

Diagnóstico da Aplicação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças em Empresa do Setor de Alimentos

Orientando: HUMBERTO GOMES

Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz

E-mail: hgomes@gmail.com

Orientador: Prof.Me. ADALBERTO ZORZO

Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz

E-mail: adalberto.zorzo@fatec.sp.gov.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8314843196830046>

Resumo

O desempenho das organizações é determinado pelo comportamento humano. Com isso a liderança tem uma importância chave para obtenção de resultados pois são capazes de moldar o comportamento dos envolvidos. A problemática foi identificar os impactos do Programa de Desenvolvimento da Liderança [PDL], com objetivo de compreender as oportunidades, seus benefícios e desafios. Para isso foi utilizado uma pesquisa exploratória com quatorze pessoas dos cargos de liderança na organização. O resultado apresentado foi de melhoria na relação dos líderes com a equipe, porém os participantes encontraram dificuldade na sua aplicação.

Palavras-chave: Alimentos; Aplicação; Diagnóstico; Desenvolvimento; Liderança

Abstract

The performance of organizations is determined by human behavior. Therefore, leadership plays a key role in achieving results as leaders can shape the behavior of those involved. The issue was to identify the impacts of the Leadership Development Program [LDP], aiming to understand the opportunities, benefits, and challenges. An exploratory study was conducted involving fourteen people in leadership positions within the organization. The findings showed improvement in the leaders relationship with their teams, however, participants encountered difficulties in its implementation.

Keywords: Development; Diagnosis; Food; Implementation; Leadership.

1. INTRODUÇÃO

As organizações, que são apresentadas como um conjunto de indivíduos e grupos, têm seus desempenhos determinados pelo comportamento humano. É neste sentido que se destaca a relevância da liderança, não só para as empresas, mas também para a sociedade, levando assim inúmeros pesquisadores de tantas visões diferentes a tentarem compreender este fenômeno (Versiani et al, 2019).

Em algumas visões, os líderes são aqueles que possuem capacidade de moldar identidades e influenciar os resultados empresariais (Souza e Wood Jr., 2021). Uma pesquisa que explore a importância do desenvolvimento de novos líderes na gestão é fundamental, uma vez que pode oferecer insights que direcionam a conquista dos objetivos estabelecidos por essa inovadora abordagem de gestão (Giovanni et al., 2022).

A importância de um cargo de liderança nas empresas tem se mostrado através de extensa quantidade de estudos. Uma vez que liderar é empregar esforços com o objetivo de conduzir os liderados para que juntos alcancem o que foi proposto (Bass et al., 2004). A compreensão da necessidade de uma equipe com líderes desenvolvidos mostra valor quando se busca gerar resultados. Os líderes capacitados e desenvolvidos tornam-se mais aptos a assumirem maiores e diferentes responsabilidades. Além de melhorar no gerenciamento para que a equipe tenha maior assertividade no enfrentamento dos problemas (Oliveira et al., 2010).

Deste modo o objetivo geral do trabalho consiste em analisar os efeitos do Programa de Desenvolvimento da Liderança na gestão de líderes de uma organização do setor alimentício. Já os objetivos específicos são: descrever o Programa de Desenvolvimento da Liderança, compreender os benefícios e desafios associados a ele. O problema de pesquisa levantado é será que os líderes possam ter experimentado desafios, porém, à medida que o tempo passou, espera-se que tenham aprimorado com a aplicação dos métodos? A hipótese levantada é que ao final do PDL, os líderes tenham conseguido aplicar o aprendizado a partir dos métodos propostos para estabelecer relacionamentos mais sólidos com seus subordinados, juntamente com uma comunicação mais assertiva.

A pesquisa se justifica por proporcionar ao pesquisador a oportunidade de aprofundar o conhecimento sobre liderança e gestão organizacional, além de possibilitar a implementação das recomendações propostas, contribuindo diretamente para a melhoria da eficiência organizacional. Isso se reflete no aumento da competitividade do setor de alimentos e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos à sociedade.

2. METODOLOGIA

O trabalho foi aplicado junto aos líderes de uma empresa do setor de alimentos que atua exclusivamente na modalidade *B2B*. No que diz respeito aos objetivos, caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, cujo propósito residiu em tornar o problema de pesquisa mais evidente e em contribuir para a formulação de conjecturas com a intenção de torná-lo mais claro ou de desenvolver hipóteses. Isso foi alcançado através de uma ampla gama de aspectos relacionados ao fato ou fenômeno sob investigação, por meio de diversas abordagens, incluindo entrevistas com indivíduos que possuam experiência relacionada ao fenômeno em estudo (Gil, 2008).

As pesquisas exploratórias raramente são o objetivo final em si mesmas; geralmente, elas mapeiam tendências, identificam áreas, ambientes, contextos e situações de estudo, bem como potenciais relações entre variáveis. Elas estabelecem, de certa forma, a base para pesquisas subsequentes que são mais detalhadas e rigorosas (Sampieri, 2013).

A coleta de dados foi através de questionário com questões de múltipla escolha. Uma vez que este método de coleta de informações apresenta uma menor margem de erro, além de fornecer certa quantidade de alternativas ao pesquisado (Mattar et al., 2013). O propósito foi identificar os efeitos do Programa de Desenvolvimento da Liderança na gestão de liderança de uma empresa do ramo alimentício. Além disso, buscou-se descrever o referido programa, compreender os seus benefícios e desafios, diagnosticar a necessidade de um programa de liderança e destacar os potenciais benefícios resultantes da implementação do programa de desenvolvimento.

A aplicação foi através de meio digital, com formulário *on-line* através da plataforma *Google Forms*, sendo enviado aos participantes por e-mail. Para isso foi utilizado o endereço eletrônico corporativo disponível na rede interna da organização. Foi solicitada a avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa [CEP] - CAAE nº 76081723.7.0000.9927. Para a coleta de dados, o participante acessou o *link* constado no e-mail, então foi direcionado à plataforma onde teve início o questionário. O participante primeiramente fez a leitura do Consentimento Livre e Esclarecido [CLE] para que fique ciente dos riscos e tenha pleno conhecimento da importância da pesquisa, em seguida houve a opção dar o aceite no CLE para que possa efetivamente ter acesso as perguntas do questionário. As questões foram de múltipla escolha.

Após a conclusão da coleta de dados por meio do questionário, iniciou-se a fase de análise qualitativa e interpretação dos dados, de acordo com o modelo proposto por Gil (2008), que acontecem de forma concomitante. Nesse estágio, as respostas passaram por três processos distintos: primeiro, a redução, em que são agrupadas em categorias codificadas para que as conclusões sejam estruturadas e passíveis de verificação. Em seguida, a etapa de apresentação, na qual as respostas foram organizadas de modo a permitir uma análise sistemática das semelhanças, diferenças e suas interconexões. Por fim, ocorre a fase onde houve a verificação e a conclusão que envolve uma revisão para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações.

De acordo com Pinheiro et al. (2009) ao realizar uma coleta de informações sobre um tema específico, é comum realizar a tabulação e apresentá-los em uma tabela de dados brutos. Nesse tipo de tabela, cada linha representa uma observação, e cada coluna corresponde a uma variável. E ao descrever o comportamento de uma variável, é prática comum apresentar os valores que ela assume de maneira organizada, por meio de tabelas de frequência e gráficos.

O PDL contou com a inscrição de dezenove participantes. Destes, cinco foram excluídos, já que três não faziam mais parte do quadro de colaboradores da organização, enquanto outros dois não obtiveram presença em todos os módulos, com isso a pesquisa foi realizada com quatorze pessoas. Os participantes da empresa estudada estão distribuídos da seguinte forma: um coordenador de produção, um coordenador de qualidade, um coordenador financeiro, um líder de planejamento, um líder de assistência técnica e nove nutricionistas. A composição demográfica foi de onze mulheres e três homens, doze deles possuem curso superior completo distribuído da seguinte forma: dois formados em Administração, um formado em Engenharia de Alimentos e nove formados em Nutrição. Dois deles que não tem curso superior, possuem formação técnica nas seguintes áreas: Técnico em Alimentos e Técnico em Manutenção Industrial. A faixa etária está distribuída entre vinte e dois anos e sessenta e cinco anos. A pesquisa foi aplicada em Varginha-MG onde a empresa está localizada.

Após a aplicação do questionário, obtenção dos resultados e análise dos dados, foram fornecidos de forma digital através de um relatório com gráficos para a conclusão da pesquisa.

A avaliação de escalas e questionários na psicologia comumente emprega as escalas tipo *Likert*. Essas escalas podem ser classificadas como nominal, ordinal, ou ambas, apresentando uma gama de respostas entre extremos opostos. Elas são eficazes em capturar a diversidade da frequência e intensidade percebida pelo indivíduo em relação a determinados comportamentos. A escolha do número de pontos em uma escala depende da natureza do construto a ser medido. Geralmente, escalas mais extensas proporcionam resultados mais confiáveis para comportamentos que têm uma maior

possibilidade de variação (Reppold et al, 2014). Para Dalmoro e Vieira (2008) a quantidade de pontos na escala *Likert* pode influenciar a pesquisa, verificando também que a escala que se apresentou como a mais adequada foi a de cinco pontos.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Descrição dos conceitos de um Programa de Desenvolvimento da Liderança

Após a Segunda Guerra Mundial, houve progressos notáveis no estudo da liderança (Gibb, 1974), e atualmente, a liderança é um dos temas mais cativantes para os pesquisadores das ciências que se dedicam ao estudo das organizações. Tanto como construção teórica quanto como prática, possui um grande apelo no pensamento contemporâneo (Foster, 2005).

Um Programa de Desenvolvimento de Liderança é instrumental na identificação e no aprimoramento de líderes internos, possibilitando à organização preencher lacunas de liderança, fomentar a sucessão e sustentar uma cultura de liderança robusta e flexível. De acordo com Kotler (2006) a liderança é o procedimento de facilitar a transformação de aspectos fundamentais para se adaptar às condições em constante mutação da economia e do mercado. Enquanto processo, a gestão frequentemente é correlacionada a atividades como planejar, organizar, recrutar, supervisionar e resolver questões.

Para que ocorra o desenvolvimento da liderança, um PDL deve atentar para que os líderes compreendam alguns conceitos. Tenham uma comunicação eficaz, saibam balancear as necessidades dos liderados em relação aos objetivos da organização para que alcance a motivação no trabalho, trabalhe de forma que os conflitos existentes não sejam prejudiciais a equipe, e que as delegações de atividades fiquem claras e definidas para todos os envolvidos.

A comunicação constitui um dos requisitos fundamentais e obrigatórios em um sistema de gestão de qualidade. Para que a comunicação ocorra de maneira eficaz, são indispensáveis seis elementos: emissor, receptor, mensagem, código, canal e contexto. Qualquer falha em um desses componentes pode resultar na invalidação da mensagem (Teixeira, 2007).

A administração das comunicações envolve a disponibilização das informações necessárias às partes interessadas, utilizando diversos canais, como comunicação oral, escrita, eletrônica e digital. Essa gestão da comunicação deve ser implementada ao longo de todos os processos, abrangendo a criação, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e disposição final das informações. O principal benefício desse processo reside no estabelecimento de um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre os envolvidos, garantindo, assim, a satisfação de suas necessidades (Baccega e Costa, 2012).

De acordo com Robbins et al. (2002), no âmbito das organizações, é fundamental promover e aprimorar as habilidades de comunicação pessoal por meio de um conjunto de oito regras simples e práticas:

- *Utilizar Múltiplos Canais*: Aumenta a probabilidade de clareza na comunicação.

- *Adaptar a Mensagem ao Público-Alvo*: Dada a diversidade nas necessidades de informação, canais preferenciais e compreensão linguística dentro da organização é crucial para garantir que a mensagem esteja adequada ao público específico.

- *Demonstrar Empatia*: Colocar-se no lugar do outro sendo mais sensível às necessidades, percepções, atitudes e emoções do ouvinte.

- *Valorizar a Comunicação Face a Face em Momentos de Mudança*: Este canal deve ser escolhido para transmitir mensagens que possam ser interpretadas como ambíguas, ameaçadoras ou que envolvam mudanças significativas.

- *Praticar a Escuta Ativa*: Manter contato visual, monitorar as expressões faciais apropriadas, gestos afirmativos, evitar distrações, fazer perguntas e evitar interrupções durante a fala do interlocutor.

- *Manter Coerência entre Palavras e Ações*: Garantir que as mensagens, tanto verbais quanto não verbais, sejam consistentes.

- *Utilizar a Rede de Rumores*: A rede pode atuar como filtro e mecanismo de feedback, destacando tópicos relevantes para os funcionários e transmitindo mensagens que os administradores desejam comunicar.

- *Aproveitar o Feedback*: Focar em comportamentos específicos, manter uma postura impessoal, escolher o momento apropriado e, quando o feedback for negativo, certificar-se de que o comportamento em questão seja controlável pelo receptor, oferecendo sugestões claras para melhoria, desde que o problema ainda esteja sob seu controle.

Deve haver a abordagem do ciclo motivacional com base na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow em conjunto com a teoria dos dois fatores de Herzberg, teoria das expectativas de Vroom e teoria da equidade de Adams.

Segundo Kotler e Keller (2006), o Modelo de Hierarquia de Necessidades de Maslow, uma das teorias mais relevantes sobre a motivação humana, concebe uma escala de valores a serem alcançados pelo indivíduo. Segundo Maslow, as necessidades humanas estão organizadas em ordem de urgência, indo das mais prementes para as menos imediatas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e por último, necessidades de autorrealização. A tendência natural é que as pessoas atendam primeiramente às necessidades mais imediatas e, uma vez satisfeitas, busquem satisfazer as necessidades subsequentes.

A Teoria dos Dois Fatores proposta por Frederick Herzberg aborda a relação entre satisfação e motivação no trabalho, considerando esses dois fenômenos como distintos. Para Herzberg, a satisfação no trabalho, por si só, não tem a capacidade de influenciar de maneira duradoura o comportamento do empregado. Por outro lado, a presença da motivação torna o indivíduo mais equilibrado e produtivo, com a vontade de realizar mais e aprimorar constantemente seu desempenho. A motivação do empregado, está intrinsecamente ligada ao envolvimento em tarefas e atividades que oferecem desafios e significado suficientes para o trabalhador. Enxerga-se a motivação como uma ferramenta crucial para o desenvolvimento das potencialidades dos funcionários (Chiavenato, 2002).

De acordo com Frohman (1996), a motivação pode ser caracterizada em relação a comportamentos externos, sendo que pessoas motivadas dedicam um esforço mais significativo para realizar uma tarefa em comparação àquelas desprovidas de motivação. Vroom (1964), ao fornecer uma definição mais detalhada, descreveu a motivação como a disposição de realizar algo, especialmente quando essa ação está vinculada à capacidade de satisfazer uma necessidade do indivíduo. Assim, a motivação é concebida como uma força impulsionadora, cujas raízes geralmente residem no interior do próprio indivíduo. Essa motivação intrínseca aplica-se amplamente às

peçoas, influenciando tanto suas ações no ambiente de trabalho quanto em outras esferas da vida.

Na teoria da equidade, desenvolvida por Adams, os trabalhadores buscam uma justiça social em relação às recompensas por seu desempenho, comparando-se com outros para avaliar a equidade do tratamento recebido. A análise da equidade considera a proporção entre entradas (educação, experiência, esforço e habilidade) e saídas (salários, benefícios, reconhecimento e promoções).

Daft (1999) ilustra que a inequidade ocorre quando as proporções entre entradas e saídas estão desequilibradas, como no caso em que uma pessoa com elevado nível de formação ou experiência recebe o mesmo salário que um funcionário recém-chegado e menos qualificado. Os gestores perspicazes buscam manter um senso de equidade equilibrado para manter a motivação de suas equipes.

Foi exposto o que é uma equipe e como ela se desenvolve, gestão de conflitos e processo de delegação. Para Cavalcanti (2006), os conflitos têm como principais causas a percepção de desvantagem que uma parte experimenta em relação a aspectos do trabalho que dependem de outros, como tarefas específicas, recompensas, comunicação, entre outros. Essas questões estão associadas às características pessoais de um indivíduo, muitas vezes decorrentes da falta de coordenação.

De acordo com Chiavenato (2002), o conflito construtivo ou funcional "desperta sentimentos, estimula energias, fortalece a identificação com objetivos e interesses, chama a atenção para problemas e testa a forma como as diferenças entre as partes envolvidas são ajustadas". Por outro lado, o conflito destrutivo ou disfuncional provoca nos envolvidos o sentimento de frustração, hostilidade e ansiedade, estimulando o bloqueio das atividades e desviando as energias para o próprio conflito. Nesse caso, vencer a disputa torna-se mais importante do que resolver eficazmente a divergência. Assim sendo, o conflito é considerado construtivo ou positivo quando contribui para aprimorar a qualidade das decisões, estimular a criatividade e a inovação, fomentar o interesse e a curiosidade entre os membros do grupo, proporcionar um meio para a liberação de tensões e criar um ambiente propício à autoavaliação e mudança. Observa-se que os trabalhadores têm uma propensão a dar o seu melhor quando existe companheirismo e cooperação no ambiente de trabalho.

Segundo Charam (2008), no processo de delegação é crucial que o delegante se expresse de maneira simples e direta, simplificando as informações para que as pessoas as compreendam, avaliem e ajam de acordo. A abordagem trata da delegação como um processo executivo, uma disciplina voltada para alcançar resultados. O primeiro passo envolve o delegante ser capaz de definir claramente os objetivos e os resultados que a empresa precisa atingir de maneira específica e clara. A importância da especificidade e clareza na comunicação das prioridades, destacando que o conteúdo da comunicação e a natureza do comunicador são fundamentais. O delegante deve converter sua visão em tarefas específicas, pois pensamentos de alto nível podem ser demasiadamente abrangentes.

3.2 Benefícios e desafios do Programa de Desenvolvimento da Liderança

Os programas de desenvolvimento de liderança oferecem uma série de benefícios, mas também enfrentam desafios. Segundo Kouzes e Posner (2018), os principais benefícios para o um programa de desenvolvimento de liderança bem-sucedido:

- *Melhoria das habilidades de liderança*: Programas bem projetados ajudam os líderes a aprimorar suas habilidades, como comunicação, tomada de decisão, resolução de problemas e gestão de equipe.

- *Engajamento e motivação*: O desenvolvimento de liderança pode aumentar o engajamento e a motivação dos líderes, o que, por sua vez, impacta positivamente a produtividade e a satisfação no trabalho.

- *Sucesso a longo prazo da organização*: Investir no desenvolvimento de líderes contribui para o sucesso a longo prazo da organização, pois líderes bem treinados estão mais bem preparados para enfrentar desafios e promover o crescimento sustentável.

- *Criação de uma cultura de liderança*: Esses programas podem ajudar a estabelecer e reforçar uma cultura organizacional centrada na liderança, promovendo valores e comportamentos desejados em todos os níveis.

- *Retenção de talentos*: Líderes que participam de programas de desenvolvimento são mais propensos a se sentir valorizados e engajados, o que pode contribuir para a retenção de talentos.

Para Kouzes e Posner (2018), os desafios enfrentados podem ser classificados da seguinte forma:

- *Custo e recursos*: Implementar programas de desenvolvimento de liderança pode ser dispendioso em termos de tempo e recursos financeiros, especialmente para organizações menores.

- *Avaliação da eficácia*: Medir o impacto e a eficácia desses programas pode ser desafiador. Determinar se as mudanças observadas são resultado direto do programa ou de outros fatores é uma tarefa complexa.

- *Adaptação às mudanças*: Líderes precisam estar preparados para lidar com mudanças constantes, e os programas de desenvolvimento nem sempre conseguem prever ou abordar todas as situações que os líderes enfrentarão no ambiente de trabalho dinâmico.

- *Aceitação e engajamento*: Nem todos os líderes podem estar dispostos a participar ou se engajar completamente nos programas de desenvolvimento, o que pode limitar sua eficácia.

- *Desafios culturais*: Em algumas organizações, a implementação bem-sucedida de programas de desenvolvimento de liderança pode ser prejudicada por desafios culturais, resistência à mudança ou falta de alinhamento com os valores organizacionais.

Ocorre que muitos profissionais ainda percebem a liderança como algo formal, impessoal e baseado em regras rígidas, onde os líderes devem exercer um papel de autoridade e seguir um modelo gerencial racional e estruturado. No entanto, a liderança tem evoluído e, atualmente, está mais inclinada ao informal, ao emocional e ao afetivo, o que tem gerado resultados mais positivos no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais (Motta e Vasconcelos, 2008).

Isso enfatiza a importância da liderança como uma postura capaz de trazer vantagens, já que o líder se torna um dos principais responsáveis por orientar e guiar a equipe rumo ao cumprimento das metas e objetivos, através de motivação, estímulos, busca pela satisfação e excelência no trabalho.

A eficaz gestão é uma faceta crucial na função de liderança, pois assegura altos padrões de cuidado, comunicação eficaz e colaboração em equipe. Uma equipe bem administrada demonstra um desempenho superior, resultando em maior produtividade (Keegal, 2013). Portanto, é crucial que os líderes estejam imersos em um ambiente que

adote um modelo de gestão flexível, permitindo que o processo de trabalho se baseie na formação de equipes verdadeiramente integradas.

Para se tornar um líder eficaz, é crucial que o profissional ajuste seu estilo de liderança às necessidades individuais de seus liderados, o que se apresenta como um desafio considerável devido à diversidade dessas necessidades. Portanto, é compreensível que a rigidez burocrática e o temor ao erro não sejam mais adequados para as organizações, uma vez que os ambientes de trabalho requerem uma abordagem mais enérgica para melhorar seus resultados. Nesse contexto, é responsabilidade do líder demonstrar flexibilidade, compreender as necessidades de sua equipe e motivá-la de acordo (Silva, 2006).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A medida contou com seis questões dispostas em escala tipo *Likert* variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5) na qual se indica o grau de acordo ou desacordo com as afirmativas.

As três primeiras questões foram sobre o curso de PDL e como os líderes perceberam o programa, já as seguintes houveram a intenção de conhecer o efeito e a aplicabilidade do curso.

Primeiramente, de acordo com a (Figura 01), foi perguntado se houve clareza e objetividade nas exposições para conhecer se o conteúdo foi passado de forma em que os gestores pudessem entender e assimilar o aprendizado, temos como resultado sete por cento como neutro, cinquenta por cento com a opção concordo e quarenta e três por cento com concordo totalmente. De acordo com o observado, para noventa e três por cento dos líderes houve uma comunicação satisfatória por parte do instrutor. De acordo com Teixeira (2007) para uma comunicação eficaz são indispensáveis seis elementos: emissor, receptor, mensagem, código, canal e contexto.

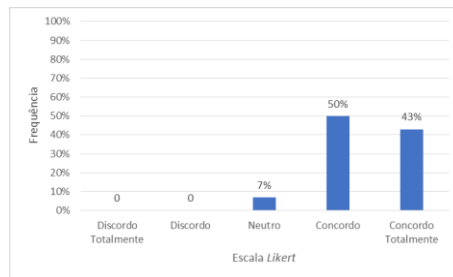


Figura 01. Houve clareza e objetividade nas exposições

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024)

Na questão seguinte foi perguntado se houve domínio sobre os conteúdos abordados. Possuir um conhecimento profundo e abrangente sobre o tema em questão, isso inclui entender os conceitos fundamentais, princípios, e teorias relevantes relacionadas ao assunto. Ter domínio sobre o conteúdo é fundamental para transmitir credibilidade, confiança e autoridade. A abordagem da aprendizagem significativa envolve o processo pelo qual novas informações são conectadas ao conhecimento prévio já existente na estrutura cognitiva do aluno. Dentro desse contexto, a criação de conhecimento é concebida como uma "assimilação", na qual o novo conhecimento é integrado ao que o aluno já possui (Viola et al., 2007). O resultado ficou dividido em cinquenta por cento

para concordo e concordo totalmente (Figura 02). Demonstra que cem por cento dos gestores receberam treinamento de um profissional qualificado para expor os assuntos abordados e apto a sanar eventuais dúvidas.

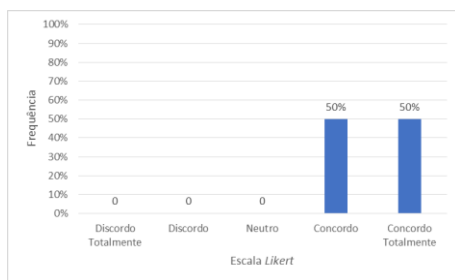


Figura 02. Foi apresentado domínio sobre os conteúdos abordados?

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024)

O questionamento se houve integração entre teoria e pratica, buscou conhecer se o professor ofereceu exemplos e contextualização da aplicação do conhecimento. Uma vez que a integração do conhecimento garante relevância, aplicabilidade e utilidade em diferentes contextos e situações. Como resultado temos vinte e dois por cento avaliando como neutro, setenta e um por cento concordando e sete por cento concordando totalmente com a afirmação (Figura 03), o que demonstra que a integração entre teoria e prática foi realizada para setenta e sete por cento dos participantes, ocorrendo de forma parcial. Abrindo espaço para um questionamento mais aprofundado da razão e do impacto que uma maior integração possa trazer.

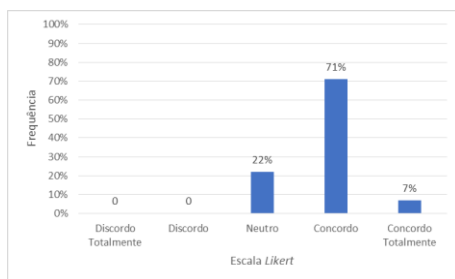


Figura 03. Houve integração entre teoria e prática

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024)

Foi perguntado se o aprendizado foi aplicado, para saber se o conhecimento adquirido está sendo aplicado na prática, o que pode determinar se o processo de aprendizagem foi eficaz, pois quando os conceitos aprendidos não são aplicados, pode indicar que a abordagem de ensino precisa ser ajustada para melhorar a compreensão e a retenção do conhecimento. Identificar se o aprendizado é aplicado na prática permite avaliar o que está funcionando bem e o que precisa ser melhorado. Isso possibilita ajustes contínuos no programa e possibilita treinamentos para aumentar sua eficácia e relevância uma vez que a aplicação do aprendizado na prática pode levar ao desenvolvimento profissional contínuo, aumentando as habilidades e a competência dos indivíduos. Foi constatado que oitenta e seis por cento dos participantes (Figura 04) não aplicaram totalmente o aprendizado, este resultado vem de encontro com o resultado da questão

informada na figura 03, sobre a integração da teoria e prática, onde a falta de uma integração plena do aprendizado teórico com ambiente de trabalho fez com que o conhecimento adquirido não fosse aplicado.

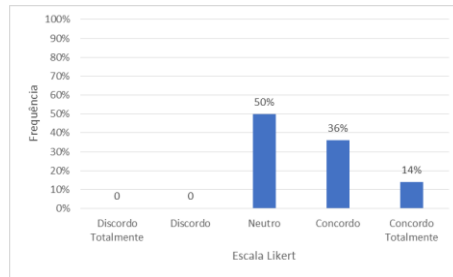


Figura 04. O aprendizado foi aplicado
Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024)

Identificar se houve dificuldade de aplicar o aprendizado é essencial para identificar áreas de melhoria, aprimorar o processo de aprendizagem e adaptar o conteúdo. As lacunas de compreensão mostram as dificuldades para aplicar o conhecimento adquirido. Identificar essas lacunas permite que instrutores ajustem suas abordagens de ensino para áreas problemáticas e melhorar a compreensão. De acordo com o resultado, cinquenta e sete por cento dos participantes (concordo e concordo totalmente) garantiram ter encontrado dificuldade na aplicação do aprendizado (Figura 05). Uma constante reciclagem do aprendizado pode garantir aos gestores uma melhora nesta dificuldade encontrada.

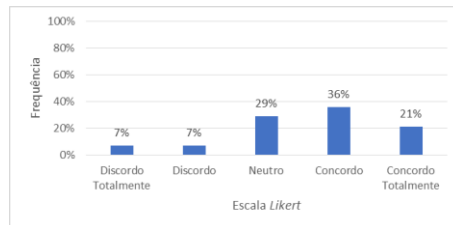


Figura 05. Houve dificuldade de aplicar o aprendizado
Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024)

Conhecer se houve melhora na relação entre líderes e liderados é fundamental para uma liderança eficaz. Ao verificar se houve melhora nessa relação, é possível avaliar a eficácia do líder em construir confiança, promover o engajamento e apoiar o desenvolvimento dos membros da equipe. Também é possível avaliar se as mudanças estão influenciando positivamente o trabalho em equipe e nos resultados alcançados. Resultado demonstra melhora para metade dos participantes (Figura 06).

O programa de desenvolvimento de lideranças trouxe novos conhecimentos e possibilidades aos participantes. Embora parte deles ainda não tenham aplicado o conhecimento, a maioria demonstrou dificuldade nesta aplicação, sugerindo a necessidade de uma periodicidade na aplicação do programa como um todo ou na reciclagem dos conceitos, de forma a garantir que o aprendizado tenha aplicação constante para uma melhora evolutiva nas relações entre líderes e liderados.

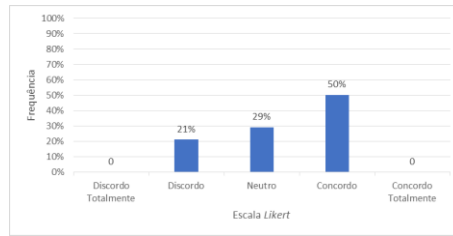


Figura 06. Houve melhora na relação com os liderados

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024)

5. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos neste estudo proporcionam *insights* valiosos sobre o impacto e a eficácia do Programa de Desenvolvimento de Lideranças na capacidade dos líderes em estabelecer relacionamentos sólidos com seus subordinados e melhorar sua comunicação assertiva.

Inicialmente, a hipótese sugeria que, ao final do PDL, os líderes teriam adquirido habilidades que lhes permitiriam aplicar o aprendizado para fortalecer suas relações interpessoais e comunicativas. Embora tenha sido observado um aumento significativo no conhecimento e nas habilidades dos participantes do programa, os resultados revelaram que uma parcela significativa ainda enfrenta desafios na aplicação prática desses conhecimentos no ambiente de trabalho.

Essa dificuldade em aplicar o aprendizado sugere que a simples participação em um programa de desenvolvimento de lideranças não é suficiente para garantir uma mudança efetiva no comportamento e na prática dos líderes. É necessário um esforço contínuo para reforçar e atualizar esses conceitos, seja através de uma periodicidade na aplicação do programa, seja através de programas de reciclagem, para garantir que o aprendizado seja internalizado e aplicado consistentemente.

Além disso, os resultados destacam a importância de uma abordagem mais holística no desenvolvimento de lideranças, que não se concentre apenas no aspecto teórico, mas também na prática e na vivência desses conceitos no contexto do trabalho diário. Estratégias de acompanhamento e suporte contínuo também podem ser incorporadas para ajudar os líderes a superar os obstáculos encontrados durante a implementação do aprendizado.

Em suma, este estudo destaca a necessidade de uma abordagem mais dinâmica e adaptativa no desenvolvimento de lideranças, reconhecendo que a aprendizagem é um processo contínuo que requer investimento e suporte a longo prazo para garantir resultados duradouros e significativos nas relações entre líderes e liderados.

REFERÊNCIAS

- Bacega, M.A.; Costa, M.C.C. 2012. **Gestão da comunicação: epistemologia e pesquisa teórica**. Editora Paulinas, São Paulo, SP, Brasil, 35-37.
- Bass, B.; Avolio, B.J.; Jung, D.I.; Berson, Y. 2003. **Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership**. *Journal of Applied Psychology*, 207-218.

- Cavalcanti, A. 2006. **O gestor e o seu papel na gestão de conflitos: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino**. Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Charan, R. 2008. **O líder criador de líderes**. 1ed. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Chiavenato, I. 2002. **Recursos humanos**. 7ed. Editoras Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Daft, R.L. 1999. **Administração**. 4ed. Editora LTC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Dalmo, M.; Vieira, K.M. 2014. **Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** Revista Gestão Organizacional, Ged, 161-174.
- Foster, W. 2005. **Towards a critical practice of leadership**. Taylor & Francis e-library.
- Frohman, Mark A. 1996. **Unleash urgency and action, Industry Week**, v.245, n.20, 13-23.
- Gibb, C.A., 1974. **Leadership: the handbook of social psychology**. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Gil, A. 2008. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Giovanni, G.; Brauer, M.; Oriol, E. 2022. **Fatores facilitadores e dificultadores no desenvolvimento de lideranças na administração pública: um estudo de caso do programa líderes cariocas**. Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, vol.27, n.2, 83-104.
- Keegal, T. 2013. **Poor performance: managing the first informal stages**. Primary Health Care, Middx, v.23, n.4, 32-39.
- Kotler, J.P. 2006. **Liderança e gestão de pessoas**. Publifolha, São Paulo, SP, Brasil, 47-54.
- Kotler, J.P.; Keller, K.L. 2006. **Administração de marketing**. 12ed. Editora Pearson, São Paulo, SP, Brasil.
- Kouzes, J.M.; Posner, B.Z. 2018. **O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa**. Alta Books.
- Mattar, F.; Motta, S.; Oliveira, B. 2013. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7ed. Editora Atual, São Paulo, SP, Brasil.
- Motta, F.C.P.; Vasconcelos, I.F.G. 2008. **Teoria geral da administração**. 3ª ed. Revista Thomson.
- Oliveira, F.; Santana, A.; Vaz S. 2010. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Revista de Administração Pública – RAP, vol.44, n.6, 1453-1475.
- Pinheiro, J.; Cunha, S.; Carvajal, S.; Gomes, G. 2009. **Estatística básica: a arte de trabalhar com dados**. 1ed. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Reppold, C.T.; Gurgel, L.G.; Hutz, C.S. 2014. **O processo de construção de escalas psicométricas: avaliação psicológica**. 307-310.
- Robbins, S.P. 2002. **Comportamento organizacional**. 9ed., São Paulo, SP, Brasil.
- Sampieri, R.H.; Collado, C.; Lucio, M. 2013. **Metodologia da pesquisa**. 5ed. Editora Penso. Porto Alegre, RS, Brasil. 15-22.
- Silva, D.B. 2006. **A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho**. Revista de periódicos da Universidade de Brasília, vol. 12, n. 22, 257.
- Souza, R.; Wood JR, T. 2021. **Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança**. Revista de Administração de Empresas FGV EAESP, vol.62, n.6, 01-20.
- Teixeira, L.J. 2007. **Comunicação na empresa**. FGV Editora, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 68-75.
- Versiani, F.; Caeiro, M.; Martins, M.; Carvalho Neto, A. 2019 **Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços**. Revista de Administração da Unimep, vol.17, 188-213.
- Viola, S. R.; Giretti, A.; & Leo, T. 2007. **Detecting differences in meaningful learning behaviours and their evolution: a data driven approach**. International Journal of Computing and Information Sciences, 63-73.
- Vroom, Victor H. 1964. **Work and motivation**. Editora John Wiley & Sons, Nova York, USA.