

# ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA DO RAMO DE CONCESSÃO DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS

## ANALYSIS OF A LEADERS DEVELOPMENT PROGRAM IN A PRIVATE ORGANIZATION IN THE AGRICULTURAL MACHINERY CONCESSION BRANCH

Natalia Cardoso dos Passos\*  
Letícia Gomes dos Santos\*\*  
Ana Cláudia da Rosa\*\*\*  
Veridiane Bárbara de Souza\*\*\*\*

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar o impacto de um programa de desenvolvimento de líderes elaborado para colaboradores de uma empresa privada do ramo de concessão de máquinas agrícolas na cidade de Santa Maria/RS. Para desenvolvimento, foram utilizados dois questionários: questionário aplicado com a gestora do departamento de recursos humanos da empresa, e após questionário composto por três sessões aplicado com os participantes do programa de desenvolvimento de líderes atual. As análises dos dados obtidos foram por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2016) e do auxílio dos softwares “*Microsoft Excel*” e “*Statistical Package for Social Sciences*”. Foram descritas informações relacionadas a empresa e a estrutura do programa de desenvolvimento de líderes. As respostas obtidas da gestora possibilitaram a elaboração das categorias como desenvolvimento, lideranças e competências. Sobre os dados coletados dos participantes, na primeira sessão, o perfil sócio demográfico foi analisado estatisticamente por meio da frequência e percentual, na segunda sessão o questionário de Pilati e Abbad (2005) sobre o impacto do treinamento no trabalho foi analisado por meio das médias e desvio padrão, e por fim, a terceira sessão composta por perguntas abertas sobre o treinamento foi analisada por meio da análise de conteúdo. Portanto, este estudo aponta a positividade de ações voltadas ao desenvolvimento de colaboradores, mostrando que este tema atua não somente na dimensão voltada a capacitação profissional, mas também na valorização, desenvolvimento e retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Líderes. Treinamento e Desenvolvimento. Gestores.

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of a leader development program designed for employees of a private company in the agricultural machinery concession sector in the city of Santa Maria/RS. For development, two questionnaires were used: a questionnaire applied with the manager of the company's human resources department, and after a

---

\* Bacharela em Administração pela Faculdade Integrada de Santa Maria. [nathcardosop@gmail.com](mailto:nathcardosop@gmail.com)

\*\* Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora na FISMA. [leticia.santos@fisma.com.br](mailto:leticia.santos@fisma.com.br)

\*\*\* Mestra em Administração pela UFSM. Professora no Instituto Federal Farroupilha – Campus Frederico Westphalen. [ana.claudiarosaa@gmail.com](mailto:ana.claudiarosaa@gmail.com)

\*\*\*\* Mestra em Administração pela UFSM. Professora na FISMA. [veridiane.souza@fisma.com.br](mailto:veridiane.souza@fisma.com.br)

questionnaire consisting of three sessions applied with the participants of the current leader development program. The analysis of the data obtained was through content analysis (BARDIN, 2016) and the aid of the software “Microsoft Excel” and “Statistical Package for Social Sciences”. Information related to the company and the structure of the leader development program was described. The answers obtained from the manager enabled the elaboration of categories such as development, leadership and competences. On the data collected from the participants, in the first session, the socio-demographic profile was statistically analyzed through frequency and percentage, in the second session the Pilati e Abbad (2005) questionnaire on the impact of training at work was analyzed through means and deviation standard, and finally, the third session, consisting of open questions about training, was analyzed through content analysis. Therefore, this study points to the positivity of actions aimed at the development of employees, showing that this theme acts not only in the dimension aimed at professional training, but also in the appreciation, development and retention of talent.

**Keywords:** Leaders. Training and development. Managers.

## **Introdução**

Com base no constante crescimento da competitividade no atual mercado, o desenvolvimento de lideranças pode ser visto como um diferencial nas organizações. Contudo, muitas empresas ainda possuem dificuldades na identificação dos seus talentos, Charan (2008) afirma que não há escassez de talentos brutos, logo, as organizações poderiam identificar e desenvolver seus líderes potenciais.

O termo liderança vem sendo investigado há muitos anos, segundo Bergamini (1994) é justo que se apresentem as mais variadas interpretações, pois cada pensador e pesquisador passa a descrever a definição de liderança a partir de uma perspectiva individual. Porém, a autora relata, que somente um conjunto de todas estas percepções oferece a possibilidade de um ponto de vista mais abrangente.

Para Khoury (2018), liderar significa influenciar o que se passa ao seu redor, habilidade essa que pode ser desenvolvida e advém de ações práticas e objetivas. Gaspar e Portásio (2015, p. 19) acreditam que “a definição do termo liderança consiste em uma característica pessoal, como carisma e segurança, consolidada na relação entre a figura do líder e sua maneira de liderar. Portanto, o líder é um servidor da organização”.

O desenvolvimento de líderes é algo que agrega valor às organizações, sendo uma estratégia valiosa para retenção de talentos, e, por isso, deve ser prioridade nas ações relacionadas à competitividade da empresa (TANURE, 2007). Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), o fator de liderança tende a ter importância e responsabilidade pelo desenvolvimento de um profissional com uma visão harmônica da realidade, pelo

desenvolvimento de estratégias para inserção dessa visão, pela delegação de poder as pessoas que rodeiam este líder e pelo depósito de confiança nessas pessoas para que possam desenvolver e implantar essa visão. Já Moraes (2011) afirma que o desenvolvimento profissional vai além de um treinamento, ele tem como objetivo maximizar o desempenho profissional e a motivação dos colaboradores, melhorando os resultados para organização, e conseqüentemente refletir no clima organizacional.

Para Drotter (2011), os programas de desenvolvimento para líderes nas organizações geralmente são desenhados de forma genérica e concentram-se na cidadania empresarial, não auxiliando no esclarecimento da função e do propósito de um trabalho individual, ou seja, não ensina especificamente como um líder deve desempenhar o seu papel. Porém, o cenário atual visa desenvolver líderes de diversas áreas das organizações em competências amplas, que servem como pilares diretos para o desenvolvimento e crescimento profissional destes colaboradores.

Winck *et al.* (2016) acredita que os líderes são um recurso estratégico para as empresas, e que o processo de desenvolvimento dos colaboradores precisa priorizar as competências que resultem em efetividade e aceitabilidade de um líder em qualquer contexto do qual este esteja inserido, econômico ou cultural, e dessa forma, pode-se justificar esta pesquisa. O desenvolvimento de líderes nas organizações necessita ser visto como um investimento, não somente pelo retorno que este colaborador irá trazer a empresa, mas também para que o mesmo se sinta valorizado e desempenhe suas atividades com qualidade (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

A presente pesquisa foi elaborada e aplicada em uma organização do ramo de concessão de máquinas agrícolas, a qual utiliza de práticas de desenvolvimento de líderes, buscando descrever o programa elaborado, verificar a percepção dos participantes, analisar a efetividade do mesmo. Dessa forma, a mesma estudou mais sobre este tema de suma relevância, principalmente por ser uma iniciativa da empresa alvo da pesquisa.

Conforme tratado anteriormente, o desenvolvimento de líderes é um diferencial competitivo de grande peso para as organizações, por isso entende-se como necessário analisar resultados que auxiliem a empresa no processo. Com isso, a empresa denomina o programa como: “Programa de Desenvolvimento de Gestores da Empresa Alpha”, no qual será tratado ao longo do trabalho devido a sua intenção como Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Assim, o problema de pesquisa deste trabalho se apresentou como: Qual a percepção e o impacto de um programa de desenvolvimento de líderes elaborado para

colaboradores de uma empresa privada do ramo de concessão de máquinas agrícolas na cidade de Santa Maria/RS?

A pesquisa se utilizou de um método quanti-quali, através de questionários objetivos com os participantes do estudo no decorrer da pesquisa, bem como um questionário de questões abertas aplicado com a gestora idealizadora do programa, e após a conclusão do mesmo verificar sua efetividade juntamente com os participantes.

Por meio da iniciativa da empresa, nota-se a importância que a mesma dá ao desenvolvimento de seus futuros líderes, e isso reflete diretamente na motivação desses, por se sentirem valorizados pela organização. Além disso, a empresa almeja moldar profissionais a sua maneira, se certificando de que terá colaboradores preparados e principalmente, capacitados de tal forma, a atender as necessidades que a organização possui, sem precisar buscar outros profissionais no mercado.

Diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo analisar o impacto de um programa de desenvolvimento de líderes elaborado para colaboradores de uma empresa privada do ramo de concessão de máquinas agrícolas na cidade de Santa Maria/RS. Além disso, este estudo apresentou como objetivos específicos: descrever a estrutura do programa de desenvolvimento de líderes e seus objetivos; indagar a gestora idealizadora do programa quanto ao processo de estruturação; verificar a percepção dos colaboradores que participam do programa; e analisar por meio da escala de impacto de treinamento no trabalho o efeito do programa desenvolvido até então junto aos colaboradores participantes.

## **1 Referencial Teórico**

Nesta seção apresenta-se o levantamento de bibliografia relacionado à liderança, treinamento e desenvolvimento, bem como o porquê de se desenvolver líderes nas organizações, estes tópicos deram subsídio ao desenvolvimento da pesquisa.

### **1.1 Treinamento e Desenvolvimento**

O treinamento e desenvolvimento (T&D) surge como um conjunto de ferramentas que servem para dar apoio estratégico às organizações, aperfeiçoando o desempenho organizacional dos colaboradores, bem como, servindo para dar sustentabilidade a ações

estratégicas (REICHEL, 2008). Para Meneses, Zerbini e Abbad (2011), os processos de T&D são ações organizacionais que visam o desenvolvimento de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) para preencher lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para assumir novas funções dentro da organização.

Segundo Moraes (2011), treinamento é um recurso de exercício pessoal, que tem como objetivo a capacitação de colaboradores para execução de tarefas, oportunizando o desenvolvimento pessoal. Reichel (2008), enfatiza que, treinamento deve estar diretamente ligado ao planejamento, para capacitar a força de trabalho em vista do atingimento dos objetivos e metas traçados.

De acordo com Reichel (2008) o desenvolvimento de pessoas está atrelado diretamente ao ato de compreender, pois a partir disso, se constroem conhecimentos e são criadas ligações com aprendizagens anteriores, formando um *know-how* robusto e enriquecedor ao indivíduo. As ações ligadas ao desenvolvimento são planejadas e direcionadas para o crescimento pessoal desses indivíduos, sem a necessidade de manter laços estreitos com o trabalho (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011).

O sucesso das ações de T&D está diretamente vinculado à forma como o conhecimento é construído, no planejamento do treinamento, é necessário que seja levada em consideração a necessidade da interação social entre os indivíduos que adquiriram novas habilidades, com o intuito de disseminar conhecimentos, informações e novas maneiras de trabalho (REICHEL, 2008). Moraes (2011) traz alguns requisitos importantes para um programa de treinamento eficaz, sendo eles:

- Embasar o treinamento nas necessidades dos participantes da empresa: é necessário que sejam identificadas as necessidades reais e obrigatórias de cada treinamento;
- Agendar o treinamento no momento certo: buscar optar por agendar treinamentos dentro do horário de trabalho dos colaboradores, para que o mesmo possa ter participação e aprendizagem rentáveis;
- Escolher o lugar certo e as amenidades corretas para o treinamento: o treinamento interno ocorre geralmente dentro da organização, o que ocasiona em despesas com alimentação e adequação de salas, e devido a isso, a utilização de treinamentos à distância têm sido uma realidade crescente;
- Convidar os colaboradores certos para participar: é importante que a escolha dos participantes seja feita com antecedência, pois treinamentos presenciais além de serem mais caros em relação a treinamentos a distância, tiram o

colaborador do seu ambiente organizacional, e isso também se torna um motivo para que sejam escolhidas as pessoas certas;

- Selecionar facilitadores (instrutores) competentes: é importante contratar instrutores competentes, bem como, buscar referências destes com outras empresas que já contrataram seus serviços;
- Usar técnicas e material de apoio eficaz e didático para o público-alvo: há organizações que possuem desde colaboradores analfabetos até aqueles com pós-graduação, por isso, os organizadores dos treinamentos devem conhecer seu público-alvo para adequar métodos, materiais e vocabulário que serão utilizados.

Visto a importância do tema T&D dentro das organizações para desenvolvimento de colaboradores e futuros líderes, no tópico a seguir apresenta-se o tema Liderança.

## **1.2 Liderança**

A liderança é um elemento considerado importante para o sucesso de organizações atualmente, sendo este um tema recorrente, importante e desafiador. O interesse em relação a esse assunto existe desde o início da humanidade, como relatam historiadores, pois a história humana esteve, e ainda está, sujeita a ação de grandes e privilegiados líderes, sendo as histórias dos povos um somatório das biografias desses ícones (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Para que as organizações se mantenham inseridas no mundo corporativo, é necessário que alguém faça com que as pessoas introduzidas neste contexto evoluam uniformemente, o que requer que o exercício de liderança seja cumprido, construindo assim, a credibilidade que um líder eficaz possa vir a ter (BERGAMINI, 2009). Tajra e Santos (2014) alegam que os líderes fazem a diferença no desempenho organizacional, pois levam consigo o impulso e engajamento aos colaboradores. As autoras conceituam liderança como a capacidade de influenciar um grupo para o alcance dos objetivos estabelecidos. Os líderes precisam, dessa forma, fazer a diferença no meio organizacional, levando consigo esforço e o comprometimento de seus colaboradores.

Bergamini (2009) afirma que os líderes são os propulsores da mudança, conseqüentemente as exigências por parte das organizações tendem a ser mais específicas, sendo estas cada vez mais complexas. Segundo Vergara (2007), liderança é

saber exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo em que estratégias, tarefas e missões sejam realizadas e resultados sejam alcançados.

Um líder eficaz atua junto a sua equipe e além das atribuições tradicionais as quais herdou de cargos anteriores, possui a exigência de atuar como encorajador de pessoas, fazendo com que seus colaboradores se utilizem do capital social que possuem, trabalhando juntos para alcançar seu sucesso (BERGAMINI, 2009). É comum nos dias de hoje que as organizações sejam formadas por equipes heterogêneas, nas quais há diferentes gerações trabalhando juntas, para Tajra e Santos (2014). Assim, o líder precisa possuir um campo de visão abrangente, visando compreender e lidar da melhor maneira com diferentes gerações, proporcionando oportunidades iguais a todos.

A liderança é uma função complexa, exige vontade e determinação devido às características da sociedade contemporânea, no qual as figuras que exercem papéis de liderança dentro da organização e ocupam cargos de gestão são altamente pressionados e respondem a desafios que, em muitas vezes, ainda não estão preparados (GRACIOSO, 2009). Além disso, o autor afirma que exemplos dos desafios enfrentados por um líder dentro do âmbito organizacional estão desde entender e atender as necessidades dos investidores da empresa, buscando gerar e gerir resultados no curto, médio e longo prazo, e ao mesmo tempo compreender e responder às expectativas das famílias de seus colaboradores, à comunidade que a empresa está inserida e a sociedade como um todo, sempre prezando e estando alinhado aos objetivos estratégicos, cultura da organização e as constantes mudanças.

Para se obter o líder que a organização precisa, o planejamento de capacitação desse colaborador deve prever o desenvolvimento de diferentes competências, para que a empresa possa utilizar o máximo de seu potencial humano, respeitando sempre as diferenças individuais (BERGAMINI, 2009). Para Liker e Convis (2013), o líder é responsável por proporcionar um ambiente em que futuros líderes possam surgir e prosperar, esse ambiente precisa dar apoio, mas também desafiar diretamente esse líder em potencial.

Por meio da abordagem nos temas T&D e Liderança, o tópico a seguir trata a importância de desenvolver futuros líderes nas organizações atualmente.

## **2 Por que desenvolver futuros líderes?**

A competitividade do mercado e o fácil acesso a informações na atualidade fazem

com que apenas a obtenção de conhecimentos técnicos não seja mais um diferencial para os profissionais do mercado. Devido a isso o investimento em capital intelectual e na gestão de pessoas torna-se, além de uma necessidade, uma boa fonte de riqueza para as organizações (TAJRA; SANTOS, 2014). Bergamini (1994) afirma que as organizações podem contar com bons líderes, desde que proporcionem a eles o treinamento apropriado e promovam um ambiente favorável, no qual esses colaboradores possam agir com a eficácia necessária.

A importância de desenvolver lideranças, reter talentos e gerar valor às organizações é notável, mas “o desenvolvimento de lideranças tem de ser visto como um processo a longo prazo que caminha lado a lado com o de gestão de desempenho” (TANURE, 2007, p. 69). Ainda para a autora, a prioridade na lista de aspectos a serem desenvolvidos nos futuros líderes, são os desafios, e é por meio destes que as pessoas se desenvolvem, e conseqüentemente tendem a expandir o potencial de liderança que existem dentro de si.

O primeiro passo para o desenvolvimento de lideranças em uma organização é identificar os colaboradores com potencial para se tornarem líderes, a busca pelo autodesenvolvimento é um aspecto importante a ser levando em consideração (LIKER; CONVIS, 2013). Para os autores, não basta a organização basear-se na pressuposição de que aquela pessoa está no lugar certo e na hora certa, a empresa precisa criar situações específicas para desafiar as pessoas e orientá-las, de modo a produzir constantemente indivíduos e líderes incríveis. O Quadro 1 traz as capacitações importantes para liderança na ótica dos autores Liker e Convis (2013).

Quadro 1 - Capacitações importantes para liderança

| <b>CAPACITAÇÕES IMPORTANTES PARA LIDERANÇA</b>  |
|---|
| 1- Observação ativa e isenta de preconceitos no trabalho da organização.  |
| 2- Capacidade de ouvir, para saber o que as pessoas realmente estão dizendo.  |
| 3- Pensamento sistêmico.  |
| 4- Conhecer os pontos fortes e fracos de cada pessoa;   |
| 5- Definir os problemas com clareza e identificar sua(s) causa(s);  |
| 6- Planejamento;  |
| 7- Identificar criativamente contramedidas para as verdadeiras causas;  |
| 8- Transformar planos em ações com responsabilidade clara;  |
| 9- Dedicar tempo e energia à reflexão profunda, a fim de identificar novas oportunidades de melhoria;                     |
| 10- Motivar e incentivar as pessoas de toda a organização (sem autoridade direta) para concretização de objetivos comuns; |
| 11- Ter a capacidade de falar aos outros a respeito de todos os pontos anteriormente elencados.                           |

**Fonte:** elaborado com base em Liker e Convis (2013, p. 46)

O cenário atual exige que as empresas estejam sempre inovando e lutando para se manter no mercado. Organizações que buscam desenvolver seus líderes, estão agregando valor a si próprias, pois estes são um recurso estratégico que as mesmas possuem a sua disposição. O desenvolvimento de colaboradores para que ocupem cargos de gestão, além de ser um diferencial e um bom investimento por lapidar um profissional às necessidades da empresa, funciona também como uma forma de reter pessoas (WINK *et al.*, 2016; TANURE, 2007).

### **3 Método**

Com a finalidade de atender aos objetivos propostos na presente pesquisa, são apresentados a seguir os procedimentos metodológicos adotados, contendo o delineamento da pesquisa, população, coleta e análise de dados. A mesma é definida como uma pesquisa de campo de característica descritiva, tendo sua natureza como aplicada, de delineamento convergente (quantitativa-qualitativa).

O estudo de campo, para Gil (2018b), busca certo aprofundamento das questões propostas na pesquisa, estudando-se apenas um grupo ou corpo social, ressaltando a interação de seus integrantes. Já pesquisa descritiva tem como principal finalidade a avaliação de programas ou isolamento de variáveis chave, delineamento das características de fatos ou fenômenos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa aplicada tem como escopo, a necessidade de gerar conhecimentos para aplicação de seus resultados, com intuito de contribuir para fins práticos (BARROS; LEHFELD, 2000). Também para os autores, as pesquisas aplicadas dependem de dados que podem ser coletados de diversas formas, podendo ser através de entrevistas, questionários, formulários, entre outros.

Segundo Gil (2018a), o delineamento convergente é caracterizado pela coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos durante o mesmo período da pesquisa, seguida de uma combinação desses dados em uma interpretação geral. A finalidade desse delineamento é a retenção de dados diferentes, mas complementares, para o melhor entendimento e análise do problema (GIL, 2018a). A presente pesquisa tem como justificativa de utilização desse método a necessidade de entender a ótica dos participantes de maneira geral, bem como da intenção da gestora idealizadora do programa de maneira rica e detalhada, através de um questionário com questões abertas.

De acordo com Minayo (2017), a pesquisa qualitativa trabalha de forma mais concentrada a sua dimensão sociocultural expressada por meio de crenças, valores, opiniões, representações, formas de relação, simbologias, usos, costumes, comportamentos e práticas. Já para Zanella (2009), a pesquisa quantitativa é caracterizada pela utilização de instrumentos estatísticos, preocupando-se com uma medição objetiva e quantificação dos resultados.

A coleta de dados foi feita em duas etapas, primeiramente por meio de um questionário eletrônico aberto composto por 5 (cinco) questões abertas, aplicado com a gestora de Recursos Humanos da empresa estudada. Esse questionário foi desenvolvido pela autora com base na revisão de literatura para atender os interesses da atual pesquisa, com o intuito de compreender como foi preparado o programa de desenvolvimento de gestores, qual a intenção da empresa com a execução deste programa e resultados esperados.

A segunda etapa foi por meio de questionário eletrônico composto por 04 (quatro) questões fechadas sobre perfil sociodemográfico, 12 (doze) questões fechadas e 3 (três) questões abertas, aplicado com a amostra selecionada, sendo ela a turma de 17 (dezesete) colaboradores de diversos cargos, departamentos e lojas da empresa que estão participando do programa de desenvolvimento de líderes. O questionário adaptado advém do artigo “Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho” da autora Gardênia Abbad (2005). O mesmo foi desenvolvido por Abbad em 1999, composto por 12 (doze) itens, associados a uma escala *Likert* de cinco pontos. Essa escala foi inspirada no trabalho de Lima e cols. (1989), que determinaram alguns indicadores de impacto do treinamento no trabalho.

Com base na revisão de literatura e em uma análise lógica do uso do conceito de impacto do treinamento no trabalho, Abbad (1999) apontou muitos outros indicadores do construto (motivação para o desempenho das atividades, abertura à mudança dos processos de trabalho e uma atitude positiva em relação à capacidade de executar as atividades) e elaborou outros itens para medi-lo. A análise fatorial exploratória feita por Abbad apresentou uma estrutura unifatorial do instrumento. As cargas fatoriais dos itens variaram de 0,43 até valores superiores a 0,90. A solução fatorial escolhida explicou aproximadamente 40% da variação total do instrumento. O índice de consistência interna (alpha de Cronbach) foi superior a 0,90.

A análise qualitativa foi feita por meio de uma análise de conteúdo, a qual Vergara (2015) afirma que é uma técnica de tratamento de dados que visa identificar o que está

sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (2011, p. 48) define a análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise dos dados quantitativos coletados ao longo da pesquisa será feita por meio de análises estatísticas descritivas da população da pesquisa. Os softwares utilizados serão Excel, contido no pacote Office, com os principais fins de tabulação dos dados e análises iniciais; o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) auxiliou a pesquisa com as análises subsequentes.

### **3 Análise de resultados**

Neste capítulo apresenta-se o a análise dos resultados obtidos através do estudo realizado, o mesmo é composto da seguinte maneira visando atender os objetivos específicos: informações da empresa objeto de estudo e o programa de desenvolvimento de líderes; questionário aplicado junto a gestora de recursos humanos; pesquisa aplicada com os participantes do programa.

#### **3.1 Informações da empresa objeto de estudo e o programa de desenvolvimento de líderes**

A organização objeto de estudo da presente pesquisa trata-se de uma empresa privada do ramo de concessão de máquinas agrícolas, com sua matriz localizada na cidade de Santa Maria/RS, denominada neste estudo como Empresa Alpha.

O programa de desenvolvimento analisado foi criado pela gestora de Recursos Humanos da empresa, desde sua estruturação, bem como execução, por isso, tal gestora será alvo de um questionário composto por questões abertas. O mesmo teve seu início em março de 2019 e encontra-se em um período de pausa, foram disponibilizadas 20 (vinte) vagas para participação, tendo efetivamente 17 (dezessete) participantes. Além disso, os locais de realização dos encontros serão nas lojas com sede em Santa Maria e Eldorado do Sul/RS.

O programa possui duas modalidades de ensino, sendo elas, presencial e a

distância. A modalidade presencial consiste em módulos realizados nas instalações da empresa nas cidades de Santa Maria e Eldorado do Sul/RS, com instrutores especializados nos assuntos abordados, atividades práticas e interação da turma. Já a modalidade de ensino a distância é feita por meio de cursos online pela Universidade Ômega, além do curso, são disponibilizados artigos e textos relacionados ao tema estudado, bem como atividades de aprendizagem e certificação. A empresa também disponibiliza cursos na plataforma da Universidade Ômega opcionais para realização, que visam auxiliar as atividades de um líder de maneira geral.

A empresa concede tempo para a realização dos módulos, tanto a modalidade presencial como à distância, os quais devem ser feitos no horário de trabalho, e o colaborador possui dispensa de suas atividades de rotina para dedicação total ao aprendizado. Nos cursos online, o colaborador pode optar por fazer na empresa, com recursos como computador e internet a sua disposição, bem como pode realizá-lo em casa se assim desejar.

O sistema de avaliação do programa solicita frequência mínima de 80% (oitenta por cento) dos encontros, além de conter avaliações modulares através da produção, entrega e apresentação de resenhas feitas a partir dos módulos de ensino a distância. Por fim, uma avaliação final como uma espécie de “trabalho de conclusão de curso” (TCC) desenvolvido com base em um tema relacionado a área de atuação, a ser entregue aos gerentes corporativos e diretores da empresa. O Programa é desenvolvido em 12 módulos e modalidades.

Do primeiro ao décimo segundo módulo são alternados entre modalidades presenciais e a distância, com exceção do décimo terceiro módulo. Este último módulo é um composto de 10 (dez) treinamentos realizados pela JD University - JDU, feitos via videoconferência com os participantes, possuindo data e hora marcados, sendo voltado diretamente ao desenvolvimento de habilidades em vendas.

O Programa de Desenvolvimento de Líderes da empresa está em sua segunda edição, no qual a idealizadora deste projeto efetuou os ajustes necessários e direcionou o curso não apenas para colaboradores que ocupam cargos de gestão, mas sim, para colaboradores em desenvolvimento para ocupar estes cargos.

A seguir, apresenta-se um dos tópicos que compõe os meios que foram utilizados para alcançar o segundo objetivo específico proposto neste estudo, sendo ele indagar a gestora idealizadora do programa quanto ao processo de estruturação

### 3.2 Questionário aplicado a gestora de recursos humanos

O questionário de questões abertas aplicado junto a gestora do departamento de Recursos Humanos, requereu uma análise qualitativa através da análise de conteúdo. Bardin (2016) aborda que a análise de conteúdo é composta por três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados. A pré-análise foi feita através da escolha dos documentos a serem analisados, sendo neste caso o questionário aplicado e a exploração do material através da construção das categorias, visto que a presente análise tem como foco a categorização.

A categorização é um processo de tipo estruturalista, que consiste na classificação de elementos constitutivos de um agrupamento por diferenciação, e em seguida passam por um reagrupamento segundo a analogia adotada pela pesquisa. As categorias são classes das quais reúnem em grupo elementos sob um título abrangente, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns desses elementos (BARDIN, 2016). Ainda segundo a autora, os critérios de categorização podem ser semânticos, sintáticos, léxicos e expressivos, sendo o critério semântico, o escolhido para a análise do presente estudo.

Segundo Bardin (2016), a classificação de elementos em categorias necessita de uma investigação do que cada um deles tem em comum com os outros, sendo esse fator determinante para permitir o agrupamento. A categorização é composta por duas fases, primeiramente o *inventário* que consiste em isolar os elementos; e a *classificação* que seria repartir os elementos, e conseqüentemente, procurar ou impor certa ordem aos dados (BARDIN, 2016).

O Quadro 2 apresenta as categorias criadas com base nos dados obtidos através do questionário aplicado com a gestora de recursos humanos da organização, bem como os elementos que compõe cada uma das categorias.

Quadro 2 – Análise de conteúdo através da categorização dos dados do questionário aplicado com a gestora de recursos humanos

| QUESTÃO   | CATEGORIA                          | ELEMENTOS | RESPONDENTE   |
|-----------|------------------------------------|-----------|---|
| Questão 3 | Desenvolvimento e futuros gestores | Gestores  | (...) valorização dos talentos, redução de custos em contratação, fortalecimento da cultura e filosofia, e disponibilidade para quando necessita de gestores. |

|           |   |   |   |
|-----------|---|---|---|
| Questão 4 | Primeira versão e necessidade de melhoria | Desenvolvimento;<br>Gestores;                               | A primeira versão foi realizada somente com gestores visando desenvolver  |
|           |   | Liderança;<br>Competências                                  | competências. O programa foi desenvolvido com base nas necessidades evidenciadas pelos próprios gestores, como os pilares da liderança (...).   |
| Questão 5 | Atual versão e expectativas               | Desenvolvimento;<br>Gestores;<br>Liderança;<br>Competências | A atual versão foi desenvolvida para gestores que não participaram da primeira versão e alguns funcionários com potencial para desenvolvimento da liderança. O programa teve como base o desenvolvimento de competências necessárias à efetiva liderança (...). |

**Fonte:** Dados da pesquisa

A categoria **Desenvolvimento e futuros gestores** é referente a questão 3, composta pelo elemento **Gestores**. Os principais aspectos citados pela respondente em relação a categoria são valorização de talentos e a redução de custos por parte da organização. Conforme Peloso e Yonemoto (2010), o desenvolvimento de pessoas precisa a ser visto como um investimento, onde além do retorno oferecido pelo colaborador a empresa, isso auxilia no fortalecimento da cultura organizacional, na valorização do mesmo, e principalmente, na disponibilidade de gestores quando necessário para organização.

A questão 4 traz a categoria **Primeira versão e necessidade de melhoria**, constituída pelos elementos **Desenvolvimento, Gestores, Liderança e Competências**. A categoria abrange dados relacionados a primeira versão do treinamento, e como foram identificadas as necessidades de melhoria para elaboração da segunda versão, sendo elas evidenciadas pelos próprios gestores da organização. O desenvolvimento de gestores e de futuras lideranças agrega valor à organização, segundo Tanure (2007) essas ações devem ser prioridade quando relacionadas à competitividade da organização, e são estratégias valiosas para retenção de talentos na atualidade.

A categoria **Atual versão e expectativas** é formada pelas categorias **Desenvolvimento, Gestores, Liderança e Competências**, referente a questão 5. Compreende dados relacionados a atual versão do treinamento, onde a mesma foi desenvolvida para gestores que não participaram da primeira, e também para colaboradores que possuíam potencial para desenvolvimento da liderança dentro da organização. A modelagem do líder ideal está diretamente atrelada ao planejamento do

desenvolvimento desse colaborador, além da empresa precisar saber a melhor maneira de extrair todo o potencial oferecido, é necessário o desenvolvimento de diferentes habilidades e competências (BERGAMINI, 2009).

A gestora do departamento de Recursos Humanos da empresa respondeu 5 (cinco) questões abertas elaboradas pela autora, para atender um dos objetivos propostos neste estudo. Iniciou-se o questionário abordando o tempo de empresa da profissional e suas experiências, a mesma afirmou que trabalhava a 8 (oito) anos na organização, tendo como experiências profissionais anteriores, atuação nas áreas de recrutamento e seleção, desenvolvimento e retenção de talentos.

Dando continuidade ao questionário, a respondente foi indagada em sua percepção, por que a empresa deve investir no desenvolvimento de seus futuros gestores e quais os ganhos que a empresa terá se utilizando dessa estratégia, a gestora abordou a questão de valorização de talentos, redução de custos em contratações, fortalecimento da cultura e filosofia da empresa, bem como a qualificação e disponibilidade de gestores internos quando necessário.

Referente ao programa de desenvolvimento de líderes, sabe-se que a versão objeto de estudo trata-se da segunda versão, questionou-se sobre quais foram as melhorias adotadas e como foram identificadas essas necessidades, segundo a gestora, a primeira versão foi feita apenas com gestores da organização, como forma de padronizar as informações e desenvolver competências essenciais em diferentes níveis hierárquicos gerenciais da empresa. Em relação as melhorias adotadas, foram com base nas necessidades evidenciadas pelos próprios gestores, como pilares de liderança, gestão do tempo, indicadores de desempenho, negociação, dentre outros.

Finalizando o questionário, a respondente explicou como foi desenvolvida a atual versão do programa de desenvolvimento de líderes e quais as expectativas com a realização do projeto e sua retomada, pois como informado, o programa encontra-se suspenso. Segundo a gestora,

[...] a atual versão foi desenvolvida para gestores que não participaram da primeira versão e alguns funcionários com potencial para desenvolvimento da liderança, o programa teve como base o desenvolvimento de competências necessárias à efetiva liderança, iniciando pelo autoconhecimento de cada participante. O programa visa a gestão de pessoas, processos e resultados.

O tópico a seguir é composto por informações que foram coletadas visando atender o terceiro e quarto objetivos específicos propostos no presente estudo, sendo

eles verificar a percepção dos colaboradores que participam do programa e analisar por meio da escala de impacto de treinamento no trabalho o efeito do programa desenvolvido até então junto aos colaboradores participantes.

### **3.3 Pesquisa aplicada com os participantes do programa de desenvolvimento de líderes**

O questionário aplicado com a amostra selecionada é composto por três sessões, primeiramente questões referentes ao perfil sociodemográfico dos participantes, segunda por perguntas fechadas direcionadas ao objetivo da pesquisa, ou seja, sobre o treinamento estudado e a terceira sessão sobre a percepção individual de cada respondente. A amostra inicial era composta por 17 (dezessete) participantes, porém obteve-se apenas 13 (treze) retornos referentes a pesquisa aplicada através de questionário eletrônico. A Tabela 1 expõe as informações referente ao perfil sócio demográfico dos participantes.

Tabela 1 – Informações do perfil socio demográfico

| <b>VARIÁVEIS</b>    |                             | <b>FREQUÊNCIA</b> | <b>PORCENTAGEM</b> |
|---------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>GÊNERO</b>       | Feminino                    | 2                 | 15,4%              |
|                     | Masculino                   | 11                | 84,6%              |
| <b>FAIXA ETÁRIA</b> | De 18 a 25 anos             | 1                 | 7,7%               |
|                     | De 26 a 35 anos             | 7                 | 53,8%              |
|                     | De 36 a 45 anos             | 3                 | 23,1%              |
|                     | De 46 a 55 anos             | 2                 | 15,4%              |
| <b>ESCOLARIDADE</b> | Ensino fundamental completo | 0                 | 0,0%               |
|                     | Ensino médio completo       | 2                 | 15,4%              |
|                     | Ensino médio incompleto     | 0                 | 0,0%               |
|                     | Ensino superior completo    | 1                 | 7,7%               |
|                     | Ensino superior incompleto  | 6                 | 46,1%              |
|                     | Especialização/MBA          | 4                 | 30,8%              |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Quadro 4, apresenta em sua maioria, colaboradores do sexo masculino (84,6%), a faixa etária predominante de 26 a 35 anos (53,8%). Quanto à escolaridade, 46,1% informaram estar com ensino superior incompleto ou em andamento, seguidos de 30,8% que possuem alguma especialização/MBA. Esses dados nos mostram que, além de grande parte do quadro de colaboradores participantes serem homens, de uma maneira geral, todos os participantes buscam aperfeiçoamento e desenvolvimento

acadêmico.

Em relação ao tempo de atuação na empresa, 61,5% dos respondentes informaram possuir de 1 a 3 anos, ou seja, a grande maioria dos participantes do Programa de Desenvolvimento de Líderes possuem relativamente pouco tempo de trabalho na empresa. Referente a disposição dos cargos ocupados pelos participantes do treinamento, verificou-se que atualmente 54% são supervisores e 23% são gerentes.

A segunda sessão foi composta pelo questionário de Pilati e Abbad (2005) utilizado para analisar o impacto do treinamento no trabalho. O mesmo foi analisado através dos dados processados pelo SPSS, como média e desvio padrão das respostas obtidas.

As questões que compõe a segunda sessão do questionário foram aplicadas em sua integralidade, e não sofreram qualquer tipo de alteração. A Tabela 2 apresenta todas as questões aplicadas que fazem parte do questionário de Pilati e Abbad (2005), acompanhadas de média e desvio padrão calculados para cada questão. Neste contexto, a média aponta números que indicam alta concordância entre os respondentes e baixo desvio padrão.

Tabela 2 – Impacto do treinamento no trabalho – resultados

| <b>QUESTÕES</b>  | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|--|--------------|----------------------|
| 1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que está sendo ensinado no treinamento.   | 4,230769231  | 0,59914469           |
| 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que está sendo ensinado no treinamento.  | 4,692307692  | 0,480384461          |
| 3. As habilidades que estou aprendendo no treinamento fazem com que eu cometa menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 4,461538462  | 0,660225292          |
| 4. Recordo-me bem dos conteúdos que estão sendo ensinados no treinamento.  | 3,846153846  | 0,554700196          |
| 5. Quando aplico o que estou aprendendo no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.  | 4,230769231  | 0,725011052          |
| 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.  | 4,461538462  | 0,518874522          |
| 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.                                  | 4,461538462  | 0,518874522          |
| 8. Minha participação no treinamento serve para aumentar minha   | 4,230769231  | 0,725011052          |

|   |             |             |
|---|-------------|-------------|
| motivação para o trabalho.  |             |             |
| 9. Minha participação nesse treinamento está aumentando minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso). | 4,384615385 | 0,767947648 |
| 10. Durante minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.   | 3,923076923 | 0,640512615 |
| 11. Esse treinamento que estou fazendo tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.   | 4,307692308 | 0,751067616 |
| 12. O treinamento que estou fazendo beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.   | 3,923076923 | 0,759554525 |

**Fonte:** Dados da pesquisa

Dentre todas as questões analisadas, apresentaram variações de média as questões 4, 10 e 12, sendo que a afirmação “4. *Recordo-me bem dos conteúdos que estão sendo ensinados no treinamento*” foi a que apresentou a menor média, indicando uma pequena lacuna no que tange a recordação dos participantes sobre os conteúdos apresentados no treinamento. As questões 10 e 12 apresentaram a mesma variação de média, podendo serem consideradas médias altas como as demais afirmações que compõe o questionário em sua totalidade.

Remetendo aos conteúdos abordados, faz-se necessário compreender os motivos pelos quais os participantes possuem essa dificuldade para que seja desenvolvida uma melhoria. Sendo assim, recomenda-se que seja feito um estudo para melhorar a fixação dos conteúdos e conseqüentemente a aprendizagem dos mesmos. Moraes (2011), traz na presente pesquisa requisitos importantes para um programa de treinamento eficaz, esses requisitos podem ser revistos para auxiliar nessa necessidade.

Em contrapartida, a questão 2 que possui a afirmação “2. *Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que está sendo ensinado no treinamento*”, foi a questão que obteve a maior média. Com isso, entende-se que está havendo um bom aproveitamento por parte dos colaboradores participantes do treinamento para aplicar o aprendizado adquirido em suas rotinas e demais atividades exercidas.

Compondo a terceira sessão do questionário aplicado, foram feitas 3 (três) perguntas abertas aos respondentes direcionadas exclusivamente ao treinamento realizado, essas perguntas foram analisadas através da análise de conteúdo de Bardin (2016). Através dos dados obtidos e analisados, foram elaboradas as categorias de cada questão e os elementos que as compõe. A Figura 1 ilustra a categorização elaborada para a questão “13. *Quais são as suas expectativas para com o do programa de*

*desenvolvimento de gestores?”.*

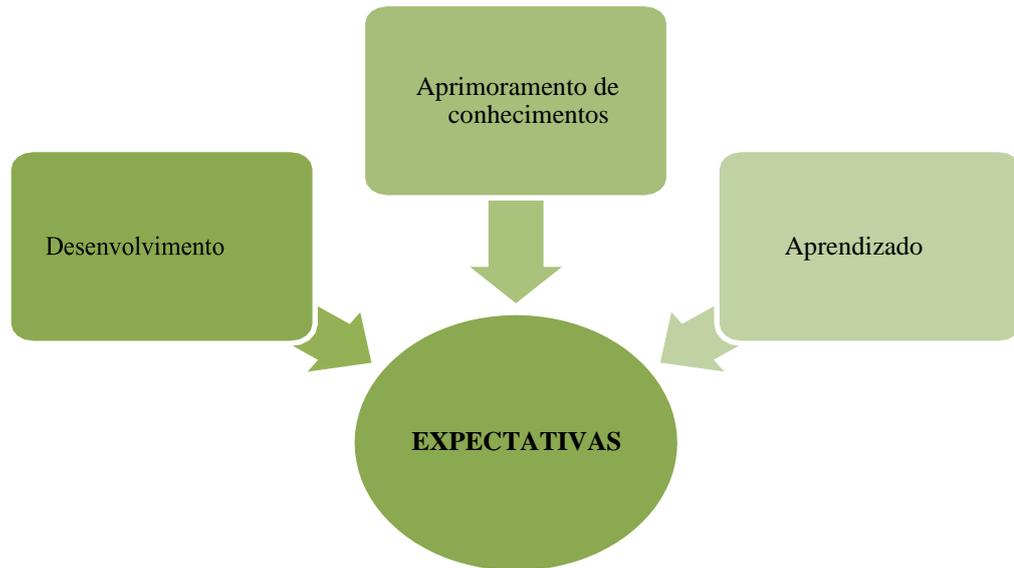


Figura 1 – Categoria Expectativas

**Fonte:** Dados da pesquisa

A categoria Expectativas é composta pelos elementos Desenvolvimento, Aprimoramento de conhecimentos e Aprendizado. A composição da categoria e os elementos apresentados indicam que, para a maioria dos respondentes, as expectativas deles para com o treinamento foram principalmente para desenvolvimento profissional, aprimoramento de conhecimentos já existentes e de aprendizado através de novas experiências. Treinamentos voltados para o desenvolvimento profissional dos colaboradores da organização, além de proporcionar conhecimento, precisam potencializar o desempenho e a motivação dos mesmos, para que haja melhoria no clima organizacional e conseqüentemente trazer resultados para empresa (MORAES, 2011).

Através das respostas obtidas com a questão “14 - O programa está auxiliando no desenvolvimento de habilidades e competências, que na sua percepção, você tinha dificuldades? Se sim, quais?”, a Figura 2 apresenta a categorização elaborada para tal questionamento.



Figura 2 – Categoria Desenvolvimento

**Fonte:** Dados da pesquisa

A categoria Desenvolvimento é composta pelos elementos Gestão de equipe, Comunicação, Gestão do tempo e Relacionamento. A Figura 2 indica habilidades e competências que os participantes apontaram que, possuíam dificuldades, e o que o treinamento está auxiliando diretamente na melhora das mesmas. O elemento que foi mais citado pelos respondentes foi a Gestão do Tempo, sendo esta, uma das sugestões dadas pelos gestores que participaram da primeira versão, mostrando a importância e eficácia das sugestões dadas pelos participantes. As ações relacionadas ao T&D de colaboradores são elaboradas para sanar falhas que interfiram no desempenho organizacional, visando à preparação dessas pessoas para que assumam novas funções dentro da empresa (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011), sendo a Gestão do Tempo uma habilidade de grande importância, no que tange organização pessoal, profissionalismo e principalmente, prazos.

Através da Figura 3, apresenta-se a ilustração elaborada para representar a categorização feita com os dados obtidos através da questão “15 - Há algum tema, que você julga importante para uma boa gestão, e que não foi/será abordado no programa? Se sim, qual seria?”.

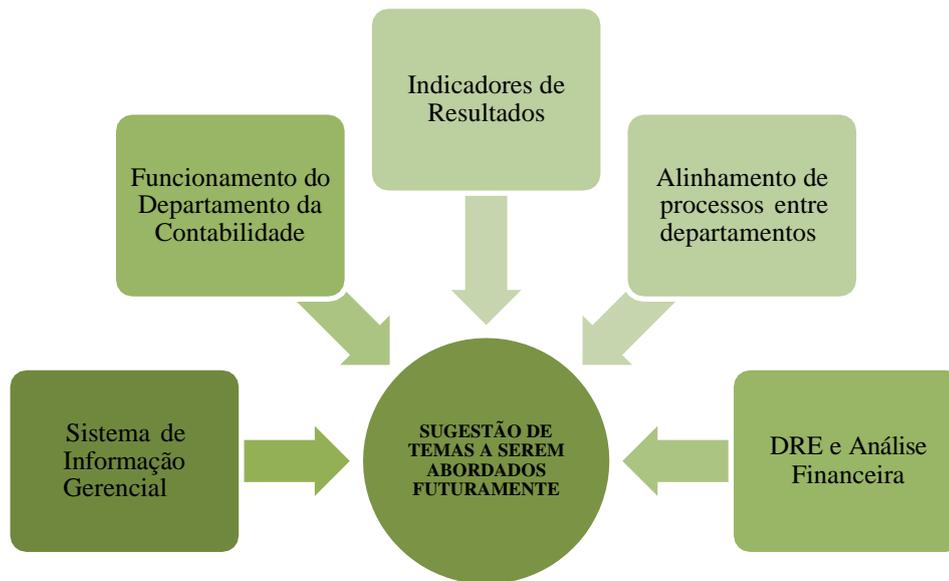


Figura 3 – Categoria Tema que não compõe o cronograma

**Fonte:** Dados da pesquisa

A categoria Sugestão de temas a serem abordados futuramente é composta pelos elementos Sistema de Informação Gerencial, Funcionamento do Departamento da Contabilidade, Indicadores de Resultado, Alinhamento de processos entre departamentos, DRE e Análise Financeira. A questão 15, que foi utilizada para elaborar esta categoria, tem o intuito de auxiliar nas próximas versões do treinamento a serem realizados pela empresa, visto que sugestões anteriores que estavam presentes na segunda versão foram bem recebidas e citadas como importantes.

A percepção dos participantes do programa mostra o quanto está sendo efetivo a realização do mesmo por parte da organização. Além disso, o questionário aplicado com os mesmos transpareceu resultados positivos e ainda deu espaço para sugestões que podem ser usadas em futuras versões. Com isso, entende-se que o programa de desenvolvimento de líderes pode ser visto por demais organizações como uma boa prática no que tange desenvolvimento de colaboradores e futuros líderes.

### **Considerações finais**

O presente trabalho teve como objetivo analisar o impacto de um programa de desenvolvimento de líderes elaborado para colaboradores de uma empresa privada do ramo de concessão de máquinas agrícolas na cidade de Santa Maria/RS. Para alcançar tal objetivo, primeiramente foi feito um estudo sobre treinamento e desenvolvimento, liderança e sobre porquê desenvolver líderes para o futuro.

Posteriormente foi aplicado um questionário com questões abertas junto a gestora idealizadora do programa, visando entender as pretensões da organização. Através de questionário, entende-se que a gestora idealizou a segunda versão do programa visando atender lacunas existentes em relação a primeira versão, com objetivo de desenvolver futuros líderes para a empresa, bem como valorizar esses colaboradores e provocar o fortalecimento da cultura e da filosofia organizacional.

Após, foi aplicado um questionário composto por três sessões, junto a amostra selecionada, sendo ela os colaboradores participantes do treinamento. O questionário primeiramente abordava informações sobre o perfil sócio demográfico, após questões do questionário utilizado da autora Pilati e Abbad (2005) para analisar o impacto do treinamento no trabalho, e por fim, questões abertas para entender a percepção dos colaboradores de forma individual relacionadas ao treinamento.

Com isso, foi possível analisar o impacto do treinamento desenvolvido até então no trabalho dos colaboradores participantes, por meio dos dados coletados onde compreende-se que o treinamento ajudou os mesmos a desenvolver dificuldades que possuíam em comunicação, gestão de equipe, relacionamento e principalmente gestão do tempo. Bergamini (2009) afirma que o desenvolvimento de diferentes competências dos colaboradores, através de um planejamento eficaz e voltado não somente aos interesses da empresa, mas também o qual respeite as limitações e diferenças de cada indivíduo, acarreta em um profissional capacitado para atender as necessidades da organização.

Durante o a realização da pesquisa, limitações impactaram significativamente o andamento do estudo. Primeiramente, o baixo número de participantes restringiu a amostra selecionada para pesquisa. Devido a retenção de custos e cortes orçamentários, a empresa objeto de estudo que estava promovendo o treinamento optou por suspendê-lo temporariamente, impossibilitando análises completas de todo o andamento, bem como análises posteriores ao término. Além disso, a gestora que idealizou o programa passou a não compor mais o quadro de colaboradores da organização, mas igualmente colaborou com a pesquisa dentro das suas possibilidades.

Portanto, conclui-se que o estudo serviu para demonstrar que o impacto que o programa de desenvolvimento de líderes elaborado aos colaboradores da organização, pelo menos até o módulo realizado, foi bastante positivo aos participantes, e conseqüentemente para a organização. Juntamente a isso, foi possível coletar sugestões dos participantes que podem ser utilizadas em versões a serem realizadas com outras turmas, visando desenvolver e capacitar ainda mais os futuros líderes da organização.

Finalizando, sugere-se que sejam realizados mais estudos em relação ao desenvolvimento de líderes, visto que esse é um diferencial competitivo atualmente entre as organizações e é uma estratégia importante para retenção e valorização de talentos. Estudos como este, tendem a contribuir não somente ao meio acadêmico, mas também ao meio corporativo, expondo boas práticas e exemplos que podem ser seguidos, motivando, valorizando, desenvolvendo e possibilitando avanços ao âmbito que abrange gestão de pessoas.

## **Referências**

- ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. 2. ed. Elsevier Brasil, 2008.
- CHOPRA, D. A alma da liderança. **HSM Management**, v. 6, n. 33, p. 60-63, 2002.
- DROTTER, S. **Pipeline de desempenho**: como atingir o desempenho certo em qualquer nível de liderança. São Paulo: Elsevier Brasil, 2011.
- ESPER, A. J. F. **Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes**. 2015. 225 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 17-41, 2015.
- GRACIOSO, L. F. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Atlas, 2018a.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018b.

LIKER, J.; CONVIS, G. **O modelo Toyota de liderança Lean**: como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças. Porto Alegre: Bookman, 2013.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MORAES, M. V. G. **Treinamento e desenvolvimento**: educação corporativa para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos. São Paulo: Érica, 2011.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *In*: ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, **Anais[...]**, Presidente Prudente, v. 6, n. 6, 2010.

PILATI, R.; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 1 p. 43-51, 2005.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2008.

SCHETTE, F. R. **O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes**. 2005. 183 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica, Campinas, 2005

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. dos. **Planejamento e Liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. São José dos Campos: Editora Érica, 2014.

TANURE, B. Formação de líderes. **GV - Executivo**, v. 6, n. 5, p. 68-72, 2007.

VERGARA, S. C. A liderança aprendida. **GV-executivo**, v. 6, n. 1, p. 61-65, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 6. ed. Atlas, 2015.

WINCK, M. *et al.* O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 11, n. 2, p. 35-48, 2016.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.