

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LETÍCIA ISABEL FERREIRA GONÇALVES

**TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES:
HABILIDADES E COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS**

CURITIBA

2022

LETÍCIA ISABEL FERREIRA GONÇALVES

**TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES:
HABILIDADES E COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis.

CURITIBA

2022

Treinamento & Desenvolvimento da Líderes: Habilidades e Competências Fundamentais

Letícia Isabel Ferreira Gonçalves

RESUMO

A área de gestão de pessoas está associada aos componentes humanos das organizações, a qual deve levar em consideração as habilidades, competências e subjetividade de seus colaboradores. Este âmbito passou por transformações constantes nos últimos anos devido a globalização dos negócios, o intenso desenvolvimento tecnológico e os fortes impactos mundiais. Isto contribuiu para que a busca pelo desenvolvimento de lideranças eficientes e efetivas tenham se tornado um dos principais objetivos das organizações. Os treinamentos são os principais meios de desenvolvimento de profissionais e parte do pressuposto que este papel deve ser praticado de acordo com o perfil de cada profissional. Este trabalho teve como objetivo compreender quais devem ser as potencialidades dos profissionais suscetíveis à exercerem cargos de liderança. Um dos principais pontos apresentados diz respeito a possibilidade de aprimorar esta característica em qualquer profissional, mesmo naquele que não possua aptidão. Através de um estudo qualitativo, foram realizadas 09 entrevistas semiestruturadas com profissionais da cidade de Curitiba-PR atuantes em diferentes segmentos, para compreender como o tema é tratado na visão destes, que já exerceram cargos de liderança ou se aproximaram dele. Foi possível identificar as principais estratégias de desenvolvimento de um líder, definir características e comportamentos deste e verificar quais são as competências organizacionais e como podem ser desenvolvidas. Na opinião unânime dos participantes, os líderes não “nascem prontos” e podem evoluir ao longo da carreira. Apesar do tema em questão ser emergente, ainda se tem um espaço a ser preenchido, para que realmente sejam formados profissionais capazes de desenvolver outras pessoas e enfrentar qualquer tipo de dificuldade que envolva este processo de evolução profissional.

Palavras-chave: Liderança. Treinamento. Desenvolvimento. Pipeline de Liderança.

ABSTRACT

The area of people management is associated with the human components of organizations, which must take into account the skills, competences and subjectivity of its employees. This world has undergone global transformations in recent years due to business, intense technological development and major global changes. This contributes to the search for efficient and effective leadership development to become one of the main objectives of organizations. Trainings are the main means of professional development and part of this role of each professional service according to the profile. This aimed to understand the potential of professionals. A point of view presented regarding an enhanced feature, even if it cannot be a major feature. Through a qualitative study, 09 semi-structured interviews were carried out with professionals from the city of Curitiba-PR working in different segments, to understand how the topic is treated in the view of you, who already exercise leadership positions or approach it. It was possible to identify the main development strategies of a leader, to define the characteristics and behaviors and possible as the organizational competences and how they can be elaborated. In the unanimous opinion of the participants, non-leaders are “born ready” and can evolve throughout their careers. The theme of the theme in any area will be a space to be filled, although professionals capable of developing other people are really trained and face a type of difficulty that involves this process of professional evolution.

Keywords: Leadership. Training. Development. Leadership pipeline.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	11
2.2 O MODELO PIPELINE DE LIDERANÇA PARA FORMAÇÃO DE LÍDERES	11
2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	13
3 METODOLOGIA	16
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	19
4.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA & PRINCIPAIS SKILLS	19
4.2 A LIDERANÇA ADVÉM DE UM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO....	24
4.3 ESTRATÉGIAS VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA ..	26
4.4 ATITUDES A FAVOR DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA: UM DESTAQUE PARA A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	33
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	37

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização está relacionado ao desempenho de seus colaboradores, bem como, da eficiência da gestão de pessoas e equipes. Exposto isso, exercer a liderança de uma forma adequada é fundamental para que a empresa consiga crescer e cumprir com sua missão e objetivos. Sabe-se que a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida nos desafios profissionais diários e deve ser aprimorada de forma contínua. Por muito tempo, as pessoas acreditaram que o líder nascia pronto, mas diversos estudos sobre a aptidão de liderar indicam que todos podem exercer a liderança, desde que tenham disposição para aprender e se desenvolver. Diante disto, para desenvolver e aprimorar esta capacidade, o primeiro passo é olhar para si.

Capacitar líderes para estimular o desenvolvimento e atuação sempre foi um desafio para as organizações. A busca pelo desenvolvimento da liderança eficiente e efetiva tornou-se um dos principais objetivos das organizações e uma das principais demandas dos gestores nas últimas décadas. Para Pinheiro, Miranda & Santos (2015, p. 2), “a organização influencia o comportamento dos líderes em função dos seus valores organizacionais”. Segundo os autores, diante do que é considerado um valor para a organização, os líderes serão estimulados a desenvolver competências a fim de contribuir com a mesma e conseqüentemente, com sua equipe. A necessidade do alinhamento da prática de liderança com a cultura organizacional possibilita entender como promover o engajamento das pessoas para um direcionamento estratégico.

Muitas empresas investem no treinamento e desenvolvimento de líderes, preocupando-se com as habilidades estratégicas, humanas e técnicas, relacionadas ao exercício da gestão. Assim, as pessoas devem estar continuamente aprendendo e as organizações devem desenvolver processo que estimulem a aprendizagem de seus membros. (PINHEIRO, MIRANDA & SANTOS, 2015, p. 4).

Através do autoconhecimento, um líder pode ser capaz de compreender suas atitudes, portanto, a prática da liderança é um processo de amadurecimento que pode iniciar através da autopercepção. Começar reconhecendo qual o estilo de liderança predominante em sua conduta é um importante passo para o autodesenvolvimento e para compreender como gerir de forma eficaz. De acordo com o e-book “A Liderança na Gestão de Equipes” desenvolvido pelo SEBRAE-SP,

para melhorar a prática de liderança deve-se adotar as seguintes condutas: “comunicar-se com clareza; planejar e monitorar resultados; resolver conflitos; ouvir as pessoas e observar condutas; atribuir metas e objetivos comuns; trabalhar em equipe; delegar.” (SEBRAE-SP, 2017, p. 18).

A partir do estudo realizado pelo Sebrae-SP, foi constatado que a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida, desenvolvida e aprimorada. Para os autores, a essência da liderança está em dois instrumentos poderosos: a influência e a comunicação do profissional. Portanto, se faz necessário que o líder esteja próximo de sua equipe para compreender seus interesses, dificuldades ou anseios. Com isso, o mesmo pode adotar estratégias de comunicação mais eficientes a fim de alcançar objetivos definidos e minimizar situações adversas em sua equipe de trabalho.

Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 413) pontuam que “a liderança é um instrumento milenar da sociedade, constantemente mencionado na análise de eventos coletivos, utilizado como ferramenta de influência sobre grupos diversos e documentados nos mais variados registros históricos”. Então, é um tema que percorre anos sendo estudado e discutido por diversos autores.

O conceito de liderança vem passando por transformações ao longo do tempo. Há algumas divergências no que se refere ao esclarecimento do tema, como por exemplo, alguns autores definem que liderança se dá através dos traços de personalidade das pessoas e seu poder de influenciar as outras. Para outros, é fundamental que se leve em consideração o estilo e poder de comando de cada indivíduo. Há ainda os que defendem que o ambiente em que se está inserido é o que vai nortear essa definição. Porém, apesar dessas divergências, a maioria das definições acabam se complementando e chegando a um pensamento comum em relação a liderança – a questão do poder da influência.

De acordo com Rosalem (2019, p. 4), “a liderança é um tema amplamente estudado ao redor do mundo, devido à sua presença entre todos os grupos de pessoas e organizações”. Para ela, uma boa liderança transforma uma empresa e de fato é considerado um diferencial competitivo. Para isso, potenciais líderes devem ser identificados e capacitados desde o início de suas carreiras para as transições que se seguirão ao ascender para um novo cargo.

Estas transições são detalhadas no livro Pipeline de Liderança (2018), de Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel, onde são apresentadas habilidades,

valores e aplicações de tempo que um líder deve assumir a cada nível hierárquico em uma organização. A teoria mostra um caminho a ser percorrido pelos líderes já no início de suas carreiras, desde a primeira transição (ou primeira passagem de liderança) – momento em que os funcionários deixam de ser colaboradores individuais e passam a gerenciar outras pessoas, ou seja, tornam-se pela primeira vez líderes – até alcançarem cargos executivos. E para que estas passagens sejam efetivas, é necessário um time de desenvolvimento de pessoas eficiente, que seja capaz de prestar serviços de qualidade, conseguindo identificar suas reais necessidades em qualificação e desenvolvimento, e utilizar de forma proveitosa os recursos disponibilizados pela organização.

Os temas competências organizacionais e desenvolvimento de lideranças vêm ganhando importância nas últimas décadas. Articular as competências e recursos de uma organização ao desempenho é um tema relevante em que a literatura analisada tem dado respostas parciais ou até mesmo divergentes. Este trabalho entende o conceito de competência organizacional como um conjunto de recursos coordenados que interferem diretamente no desempenho.

Entretanto, através de uma revisão da literatura, pode-se considerar o modelo de Pipeline de Liderança de Ram Charan et al. (2018), como um referencial para organizar as diversas dimensões do desempenho. Muitos dos estudos empíricos quantitativos na área focalizam as práticas de recursos humanos e os chamados sistemas de trabalho de alta performance. Para Ram Charan et al. (2018), a liderança deve ser desenvolvida de acordo com as habilidades e o perfil de cada profissional, dessa forma, sua teoria aponta que o desenvolvimento da liderança emerge de um desejo de crescer. A abordagem mostra o passo a passo para despertar esse desejo e, conseqüentemente, melhorar a produtividade e a eficiência de futuros líderes nas organizações. A metodologia parte do entendimento de que a liderança não é uma habilidade inapta, ou seja, pode ser aprendida e desenvolvida.

Ainda de acordo com Rosalem (2018), muitas empresas visam atrair para si os melhores talentos disponíveis no mercado, já que estes serão fundamentais para a sobrevivência da organização. No entanto, ao se voltarem para o mercado externo, desconsideram que muitos talentos já estão presentes na empresa, precisando apenas de oportunidade e melhorias específicas para o cargo. Com isso, vê-se um sistema de desenvolvimento de líderes falho, onde os mais habilidosos são demasiadamente procurados, e por isso, tendem a não se manter por muito

tempo na organização. E ao não possuírem seus valores alinhados com os da empresa, aceitam cargos aonde percebem melhores benefícios para si. Observa-se assim, a necessidade de melhoria nos programas de desenvolvimento de talentos nas organizações. Não apenas para lapidar novos líderes, mas também para reter e engajar a todos.

Entende-se que atualmente, um problema recorrente nas organizações é o envolvimento de profissionais em cargos de liderança, sem os mesmos estarem preparados para exercerem a função. Existem profissionais que podem ser considerados especialistas técnicos, mas não possuem perfil de liderança. Parte-se do pressuposto que este papel deve ser desenvolvido de acordo com o perfil e habilidades de cada profissional.

Embasado na metodologia de Pipeline de Liderança e na premissa de que muitas organizações têm falhado no desenvolvimento de seus líderes, este trabalho visa identificar como pode e deve ocorrer o desenvolvimento de um líder. Com isso, pretende-se auxiliar as organizações em suas tomadas de ações corretivas e consequente impedimento de possíveis obstruções de seu pipeline de líderes; de modo a auxiliar os facilitadores responsáveis da organização por fornecer os recursos e suporte necessários para gerar um programa de desenvolvimento de líderes eficiente.

Diante das organizações nas quais são implementados programas de liderança, este trabalho tem como objetivo discorrer a respeito de como as potencialidades e a evolução de cada profissional são avaliadas e os resultados são mensurados com o objetivo de planejar a trajetória de liderança destes, em todos os níveis organizacionais.

Neste trabalho, pretende-se identificar as principais estratégias de desenvolvimento de um líder, definir características e comportamentos de líderes e verificar quais são as competências organizacionais e como podemos desenvolvê-las. Um dos propósitos é compreender se a característica de liderança pode ser desenvolvida e estimulada em qualquer perfil, mesmo naquelas pessoas que não tenham aptidão, para que assim seja possível vencer os desafios cada vez mais complexos que os profissionais precisam enfrentar.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Liderança – essa pode ser considerada uma das qualidades mais ambicionadas por organizações ao mapearem o mercado em busca de novos colaboradores, ou mesmo quando se olha internamente à procura de talentos. Encontrar o profissional certo para liderar equipes ou conduzir projetos é a chave para uma gestão de pessoas eficiente.

Mas, afinal, quem são esses líderes? Embora alguns ainda acreditem no contrário, a liderança não é uma habilidade que se trata, necessariamente, de um dom natural. Isso significa que, potencialmente, qualquer indivíduo pode desenvolver as características necessárias para ocupar cargos de comando. Isso, é claro, não acontece da noite para o dia. (WOEBCKEN, 2019).

As organizações são formadas por pessoas com motivações e emoções distintas, influenciadas tanto pelo ambiente externo quanto por relacionamentos interpessoais no grupo em se encontra. Portanto, a liderança é de suma importância dentro das organizações humanas, em especial às funções da administração, onde o papel do dirigente é entender o que motiva as pessoas e conduzi-las em torno de um objetivo comum, ou seja, liderar.

Segundo Lazzarin, Consorti e Biazin (2011, citado em Darsie, 2018, p. 14), liderar significa orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um objetivo. A liderança, de acordo com os autores, pode ser entendida como um caminho a ser trilhado e, portanto, sem um fim. Durante esse caminho, é concebida a expertise em se relacionar com o outro, que gera comunicação constante e torna propícia a troca de ideias na busca de objetivos em comum (LAZZARIN, CONSORTI e BIAZIN, 2011).

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 259).

É importante ressaltar que um líder não ocupa, necessariamente, um cargo de chefia. Líder pode ser um colaborador do mais baixo setor da organização que consegue, dentro de seus limites, colaborar com o alcance de seus próprios objetivos e, principalmente, dos objetivos organizacionais (LAZZARIN, CONSORTI e BIAZIN, 2011). Sendo um tema amplamente discutido no mundo, a liderança pode

ser observada por meio das mais variadas culturas (COSTA, 2013, citado por ROSALEM, 2019, p.16).

De acordo com Pacheco (2018, p. 13), o líder deve ser visto nas organizações como alguém capaz de inspirar às atitudes e ações, de influenciar a equipe positivamente, e não como uma figura imperativa que impõe obrigações. Portanto, a palavra “equipe” se destaca, suspendendo a antiga ideia de chefe e subordinados. O líder nato é considerado o detentor de qualidades e talentos pessoais, o que o coloca naturalmente nessa posição, muitas vezes sem nem mesmo estar num cargo de liderança – pois dentro de um grupo, é possível enxergá-lo e reconhecê-lo. Por outro lado, já se admite a ideia do possível e futuro líder inato, que seria, portanto, aquele que pudesse adquirir essas características através de um treinamento adequado.

A autora menciona Kouzes e Posner (1997, citado por PACHECO, 2018, p. 13) onde os autores indicam que a liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas. Da mesma ideia partilha Robbins (2002, citado em Pacheco, 2018, p.13), onde a liderança pode ser definida como “[...] a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos em comum.” O autor também chama a atenção para o fato de que as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingirem a eficácia.

Atualmente, as organizações necessitam de líderes que possuam visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da empresa a querer realizar essas visões. Também demandam de administradores aptos para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações diárias. (ROBBINS, 2002, p. 304, citado por PACHECO, 2018, p.13). Portanto, esses dois autores trazem definições que colocam o líder no papel de influenciador, agente persuasivo, um exemplo a ser seguido pelos demais em busca de um mesmo objetivo. Aqui, não se trata de característica nata ou inata, mas trata-se de, primeiramente, definir o que é realmente ser um líder – o detentor do poder de influenciar.

2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Chiavenato (2003, p. 157), a liderança é um fenômeno tipicamente social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Segundo o autor, pode-se definir liderança como sendo influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência; a situação; o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. A liderança é essencial em qualquer modelo de organização humana e diante das funções da Administração, onde o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Partindo da definição de Chiavenato (2003) que a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos, temos como exemplo apresentado por Pacheco (2018, p. 25), onde em 2006, a Fundação Dom Cabral realizou uma pesquisa produzida pelo seu Núcleo de Desenvolvimento de Liderança, na cidade de em São Paulo. Foram ouvidos 242 gestores de 161 grandes empresas brasileiras. Na análise dos resultados, foi constatado que a maioria dos gestores considera que a liderança pode ser inata ou não, mas que independente disso, pode e deve ser desenvolvida nos seus profissionais. Apenas 2% dos gestores consideram que a liderança é inata e não pode ser desenvolvida, o que significa um número inexpressivo diante do resultado. Ou seja, essa visão é ultrapassada e está em declínio. Outro dado importante é que ainda é maioria aqueles que consideram líderes apenas as pessoas com cargo de gerência, uma abordagem mais antiga e também ultrapassada no âmbito da Gestão de Recursos Humanos. Por outro lado, vem crescendo a quantidade dos que acham que qualquer profissional que exerça influência nos demais é considerado líder (conceito mais atual e moderno sobre a liderança).

2.2 O MODELO PIPELINE DE LIDERANÇA PARA FORMAÇÃO DE LÍDERES

Entre os muitos modelos que se propõem a ensinar a arte de liderar, o Pipeline de Liderança tem destaque absoluto. Seu entendimento e aplicação

possibilitam que o profissional desenvolva as competências necessárias para se tornar um líder de alta performance. A metodologia foi desenvolvida pelo consultor de negócios indiano Ram Charan, sendo apresentada ao público por meio do livro “Pipeline de Liderança: O Desenvolvimento de Líderes como Diferencial Competitivo”, lançado em 2010 pela John Wiley & Sons e traduzido para o português em 2018, pela editora Sextante. A metodologia sugere que a questão deve ser tratada com atenção especial à sua complexidade e aos diferentes fatores que afetam cada profissional. O que Charan propõe, portanto, é o uso de transformações e transições comuns em um ambiente corporativo para moldar futuros líderes.

Para compreender e aplicar o pipeline de liderança desenvolvido por Ram Charan, é preciso abandonar a ideia de que a habilidade para liderar é necessariamente inata. Existem sim casos de líderes que parecem nascer prontos comandar, mas isso se trata de exceção, não de regra. O profissional deve enxergar a si mesmo — e a seus colaboradores — como seres plenamente capazes de desenvolver as qualidades necessárias para assumir um posto de comando. A partir desse entendimento, o mesmo será capaz de visualizar as diferentes etapas de transição que precisam ser superadas no caminho para a construção da liderança. (WOEBCKEN, 2019)

Este modelo de estudo serve para planejar o desenvolvimento de novos líderes, organizando sua evolução, medindo seus resultados e avaliando suas competências. O nome do arquétipo se dá, pois segue uma estrutura de encanamento (tradução livre de pipeline), no qual existem seis dobras, são elas: gerenciar a si mesmo para gerenciar outros; gerenciar outros para gerenciar gestores; gerenciar gestores para gestor funcional; gestor funcional para gestor de negócios; gestor de negócios para gestor de grupo e gestor de grupo para gestor corporativo.

Analogicamente, cada uma das dobras representa transições na carreira de um líder. Em cada uma dessas transições o gestor passa por diferentes experiências, as quais vão exigindo desenvolvimento para superar os novos desafios que cada etapa da liderança traz. Assim, a teoria parte do pressuposto que há mais de um nível de liderança em cada organização e que cada um desses níveis exige diferentes requisitos, compondo uma cadeia de liderança. Dessa forma, torna-se de suma importância identificar quais as mudanças necessárias para cada troca

de nível. Segundo os autores, tais mudanças são analisadas em três diferentes dimensões, sendo elas:

- I - Habilidades: as novas competências necessárias para executar novas responsabilidades;
 - II - Aplicação de tempo: o novo quadro temporal que orienta o trabalho do líder;
 - III- Valores profissionais: o que as pessoas acreditam ser importante e que, dessa forma, passa a ser foco dos seus esforços.
- (CHARAN, 2012, citado por DARSIE, 2018, p.22)

Segundo Charan, Drotter e Noel (2018), a maior parte dos novos líderes enfrentam grandes dificuldades ao liderarem uma equipe, pois não estão preparados para essa transição, problema que pode ter impacto significativo sobre a pessoa e a organização. Os autores afirmam, também, que podemos relacionar essas dificuldades e falhas a falta de treinamento e direcionamento desses novos gestores.

Reforçando essa ideia, o sucesso para o gestor de primeira viagem necessita de uma grande transição, para a qual a maioria não estaria adequadamente preparada. Ainda, segundo os autores, o aspecto mais difícil dessa transição seria o fato de os gerentes de primeiro nível serem responsáveis por certificarem o trabalho, ao invés de realizá-lo. Dessa forma, destacam que a liderança requer assimilação de novas atitudes sobre o que importa no trabalho, e que uma liderança relevante exige desenvolvimento de novas competências e uma nova atitude em relação ao tempo (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012).

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D) está entre as ações mais pertinentes que uma organização pode proporcionar para seus colaboradores. A partir deste, é possível verificar o crescimento dos profissionais: quando os potenciais inatos e adquiridos “saem do papel” e geram realizações concretas através de soluções, produtos, serviços e inovação. Como as mudanças forçam os negócios a aprender, vemos cada vez mais a educação como parte da cultura organizacional, em vez de ser uma reação diante de problemas e necessidades de curto prazo.

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-

lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão se dando conta disso. (CHIAVENATO, 2014, p. 307)

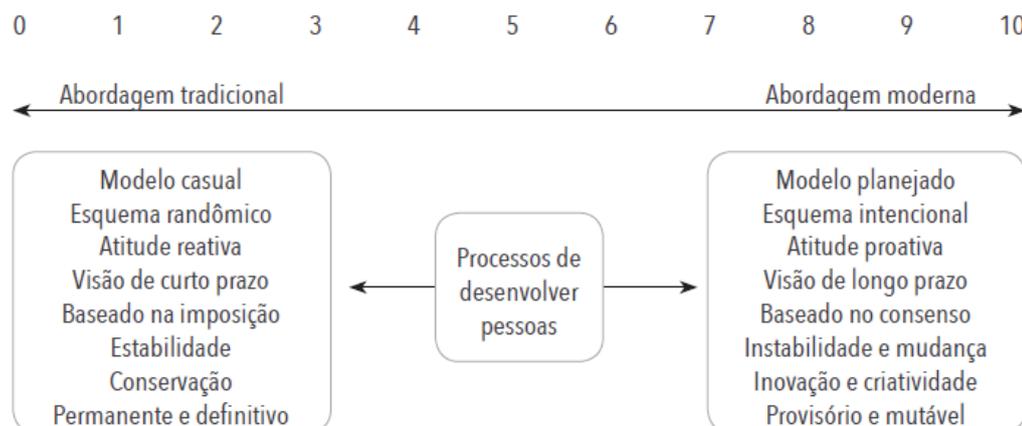
Segundo Chiavenato (2014), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas: “embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente” (CHIAVENATO, 2014, p. 311). O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato da função. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem.

Quando se decide qualificar um colaborador, a primeira ação deve ser olhar para os cargos e atender às demandas pontualmente, ou um programa de treinamento; a segunda é pensar a respeito do que a pessoa vai precisar na sua carreira dentro da empresa, ou seja, um plano de desenvolvimento.

Ainda para o autor, os processos de desenvolvimento envolvem três estratos que se superpõem: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. O treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoal trata da aprendizagem no nível individual e como as pessoas aprendem e se desenvolvem. Já o desenvolvimento organizacional é o estrato mais amplo e abrangente e se refere a como as organizações aprendem e se desenvolvem pela mudança e inovação.

No livro “Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações” (2014), Idalberto Chiavenato apresenta as características que diferenciam os modelos tradicionais de T&D dos modernos, conforme o Quadro 1 abaixo:

QUADRO 1 – QUE NOTA DAR PARA OS PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM SUA ORGANIZAÇÃO?



Fonte: CHIAVENATO (2014, p. 308).

Quase sempre, as organizações estão utilizando vários tipos de mudanças de comportamento ao mesmo tempo em seus programas de treinamento. Ao desenvolver habilidades nas pessoas, também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e conceitos, simultaneamente. Para Chiavenato (2014, p. 311), “boa parte dos programas de treinamento procura mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar o espírito de equipe e a criatividade”.

Quando a Gestão de Pessoas assume o protagonismo na formação dos colaboradores, a empresa colherá frutos importantes. Além de melhorar indicadores-chave de Recursos Humanos, as metas de treinamento e desenvolvimento de pessoas integram a perspectiva de aprendizado e crescimento da estratégia de negócios.

Conforme pontuado por Dias (2021), um dos benefícios que se destaca é a possibilidade de reduzir *gaps* de competência, pois pode-se utilizar o T&D para reduzir a lacuna entre as competências que temos e as de que necessitamos, que pode vir de diferentes fontes. Para atender aos objetivos, as equipes têm um conjunto de competências técnicas e comportamentais. Através dos indicadores do setor de Recursos Humanos, cabe à área de competência identificar a demanda por aprendizado.

As competências são conceituadas através da capacidade de realização, que tem como elementos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Assim, quando pensamos em melhorar *turnover*, assiduidade, clima organizacional e

produtividade ou, até mesmo, indicadores de outros setores, podemos facilmente encontrar a necessidade de T&D.

Com o objetivo de fortalecer a cultura organizacional, por exemplo, o trabalho de consolidar crenças, valores e normas de comportamento exige uma abordagem em múltiplas frentes, como recrutar pelo *fit* cultural, e utilizar os líderes internos para promover a cultura. Neste momento, podem aparecer os programas de treinamentos e desenvolvimento de pessoas.

Conforme apresentado por Dias (2021) através E-book “Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: o que é e como criar uma estratégia de sucesso”, elaborado pela empresa Gupy, os processos de aprendizagem são importantes para uma gestão estratégica de pessoas e compartilham tipos e métodos de trabalho. Os treinamentos realizados ao longo da jornada do colaborador na empresa são unidades que, em conjunto, determinam o seu desenvolvimento. Se tudo for planejado, intencional e coerente, a tendência é que, ao final, o profissional esteja melhor do que entrou.

Para Chiavenato (2014, p. 463), a Gestão de Pessoas (GP) deve agregar valor à organização, aos membros internos e externos. Para verificar se cumpre o seu papel, a GP deve ser avaliada por todos os clientes e parceiros: a organização, os executivos de linha, demais órgãos da empresa, funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, enfim, todos os *stakeholders*. Uma auditoria deve ser realizada em 360° para indicar as diferentes facetas da contribuição. Os resultados desta comumente provocam forte impacto educacional sobre a organização e seus membros.

3 METODOLOGIA

Este trabalho teve como objetivo identificar e definir os principais características, comportamentos e competências organizacionais de líderes, além de verificar de que forma podem ser desenvolvidas e estimulada nas pessoas, para que assim seja possível vencer os desafios cada vez mais complexos que os profissionais precisam enfrentar.

Com intuito de identificar as principais estratégias de desenvolvimento de um líder em uma organização, foi desenvolvido um estudo qualitativo com profissionais

da cidade de Curitiba/PR que já exerceram ou exercem cargos de gestão, em diferentes segmentos organizacionais. Este estudo se caracteriza por não se preocupar com a quantidade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social.

A abordagem qualitativa, segundo Raupp e Beuren (2008), concebe-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. As opiniões dos entrevistados elucidam, a partir da percepção pessoal, o que eles creem ser o tema apresentado e o contexto de desenvolvimento da liderança.

Para os estudos que priorizam a abordagem qualitativa da pesquisa, as características consideradas fundamentais são a interpretação dos dados feita no contexto; a busca constante de novas respostas e indagações; a retratação completa e profunda da realidade; o uso de uma variedade de fontes de informação; a possibilidade de generalizações naturalísticas e a revelação dos diferentes pontos de vista sobre o objeto de estudo (VENTURA, 2007, p. 384). A avaliação qualitativa permite descobrir novas variáveis e relações entre os indivíduos, suas ideias, opiniões e motivações e ilustrar a relevância do tema no contexto social (PRODANOV, 2013).

A fim de obter um melhor entendimento acerca do tema gerador da presente pesquisa, buscou-se por indivíduos que tivessem exercido papéis de liderança ou que se aproximam do tema. Selecionando apenas profissionais com experiência pelo período mínimo de dois anos, para que pudessem ter uma percepção mais consolidada referente aos seus desempenhos enquanto líderes.

Esses indivíduos foram precedidos de modo aleatório, com intuito de obter uma diversidade quanto ao tipo de organização que atuam e/ou atuavam como líderes. A escolha desses líderes também se justifica pelo seu contato com culturas diversificadas enquanto líderes. Para tanto, foi solicitado através de networking o apoio de 09 voluntários.

Na busca por compreender através dos entrevistados o que, para eles, é ser um(a) líder; quais principais habilidades/competências (técnicas e comportamentais) estes consideram fundamentais em um(a) líder; se líderes “nascem prontos” ou podem evoluir ao longo da carreira; quais as principais estratégias que podem ser utilizadas por uma organização para o desenvolvimento e formação de lideranças e como ocorre este processo; quais fatores e/ou atitudes contribuem para um profissional se tornar um líder, foram realizadas entrevistas dirigidas, através de um

roteiro com questões semiestruturadas (APÊNDICE 1). O Quadro 2 apresenta as principais características dos participantes do estudo:

QUADRO 2 – PARTICIPANTES DO ESTUDO

ENTREVISTADO (A)	IDADE	GÊNERO	ESCOLARIDADE	PROFISSÃO	SEGMENTO EMPRESA ATUAL	PORTE	EXERCEU / EXERCE FUNÇÃO DE LIDERANÇA
E1	30	F	Pós-graduação Completa	Psicóloga / Analista de RH	Saúde	GRANDE	NÃO
E2	40	F	Pós-graduação Completa	Executiva de Contas	Educação	PEQUENO	SIM
E3	28	M	Superior Completo	Engenheiro Mecânico	Automotivo	GRANDE	NÃO
E4	34	M	Pós-graduação Completa	Advogado	Jurídico	PEQUENO	SIM
E5	45	F	Pós-graduação Completa	Gerente de Marketing	Saúde	GRANDE	SIM
E6	28	F	Superior Completo	Analista de Qualidade Sênior	Automotivo	GRANDE	SIM
E7	49	F	Pós-graduação Completa	Empresária / Sócia-Diretora	Comunicação	MÉDIO	SIM
E8	25	F	Pós-graduação Incompleta	Coordenadora de R&S	Educação	MÉDIO	SIM
E9	50	M	Pós-graduação Completa	Diretor Financeiro (South America)	Industrial	GRANDE	SIM

FONTE: Elaborado pela autora (2022).

O instrumento de pesquisa permitiu que os respondentes pudessem expor suas percepções e entendimentos de maneira subjetiva e sua autopercepção através de questões objetivas. A partir das informações coletadas nas entrevistas, foi realizado um levantamento de informações e criação de categorias para análise dos dados. Essa análise ocorreu de maneira qualitativa, prezando pelos depoimentos e o valor dos mesmos para a pesquisa. Em alinhamento com os objetivos propostos, visou-se a interpretação dos dados obtidos a partir da teoria apresentada.

A análise de conteúdo se baseia na comunicação e ocorre a partir do conteúdo das entrevistas, tendo como finalidade a produção de inferências por parte do pesquisador. Segundo Campos (2004), produzir inferências sobre o texto objetivo é o objetivo da análise de conteúdo, o que confere ao método relevância teórica. Segundo o autor, a análise de conteúdo deseja fazer comparações, quando a informação descritiva do conteúdo tem pouco valor (CAMPOS, 2004). Quanto aos procedimentos, também se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, pois buscou-se na literatura referências sobre o tema liderança, aprofundando no tema em busca de respostas para o problema proposto.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Esta etapa tem como objetivo apresentar e discutir os dados, que foram coletados através das entrevistas individuais em profundidade, e, após, examiná-los. Através dos principais temas que emergiram, serão comparadas as informações colhidas e analisadas, com base na revisão teórica realizada e nos objetivos estabelecidos previamente.

4.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA & PRINCIPAIS SKILLS

Sobre as definições de liderança, conforme mostra o Quadro 3, destacando oito definições, em um painel diversificado sobre formas de entender a liderança, seus elementos constitutivos e a relação desses elementos entre si. A respeito das múltiplas formas de definir liderança, pode-se observar que alguns elementos parecem se repetir e demarcar o que seria o núcleo central das definições apresentadas.

QUADRO 3 – ALGUMAS DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

DEFINIÇÃO	AUTOR
Liderança define-se como influência interpessoal, exercida em situação e direcionada para os processos de comunicação, rumo ao alcance de um objetivo específico ou vários objetivos. Liderança sempre envolve tentativas da parte do líder (influenciador) a fim de afetar (influência) o comportamento de um seguidor (influência), ou seguidores, em situação.	Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p. 24)
Liderança sobre seres humanos é exercida quando pessoas com certos motivos e	Burns (1978,

propósitos mobilizam, em competição ou conflitos com outras pessoas, recursos institucionais, políticos e psicólogos, visando despertar, engajar e satisfazer os motivos dos seguidores.	p. 18)
Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve uma estruturação e reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros.	Bass (1990, p. 19)
Liderança é vista como um processo que inclui influência sobre: os objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização; as pessoas na organização, de modo que estas implementem as estratégias e alcancem objetivos; a manutenção e identificação do grupo; e sobre a cultura da organização.	Yukl e Van Fleet (1990, p. 149)
Liderança é um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que têm a intenção de mudanças reais que reflitam seus propósitos mútuos.	Rost (1993, p. 11)
Liderança é um fenômeno complexo que toca em muitos outros processos organizacionais, sociais e pessoais importantes. Ela baseia-se em um processo de influência, por meio do qual as pessoas são inspiradas a trabalhar na direção dos objetivos grupais, não por meio de coerção, mas de motivação pessoal.	Bolden (2004, p. 5)
Liderança é o processo de influenciar outros a compreender e concordar quanto ao que é necessário ser feito e sobre o modo de fazê-lo, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos voltados à realização de objetivos compartilhados.	Yuki (2010, p. 26)
Liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum.	Northouse (2013, p. 5)

FONTE: Retirado de ZANELLI et al. (2004, p. 419), disponível em: < <https://www.gastaoguimaraes.com.br/site/wp-content/uploads/2020/12/Psicologia-organizaes-e-trabalho-no-Brasil.pdf> >. Acesso em 05 fev. de 2022.

Os posicionamentos dos autores no Quadro 3 se encontram, sendo assim, é possível afirmar que a liderança é um processo; que envolve influenciar outras pessoas; que ocorre em grupos; envolve a busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais e envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns.

Conforme destaca o **E1**: “*Ser líder é saber motivar e capacitar sua equipe. [...] é necessário ter inteligência emocional, ética e saber ensinar*”. Diante do que o entrevistado destaca, verificou-se que não é possível determinar de maneira definitiva quais são as competências necessárias ao líder pois os contextos de sua atuação são diversos. No entanto, existem competências que favorecem a eficácia da atuação do líder, independentemente do porte da empresa, do setor de atuação, do tempo de existência do negócio e do número de pessoas na equipe.

Dessa forma, **E2** relata que “*um líder precisa ter empatia e inspirar seu time, para que todos atinjam um objetivo comum.*” A definição de liderança como processo implica considerar que ela é passível de ser desenvolvida.

Não se resume a uma posição, a um cargo ou um conjunto isolado de traços de personalidade ou estilos inatos de comportamentos. Envolve trocas, interações face a face no interior de grupos e organizações. O líder, portanto, não é, necessariamente, a pessoa designada em cargos formais, tampouco se concentra em um pequeno conjunto de pessoas no topo da pirâmide organizacional: pode ser qualquer pessoa, desde que seja capaz de mobilizar as outras, por meio de processos de influência. (NORTHOUSE, 2013, citado em BENDASSOLLI et al., 2014, p. 419-420).

Complementando essa ideia, o **E5** mencionou que: *“ser líder, é a capacidade de influenciar pessoas e as motivar para a realização de um objetivo [...] É ser capaz de tomar decisões assertivas”*. Diante deste ponto, pode-se identificar que a liderança é você inspirar e influenciar o outro para ação, com entusiasmo. Foi identificada a diferença entre poder e autoridade, onde o poder é força que funciona por um tempo, mas deixa de ser; e autoridade, ao contrário, é a habilidade em conseguir que as pessoas sigam seus direcionamentos por conta de sua influência pessoal.

O **E6** acredita que *“ser líder é ser o responsável em guiar e ajudar uma equipe para alcançar os objetivos. [...] é necessário ser um exemplo e ter empatia”*. Diante disto, Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 42) destacam que liderança é *“a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”*. Os autores apontam que é através da comunicação que surge a construção de uma relação de influência entre líderes e liderados em prol de objetivos.

Assim, a partir das entrevistas realizadas, pode-se verificar que são mencionadas habilidades e atitudes, como destacou o **E3**: *“Ser líder é ser o capitão do navio e a pessoa que conduz o time para o melhor caminho possível. Um líder deve ser justo e atencioso. Além de boa comunicação e firmeza em suas decisões”*.

Segundo Araújo (2021), sobre quem podemos chamar de líder, a melhor definição adotada possível é como sendo aquele que *“capaz de traduzir para a equipe o propósito e a estratégia de negócio do escritório, e conduzir todos em ações em busca das metas estabelecidas”*. O autor destaca o verbo conduzir, pois para ele um bom líder não é aquele que se senta atrás de uma mesa e apenas cria regras e delega trabalho, vociferando ordens infundáveis. Um líder, por excelência, é aquele que, à frente de sua equipe, faz a gestão dos problemas, das relações e conduz todos à melhor solução, alavancando o crescimento da empresa.

Na visão do entrevistado **E4**: *“Ser líder significa assumir a responsabilidade dos erros do time e saber dividir corretamente os louros das vitórias [...] dentre as principais características, tem que saber delegar para as pessoas certas e comunicar muito bem quais são as metas.”*

De acordo com o E-book elaborado pelo Sebrae-SP (2017), gerenciar times requer delegar funções. E isso não significa mandar alguém fazer o trabalho ou entregar uma tarefa para alguém de confiança. Delegar é transferir uma parcela das responsabilidades.

Ao delegar funções, o líder estimula a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores, na medida em que eles assumem maior responsabilidade e autonomia para tomar decisões. Com isso, é possível adequar as tarefas aos estilos, às habilidades e às competências presentes na equipe. É importante que o líder apoie e acompanhe as ações e as decisões delegadas, pois a responsabilidade pelas atividades delegadas é compartilhada. No entanto, a responsabilidade maior pelo resultado do trabalho continua sendo do líder (SEBRAE-SP, 2017, p.31)

Equipes com autonomia e maturidade costumam ser mais motivadas, comprometidas e produtivas. Mas a motivação da equipe não vem apenas da autonomia conquistada pela delegação de funções realizada pelo líder. Motivação é uma força que impulsiona a pessoa na direção de seus objetivos, de algo que ela realmente deseja alcançar. Nesse sentido, o papel do líder neste processo é conduzir o colaborador para a compreensão dos resultados que são esperados e da importância do seu trabalho, além de dar os feedbacks de reconhecimento pelo empenho e esforço dedicados. (SEBRAE-SP, 2017, p. 31)

Corroborando com os exemplos mencionados pelos autores, o entrevistado **E7** acredita que líder é *“ser alguém que inspira e não que manda, [...] é ser transparente. A questão de ser alguém que tenha capacidade técnica adequada, porém, com uma liderança ativa, estar ao lado dos seus liderados tanto na solicitação de tarefas quanto na execução, na tomada de decisões e na accountability”*.

Mediante o termo “responsabilidade”, mais de um entrevistado pontuou esta questão. O **E8** trouxe que *“ser líder para mim é uma super responsabilidade, pois você deixa de cuidar apenas da tua carreira, das tuas responsabilidades para cuidar da carreira e das responsabilidades das pessoas”*. De acordo com Nasraui (2021), temos a ideia de que liderar é conduzir, administrar e gerir um negócio de modo que ele promova, com efeito, um encantamento em seus colaboradores, fornecedores, parceiros e em toda a cadeia que tem conexão com esse negócio direta ou

indiretamente. O mesmo entende que liderar reúne propósitos, competências profissionais e equilíbrio para enfrentar qualquer tipo de crise a fim de encontrar as melhores saídas, soluções e celebrar cada nova conquista bem como o próprio sucesso do negócio. Este reforça que liderar é ser democrático nas tomadas de decisões, ser participativo, buscar inovações permanentemente, aprimorar os conhecimentos com frequência, consultar a sua equipe até mesmo em cenários mais delicados que os habituais, estar alinhado ao dinamismo da comunicação em todos os aspectos, pois vivemos em um mundo cada vez mais digital. Conforme pontua Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 417):

Uma das formas de exercer a influência é por meio do próprio comportamento, quando o líder age como modelo de conduta para os outros. Também existe a possibilidade de a influência ocorrer por meio da gestão dos aspectos simbólicos que permeiam a situação grupal – por exemplo, à cultura do grupo ou organização.

Vem de encontro com a opinião do entrevistado **E9**, ao pontuar que:

Liderar é servir de referência inspiradora para que uma equipe maximize resultados individuais e coletivos a curto e longo prazo. Para isto um líder deve ser hábil na escolha dos talentos e na capacitação dos mesmos conforme suas competências natas. O líder aponta o caminho e é o principal responsável pelo engajamento e motivação da equipe.

Para Sousa (2019), a liderança pode ser definida enquanto um processo de influência social através do qual os indivíduos determinam os objetivos de um grupo, motivam o comportamento que permite a sua prossecução e influenciam a sua continuidade e cultura (Yukl, 1989, citado em Sousa, 2019, p. 11). Trata-se de um dos fenômenos sociais mais intensos e importantes da atualidade, detendo um papel determinante na eficiência de uma organização, na sua cultura, na sua performance e na satisfação dos seus membros. (SOUSA, 2019, p. 11).

A partir dos relatos dos entrevistados, foi possível verificar que alguns dos mesmos tinham predominância de competências técnicas em relação às competências de liderança.

“Segundo Larry Bossidy, escritor americano, o líder deve deter, pelo menos, um mínimo conhecimento técnico na área que atua para que possa montar equipes e cobrar resultados de modo eficiente. Dentre as competências mais importantes de um líder cito a capacidade de organização e comunicação, visão estratégica, senso de organização e comprometimento com desenvolvimento de talentos.” (E9)

O contexto organizacional atual, caracterizado por constante mudança e intensa tecnologia, requer líderes cada vez mais adaptativos e flexíveis. Este tipo de líderes é considerado mais eficiente em ambientes de rápida mudança, ao ajudar a dar sentido aos desafios enfrentados e ao empreender uma resposta apropriada (BASS et al., 2003, citado por SOUSA, 2019, p. 11).

A respeito das principais habilidade e competências de um líder, o entrevistado E8 mencionou que *“percebo principalmente o dinamismo [...] O líder tem que ser muito dinâmico, ele deve ter fácil adaptação, pois ele vai viver em várias perspectivas e várias situações diferentes”*.

4.2 A LIDERANÇA ADVÉM DE UM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

O conceito de desenvolvimento da liderança refere-se ao processo de desenvolver vários indivíduos (líderes e liderados), de forma a fortalecer as relações interpessoais da liderança na organização (DAY et al., 2014, citado em SOUSA, 2019, p. 16).

De acordo com Sousa (2019, p. 16), o desenvolvimento de líderes, por sua vez, refere-se ao processo de desenvolver um indivíduo para que este se torne um líder ou para melhorar o seu desempenho enquanto líder, trabalhando-se principalmente o nível individual e focando-se a figura do líder (Day & Harrison, 2007 citado em SOUSA, 2019). Há, sobretudo, um investimento no desenvolvimento das capacidades e potencialidades individuais do líder. Trata-se de um processo que abrange o desenvolvimento e a expansão de conhecimentos, competências e capacidades, e do autoconhecimento, no que diz respeito à percepção da capacidade para desempenhar papéis de liderança (SOUSA, 2019).

O desenvolvimento de líderes não se resume a experiências de vida pontuais, como a frequência de formações sobre determinado tema; deve ser um processo longitudinal, onde, com o decorrer do tempo, o indivíduo vai adquirindo competências que lhe permitem tornar-se um líder (DAY et al., 2014, citado em SOUSA, 2019). As capacidades de liderança podem ser melhoradas e desenvolvidas através de experiências e tipos específicos de intervenções (trabalhos desafiantes, mentoria, treinos, entre outros).

Ao serem questionados a respeito se os líderes “nascem prontos” ou podem evoluir ao longo da carreira, todos os entrevistados acreditam que líderes podem evoluir ao longo da carreira:

“Liderança é uma habilidade que algumas pessoas possuem mais do que outras, mas pode ser desenvolvida”. [sic] (E2).

“Os melhores líderes nascem prontos, é um dom. Mas é possível se desenvolver um bom líder também”. [sic] (E3).

“As duas coisas. Quem tem uma liderança nata, nasce com isso pronto mesmo. Você pode com algum esforço se tornar um líder, mas tem gente que já nasce com isso pronto”. [sic] (E4).

“Certamente pode evoluir ao longo da carreira, para isso, tem que querer evoluir, quando receber ferramentas e uma boa liderança para também aprender a ser um bom líder. [...] até os maus exemplos ao longo da carreira fazem um bom líder aprender o que ele não deve fazer ao ser líder”. [sic] (E7).

“Eles não nascem prontos, com certeza evoluem ao longo da carreira. Eu sou a prova viva disso, [...] hoje eu ainda acho que não estou 100% pronta e talvez a gente nunca irá se sentir assim. [...] a gente nasce com algumas habilidades que te auxiliam no início do processo, então geralmente ter uma boa comunicação, você ter um espírito de liderança, você conseguir se adaptar fácil em algumas situações, você responder bem em situações de stress, em situações mais difíceis [...] então você tem algumas habilidades que te auxiliam ali no início, mas não, você não nasce pronto, com certeza a gente evolui”. [sic] (E8).

“Líderes não nascem prontos e podem adquirir esta habilidade ao longo da carreira através de treinamento, mentoring, coaching e experiência adquirida. Algumas habilidades natas ajudam bastante a determinados líderes a se desenvolverem como tal. Comunicação, capacidade de empatia e senso analítico e de organização são habilidades inerentes que podem ajudar em muito no processo de desenvolvimento de liderança”. [sic]. (E9).

O desenvolvimento de líderes difere do desenvolvimento da liderança, assim como o conceito de liderança não se encerra no conceito de líder. Tanto o desenvolvimento de líderes como o desenvolvimento da liderança partem das noções de que uma pessoa é capaz de aprender a liderar e de que os processos de liderança podem ser promovidos e desenvolvidos no interior da organização (ESPER, 2015).

Neste sentido, o desenvolvimento de líderes e o desenvolvimento da liderança não podem ser operacionalizados através da simples aplicação prática de uma abordagem da liderança, uma vez que é necessário um processo de desenvolvimento humano que permita tornar uma pessoa num líder e que esta aprenda a liderar.

4.3 ESTRATÉGIAS VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Líderes, no atual contexto competitivo, devem ser aptos a desenvolver ações relacionadas à preservação e desenvolvimento do conhecimento em todos os setores da organização. O desenvolvimento do conhecimento deve ocorrer por meio da educação, formação e comunicação (SOHN et al., 2003, citado em CARVALHO et al., 2021, p. 105).

Na coleta de informações, houve um consenso no que diz respeito às principais estratégias que podem ser utilizadas por uma organização para o desenvolvimento de líderes, onde os entrevistados apontaram como elemento central a necessidade de realizar treinamentos e investimento em educação, tais como: *“follow up”*; *“ter objetivos claros”*, *“comunicação transparente”*.

Por não ter tido a oportunidade de atuar em uma empresa de grande porte – apenas com foco em micro e pequena empresa –, o **E4** mencionou: *“imagino que deve ter um programa para desenvolver líderes ou segmentar projetos e designar líderes, e então, o líder mais líder irá acabar se destacando naturalmente.”* [sic].

Fonseca (2007) verificou que, para os líderes em potencial (líderes em processo de desenvolvimento para liderança), ser líder é motivar as pessoas, levar o grupo a obter resultados, adequar o comportamento a diferentes tipos de pessoas para obter resultados e formar novos líderes. Neste, o líder é representado como um líder provedor, que deve ter atenção para a manutenção de oportunidades do grupo, isto é, um líder que seja capaz de valorizar seus subordinados e abrir espaço para que eles se desenvolvam (Fonseca, 2007).

A partir das respostas dos entrevistados **E7**, **E8** e **E9** constatou-se uma unanimidade em relação à percepção do grau de importância do desenvolvimento das competências de um líder:

“A organização deve dar espaço para liderança executar com autonomia, porém, ter implantado um bom sistema de feedback para saber como que estão os resultados dessa execução da liderança [...] a capacitação técnica é só um pequeno pedaço. Se não houver uma cultura empresarial de motivação, de ensinamento com um ambiente bom e de foco em resultados, olhando para o mundo e para necessidade dos seus clientes e não só necessidade da empresa, aí não irá haver um bom desenvolvimento de líderes.” [sic] (**E7**).

“Para mim, a principal estratégia que uma organização pode utilizar é sem dúvida nenhuma ter um programa de desenvolvimento para líderes ou algum outro tipo de estudo para líderes iniciantes [...] Quando se é líder

você fica muito perdido, não sabe por onde começar, não sabe para onde ir e isso auxiliar muito. Outra estratégia que é maravilhosa e que eu estou participando inclusive, é a mentoria com um líder mais velho, então, hoje eu sou mentorada também [...] por exemplo, quando tem um B.O. ou alguma coisa ela me auxilia, a gente tem uma troca muito forte, então mentoria também é muito bacana”. [sic] (E8).

“Empresas de sucesso possuem um sistema de avaliação de líderes potenciais desde o início de suas carreiras. Uma vez identificado como tal um novo líder pode ser capacitado através de mentoria, coaching, participação em projetos e ganhando experiência com equipes menores. Treinamento e capacitação também podem ser ministrados de modo que se desenvolva a liderança embasada na técnica e fundamentação adequadas”. [sic] (E9).

Weiss (2012, citado em Costa et al., p. 259) estabelece que o *coaching* das lideranças não compromete os líderes somente com os resultados, mas principalmente preocupar-se com o seu trabalho e desempenho pessoais com o propósito de que o aprendizado não se restrinja para os liderados, mas também para a melhoria dos próprios líderes. Corroborando com este posicionamento, Di-Stéfano (2017) esclarece que o *coaching* das lideranças auxilia na inteligência emocional para lidar com objetivos organizacionais. Em concordância, Chiavenato (2014, citado em Costa et al., 2021, p. 259) contextualiza a importância do *coach* das lideranças, que é assumir o papel de fazer com que as pessoas aprendam a lidar consigo próprios, com a precisão de melhoria ao longo do tempo, focados no ouvir e ensinar, orientação de pessoas, desenvolver as habilidades de cada um, compartilhar responsabilidades e cativar pessoas.

Relacionado a isto, o **E5** pontuou que para desenvolver tal habilidade deve-se *“ter perfis claros de liderança, valores e missão da empresa bem definidos, treinamento para lideranças, reuniões de feedback e consultorias individualizadas ou coaching.”* Já o **E6** citou a importância de haver um plano de carreira bem definido e encontros de líderes.

Chiavenato (2016 citado em Costa et al., 2021, p. 260) afirma que organizações que se dedicam a capacitar seus colaboradores estão sendo beneficiadas com a inclusão de inovação, um ambiente de trabalho favorável e retenção de mão de obra de qualidade.

A liderança foi tradicionalmente conceituada como uma habilidade de nível individual (DAY, 2000, citado em MELLO et al., 2020). Nesse sentido, o desenvolvimento de líderes concentra-se na aquisição de conhecimentos individuais, habilidades, competências e no aprimoramento do funcionamento holístico, que

promova uma liderança mais eficaz, principalmente para aqueles locados em papéis formais (DAY et al., 2015, citado em MELLO et al., 2020) e compreende a expansão da capacidade de uma pessoa ser eficaz em papéis e processos de liderança.

Os processos de desenvolvimento do líder são caracterizados como intrapessoais, eles são centrados na figura do líder, envolvem questões como habilidades, experiência, aprendizado, personalidade e autodesenvolvimento. O líder, além de aprender sobre a arte de liderar, ele está, também, envolvido em um processo de desenvolvimento humano que influi no aprender a liderar (ESPER, 2015). Day e Zaccaro (2004) discutem o desenvolvimento de líderes como uma forma de mudança/transformação. Para os autores, o aprendizado impulsiona a transformação e o desenvolvimento do líder.

Todavia, a aprendizagem necessária para transformar transcende a suposição simplista, baseada apenas na mudança de comportamentos, habilidades e competências específicas e observáveis. É reducionista pensar em programas, experiências ou intervenções para moldar (causar) diretamente o desenvolvimento de líderes (DAY; DRAGONI, 2015, citado em MELLO et al., 2020). Os líderes diferem em níveis de desenvolvimento e quanto às suas capacidades individuais, assim como, mudam de maneiras diferentes em função das experiências de desenvolvimento (DAY; THORNTON, 2017, citado em MELLO et al., 2020).

A experiência tem efeito moderador sobre as capacidades que cada um traz e nos resultados imediatos de seu desenvolvimento. Tais resultados incluem um conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades, bem como, a visão pessoal nas formas de autoconsciência, autoeficácia e autoconceito (ou seja, identidade).

4.4 ATITUDES A FAVOR DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA: UM DESTAQUE PARA A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Para Chiavenato (2014, p. 458), “a Gestão de Pessoas está ampliando cada vez mais sua atuação e ultrapassando as fronteiras organizacionais, indo de encontro a agentes externos – *stakeholders* – como fornecedores, clientes, distribuidores, comunidade local e a sociedade”. Para tal, se faz necessário desenvolver habilidades de comunicação e influência.

O desenvolvimento de pessoas pode partir do oferecimento de cursos, programas de capacitação e investimento nas melhores práticas, a fim de aprimorar

um profissional e, assim, elevá-lo a um nível superior de excelência. Nesse sentido, são comuns os programas que buscam aperfeiçoar alguma habilidade técnica, de modo a aumentar a eficiência do profissional e potencializar o retorno para a empresa. Contudo, modelos mais específicos podem desenvolver qualidades mais profundas, como a capacidade de liderar. É neste momento que entra o pipeline de liderança, modelo mencionado no decorrer deste estudo.

O **E1** pontuou que o profissional de liderança deve ter *“iniciativas”*. Vem de encontro com a percepção do **E2**: *“Boa vontade, interesse, humildade e proatividade.”* Outras atitudes relacionadas foram mencionadas pelo **E3**: *“dedicação e resiliência para entender e se colocar no lugar de todos da equipe.”* Já o **E4** mencionou que *“O profissional tem que saber assumir as responsabilidades pelo erro dos times. Ele tem que saber distribuir bem as vitórias e saber delegar.”*.

Entende-se que a liderança é realizada por meio de um processo de comunicação: por isso, a forma de comunicação da liderança tem impactos definitivos sobre a equipe e os resultados alcançados. A comunicação aparece como principal competência nas respostas de cinco dos nove entrevistados, ou seja, mais da metade dos participantes da pesquisa compreendem a importância de conseguir transmitir informações para o time. Para Darsie (2018, p. 38) *“a capacidade de se comunicar, se fazer entender, assim como a capacidade de saber ouvir e dar importância ao que diz a equipe”*. Diante disto, os entrevistados pontuaram:

“Comunicação assertiva, conhecimento do negócio, capacidade de inspirar as pessoas, tomada de decisões embasadas, empatia, foco em resultados, influência, networking.” [sic] (E5)

“Comunicação, empatia, firmeza e organização” [sic] (E6)

“A atitude de um bom profissional quando quer ser líder é ter empatia em primeiro lugar, uma comunicação ativa, uma vontade de querer não só ensinar, como também inspirar. E dar bons exemplos como profissional para ter o respeito dos seus liderados, comunicação constante e uma busca de resultados em conjunto com a equipe e não de cima para baixo.” (E7)

“[...] principalmente boa comunicação, um líder tem que ser obrigatoriamente um bom orador. Ele vai passar as informações para o teu time, e se você não sabe passar as informações, você acaba desanimando o time.” (E8)

Alguns estudos realizados em diferentes países e segmentos de mercado mostraram que capacidades como comunicação, resolução de problemas, espírito de equipe, entre outras, são as habilidades mais desejadas pelas empresas e, ao mesmo tempo, representam um *gap* entre a necessidade das empresas e as competências atuais dos profissionais (ROBLES, 2012, MISHRA, 2014; SHARMA, 2018, citado em LEMOS, 2019, p. 16). Como forma de reduzir ou eliminar este *gap*, as empresas têm promovido oportunidades de treinamento de desenvolvimento (T&D).

A comunicação é um instrumento crucial no processo de desenvolvimento da liderança, sendo um recurso que permite ao líder maior aproximação dos liderados com a finalidade de compreender as atividades de cada um, compartilhar ideias e visões, bem como criar interdependências para o desenvolvimento do trabalho por meio das equipes. (OLIVEIRA, 2016, p. 30).

A entrevistada **E8** pontua que, para líderes de primeira viagem, outra atitude importante é atitude de dono: “[...] *basicamente você tem que comprar a briga da empresa. É claro, que existem brigas que não são nossas, mas esse é o teu papel, compras as brigas e fazer com que os outros comprem as brigas. Então, se você não tem atitude de dono, os seus liderados não vão comprar as suas brigas.*” Para a entrevistada, além da competência de inteligência emocional, um líder deve possuir adaptabilidade e responder bem as diversas situações:

Você vai ter uma pressão gigantesca em cima de você, que você não tinha antes e que nem faz ideia que o líder realmente tem. A gente não faz nem ideia das coisas que um líder tem que passar, então realmente a pessoa tem que ser muito adaptável e responder muito bem ao ambiente de stress.
(E8)

Para Bergamini (1994, citado em Darsie, 2018, p. 15), existem dois aspectos comuns nas definições de liderança. O primeiro refere-se à liderança ser ligada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. O segundo aspecto refere-se, ao já citado, à liderança como um processo de influência intencional exercida pelo líder para com seus seguidores. Assim, a autora destaca que seguidores do líder geralmente são sensíveis às ações e ideias do mesmo, podendo ser influenciados, através da comunicação humana, para a realização objetivos específicos. Podemos assim, reforçar essa ideia de que liderança é processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 2002, p. 371, citado em DARSIE,

2018, p. 15). Mediante a influência, o entrevistado **E9** pontuou que para o profissional, um líder é um influenciador nato:

[...] ele inspira liderados não somente pelas suas palavras, mas também pelas atitudes. Um líder é alguém que possui uma capacidade de buscar o engajamento sem que para isto exerça necessariamente o poder. Estabelecer limites é importante, mas os resultados de longo prazo e sustentáveis somente são obtidos através da percepção dos liderados que vale a pena empreender o comprometimento e esforço adicional para buscar resultados melhores para si, para o time, para o líder e para a organização em que o mesmo está inserido. (E9)

Diante das informações apresentadas, verifica-se que para uma haver liderança assertiva, devemos visar a influência interpessoal, isso significa que liderar não é mandar, mas sim persuadir as pessoas a realizarem suas tarefas dentro dos padrões definidos pela empresa. A liderança é exercida para alcançar objetivos: então, os objetivos devem ser claros e específicos para que as pessoas possam realmente se comprometer e se empenhar para alcançá-los.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do estudo apresentado possibilitou uma análise da percepção de profissionais acerca do tema liderança: suas definições, como pode ser desenvolvida e quais as eficácias dos programas de treinamento e desenvolvimento dentro uma organização.

Através das entrevistas realizadas, foi possível verificar que pessoas que assumiram ou não cargos de liderança no decorrer de sua trajetória profissional, concordam que é possível desenvolver, adquirir ou potencializar características de liderança, ainda que o indivíduo não as possua. As respostas positivas sobre as experiências vividas demonstram que programas de treinamento e desenvolvimento podem ser eficientes e auxiliar muito o profissional com ou sem dificuldades para liderar, corroborando a teoria dos autores apresentados de que a liderança não é exclusivamente nata, mas ao contrário, pode ser adquirida se houver um treinamento adequado.

Diante dos resultados observados, podemos considerar que o objetivo principal deste estudo foi atingido e que desenvolver a liderança em diferentes perfis de profissionais pode e deve ser considerada. Com relação ao problema levantado

para a presente pesquisa, entende-se que é completamente possível investir na própria capacitação e se transformar em um líder, ao menos em potencial. O primeiro passo, sem dúvidas, é o autoconhecimento – definir e compreender quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é o pontapé inicial para toda a jornada – assim, será possível descobrir quais qualidades devemos focar em desenvolver. É importante enfrentar tudo isso como um processo, assim, estabelecer metas e objetivos são imprescindíveis para tornar este progresso possível.

Uma forma muito interessante de desenvolver habilidades é investir na leitura de materiais relevantes e começar estabelecendo um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). De encontro a isso, todos que aspiram assumir funções de liderança devem, além de dominar um extenso conhecimento do mercado, saber se comunicar efetivamente com outros membros da equipe e tomar decisões estratégicas baseadas em dados relevantes. O pipeline de liderança é uma ferramenta muito valiosa para o desenvolvimento de líderes qualificados. Sua aplicação em empresas pode trazer grandes benefícios, já que facilita a avaliação de desempenho e a identificação de talentos.

Portanto, esta pesquisa mostrou que mesmo que o profissional já consiga identificar seu estilo de liderança, é importante ter a consciência que líderes não nascem prontos e não existe melhor ou pior estilo de liderança. No dia a dia, o líder transita por diferentes estilos de liderança a depender da situação, dos envolvidos e do objetivo a ser alcançado. O mais importante, portanto, é que cada um busque aprimorar sua própria liderança, na visão micro e macro dos processos do contexto no qual está inserido.

Day et al. (2014, citado em Mello et al., 2020, p. 7) ao analisaram as publicações dos últimos 25 anos sobre o tema, observaram que o estudo sistemático do desenvolvimento de líderes tem uma história moderadamente curta, se comparados ao longo histórico de pesquisa em teorias de liderança. Apesar dos significativos avanços, nos últimos anos, o campo ainda é imaturo, e mesmo que uma grande quantidade de novos conhecimentos tenha sido gerada, ainda não se sabe muito sobre a natureza da liderança e seu desenvolvimento. Diante disso, entende-se a necessidade de mais estudos e contínua produção científica sobre esta temática, sendo fundamental possibilitar a reflexão, informação e criação de

estratégias a favor dos profissionais. Espera-se que outras investigações sobre o tema sejam realizadas no meio acadêmico e profissional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. N. S. de. Q.I.: O networking como ferramenta de liderança - Capítulo 1. In: SITA, M. **Otimizando relações**: dos métodos tradicionais de relacionamentos as técnicas mais avançadas de liderança. 1. ed. São Paulo: Literare Books International, 2021. p. 168.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. de O.; MALVEZZI, S. Liderança nas Organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. B.; BASTOS, A. V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 413-449.

CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, out. 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>>. Acesso em 14 fev. 2022.

CARVALHO, K. M. P. de; CHAMON, E. M. Q. de O.; CAMARINI, G. Desenvolvimento de líderes em uma indústria siderúrgica percepção das competências pela formação universitária. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS**, ISSN 1668-0030, v. 16, n. 46, p. 101-120, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8022641>. Acesso em 26 mar. 2022.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

COSTA, N. M.; REIS, N. M. dos S.; FERREIRA, M. S. ÂNGELO; NASCIMENTO, R. DA S.; SOUZA, J. de. Coaching de líderes: as práticas que auxiliam no desenvolvimento das lideranças. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 2, p. 252-277, dez. 2021. Disponível em: <<http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/314/296>>. Acesso em 14 fev. 2022.

DARSE, C. **Desafios encontrados por jovens em sua primeira experiência de liderança**. 60 f. Monografia (Ciências Administrativas), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

DIAS, M. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: o que é e como criar uma estratégia de sucesso.** 03 nov. 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento>>. Acesso em 29 mar. 2022.

ESPER, A. J. F. **Análise Comparativa de Programas de Desenvolvimento de Líderes.** (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina), 2015. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/04/Aulina-JudithFolle-Esper.pdf>.

FONSECA, R. **A representação social da liderança por líderes e potenciais líderes.** 53 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano - MDH), Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

LAZZARIN, J. O.; CONSORTI, L. C.; BIAZIN, D. T. **Liderança: a influência de seu desenvolvimento e implicações na Gestão de Pessoas.** 12 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos - Gestão de Pessoas e Competências) - Centro Universitário Filadélfia, Londrina, 2011.

LE MOS, V. A. F. **A relevância da reflexão crítica para o desenvolvimento de soft skills: análise de uma experiência de formação de líderes.** 2019. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo (SP), 2019. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/4183>. Acesso em 14 fev. 2022.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M, T. L. (Org). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

MELLO, M. I. C. de; ALMEIDA, C. J. C. de; SILVA, S. M. da. Desenvolvimento de Líderes e Aprendizagem Transformadora: Caminhos da Integração. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 44., 14 a 16 de out. 2020 Universidade Federal de Santa Catarina - Evento on-line. **Anais...** Santa Catarina: 2177-2576 versão online, 2020. p.7.

NASRAUI, A. C. Dos métodos tradicionais de relacionamento às técnicas mais avançadas de liderança – Capítulo 2. In: SITA, M. **Otimizando relações: dos métodos tradicionais de relacionamentos as técnicas mais avançadas de liderança.** 1. ed. São Paulo: Literare Books International, 2021. p. 168.

OLIVEIRA, T. G de. **Coaching para o desenvolvimento de líderes dentro da organização.** 2016. 36 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas e Coaching) – Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília (DF), 2016. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12107>. Acesso em: 12 fev. 2022.

PACHECO, V. C. **O Desenvolvimento da Liderança e a Eficácia de Programas de Formação de Líderes**. 49 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Cândido Mendes / AVM, Rio de Janeiro, 2018.

PINHEIRO, J.; MIRANDA, G.; SANTOS, N. A cultura organizacional e o desenvolvimento de competência de líderes. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 13 e 14 de ago. 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ISSN 19849354, 2015. p. 2-4.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, n. 4, p. 318-325, ago. 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-89101995000400010>. Acesso em 19 fev. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Ed.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008, pp. 76-97.

ROSALEM, C. S. **Identificação de falhas e priorização de ações na primeira passagem de liderança: uma proposta de utilização do feedback 360º**. 98 f. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019.

SEBRAE-SP - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. **A liderança na gestão de equipes**. São Paulo: Educação a distância EAD, 2017. E-book. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/A%20lideran%C3%A7a%20na%20gest%C3%A3o%20de%20equipes.pdf>> Acesso em: 27 fev. 2014.

SOUSA, B. F. V. de. **Desenvolvimento de líderes: avaliação de um programa**. 97 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia / Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho) - Universidade do Porto Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto, 2019.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1972.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista Socerj**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: <<https://bit.ly/2M6uKM6>> Acesso em 19 março 2022.

WOEBCKEN, C. **O que é pipeline de liderança e como se tornar um líder de alto nível**. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/pipeline-de-lideranca/>>. Acesso em 20 março 2022.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. & BASTOS, A.V.B. (Orgs). **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. O que é ser líder para você e quais principais habilidades/competências (técnicas e comportamentais) você considera fundamental em um líder?
2. Em sua opinião, líderes “nascem prontos” ou podem evoluir ao longo da carreira?
3. Quais são as principais estratégias que podem ser utilizadas por uma organização para o desenvolvimento de líderes?
4. Quais atitudes você acredita que contribuem para um profissional desenvolver a liderança?