



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

IGGO RAFHAEL ALMEIDA NICACIO

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA: UMA BREVE REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA DE PUBLICAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO DOS ÚLTIMOS
CINCO ANOS**

PATOS - PB

2019

IGGO RAFHAEL ALMEIDA NICACIO

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA: UMA BREVE REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA DE PUBLICAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO DOS ÚLTIMOS
CINCO ANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Layrtthon Carlos de Oliveira Santos.

PATOS - PB

2019

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

N582d Nicacio, Iggo Raphael Almeida.

Desenvolvimento de Liderança [manuscrito] : uma breve revisão bibliográfica de publicações em administração dos últimos cinco anos / Iggo Raphael Almeida Nicacio. - 2019.

17 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2019.

"Orientação : Prof. Dr. Layrthton Carlos de Oliveira Santos , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Liderança. 2. Desenvolvimento de líderes. 3. Treinamento. I. Título

21. ed. CDD 685.4092

IGGO RAFHAEL ALMEIDA NICACIO

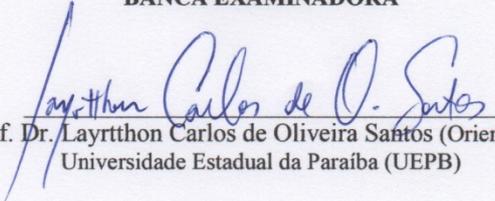
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE
PUBLICAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO DOS ÚLTIMOS CINCO ANOS

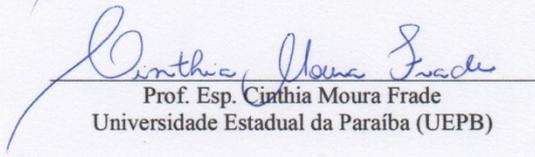
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Programa de Graduação de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

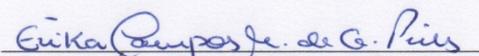
Orientador: Prof. Dr. Layrthton Carlos de
Oliveira Santos.

Aprovado em: 10/06/2019

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Layrthton Carlos de Oliveira Santos (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Esp. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. Érica Campos Marinho de Góes Pires
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 LIDERANÇA	6
2.1 Conceitos de liderança.....	6
2.2 O líder	7
2.3 Qualidades pessoais em liderança	8
2.4 Desenvolvimento de liderança	9
3 METODOLOGIA.....	10
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	11
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS	16

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA: UMA BREVE REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA DE PUBLICAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO DOS ÚLTIMOS
CINCO ANOS**

**DEVELOPMENT OF LEADERSHIP: A BIBLIOGRAPHIC BRIEF REVIEW OF
PUBLICATIONS IN THE ADMINISTRATION OF THE LAST FIVE YEARS**

Iggo Raphael Almeida Nicacio¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo compreender o processo de formação de líderes nas organizações. A liderança não é composta só de líderes, mas também de seguidores. A liderança é um processo recíproco que ocorre nas relações entre as pessoas, e não ocorre de uma pessoa para a outra. O sucesso da liderança depende muito mais da percepção dos seguidores em relação às capacidades do líder do que da própria percepção do líder. A liderança está nos olhos daqueles que são liderados. O presente estudo utiliza a pesquisa bibliográfica como ferramenta metodológica. Inicialmente foi realizada uma revisão de literatura, a fim de abarcar estudos relevantes relacionados ao tema. Foram levantados e compilados dados de artigos científicos indexados nas seguintes bases de dados: Lilacs, Scielo, Bireme e Google Acadêmico, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para seleção e compreensão dos estudos, visando à organização e sistematização do estudo. Sendo incluídos artigos científicos publicados nos últimos 5 anos (2014 – 2019) e que abordem o tema tratado neste trabalho e estejam preferencialmente publicados em revistas da área de administração, com isso chegou-se ao total de 8 artigos. Fez-se uma análise e discussão dos artigos encontrados nas plataformas de busca acadêmica. Destaca-se que este trabalho contribui para o aprofundamento teórico do tema, bem como para o desenvolvimento da visão técnica e analítica do mesmo. Mesmo tendo sido alcançado os objetivos propostos, sabe-se que não se esgotaram as respostas para um tema tão abrangente e importante quanto a prática da liderança e o desenvolvimento de líderes nas organizações. Para um estudo futuro, sugere-se uma pesquisa mais abrangente e com outras metodologias, que envolva e englobe empresas, a fim de poder analisar e desenvolver um processo de formação de líderes, que possa ser executado com eficácia nas mais diversas organizações.

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

ABSTRACT

This article aims to understand the process of forming leaders in organizations. Leadership is not only composed of leaders, but also of followers. Leadership is a reciprocal process that occurs in relationships between people, and does not occur from one person to another. Leadership success depends much more on followers' perceptions of the leader's abilities than on the leader's own perception. Leadership is in the eyes of those who are led. The present study uses bibliographic research as a methodological tool. Initially, a literature review was carried out to cover relevant studies related to the topic. Data were collected and compiled from scientific articles indexed in the following databases: Lilacs, Scielo, Bireme and Google

¹ Aluno de Graduação em Bacharelado em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII.
Email: iggosj@msn.com

Scholar, inclusion and exclusion criteria were established for selection and understanding of the studies, aiming at the organization and systematization of the study. Scientific articles published in the last 5 years (2014 - 2019) are included and address the theme discussed in this paper and are preferably published in journals in the area of administration, with a total of 8 articles. An analysis and discussion of the articles found on the academic search platforms was done. It is emphasized that this work contributes to the theoretical deepening of the subject, as well as to the development of the technical and analytical vision of the same. Even though the proposed objectives have been achieved, it is known that the answers to a topic as comprehensive and important as the practice of leadership and the development of leaders in organizations have not been exhausted. For a future study, a more comprehensive research and other methodologies, involving and involving companies, are suggested in order to be able to analyze and develop a process of formation of leaders, that can be executed effectively in the most diverse organizations.

Keywords: Leadership. Development of leaders. Training.

1 INTRODUÇÃO

A liderança e suas implicações para as organizações têm sido tema de uma série de discussões e estudos. Neste contexto, o desenvolvimento de líderes também é um assunto importante. Sendo esse um assunto complexo e paradoxal muito já foi escrito e afirmado sobre o mesmo. Se há diferença sobre a essência ou a prática da liderança, a pesquisa bibliográfica indica que os autores são unânimes ao reconhecer que uma boa liderança será uma base impreterível para uma boa gestão (ALMEIDA, 2017).

Para as empresas que visam desenvolver internamente seus líderes, será essencial que a liderança seja reconhecida como a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem de forma comprometida visando atingir os objetivos propostos. Ao mesmo tempo em que se procure desmistificar os mitos de que líderes nascem líderes ou que eles se tornaram líderes por causa de combinações genéticas ou por forças alheias às escolhas pessoais do indivíduo (VILELA; NETO, 2017).

O aumento da competitividade entre as empresas e a sempre crescente busca por aqueles que farão a diferença entre o sucesso ou o fracasso da organização, justificam o interesse que se possa demonstrar pelo estudo desse tema. Considerando a importância de uma empresa formar internamente seus próprios líderes, considerou-se relevante desenvolver neste trabalho uma pesquisa para verificar como as empresas trabalham no sentido de formar internamente seus líderes. Desta forma este Trabalho de Conclusão de Curso pretende contribuir como forma de conhecimento para empresas, gestores, supervisores e comunidade em geral, orientando-os no processo de formação de liderança a partir do desenvolvimento das

competências pessoais do indivíduo.

Com isso, este artigo tem como problemática: como as empresas trabalham o processo de formação de líderes nas organizações? O objetivo geral deste trabalho é compreender o processo de formação de líderes nas organizações. Os objetivos específicos são: a) descrever os conceitos de liderança; b) investigar o processo de desenvolvimento de líderes; c) identificar e descrever o processo de desenvolvimento de líderes nas organizações; d) identificar alternativas para melhorar o processo de desenvolvimento de líderes da empresa. Para que tais objetivos sejam alcançados utilizou-se da pesquisa bibliográfica, utilizando-se de livros, revistas, e sites de busca acadêmica como Scielo, Periódicos, Google Acadêmico, entre outros.

2 LIDERANÇA

2.1 Conceitos de liderança

A liderança, que em algumas vezes é percebida e comparada a cargos, títulos ou posição, em outras é defendida como habilidade e capacidade pessoal de influenciar os outros. A liderança apresenta-se como influências pessoais, e questiona-se a liderança baseada em coerção por meio de cargos. Assim, consta-se dizer que, liderar é influenciar as pessoas e despertar nelas o desejo de seguir o líder (ALMEIDA, 2017).

Segundo Calaça e Vizeu (2015) os líderes que acham que lideram, mas não são verdadeiramente seguidos por sua equipe, estão apenas passeando em seus ambientes de trabalho. Menciona-se ainda que a liderança é um processo que ocorre nas relações entre o líder e os subordinados e não depende única e exclusivamente do líder, mas sim da percepção que os liderados têm do líder. Liderança não é um lugar, mas sim um processo, ela envolve qualificações e habilidades que são úteis quer se esteja na diretoria ou na linha de frente.

Niemeyer e Cavazotte (2016) definem a liderança como a habilidade de animar e desenvolver pessoas. Para estes, se os seguidores estão se desenvolvendo e crescendo então há uma boa liderança, e se isto não está acontecendo, talvez, não se esteja diante de um verdadeiro líder. Assim, de acordo com Vilela e Neto (2017) o conceito de liderança, as ideias e práticas acerca dela constituem o tema de muitos pensamentos, discussões, textos, ensinamentos e aprendizagens. Os verdadeiros líderes são procurados e cultivados (VILELA; NETO, 2017).

Niemeyer e Cavazotte (2016) conceitua a liderança como algo complexo e paradoxal, mas ao mesmo tempo argumenta que para exercer a liderança o segredo está em fazer o melhor que se pode com os recursos que se tem. Acrescenta-se ainda que liderança é a direção

de um grupo de pessoas, alteram-se em uma equipe no qual possa trazer resultados. É a capacitar, motivar, e influenciar os liderados, de maneira ética e prosaica, fazendo com que possa haver uma maior contribuição por parte dos liderados,

Brandão (2016) define liderança como um fenômeno complicado, mas digno de compreensão: Liderança é um fenômeno complicado porque sofre a influência de muitos fatores. O que se faz é examinar essas situações complicadas e suas muitas variáveis, contrabalançando os aspectos incontroláveis e extraíndo as diferenças essenciais entre os líderes que produzem e os que não produzem resultados. Com base nas afirmações acima se pode inferir que a liderança é uma habilidade e como tal, pode ser aprendida, desenvolvida e aperfeiçoada.

2.2 O líder

O verdadeiro líder aparece nos lugares menos esperados, fortalece-se nos momentos de crise, influencia o meio ambiente, traz mais clareza para solução dos problemas e deixa em nossas mentes a marca de suas mensagens. O líder não é senão um guerreiro moderno, procura liberdade de ação para poder expressar-se no mundo (MOSCARDINI; KLEIN, 2015).

Segundo Niemeyer e Cavazotte (2016) o líder é aquele que se põe no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo. O autor também defende que uma pessoa se torna líder por ver mais longe e acertar mais vezes. E por causa disso, deve ter a coragem de seguir seus instintos. Quando se é líder, não se deve temer ser mal interpretado, se isso vai contribuir para o resultado positivo do negócio.

Ainda de acordo com Niemeyer e Cavazotte (2016) quando se é líder, deve-se fazer todos os tipos de perguntas. Percebe-se que o líder é uma pessoa comum, e o que muitas vezes pode parecer fantástico e maravilhoso, no trabalho ou no comportamento de um líder, poderá ser muito mais fruto da imaginação dos liderados do que realmente qualidades e competências do líder.

Calaça e Vizeu (2015) contemplam essa ideia quando aponta que

Deve-se levar em consideração, meu líder, não aquilo que seus liderados sabem a seu respeito, mas essencialmente aquilo que eles imaginam a seu respeito. A imaginação dos liderados é muito mais rica do que o saber deles, e também um fator muito mais importante. Eles estarão ou não estarão do seu lado, não em função daquilo que sabem de você, mas em função daquilo que eles imaginam de você.

Deste modo, percebe-se o quanto a função e a pessoa do líder poderão se misturar na mente do liderado. Vale ressaltar que o mesmo, vai responder à liderança e a influência que o

líder exerce sobre ele, muito mais por causa daquilo que ele pensa e imagina a respeito do líder, do que por aquilo que o líder realmente é. Sendo assim, além de ser eficaz e competente, o líder também deve saber transmitir a ideia de que é eficaz e competente, E por isso, digno de liderá-los na concretização daquilo que foi proposto (QUINTAS; GONÇALVES; VALADAS, 2017).

2.3 Qualidades pessoais em liderança

Calaça e Vizeu (2015) defendem que a liderança é, na verdade, uma gama de qualidades pessoais, que somadas acabam por diferenciar uma pessoa. No uso dessas qualidades, uma pessoa acabará por alcançar um bom nível de resultados, onde será convidado a liderar. Facilitadores no processo de desenvolvimento de líderes já perceberam e defendem que um excelente método de treinamento de líderes consiste em identificar qualidades e comportamentos dos líderes bem-sucedidos e trabalhar para desenvolvê-los.

Ao buscar-se encontrar o equilíbrio rumo à excelência, tenta-se identificar as qualidades e os comportamentos dos grandes líderes para poder desenvolver-se. Quase todos os programas de treinamento corporativo e livros sobre liderança estudam os comportamentos das pessoas bem sucedidas, ensinando a imitá-las (ALMEIDA, 2017).

É necessário que se reconheça que uma pessoa sem ser desenvolvida para a liderança, ou se elevado em um esforço consciente e constante de melhoria de suas qualidades, dificilmente será um bom líder. Líderes sabem reconhecer um líder, pois identificam nessas pessoas, qualidades evidentes de liderança. Há um jeito correto de liderar. A pessoa que está em uma posição de liderança não pode conduzir-se de modos inadequados. Precisa desenvolver e evidenciar algumas qualidades que darão crédito a sua liderança (NIEMEYER; CAVAZOTTE, 2016).

A respeito disso, Brandão (2016) afirma que as verdadeiras qualidades de liderança são desenvolvidas e sustentadas pelo fato de se ter uma missão. Alguns líderes identificam uma missão que é para toda a vida. Outros têm diferentes missões em diferentes estágios de suas vidas. Não é errado não ter uma missão de peso, mas, sem ela não se pode alcançar um potencial completo como líder.

Líderes verdadeiramente comprometidos não prometem aquilo que não têm certeza que poderão cumprir. Afinal, se prometerem fazer algo e não conseguirem, em uma próxima promessa sua capacidade de se comprometer e alcançar realizar o proposto será questionado. Defende-se ainda que nenhuma pessoa responsável assume um compromisso se não tiver um

plano de ação razoável para cumprir o mesmo (QUINTAS; GONÇALVES; VALADAS, 2017).

Apenas o líder pode fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal na parte fundamental e até mesmo nos detalhes da execução. Uma empresa não é feita de promessas e ideias. Uma empresa é feita de resultados. E resultado é a resposta de um trabalho idealizado e executado, são necessários líderes que levem adiante os planos elaborados e executem esses planos por meio da influência que possuem sobre suas equipes (ALMEIDA, 2017).

2.4 Desenvolvimento de liderança

Pode-se dizer que o desenvolvimento de líderes passa por algumas etapas neste processo de formação, nos quais se pode citar como alguns deles o diagnóstico e o treinamento. O desenvolvimento de líderes na empresa diversas vezes inicia-se após ser detectada a necessidade de desenvolver as pessoas e prepará-las para que tomassem decisões e fossem totalmente responsáveis pelos resultados de seus setores e departamentos.

Nesta linha de pensamento Byam, Smith e Paese (2003) defendem que “O diagnóstico das necessidades de desenvolvimento da pessoa é fundamental. Um plano de desenvolvimento “tamanho único” é um desperdício de dinheiro e não produz resultado”.

Para um futuro treinamento a ser realizado na empresa, propõe-se que sejam seguidos padrões de diagnósticos cuidadosamente estruturados e sejam seguidos métodos já comprovados de diagnóstico, que o mesmo seja realizado e conduzido por um profissional com formação técnica na área de administração de empresas ou gestão de pessoas.

No que diz respeito a exigir que líderes ensinem e aprendam de forma ininterrupta, os autores Tichy e Cohen (1999) defendem que existem quatro fatores críticos que devem ser considerados. E são eles: Fator crítico um: grau de aprendizagem. Segundo os autores o grau de aprendizagem varia significativamente, dependendo da abordagem do líder. Um líder que atua através de ordens e controles praticamente não ensina nada para si mesmo ou seu seguidor. Já quando o líder ensina tanto os líderes quanto os seguidores aprendem uns com os outros. No ver dos autores, líderes que não sabem ensinar e apenas mandar, entram e saem de cena sem agregar nenhum valor para aqueles que trabalham para si. Fator crítico dois: compromisso.

Segundo os autores, para que o desenvolvimento de líderes seja eficaz, deve haver compromisso de ambas as partes. Tanto da parte de quem treina como para quem é treinado.

Fator crítico três: tempo. Para Tichy e Cohen (1999, p. 210) “leva-se pouco tempo para mandar e muito tempo para ensinar”. Ainda segundo os autores há um próximo fator crítico fundamental, o qual eles chamam de: Fator crítico quatro: formação contínua de líderes. Segundo os autores: Quando em uma empresa existe um processo de ensino genuíno, cria-se um ciclo positivo. Os que aprenderam desenvolveram seus próprios pontos de vista educativos e estão motivados a ajudar os demais, da mesma forma que foram ajudados. Conseqüentemente, tornam-se bons professores (TICHY; COHEN, 1999).

Deste modo, os autores acima citados, evidenciam o quanto, por meio de princípios e fatores críticos essenciais, se pode estruturar um programa de treinamento e seguir tanto na empresa pesquisada como em outras organizações. No que diz respeito ao processo de desenvolvimento de líderes na empresa, a sugestão é que seja seguido um processo estruturado, segundo os princípios acima apresentados e a partir de então esse processo seja levado a termo num período determinado do ano, e todos os anos, seja feito o treinamento com um grupo específico. Sugere-se, acima de tudo, que esse processo seja contínuo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo utiliza a pesquisa bibliográfica qualitativa como ferramenta metodológica. Inicialmente foi realizada uma revisão na literatura, a fim de abarcar estudos relevantes relacionados ao tema. Foram levantados e compilados dados de artigos científicos dos últimos cinco anos indexados nas seguintes bases de dados: Lilacs, Sciello, Bireme e Google Acadêmico. Teve-se como buscadores os termos “desenvolvimento de liderança” + “administração”, utilizados de forma associada.

Durante a realização da pesquisa, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para seleção e compreensão dos estudos, visando à organização e sistematização do estudo. Sendo incluídos artigos científicos publicados nos últimos 5 anos (2014 – 2019) e que abordem o tema tratado neste trabalho e estejam preferencialmente publicados em revistas da área de administração, e excluídos todos os artigos anteriores à 2014 e que não abordassem o tema tratado neste estudo. A busca e a coleta dos dados foram realizadas no período de abril a maio de 2019 e a análise de dados e discussão dos resultados ocorreu no mês de maio de 2019.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da busca realizada na literatura, de acordo com o que foi anteriormente descrito, foram encontrados 25 artigos no total, que quando considerados os critérios de exclusão, restaram apenas 08 artigos, os quais são resumidos no Quadro 1 a seguir e discutidos a seguir.

Quadro 1 – Artigos incluídos no estudo.

AUTORES	ANO	TÍTULO	REVISTA
QUINTAS, Helena; GONÇALVES, José Alberto; VALADAS, Sandra.	2017	Sucesso acadêmico em escolas no algarve: quando a liderança é uma parte da solução e não o problema.	Rev. Bras. Educ.
ALMEIDA, Joana	2017	Liderança na gestão de conflitos	Finisterra
VILELA, José Ricardo de Paula Xavier; NETO, Antonio Carvalho	2017	Seria a liderança uma ideologia? uma investigação inspirada por T. W. Adorno	Rev. Adm. Mackenzie
BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela.	2017	Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades.	Rev. adm. contemp.
ERLO, Rochele; PIZZOLI, Maria de Fátima Fagherazzi.	2017	Desenvolvimento de Lideranças: um Estudo sobre as Percepções dos Estudantes de MBA em uma IES da Serra Gaúcha.	XVII Amostra de Iniciação Científica. Programa de Pós- Graduação em Administração – UCS.
NIEMEYER, Jeane Rodrigues Lucena; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves.	2016	Liderança ética, relacionamento líder- seguidor e desempenho: um estudo em uma empresa de telecomunicações.	RAM, Rev. Adm. Mackenzie
CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio.	2015	Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?	Cad. EBAPE.BR
MOSCARDINI, Ticiane Nunes; KLEIN, Amarolinda.	2015	Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite.	Rev. adm. contemp.

De acordo com Moscardini e Klein (2015) foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória. A pesquisa abrangeu 12 empresas de grande porte de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), localizadas na região metropolitana de Porto Alegre – RS. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, a qual, segundo Bauer e Gaskell (2010) e Silverman (2009), fornece uma descrição detalhada de diferentes visões dos entrevistados. Com isso, chegou-se à conclusão de que, desenvolver líderes não é uma tarefa que pode ser conduzido por qualquer pessoa e a partir de qualquer ponto da organização. É necessário que a pessoa que decide levar adiante este processo, tenha autoridade para conduzi-lo dentro da empresa e esteja verdadeiramente comprometida com o processo. A maioria das pessoas em business sempre diz que desenvolver líderes é uma atividade importante e que as organizações devem realizá-la com especial atenção e de forma sistemática. A realidade, no entanto, mostra que há muita conversa e muita atividade de superfície e que bem poucas organizações conseguem realizá-la a contento. Falam muito a respeito, mas, quando a situação fica crítica, não conseguem ter um bom desempenho.

Nos estudos de Erlo e Pizzoli (2017) foi realizado no ano de 2015, na base da Regional Sul, que contempla os estados do RS, SC e PR, fazendo parte desta regional, oito empresas nos ramos de terceirização de prestação de serviços. O projeto piloto foi destinado para os coordenadores, sendo um grupo de oito pessoas, que desenvolvem um papel importante de disseminação da cultura para seus supervisores, de atendimento e de relacionamento direto com os clientes. Com isso, chegou-se a seguinte conclusão, algumas empresas não conseguem desenvolver líderes porque não colocam nesse propósito a necessária determinação e perseverança. As empresas vencedoras possuem muitos líderes fortes espalhados por todos os níveis da organização. Para ele, no futuro, a competência crucial das empresas será a habilidade de criativa e continuamente destruir-se e refazer-se para atender às demandas do consumidor. Cada um na organização deverá ter a responsabilidade de tomar atitudes imediatas. Isso significa que uma empresa precisa de liderança por toda parte na organização, desde o escritório do canto, o cubículo de serviço de atendimento ao cliente, até o chão da fábrica.

Ao enfatizar a importância de desenvolverem-se os líderes internamente, Calaça e Vizeu (2015) em seus estudos no qual adotou-se a análise sócio histórica, foi constatado que as organizações que desejam se tornar vencedoras deverão considerar o desenvolvimento de líderes internamente como um diferencial. Segundo os autores, procurando por características e competências essenciais que distinguem as organizações vencedoras das perdedoras, ficou

cada vez mais patente para nós que não apenas liderança é a característica-chave que distingue os vencedores, como também a habilidade de ensinar liderança é uma de suas competências essenciais. Muitas empresas falam sobre liderança e tentam ensiná-la, mas as vencedoras fazem isso consideravelmente bem.

Almeida (2017) desenvolveu uma pesquisa de revisão bibliográfica sobre liderança colaborativa, no qual, chegou à seguinte conclusão, em todos os níveis, as empresas não têm quantidade nem qualidade suficiente de líderes dos quais precisam. Ele vai além e entra no cerne dessa questão quando defende que não há, contudo, escassez de talentos brutos. As empresas poderiam preencher a lacuna da liderança com seu próprio pessoal se soubessem como identificar e desenvolver seus verdadeiros líderes potenciais. Não existem comprovações que permitam afirmar cientificamente que a empresa que desenvolve seus líderes internamente não necessite contratar líderes de fora.

Segundo pesquisa de revisão bibliográfica realizada por Bianchi, Quishida e Foroni (2017) concordam com os entendimentos do autor acima, quando fala que, algumas vezes, trazer um talento de fora é a melhor solução para problemas corporativos profundamente enraizados. Com mais frequência, essa é a única solução porque a empresa deixou de desenvolver os líderes de que precisa. Os líderes recrutados de fora da organização geram efeito disruptivo desnecessário quando têm dificuldades de se familiarizar com o negócio ou o setor ou de se adaptar com a cultura ou mudá-la.

Niemeyer e Cavazotte (2016), desenvolveram uma pesquisa em uma empresa multinacional de telecomunicações, com uma amostra de 161 vendedores de lojas e 15 gerentes responsáveis por unidades de vendas localizadas na cidade do Rio de Janeiro. A análise estatística dos dados contou com o auxílio do software SPSS, através do qual foram realizadas regressões múltiplas entre as variáveis estudadas. Com isso, foi possível chegar à seguinte conclusão, uma vez que uma empresa decida formar internamente seus líderes, deverá ter em mente que o benefício advindo desta iniciativa terá um impacto positivo sobre a sociedade em geral, que não será possível calcular. Um líder que passar por um excelente processo de desenvolvimento de liderança em alguma organização, terá crescimento próprio, como também levará esse crescimento para outras empresas onde, porventura, venha trabalhar.

De acordo com Vilela e Neto (2017) em sua pesquisa no qual foram escolhidos procedimentos metodológicos inspirados naqueles utilizados por T. W. Adorno na produção da escala F, orientado para identificar contradições, visões opostas e aspectos inusitados, habitualmente não encontrados na literatura sobre o tema, foi constatado que, o

desenvolvimento de liderança deve começar cedo na carreira dos líderes, principalmente quando estão iniciando suas atividades como líder de equipe. Segundo o autor, com o tempo, os líderes, e conforme sobem na escada hierárquica, tendem a ser mais relutantes e encontrar uma série de desculpas para não fazer parte de um grupo disposto a aprender liderança.

Uma organização não poderá desenvolver líderes sem que encontre as pessoas engajadas em um processo interior de crescer como líderes e os indivíduos não poderão se tornar líderes estratégicos ou operacionais, fora de um contexto organizacional. As empresas precisam garantir que o talento potencial para a liderança, não importa onde esteja, seja identificado cedo e totalmente desenvolvido para criar um banco de talentos corporativos capaz de liderar em um ambiente ainda não vislumbrado (MOSCARDINI; KLEIN, 2015).

Nas palavras de Quintas, Gonçalves e Valadas (2017) no qual foi desenvolvido uma pesquisa onde os resultados foram obtidos num estudo de caso realizado com diretores de escolas da região sul de Portugal, tendo sido considerados os meios urbano, suburbano e rural. Assim, foi possível chegar à seguinte conclusão, se você examinar cuidadosamente as carreiras de líderes proeminentes em qualquer campo descobrirá que eles aprenderam muito sobre liderança atuando como aprendizes junto de um mestre-líder, mais do que com cursos e livros. As organizações que estão crescendo em porte e se expandindo globalmente têm uma vantagem competitiva a mais por terem mais oportunidades de liderança para oferecer a seus administradores desafios reais para líderes estratégicos. Por outro lado, organizações que estão reduzindo seu porte e seu escopo, pisando no breque e voltando ao casulo, têm ainda menos oportunidades a oferecer, o que tornará ainda mais difícil para elas a criação de líderes.

Moscardini e Klein (2015) afirmam que se o líder estratégico não está envolvido ou comprometido com o trabalho de desenvolvimento de liderança, eu digo, por experiência, que é melhor esquecer. Para este autor as organizações que criam líderes são aquelas onde os chefes executivos lideram esse processo pessoalmente.

Contudo, pode-se chegar à conclusão de que todos os objetivos propostos foram alcançados, no qual foi explanado sobre o processo de formação de líderes nas organizações, bem como ainda foi descrito os conceitos de liderança, o processo de desenvolvimento de líderes, o processo de desenvolvimento de líderes nas organizações, além de se apresentar alternativas para melhorar o processo de desenvolvimento de líderes da empresa. Foi possível perceber ainda, que desenvolvendo e implantando um processo de desenvolvimento de líderes dentro da organização, traz apenas benefícios à organização e ajuda essa empresa a contar com um banco de talentos, onde poderão ser buscados novos líderes toda vez que os mesmos forem necessários em algum lugar específico da hierarquia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é um tema que atrai interesses dos mais diversos grupos na área de administração de empresas. Um tema relevante, pois está presente em praticamente todo tipo de organização. Onde há um trabalho a ser feito e há pessoas envolvidas na execução desse trabalho, ali haverá necessidade de gestores para coordenar este trabalho. E, além de ter o título, o cargo e a posição, saber influenciar as pessoas para que alcancem o resultado proposto será imprescindível para que se tenha êxito na tarefa de dirigir as pessoas.

Se a liderança, por si só, já é importante, quando se consegue ir além e elaborar um processo de desenvolvimento de líderes poder-se-á contribuir ainda mais para a eficácia da organização. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho foi compreender o processo de formação de líderes nas organizações. Deste modo tornou-se possível destacar aspectos importantes que respondem ao problema de pesquisa e aos objetivos específicos que foram propostos na concepção deste trabalho.

Destaca-se que este trabalho trouxe contribuições para o aprofundamento teórico e prático sobre o tema, mas acima de tudo para o desenvolvimento da visão técnica e analítica do mesmo. Mesmo tendo sido alcançado os objetivos propostos, sabe-se que não se esgotaram as respostas para um tema tão abrangente e importante quanto a prática da liderança e o desenvolvimento de líderes nas organizações.

A partir da revisão dos artigos encontrados na literatura e analisados neste estudo, percebe-se que de forma geral a liderança alinhada à motivação são fatores nos quais acrescentam tanto aos líderes quanto aos liderados, bem como ainda, potencializam de maneira significativa os resultados da empresa.

Os resultados mesmo sendo considerados válidos, não podem ser tidos como determinantes para um tema tão complexo, uma vez que a pesquisa foi desenvolvida através de resultados obtidos por outros autores, não sendo contemplado um número grande de estudos. Para um estudo futuro, sugere-se uma pesquisa mais abrangente que englobe empresas, para, a partir deste poder analisar e desenvolver um processo de formação de líderes, que possa ser executado com eficácia nas mais diversas organizações. Portanto, o presente trabalho não se esgota aqui, podendo servir de base para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Joana. Liderança na gestão de conflitos. O caso do conflito turismo vs. território. **Finisterrano**.104 Lisboa abr. 2017.

BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** (6a. ed.). Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Rev. adm. contemp.** vol.21 no.1 Curitiba Jan./Feb. 2017.

BRANDÃO, Luciana de Almeida Pilla. **Desenvolvimento de lideranças: um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços**. Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia –Ênfase em Psicologia Organizacional –sob orientação do Prof. Ms. Luciano Lorenzatto. Porto Alegre, Maio de 2016. Disponível em:
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147038/000998107.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 Mai. 2019.

BYHAM, William C.;SMITH, Audrey B.; PAESE, Matthew J. **Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2003.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cad. EBAPE.BR** vol.13 no.1 Rio de Janeiro Jan./Mar. 2015.

ERLO, Rochele; PIZZOLI, Maria de Fátima Fagherazzi. **Desenvolvimento de Lideranças: um Estudo sobre as Percepções dos Estudantes de MBA em uma IES da Serra Gaúcha**. XVII Amostra de Iniciação Científica. Programa de Pós-Graduação em Administração – UCS. 27 e 28 de outubro de 2017.

MOSCARDINI, Ticiane Nunes; KLEIN, Amarolinda. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. **Rev. adm. contemp.** vol.19 no.1 Curitiba Jan./Feb. 2015.

NIEMEYER, Jeane Rodrigues Lucena; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança ética, relacionamento líder-seguidor e desempenho: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** vol.17 no.2 São Paulo Mar./Apr. 2016.

QUINTAS, Helena; GONÇALVES, José Alberto; VALADAS, Sandra. Sucesso acadêmico em escolas no algarve: quando a liderança é uma parte da solução e não o problema. **Rev. Bras. Educ.** vol.22 no.71 Rio de Janeiro 2017 Epub Out 09, 2017.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações** (3a. ed.). Porto Alegre: Artmed, 2009.

TICHY, N.M.; COHEN, E. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização**. São Paulo: Educator, 1999.

VILELA, José Ricardo de Paula Xavier; NETO, Antonio Carvalho. Seria a liderança uma ideologia? uma investigação inspirada por T. W. Adorno. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie** vol.18 no.1 São Paulo Jan./Feb. 2017.