

A GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES¹

Larissa Urban²

Táisa Bulegon Gassen³

RESUMO

Esta pesquisa foi realizada abrangendo a área de gestão de pessoas e o desenvolvimento de líderes nas organizações. Para tanto o objetivo geral deste estudo é foi o de compreender o papel da gestão de pessoas no desenvolvimento de líderes nas organizações. A metodologia deste trabalho é quanto à natureza qualitativa, quanto so objetivos descritiva, no que se refere aos procedimentos técnicos é uma pesquisa bibliográfica e quanto a coleta de dados foram utilizados dados secundários. Pode-se concluir com o presente trabalho que o papel de líder é estar sempre buscando capacitação profissional, e as organizações precisam diferenciar-se das outras, sendo motivadora e investindo no processo de desenvolvimento de líderes dentro da gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, T&D, Liderança.

1. INTRODUÇÃO

Nas organizações pode-se destacar a área de gestão de pessoas, bem como evidenciar a importância de desenvolver líderes dentro de uma organização, observando-se que, nem sempre a pessoa está preparada para exercer este cargo, pois encontra-se em uma rotina de trabalho intensa, sendo cobrada por metas diárias por uma organização, e muitas vezes sem planejamento necessário e investimento adequado. Por tanto, o desenvolvimento da liderança deve ser abordado de forma completa visando à necessidade da empresa, utilizando diretamente o setor de gestão de pessoas para planejar e por em prática.

Para Dutra (2009, p. 101), “Podemos definir o desenvolvimento de pessoas como capacidade para assumir atribuições e responsabilidade em níveis crescentes de complexidade”.

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

² Acadêmico do Curso de Larissa da Siva Urban – Universidade Franciscana

³ Professor (a) Orientador

Para o autor o desenvolvimento das pessoas não está ligado apenas à capacidade do indivíduo de resolver determinadas situações consideradas difíceis, mas que além da complexidade, as suas competências e carreira têm sido incorporados, pois profissionais bem-sucedidos na carreira e competente são pessoas com alto nível de desenvolvimento.

Desta forma o presente estudo tem como objetivo geral compreender o papel da gestão de pessoas no desenvolvimento de líderes nas organizações.

O desenvolvimento de um líder se faz ao longo de uma história de vida, de aprendizados, sendo muito importante que os líderes desenvolvam as suas capacidades para atuarem de forma motivada e segura e assim garantir que a organização tenha sucesso. O líder precisa ter participação ativa nas decisões da empresa e assumir as responsabilidades e os riscos de tomada de decisões, sendo o exemplo para colaboradores (SOUZA, 2011).

As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades que influenciam as pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o desenvolvimento definido pela estratégia e estruturado nas funções organizacionais. Sendo assim, o setor de Gestão de Pessoas de uma empresa destaca-se, pois cabe a este setor o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar, selecionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Nas empresas a gestão de pessoas vem se tornando cada vez mais importante, pois elas não se desenvolvem sozinhas, são formadas de pessoas e essas pessoas que buscam, se desenvolver, crescer nas organizações, para chegar em lugares mais altos. Dessa forma, é necessário que as empresas percebam a importância em investir em profissionais da área de Gestão Recursos Humanos para que tenha o pleno desenvolvimento de seus colaboradores em geral (CHIAVENATO, 2009).

Na atualidade em que vivemos com os constantes avanços tecnológicos é indispensável que as empresas modernas invistam em profissionais de recursos humanos, pois é o motor de qualquer organização bem sucedida. Nessa situação, torna-se fundamental para o setor de recursos Humanos fazer seu trabalho olhando à empresa como um todo, combinado a um ambiente de trabalho agradável e tranquilo, apresentando oportunidades de aperfeiçoamento e incentivando a motivação entre os colaboradores para que desenvolvam suas tarefas com mais empenho e dedicação, alcançando, então, resultados cada vez mais satisfatórios para toda

empresa em geral (GIL, 2014).

Nos dias de hoje a gestão de pessoas passou a seguir uma divisão de seis processos que abrangem as práticas e processos da area: **Agregar pessoas**- fornecer as organizações pessoas necessárias, **aplicar pessoas**- aplicar pessoas aos cargos e funções, **Manter pessoas**- manter as pessoas no trabalho, **desenvolver** e **monitorar pessoas**- desenvolver as pessoas quanto as suas atribuições e funções e controlá-las, esses processos estão interligados e são independentes na área de gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2010). Na figura 01 a seguir pode-se obser os seis processos de gestão de pessoas descritos anteriormente:



Figura 01: Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Adpatado de Chiavenato (2010)

Através desse ponto de vista a gestão de pessoas deve dar atenção nas metas e resultados a ser alcançada, essa combinação dará a organização o sucesso esperado. O crescimento só se da, quando todos os setores estiverem andando juntos por isso, é muita importância que os colaboradores estejam enpenhados nesse processo, para isso a organização precisa buscar dar para seus funcionarios um ambiente compativel de acordo com suas necessidades (CHIAVENATO, 2010).

2.1 Treinamento e desenvolvimento

Hoje nas empresas é necessário incentivar os profissionais para um integral conhecimento, se encaminhando para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Tudo

isso somado a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam benéficas e inovadoras para que promova o aprendizado individual, dando assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009).

É importante lembrar que treinamento e desenvolvimento são coisas diferentes, por mais que possuam muitas semelhanças e utilizam algumas técnicas em comum. Segundo Chiavenato (2010) o treinamento é o esforço contínuo desempenhado para melhorar as capacidades das pessoas e com isso o desempenho organizacional. Já o Desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo ocupado e se estende à carreira profissional da pessoa com um foco no longo prazo, preparando para acompanhar as mudanças e avanços da organização.

Para Volpe (2009), treinamento é um processo educacional de curto e médio prazo, sobreposto de maneira formada, por meio do qual as pessoas constroem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos definidos dentro de uma organização, com o propósito de aumentar rendimentos sem lesar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, se dá por meio do processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança no crescimento e avanço de uma nova tecnologia.

De acordo com Marras (2009) o treinamento tem três tipos de objetivos: formação profissional, que tem como meta alcançar um grau de capacidade para desempenhar determinada profissão, tomando todos os conhecimentos e práticas necessárias a aplicação de uma determinada função; especialização, que oferece ao treinando uma variedade de conhecimento e práticas, dentro de uma área de trabalho para um bom resultado e, por último, a reciclagem, que possui como finalidade rever conhecimentos ou práticas de trabalho, se renovando ou se atualizando de acordo com as necessidades.

Existem algumas técnicas de treinamento, que são utilizadas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas, mas quais podem ser observadas no Quadro 01 a seguir:

TÉCNICA	DESCRIÇÃO
Leituras	O instrutor apresenta informações, enquanto os treinandos participam ouvindo.
Instrução programada	Técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano utilizando-se de questionários com respostas de múltiplas escolhas ou verdadeira /falso.
Treinamento de classe	Onde os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor que transmite o conteúdo do treinamento.
Computer-based training	Consiste em utilizar a tecnologia de informação e pode ser feito através de CDs, DVDs.

E-learning	Refere-se ao uso de tecnologias da internet para entregar uma ampla variedade de soluções que aumentam o desempenho e o conhecimento.
-------------------	---

Quadro 01: Técnicas de treinamento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Com relação ao desenvolvimento de pessoas “está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual” (CHIAVENATO, 2010, p. 409).

No quadro 02, a seguir pode-se observar os principais métodos de desenvolvimento de pessoas utilizados pelas organizações:

MÉTODO	DESCRIÇÃO
Rotação de cargos	Movimentação de pessoas em várias posições na empresa, a fim de ampliar suas habilidades, conhecimentos e capacidades.
Posições de assessoria	Oportunidade para que o colaborador com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização.
Aprendizagem prática	O colaborador em treinamento se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos.
Cursos e seminários externos	Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Pode ser feita através de cursos ou seminários in-house, com a ajuda de consultores, fornecedores etc.
Exercícios de simulação	Apresentam a vantagem de criar um ambiente similar em relação às situações reais em que a pessoa trabalha sem os altos custos envolvidos em ações reais indesejáveis.
Estudos de casos	Método de desenvolvimento no qual a pessoa se enfrenta com uma descrição escrita de um problema para ser analisado e resolvido.
Jogos de empresa	Técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.
Centros de desenvolvimento internos	São as universidades corporativas; Coaching, que integram vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach.

Quadro 02: Métodos de desenvolvimento de pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

O desenvolvimento nas organizações vem evoluindo e para acompanhar as tendências e oportunidades do meio as empresas precisam estar preparadas e estruturadas internamente, o crescimento das organizações requer capacidades e desenvolturas de seus recursos para alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 2009).

2.2 Liderança

Liderança pode ser definida como uma necessidade para todos os tipos de organização, ou seja, para alcançar qualquer resultado almejado pela empresa é preciso conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2003).

Para Souza (2011) liderança é uma capacidade de relacionamento entre várias pessoas, fundamentada no uso da influência. Para o autor, o princípio é fazer com que seja despertado o interesse e a vontade, a fim de que as pessoas adotem bons comportamentos e cumpram tarefas, procurando chegar a os objetivos da empresa, especialmente em comum.

O líder é um elemento muito importante para o sucesso de uma organização, sendo, que ele tem um potencial para fazer com que os objetivos e as metas pretendidas pela empresa possam ser alcançadas (MAXIMIANO, 2010).

Sobre as teorias relativas aos estilos de liderança Chiavenato (2003) destaca que são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, e que a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, ou seja, o seu estilo de comportamento para liderar. A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

Seguindo os estilos de liderança, Goes e Filho (2010) marcam sobre a liderança autocrática onde o líder é o responsável por todas as decisões, não considerando as opiniões dos componentes do grupo. Para os autores, este modelo de liderança não é bem visto e desagradado à maioria dos colaboradores, tornando eles desmotivados por não colaborar nas decisões como é vontade de todos envolvidos. Por outro lado, asseguram que a liderança liberal é contrária à autocrática, tendo em vista que, o líder é o mediador. Na maioria das vezes esse tipo de liderança é bastante aceito entre os colaboradores de uma forma geral, mas dificulta o controle das regras, pois abre a todos o direito de opinarem na tomada de decisões da empresa sem controlar as melhores idéias para o grupo.

Para Chiavenato (2009) a liderança autocrática é quando não há espaço para a ação pessoal, sendo este tipo de liderança gerador de conflitos, agressividade, frustração, submissão e de desinteresse, entre outras. O desempenho é elevado, mas a realização de serviços não acompanha a satisfação, é quando o líder toma as decisões sozinhas, sem consultar a equipe, denomina as tarefas de cada um e o modo de se concretizar. Já a liderança democrática partiu da visão que grupo atingiu a maturação. Neste tipo de liderança o grupo não precisa de supervisão o tempo todo, os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo

guiado pelo líder democrático.

No quadro 03 a seguir pode-se observar cada um dos três estilos de liderança com suas características descritas:

LÍDER AUTORITÁRIO	LÍDER DEMOCRÁTICO	LÍDER LIBERAL
<ul style="list-style-type: none">▲ Considera apenas a opinião do Líder, ele define, diz como fazer, sua decisão final.▲ Equipe desmotivada▲ Liderança na base do poder, processual, não dá feedbacks.	<ul style="list-style-type: none">▲ Totalmente focado nas pessoas, principalmente em seus liderados, todos podem participar efetivamente nas decisões da equipe.▲ Equipe motivada e empenhada.▲ liderança com base na Visão do futuro, autoconhecimento, sempre dá feedbacks	<ul style="list-style-type: none">▲ Consiste em dar total liberdade para os membros de sua equipe, eles podem realizar suas atividades sem supervisão constante.▲ Só funciona em equipes muito experientes, com profissionais altamente qualificados e que o líder confia plenamente na qualidade de suas atividades.▲ Esta liderança possui como características principais: Pequena influência não se envolve no trabalho da equipe, não traçam planos.

Quadro 03 – Os três estilos de liderança

Fonte: Adaptado de Chiaventato (2009)

Vergara (2009) simplifica a definição desses três estilos de liderança ao dizer, numa linguagem popular, que o autocrático é aquele que representa o ditado de que “manda quem pode, obedece quem tem juízo”; o democrático é o que busca a participação; e o liberal é aquele conhecido por “deixar rolar”.

O líder precisa pensar juntamente com sua equipe de trabalho em alternativas diferentes para melhorar sempre, seja nos processos, seja nos relacionamentos. Gasstmann (2008) observa que cada profissional deve ser responsável por criar suas técnicas de trabalho. Fazer mudanças que tragam bons resultados para a organização, ou seja, de fazerem suas tarefas com iniciativa, e o papel do líder neste contexto é de ser um pagador para que estas iniciativas e atitudes existirem o líder deve apoiar e escutar sua equipe e não desmotivá-los.

Segundo Maximiano (2010), o líder é como qualquer funcionário da organização e como qualquer pessoa que trabalha com ele. Todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu colaborador o apoio necessário, ser seu motivador. Assim, de acordo com o autor, a motivação deve ser incluída ao jeito de ser do funcionário, não cabe o líder influenciar na sua personalidade, mas cabe ao líder, ajudar e direcioná-lo, mostrando o melhor caminho.

3 METODOLOGIA

O conhecimento científico deve ser alcançado por método que identifique as intervenções intelectuais e processos que permitam sua verificação. Por isso, neste item é apresentado o modo como foi feita a escolha do método que foi utilizado para realização deste trabalho (GIL, 2008).

Quanto à natureza esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, assim; A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados (VIERA; ZOUAIN, 2006).

Em relação à metodologia empregada caracteriza-se quanto aos objetivos como pesquisa descritiva. Para o esboço utilizou-se à pesquisa bibliográfica de fontes secundárias, abrange as leituras já tornadas públicas em relação ao tema de estudo, publicações em jornais, revistas, livros, pesquisas e monografias (MARCONI ; LAKATOS, 2009).

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, sendo que de acordo com Gil (2010, p. 78): “A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

Assim, de acordo com o autor, a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre um determinado assunto e, para completar essas informações, a análise bibliográfica sobre a pesquisa para quantificar aos dados qualitativos. Sendo esta utilizada em situações, que venham a contribuir com conhecimentos existentes para as organizações, os grupos sociais, políticos e a sociedade.

A coleta de dados se deu por meio de dados secundários a qual ocorreu durante o mês de novembro de 2020, obtidos por buscas em bases de dados como Periódicos Capes, Scielo e Google Acadêmico, sendo que para esta pesquisa optou-se pelo Google Acadêmico. Sobre esta coleta de dados, Gil (1991) evidencia geralmente os estudos dessa natureza, envolve pesquisa bibliográfica, pois estas pesquisas são desenvolvidas unicamente a partir de fontes secundárias, usando especialmente técnica de análise de conteúdo já existente e publicada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi realizada uma pesquisa utilizando-se como base de dados o Google Acadêmico, no qual foram utilizadas as palavras “Gestão de Pessoas” e “Desenvolvimento de líderes”, o qual gerou um total de 1.040 resultados.

A partir de então optou-se pelo refinamento dos dados utilizando-se um período determinado de cinco anos (2015-2019), decorrendo em 492 resultados sendo que foram identificados entre os trabalhos acadêmicos: teses, monografias, dissertações, trabalhos finais de graduação, e-books e artigos científicos.

Verificando-se os trabalhos definiu-se pela utilização de artigos científicos e para tanto foram selecionados 10 trabalhos apresentados de acordo com a sua relevância conforme os resultados da base de dados, que para sua seleção foram avaliados os títulos de cada uma das publicações, bem como foi realizada a leitura de seus resumos a fim de compor o conteúdo para a pesquisa de acordo com o foco deste trabalho.

4.1 Tema da pesquisa

Nesta etapa são apresentados os artigos selecionados a partir da revisão e levantamento de dados da pesquisa. Para tanto foi elaborado o Quadro 04 composto pelos 10 estudos mais relevantes a partir da pesquisa realizada, estes artigos foram selecionados através do mecanismo de filtros da plataforma Google Acadêmico.

TITULO	AUTOR(ES)	FONTE	ANO
Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades.	Eliane Maria P.G.Bianchi Alessandra Quishida Paula Gabriela Foroni	Rev. adm. contemp.	2017
A importância da gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho	Vinicius Zanchet de Lima Daniela Baggio Antônio Jorge Fernandes	Revista UNIFESO	2018
A importância da liderança nas organizações	Luciana Alves Gutierrez Christian S. de Arruda Ticiane Sales Maria Cristina Mathias Renata Meira Coelho	LA Gutierrez, CS de Arruda, T Sales... - REVISTA ..., 2017	2017
Gestão de pessoas: componente estratégico para equipes de alta performance	Dieison dos Santos Ana Livia Cazane	Revista Inteligencia Competitiva	2017
A contribuição do treinamento e desenvolvimento de liderança: uma vantagem competitiva para as organizações	Marta Pereira Ferreira	Revista Diálogos Acadêmicos	2015
O papel da liderança na gestão para os resultados	Juliana Holstein	Revista da FAE	2017

Liderança como fator influenciador do desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações: um estudo de caso	Juliane Ines Di Francesco Kich Maurício Fernandes Pereira	Revista de Extensão e Iniciação Científica	2015
Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite	Ticiane Nunes Moscardini Amarolinda Klein	Revista de Administração Contemporânea	2015
Gestão de pessoas: visão estratégica sobre treinamento e desenvolvimento no contexto das organizações do século XXI	Rafaela Wanzeler - Cláudia Cristina Corrêa de Souza - Kátia Cristina de Souza Santos Rodrigues - Márcia Cecília Rodrigues de Oliveira - Edgar José Pereira Dias -	RARA – Revista de Administração e Negócios da Amazônia	2018
Desenvolvimento de lideranças lassalistas inovadoras: fundamentos para excelência da gestão.	Paulo fossatti Renaldo vieira de souza Hildegard susana jung	Revista de Administração	2017

Quadro 04 - Seleção de artigos da base de dados

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode-se observar no Quadro 04 acima os trabalhos encontrados indicam a existência da relação entre a gestão de pessoas e o desenvolvimento de liderança no contexto organizacional, evidenciando trabalhos voltados em alguns casos a treinamento e desenvolvimento, bem como ferramentas como a Universidade corporativa e ainda descrevendo a importância da atuação do líder na gestão das empresas.

4.2 Metodologias

Após a realização da pesquisa e definição dos artigos que compreendem o conteúdo referente a coleta de dados, pode-se relacionar os tipos de abordagens metodológicas que foram utilizadas pelos autores dos estudos. A compreensão das mesmas ocorreu através da leitura e comprovação dentro de cada um dos artigos no Quadro 04, dessa forma elencou-se como referência a natureza de pesquisa e os procedimentos técnicos presentes nestas pesquisas como pode-se observar na Tabela 01:

ANÁLISE METODOLÓGICA	CLASSIFICAÇÃO	QUANTIDADE
Natureza da pesquisa	Quantitativos	3
	Qualitativos	7
Procedimentos técnicos	Estudos de caso	6

	Survey	4
--	--------	---

Tabela 01 – Análise metodologica

Fonte: elaborado pela autora

Conforme se pode observar na tabela 01 acima, 3 unico trabalho é de natureza quantitativa e 7 trabalhos são de natureza qualitativa, ressaltando que do total de trabalhos apresentados a sua maioria é de natureza qualitativa.

Quanto aos procedimentos tecnicos obsevou-se um número menor de trabalhos desenvolvidos que utilizaram Survey a maioria usou estudo de caso na coleta de dados e informações.

4.3 Concepção das pesquisas

Nesta etapa são apresentados os resultados relativos à concepção da pesquisa evidenciando o intuito de realizar tais estudos, ou seja, os objetivos presentes nos mesmos, conforme podemos observar a seguir no Quadro 05:

<p>Titulo: Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. Objetivo: analisar a atuação do líder como elo fundamental na gestão estratégica de pessoas, por meio de reflexões sugeridas e pautadas em referencial teórico.</p>
<p>Titulo: A importância da gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho Objetivo: constatar qual a relação da gestão de pessoas com a “Qualidade de Vida no trabalho” relacionando sua importância para as organizações, buscaram-se destacar quais ações os gestores devem desempenhar para buscar a maior qualidade de vida de seus colaboradores.</p>
<p>Titulo: A importância da liderança nas organizações Objetivo: Provocar reflexões sobre a evolução conceitual de liderança e suas várias dimensões, bem como dos modelos de gestão exigidos neste novo milênio, articulando de maneira que evidencie a relevância do tema, identificando o papel da liderança, através de suas ações e comportamentos, em um processo de mudança organizacional.</p>
<p>Titulo: Gestão de pessoas: componente estratégico para equipes de alta performance Objetivo: Conhecer as características do gestor de pessoas, buscando apontar suas funções, bem como seu papel dentro da organização.</p>
<p>Titulo: A contribuição do treinamento e desenvolvimento de liderança: uma vantagem competitiva para as organizações Objetivo: Compreender a política de treinamento e desenvolvimento de Líderes e sua contribuição no diferencial competitivo das organizações na percepção dos concludentes do Curso de MBA em Gestão de Pessoas em uma Instituição de Ensino de Fortaleza</p>
<p>Titulo: O papel da liderança na gestão para os resultados Objetivo: Considera a relação entre o modelo de Gestão para Resultados e a Liderança. Para isso, será feita uma discussão teórica que visa definir tais conceitos, principalmente para entender os aspectos mais relevantes desse modelo.</p>
<p>Titulo: Liderança como fator influenciador do desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações: um estudo de caso. Objetivo: Analisar como a liderança organizacional influencia no desenvolvimento do pensamento estratégico dos membros de uma empresa.</p>
<p>Titulo: Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite</p>

Objetivo: Identificar quais estratégias e TIC vêm sendo utilizadas na Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças em organizações <i>multisite</i> .
Título: Gestão de pessoas: visão estratégica sobre treinamento e desenvolvimento no contexto das organizações do século XXI
Objetivo: Analisar benefícios do treinamento e desenvolvimento estratégico T&DE e as vantagens competitivas que geram para as organizações.
Título: Desenvolvimento de lideranças lassalistas inovadoras: fundamentos para excelência da gestão.
Objetivo: Mostrar o processo de desenvolvimento de lideranças organizacionais na Universidade La Salle.

Quadro 05 – Objetivos das pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Os objetivos presentes nas pesquisas selecionadas para este trabalho destacam o papel da área de gestão de pessoas e também do desenvolvimento de líderes evidenciando a importância de desenvolver estudos com esta temática.

O que pode ser visto a partir da construção deste trabalho é que vários autores evidenciam a importância do líder dentro de uma organização, pois, é ele que desempenha a função de gerir as ações da empresa, assim como, gerenciar os conflitos existentes. Da mesma forma, destacam que o líder não pode ficar estagnado no seu tempo, precisa estar em constante evolução e para isso a empresa precisa desenvolver um modelo de gestão de pessoas.

4.4 Gestão de pessoas e o desenvolvimento de líderes

Este item apresenta os aspectos relativos aos resultados obtidos nas pesquisas selecionadas para este estudo, os quais são apresentados nesta seção, com o objetivo de compreender as decorrências apresentadas nos artigos, conforme podemos observar a seguir no Quadro 06:

TITULO	AUTOR	RESULTADO
Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades.	Eliane M. P.G. Bianchi Alessandra Quishida Paula G.Foroni	Precisão de um maior alinhamento entre questões como atuação do líder, liderança e gestão estratégica de pessoas e um estudo mais aprofundado sobre Implementação Estratégica de Pessoas.
A importância da gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho	Vinicius Z.de Lima Daniela Baggio Antônio Jorge Fernandes	O sucesso da organização depende de uma liderança focada no desenvolvimento das pessoas. A qualidade de vida é um fator fundamental para a produtividade e desenvolvimento o que tende a aumentar o poder competitivo das organizações e seus elementos.
A importância da liderança nas organizações	Luciana A.Gutierrez Christian S. de Arruda Ticiane Sales	O líder está em constante transformação é um descobridor de mudanças e de talentos, busca objetivos relacionados aos desejos e preferências pessoais e

	Maria Cristina Mathias Renata Meira Coelho	coletivas, o que o leva a criar novos conceitos e então agir sobre o ambiente como uma pessoa independente com a situação presente.
Gestão de pessoas: componente estratégico para equipes de alta performance	Dieison dos Santos Ana Livia Cazane	A liderança se faz no dia a dia, junto à equipe de trabalho, precisa saber conviver harmonicamente, tolerantemente buscando o equilíbrio torna-se um dos primeiros degraus para quem quer ser um verdadeiro “líder em tempo demudaças”, alcançando assim uma Gestão de Pessoas competente e capaz de formar equipes , frente a atual competição empresarial .
A contribuição do treinamento e desenvolvimento de liderança: uma vantagem competitiva para as organizações	Marta Pereira Ferreira	O estudo evidenciou que o treinamento e desenvolvimento de líderes têm se tornando uma estratégia importante para alavancar a competitividade das organizações.
O papel da liderança na gestão para os resultados	Juliana Holstein	A liderança tem papel fundamental no sucesso dos resultados da empresa, pois o líder precisa inspirar os membros de sua equipe e os engajá-los na busca do atingimento das metas e objetivos da organização.
Liderança como fator influenciador do desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações: um estudo de caso	Juliane Ines Di Francesco Kich Maurício Fernandes Pereira	As organizações oferecerem o clima e as ferramentas que liberam e alimentam o desenvolvimento do pensamento estratégico individual de seus funcionários.
Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite	Ticiane Nunes Moscardini Amarolinda Klein	Com o estudo foi concluído que a maioria dos seus líderes atuais foi desenvolvida internamente, seja através de programas específicos ou na prática, e que isso ocorre devido ao tempo de empresa das pessoas e à sua identificação com a cultura organizacional.
Gestão de pessoas: visão estratégica sobre treinamento e desenvolvimento no contexto das organizações do século XXI	Rafaela Wanzeler - Cláudia Cristina Corrêa de Souza - Kátia Cristina de Souza Santos Rodrigues - Márcia Cecília Rodrigues de Oliveira - Edgar José Pereira Dias -	Conclui-se que a partir do momento em que todas as empresas obtiverem visão holística a ponto de introduzir em sua gestão o T&DE, terão seu negócio alavancado e alcançaram vantagem competitiva no mercado, assim como a empresa que utilizamos para estudo de caso, onde a mesma superou suas expectativas perante seus objetivos planejados.
Desenvolvimento de lideranças lassalistas inovadoras: fundamentos para excelência da gestão	Paulo F. Renaldo vieira de souza Hildegard susana jung	Conclui se que o desenvolvimento de lideranças inovadoras, alinhadas à gestão humanizada no ambiente de trabalho da IES, são capazes de garantir os comportamentos e resultados dos processos internos, com vistas à excelência da gestão.

Quadro 06 – Objetivos das pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme os resultados apresentados no Quadro acima, observa-se que o impacto da área de recursos humanos nas organizações é um dos itens que deve ser levado em consideração na hora de realizar um plano de desenvolvimento de líderes, esse setor é muito importante e contribui diretamente para que uma organização atinja seus objetivos e melhore sua rotina.

Neste sentido, recebendo apoio e orientação, colaboradores e gestores podem ficar mais próximos de bons resultados, tendo em vista que uma eficiente gestão de RH pode executar melhor tanto ações já propostas como contribuir para o desenvolvimento de novos projetos. O engajamento do setor RH reflete em um retorno bastante satisfatório para a organização e é um gatilho para que novos projetos sejam pensados para formar líderes esforçados e dedicados a aprender, rever conceitos e atualizar-se.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O processo desenvolvimento de líderes dentro da Gestão de Pessoas é uma forma de valorizar a força de trabalho nas organizações, que se bem desenvolvido resulta em crescimento para a empresa. Possibilita equilibrar os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas que fazem parte desse processo e faz com isso compreender que a organização só tem a ganhar credibilidade e motivação da equipe, além de ganhos de produção gerados pela motivação, valorização e reconhecimento das habilidades e potencialidades de cada colaborador.

Tendo em vista que a liderança é a capacidade de administrar considerando a mobilização das pessoas em torno da missão da empresa, devemos relacionar que a tarefa básica do líder é formar uma força de consideravelmente produtiva e motivada. Isso significa ir além das fronteiras internas e externas da empresa, investir em pessoas e recursos e mostrar compromisso pessoal com uma tarefa em comum para todos.

O desafio é que as barreiras entre setores, organizações, funcionários, clientes e outros estão diminuindo, e para isso cada vez mais se deve ser construída gradativamente, deve investir nas relações e transmitir uma visão que estabeleça o diálogo entre uma força de trabalho e um mercado diverso.

Com as constantes transformações no mercado atual e no ambiente organizacional e com o desenvolvimento acelerado, as organizações estão investindo na capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, isso é um diferencial competitivo, pois o capital humano faz a diferença. Investir nas pessoas e fazer com que se sintam parte da empresa é muito importante e poderá ser o diferencial para o sucesso durante sua caminhada.

Para chegar a isso, as empresas precisam investir em pessoas, e ter no comando estas que

fazem a diferença com habilidades e que possam exercer com sucesso sua competência enquanto líderes, se encaminhando a um novo ritmo de desenvolvimento dos talentos existentes no âmbito organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Cidade: São Paulo: Atlas, 2009.

GASSTMANN, Ademir. **A liderança no contexto de uma organização**. In: KARKOTTI, Gilson. **Liderança**. Curitiba: Camões, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Ed. Atlas. São Paulo, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissional**. São Paulo: Atlas, 2014.

GOES, G. A. LOPES FILHO, J. G. A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram. **VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração**. Novembro de 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, L. R. da S. Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. **Revista da Católica**. V. 3, nº 5, jan/jul 2011.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.