



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**EDUARDO JOSE CAMPOS BARATELA**

**GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE COMO AS EMPRESAS  
DESENVOLVEM SUAS LIDERANÇAS**

**Assis/SP  
2022**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**EDUARDO JOSE CAMPOS BARATELA**

**GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE COMO AS EMPRESAS  
DESENVOLVEM SUAS LIDERANÇAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando: Eduardo Jose Campos Baratela**

**Orientadora: Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza**

**Assis/SP  
2022**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B226g Baratela, Eduardo Jose Campos.

Gestão de pessoas: um estudo sobre como as empresas desenvolvem suas lideranças / Eduardo José Campos Baratela – Assis, SP: FEMA, 2022.

30 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, curso de Administração, Assis, 2022.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Danielle Cristina Ferrarezi Barboza.

1. Gestão. 2. Liderança. 3. Desenvolvimento. I. Título.

CDD 658

Biblioteca da FEMA

GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE COMO AS EMPRESAS  
DESENVOLVEM SUAS LIDERANÇAS

EDUARDO JOSE CAMPOS BARATELA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto  
Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do  
Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão  
examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_  
Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Dr<sup>a</sup>. Márcia Valéria Seródio Carbone

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, pelo exemplo de coragem e simplicidade, e com muito carinho me ensinou os melhores caminhos para alcançar minhas metas, ao meu pai que me deu total suporte nos dias mais difíceis e a todas as pessoas que foram fontes das minhas inspirações, além dos meus colegas de curso que contribuíram para o meu crescimento, desenvolvimento e aprendizagem.

## **AGRADECIMENTOS**

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso contou com o apoio de diversas pessoas que se fizeram presentes as quais ficam meus agradecimentos:

Agradeço primeiramente a Deus por ter me proporcionado todo esse processo de aprendizado e chegar até aqui.

A professora orientadora, Me. Danielle Ferrarezi Barboza, que durante todo o período de desenvolvimento deste trabalho me acompanhou pontualmente e sempre se fez disposta em me auxiliar sempre que necessário na elaboração do mesmo.

Aos professores do curso de administração que através de toda sua bagagem de conhecimento e ensinamentos, me deram total suporte para que eu pudesse estar concluindo este trabalho.

Aos meus pais, amigos, que de forma especial sempre me incentivaram a cada momento e não me deixaram abalar ou até mesmo chegar a desistência.

## RESUMO

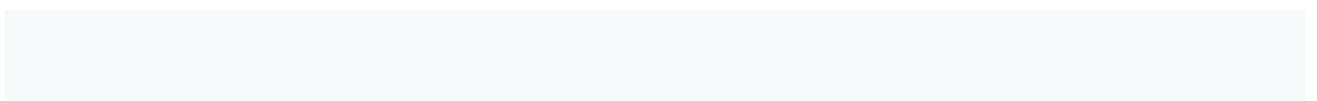
O presente trabalho de conclusão de curso irá apresentar um estudo sobre como as empresas desenvolvem suas lideranças dentro da atualidade empresarial, a maneira que valorizam seus colaboradores e uma questão de visão estratégica de competitividade e sustentabilidade dentro do mercado de trabalho. Com o objetivo geral de analisar como os líderes são desenvolvidos para realizar uma adequada gestão de pessoas e com os objetivos específicos de identificar como os talentos das pessoas são reconhecidos e aprimorados, verificar estratégias para preencher lacunas causadas por doenças através da liderança e inteligência emocional e as práticas de liderança é um dos caminhos que podem fazer total diferença e ainda aumentar o desenvolvimento de novos talentos dentro da organização, além apresentar formas de melhorar o relacionamento entre líderes e liderados afim de um ambiente propicio a crescimento e desenvolvimento empresarial e pessoal de todos os envolvidos, explanando a importância dos colaboradores que exercem o perfil de liderança, suas iniciativas e habilidades no tratamento das pessoas presentes no cenário organizacional. Justificando-se que os resultados das pesquisas poderão contribuir para que os gestores das organizações tenham consciência sobre as práticas de desenvolvimento de liderança, onde está pesquisa será útil à medida que o desenvolvimento e a liderança ajuda a melhoria continua de todo o sistema produtivo, pois os colaboradores se sentem ouvidos e motivados a cumprirem metas. Conclui-se que a presente pesquisa foi desenvolvida através do método de pesquisa bibliográfica.

**Palavra-chave:** Gestão, Liderança, Desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

The following work will present a study on how companies develop their leadership within the current business, the way they value their employees and a matter of strategic vision of competitiveness and sustainability within the labor market. With the general objective of analyzing how leaders are developed to carry out adequate people management and with the specific objectives of identifying how people's talents are recognized and improved, verifying strategies to fill gaps caused by diseases through leadership and emotional intelligence and leadership practices is one of the ways that can make a total difference and also increase the development of new talents within the organization, in addition to presenting ways to improve the relationship between leaders and followers in order to create an environment conducive to growth and business and personal development for all. Those involved, explaining the importance of employees who exercise the leadership profile, their initiatives and skills in dealing with people present in the organizational scenario. Justifying that the results of the research may contribute to the managers of organizations being aware of the practices of leadership development, where this research will be useful as the development and leadership helps the continuous improvement of the entire production system, because employees feel listened to and motivated to achieve goals. It is concluded that the present work was developed through the method of bibliographic research.

**Keyword:** Management, Leadership, Development.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. LIDERANÇA E SUAS TEORIAS .....</b>	<b>11</b>
2.1. TEORIA SITUACIONAL .....	11
2.2. TEORIA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL .....	13
2.3. TEORIA CULTURAL .....	14
2.4. TEORIA COMPORTAMENTAL.....	14
2.5. TEORIA DOS TRAÇOS .....	15
<b>3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>16</b>
3.1. RELACIONAMENTOS E PERFIL DE LÍDERES.....	17
<b>4. COMO AS EMPRESAS DESENVOLVEM SUAS LIDERANÇAS .....</b>	<b>19</b>
4.1. CASES DE EMPRESAS E A FORMAÇÃO DE SUAS LIDERANÇAS.....	22
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas é considerado um conjunto de técnicas ou habilidades referentes aos recursos humanos que, por sua vez, têm como objetivo o desenvolvimento humano dentro das organizações, ou seja, a gestão de pessoas é nada mais que um processo voltado a melhoria do desempenho dos colaboradores, além de encontrar e desenvolver os líderes.

Quando se pensa em gestão de pessoas, precisa-se entender que esse modelo é formado por pessoas e organizações, pois as pessoas passam a maior parte do seu dia dentro da mesma e para que ela não pare é necessário imaginarmos que para alcançar o sucesso é importante a ressalva que os colaboradores são o bem mais precioso.

O trabalho pode-se tornar um dos componentes que ocupa considerável tempo das pessoas, que dele dependem para o sustento, busca o sucesso e progressão pessoal. No entanto saber separar o trabalho e o propósito de cada pessoa é uma tarefa um tanto quanto difícil diante da importância e o impacto que o tempo de trabalho pode causar. Chiavenato (2010, p.4) afirma que “assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações.”.

Como o principal objetivo é analisar como os líderes são desenvolvidos para realizar uma adequada gestão de pessoas. As organizações também dependem diretamente das pessoas para manusear a mesma como um todo e assim poder competir nos mais diversos mercados e atingir seus objetivos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que dão vida, dinâmica, energia, inteligência e por fim a criatividade, com isso os objetivos específicos, de identificar como os talentos das pessoas são reconhecidos e aprimorados, preencher lacunas causadas por doenças através da liderança e inteligência emocional e as práticas de liderança é um dos caminhos que podem fazer total diferença.

No entanto esse processo além de ser bem acompanhado passa a existir a necessidade de desenvolver bons líderes onde não teria problemas em estar na linha de frente de um grupo, fazendo o mesmo esforço que todos estão fazendo, pois, ele também está ali, se dedicando para que os mesmos possam se sentir confiantes e assim escutar o que o líder diz, onde fala a partir das experiências e coloca exemplos para que juntos possam tomar a melhor direção e unida aquela equipe vai conseguir cumprir seus objetivos, além de

apresentar formas de melhorar o relacionamento entre líderes e liderados afim de um ambiente propicio a crescimento e desenvolvimento empresarial e pessoal de todos os envolvidos, explanando a importância dos colaboradores que exercem o perfil de liderança. O líder entende que qualquer resultado só será possível se todos estiverem unidos e envolvidos. E, se por ventura algo der errado nesta tarefa, assumirá as responsabilidades coletivamente, assim, não é difícil entender que as organizações precisam, cada vez mais desenvolver aspectos para que apareça bons líderes, pois só assim qualquer bom resultado será, efetivamente satisfatório. Este é o desafio da pesquisa. Desenvolver liderança e talentos por meio das pessoas certas. Justificando-se que os resultados da pesquisa poderão contribuir para os gestores das organizações tenham consciência sobre as práticas de desenvolvimento de liderança que será apresentada durante o presente trabalho que por sua vez desenvolvido através do método de pesquisa bibliográfica.

## 2. LIDERANÇA E SUAS TEORIAS

Liderar está relacionado a dirigir pessoas, ou seja, saber atrair, inspirar e influenciar comportamentos que atraiam bons resultados. Normalmente, esse conceito de liderança é associado a cargos de autoridade, a pessoas que exercem uma liderança, mas na prática um líder pode ser uma pessoa que se destaca de maneira informal.

Goleman (2015, p. 11) afirma que “os estilos pessoais de ótimos líderes variam: alguns líderes são discretos e analíticos; outros bradam seus manifestos do alto das montanhas”. Assim o Líder se torna referência dentro de um grupo que motiva e serve de exemplo para os demais. Dentro de uma organização, quando uma pessoa consegue influenciar o comportamento de outra pessoa para um mesmo objetivo, essa pessoa exerceu liderança. Oliveira (2010, p. 170) afirma que a liderança pode ser definida como: “O processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação”.

Segundo Tajra (2009, p. 53):

Cada uma das teorias possui diferentes modos de analisar a conduta do líder, do liderado ou da circunstância em que eles atuam. Elas não são excludentes entre si. Algumas se complementam, outras devem ser analisadas conforme a contingência dos fatos, porém todas recaem sobre o ato de liderar para empreender. Conhecendo-as, o empreendedor se tornará apto para conduzir diferentes projetos em diferentes circunstâncias.

Considerando que muitas teorias foram desenvolvidas para a compreensão de como as lideranças se formam e conseguem influenciar as pessoas, a seguir serão apresentadas algumas delas.

### 2.1. TEORIA SITUACIONAL

A liderança situacional, está relacionada a um modelo de liderança que se desenvolve diante da capacidade de um líder em se adaptar as diversas situações que podem ocorrer

em diversos períodos independentemente do ramo de atuação da sua organização, ou seja, esses líderes, mantem seus liderados em alto desempenho mesmo diante das divergências situacionais.

Segundo Oliveira (2010, p.179):

A liderança Situacional propõem sistemas bidimensionais – baseados na confluência de duas variáveis – para o enquadramento dos líderes em determinados estilos de liderança. Todavia, a própria ideia de que a liderança deva ser vista como situacional (isto é, de que o estilo de liderança mais adequado em dado momento depende da situação).

Assim, entende-se que os líderes que defendem e exercem a liderança em situações específicas estão enquadrados na liderança situacional. Lacombe (2012, p.162) Afirma que “liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para atingir determinadas situações.

Também conhecida como teoria contingencial, essa teoria mostra que o líder não tem um modelo específico de liderança, são os liderados que iram identificar o estilo de liderança que gostariam de seguir. Esse estilo de liderança pode estar centra no líder, nos liderados e possivelmente na situação. Assim, quanto maior o desempenho e o desenvolvimento de seus liderados, o líder irá cobrar resultados.

Segundo Almeida, Garcia e Freire (2020, p.163):

A Teoria da Contingência foi uma das teorias administrativas mais influentes da segunda metade do século XX e continua sendo no século XXI. É dela que vem a compreensão de que não há nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, pois tudo é relativo.

Percebe-se por meio dessa teoria que apesar do perfil do líder ser importante, o contexto e como ele vai lidar com a situação enfrentada, é o que determina sua eficácia. Exigindo desse líder que mude seu estilo de gestão, conforme seus liderados e objetivos a serem cumpridos.

Para Tajra (2019), As teorias das contingências indicam a necessidade de observar um modelo de liderança conforme o contexto em que ele está inserido, ou seja, a atuação de um líder pode dar certo em um determinado contexto, porém esse mesmo modelo pode não ser o mais adequado em outro contexto.

## 2.2. TEORIA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL

A liderança transformacional se define como o comportamento do líder de forma concreta e ideal para as organizações. O líder transformacional estimula a alta performance e o desenvolvimento dos seus liderados, se apresenta com a maior clareza possível e desperta influência, inspiração, dá o exemplo e motiva. Dessa maneira entende-se que os pilares de uma liderança são aprofundadas e aplicadas na confiança, respeito, colaboração e comprometimento mútuo. Já na liderança transacional, a postura de gestor se comporta como chefe e não como líder. A maneira de pensar e agir são aplicadas pensando apenas na obediência das regras apresentadas e o cumprimento das metas também estabelecidas.

Segundo Godoy e Mendonça (2020, p.744):

Estudos recentes têm abordado, com frequência, a liderança em três estilos: o transformacional, em que o foco está no desenvolvimento de forças e virtudes do trabalhador; o transacional, em que ocorre a relação de troca entre desempenho e reconhecimento, e o *laissez-faire*, em que não há intervenção do líder no comportamento do liderado.

Entende-se as teorias em que as relações de troca entre desempenho e reconhecimento não é orientada em virtude de melhorias, mas existe um complemento transformacional que pode modificar e atribuir benefícios a partir do desenvolvimento do colaborador.

Tajra (2019, p.56), Afirma que “essas teorias analisam o modo como os líderes conseguem o envolvimento dos seus liderados com base na valorização de comportamentos simbólicos e emocionais.”.

## 2.3. TEORIA CULTURAL

A teoria Cultural está relacionada a um conjunto de regras ou padrões que surgem por referências culturais dos envolvidos por meio das palavras, relacionamentos e costumes.

Para Dahl (2021, p.46):

A cultura corporativa se refere às crenças, valores e comportamentos que determinam como os líderes e os funcionários de uma empresa interagem para alcançar os objetivos da empresa Lean. Muitas vezes, a cultura é implícita, e não explicitamente definida, e se desenvolve organicamente a partir das características cumulativas das pessoas que são contratadas pela empresa ao longo do tempo.

Entende-se que a cultura organizacional está ligada ao conjunto de valores, crenças e ações de todos os envolvidos que definem a forma como a organização é e como conduz o negócio como um todo.

## 2.4. TEORIA COMPORTAMENTAL

A teoria comportamental na liderança está ligada a ações de um líder. Esse modelo de liderança é como um líder pode agir no seu dia a dia. A teoria não foca apenas em características, mas sim em um conjunto e comportamentos realizados pelo líder. Para Chiavenato (2002, p.113):

A teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da teoria comportamental da administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição.

Para Tajra (2019), a teoria comportamental acredita que a liderança pode ser desenvolvida nas pessoas, a partir de treinamentos e capacitações continuadas, enfatizando as relações interpessoais entre líderes e liderados, bem como aspectos técnicos e práticos do trabalho. Nesse sentido, entende-se que os líderes são capazes de definir a estrutura de trabalho dos liderados, sendo esse fator considerado relevante para o exercício de sua liderança.

## 2.5. TEORIA DOS TRAÇOS

A teoria dos traços busca uma metodologia afim de analisar elementos da personalidade de cada pessoa, assim é possível encontrar líderes com os traços do mesmo sendo caracterizado como ambição, energia, proatividade, persistência, entre outras. Essa teoria normalmente é utilizada para auxiliar as organizações no processo seletivo afim encontrar pessoas que possam conter ou desenvolver o perfil de líder dentro das organizações.

Tajra (2019, p. 53) afirma que “É muito frequente a utilização dessa teoria para auxiliar nos processos de seleção das pessoas nas empresas. Ela tem como foco de análise o perfil dos líderes com base nos traços pessoais.”

Com isso é notável que a teoria dos traços mostra que os mesmos são encontrados no perfil das pessoas que por sua vez levam seu perfil profissional como um empreendedor, ou seja, essa teoria inclui o empreendedorismo nos traços do líder.

Para Maximiano (2021 p. 274):

As conclusões dos estudos sobre traços não têm valor de previsão. Sabe-se que os líderes têm determinados traços, mas as pessoas que têm os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes. Alguns são bem-humorados, outros são rabugentos. Alguns são taciturnos, outros extrovertidos.

As teorias são conhecimentos e experiências absorvidas dentro do ambiente organizacional, onde bem estruturadas são utilizadas como ferramentas para bons líderes.

### 3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é o conjunto de práticas e métodos que têm objetivo de administrar e fortalecer o capital humano das empresas, para que estes sintam que são uma peça importante na empresa, onde ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de colaboradores de uma organização, e a área tem a função de humanizar as mesmas trazendo em vista sua importância. Chiavenato (2010, p.5) afirma que “A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações”.

O capital intelectual está relacionado a um nível de inteligência, criatividade e o conhecimento de uma determinada pessoa ou equipe de colaboradores, que por sua vez é um bem imaterial que cada indivíduo possui e assim contribui para a organização, gerando certo valor e quando essa pessoa ou equipe é bem liderada, cria-se um diferencial para a organização como um todo, elevando o reconhecimento da mesma. Oliveira (2010, p.126) afirma que “Uma organização cujos profissionais são capazes de continuamente renovar seus conhecimentos de maneira relevante para a sobrevivência e a permanência dessa organização no mercado.”.

Assim existe a necessidade de uma boa gestão de pessoas para que se mantenha a motivação dos colaboradores em alta, pois a mesma é um fator de alta importância, onde interfere de forma significativa nas diferentes áreas de uma organização, ou seja, se houver um bom desenvolvimento e uma boa motivação dos colaboradores os resultados tendem a ser sempre positivos. Para Oliveira (2010, p.216):

A motivação não é palpável: não a vemos, não a percebemos pelos órgãos dos sentidos; sabemos dela indiretamente. A motivação das pessoas se expressa em seus comportamentos, naquilo que elas fazem. Quanto à motivação propriamente dita, só conseguimos apreendê-la pela observação das formas de comportamento pelas quais ela expressa: a conduta de alguém pode nos levar a deduzir que a pessoa que age assim está (ou não está) motivada para ou por determinado estímulo.

As organizações são completamente movimentadas por colaboradores que quando se tornarem bem-sucedidos dentro da mesma tendem a crescer pessoalmente e profissionalmente, com isso o desenvolvimento da empresa ocorre em conjunto, aumentando os conhecimentos, habilidades e assim torna-se possível aumentar a competitividade da organização. Para Chiavenato:

Tudo isso para se assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove os sucessos organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial. (CHIAVENATO, 2010, p.4).

Se tornar um líder a partir do contexto apresentado sobre a importância da gestão de pessoas, significa trazer segurança aos liderados e assim deverá ser capaz de motivar e inspirar aqueles com quem trabalha a colaborar da melhor maneira possível. Por fim o melhor caminho é sempre continuar em busca de aprendizado. Isso mantém o foco e a mente afiada, as habilidades frescas, além de preparar o líder para novos desafios que podem surgir no caminho. Isso só é possível quando entendemos a importância da gestão de pessoas.

### 3.1. RELACIONAMENTOS E PERFIL DE LÍDERES

Relacionamento e trabalho em equipe são conceitos que estão interligados. Nesse contexto a liderança tem um papel fundamental para gerenciar o relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, de modo que a harmonia de um sustente os bons resultados do próximo.

O item de grande importância que líder pode ter e fazer é dar à equipe um objetivo que valha a pena. É certo que o chefe nem sempre pode definir a agenda, mas um grande líder sempre defende metas dignas, além de garantir uma comunicação frequente e eficaz com a equipe. Guimarães (2012, p.53) afirma que “Pessoas em grupo, quando dão e recebem

amor, suporte e encorajamento, e têm suas necessidades psicológicas e emocionais atendidas reciprocamente, sentem-se mais seguras, aumentando sua performance e produtividade”.

## 4. COMO AS EMPRESAS DESENVOLVEM SUAS LIDERANÇAS

As organizações desenvolvem suas lideranças a partir da gestão de pessoas, onde ela observa a maneira em que os colaboradores se colocam diante das outras e como se adequam as orientações, assim torna-se mais fácil à identificação e evolução de um profissional. Chiavenato (2010, p. 409) afirma que “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento”.

Atualmente existem muitos métodos para as organizações desenvolverem suas lideranças, onde existem técnicas para o desenvolvimento de habilidades dentro do cargo, onde está relacionada a mudanças de posições e atribuições fora do cargo, exercícios e treinamentos fora da organização. Para Chiavenato (2010, p. 411) “A movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades”.

A rotação de cargos é um método que expõe os colaboradores a realidades diferentes trazendo um maior desenvolvimento visto que o esforço em curto prazo aprimora a absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade. Para Chiavenato:

A rotação de cargos representa um excelente método para ampliar a exposição da pessoa às operações da organização e transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento de experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas ideias, ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário. (CHIAVENATO, 2010, p.411).

Segundo Chiavenato (2010) dar oportunidades aos colaboradores com um potencial elevado, para que os mesmos trabalhe sob a supervisão de um gestor já bem-sucedido, também promove o desenvolvimento de líderes mesmo que seja em forma de apoio ao gestor, visto que a aprendizagem na prática é uma metodologia de treinamento que se dedica a um trabalho para analisar e resolver problemas em projetos, departamentos e conflitos que por sua vez estão em um ambiente de cooperação.

No desenvolvimento de lideranças da atualidade existe um importante aspecto que está voltado a atribuição de comissões, que está relacionado a dar oportunidade para as pessoas participar das mesmas com o trabalho onde compartilham das informações para as tomadas de decisões sobre quaisquer problemas das organizações. Além disso, o desenvolvimento de líderes está presente com frequência nos cursos externos através das leituras e outros conteúdos oferecidos em busca de conhecimentos, habilidades conceituais e analíticas. Chiavenato (2010, p. 412) afirma que “Modernamente, as organizações estão utilizando a tecnologia da informação para proporcionar a aprendizagem a distância”.

Atualmente o bom desenvolvimento de uma organização está relacionada a como estão conduzindo a cultura e o clima organizacional da mesma, onde tem a missão de compreender as necessidades, preocupações e as percepções que os colaboradores de uma organização necessitam. Para Rossi:

A pesquisa de clima é um termômetro do grau de satisfação dos funcionários. Ela realiza um levantamento de informações que garante um autêntico diagnóstico do ambiente organizacional, medindo o grau de satisfação interna e mapeando pontos negativos e positivos da organização. (Rossi, 2021, p.137).

O líder está em constante busca em proporcionar um melhor ambiente em quaisquer que sejam as situações, visando o bem-estar de seus liderados e ao mesmo tempo um cuidado com a organização. Assim existe a necessidade de conectar colaboradores e organização. Para Rossi:

A preocupação da liderança, nos casos citados anteriormente, deve ser buscar o alinhamento entre as percepções internas e externas da organização, ou seja, como a organização é vista, tanto pelos seus funcionários (identidade) quanto pelos públicos externos (imagem). (Rossi, 2021, p.139).

A grande maioria das organizações valorizam seus colaboradores como recursos estratégicos de competitividade e sustentabilidade de mercado, onde cada vez mais, os profissionais com cargos de liderança necessitam de iniciativas e habilidades ao tratar as pessoas. No entanto para ter esses aspectos relacionado a um líder, por ser um cargo considerado alto é necessário se provir um controle emocional. Goleman (2015, p.13) afirma que “Quanto mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente, mais as capacidades de inteligência emocional apareciam como a razão da sua eficácia”.

As pessoas passam a ser fundamentais para que a empresa chegue ao sucesso, com isso, nas estratégias de administração dos recursos humanos são essenciais mudanças, sendo necessário que os gestores e líderes estejam conscientes das mesmas e tenham condições de proporcionar e transmitir a seus liderados uma cultura de desenvolvimento profissional e pessoal, além de impulsionar a geração de novos conhecimentos, habilidades e talentos em busca de um bem comum em que todos ganhem.

Talentos são reconhecidos como profissionais de alta performance, que se destacam pela excelência em sugerir, delegar ou executar tarefas. Para Chiavenato:

Os planos de desenvolvimento de carreiras adotados pelas organizações eram rigidamente formalizados e estavam voltados unicamente para as necessidades organizacionais atuais e futuras, como planejamento prévio e preparação antecipada dos colaboradores para viabilizar expansão, entrada em novos mercados, novos produtos e outras mudanças no negócio da organização. Mais recentemente, esses planos deixaram de ser unilaterais e passaram a abranger tanto as necessidades da organização como dos colaboradores envolvidos. (CHIAVENATO, 2020, p.363).

Assim, se torna possível recrutar profissionais que tenha valores em comum com a organização, o que certamente aumenta as chances de um bom rendimento.

As organizações por sua vez vem em busca do desenvolvimento de liderança e talentos de forma mútua e continua, onde sem dúvidas é um dos aspectos de maior importância da atualidade. No entanto para que o mesmo aconteça existe um processo complexo na preparação dos líderes e no desenvolvimento dos talentos com fundamentos de educação corporativa e gestão de conhecimento. Para Chiavenato:

A legitimidade da área está fortemente vinculada à sua capacidade de desenvolver talentos e competências – a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas, viáveis, competitivas e sustentáveis. (CHIAVENATO, 2020, p.357).

Segundo Chiavenato (2020), as organizações foram pré-moldadas a padrões desde sua criação no passado, onde ele mudou drasticamente com a evolução da tecnologia e a globalização no mundo empresarial. Mudanças e instabilidade de forma geral colocaram um fim no antigo modelo das organizações. É necessário mudar as organizações para que elas se readaptem ao mercado e voltem a ser competitivas, onde a era digital faz com que as organizações trabalhem em equipe e diminua as hierarquias, com mais prontidão e agilidade afim de buscar melhorias, mudanças, criatividade e inovação. Uma mudança para a nova maneira digital de trabalhar, onde as organizações passaram a enfrentar o desafio de buscar o conhecimento digital e de encontrar nos seus talentos as competências certas e necessárias para criar e agregar valor em seus líderes e seus negócios, cujas mudanças e transformações transcendem e ultrapassam tudo o que já vimos e enfrentamos antes e assim se adaptar aos novos tempos.

O desenvolvimento de lideranças permite ao líder a facilidade de compreender os problemas dos liderados em questões rotineiras, e se concentrar em resolver as mesmas. Ele também permite o entendimento sobre a importância dos colaboradores que com a total certeza é a principal fonte e razão para o desenvolvimento das organizações, que por sua vez o desenvolvimento bem realizado e ajustado com os comportamentos da liderança, entendendo seus estilos torna-se fácil o desenvolvimento como um todo.

#### 4.1. CASES DE EMPRESAS E A FORMAÇÃO DE SUAS LIDERANÇAS

Percebe-se que o desenvolvimento de liderança dentro das organizações é pensado a partir de como cada organização funciona e a que tipo de equipe a mesma tenha. Assim as empresas analisam o cenário a que pertencem com cautela e assim busca o modelo mais adequado para que se consiga uma melhor formação de seus líderes, ou seja, esse processo tem uma grande importância, então é necessária a consciência de que cada organização tem um determinado perfil de colaborador e que a escolha de treinamento para a formação deve ser baseada diretamente na equipe.

Para Pacheco (2018) as organizações têm grande preocupação nesse processo de desenvolvimento de liderança, assim ela busca no mercado líderes que por algum feito se destacaram em situações que não havia um líder e por esse e vários outros motivos se tornou um profissional em destaque que participara do processo de desenvolvimento dos líderes dentro da organização, ou seja, aqueles que já possuem um padrão de comportamento que indique predisposição a liderança.

Nesse processo é importante a colocação de que os líderes que vão desenvolver os novos líderes dentro da organização, serão vistos como mentores e os que estão adquirindo o conhecimento e a prática são denominados como aprendizes. No entanto manter aqueles que bem desenvolvidos durante o processo por muito tempo como aprendiz, pode causar certo desconforto e assim inibir o seu desenvolvimento. Assim, torna-se necessário a identificação do melhor momento para nomeá-lo como líder e assim exercer efetivamente seu papel dentro da organização a qual incentivou o processo de desenvolvimento sobre o mesmo, (PACHECO, 2018).

Pacheco (2018) defende que a liderança quando em desenvolvimento precisa ser pontuada a quais qualidades e habilidades estão sendo desenvolvidas, assim cada líder poderá atuar no melhor potencial sendo bem alocado, a eficiência desse processo não será vista como custo e sim como investimento para a organização, ou seja, essa é a ideia de se o processo de desenvolvimento de liderança da organização tende a ser eficaz. Assim ainda existe a necessidade que se haja um sério controle periódico durante o processo.

Entende-se assim que o processo de desenvolvimento de novos líderes acontecem a partir do apoio dos executivos da organização, pois os mesmos se encarregam pessoalmente dos aspectos estratégicos da organização como um todo e o desenvolvimento dos líderes.

O líder quando já desenvolvido dentro da organização ele traz a importância do talento humano para as organizações. Assim o líder mostra a importância que os liderados representam dentro da mesma. Para Lima, Schlabit, Telocken (2016, p. 2):

O talento humano passou a ser tão importante para as organizações quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso organizacional. Para isso as organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos.

Para o líder a motivação é um dos processos mais importantes a ser gerenciado, pois, ela é quem explica o desenvolvimento nas condutas de cada liderado dentro do ambiente de trabalho. Assim a formação de equipes com nível elevado de comprometimento e motivação torna-se sempre um desafio dentro das organizações, onde é necessário a ação do líder em gerenciar o capital de talentos e fazer para que os mesmos se sintam parte do todo e efetuem a busca das metas, ou seja, esse é um papel primordial dos profissionais da liderança.

Para Lima, Schlabit, Telocken (2016), as práticas de motivação e liderança devem ser aplicadas cada vez mais dentro das organizações. Além disso, os colaboradores não são mais vistos apenas como um recurso para a empresa e sim como uma parte do todo, dando sua devida importância. Todos os atos de um indivíduo são guiados pelo seu conhecimento, pelo que ele pensa, e no que acredita. Mesmo embora os padrões de comportamento variem o processo pelo qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho.

Dentro das organizações não existe uma fórmula específica para obter soluções a quaisquer que sejam o problema, assim é necessário que o líder precisa cumprir com seu papel, além de desempenhar um bom fator motivacional com a finalidade de fazer aparecer a capacidade profissional de seus liderados, visando usá-la no processo de conquista de suas metas e objetivos. Com isso entende-se a figura do líder como referência, seja para guia comportamental, profissional ou como exemplo para suas atitudes.

Sabe-se que o treinamento nada mais é que o desenvolvimento de habilidades de liderança para o colaborador da organização, assim o mesmo deve adquirir conhecimento sobre a liderança e as habilidades interpessoais que são essenciais a um líder e o colaborador que receberá o treinamento, deve estar sujeito a vivências nos ambientes internos e externos.

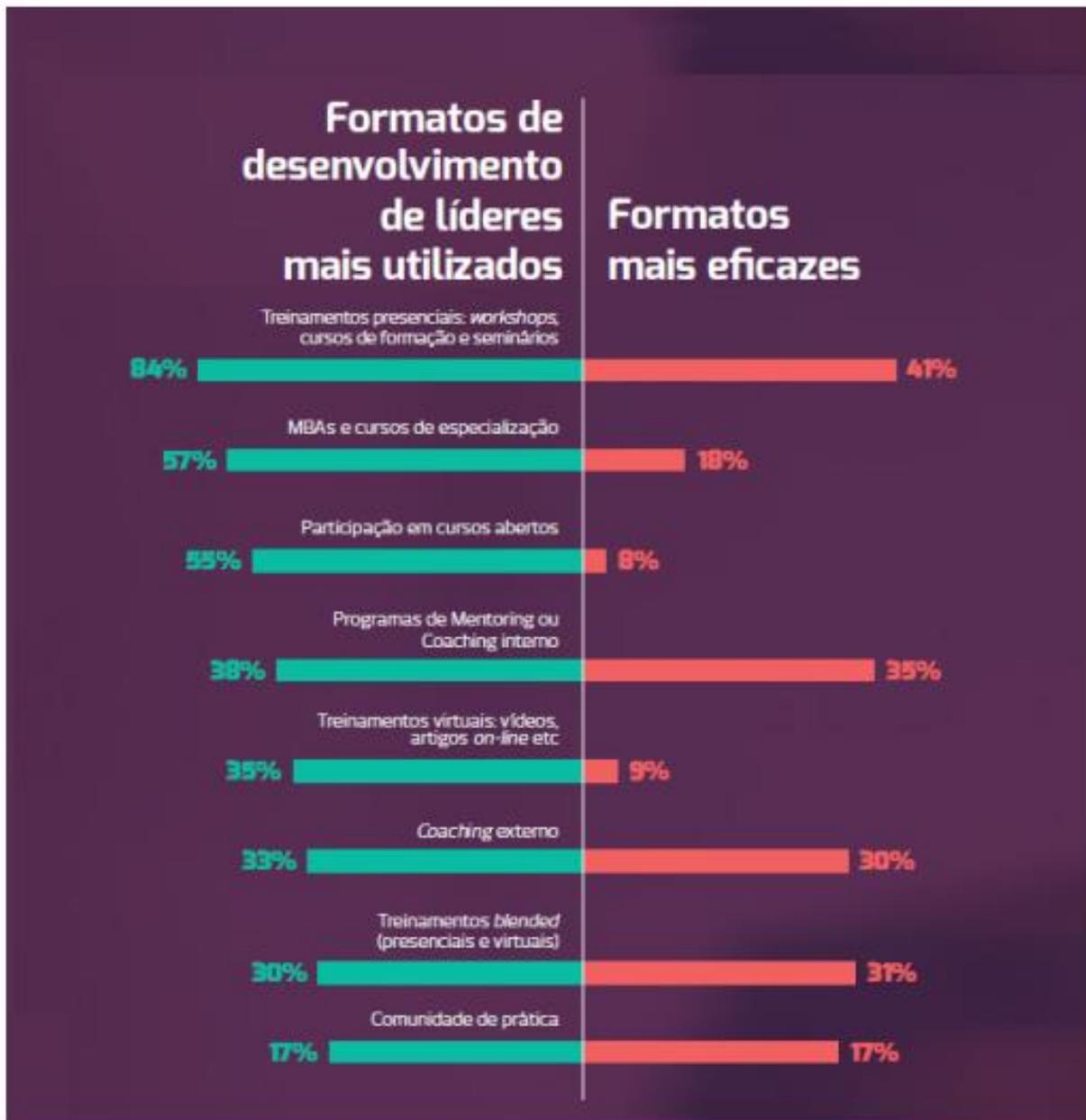
Segundo Lima, Schlabit, Telocken (2016) a Empresa qualifica seus gerentes através de treinamentos internos e externos em parceria principalmente do SEBRAE/RS e, uma vez na semana, toda a equipe diretiva se reúne para avaliar o trabalho e traçar as metas mensais e semanais. Também conta com assessoria Psicológica que é realizada de forma individual (quando necessário) e coletiva, de forma mensal. Uma vez por mês são realizadas reuniões com todas as funcionárias, onde são tratados assuntos de ordem administrativa e avaliação do trabalho, com gerência, proprietários e equipe de vendas.

Atualmente o mercado de trabalho encontra-se extremamente competitivo e o resultado disso é que os líderes que possuem reconhecimento por seus feitos no mercado de trabalho dificilmente estará livre para negociações com outras organizações, assim encontrar profissionais de qualidade no mercado tem sido uma tarefa difícil. Por isso, a grande maioria das organizações tem procurado desenvolver os líderes dentro da mesma atendendo suas necessidades o moldando-o em virtude da organização. Lima, Schlabit, Telocken:

O proprietário optou como regra não contratar gerentes e líderes, mas sim formar líderes, principalmente jovens de primeiro emprego. Segundo ele, isto se deve à dificuldade em achar profissionais prontos no mercado e também à facilidade em formar líderes a partir do próprio grupo, criando uma atmosfera de valorização das pessoas. (Lima, Schlabit, Telocken, 2016, p. 8).

Percebe-se que as organizações têm adquirido o pensamento do desenvolvimento de liderança dentro das organizações, pois o indivíduo que já exerce essa função dentro da sociedade ou da própria família de forma consistente, a organização só terá o trabalho de desenvolver essa personalidade e tornar essa habilidade a um nível profissional. Pacheco (2018, p. 15) afirma que “esses são corresponsáveis pelo fornecimento de características de liderança no ser humano desde o nascimento e ao longo do crescimento, enquanto as empresas podem cuidar de moldar e potencializar esse traço na personalidade de cada um, como profissionais”.

Segundo Pacheco (2018) esse fato é comprovado por uma pesquisa feita em 2015 pelo Grupo Meta RH, consultoria especializada em pesquisas e desenvolvimento organizacional, com mais de 500 profissionais de Recursos Humanos de nível gerencial e de diretoria. Nesta pesquisa, fica claro que mais da metade dos respondentes já utilizam programas de desenvolvimento de liderança, seja coaching<sup>1</sup>, mentoring<sup>2</sup> ou programas de treinamento.



Fonte: Dados da Pesquisa Alffero.Lab (In: PACHECO, 2018)

Durante o desenvolvimento do trabalho e o estudo de caso, os formatos de desenvolvimento de líderes e sua eficácia, que por sua vez foram mais utilizados, estão destacados na figura, assim entende-se a importância de cada método e como cada modelo poderá ser aplicado nas organizações.

## 5. CONCLUSÃO

Com o crescimento do mundo organizacional, as empresas por sua vez vem procurando novas formas de se manterem ativas no mercado. Com este cenário em vista, que se encontra altamente competitivo, as organizações começaram a perceber que novas estratégias são necessárias para alcançarem resultados positivos. Por esse motivo a busca e desenvolvimento de profissionais talentosos tem aumentado cada vez mais e principalmente aqueles que sabem liderar uma equipe, tornando essa ideia mais importante e frequente.

A liderança tem uma grande influência no comportamento das pessoas e nas tomadas de decisões. Diante do que foi apresentado no decorrer desta pesquisa, ficou evidente a importância do líder dentro das organizações, onde eles são responsáveis diretos para motivar, direcionar e coordenar as pessoas.

Com isso entende-se que os colaboradores são motivados acima de tudo pela qualidade do trabalho que é apresentado. Uma vez que ele é motivado da maneira correta, o colaborador é capaz de dar o melhor para alcançar as metas da organização, juntamente com a sensação de preenchimento pessoal e profissional. É importante conhecer as necessidades de cada colaborador.

Após a leitura e estudo de todo o conteúdo apresentado, conclui-se que o líder tem um papel fundamental na vida das pessoas, e forte influência no desenvolvimento e crescimento das organizações. Portanto, precisa estar sempre em desenvolvimento e formação profissional, e cabe a liderança e a organização a que pertence o investimento em educação continuada.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, JOBSON LOUIS SANTOS DE, GARCIA, JOANA COELI RIBEIRO E FREIRE, GUSTAVO HENRIQUE DE ARAÚJO Teoria da contingência no contexto capacitante da biblioteca multinível. **Perspectivas em Ciência da Informação** [online]. 2020, v. 25, n. 01 [Acessado 25 Maio 2022], pp. 160-178. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-5344/3875>>. Epub 20 Maio 2020. ISSN 1981-5344. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3875>.

BORELLI, Regina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Brasil, Editora Senac São Paulo, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração** - Brasil: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. Disponível em: Minha Biblioteca, (5th edição). Grupo GEN, 2020.

DAHL, Jean. **Liderança Lean**. [Rio de Janeiro]: Editora Alta Books, 2021.

GODOY, MARIA TEREZA TOMÉ DE e MENDONÇA, HELENIDES Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. 2020, v. 18, n. spe [Acessado 1 Março 2022], pp. 742-756. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395120190147> <https://doi.org/10.1590/1679-395120190147x>>. Epub 18 Dez 2020. ISSN 1679-3951.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva** – Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais/Gilberto Guimarães. – São Paulo: Évora, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso / Daniel Goleman; tradução Ivo Korytowski. – 1º ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional** – São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMA, Julio Cesar Rapachi de; SCHLABITZ, Odette B.; TELOCKEN, Suelen Geíse. Resumo: Liderança: Estudo de Caso na Empresa Alpha. **XXI Seminário Interinstitucional**

**de Ensino, Pesquisa e Extensão.** Universidade de Cruz Alta. 2016. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/ehkGP>> Acesso em: 22/07/2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**, 8ª edição. [Rio de Janeiro: Atlas, 2021]: Grupo GEN.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores.** – São Paulo: Saraiva, 2010.

PACHECO, Vania Carvalho. **O desenvolvimento da liderança e a eficácia dos programas de formação de líder.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Recursos Humanos. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <[https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/54406.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/54406.pdf)> Acesso em: 22/07/2022.

ROSSI, Jéssica de C.; SCHOLZ, Robinson H.; MORESCO, Marcielly C.; et al. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança.** [Porto Alegre – RS]: Grupo A, 2021.

TAJRA, Sammya F. **Empreendedorismo: Conceitos e Práticas Inovadoras.** 2ª ed. São Paulo: Érica, 2019