

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* BAMBUÍ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Talita Bento Alves da Silva

**FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO AMBIENTE CORPORATIVO: Um estudo sobre
programas de desenvolvimento de líderes**

BambuÍ
2026

TALITA BENTO ALVES DA SILVA

**FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO AMBIENTE CORPORATIVO: Um estudo sobre
programas de desenvolvimento de líderes**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Administração do IFMG – *Campus* Bambuí como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr Júlio C. B. Ferreira

Bambuí

2026

Catálogo na Fonte Biblioteca IFMG - *Campus Bambuí*

S586f Silva, Talita Bento Alves da.
Formação de lideranças no ambiente corporativo: um estudo sobre programas de desenvolvimento de líderes [manuscrito] / Talita Bento Alves da Silva – 2026.
56 f. : il.

Orientador: Júlio César Benfenatti Ferreira.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus Bambuí*, 2026.

1. Gestão de pessoas. 2. Competências gerenciais. 3. Capacitação profissional. 4. Cultura Organizacional. I. Ferreira, Júlio César Benfenatti. II. Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus Bambuí*. III. Título.

CDD 658.4092

Catálogo: João Batista Rodrigues - CRB-6/2022



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
Campus Bambuí
Diretoria de Ensino

Departamento de Ciências Gerenciais e Humanas
Faz. Varginha - Rodovia Bambuí/Medeiros - Km 05 - Caixa Postal 05 - CEP 38900-000 - Bambuí - MG
37 3431 4900 - www.ifmg.edu.br

Talita Bento Alves da Silva

FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO AMBIENTE CORPORATIVO: Um estudo sobre programas de desenvolvimento de líderes

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - *Campus Bambuí* para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em 08/01/2026 pela banca examinadora:

[

Bambuí, 08 de janeiro de 2026.



Documento assinado eletronicamente por **Julio Cesar Benfenatti Ferreira, Professor**, em 08/01/2026, às 20:53, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Pellizzaro Dias Afonso, Professor**, em 08/01/2026, às 20:54, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Bruna Aparecida Rezende, Professora**, em 08/01/2026, às 20:57, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador **2579196** e o código CRC **3BCFCB18**.

23209.004752/2025-75	2579196v1
----------------------	-----------

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso a primeiramente a Deus, por me conceder força.
À minha filha que é meu maior incentivo e razão para nunca desistir. Aos meus familiares e amigos, pelo apoio constante, e aos professores e orientador, pela orientação, paciência e contribuição para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido força e perseverança ao longo dos anos de graduação. Enfrentei desafios pessoais significativos, e, mesmo diante das dificuldades, encontrei motivação para seguir em frente graças ao apoio das amizades construídas na instituição e ao incentivo constante de minha família. Meu agradecimento especial vai para minha filha, cuja força e resiliência foram inspiração diária para que eu me mantivesse firme em meus objetivos e buscasse sempre ser um exemplo. Registro também minha sincera gratidão ao meu orientador, pela confiança depositada em mim, pela paciência e pela atenção dedicada durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Estendo o meu agradecimento a todos os professores, por cada conhecimento compartilhado ao longo dessa jornada.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

RESUMO

O presente estudo analisa como os programas de desenvolvimento de líderes contribuem para a formação de lideranças eficazes no ambiente corporativo. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica e sistemática, utilizando bases como Google Acadêmico, Periódico CAPES e SciELO, permitindo identificar diferentes abordagens, métodos e práticas relacionadas à formação de líderes. Os resultados mostram que as organizações utilizam variados tipos de programas, como *trainee*, *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, planos de desenvolvimento de líderes (PDL) e formações *in company*, cada qual destinado a públicos diferentes e com finalidades específicas. Observou-se que métodos como *workshops*, cursos estruturados, compartilhamento de experiências, planejamento de carreira e atividades vivenciais são amplamente empregados para desenvolver competências técnicas, comportamentais e estratégicas. A análise de estudos de caso, incluindo iniciativas como o Programa LideraGOV e programas corporativos de empresas de grande porte, evidenciou impactos positivos na capacitação de líderes, no engajamento das equipes e na consolidação da cultura organizacional. Assim, considera-se que programas bem estruturados e alinhados à realidade institucional fortalecem o desempenho dos gestores, promovem melhorias no clima organizacional e contribuem para a sustentabilidade e competitividade das empresas. Apesar dos resultados positivos, o estudo também destaca limitações relacionadas à disponibilidade de dados e à ausência de pesquisas empíricas diretas, sugerindo que futuros trabalhos explorem análises comparativas e avaliações de impacto em longo prazo.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Competências gerenciais. Capacitação profissional. Cultura Organizacional,

ABSTRACT

This study analyzes how leadership development programs contribute to the formation of effective leaders in the corporate environment. The research was conducted through a bibliographic and systematic review, using databases such as Google Scholar, CAPES Journals, and SciELO, allowing the identification of different approaches, methods, and practices related to leadership training. The results show that organizations use various types of programs, such as traineeships, coaching, mentoring, job rotation, leadership development plans (LDPs), and in-company training, each aimed at different audiences and with specific purposes. It was observed that methods such as workshops, structured courses, experience sharing, career planning, and experiential activities are widely used to develop technical, behavioral, and strategic competencies. The analysis of case studies, including initiatives such as the LideraGOV Program and corporate programs of large companies, highlighted positive impacts on leadership training, team engagement, and the consolidation of organizational culture. It is concluded that well-structured programs aligned with institutional reality strengthen managers' performance, promote improvements in the organizational climate, and contribute to the sustainability and competitiveness of companies. Despite the positive results, the study also highlights limitations related to data availability and the absence of direct empirical research, suggesting that future work should explore comparative analyses and long-term impact assessments.

Keywords Leadership. Leader development. Training programs. Organizational culture.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	OBJETIVOS	14
2.1	Objetivo geral	14
2.2	Objetivos específicos	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1	Origens do termo liderança.....	15
3.1.1	<i>Conceitos de liderança</i>	<i>16</i>
3.2	Estilos de liderança	13
3.3	Cultura organizacional e liderança	20
3.4	Programas de desenvolvimento de líderes.....	21
3.4.1	<i>Programas de trainee</i>	<i>22</i>
4	METODOLOGIA	24
4.1	Tipo de pesquisa	24
4.2	Coleta, tratamento e análise dos dados	25
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
5.1	Tipos de programas de desenvolvimento de líderes	36
5.2	Métodos e ferramentas utilizados nos processos de formação de lideranças.....	40
5.3	Estudos de caso ou práticas bem-sucedidas de programas de desenvolvimento de líderes	42
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema amplamente discutido por sua complexidade e relevância, envolvendo aspectos como os estilos de poder e autoridade, traços individuais de quem lidera, dinâmicas sociais, responsabilidades associadas aos cargos, a necessidade de atingir resultados organizacionais e as habilidades essenciais para uma atuação eficaz. Neste contexto, percebe-se a importância da liderança quando as organizações necessitam de mudanças e alterações nos processos e demandam que seus líderes se ajustem rapidamente de forma eficaz e essencial para o sucesso assim transformar ameaças em oportunidades (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

A liderança exerce um papel fundamental não apenas no âmbito profissional ou organizacional, mas em todas as esferas da sociedade, incluindo comunidades e nações. Em um contexto global marcado por desafios complexos, torna-se cada vez mais necessário o surgimento de líderes exemplares, capazes de inspirar, unir e mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns. O mundo demanda, mais do que nunca, ações extraordinárias que só poderão ser concretizadas por lideranças comprometidas com o bem coletivo (KOUZES; POSNER, 2011).

Considerada uma vantagem competitiva essencial para os próximos tempos, a capacidade de liderar envolve mais do que ocupar uma posição de autoridade. Trata-se de desenvolver uma visão realista e inspiradora, estabelecer estratégias viáveis para alcançá-la e comunicá-la de maneira envolvente, de modo a conquistar o engajamento de outras pessoas. Também implica a habilidade de delegar responsabilidades com sabedoria e confiar na equipe para que ela participe ativamente da construção e execução dessa visão (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Segundo Carvalho *et al.* (2023), em um estudo sobre treinamentos e desenvolvimento de líderes, identificaram, após uma pesquisa de campo com alunos da Escola Técnica Estadual Professor Massuyuki Kawano, que mesmo havendo uma boa porcentagem de funcionários satisfeitos com a competência de seus gestores, 50% dos entrevistados ainda sim votaram a favor da necessidade de seus líderes em participar de programas de desenvolvimento, levando a entender que existe então a necessidade de elaboração de treinamentos eficazes para desenvolvimento.

Na abordagem contemporânea da Gestão de Recursos Humanos, é fundamental que as organizações contem com um setor dedicado ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Essa prática estratégica visa promover o crescimento pessoal e profissional dos

funcionários, contribuindo diretamente para a melhoria do desempenho organizacional e o alcance dos objetivos corporativos (SILVA *et al.*, 2020).

Neste contexto, o presente trabalho tem como tema central a liderança e como ela pode ser trabalhada e desenvolvida através de programas de treinamentos de líderes, buscando entender como é o comportamento de um líder e como tem sido desenvolvidos esses programas. O tema se mostra relevante, pois a liderança está diretamente ligada ao desenvolvimento contínuo da organização, somada aos diversos fatores como, recursos, tecnologias, estratégias, processos e estrutura, que fortalecem a competitividade da organização (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

Para os mesmos autores, no passado, as empresas buscavam dos profissionais mais ações operacionais, sem exigir comprometimento com seus objetivos e estratégias. Hoje, com a compreensão da importância das pessoas para o sucesso organizacional e o papel ativo dos gestores na condução da mudança, os profissionais assumem uma posição estratégica, trabalhando em conjunto com o gestor de pessoas, o que impacta diretamente na qualidade das decisões. Dessa forma, os gestores devem alinhar os objetivos organizacionais aos pessoais, implementar de forma eficaz os processos de Gestão de Pessoas e promover o desenvolvimento de competências estratégicas (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

Percebe-se a forte relevância do tema, uma vez que se fala muito sobre liderança nas organizações, ao mesmo tempo em que se busca desenvolver métodos eficazes para formar líderes cada vez mais capacitados diante de um cenário organizacional repleto de desafios.

Complementarmente, o presente trabalho tem como objetivo identificar os principais obstáculos e limitações na preparação eficaz de líderes dentro das empresas. Observa-se que ainda existe uma grande variação na implementação dos programas de desenvolvimento de lideranças, tanto em termos de frequência quanto de eficácia. Muitos treinamentos, por exemplo, não conseguem estabelecer objetivos claros, falham na mensuração de resultados e carecem de um acompanhamento adequado em relação ao conteúdo ministrado e seu impacto no aprendizado (VIEIRA, 2015)

Segundo Bortoloto (2013), há cada vez mais programas de desenvolvimento de líderes, com o objetivo de desenvolver e aprimorar práticas de liderança e conseqüentemente muitos de seus participantes, além de toda absorção dos conceitos como visão, valores, entre outros, acabam passando também por uma alteração pessoal e interna. Em torno de todo esse contexto e visão de diferentes autores, percebe-se o quanto o tema voltado para liderança pode ser amplo com base para mais estudos afunilados em diversas áreas.

Dessa forma, o presente trabalho foi organizado para oferecer uma compreensão gradual e objetiva do assunto. A primeira parte traz a introdução, que contextualiza a relevância da liderança nas organizações e apresenta a problemática investigada. Na sequência, são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos que direcionam a pesquisa. A terceira parte reúne o referencial teórico, abordando conceitos essenciais sobre liderança, seus estilos, cultura organizacional e iniciativas de desenvolvimento de líderes. A quarta seção descreve a metodologia adotada, explicando os procedimentos de coleta, seleção e análise das informações. A quinta seção reúne os resultados e a discussão, estruturados de acordo com as metas estabelecidas. Por fim, as considerações finais sintetizam as principais conclusões, as limitações encontradas e indicam possíveis caminhos para estudos futuros.

2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos do trabalho.

2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar como os programas de desenvolvimento de líderes contribuem para a formação de lideranças eficazes no ambiente corporativo segundo estudos sobre o tema.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar os principais tipos de programas de desenvolvimento de líderes adotados por empresas no ambiente corporativo;
- Investigar os métodos e ferramentas utilizados nos processos de formação de lideranças;
- Analisar estudos de caso ou práticas bem-sucedidas em empresas que adotam políticas consistentes de desenvolvimento de líderes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento da liderança dentro das organizações tem se mostrado cada vez mais essencial em um cenário corporativo marcado por constantes transformações, exigências por inovação e foco em resultados. Nesse contexto, os programas de liderança surgem como ferramentas estratégicas para preparar profissionais capazes de conduzir equipes, tomar decisões assertivas e promover um ambiente colaborativo e produtivo.

Segundo Menezes (2020), a liderança vai além de técnicas de gestão; trata-se de uma jornada que exige autoconhecimento, domínio emocional e habilidade para lidar com a diversidade humana dentro das organizações. A autora destaca que liderar não é controlar, mas sim inspirar e desenvolver pessoas, o que exige programas de formação contínua voltados tanto para aspectos técnicos quanto comportamentais.

Programas de liderança bem estruturados promovem a auto liderança, a comunicação assertiva e o senso de propósito nos colaboradores, permitindo que líderes estejam preparados para enfrentar desafios complexos e conduzir equipes com confiança. Conforme argumenta Menezes (2020), a eficácia de um líder está diretamente relacionada à sua capacidade de refletir, escutar e adaptar sua atuação às diferentes necessidades do time e do ambiente organizacional.

Dessa forma, compreender a importância e a estrutura dos programas de liderança se torna fundamental para as organizações que desejam fortalecer sua cultura interna, aperfeiçoar seus resultados e garantir a sustentabilidade de seus negócios no longo prazo. A temática liderança abrange desde as teorias e fundamentos até a cultura organizacional, abordagens essas que enriquecem os programas de liderança em uma perspectiva de aprendizado e prática.

Assim, para fundamentar este estudo é apresentado as origens do termo liderança, o próprio conceito, a relação entre a cultura organizacional e liderança, por fim os programas de treinamento e desenvolvimento da liderança.

3.1 Origens do termo liderança

O termo liderança tem sido tratado há mais de 200 anos, ou seja, um longo tempo de muito estudo sobre o tema, inicialmente é notável que o foco era em o que é o líder, voltando para a personalidade e seus traços para justificar sua eficácia, logo, outros estudos contribuem para tornar mais dinâmica a concepção do líder, onde o foco foi analisar o que ele faz, através de diferentes estilos de lideranças. Mas também existiu aqueles que buscavam entender as

circunstâncias que o tornam eficiente, analisando as variáveis do meio ambiente em que o líder está inserido (BERGAMINI, 1994).

Ainda segundo Bergamini (1994), a história da liderança é marcada por diversas etapas. Entre 1904 e 1948, predominou a teoria dos traços, que buscava identificar características pessoais inatas dos líderes. Já na década de 1950, as pesquisas passaram a se concentrar em compreender os comportamentos que um bom líder deveria adotar. Posteriormente, com o surgimento da abordagem contingencial, passou-se a considerar que a eficácia da liderança depende das circunstâncias e do contexto, reconhecendo que determinadas situações favorecem ou dificultam o desempenho do indivíduo nessa posição. Bergamini ressalta que a evolução histórica das teorias da liderança é extensa e composta por inúmeros estudos. O autor afirma que não há uma fórmula única ou um caminho padronizado para se tornar um líder eficaz. Em sua análise, é também destacada a contribuição de importantes estudiosos, como Stogdill, Fiedler, Weber, McGregor, entre outros, cujos trabalhos foram fundamentais para o amadurecimento e diversificação das abordagens sobre liderança.

Embora não haja um marco definido para a origem da liderança como campo de estudo, registros históricos indicam que o tema já era objeto de reflexão desde os tempos de Platão. No entanto, foi com o desenvolvimento das teorias organizacionais e a observação de sua influência no comportamento das pessoas dentro das empresas que a liderança passou a receber maior atenção por parte de estudiosos e gestores (PEDRUZZI JÚNIOR *et al.*, 2016).

Ainda segundo Pedruzzi Júnior *et al.* (2016), após a análise da evolução das teorias de liderança sob a perspectiva de suas abordagens teóricas, foi possível identificar a origem dos diversos estilos de liderança presentes na atualidade. Constatou-se que as teorias não se contradizem entre si, mas ao contrário, elas se complementam, contribuindo de forma progressiva para o aprofundamento do entendimento sobre o tema. Ainda assim, reconhece-se que a liderança permanece como um campo em constante desenvolvimento, com muitos aspectos a serem explorados e compreendidos.

Ressalta-se que atualmente, o foco das organizações está centrado no desempenho e na obtenção de resultados eficazes. Diferente de períodos anteriores, em que lideranças autoritárias e baseadas no medo eram comuns, as mudanças nas teorias administrativas trouxeram uma nova compreensão: práticas que geram temor não são mais compatíveis com a gestão moderna (ISRAEL, 2021).

3.1.1 Conceitos de liderança

Pedruzzi Júnior *et al.* (2016), afirma que, a liderança vai além da função ou cargo ocupado dentro da organização; ela está diretamente relacionada às pessoas que exercem influência sobre os demais. Para isso, é essencial que o líder atue com conhecimento técnico, habilidades interpessoais, carisma e especialização, independentemente da posição hierárquica que ocupa.

O exercício da liderança ultrapassa a função técnica de gestão e se configura como uma dinâmica identitária, construída a partir da interação entre o sujeito e os contextos em que está inserido, como o ambiente organizacional e as relações interpessoais, sob esse enfoque, reforça a ideia de que a liderança não é uma habilidade inata, mas um processo contínuo de aprendizagem e adaptação (NIEMEYER, 2019).

A definição de liderança muda conforme os elementos que são destacados. Ao longo do tempo, a forma de entender esse fenômeno foi evoluindo, o que mostra seu caráter flexível e adaptável. Com isso, a liderança deixa de ser vista apenas como algo ligado à hierarquia ou à administração, passando a ser reconhecida também como um fator psicossocial, que influencia as relações humanas. Nas organizações atuais, especialmente em contextos marcados por incertezas e mudanças rápidas, a liderança se mostra essencial, exigindo dos líderes habilidades para lidar com crises e situações complexas (KILUANGE *et al.*, 2025).

O Quadro 1 apresenta alguns pesquisadores e o conceito de liderança utilizado por eles.

Quadro 1 - Evolução dos conceitos de liderança

Pesquisadores	Conceitos
Stogdill (1950)	Considerada o ato de influenciar as atividades dos grupos de trabalho, com o intuito de organizar esforços para obtenção de metas comuns.
Hemphill e Coons (1957)	Comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
Janda (1960)	Relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo, em que outro membro do grupo pode prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige.

Jacobs (1970)	Interação entre pessoas que uma apresenta de tal maneira que os outros se convencem de que os resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.
Fiedler e Chemers (1974)	Relação entre pessoas na qual a influência e poder não são desigualmente distribuídos em bases legítimas.
Burns (1978)	Incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização. Processo recíproco de mobilização, por pessoas, visando atingir objetivos defendidos por líderes e seguidores.
Hersey e Blanchard (1986)	Caracteriza-se por um processo capaz de influenciar as atividades propostas aos indivíduos e grupos, a fim de atingir objetivos comuns, em diferentes situações.
Bass e Avolio (1990)	Consiste no exercício da influência com o propósito de modificar a conduta de outras pessoas. Processo de dar propósito ao esforço coletivo, levando a utilização de esforços para se atingir tais propósitos.
Motta (2001)	Influência que uma pessoa exerce sobre outras, fazendo-as se comprometer na busca de objetivos em comum.
Robbins (2005)	Processo de orientação para que os líderes obtenham o suporte de diversas pessoas e grupos de interesse, tanto dentro quanto fora da organização, para conduzir a mudança.
Avolio, Walumbwa e Weber (2009)	Sistema dinâmico e interativo no qual os líderes e liderados interagem em redes complexas tendo o <i>feedback</i> como ferramenta para disseminar conhecimento, aprendizagem e adaptação a mudanças.
DeRue e Ashford, (2010)	Um dos papéis do gestor, referente às relações pessoais, com os membros do grupo. Processo mútuo, independente do papel formal ou estrutura organizacional, evidenciada nas relações entre os membros de uma organização.
Northouse (2013)	É um processo em que um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.
Moscardini e Klein (2015)	Interação social e capacidade de influenciar as pessoas e envolvê-las nas decisões a serem tomadas na organização, à luz de suas

	crenças e valores, articulando as ações em equipe para alcançar os resultados esperados pela empresa.
--	---

Fonte: Fernandes Neto, Cantermi, Lizote, 2021.

3.2 Estilos de liderança

O ambiente organizacional influencia diretamente os comportamentos exigidos dos líderes. Quando bem orientado, o líder passa a impactar de forma significativa os resultados da organização, iniciando um ciclo contínuo de transformações que afeta tanto a estrutura organizacional quanto sua própria atuação e a relação com os liderados. Torna-se então, essencial que os comportamentos de liderança sejam desenvolvidos a partir de relações individualizadas e de alta qualidade entre líderes e membros da equipe.

Silva, Paz e Silva (2024), define “estilo de liderança” como a maneira específica pela qual o líder se comporta, intervém e influencia seus liderados, e como esses comportamentos variam conforme o contexto e tipo de estilo adotado.

O Quadro 2 apresenta alguns modelos de estilos de liderança e pesquisadores.

Quadro 2 – Estilos de liderança

Estilo de Liderança	Definição/Características principais	Referencial teórico / Autores associados
Autocrático	Líder centraliza as decisões, pouca ou nenhuma participação dos subordinados	Estilo clássico (White & Lippitt; teorias comportamentais)
Democrático	Decisões compartilhadas, participação dos liderados nos processos decisórios	Mesmos referenciais dos estilos clássicos; teorias comportamentais; White & Lippitt <i>etc.</i>
<i>Laissez-faire</i> (ou Liberal)	Líder delega muito, pouco envolvimento direto; permite autonomia dos liderado	Também dos estilos clássicos comportamentais; aparece junto com autocrático e democrático
Carismática	Líder que inspira, que tem apelo pessoal forte, influência através	Estilo da liderança centrada nas relações; parte dos estilos mais

	de valores, visão; motiva seguidores por identificação	modernos; ligado à teoria da liderança carismática.
Transacional	Liderança baseada em troca: recompensas ou punições, contratos com os liderados; foco em metas de curto prazo	Teoria de Burns (1978), Bass & Avolio etc. Estilo moderno centrado na relação líder-seguidores com foco em resultados.
Transformacional	Líder que vai além das trocas simples, inspira mudança,	Também <i>Burns; Bass</i> ; teorias contemporâneas de liderança transformacional; ligado ao estilo centrado em relações.

Fonte: Adaptado de Silva, Paz e Silva (2024).

A compreensão aprofundada dos estilos de liderança e de suas implicações práticas possibilita que os gestores ajustem suas abordagens de forma mais eficaz, considerando as particularidades do contexto organizacional, o que contribui para a obtenção de resultados mais satisfatórios (SILVA; PAZ; SILVA, 2024).

Além disso, Barbosa, Gambi e Gerolamo (2017) demonstram que diferentes estilos de liderança apresentam correlação com os princípios da gestão da qualidade, indicando que o modo como a liderança é exercida influencia diretamente os processos e resultados organizacionais. Dessa forma, os fundamentos teóricos da liderança devem ser compreendidos não apenas como modelos de comando, mas como práticas que integram identidade, cultura, aprendizagem e desempenho.

Vieira e Palácios (2023), afirmam que os estilos de liderança exercidos nas organizações impactam diretamente os comportamentos de aprendizagem dos liderados, o que evidencia a relevância do líder na formação de ambientes propícios ao crescimento coletivo. Esse entendimento reforça a importância de uma abordagem mais estratégica e humana da liderança nas empresas contemporâneas.

3.3 Cultura organizacional e liderança

Segundo Santos, Santos e Santos (2020), entender os efeitos do clima e da cultura organizacional na gestão empresarial é essencial para que os gestores desenvolvam estratégias eficazes, visando aprimorar e aumentar a produtividade da organização.

Pesquisas sobre esse tema revelam que a cultura organizacional é amplamente estudada, pois está intimamente relacionada ao bem-estar dos colaboradores, o que se torna um componente crucial em qualquer estrutura social. Ainda segundo os autores, quando a cultura organizacional não é devidamente integrada, ela impede que os colaboradores desenvolvam plenamente suas habilidades. A cultura, por ser uma característica intangível, é sustentada por um conjunto de fatores subjacentes e invisíveis, que influenciam diretamente o comportamento e a performance dos funcionários.

Potye e Moscon (2022) afirmam que a cultura organizacional e os estilos de liderança estão intimamente conectados, uma vez que a cultura pode tanto favorecer quanto restringir o desenvolvimento de práticas gerenciais inovadoras. Quando a cultura é aberta à experimentação, colaboração e aprendizado contínuo, há uma maior probabilidade de surgirem líderes com perfis participativos e transformacionais.

Vieira e Palácios (2023) também destacam que ambientes organizacionais com foco no aprendizado favorecem a atuação de líderes que promovem o engajamento e o desenvolvimento de suas equipes. Esses ambientes estimulam comportamentos como a troca de conhecimentos, a resolução colaborativa de problemas e o aprimoramento contínuo - práticas que são fortemente influenciadas pela liderança.

Para Fernandes Neto, Cantermi e Lizote (2021), a principal relação entre cultura organizacional e liderança está no desenvolvimento de um ambiente propício à inovação, permitindo que os integrantes da organização atuem de forma mais dinâmica e solucionem problemas com maior rapidez, por meio do planejamento e da análise conjunta desses fatores. Os autores, ainda, evidenciam a necessidade de investimentos no desenvolvimento de líderes nas organizações, com o objetivo de aumentar a competitividade.

A partir dessa perspectiva, percebe-se que não é possível desvincular o desenvolvimento da liderança, da cultura organizacional em que ela se insere. Os programas de formação de líderes, portanto, devem considerar as características culturais da organização, a fim de alinhar os comportamentos desejados às expectativas coletivas e aos objetivos estratégicos.

3.4 Programas de desenvolvimento de líderes

De acordo com Langhi *et al.*, (2020), para se destacarem no mercado, as organizações buscam alto desempenho em diversas áreas, um dos principais meios para manter a competitividade é investir na capacitação dos colaboradores, tornando-os aptos a acompanhar

as constantes mudanças do mercado. Para isso, as empresas adotam estratégias como contratar profissionais prontos, desenvolver programas de *trainee* e estágio, ou capacitar seus próprios funcionários por meio de treinamentos e ações de desenvolvimento e educação.

Segundo Vieira (2015), a ausência de uma formação adequada compromete não apenas o desenvolvimento de competências, mas também influencia negativamente a cultura organizacional e limita a capacidade dos líderes de orientar suas equipes de forma eficaz. Neste contexto, os programas de treinamento de líderes assumem papel estratégico, pois visam preparar gestores para lidar com os desafios contemporâneos, desenvolver habilidades de comunicação, tomada de decisão e gestão de pessoas, além de alinhar o comportamento das lideranças aos objetivos institucionais.

Complementarmente, Lemos (2019) defende que o desenvolvimento de *soft skills*, como comunicação, empatia e pensamento crítico, é fundamental para a formação de líderes mais conscientes e preparados para lidar com a complexidade das relações humanas no trabalho. A autora destaca que a reflexão crítica deve ser parte central dos programas de formação, pois possibilita ao líder compreender o impacto de suas ações e decisões no coletivo.

3.4.1 Programas de *trainee*

O Programa de *Trainee* tem como objetivo recrutar, desenvolver e reter profissionais com alto potencial gerencial, preparando-os para ocupar posições estratégicas na organização. Diferentemente do estágio, ao final do programa de *trainee* o jovem estará capacitado para assumir cargos de liderança, pois ambos atendem a perfis e objetivos distintos dentro da empresa (SEBRAE, 2023).

Muitas organizações oferecem Programas de *Trainee* com a finalidade de preparar futuros líderes empresariais. Para participar, os candidatos precisam atender aos requisitos estabelecidos pela empresa. Nessas organizações, investir na formação de líderes significa priorizar a qualidade de produtos e serviços, pois um profissional devidamente treinado, moldado e preparado é capaz de coordenar equipes com mais eficiência, gerando impactos positivos nos resultados (SANGALETTI *et al.*, 2018).

Segundo Sangaletti *et al.* (2018), os empresários consideram o Programa de *Trainee* como uma ferramenta importante, pois prepara jovens para cargos de gestão, contribuindo para o crescimento da empresa. Além disso, oferece chances de rápida ascensão profissional, com melhores salários e novas perspectivas de carreira. Os autores ressaltam, ainda, que não existe uma fórmula única para definir quem será um grande líder. Cabe às empresas investir em

programas de desenvolvimento de competências, promovendo discussões, treinamentos alinhados às exigências do mercado e uma visão ampla do negócio, de modo a formar gestores preparados para o futuro e líderes de sucesso na organização.

Entretanto, em um estudo realizado por Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2012), identificou-se que a presença de *coaches* nos programas de *trainee* é considerada fundamental para orientar os jovens em seus primeiros passos na empresa, contribuindo para seu desenvolvimento e permanência nas organizações. Contudo, apesar da importância desse papel, muitos *coaches* não estão adequadamente preparados, o que faz com que, em diversos programas, sua atuação não seja eficaz na formação dos *trainee*. Ainda segundo os autores esse tipo de programa contribui para a construção de um discurso que enfatiza a necessidade de ser o melhor para ser reconhecido, transmitindo a ideia de que não existem limites para a carreira. Esse pensamento se baseia na responsabilidade individual pela trajetória profissional e na intensa concorrência, da qual apenas um grupo seleto de vencedores se destaca.

4 METODOLOGIA

Nesta seção apresenta-se a metodologia científica que consiste em vários métodos de abordagens, técnicas e processos utilizados para desenvolver o trabalho como um todo.

4.1 Tipo de pesquisa

A abordagem deste estudo se qualifica como uma revisão bibliográfica, ou seja, é um procedimento metodológico que oferece ao pesquisador uma possibilidade na busca de soluções para seu problema de pesquisa. A flexibilidade na coleta de informações assegura a dinâmica dialética onde o tema em análise pode ser continuamente reavaliado. Desta forma, é um método essencial na criação de conhecimento científico que pode ocasionar, principalmente em assuntos pouco discutidos, a formulação de suposições ou entendimentos que serão a base para investigações futuras (LIMA, 2007).

A pesquisa bibliográfica constitui uma metodologia fundamental na área da educação, pois se baseia na análise de obras e estudos já existentes. Por meio da revisão da literatura, o pesquisador delimita o tema, contextualiza o problema de pesquisa e analisa o conhecimento produzido anteriormente, com o intuito de responder às suas hipóteses e ampliar a compreensão sobre o assunto investigado (SOUSA; OLIVEIRA; ALVES, 2021)

Para fundamentar teoricamente este estudo e orientar a elaboração dos resultados, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura, com a finalidade de caracterizar as obras presentes na base de dados do *Google Acadêmico*, Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e Scielo.

Uma revisão sistemática requer uma pesquisa criteriosa, objetiva e reproduzível em um conjunto abrangente de fontes, com o propósito de identificar o maior número possível de estudos relevantes. Há diversas bases de dados e recursos que podem ser consultados para a realização desse tipo de revisão (DONATO E DONATO, 2019).

O Quadro 3 apresenta as etapas do processo de revisão sistemática.

Quadro 3 - Etapas do processo de revisão sistemática

1. Formular uma questão de investigação
2. Produzir um protocolo de investigação e efetuar o seu registo
3. Definir os critérios de inclusão e de exclusão

4. Desenvolver uma estratégia de pesquisa e pesquisar a literatura – encontrar os estudos
5. Seleção dos estudo
6. Avaliação da qualidade dos estudo
7. Síntese dos dados e avaliação da qualidade da evidência
8. Disseminação dos resultados – Publicação

Fonte: Adaptado de Donato e Donato, 2019.

4.2 Coleta, tratamento e análise dos dados

O presente estudo utilizou de dados secundários, com foco na análise de trabalhos relevantes, como artigos científicos publicados, além de utilizar alguns trabalhos como tese, selecionados com o objetivo de abranger a pesquisa e tornar relevante os aspectos procurados. Os dados coletados foram analisados conforme teoria, buscando atingir os objetivos e ao mesmo tempo enriquecer o trabalho com informações relevantes, desta forma também procura-se deixar que esse trabalho alicerçar futuros trabalhos a serem realizados.

Como mencionado anteriormente as plataformas utilizadas para conduzir a pesquisar e embasar o presente trabalho foram o *Google Acadêmico*, *Periódico Capes* e *SciELO*, utilizando de filtros e critérios estabelecidos para escolher os melhores trabalhos.

O *Google Acadêmico* é uma ferramenta gratuita desenvolvida pelo Google que permite pesquisar literatura acadêmica, como artigos, teses, livros, resumos e publicações de diversas áreas do conhecimento. Lançado em 2004, o serviço indexa conteúdos de editoras científicas, universidades e repositórios institucionais, facilitando o acesso a fontes confiáveis e relevantes para pesquisas acadêmicas. Além disso, o *Google Acadêmico* oferece recursos como citações automáticas em diferentes formatos, métricas de impacto e a criação de perfis de autor, o que contribui para a visibilidade e disseminação da produção científica. Assim, ele se tornou uma das principais ferramentas de busca utilizadas por estudantes, professores e pesquisadores em todo o mundo (GOOGLE ACADÊMICO, 2025).

O Portal de Periódicos da CAPES é uma plataforma eletrônica mantida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que oferece acesso a um vasto acervo de conteúdos científicos nacionais e internacionais. Criado em 2000, o portal tem como objetivo democratizar o acesso à informação científica de qualidade, disponibilizando artigos, livros, teses, normas técnicas e outros materiais relevantes para pesquisadores, professores e estudantes de instituições de ensino e pesquisa do Brasil. Por meio

de parcerias com editoras e bases de dados renomadas, o Periódico CAPES contribui significativamente para o avanço da ciência, inovação e formação acadêmica no país (PORTAL DE PERIÓDICO DA CAPES, 2025).

O SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) é uma biblioteca eletrônica que reúne uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros e de outros países da América Latina, Caribe, Espanha, Portugal e África do Sul. Criado em 1997 como um projeto da FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) em parceria com o Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME/OPAS/OMS), o SciELO tem como principal objetivo ampliar a visibilidade, o acesso e o impacto da produção científica nacional e regional. Seu modelo de publicação em acesso aberto permite que pesquisadores, estudantes e o público em geral consultem gratuitamente artigos científicos de diversas áreas do conhecimento, promovendo a democratização da informação científica e o fortalecimento da comunicação acadêmica na língua portuguesa e espanhola (SCIELO, 2025).

A seguir apresenta-se os termos pesquisados e utilizados para agregar a estrutura do trabalho.

Quadro 4 - Plataformas e Parâmetros da Busca Bibliográfica

Plataforma Utilizada	Palavras-chave	Quantidade de trabalhos encontrados	Filtros e critérios
<i>Google acadêmico</i>	“Liderança”	6.510	Artigos de revisão em português
<i>Google acadêmico</i>	“Programa de liderança”	4.830	Artigos de revisão em português
<i>Google acadêmico</i>	“Cultura organizacional”	5.900	Artigos de revisão em português
<i>Google acadêmico</i>	“Programas de <i>trainee</i> ”	335	Artigos de revisão em português
<i>Google acadêmico</i>	“História da liderança”	2.540	Artigos de revisão em português
<i>Google acadêmico</i>	“Conceitos de liderança”	4.820	Artigos de revisão em português

Google acadêmico	“Programas de desenvolvimento de líderes”	4.860	Artigos de revisão em português
Google acadêmico	“Estilos de liderança”	1.880	Artigos de revisão em português
Google acadêmico	“O que é estilo de liderança”	1.760	Artigos de revisão em português
Google acadêmico	“ <i>Coaching</i> executivo”	101	Artigos de revisão em português
Periódico Capes	“Liderança”	4.116	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto
Periódico Capes	“Programa de liderança”	225	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto
Periódico Capes	“Cultura organizacional”	1.621	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto
Periódico Capes	“História da liderança”	317	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto
Periódico Capes	“Programas de <i>trainee</i> ”	14	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto
Periódico Capes	“Conceitos de liderança”	384	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto

Periódico Capes	“Programas de desenvolvimento de líderes”	28	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto
Scielo	“Cultura organizacional”	2.234	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto
Scielo	“História da liderança”	317	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto
Scielo	“Programas de <i>trainee</i> ”	30	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto
Scielo	“Conceitos de liderança”	457	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto
Scielo	“Programas de desenvolvimento de líderes”	24	Artigos em português a partir de 2010, com acesso aberto

Fonte: A autora, 2025.

Conforme observado no Quadro 4, as pesquisas ao *Google* acadêmico não foram tão limitadas com filtros como no Periódico Capes e SciELO, o que resultou em maiores quantidades de trabalhos encontrados, entretanto a limitação na plataforma Periódico Capes e SciELO não foi benéfica na pesquisa em termos de quantidade e variedade de trabalhos encontrados. Contudo, mesmo que não tenha sido usado como critério os anos de publicação no *Google* acadêmico, foi observado as datas e dado prioridade aos trabalhos publicados entre 2010 e 2025, qualquer outro realizado em datas anteriores que estejam neste presente trabalho,

surgiu da necessidade pela busca da ideia original possivelmente presente dentro de algum outro trabalho.

Além do mais, as pesquisas foram realizadas a partir do dia 12 de Abril de 2025 e se estendeu até o mês de Outubro de 2025, realizadas principalmente por plataforma digital como a *Internet*, complementarmente não utilizou de questionários e nem entrevistas no presente trabalho.

Conforme analisado, foram encontrados milhares de trabalhos, o que se tornaria impossível a análise de todos, devido a isso foram escolhidos aqueles que possuísem no corpo do resumo as palavras chaves pesquisadas. Foi selecionado de dois a quatro trabalhos da primeira página, objetivou-se como critério o fato de as outras páginas abordarem muitos trabalhos que fugiam do contexto pesquisado.

Na seguinte etapa, foi realizado o tratamento de dados, onde foram selecionados os trabalhos considerados relevantes e úteis para a pesquisa e eliminando aqueles dados que não passavam credibilidade ao presente estudo. O parâmetro principal utilizado para inclusão, foram trabalhos relacionados a liderança, programas de liderança, desenvolvimento de líderes, conceitos de liderança, história da liderança, cultura organizacional, entre outros. Ao final foram selecionados 35 trabalhos.

Os dados foram anexados em uma planilha, a qual contém a data e ano de publicação, título, tipo de trabalho. Os critérios de inclusão dos trabalhos a serem analisados foram primeiramente trabalhos em português, publicados entre 2010 e 2025, além de priorizar artigos de periódicos. No entanto ao longo do presente trabalho encontra-se estudos que foram encontrados de forma indireta, ou seja, de outros trabalhos que estavam dentro dos critérios mais não possuía a ideia original, visando buscar a fonte das ideias apresentadas, foi necessário buscar a fonte principal.

A seguir apresenta-se os trabalhos selecionados.

Quadro 5 - Trabalhos selecionados

Autores	Título	Ano	Tipo de trabalho
ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S	A importância da liderança nas organizações	2010	Artigo

BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. do N.; GEROLAMO, M. C	Liderança e gestão da qualidade-Um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade.	2017	Artigo
BECKER, D. N. <i>et al.</i>	Três caminhos para o desenvolvimento da liderança: uma análise comparativa	2014	Artigo
BERGAMINI, C. W	Liderança: A administração do sentido	1994	Artigo
BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S	Programas <i>Trainee</i> : Jovens orientados para o sucesso	2012	Artigo
BORTOLOTO, R. G	Programa de desenvolvimento de liderança e seu impacto no indivíduo: um estudo com gestores	2013	Dissertação
DONATO, H.; DONATO, M	Etapas na Condução de uma Revisão Sistemática	2019	Artigo
CARVALHO, J. T	A importância do treinamento e desenvolvimento para formação de líderes	2017	TCC

ESTEVEES, M. L. A	Análise dos resultados do <i>coaching</i> executivo: investigação em empresa brasileira reestruturada do varejo de eletro-eletrônico e utilidades do lar	2014	Dissertação
FERNANDES NETO, M.; CANTERMI, B. de A.; LIZOTE, S	Revisão bibliográfica: Relação entre Cultura Organizacional e Liderança	2021	Artigo
SILVA, A. V	Treinamento, desenvolvimento e educação no setor hoteleiro: uma revisão integrativa	2020	Artigo
SILVA, G. B. da.; PAZ, H. C.; SILVA, A. M. V. da	O estilo de liderança nas organizações: <i>Leadership style in organizations</i>	2024	Artigo
GIRARDI, D.; SOUZA, I. M. de; GIRARDI, J. de F	O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses	2012	Artigo
LIMA, T. C. S	Procedimentos metodológicos na	2007	Artigo

	construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica		
LEMOS, V. A. F	A relevância da reflexão crítica para o desenvolvimento de Soft Skills: Análise de uma experiência de formação de líderes	2019	Dissertação
LANGHI, C. <i>et al</i>	Levantamento de necessidades de treinamento (LNT) na formação de líderes no contexto das organizações	2020	Artigo
MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A	Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite	2015	Artigo
MOTTA, S	A cultura organizacional	2002	Artigo
PEDRUZZI JÚNIOR, A. <i>et al</i>	Leitura da evolução das teorias sobre liderança	2016	Artigo
KILUANGE, F.; BAILO, L. G. F	Mapeando o conceito de liderança: Revisão sistemática de revisões de literatura.	2025	Artigo

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z	O que precisamos saber sobre liderança? Verdades fundamentais sobre a natureza do líder	2011	Artigo
VIEGA, R	A importância da gestão e desenvolvimento de pessoas no ambiente corporativo: o diferencial da FOIL na formação humana e liderística	2024	Artigo
VIEIRA, R. de A.; PALÁCIOS, K. E. P	O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho	2023	Artigo
VIEIRA, C. B	Os Desafios da Educação Corporativa na Formação de Lideranças	2015	TCC
SANTOS, E. G. de O.; SANTOS, R. G. L. dos	Cultura organizacional: uma revisão narrativa acerca das tipologias e influências na gestão	2020	Artigo
PEDRO, E. B.; SERAFIM, J. B.; CARVALHO, M. dos S	Liderança e Desenvolvimento de Carreira: a importância do RH	2025	Artigo

	no desenvolvimento de líderes e na criação de planos de carreira.		
MARUYAMA, A	Desenvolvimento de liderança e o estudo dos programas institucionais	2011	Dissertação
NASCIMENTO, N. I. M. <i>et al</i>	Desenvolvendo competências de liderança no setor público: a experiência do programa LideraGOV	2025	Artigo
NIEMEYER, J. R. L	Tornar-se Líder, Desenvolver Liderança: Dinâmicas Identitárias do Líder em um Contexto de <i>Coaching</i>	2019	Tese
ISRAEL, C. R. Q	Uma análise sobre liderança: da teoria dos traços à liderança 4.0.	2021	Artigo
SOUSA, A. S. de.; OLIVEIRA, G. S. de.; ALVES, L. H	A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos	2021	Artigo
SANGALETTI, G.; ALMEIDA, I. X.	Programa de <i>Trainne</i> como formação de futuros líderes	2018	Artigo

de.;			
CASTEGNARO, I			
POTYE, L.;	A influência da	2022	Artigo
MOSCON, D. C. B	cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação		
MENEZES, J. M	A Jornada do Líder: Fundamentos, ferramentas e lições de liderança	2020	Artigo

Fonte: A autora, 2025.

Logo após a seleção dos trabalhos, foi realizada a avaliação dos conteúdos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta sessão são apresentados os resultados e discussões acerca dos objetivos do presente trabalho.

Os resultados foram estruturados a partir dos trabalhos encontrados e que possuíam programas de liderança e desenvolvimento de líderes de forma evidente, excluindo aqueles que mencionavam superficialmente e de forma vaga, prezando assim por informações relevantes.

Após análise desses trabalhos foram separados para os seguintes tópicos:

- Tipos de programas de desenvolvimento de líderes,
- Métodos e ferramentas utilizados nos processos de formação de lideranças,
- Estudos de caso ou práticas bem-sucedidas de programas de desenvolvimento de líderes.

Esses tópicos são fundamentais para estruturar uma análise consistente e aprofundada. Identificar os diferentes tipos de programas de desenvolvimento de líderes permite compreender a variedade de abordagens existentes e comparar como cada uma delas contribui para a formação de competências de liderança, oferecendo uma visão ampla do que a literatura apresenta e possibilitando relacionar esses achados com o foco do estudo.

Já a análise dos métodos e ferramentas utilizados nesses programas é essencial para explicar como os processos de desenvolvimento acontecem na prática e por que determinadas estratégias produzem melhores resultados do que outras. Esse entendimento torna a discussão mais técnica e detalhada, conectando teoria e aplicação.

Por fim, os estudos de caso ou práticas bem-sucedidas enriquecem a discussão ao trazer exemplos reais que demonstram a efetividade dos programas analisados. Esses casos concretos permitem comparar evidências, identificar fatores de sucesso e reforçar ou questionar conclusões teóricas. Assim, a integração desses três elementos não apenas organiza a análise, mas também fortalece a argumentação, tornando os resultados mais completos, contextualizados e relevantes para a área de desenvolvimento de lideranças.

5.1 Tipos de programas de desenvolvimento de líderes

Existem diversos tipos de programas de desenvolvimento de liderança, que variam conforme os objetivos da organização, o nível hierárquico dos participantes e as competências que se pretende desenvolver.

No Quadro 6 são apresentados os tipos de programas de desenvolvimento de líderes identificados neste estudo.

Quadro 6 – Principais tipos de programas de desenvolvimento de líderes

Tipos	Objetivo	Autores
<i>Trainee</i> para liderança	Procura capacitar jovens para assumir futuros cargos de liderança	SANGALETTI, ALMEIDA, CASTEGNARO (2018)
<i>Coaching</i>	São utilizadas informações relacionadas à atuação e aos desafios do indivíduo, a fim de criar condições que favoreçam o desenvolvimento de novas competências e o alcance de suas metas organizacionais	MARUYAMA (2011)
PDL (Plano de Desenvolvimento de Líderes)	Envolvem treinamentos voltados ao aprimoramento de competências técnicas	GIRARDI, SOUZA, GIRARDI (2012)
Programa <i>Way ofleading</i>	Transformar a maneira como os líderes atuam dentro de uma organização, melhorando sua eficácia, inteligência emocional e habilidades de tomada de decisão estratégica	GIRARDI, SOUZA, GIRARDI (2012)
<i>Mentoring</i>	Funciona como um processo em que o participante é levado a refletir sobre seu crescimento pessoal e profissional com o apoio de outra pessoa (mentor). Essa interação promove um maior engajamento, pois incentiva o indivíduo a pensar sobre seu próprio progresso.	MARUYAMA (2011)
Plano de carreira	Além de favorecer o aprimoramento individual, tal iniciativa reforça a retenção de talentos, eleva o engajamento dos colaboradores e	PEDRO, SERAFIM, CARVALHO (2025)

	sustenta o desenvolvimento organizacional de forma contínua.	
<i>Job Rotation</i>	Contribui para o desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais, aprimora a eficiência e o senso crítico dos colaboradores e amplia a compreensão global das operações da empresa. Além disso, é percebido como uma forma de aprendizado mais eficaz do que treinamentos formais, por permitir aplicação prática e experiências reais de trabalho	SANTOS, SANTOS (2020)
Programa de Liderança Avançado (ALP).	Os instrutores visam melhorar as habilidades dos gerentes por meio de novas abordagens e, para isso, utilizam desafios, problemas ou grandes iniciativas das empresas em que os gerentes estão envolvidos.	BECKER, VICENTINI, CUNHA, GÜNTHER (2014).

Fonte: A autora, 2025.

Como foi possível observar os programas de desenvolvimento de líderes podem assumir diferentes formatos, de acordo com os objetivos estratégicos e o nível de maturidade das organizações. Entre os principais tipos encontrados durante o estudo, destacam-se os programas formais de capacitação e PDL, que envolvem treinamentos presenciais ou on-line voltados ao aprimoramento de competências técnicas e comportamentais, os programas de mentoria e *coaching*, que proporcionam aprendizado individualizado e troca de experiências entre líderes experientes e novos gestores e os projetos de *job rotation*, nos quais os participantes assumem funções temporárias em outras áreas, ampliando sua visão sistêmica do negócio.

Além disso, muitas empresas investem em programas de sucessão e aceleração de carreira, voltados à preparação de futuros líderes para posições estratégicas.

Conforme ressalta Maruyama (2011), o desenvolvimento de lideranças eficazes requer uma combinação equilibrada entre aprendizado formal e experiências práticas que estimulem a reflexão, a autogestão e o desenvolvimento contínuo.

Com base no Quadro 6 e a discussão realizada nesta sessão 5 do trabalho, as diferenças entre os programas podem ser entendidas a partir de três dimensões principais:

1. Público-alvo e momento de carreira;
2. Tipo de competência desenvolvida (técnica, comportamental e estratégica);
3. Forma de aprendizagem (formal, prática, individual ou coletiva).

Conforme esta análise, o Quadro 7, mostra de forma clara a diferença entre as três dimensões identificadas neste estudo.

Quadro 7 - Diferenças entre os programas identificados

Diferenças	Características
<p>1. Público-alvo e momento de carreira</p>	<p>Trainee para liderança: voltado para jovens profissionais, início da carreira; foco em formar futuros líderes.</p> <p>PDL, ALP, Way of Leading, MBA in company: voltados para líderes já inseridos na organização; foco em aperfeiçoamento.</p> <p>Coaching, Mentoring, Coaching Executivo: normalmente ofertados a líderes ou gestores em posição real, para fortalecer desempenho individual.</p> <p>Job rotation: destinado tanto a profissionais em formação quanto líderes emergentes, ampliando visão sistêmica.</p>
<p>2. Tipo de competência desenvolvida</p>	<p>Programas formais (PDL, ALP, MBA in company): trabalham competências técnicas + comportamentais + estratégicas.</p> <p>Coaching, Mentoring, Coaching executivo: trabalham principalmente competências comportamentais, emocionais, reflexivas, autoconhecimento e relacionamento.</p> <p>Trainee: desenvolve competências gerenciais iniciais, visão geral do negócio e cultura organizacional.</p> <p>Job rotation: aprimora competências práticas, visão sistêmica e resolução de problemas reais.</p>

3. Forma de aprendizagem	<p>Aprendizagem formal: cursos, treinamentos estruturados, PDL, ALP, MBA <i>in company</i>.</p> <p>Aprendizagem experiencial: <i>job rotation</i>, desafios reais, projetos estratégicos.</p> <p>Aprendizagem individualizada: <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>.</p> <p>Aprendizagem híbrida: programas complexos como <i>Way of Leading</i>, que combinam teoria, prática, cultura e avaliação.</p>
--------------------------	--

Fonte: A autora, 2025.

De forma geral, apesar da amostra possuir 35 trabalhos, para este tópico foram utilizados seis trabalhos, onde foram identificados os programas e informações necessárias para elaboração dos quadros e da discussão em volta do tema.

Apesar das diferenças entre os programas em questão, todos seguem uma mesma lógica: desenvolver lideranças de forma progressiva, integrando aprendizagem teórica, prática e reflexiva, de modo a alinhar o comportamento dos líderes aos objetivos estratégicos da organização e promover resultados sustentáveis.

5.2 Métodos e ferramentas utilizados nos processos de formação de lideranças

Pela perspectiva do presente estudo, é evidente que o desenvolvimento de lideranças é um dos pilares estratégicos para o crescimento e a sustentabilidade das organizações, exigindo métodos e ferramentas que promovam o aprendizado contínuo e a aquisição de competências essenciais. Para tanto, diversas abordagens têm sido adotadas, incluindo treinamentos formais, programas de *mentoring* e *coaching*, *job rotation* e outros conforme abordados no Quadro 7, cada um com objetivos específicos de aprimoramento técnico, comportamental e estratégico.

Neste contexto buscou identificar as principais ferramentas e métodos utilizados nos processos de formação de lideranças e assim compreender e analisar como as organizações preparam profissionais capazes de enfrentar desafios complexos e promover resultados consistentes.

O Quadro 8 apresenta os principais métodos e ferramentas encontrados e analisados.

Quadro 8 - Principais ferramentas e métodos utilizados nos processos de formação de lideranças.

Método/Ferramentas	Características	Encontrado em:
<i>Workshops</i> , Oficinas	Favorece o engajamento e a criação de valor presente e futuro e agregando valor. Cada organização e tipo tem a carga horária.	MARUYAMA, A. Desenvolvimento de liderança e o estudo dos programas institucionais.
Compartilhamento de experiências	Identificado no <i>Mentoring</i> , o mentor compartilha reflexões sobre seu desenvolvimento com seu mentorado, possibilitando abranger horizontes e encorajar.	MARUYAMA, A. Desenvolvimento de liderança e o estudo dos programas institucionais.
Cursos	Podem ser utilizadas atividades de apoio à transferência de aprendizado, como sessões de mentoria coletiva, mentoria individual e diálogos formativos com o superior hierárquico.	NASCIMENTO <i>et al.</i> Desenvolvendo competências de liderança no setor público: a experiência do Programa LideraGOV.
Planejamento de carreira para retenção de talentos	Define as competências essenciais a serem desenvolvidas para ascender nas posições hierárquicas. Adicionalmente, reflete a visão da organização sobre cada função. Por exemplo, a função X exige conhecimentos avançados em TI, entre outros pré-	PEDRO, SERAFIM, CARVALHO. Liderança e Desenvolvimento de Carreira: a importância do RH no desenvolvimento de líderes e na criação de planos de carreira.

	requisitos. Investir em treinamentos é uma ótima forma de impulsionar esse processo.	
--	--	--

Fonte: A autora, 2025.

Maruyama (2011), destaca a importância da organização em adaptar seus programas de desenvolvimento de liderança para que os líderes possam atuar de maneira assertiva no dia a dia. O foco é preparar esses líderes para lidar tanto com questões operacionais quanto estratégicas, assumindo um papel ativo na execução e no gerenciamento de suas equipes.

Além disso, enfatiza a necessidade de os líderes estarem alinhados com a função e o perfil da equipe, garantindo que sua atuação esteja em sintonia com os objetivos e a estrutura organizacional. Esse processo de desenvolvimento visa garantir que os líderes possam aplicar eficazmente os conceitos aprendidos em situações reais, promovendo o engajamento e o fortalecimento do modelo organizacional.

É importante salientar, que foram pesquisados e selecionados na amostra 35 trabalhos, mas para este tópico foram utilizados apenas três, que apresentavam as ferramentas e métodos utilizados nos processos de formação de liderança.

5.3 Estudos de caso ou práticas bem-sucedidas de programas de desenvolvimento de líderes

Este tópico visa apresentar alguns programas de liderança encontrados na pesquisa e detalhar sobre eles, para melhor compreensão e visualização, sintetizados no Quadro 9.

Quadro 9 - Programas de desenvolvimento de líderes identificados.

Nome do programa	Características	Empresa	Referência	Tipo de pesquisa
LideraGOV	Voltado ao desenvolvimento de competências de liderança no âmbito do Poder Executivo	Governo federal	NASCIMENTO <i>et al.</i> (2025)	Relatório técnico

	Federal, o programa tem como objetivo preparar e capacitar futuros líderes públicos, constituindo-se como a primeira iniciativa de formação direcionada especificamente à liderança no governo federal.			
Programa <i>Way ofleading</i>	Busca aperfeiçoamento através de treinamentos e desenvolvimentos e também a integração entre líderes	Aurora Cooperativa Central Oeste Catarinense	GIRARDI, SOUZA, GIRARDI (2012)	Pesquisa Documental e Entrevista semiestruturada
Programa de formação de liderança. <i>MBA in company</i>	Focado no desenvolvimento comportamental.	Sadia	GIRARDI, SOUZA, GIRARDI (2012)	Pesquisa Documental e Entrevista semiestruturada
<i>Coaching</i>	Colaboração entre gestores e colaboradores no planejamento do desenvolvimento individual	Tupy S/A	GIRARDI, SOUZA, GIRARDI (2012)	Pesquisa Documental e Entrevista semiestruturada

PDL (Plano de Desenvolvimento de Líderes). <i>Coaching</i>	Parceria entre o RH, os gestores e os funcionários	Whirlpool S/A – Multibrás	GIRARDI, SOUZA, GIRARDI (2012)	Pesquisa Documental e Entrevista semiestruturada
O líder do amanhã (Nome fictício)	Combina o <i>coaching</i> com treinamento conceitual e vivencial e também atividades fora de sala; Definição de missão, visão e valores. Envolvimento total princípios e responsabilidades do líder, <i>etc.</i> Avaliação 360	É oferecido a diversas empresas (não especificadas)	BORTOLOTO (2013)	Dados secundários, provenientes do banco de dados da empresa responsável pelo programa
<i>Coaching</i> executivo	Potencializar seu poder de realização e entrega de resultados; conhecimento do seu papel dentro da organização; autoconhecimento; maior alinhamento e integração entre a equipe; melhor compreensão e atenuação do processo de	Varejo de eletrônico e utilidades do lar	ESTEVES (2014)	Pesquisa aplicada; Estudo de caso

	mudança e tomada de decisão			
Programa Ser Líder; Gestor I	Capacitação do líder para sua atuação cotidiana, fazendo com que ele seja responsável por representar o banco tanto em questões operacionais quanto estratégicas. O líder assume o papel central na execução, no engajamento das equipes e no fortalecimento do modelo organizacional, com atenção especial à sua atuação imediata e específica em relação ao cargo, função e perfil da equipe que lidera no momento.	Banco	MARUYAMA (2011)	Abordagem metodológica qualitativa, estudo de caso.

Fonte: A autora, 2025.

Na pesquisa de Girardi, Souza e Girardi (2012), foi selecionada as sete maiores empresas Catarinense, porém como pode se observar, no presente estudo não destacou-se os sete, pois nem todas as empresas possuía um programa de desenvolvimento de líderes diretamente, até possuem práticas de liderança, mas não especificamente um programa pra desenvolvimento, o autor identificou como uma deficiência na ação das empresas em questão. Ainda de acordo com a conclusão do autor, nas empresas estudadas, a liderança é vista como uma ferramenta estratégica, com programas de desenvolvimento de líderes e descentralização

da Gestão de Pessoas, o que favorece o envolvimento dos gestores e contribui para a inovação e competitividade organizacional. As práticas observadas destacam a criação de mecanismos para promover a socialização e o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores.

No trabalho de Bortoloto (2013), é interessante destacar que a pesquisa foi feita pelo próprio banco de dados da empresa criadora do programa que, até então, no estudo usa um nome fictício, o autor destaca também que há em torno de 350 participantes por ano e que para análise foi considerado apenas participantes de nível gerencial em dois anos. Ao final o autor conclui positivos os resultados do programa e destaca ainda que obteve melhor desempenho nas dimensões *Coaching* e Estratégia. A partir disso, é evidenciado que o *Coaching* contribuiu para o desenvolvimento de equipes e líderes, enquanto a Estratégia se concentrou na disseminação da visão e dos objetivos da empresa. A conclusão principal é que os métodos utilizados no programa, tanto teóricos quanto práticos, mostraram-se válidos, pois resultaram em um impacto positivo nas competências dos participantes. O estudo reafirma que a abordagem adotada trouxe efeitos positivos e ampla percepção dos resultados.

Complementarmente, segundo Esteves (2014), sobre o estudo de caso elaborado acerca do *coaching* executivo, o processo de *coaching* foi eficaz para melhorar o desempenho dos executivos, ao proporcionar um ambiente de autoconhecimento e reflexão sobre as competências de liderança. Contudo, a dinâmica de grupo, especialmente a presença do presidente, gerou desconforto para alguns, o que pode ter afetado a forma como o processo foi percebido por todos os participantes. Isso destaca a importância de adaptar o *coaching* às necessidades individuais e ao contexto organizacional para maximizar seus benefícios.

A respeito do Programa LideraGOV, Nascimento *et al.* (2025), destacam o programa como uma inovação importante para o setor público, o que se torna uma solução pioneira e eficaz para a formação de líderes públicos no Poder Executivo Federal. Ele veio para preencher uma lacuna histórica, oferecendo uma formação focada nas competências necessárias para uma liderança eficaz no contexto da administração pública federal. Ainda segundo os autores, propõe que o LideraGOV seja melhor avaliado quanto à sua capacidade de expansão, aos resultados concretos que gera e à sua sustentabilidade ao longo do tempo, já que a dinâmica da liderança pública pode mudar, dependendo das prioridades políticas e da administração pública no futuro.

Para Maruyama (2011), após analisar sete programas, mas considerar apenas dois realmente para eficácia dos líderes, baseando em carga horária e estrutura, destaca a importância de estudar não apenas a existência dos programas de desenvolvimento de liderança, mas também o comportamento dos líderes em relação a esses programas. Ou seja, é necessário

entender como os líderes realmente incorporam os ensinamentos e estratégias propostas nos treinamentos em suas atividades diárias. Esse entendimento pode ajudar a identificar fatores que favorecem ou dificultam a aplicação prática dos programas, além de mostrar o impacto real dessas iniciativas no desempenho das equipes e da organização como um todo.

Observa-se que os estudos se diferenciam, principalmente quanto ao contexto analisado, aos métodos adotados e ao nível de maturidade dos programas de liderança avaliados.

Durante a análise dos estudos selecionados, observou-se que nenhum dos trabalhos apresentou explicitamente programas de desenvolvimento de líderes considerados malsucedidos ou com resultados negativos. Embora alguns autores mencionem limitações, fragilidades estruturais ou falta de preparo de profissionais envolvidos, como no caso de *coaches*, pouco qualificados em determinados programas, nenhum estudo classificou diretamente tais iniciativas como exemplos de fracasso. Essa ausência pode estar relacionada tanto à tendência das organizações e pesquisadores em divulgar predominantemente experiências positivas, e a dificuldade de acesso à informações internas sobre falhas, dificuldades ou impactos adversos. Dessa forma, os resultados desta revisão refletem majoritariamente práticas bem-sucedidas, o que não é possível identificar, dentro da amostra analisada, programas claramente caracterizados como ineficazes.

No presente tópico, para elaboração do Quadro 9 e análise do mesmo, foram utilizados 4 de 35 trabalhos, o critério utilizado foi referente ao que atendia o objetivo do tópico com informações relevantes para a discussão.

6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

O presente estudo teve como propósito analisar como os programas de desenvolvimento de líderes contribuem para a formação de lideranças eficazes no ambiente corporativo. A partir da revisão sistemática da literatura e da análise dos trabalhos selecionados, foi possível alcançar os objetivos propostos e compreender de forma ampla a relevância dos programas de liderança nas organizações contemporâneas.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que buscou identificar os principais tipos de programas de desenvolvimento de líderes adotados no ambiente corporativo, observou-se que as organizações utilizam uma diversidade de estratégias, como programas de *trainee*, *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, PDL, programas avançados de liderança e *formações in company*. Cada modelo atende às necessidades específicas, variando conforme o nível hierárquico, o objetivo estratégico e as competências que se pretende desenvolver. Constatou-se que não existe um formato único, mas sim a combinação de práticas que favoreçam o aprendizado contínuo e o desenvolvimento progressivo dos futuros e atuais líderes.

Quanto ao segundo objetivo específico, voltado à investigação dos métodos e ferramentas utilizados nesses programas, verificou-se que as organizações adotam abordagens que combinam teoria, prática e reflexão. Entre os principais métodos identificados, destacam-se *workshops*, oficinas, cursos estruturados, mentoria, *coaching* individualizado, compartilhamento de experiências, planejamento de carreira e atividades vivenciais. Esses métodos têm se mostrado eficazes por favorecerem o desenvolvimento de competências técnicas, emocionais e comportamentais, essenciais para uma liderança adaptada aos desafios complexos do ambiente corporativo.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, referente à análise de estudos de caso e práticas bem-sucedidas, identificou-se que programas como o LideraGOV, o *Way of Leading*, o PDL em grandes empresas e o *coaching* executivo demonstram resultados positivos na formação de líderes mais conscientes, preparados e alinhados com as estratégias organizacionais. Os exemplos analisados reforçam que programas bem estruturados geram impactos reais no desempenho dos líderes, fortalecem o engajamento das equipes e contribuem para a construção de culturas organizacionais mais colaborativas e inovadoras.

Por fim, em relação ao objetivo geral, conclui-se que os programas de desenvolvimento de líderes desempenham papel fundamental para a formação de lideranças eficazes, pois permitem o aprimoramento de competências essenciais, promovem experiências práticas e estimulam o autoconhecimento e a reflexão crítica.

Os resultados apontam que, quando alinhados à cultura organizacional e às necessidades estratégicas das empresas, esses programas contribuem significativamente para a melhoria do desempenho, a retenção de talentos e a construção de um ambiente mais produtivo e sustentável.

Apesar das contribuições oferecidas, este estudo apresentou algumas limitações, entre elas:

- A dependência exclusiva de dados secundários, sem realização de entrevistas ou coleta primária;
- A restrição temporal das publicações selecionadas, o que pode ter limitado a inclusão de estudos relevantes anteriores;
- A limitação de acesso a informações completas sobre determinados programas organizacionais, muitas vezes apresentados de forma superficial nos artigos encontrados.

Considerando essas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras realizem entrevistas, questionários ou estudos de caso mais aprofundados com líderes e profissionais de recursos humanos, com o objetivo de avaliar de forma mais detalhada a eficácia dos programas de desenvolvimento de liderança.

Além disso, investigações comparativas entre diferentes setores e culturas organizacionais podem contribuir para compreender como esses programas se ajustam a diversas realidades corporativas. Por fim, é indicado que futuros estudos explorem os efeitos de longo prazo desses programas, avaliando sua continuidade e sustentabilidade dentro das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, Ceará, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/34796410/A_IMPORT%C3%82NCIA_DA_LIDERAN%C3%87A_NAS_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES_THE_IMPORTANCE_OF_LEADERSHIP_IN_ORGANIZATIONS. Acesso em: 13 ago. 2025.
- BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. do N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 438-449, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2278-16>. Acesso em: 13 jun. 2025.
- BECKER, D. N. *et al.* Três caminhos para o desenvolvimento da liderança: uma análise comparativa. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 9, n. 2, p. 167–186, 2014. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1456>. Acesso em: 13 jun. 2025.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKpVVRDqqWC/?lang=pt>. Acesso em: 19 nov. 2025.
- BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Programas Trainee: Jovens orientados para o sucesso. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 102-135, 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12808/9294>. Acesso em: 30 maio 2025.
- BORTOLOTO, R. G. **Programa de desenvolvimento de liderança e seu impacto no indivíduo: um estudo com gestores**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/PUC_SP-1_3129f0dd11d59a52b9842d79b56829dd. Acesso em: 12 abr. 2025.
- CARVALHO, J. T. M. de. *et al.* **A importância do treinamento e desenvolvimento para formação de líderes**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – Etec Professor Massuyuki Kawano, Tupã, 2017. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/8454>. Acesso em: 6 jun. 2025.
- DONATO, H.; DONATO, M. Etapas na Condução de uma Revisão Sistemática. **Revista Científica da Ordem dos Médicos**, Lisboa, v. 32, n. 3, p. 227-235, 2019. Disponível em: <https://www.actamedicaportuguesa.com/revista/index.php/amp/article/view/11923>. Acesso em: 4 nov. 2025.
- ESTEVEES, M. L. A. **Análise dos resultados do coaching executivo: investigação em empresa brasileira reestruturada do varejo de eletro-eletrônico e utilidades do lar**. 2014.

Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, 2014. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/20803>. Acesso em: 6 jun. 2025.

FERNANDES NETO, M.; CANTERMI, B. de A.; LIZOTE, S. A. Revisão Bibliográfica: Relação entre Cultura Organizacional e Liderança. **Id on line. Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Pernambuco, V. 15, n. 57, p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3177/5001>. Acesso em: 27 nov. 2025.

GIRARDI, D.; SOUZA, I. M. de; GIRARDI, J. de F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 32, p. 65–76, 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273523616005>. Acesso em: 27 maio 2025.

GOOGLE ACADÊMICO. **Sobre o Google Acadêmico**. 2025. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/intl/pt-BR/scholar/about.html>. Acesso em: 27 out. 2025.

ISRAEL, C. R. Q. Uma análise sobre liderança: da teoria dos traços à liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 24, p. 45-62, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557?utm>. Acesso em: 28 abr. 2025.

KILUANGE, F.; BAILO, L. G. F. Mapeando o conceito de liderança: Revisão sistemática de revisões de literatura. **Revista Angolana de Ciências**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. e070112, 2025. Disponível em: <https://publicacoes.scientia.co.ao/ojs/index.php/rac/article/view/213>. Acesso em: 14 set. 2025.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O que precisamos saber sobre liderança? Verdades fundamentais sobre a natureza do líder**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=f-G-adGm5YIC&oi=fnd&pg=PR1&dq=o+desafio+da+lideran%C3%A7a+kouzes&ots=YkqKE0bVsF&sig=18u81H75i-s6PFdjO-g1ly6BvSU&redir_esc=y#v=onepage&q=edi%C3%A7%C3%A3o&f=false. Acesso em: 14 set. 2025.

LANGHI, C. *et al.* Levantamento de necessidades de treinamentos (LNT) na formação de líderes no contexto das organizações. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, Florianópolis, v. 2, n. 4, p. 116-125. 2020. Disponível em: <https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/64/62>. Acesso em: 22 jul. 2025.

LEMOS, V. A. F. **A relevância da reflexão crítica para o desenvolvimento de Soft Skills: Análise de uma experiência de formação de líderes**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7734701. Acesso em: 30 nov. 2025.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37–45, 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rk/a/HSF5Ns7dkTNjQVpRyvhc8RR/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22 jul. 2025.

MARUYAMA, A. **Desenvolvimento de liderança e o estudo dos programas institucionais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1004>. Acesso em: 30 ago. 2025.

MENEZES, J. M. **A Jornada do Líder: Fundamentos, ferramentas e lições de liderança**. 1 ed. Pinhais: Editora JML, 2020. Disponível em: <https://www.infolivros.org/pdfview/a-jornada-do-lider-jacqueline-mendes-menezes-39/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 19, n. 1, p. 84–106, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151879>. Acesso em: 13 jun. 2025.

MOTTA, s. Teoria geral da administração, v. 3, n. 1, p. 1-22, 2002. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48963853/UNIDADE_7-libre.pdf?1474301868=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCultura_Organizacional_Comportamento_Org.pdf&Expires=1757347981&Signature=PMjnZ7dS197jJeyk1zbowVS6zLKG4-WrSmJsoiyB5xDIOYA6tntrteLeqNX0cJasHCBu7jMBMSGZvNZ54GOXq2M9aQxe90Wc1VYRSF7zV7pzQv~j2ec9RIEwmHEzqVQrl1U4mJDJso8RqBZKAEMKb3E4yE483j-BkA2euRy7seoGOXh8ddWusS~QDvdL3AEnnmafHm5bbwXfdPmqqbOjsnCJ~WqVcy1hvkCLAkqo57iUjta2Lvfk0Yu45-OqH3DkPR3QGiksGn9V0MeWjU-ueO0hKrTiVT5kTd1-g9dE2-lcY2h16AUcaZYc8FB0JxzHUyNfQu~oOGfaGNL353S49w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 29 ago. 2025.

NASCIMENTO, N. I. M. *et al.* Desenvolvendo competências de liderança no setor público: a experiência do programa LideraGov. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, n. 2, p. 198-220, 2025. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8923>. Acesso em: 9 out. 2025.

NIEMEYER, J. R. L. **Tornar-se Líder, Desenvolver Liderança: Dinâmicas Identitárias do Líder em um Contexto de Coaching**. 2019. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=46706&idi=1&rc=1>. Acesso em: 28 nov. 2025.

PEDRO, E. B.; SERAFIM, J. B.; CARVALHO, M. dos S. Liderança e Desenvolvimento de Carreira: a importância do RH no desenvolvimento de líderes e na criação de planos de carreira. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, São Paulo, v. 2, n. 6, p. e26199, 2017. Disponível em: https://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/382. Acesso em: 10 ago. 2025.

PEDRUZZI JÚNIOR, A. *et al.* Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016. https://www.researchgate.net/publication/319468194_Leitura_da_evolucao_das_teorias_sobre_lideranca. Acesso em: 29 ago. 2025.

PORTAL DE PERIÓDICOS DA CAPES. **Portal de Periódicos CAPES/MEC**. 2025. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 27 out. 2025.

POTYE, L.; MOSCON, D. C. B. A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 23, p. 296-314, 2022. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6134>. Acesso em: 9 out. 2025.

SANGALETTI, G.; ALMEIDA, I. X. de.; CASTEGNARO, I. Programa de Trainee como formação de futuros líderes. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Joaçaba**, Joaçaba, v. 3, p. e17371, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/apeuj/article/view/17371>. Acesso em: 10 ago. 2025.

SANTOS, E. G. de O.; SANTOS, R. G. L. dos. Cultura organizacional: uma revisão narrativa acerca das tipologias e influências na gestão. **Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT**, Feira Santana, v. 12, n. 1, p. 21-31, 2020. Disponível em: <https://reacfat.com.br/reac/article/view/225>. Acesso em: 9 out. 2025.

SciELO. **Scientific Electronic Library Online**. 2025. Disponível em: <https://www.scielo.org>. Acesso em: 27 out. 2025.

SEBRAE. **Como funciona um programa de trainee**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-funciona-um-programa-de-trainee,7e0db85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=8>. Acesso em: 22 set. 2025.

SILVA, A. V. da. *et al.* Treinamento, desenvolvimento e educação no setor hoteleiro: uma revisão integrativa. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, Paracatu, v. 24, n. 1, p. 195–205, 2020. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1240. Acesso em: 28 abr. 2025.

SILVA, G. B. da.; PAZ, H. C.; SILVA, A. M. V. da. O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations. **Revista Visão**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. e3408-e3408, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3408>. Acesso em: 9 out. 2025.

SOUSA, A. S. de.; OLIVEIRA, G. S. de.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 1 nov. 2025.

VIEGA, R. A importância da gestão e desenvolvimento de pessoas no ambiente corporativo: o diferencial da FOIL na formação humana e liderística. **Saber Humano**, Restinga Sêca, v. 1, n. 1, p. 32–48, 2024. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/664>. Acesso em: 15 set. 2025.

VIEIRA, C. B. **Os Desafios da Educação Corporativa na Formação de Lideranças**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do

Rio Grande do Sul. 2015. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/130600/000978140.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 nov. 2025.

VIEIRA, R. de A.; PALÁCIOS, K. E. P. O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 39, n. 3, p. e39509, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e39509.pt>. Acesso em: 13 jun. 2025.