



RH 4.0

André Rapoport, diretor de RH da Danone no Brasil, fala sobre processos ágeis nos modelos de trabalho

[Veja a íntegra →](#)

Curiosidade ao invés de programação. Conheça 6 habilidades para a era digital (para os líderes)

Pesquisa com mais de 1.500 executivos em 90 países, feita pela Harvard Business School, indica as competências necessárias para executar a transformação nas empresas

Por Adriana Fonseca, Para o Valor

09/05/2022 14h01 · Atualizado há um mês



Os líderes que se propõem a reformular suas empresas para **competir em um mundo digital** em rápida evolução muitas vezes chegam a uma [redacted] inizações, eles devem primeiro se transformar. É assim que **Linda Hill**, professora de administração de empresas na Harvard Business School (HBS), começa um artigo publicado recentemente.

- **Entrevista com Linda Hill: a liderança pós impacto da pandemia**
- **Os brasileiros estão preparados com habilidades digitais? Confira pesquisa**
- **Meu emprego vai resistir à ameaça dos robôs? Veja quais setores são menos vulneráveis**

Hill, junto com Ann Le Cam, vice-presidente sênior de talento global da Weta Digital, Sunand Menon, head de produto da Rane, uma empresa de inteligência de risco, e Emily Tedards, pesquisadora na HBS, realizaram uma pesquisa que mostra **quais habilidades os líderes precisam desenvolver para levar às empresas à era digital**. “As qualidades que eles precisam desenvolver não são as que você poderia esperar”, diz Hill.

A pesquisa mostrou que 71% dos 1.500 executivos entrevistados em mais de 90 países disseram que a **adaptabilidade** era a qualidade de liderança mais importante nesses tempos de transformação digital. Discussões em mesa redonda com cerca de 200 executivos ecoaram as descobertas.

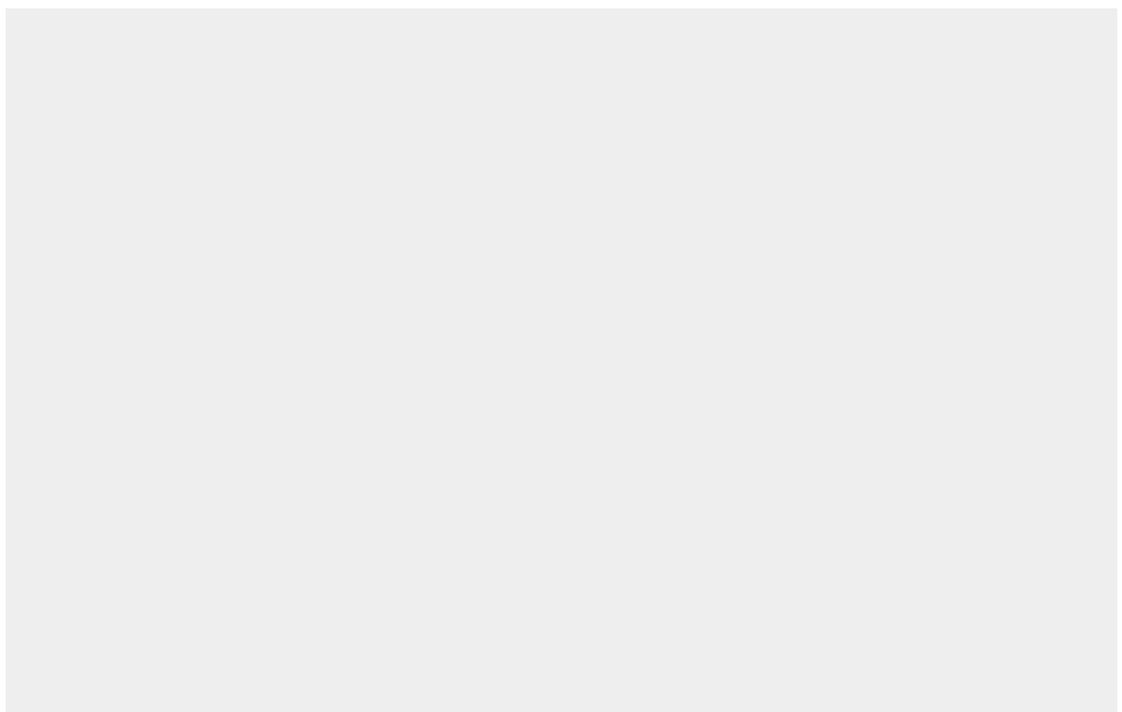
Os entrevistados também classificaram a **criatividade, a curiosidade e o conforto com ambiguidade** como características altamente desejáveis. “São as **soft skills** que eu argumento que não são mais soft”, disse o presidente de um grande varejista africano em uma das 21 mesas redondas globais realizadas com líderes de empresas digitais.

Qualidades necessárias para a era digital

Adaptabilidade	71%
Curiosidade	48%
Criatividade	47%
Conforto com ambiguidade	43%

Fonte: Harvard Business School

O preocupante, diz Hill, é que menos da metade dos participantes da pesquisa acha que eles ou outros executivos seniores em suas organizações têm a mentalidade e as habilidades certas para liderar na era digital. “Aqueles que estão mais próximos dos detalhes básicos das funções digitais – os diretores de tecnologia, diretores de informações e diretores digitais – sentem-se mais confiantes sobre suas próprias capacidades, mas menos sobre as de seus colegas em outras áreas.”



Adaptabilidade e curiosidade estão entre qualidades necessárias para a era digital — Foto: Unsplash

Baseada na pesquisa, Hill e os coautores especificam as **competências para a era digital** que os líderes devem ter.

- 1. Seja um catalisador, não um planejador:** Na era digital, as empresas enfrentam um ambiente competitivo mais dinâmico: os principais concorrentes não são mais os suspeitos habituais e as expectativas dos clientes e das partes interessadas continuam a evoluir. Os líderes precisam catalisar a mudança em vez de planejá-la. Isso significa criar as condições iniciais para que a organização atinja suas ambições e orientar sua empresa por um processo de aprendizado contínuo, girando ao longo do caminho.
- 2. Confie e deixe ir:** No mundo de hoje, visão e estratégia ainda são essenciais, mas a capacidade de orquestrar a ação coletiva – cocriação em vez de direção de cima para baixo – nunca foi tão importante. **Para isso, liderar na era digital é um exercício de confiança, disseram os executivos pesquisados.** Trata-se de convidar os funcionários a compartilhar a tomada de decisões e criar uma cultura que faça as pessoas se sentirem seguras o suficiente para assumir riscos e agir em nome dos interesses organizacionais. Trata-se também de ganhar e oferecer confiança a partes interessadas cada vez mais diversas fora da organização e colaborar com elas de maneiras novas e desconhecidas.
- 3. Seja um explorador:** Com tantas mudanças ao seu redor, os líderes devem ser exploradores. Um executivo da mesa redonda definiu exploração como "curiosidade em ação". Um explorador pesquisa com uma ambição em mente: que perguntas ele deve responder para liderar seus negócios hoje e amanhã? Onde eles podem encontrar as respostas?

Os líderes devem equilibrar essa curiosidade com a intencionalidade enquanto descobrem quando devem ter a mente aberta e ampla e quando devem se concentrar e ir fundo. Eles devem aprender a captar "sinais fracos" sobre o que está acontecendo em suas organizações e ecossistemas. Quando um sinal fraco se torna uma tendência, como disse um participante, "muitas vezes você chega tarde demais, especialmente quando a vantagem do pioneirismo está em jogo".

- 4. Seja corajoso:** Os líderes precisam aprender a experimentar e “pivotar” a si mesmos para que suas organizações possam prosperar. Para se sentir confortável com os inevitáveis erros e hipóteses não confirmadas de experimentação, os líderes precisam de uma nova atitude em relação ao risco. Evitar oportunidades apenas para evitar o fracasso é talvez a posição mais arriscada de todas na economia digital. Em um mundo em rápida evolução com mais riscos do que nunca – segurança cibernética, riscos de reputação, pandemias, crises sociais – os executivos precisam de coragem para fazer grandes apostas.
- 5. Estar presente:** Os líderes com quem Hill conversou reconheceram o quão complexo e exigente o trabalho se tornou para os funcionários na era digital. Espera-se que os funcionários assumam mais riscos à medida que experimentam e inovam e fazem novas interações humano-tecnologia. Como disse um líder, “tudo sobre trabalho e carreira está sendo transformado”. Os melhores líderes permanecem presentes e emocionalmente engajados, comunicando-se aberta e autenticamente. Em tempos de turbulência, esses executivos são empáticos, vulneráveis, autoconfiantes e adeptos do “storyteller” – o que quer dizer que têm uma comunicação transparente e eficiente.
- 6. Valores vivos com convicção:** Muitos funcionários resistirão a mudar suas mentalidades, comportamentos e habilidades, a menos que apreciem o valor de fazê-lo. Os líderes precisam ser claros não apenas sobre o que estão fazendo, mas por que estão fazendo isso. É um

equilíbrio complicado, disseram os participantes da pesquisa: por um lado, os líderes precisam de agilidade e coragem para se adaptar às circunstâncias que se desenrolam, mas também precisam de determinação e disciplina para levar uma empresa à maturidade digital. Eles precisam ser teimosos sobre o propósito compartilhado da organização, seu compromisso de entregar quem são (valores corporativos) e a quem servem (clientes e principais partes interessadas). Por mais que os líderes devam estar abertos a novas ideias e mudanças de circunstâncias, aqueles sem senso de propósito terão dificuldades, disseram os participantes. Afinal, desviar recursos de negócios principais para financiar projetos mais especulativos para impulsionar o crescimento é repleto de incertezas e riscos. Fazer um argumento convincente para a transformação digital – que apoie uma visão cocriada com as partes interessadas – ajuda a manter as pessoas comprometidas em fazer o trabalho árduo exigido para o sucesso. O propósito corporativo e os valores da organização tornam-se a bússola para navegar pelos muitos dilemas éticos complexos que surgem com tecnologia e dados. Os líderes éticos dizem “não” a ações que colocam os lucros acima da integridade corporativa e dizem “sim” aos padrões e salvaguardas, mesmo que arrisquem os lucros. Eles devem sempre perguntar: "Só porque podemos fazer isso, devemos? É simplesmente a coisa certa a fazer, mesmo que nos custe no curto prazo?"

Hill finaliza seu artigo dizendo que funcionários e clientes, especialmente das gerações mais jovens, esperam que os líderes se posicionem sobre questões ambientais, sociais e de governança (ESG) controversas. "Dar voz aos valores requer coragem, inteligência emocional e inteligência contextual", alerta. "Os líderes devem compartilhar como o propósito e os valores corporativos moldaram suas decisões e os princípios e proteções em que se basearam ao avaliar as mudanças."

Saiba Mais

A competência tecnológica com maior demanda em cursos em 2022. Conheça

Conteúdo Publicitário

Links patrocinados por taboola

LINK PATROCINADO

Pessoas de São Paulo estão economizando R\$40 em mercado com a Daki!

BAIXE AGORA | DAKI APP

Instalar

LINK PATROCINADO

O motivo de tantos brasileiros irem morar na Flórida é notável

THE FLORIDA LOUNGE

LINK PATROCINADO

"Fibromialgia: Meu corpo não aguentava mais até eu conhecer isso

BEAUTY

LINK PATROCINADO

Síndrome do Intestino irritável: Isso pode ajudar nos sintomas

SEMS BIOFARMA

LINK PATROCINADO

Tommy lança jaqueta resistente a frio extremo. O preço é incrível!

LINK PATROCINADO

Eletrônicos reembalados são vendidos quase de graça, saiba como funciona

Mais de Carreira

Carreira

Empresas anunciam mais vagas de emprego para grupos de diversidade

Quantidade de anúncios cresceu mais de 50%, aponta estudo

18/06/2022 08:00 — Em Carreira

Carreira

Vagas em startups: prós e contras de trabalhar em uma empresa menor e de rápido crescimento

Especialistas em RH destacam que perfil do profissional deve ser levado em consideração ao receber uma oferta de emprego em uma startup

17/06/2022 08:00 — Em Carreira

Carreira

Profissionais LGBTQ deixariam emprego caso não possam expressar suas identidades

Pesquisa feita com 2 mil trabalhadores mostra como as pessoas se sentem, no trabalho, em relação à orientação sexual e identidade de gênero

16/06/2022 08:00 — Em Carreira

Carreira

11 livros recomendados por CEOs

Feriado pode ser oportunidade para ampliar repertório de leitura

15/06/2022 14:00 — Em Carreira

Carreira

Bayer usa ferramenta capaz de prever pedidos de demissão

Baseado em recursos de inteligência artificial e machine learning, o sistema fornece “níveis” de chance de perder talentos



42 min

15/06/2022 09:05 — Em Carreira

Carreira

Aumentam as denúncias feitas por funcionários nas empresas. Conheça as principais queixas

Levantamento mostra que os relatos de fraude financeira são os menos comuns

14/06/2022 14:00 — Em Carreira

Carreira

5 dicas para se tornar um líder digital

Especialistas afirmam que a necessidade de se adaptar às transformações tecnológicas pede um novo tipo de liderança, e dão informações para aqueles que desejam desenvolver esse perfil

14/06/2022 05:30 — Em Carreira

Carreira

Os 10 melhores MBAs em finanças do mundo, segundo o FT

A escola HEC, de Paris, lidera pela quinta vez a lista

13/06/2022 16:55 — Em Carreira

VEJA MAIS