conhecimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir consciência cultural - consciência, respeito e apreciação por diferentes culturas (Habilidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientar-se por um senso crítico (Atitude)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27/04/2022 14:37

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

## 10. COMUNICAÇÃO \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Importante	Importante	Razoavelmente Importante	Pouco Importante	Sem Importância
Estar ciente sobre a importância das habilidades de comunicação (Conhecimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizar uma comunicação efetiva (Habilidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspirar a coesão do grupo (Atitude)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Importante	Importante	Razoavelmente Importante	Pouco Importante	Sem importância
Saber avaliar o papel das habilidades sociais - relacionamentos interpessoais (Conhecimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter inteligência emocional (Habilidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser tolerante (Atitude)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27/04/2022 14:37

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

## 12. GESTÃO E COLABORAÇÃO \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Importante	Importante	Razoavelmente Importante	Pouco Importante	Sem Importância
Dominar habilidades de liderança (Conhecimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir espírito de equipe estimulando talentos e a coesão do grupo (Habilidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir com iniciativa e propósito coletivo (Atitude)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27/04/2022 14:37

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

## 13. ABERTURA AO NOVO \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Importante	Importante	Razoavelmente Importante	Pouco importante	Sem Importância
Dominar o pensamento empreendedor - atitude, iniciativa própria, pensar em novos métodos e executar ações (Conhecimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar aberto ao novo e a aprendizados (Habilidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser motivado para lidar com situações novas (Atitude)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27/04/2022 14:37

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

## 14. AUTOGESTÃO \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Importante	Importante	Razoavelmente Importante	Pouco Importante	Sem Importância
Saber recuperar-se de problemas ou do estresse (Conhecimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter a capacidade de persistir frente a adversidades (Habilidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser resiliente (Atitude)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27/04/2022 14:37

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

## 15. PERCEPÇÃO E CONDUTA \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Importante	Importante	Razoavelmente Importante	Pouco Importante	Sem Importância
Saber orientar-se por uma visão transformadora e favorecer o engajamento em diversos contextos (Conhecimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar a intuição para compreender a essência de algo ou de uma situação (Habilidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir de acordo com os ideais e objetivos (Atitude)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agradecimento

Muito obrigada pelo seu tempo!

Como profissional que atua e/ou pesquisa na área, sua opinião é muito relevante para este estudo.

16. Caso queira realizar algum comentário adicional sobre esta temática ou sobre o questionário, utilize o espaço a seguir.

---



---



---



---



---



27/04/2022 14:37

Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO DA SEGUNDA RODADA DELPHI

27/04/2022 14:39

Questionário 2 - Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

### Questionário 2 - Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

Este questionário é o segundo e último do estudo Delphi que estamos desenvolvendo, ele apresenta um feedback das respostas oferecidas no primeiro questionário que você respondeu, possibilitando que elas possam ser alteradas com base nos resultados obtidos. Além disso, possui o intuito de aprofundar e encerrar a reflexão acerca do objetivo da pesquisa que é: **verificar quais competências não cognitivas surgem como importantes para líderes responsáveis no contexto da era digital.**

O preenchimento do formulário leva entre 10 a 15 minutos e as questões buscam avaliar o problema de pesquisa priorizado.

Seus dados e informações não serão compartilhados, destacando que seu uso restringe-se à análise do objetivo proposto. Além disso, você não será identificado(a) por nome e os dados ficarão em total sigilo. Sua participação é de grande importância e fundamental para o estudo.

Desde já agradecemos!

Mais informações ou esclarecimento de potenciais dúvidas podem ser obtidos através do e-mail: [yasminetr@usp.br](mailto:yasminetr@usp.br).

---

#### \*Obrigatório

1. E-mail \*

---

2. Nome completo \*

---

3. Declaro que estou ciente das informações que me foram passadas e aceito participar da pesquisa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

27/04/2022 14:39

Questionário 2 - Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

Pesquisa  
sobre  
competências  
não  
cognitivas  
para líderes  
responsáveis  
na era digital.

Relembramos que: competências não cognitivas vão além das exigências técnicas profissionais, relacionando-se mais com “competências pessoais” e menos com conhecimentos teóricos, pois dependem da capacidade dos indivíduos de interagirem com outras pessoas.

A liderança responsável diz respeito ao processo de influência baseada em valores e princípios éticos, e focada em resultados sustentáveis que beneficiam a organização, comunidades locais e o ambiente social e natural mais amplo. A era digital é determinada por fluxos contínuos de dados contendo informações, conhecimentos, ideias e inovações tratando-se de um período de grandes rupturas tecnológicas.

Gostaríamos agora que você **refletisse sobre o grupo de 7 competências não cognitivas que foram analisadas no primeiro questionário, verificando se você concorda com os resultados obtidos com base em sua experiência profissional, além de expor suas próprias percepções sobre o tema, no que se refere a importância dessas competências para líderes responsáveis no contexto da era digital.**

Destacamos que ao todo foram 23 respondentes, e a escala de análise variou entre: muito importante e sem importância.

São 7 competências que serão analisadas e para cada uma foram desenvolvidas 3 questões abertas para que você possa compartilhar sua percepção enquanto profissional da área de RH.

## 1. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS

Analisando os resultados do gráfico (abaixo) referente a competência: RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS você:

4. 1.1) Mantém suas respostas? Em caso negativo qual valor atribui para os itens que compõem essa competência, de acordo com a escala que varia de muito importante para sem importância (5-Muito Importante; 4-Importante; 3-Razoavelmente Importante; 2-Pouco Importante; 1- Sem Importância) ? \*




---



---



---



---



---

5. 1.2) Em sua opinião, como a competência de RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS pode auxiliar líderes responsáveis a exercer a liderança no contexto da era digital? \*

---



---



---



---



---

6. 1.3) Qual ou quais outras competências relacionadas a esse ponto (RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS) você considera importantes? \*

---



---



---



---

2. COMUNICAÇÃO

De acordo com os resultados representados pelo gráfico (abaixo) referente a competência COMUNICAÇÃO você:

7. 2.1) Mantém suas respostas? Em caso negativo qual valor atribui para os itens que compõem essa competência, de acordo com a escala que varia de muito importante para sem importância (5-Muito Importante; 4-Importante; 3-Razoavelmente Importante; 2-Pouco Importante; 1- Sem Importância) ? \*




---



---



---



---

27/04/2022 14:39

Questionário 2 - Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

8. 2.2) Em sua opinião, como a competência de COMUNICAÇÃO pode auxiliar líderes responsáveis a exercer a liderança no contexto da era digital? \*

---

---

---

---

---

9. 2.3) Qual ou quais outras competências relacionadas a esse ponto (COMUNICAÇÃO) você considera importantes? \*

---

---

---

---

---

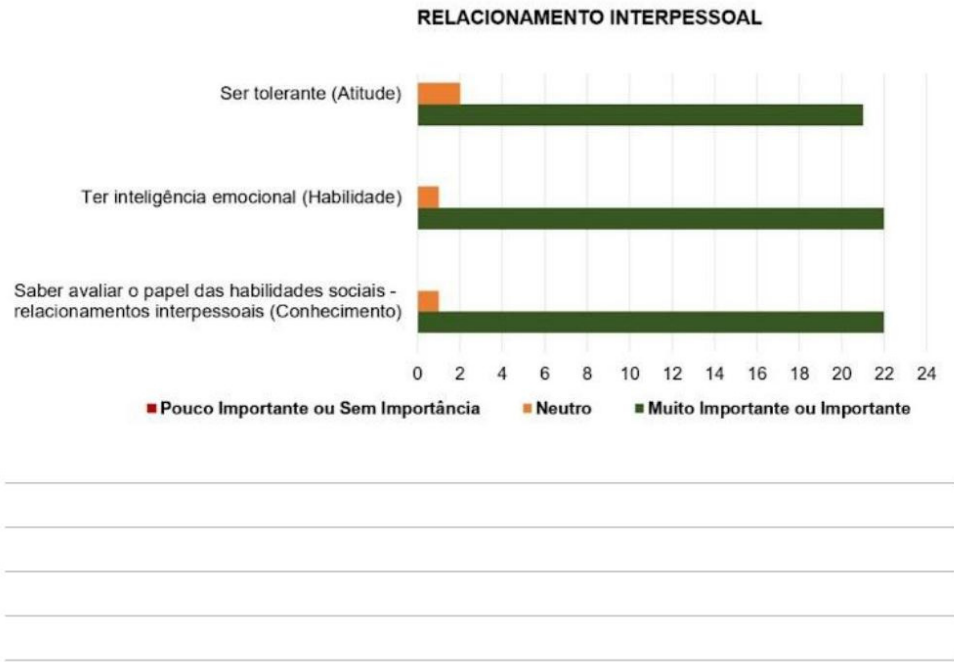
3.  
RELACIONAMENTO  
INTERPESSOAL

De acordo com os resultados representados pelo gráfico (abaixo) referente a competência: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL você:

27/04/2022 14:39

Questionário 2 - Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

10. 3.1) Mantém suas respostas? Em caso negativo qual valor atribui para os itens que compõem essa competência, de acordo com a escala que varia de muito importante para sem importância (5-Muito Importante; 4-Importante; 3-Razoavelmente Importante; 2-Pouco Importante; 1- Sem Importância) ? \*



11. 3.2) Em sua opinião, como a competência: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL pode auxiliar líderes responsáveis a exercer a liderança no contexto da era digital? \*

---

---

---

---

---

12. 3.3) Qual ou quais outras competências relacionadas a esse ponto (RELACIONAMENTO INTERPESSOAL) você considera importantes? \*

---



---



---



---

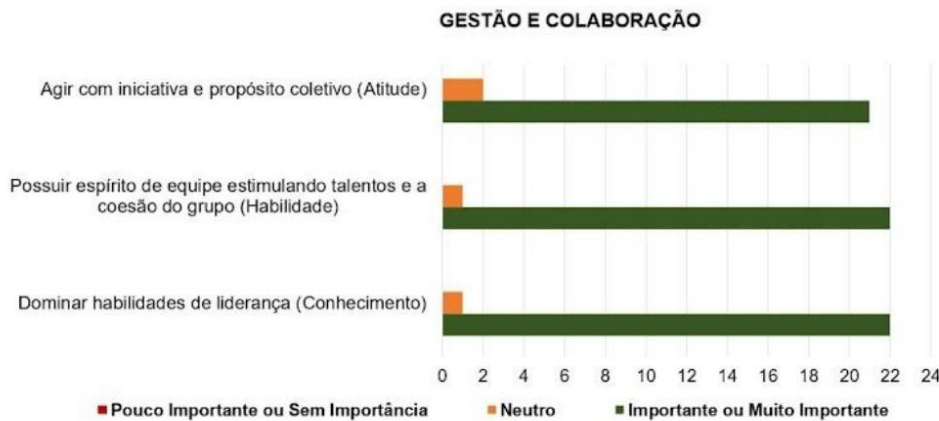


---

**4. GESTÃO E COLABORAÇÃO**

De acordo com os resultados representados pelo gráfico (abaixo) referente a competência: GESTÃO E COLABORAÇÃO você:

13. 4.1) Mantém suas respostas? Em caso negativo qual valor atribui para os itens que compõem essa competência, de acordo com a escala que varia de muito importante para sem importância (5-Muito Importante; 4-Importante; 3-Razoavelmente Importante; 2-Pouco Importante; 1- Sem Importância) ? \*




---



---



---



---



---



27/04/2022 14:39

Questionário 2 - Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

14. 4.2) Em sua opinião, como a competência: GESTÃO E COLABORAÇÃO pode auxiliar líderes responsáveis a exercer a liderança no contexto da era digital? \*

---

---

---

---

---

15. 4.3) Qual ou quais outras competências relacionadas a esse ponto (GESTÃO E COLABORAÇÃO) você considera importantes? \*

---

---

---

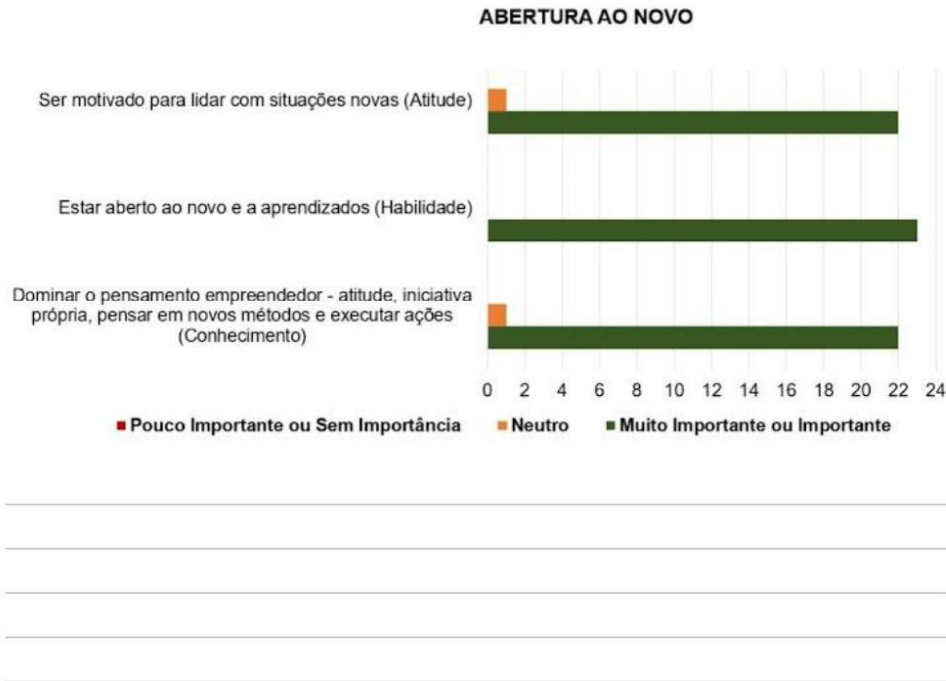
---

---

#### 5. ABERTURA AO NOVO

De acordo com os resultados representados pelo gráfico (abaixo) referente a competência: ABERTURA AO NOVO você:

16. 5.1) Mantém suas respostas? Em caso negativo qual valor atribui para os itens que compõem essa competência, de acordo com a escala que varia de muito importante para sem importância (5-Muito Importante; 4-Importante; 3-Razoavelmente Importante; 2-Pouco Importante; 1- Sem Importância) ? \*



17. 5.2) Em sua opinião, como a competência: ABERTURA AO NOVO pode auxiliar líderes responsáveis a exercer a liderança no contexto da era digital? \*

---



---



---



---



---

27/04/2022 14:39

Questionário 2 - Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

18. 5.3) Qual ou quais outras competências relacionadas a esse ponto (ABERTURA AO NOVO) você considera importantes? \*

---



---



---

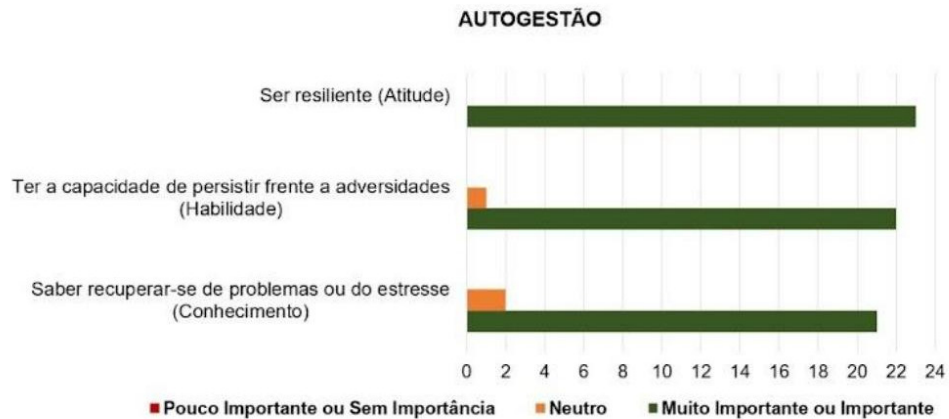


---

6. AUTOGESTÃO

De acordo com os resultados representados pelo gráfico (abaixo) referente a competência: AUTOGESTÃO você:

19. 6.1) Mantém suas respostas? Em caso negativo qual valor atribui para os itens que compõem essa competência, de acordo com a escala que varia de muito importante para sem importância (5-Muito Importante; 4-Importante; 3-Razoavelmente Importante; 2-Pouco Importante; 1- Sem Importância) ? \*




---



---



---



---

27/04/2022 14:39

Questionário 2 - Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

20. 6.2) Em sua opinião, como a competência: **AUTOGESTÃO** pode auxiliar líderes responsáveis a exercer a liderança no contexto da era digital? \*

---

---

---

---

---

21. 6.3) Qual ou quais outras competências relacionadas a esse ponto (**AUTOGESTÃO**) você considera importantes? \*

---

---

---

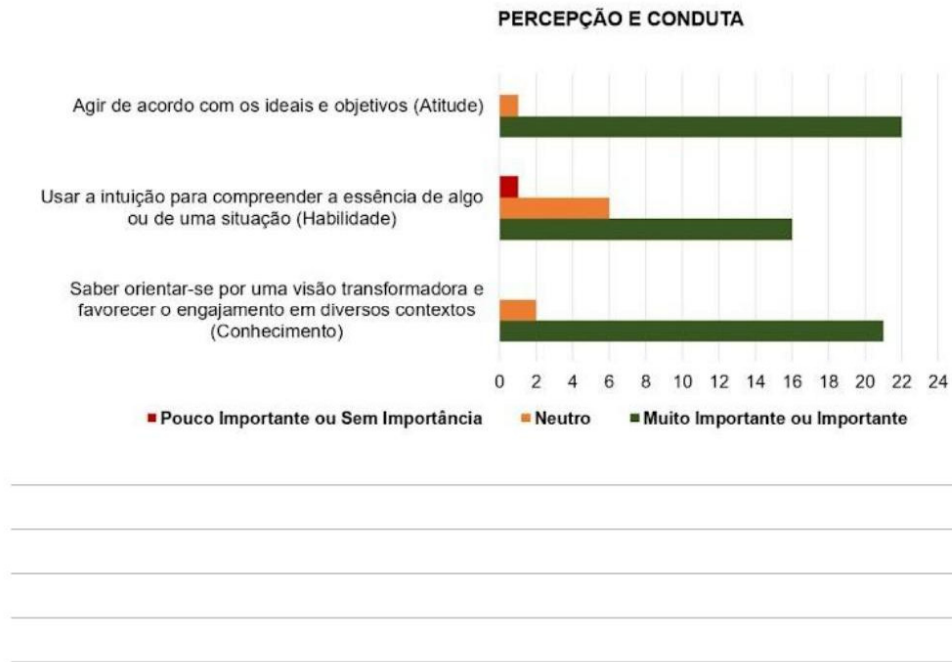
---

---

## 7. PERCEPÇÃO E CONDUTA

De acordo com os resultados representados pelo gráfico (abaixo) referente a competência: **PERCEPÇÃO E CONDUTA** você:

22. 7.1) Mantém suas respostas? Em caso negativo qual valor atribui para os itens que compõem essa competência, de acordo com a escala que varia de muito importante para sem importância (5-Muito Importante; 4-Importante; 3-Razoavelmente Importante; 2-Pouco Importante; 1- Sem Importância) ? \*



23. 7.2) Em sua opinião, como a competência: PERCEPÇÃO e CONDUTA pode auxiliar líderes responsáveis a exercer a liderança no contexto da era digital?

---



---



---



---



---

27/04/2022 14:39

Questionário 2 - Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital

24. 7.3) Qual ou quais outras competências relacionadas a esse ponto (PERCEPÇÃO e CONDUTA) você considera importantes? \*

---

---

---

---

---

25. De acordo com sua experiência, qual ou quais outras competências, além das 7 listadas nessa pesquisa, você aponta como importantes aos líderes responsáveis no contexto da era digital?

---

---

---

---

---

Obrigada por colaborar com nossa pesquisa!

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários