



FACULDADE FASIPE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ PEDRO HAMERSKI

**DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DE ALTA PERFORMANCE: O
PROCESSO DE APRIMORAMENTO DAS HABILIDADES PERTINENTES
À GESTÃO**

**SINOP-MT
2026**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ PEDRO HAMERSKI

**DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DE ALTA PERFORMANCE: O
PROCESSO DE APRIMORAMENTO DAS HABILIDADES PERTINENTES
À GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Avaliadora do Departamento de Administração, da Faculdade de Sinop - UNIFASIPE, como requisito parcial para a obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof.º Jefferson Silva dos Santos

**SINOP-MT
2026**

JOSÉ PEDRO HAMERSKI

**DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DE ALTA PERFORMANCE: O
PROCESSO DE APRIMORAMENTO DAS HABILIDADES PERTINENTES
À GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Avaliadora do Departamento de Administração, da Faculdade de Sinop - UNIFASIPE, como requisito parcial para a obtenção de título de bacharel em Administração.

Aprovado em ____/____/____.

Prof.º Jefferson Silva dos Santos

Professor Orientador

Departamento de Administração – UNIFASIPE

Professor(a) Avaliador(a)

Edson Silva

Departamento de Administração – UNIFASIPE

Professor(a) Avaliador(a)

Tainara Kaufmann

Departamento de Administração – UNIFASIPE

Prof.º Jefferson Silva dos Santos

Coordenador de Administração

UNIFASIPE - Centro Universitário de Sinop

Sinop/MT

2026

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelos gestores no processo de transformação para se tornarem líderes de alta performance, bem como compreender de que forma o desenvolvimento de habilidades técnicas, comportamentais e emocionais contribui para a formação de lideranças mais eficazes. A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa e descritiva, utilizando pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo realizada com gestores e proprietários de empresas de diferentes segmentos. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de questionários compostos por perguntas objetivas e dissertativas. Os resultados evidenciaram que o desenvolvimento de gestores de alta performance está diretamente relacionado à busca contínua por qualificação profissional, ao aprimoramento de competências como inteligência emocional, planejamento, resiliência e gestão de pessoas, bem como ao apoio organizacional e às experiências práticas adquiridas ao longo da carreira. Também foi constatado que os desafios enfrentados no exercício da liderança contribuem para o amadurecimento profissional dos gestores, fortalecendo suas capacidades de adaptação e tomada de decisão. Conclui-se que a formação de líderes de alta performance depende da combinação entre desenvolvimento individual, suporte organizacional e aprendizagem contínua, fatores essenciais para a obtenção de melhores resultados organizacionais e para a construção de equipes mais engajadas e produtivas.

Palavras chave: Liderança de alta performance, Desenvolvimento de gestores, Gestão de pessoas, Treinamento organizacional, Competências gerenciais, Inteligência emocional

ABSTRACT

This study aimed to analyze the main challenges faced by managers in the process of becoming high-performance leaders, as well as to understand how the development of technical, behavioral, and emotional skills contributes to the formation of more effective leadership. The research adopted a qualitative and descriptive approach, using bibliographic research and field research conducted with managers and business owners from different sectors. Data collection was carried out through questionnaires composed of objective and open-ended questions. The results showed that the development of high-performance managers is directly related to the continuous pursuit of professional qualification, the improvement of competencies such as emotional intelligence, planning, resilience, and people management, as well as organizational support and practical experiences acquired throughout their careers. It was also found that the challenges faced in leadership roles contribute to the professional growth of managers, strengthening their adaptability and decision-making abilities. It is concluded that the development of high-performance leaders depends on the combination of individual development, organizational support, and continuous learning, which are essential factors for achieving better organizational results and building more engaged and productive teams.

Key words: High-performance leadership, Management development, People management, Organizational training, Managerial competencies. Emotional intelligence

Sumário

Sumário	6
1.1 Problematização	9
1.2 Justificativa	10
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos	12
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1 Administração.....	12
2.2 Gestão de pessoas	14
2.2.1 Recrutamento de seleção.....	16
2.2.2 Treinamento e Desenvolvimento	16
2.2.3 Avaliação de Desempenho	17
2.3 Liderança organizacional	18
2.3.1 Tipos de liderança organizacional	19
2.3.2 Liderança democrática	20
2.3.3 Liderança liberal	20
2.3.4 Liderança transformacional.....	21
2.3.5 Lideranças de alta performance	22
3 MATERIAIS E MÉTODOS.....	30
3.1 tipo de pesquisa.....	30
3.2 população e amostra	31
3.3 Técnicas de coleta e análise de dados.....	31
3.4 Cronograma.....	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
4.1 Caracterização dos respondentes	33
4.2 Participação em programas de desenvolvimento de liderança	33
4.3 Oferta de treinamentos pelas empresas	34
4.4 Apoio recebido ao assumir cargo de gestão	35
4.5 Habilidades percebidas para liderar equipes	36
4.6 Uso de ferramentas formais de avaliação	37
4.7 Desafios enfrentados ao assumir cargos de gestão	38
4.8 Competências consideradas mais importantes para a evolução do gestor	39
4.9 Contribuição da organização para o desenvolvimento do líder.....	41

4.10 Mudança de gestor operacional para líder inspirador	42
4.11 Competências comportamentais e técnicas na liderança.....	43
4.12 Diferença entre líder comum e líder de alta performance	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	49

1.INTRODUÇÃO

Quando falamos em administração á de se pensar em muitas áreas, porém é esquecido que é uma ciência social, que por fim busca otimizar os recursos das organizações de forma a alcançar objetivos previamente definidos. Historicamente, esse processo tem sua base por quatro funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Com essa base, a gestão de pessoas e a liderança tem um papel central, pois a mesma está diretamente ligada à função de dirigir, que direciona a orientação dos indivíduos para a conclusão das metas estabelecidas pela organização e seus ademais superiores (Chiavenato, 1999; Silva et al., 2015).

Assim, ao tratar da gestão de pessoas e da liderança, não se estuda apenas um pedaço isolado da teoria, mas sim uma linha estratégica que abrange toda a Administração. Sem pessoas focadas em resultados e uma liderança eficaz, o planejamento não se concretiza, a organização dos recursos perde eficiência e o controle de resultados torna-se ineficiente (Almeida, Novaes 2015).

Então quando é se falado sobre gestão de pessoas, falamos sobre um conjunto de políticas, práticas e processos voltados para atrair e desenvolver os colaboradores dentro da organização. Ela envolve o processo desde do recrutamento, seleção até o treinamento, avaliação, remuneração e programas de desenvolvimento dos colaboradores.

Na Administração, a gestão de pessoas é essencial, porque trata diretamente do recurso humano, considerado um dos principais recursos para alcançar os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2010; Gestão de pessoas)

A liderança, por sua vez é a capacidade do administrador de influenciar e orientar os colaboradores para que trabalhem de maneira em que cooperem em prol das metas da organização. Diferente da gestão de pessoas, onde a mesma se apoia em processos estruturados, a liderança está ligada à forma como o gestor inspira a confiança e promove engajamento nas metas, assim dando uma direção para as equipes. Dentro da Administração, a liderança é um elo que transforma o planejamento estratégico em ação, pois mobiliza as pessoas para a execução das tarefas (Franco & Hashimoto, 2015)

Contudo, quando trazemos a gestão de pessoas e liderança para o mercado nacional, podemos colocar um ponto de atenção, pois no mercado nacional a gestão de pessoas e a liderança assume uma posição estratégica, a frente aos desafios econômicos, sociais e tecnológicos que as organizações brasileiras enfrentam. A competitividade acirrada junto as necessidades de inovação, impactam nas constantes mudanças nas formas de trabalhar e na transformação digital, alinhados assim, junto ao crescimento do trabalho remoto, que exigem gestores capazes de valorizar o capital humano como ter diferencial competitivo a frente da concorrência (Furnielis et al., 2017).

A gestão de pessoas, no cenário brasileiro, vai além de processos burocráticos de contratação, ela busca realizar o desenvolvimento de competências e retenção de novos talentos num mercado saturado pela alta rotatividade. Diante disso, a liderança torna-se vital para alinhar equipes, estimular a produção e criar ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos (Silva et al., 2015).

Observa-se que no Brasil existe uma crescente demanda por líderes que entregam resultados organizacionais com responsabilidade ética e preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Portanto, tanto a gestão de pessoas quanto a liderança no mercado nacional representam não apenas funções administrativas, mas elementos centrais para a sustentabilidade e o crescimento das organizações no país (Almeida, Novaes 2009).

1.1 Problemática

No ambiente organizacional tanto no Brasil quanto no cenário internacional, ambos são marcados por transformações decorrentes da globalização e de vários fatores, como a digitalização e as novas formas de trabalho. Essas mudanças exigem gestores capazes de se transformar em líderes de alta performance, aptos a mobilizar equipes, lidar com a diversidade cultural e promover inovação constante. No contexto global, estudos apontam que a liderança tem impacto direto no desempenho organizacional, dando força a identificação dos colaboradores com o líder e aumentando sua autoeficácia, fatores cruciais para a performance das equipes (Cavazotte, Moreno & Hickmann, 2012). Além disso, pesquisas internacionais destacam que a gestão em regimes híbridos e digitais amplia os desafios de comunicação, engajamento e desenvolvimento de talentos, exigindo líderes cada vez mais adaptáveis (Cooke, 2022).

No cenário brasileiro, esses desafios assumem características próprias. Pesquisas nacionais mostram que a liderança impacta diretamente os comportamentos de

aprendizagem das equipes, influenciando sua capacidade de adaptação e inovação (Silva, Ferigato & Santos, 2015). Porém os estudos científicos apontam que ainda existem lacunas relevantes nos estudos sobre alta performance no Brasil, assim demonstrando que muitas áreas podem ser exploradas especialmente no que se refere ao desenvolvimento contínuo de competências, como inteligência emocional e comunicação eficaz, além disso, o mercado brasileiro enfrenta obstáculos como a alta rotatividade de pessoal e desigualdades regionais, que dificultam a consolidação de modelos de liderança de alta performance (Martins, 2021).

Então, torna-se necessário compreender com maior profundidade os principais desafios enfrentados por gestores nos processos de transformação, tanto no Brasil quanto nos mercados internacionais, e assim analisar como o desenvolvimento de habilidades específicas pode contribuir para superar essas barreiras e otimizar a gestão organizacional.

Diante do exposto previamente, tem-se a seguinte questão norteadora deste trabalho: Quais são os principais desafios enfrentados por gestores no processo de transformação para se tornarem líderes de alta performance, e como o desenvolvimento de habilidades específicas contribui para superar esses desafios e otimizar a gestão nas organizações?

1.2 Justificativa

O desenvolvimento de gestores de alta performance é um tema estratégico para as organizações, diante de um cenário marcado pela inovação tecnológica e mudanças constantes no mundo do trabalho. Nesse contexto, entender os desafios enfrentados pelos gestores no processo de transformação torna-se essencial para garantir resultados consistentes e de sucesso (Robbins 2010).

O capital humano representa o principal recurso das empresas, pois é a partir das pessoas que os processos, produtos e serviços são viabilizados e concluídos. Com isso, investir no desenvolvimento de líderes de alta performance não é apenas uma escolha, mas uma necessidade competitiva, onde a eficácia da liderança está diretamente relacionada ao desempenho das equipes e, conseqüentemente, aos resultados (Chiavenato 2014).

Porém o avanço da transformação digital e da adoção de modelos híbridos de trabalho intensifica a competitividade internacional e amplia a complexidade das funções

gerenciais. (Bass e Riggio 2006) destacam que líderes são capazes de inspirar, motivar e engajar equipes em ambientes de alta incerteza, reforçando a necessidade de habilidades como visão estratégica, comunicação eficaz e inteligência emocional. (Goleman 2011) complementa que gestores com maior domínio de competências sociais e emocionais, apresentam melhores condições de lidar com pressões e promovem o engajamento, assim criam ambientes colaborativos e resultados mais efetivos junto as equipes.

No cenário nacional as pesquisas apontam que ainda existe grande deficiência nos estudos pertinentes à liderança de alta performance, especialmente quando se refere ao desenvolvimento de competências como resiliência perante as dificuldades enfrentadas (Martins, 2021). Ao mesmo tempo os desafios como a alta rotatividade de pessoal impõem mais barreiras para o fortalecimento das novas lideranças (Furnielis et al., 2017).

Nesse sentido, o presente trabalho justifica-se pela sua relevância prática e acadêmica. Ele contribui para que as organizações entendam a importância de preparar seus gestores para liderar em ambientes complexos, voláteis e em constante transformação. Quando o trabalho é discutido no âmbito acadêmico, ampliasse as discussões sobre gestão de pessoas e liderança, fornecendo os conteúdos teóricos para o entendimento dos desafios enfrentados pelos gestores de alta performance. Portanto, investigar como os gestores podem superar desafios e desenvolver habilidades pertinentes é fundamental para oferecer reflexões e estratégias que auxiliem na formação de futuros líderes mais preparados, capazes de conciliar resultados com o bem-estar das equipes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar os principais desafios enfrentados pelos gestores no processo de transformação e desenvolvimento para se tornarem líderes de alta performance, entendendo como o aprimoramento de habilidades técnicas, comportamentais e emocionais pode contribuir para a formação de lideranças mais eficazes e adaptáveis novas demandas organizacionais.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar os desafios mais vivenciados por gestores no processo de transformação para liderança de alta performance.
- Entender quais habilidades e competências que são consideradas fundamentais para o desenvolvimento dos gestores.
- Analisar a relação entre o desenvolvimento de habilidades específicas e a melhoria dos resultados organizacionais.
- Investigar práticas e estratégias que possam auxiliar gestores no processo de transformação e no fortalecimento da liderança.
- Propor reflexões e caminhos que possam servir de suporte ao desenvolvimento de novos líderes no contexto organizacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Administração

A Administração, enquanto campo do conhecimento, surgiu da necessidade humana de coordenar esforços para atingir objetivos coletivos. Desde as civilizações antigas, há registros de práticas administrativas, como na organização dos exércitos e egípcios e na gestão dos recursos do Império Romano (Maximiniano, 2015). Contudo, foi a Revolução Industrial, no século XIX, que impulsionou o desenvolvimento da Administração como ciência, em razão do aumento da complexidade das organizações e da necessidade de padronização da produção (Chiavenato, 2014). O marco inicial da teoria administrativa moderna é atribuído a Frederick W. Taylor (1911), criador da Administração Científica, que buscava elevar a eficiência do trabalho por meio da análise de tempos e movimentos.

Taylor defendia que a produtividade poderia ser alcançada pela seleção e treinamento científico dos trabalhadores, o que introduziu a noção de racionalidade técnica na gestão. Em seguida, Henri Fayol (1916) ampliou a visão da Administração, propondo as funções clássicas de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, além de princípios administrativos aplicáveis a qualquer tipo de organização. A partir das décadas seguintes, novas abordagens surgiram para compreender as organizações de forma mais ampla. Maslow (1954) e Herzberg (1959) trouxeram teorias motivacionais que enfatizavam as necessidades humanas como base para o comportamento organizacional. Peter Drucker (1954) introduziu o conceito de Administração por Objetivos (APO), destacando a

importância do planejamento estratégico e do alinhamento entre metas individuais e organizacionais.

A gestão de pessoas, segundo Silva et al. (2018), evoluiu da simples administração de recursos humanos para um conjunto integrado de políticas e práticas que visam atrair, desenvolver, e reter talentos. Essa mudança ocorreu devido à compreensão de que o sucesso organizacional depende diretamente da valorização e do comprometimento das pessoas nelas envolvidas. Se analisarmos algumas ideias de alguns autores chegamos nas seguintes conclusões: a gestão de pessoas é uma ferramenta estratégica que conecta os objetivos individuais aos organizacionais, promovendo cultura e clima favoráveis à produtividade. Nessa mesma linha, observa-se que a gestão de pessoas moderna exige líderes com habilidades interpessoais, empatia e capacidade de inspirar para assim se comunicar efetivamente com a equipe e poder extrair bons frutos dela.

A liderança, torna-se, portanto, elemento central para mobilizar equipes e direcionar esforços. Define-se liderança como o processo de influenciar indivíduos ou grupos para alcançar objetivos comuns, enquanto outros autores ressaltam que a liderança eficaz se baseia na confiança e na comunicação (Chiavenato, 2014).

A partir da década de 1980, ganha destaque o conceito de liderança transformacional, introduzido por (Bass e Riggio 2006), que propõe uma liderança capaz de inspirar e motivar colaboradores a transcenderem seus próprios interesses em prol do bem coletivo. Essa abordagem valoriza aspectos como visão, carisma, estímulo intelectual e consideração individualizada. Podemos ainda complementar introduzindo a ideia de inteligência emocional, sustentando que líderes emocionalmente inteligentes compreendem e gerenciam emoções de forma equilibrada, criando um ambiente positivo e produtivo. Com a evolução dos tempos, tecnologia e até a própria competitividade entre as organizações, a área de Gestão de Pessoas firmou seu papel estratégico. A gestão de pessoas não se limita-se a mais à contratação e remuneração de mais colaboradores, mas sim a integração de carreiras, liderança e treinamento de novos talentos como ferramenta de alavancagem de carreiras nas organizações, inovando e trazendo mais qualidade no trabalho.

A liderança possui papel de destaque no contexto organizacional contemporâneo, uma vez que representa o principal mecanismo de mobilização de pessoas em direção aos objetivos estratégicos da empresa. Segundo (Souza e Wood Jr. 2022), em uma revisão

sobre a liderança organizacional no Brasil, os estilos de liderança mais pesquisados e utilizados nas áreas acadêmicas são os transformacionais e os transacionais, por tanto assim evidenciando que o tema permanece como um dos eixos centrais de estudo na área da Administração. Esses autores destacam que a liderança transformacional, em especial, é associada a práticas que promovem o engajamento e o desenvolvimento das equipes, tornando-se fundamental para o alcance de resultados sustentáveis.

A articulação entre liderança e gestão de pessoas também se apresenta como um fator estratégico para o alcance dos resultados organizacionais. Cappellari et al. (2016), ao estudarem instituições financeiras, observaram que uma liderança eficaz, quando alinhada à gestão estratégica de pessoas, fortalece a competitividade, a sustentabilidade institucional e o desempenho organizacional. Esse alinhamento possibilita que as organizações utilizem o capital humano como diferencial competitivo, por meio da valorização das competências individuais e coletivas. Ainda, (Santos 2018) analisou que a liderança sob a visão da motivação, destacando que a comunicação eficiente e o clima organizacional positivo são fatores essenciais de conexão entre liderança e gestão de pessoas. O autor ressalta que líderes que mantêm um diálogo aberto, transparente e baseado na confiança promovem maior engajamento e satisfação no ambiente de trabalho, o que reflete diretamente no alcance das metas organizacionais.

De forma geral, os estudos mostram que a Administração atual deixou de focar apenas em regras, estruturas e processos. Na contemporaneidade, o principal foco das organizações está nas pessoas, nas suas habilidades e na liderança. As empresas que investem em formar líderes capazes de unir as equipes e direcionar as estratégias conseguem alcançar melhores resultados, mais inovação e um ambiente de trabalho mais eficiente. Essa visão serve de base para entender como se desenvolvem os gestores de alta performance, que é o tema principal deste trabalho.

2.2 Gestão de pessoas

A origem da gestão de pessoas está diretamente ligada à evolução da Administração e às transformações ocorridas durante a Revolução Industrial, no final do século XIX e início do século XX. Nesse período, as empresas passaram a buscar formas mais eficientes de organizar o trabalho, visando o aumento da produtividade e o controle das atividades operacionais. O ser humano, dentro das organizações, era visto como um “recurso

produtivo” uma peça do processo, e não como um agente ativo do desenvolvimento organizacional.

A chamada Administração Científica, proposta por Frederick Taylor é considerada o ponto de partida desse processo. O mesmo acreditava que o trabalho poderia ser racionalizado por meio de estudos de tempos e movimentos, padronização de tarefas e supervisão rígida. Essa abordagem influenciou fortemente as práticas administrativas das primeiras décadas do século XX, priorizando a eficiência e a produtividade em detrimento do bem-estar humano. Em seguida, Henri Fayol com sua Teoria Clássica da Administração trouxe princípios como planejamento, organização, direção e controle que estruturaram a forma como as empresas passaram a ser geridas. Nessa época, a preocupação principal ainda era a estrutura e a hierarquia, e o trabalhador continuava a ser visto apenas como um meio de produção (Uniarp, 2020).

A valorização do capital humano sovei-o a ser repensada a partir das décadas de 1920 e 1930, iniciou-se uma mudança de pensamento com o surgimento da Escola das Relações Humanas, liderada por Elton Mayo. Seus estudos realizados na fábrica de Hawthorne, nos Estados Unidos que revelaram que fatores sociais, psicológicos e emocionais influenciavam diretamente a produtividade dos trabalhadores. Esse movimento trouxe à tona a importância das relações com terceiros e na motivação do ambiente de trabalho. Essa nova visão passou a reconhecer o ser humano como um elemento essencial no sucesso das organizações. Ainda que as práticas de “administração de pessoas” fossem predominantemente burocráticas focadas em registros, folha de pagamento e cumprimento de leis trabalhistas, essa fase marcou o início da compreensão de que as pessoas não são apenas custos, mas sim potenciais geradores de valor (Newsrh, 2021).

Os experimentos de Hawthorne demonstraram que a produtividade não dependia apenas de condições físicas ou incentivos salariais, mas questões relacionadas ao clima organizacional, da atenção dada aos funcionários e do sentimento do grupo de trabalho. Quando os trabalhadores percebiam que estavam sendo observados e valorizados, sua motivação e engajamento aumentavam consideravelmente. Isso ficou conhecido como o “Efeito Hawthorne”, conceito que transformou a compreensão sobre o comportamento humano nas empresas. A partir dessas conclusões começou-se a reconhecer que o trabalhador não é movido apenas por necessidades econômicas, mas também por necessidades sociais e emocionais, como reconhecimento, aceitação e autorrealização.

Essa visão humanizada impulsionou o desenvolvimento de políticas voltadas para o bem-estar no ambiente de trabalho, o trabalho em equipe e a liderança participativa. Assim a gestão passou a incorporar técnicas da psicologia e da sociologia, buscando entender o indivíduo em sua totalidade e não apenas como executor de tarefas (NEWS RH, 2021).

2.2.1 Recrutamento de seleção

O recrutamento consiste em atrair candidatos qualificados para ocupar cargos disponíveis na organização. Já a seleção tem a função de escolher entre os candidatos recrutados aquele que mais se adequa às exigências do cargo e à cultura da empresa. A função é essencial porque a qualidade das pessoas contratadas influencia diretamente o desempenho organizacional. O objetivo é colocar a pessoa certa no lugar certo, no momento certo. O recrutamento é a etapa inicial na qual a empresa busca identificar potenciais candidatos. Ele pode ser interno, quando se aproveitam talentos já existentes na organização ou externo quando se busca profissionais fora da empresa. O recrutamento interno promove valorização e reconhecimento dos colaboradores estimulando a motivação e o desenvolvimento de carreira (Marras 2017),

Já o recrutamento externo tenta buscar novas competências e experiências, trazendo novas ideias e perspectivas para a organização. Já a seleção é o processo de escolha entre os candidatos recrutados, identificando aqueles que possuem as competências técnicas e comportamentos mais adequados ao cargo e à estratégia da empresa. Ela envolve diversas técnicas, como entrevistas, testes psicológicos, dinâmicas de grupo e análise de currículos. O objetivo principal é reduzir riscos de contratação inadequada, que podem gerar custos elevados com demissões, baixa produtividade ou problemas de clima organizacional (Marras 2017).

2.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Após a contratação, é fundamental preparar o colaborador para desempenhar suas funções com eficiência, com isso o departamento apresenta o treinamento e posteriormente, quando visto que o colaborador é interessante para a organização ele se dá entrada no desenvolvimento. O treinamento tem foco de curto prazo desenvolver

habilidades específicas para o cargo. Já o desenvolvimento visa o crescimento pessoal e profissional do indivíduo, preparando-o para desafios futuros e possíveis promoções.

Basicamente quando falamos de treinamento ele é aplicado quando há necessidade de suprir *déficit* de conhecimento ou habilidades. Ele pode ocorrer de forma presencial, online, em formas de *Workshops*, palestras ou simulações práticas. Por exemplo, um colaborador novo em uma franquia de alimentação pode receber treinamento sobre atendimento ao cliente, manuseio de equipamentos e padrões de higiene e segurança. O objetivo é garantir que ele esteja apto a executar suas tarefas com qualidade e segurança, minimizando erros e aumentando a produtividade (Borges-andrade 2006).

Já quando falamos em desenvolvimento ele se preocupa com o crescimento do colaborador ao longo prazo. Ele envolve programas de capacitação contínua, mentoria, treinamento e oportunidades de crescimento dentro da empresa. O desenvolvimento é estratégico porque prepara líderes e profissionais capacitados para assumir novos desafios, assegurando que a organização tenha pessoas prontas para ocupar posições-chave no futuro. Assim quando falamos da sigla T&D sabemos que está diretamente ligado ao planejamento de sucessão e à sustentabilidade do negócio. (Borges-andrade 2006)

2.2.3 Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho e a Remuneração/Recompensas são operações interdependentes dentro da gestão de pessoas enquanto a avaliação mede e analisa o desempenho dos colaboradores, a remuneração e as recompensas servem para reconhecer, motivar e incentivar comportamentos que estejam alinhados aos objetivos da empresa. A avaliação de desempenho vai além de medir resultados numéricos; ela considera competências técnicas, comportamentos e ademais permitindo assim identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria (Vergara, 2015).

Esse processo pode incluir algumas técnicas como entrevistas individuais, metas estabelecidas, indicadores de produtividade, testes de habilidades e autoavaliação. O objetivo é orientar o desenvolvimento profissional do colaborador, oferecer feedback construtivos e apoiar decisões relacionadas a promoção, transferência ou desligamento já a remuneração e as recompensas são ferramentas estratégicas que transformam os

resultados da avaliação em estímulo e motivação para o colaborador. Sistemas de remuneração bem estruturados combinam salário fixo, benefícios e bônus por desempenho. A lógica é clara: quem apresenta resultados positivos e se alinha aos valores da organização deve ser reconhecido e recompensado (Vergara, 2015).

Em resumo a avaliação de desempenho e a remuneração e recompensas não são apenas ferramentas de controle ou pagamento, elas são um mecanismo estratégico de gestão de pessoas fazendo parte do reconhecimento, motivação e desenvolvimento, e assim fortalecendo a relação entre o desempenho do colaborador e os objetivos da organização.

2.3 Liderança organizacional

Quando se fala em liderança organizacional temos que contextualizar o objeto de estudo. A liderança organizacional tem raízes antigas, que remontam não apenas ao contexto empresarial moderno, mas também às tradições de comando, autoridade e influência que existiam em sociedades antigas. No entanto, o estudo sistemático da liderança dentro das organizações começou a ganhar forma com o desenvolvimento da Administração Científica e da Teoria Clássica da Administração, entre o final do século XIX e início do século XX (Cardoso, 2005).

No início, a liderança era entendida de forma autoritária e centralizadora, influenciada pelo modelo taylorista, em que o líder tinha a função de controlar e supervisionar os trabalhadores, assegurando que as tarefas fossem executadas conforme as normas e padrões de eficiência. Henri Fayol, por exemplo, identificou a função de liderança como parte da atividade de direção, enfatizando a importância da coordenação, comando e disciplina dentro das organizações. Durante as décadas de 1920 e 1930, com os estudos de Elton Mayo e a Escola das Relações Humanas, a compreensão da liderança começou a se transformar (Cardoso, 2005).

Observou-se que a produtividade e o engajamento dos colaboradores não dependiam apenas de ordens e controle, mas também da capacidade do líder de motivar, influenciar e manter boas relações interpessoais. Assim, surgiram os primeiros conceitos de liderança voltada para o comportamento humano, enfatizando a importância de atenção, reconhecimento e valorização dos trabalhadores. A partir da década de 1940, com o desenvolvimento das teorias de traços de liderança e posteriormente das teorias

comportamentais, o estudo da liderança passou a focar em identificar características e estilos de líderes eficazes, bem como o impacto de suas ações sobre o desempenho das equipes. Pesquisas destacavam que a liderança não era apenas uma posição formal, mas uma função que envolvia influência, motivação e comunicação (Cardoso, 2005).

Nas décadas seguintes, especialmente a partir dos anos 1980, com a expansão de ambientes organizacionais mais complexos e dinâmicos, surgiram teorias de liderança situacional e transformacional, que enfatizam que a eficácia do líder depende da situação, da maturidade da equipe e da capacidade de inspirar, engajar e desenvolver os subordinados. Esse modelo considera a liderança como um fator estratégico dentro da gestão de pessoas, capaz de alinhar competências individuais com os objetivos da organização (Silva; lima; kelly, 2024).

2.3.1 Tipos de liderança organizacional

Ao longo do tempo muitos estudos buscaram entender os diferentes estilos de liderança e seus impactos sobre o comportamento humano e o desempenho organizacional. Cada tipo de forma de liderança reflete uma forma específica do líder se relacionar com sua equipe influenciar pessoas e conduzir os processos de execução de tarefas. De modo geral os tipos mais reconhecidos de liderança organizacional são: autocrática, democrática, liberal, situacional e transformacional (Maximiano, 2015)

Quando falas em liderança podemos explorar algumas delas como a liderança autocrática ela é um dos modelos mais antigos e tradicionais de liderança. Sua origem está fortemente ligada ao início da Revolução Industrial, período em que as organizações valorizavam a hierarquia, o controle rígido e a disciplina, buscando eficiência e produtividade em grande escala. Nesse contexto, os líderes eram vistos como figuras de autoridade absoluta, responsáveis por dar ordens e garantir que os subordinados cumprissem as tarefas exatamente como determinado. Segundo alguns autores na liderança autocrática, o líder centraliza o poder e as decisões, raramente consultando os colaboradores. Ele define o que deve ser feito, como deve ser feito e quando deve ser feito, assumindo total responsabilidade pelos resultados. Esse modelo está baseado na obediência, hierarquia e controle, com pouca ou nenhuma participação dos liderados no processo decisório. (Robbins; judge, 2017).

O líder autocrático tende a manter uma postura dominadora e controladora, acreditando que sua autoridade e experiência são suficientes para garantir o sucesso da operação da organização. Ele tende a se comunicar de forma direta, ou seja, as ordens partem dos cargos elevados e devem ser cumpridas sem questionamentos. Esse tipo de liderança é comum em organizações com estruturas rígidas ou em situações que exigem decisões rápidas e disciplina como forças armadas, fábricas ou momentos de crise. (Robbins; Judge, 2017).

2.3.2 Liderança democrática

Na liderança democrática, chamada de participativa por alguns autores, se constitui pela seguinte ideia, o líder busca envolver a equipe nas decisões a serem tomadas, ouvindo opiniões, sugestões e fazendo a equipe participar para uma melhor tomada de decisão. Essa proposta traz a cooperação e o comprometimento da equipe, permitindo que os colaboradores se sintam parte do processo e responsáveis pelos resultados. (Bergamin, Cecília Whitaker, 2008). Esse tipo de estilo de liderança estimula a criatividade e o desenvolvimento de competências, sendo muito eficaz em organizações que prezam pela inovação e pelo trabalho em equipe. Esse tipo de estilo de liderança veio a surgir como um contraposto ao modelo rígido e autoritário da liderança autocrática. Esse estilo de liderança ganhou força especialmente após os estudos da Escola das Relações Humanas nas décadas de 1930 e 1940 com Elton Mayo e seus colaboradores, que destacaram a importância das relações humanas e da motivação no ambiente de trabalho. Essas pesquisas mostraram que a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores não dependiam apenas de supervisão e controle, mas também da atenção e participação (Bergamin, Cecília Whitaker, 2008)

2.3.3 Liderança liberal

A liderança liberal tem uma característica peculiar e diferente de muitas teorias, onde a mesma dá autonomia aos colaboradores deixando-os mais à vontade, e o líder atua mais como um orientador, interferindo pouco nas decisões e no andamento das atividades a serem executadas. Essa abordagem pode trazer bons resultados em equipes altamente qualificadas e maduras, capazes de trabalhar com responsabilidade e autogestão. Porém,

quando aplicada em grupos que ainda precisam de orientação, pode resultar em falta de direção, queda de produtividade e conflitos internos. Esse estilo de liderança está ligado às mudanças ocorridas após o fortalecimento da Escola das Relações Humanas decorridos nas décadas de 1940 e 1950, quando foi passado a valorizar a confiança nas pessoas e sua devida experiencia. A ideia principal é que os indivíduos quando possuem experiencia profissional, comprometimento com a operação e responsabilidade, são capazes de se autogerir e tomar decisões eficazes sem a necessidade de controle constante (ROBBINS; JUDGE, 2017).

2.3.4 Liderança transformacional

A liderança transformacional é um modelo de liderança que tem como principal característica a capacidade de inspirar e motivar as pessoas a irem além do esperado estimulando tanto o crescimento profissional quanto o desenvolvimento pessoal da equipe. O líder transformacional atua como um agente de transformação criando uma visão de futuro que inspira e que engaja sua equipe na busca por resultados significativos e sustentáveis. Assim tendo como objetivo de direcionar a carreira do colaborador, e dando um caminho seguro e estruturado. (Bass; avolio, 1994)

A origem dessa ideia vem do final da década de 1970 quando o cientista político James MacGregor Burns utilizou o termo pela primeira vez em sua obra (*Leadership* 1978). James definiu a liderança transformacional como um processo pelo qual os líderes e colaboradores trazem uns aos outros a níveis mais acima na estrutura da organização. Tempo depois o psicólogo Bernard M. Bass aprofundou o conceito e adaptou ao contexto das organizações como conhecemos. Bernard dizia que o líder transformacional é aquele que desperta confiança e o compromisso com a organização, assim influenciando positivamente o comportamento das pessoas (Bass; avolio, 1994)

2.3.5 Lideranças de alta performance

A liderança de alta performance é um estilo de liderança que vai além da supervisão básica de tarefas, ela entra no âmbito de mobilizar e desenvolver as equipes para entrega consistente de resultados superiores. Conforme diversos autores e artigos recentes, esse tipo de liderança combina visão estratégica e autonomia para a equipe. Ela tem foco em resultado e cultura de melhoria contínua. Muitos autores relatam que esse tipo de liderança é um patamar que ao longo do tempo é atingido na carreira dos gestores, isso acontece com o amadurecer de suas habilidades técnicas e comportamentais. Alguns autores relatam também que o verdadeiro líder de alta performance se forma ao longo do tempo, através do desenvolvimento da inteligência emocional, da empatia e da capacidade de comandar com confiança. Essas competências não se aprendem apenas em cursos, mas são moldadas por meio das vivências organizacionais e desafios diários. Deve-se ressaltar que um líder de alta performance não é composto de ações de sucesso esporádicas, mas sim de resultados constantes. (Goleman, 2001).

Esses resultados devem ser entregues mesmo sob pressão ou adversidades, pois o líder que chegou a esse patamar tem que se adaptar às problemáticas do mercado e entregar um resultado de suma altura. Essa consistência é o que diferencia um gestor comum de um líder de excelência. Ela envolve a capacidade de criar um ambiente estável e disciplinado onde as pessoas conseguem manter foco e energia de forma contínua. De acordo com (Chiavenato 2014), a alta performance na organização é resultado da sustentabilidade das ações de liderança, e não apenas de resultados momentâneos.

É de se pontuar que líderes que atingem esse patamar têm em mente que exigir apenas esforço da equipe não é suficiente; é necessário também preocupar-se com o bem-estar dos colaboradores. Resultados de alta performance não são alcançados apenas com trabalho intenso e esforço contínuo. O equilíbrio entre produtividade e saúde emocional é essencial para prevenir problemas como demissões e conflitos emocionais, garantindo que a equipe mantenha desempenho sustentável e engajamento ao longo do tempo (Goleman, 2001).

2.3.6 *Soft skill e hard skill*

As *soft skills* são habilidades comunicativas e interpessoais que desempenham um papel essencial no sucesso profissional e pessoal. Elas se referem a competências que vão além do conhecimento técnico, focando em como as pessoas interagem, se comunicam, tomam decisões e lidam com os desafios do cotidiano. Ao contrário das *hard skills*, que são mais objetivas, técnicas e mensuráveis, as *soft skills* são subjetivas e comportamentais, desenvolvendo-se ao longo do tempo por meio de experiências de vida, relações interpessoais e práticas diárias. As *soft skills* estão entre as competências mais valorizadas no mercado de trabalho, principalmente diante das transformações tecnológicas, como a automação e a inteligência artificial. O relatório destaca que as habilidades como o pensamento analítico, a empatia, e o trabalho em equipe, serão fundamentais para o sucesso das organizações até 2027. (Wef, 2023).

Isso ocorre porque as empresas estão percebendo que o diferencial competitivo não está apenas nas habilidades técnicas, mas na capacidade humana de resolver problemas complexos e comunicar-se com clareza, se adaptar rapidamente às mudanças também é um diferencial procurado. O relatório técnico ressalta ainda que o desenvolvimento dessas competências é essencial para garantir a sustentabilidade da performance profissional, pois os profissionais com boas *soft skills* tendem a lidar melhor com as pressões impostas pelos desafios, e a colaborar de forma eficaz. (Wef, 2023).

Promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos também é uma consequência das *soft skills*. Dessa forma as *soft skills* são vistas como habilidades estratégicas no mundo corporativo moderno, uma vez que impulsionam a inovação e fortalecem as relações com terceiros, promovem também a integração entre pessoas e tecnologias. (Wef, 2023).

2.3.7 Hard skills

As *hard skills* correspondem aos conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados à área de atuação profissional. Essas habilidades podem ser ensinadas e aprendidas por meio de cursos, treinamentos ou formações acadêmicas. De acordo com o relatório as *hard skills* representam o conjunto de competências práticas e técnicas necessárias para a execução de tarefas específicas em determinada área profissional estando diretamente ligadas ao desempenho técnico e à eficiência operacional do

indivíduo. Exemplos comuns de *hard skills* incluem domínio de softwares, análise de dados, programação, contabilidade, engenharia, marketing digital etc. O relatório demonstra que essas competências continuam sendo essenciais para a empregabilidade, mas precisam ser atualizadas continuamente em razão da rápida evolução tecnológica e das transformações digitais que mudam o mercado de trabalho. (Wef, 2023).

Segundo o relatório, o avanço da automação e da inteligência artificial está redefinindo a importância das *hard skills*, fazendo com que os profissionais dominem as ferramentas digitais à análise de dados e compreensão de novas tecnologias. Contudo, o relatório também ressalta que essas somente essas competências não são suficientes para garantir o sucesso profissional, pois as empresas estão valorizando a integração entre *hard* e *soft skills*, isto é entre a técnica e as habilidades humanas. (Wef, 2023).

2.4 Desenvolvimento de habilidades comportamentais

O desenvolvimento de habilidades comportamentais é uma das bases mais fundamentais para a formação dos gestores, pois envolve o melhoramento das competências que trazem o conhecimento técnico e se conectam diretamente à forma de como o gestor pensa, age e se relaciona com os terceiros da organização. Em uma estrutura organizacional cada vez mais rápida e dinâmica, o sucesso do gestor depende não apenas de sua capacidade de planejar e executar estratégias, mas também de sua habilidade em entender as pessoas ali envolvidas e por sua vez construir ambientes mais colaborativos. O autoconhecimento e a inteligência emocional são nesses elementos essenciais para que o gestor desenvolva comportamentos que gerem confiança, engajamento e resultados sustentáveis ao longo prazo (Maxwell, 2011).

O desenvolvimento pessoal e profissional é fruto de um processo de mudança interna que vem antes de qualquer transformação externa. Quando se aprofundamos em conteúdos ligados ao desenvolvimento pessoal observamos que, líderes eficazes são aqueles que cultivam hábitos baseados em seus valores sólidos, valores que se desenvolveram com experiências pessoais e em sua vida pessoal, pois somente quem consegue gerenciar a si mesmo com clareza e eficiência, é capaz de gerenciar os outros.

Esse entendimento se aplica diretamente ao contexto do gestor de alta performance,

que precisa desenvolver a capacidade de ouvir, compreender e comunicar-se de forma clara e até mesmo se colocar no lugar do outro, para compreender o feedback trazido, para assim comandar uma organização. A comunicação, nesse contexto, deixa de ser apenas um instrumento técnico e passa a representar um elo de confiança entre líder e liderado, fortalecendo os vínculos interpessoais e criando uma cultura organizacional saudável e produtiva (Maxwell, 2011).

A liderança como habilidade comportamental é compreendida não apenas como o ato de coordenar tarefas, mais sim em como as pessoas são influenciadas positivamente. O líder eficaz é aquele que reconhece o desenvolvimento de cada membro da equipe e ajusta seu comportamento para oferecer o suporte adequado. Essa capacidade de adaptação é um dos principais diferenciais dos gestores nos tempos atuais, pois permite alinhar expectativas, potencializar talentos e reduzir resistências. Contudo, o desenvolvimento da liderança vai muito além de técnicas de gestão ela exige visão e compromisso verdadeiro com o crescimento humano dentro das organizações (Blanchard; Hersey, 1986).

Outro aspecto essencial no desenvolvimento de habilidades comportamentais é o trabalho em equipe, visto que um processo de trabalho em equipe feito de forma contínua que requer confiança e comunicação aberta. Nos tempos atuais está se introduzindo o conceito de “segurança psicológica” para explicar que equipes de alta performance são aquelas em que os integrantes se sentem seguros para expressar ideias e questionar decisões com os erros sem medo de punição. Essa noção é fundamental para o gestor que busca desempenho sustentável, pois ambientes psicologicamente seguros estimulam a inovação e o aprendizado de toda a operação. Assim, o líder de alta performance não se limita a distribuir tarefas, mas cria um espaço de desenvolvimento para as duas partes. (Goleman, 2001). O processo de desenvolvimento de habilidades comportamentais é portanto, contínuo e de longo prazo. Ele exige que o gestor mantenha uma postura de aprendizado permanente, reconhecendo que cada interação com outro colaborador é uma oportunidade de aperfeiçoamento. O aprendizado individual e o organizacional são questões dependentes uma da outra, então quanto mais o indivíduo se conhece e se desenvolve, mais ele contribui para o crescimento da organização em que está inserido. Isso reforça a ideia de que o gestor de alta performance não nasce pronto, ele se forma a

partir da experiência e da disposição em evoluir constantemente, alinhando técnica, comportamento e propósito. Com isso o desenvolvimento de habilidades comportamentais representa uma base central da transformação do gestor moderno. Em um ambiente corporativo em constante mudança, onde o fator humano se torna o principal diferencial competitivo, é por meio da liderança empática, da comunicação assertiva e do trabalho em equipe que o gestor alcança a verdadeira alta performance. O desenvolvimento comportamental, portanto, não é apenas uma exigência do mercado, mas uma jornada sobre descobrir a si mesmo e o aprimoramento contínuo, na qual o líder aprende a equilibrar resultados com relacionamentos, alcançando excelência de forma ética, humana e sustentável (Edmonson, 1999).

2.5.1 Desenvolvimento de habilidades técnicas

O desenvolvimento de habilidades técnicas é uma das competências mais importantes para que um gestor consiga atuar de forma eficiente dentro de uma organização. No mercado atual, que demonstra rápidas mudanças e alta competitividade, o gestor precisa ir além do conhecimento teórico sobre administração. É necessário que ele saiba usar ferramentas, métodos e tecnologias que auxiliem na execução das atividades da equipe e na tomada de decisões. As habilidades técnicas são os conhecimentos e competências que permitem ao gestor entender e realizar tarefas específicas do seu trabalho. Na área de gestão de pessoas, essas habilidades incluem o uso de sistemas de controle de desempenho, análise de resultados, recrutamento e seleção de colaboradores, entre outras funções. um bom gestor é aquele que combina o domínio técnico com a capacidade de conduzir pessoas, transformando o conhecimento em ações que melhoram os resultados da empresa (Robbins 2010).

Para o desenvolvimento dessas habilidades é importante que o gestor busque constantemente se capacitar, e isso pode ser feito por meio de cursos, treinamentos, e principalmente troca de experiências com outros profissionais. A atualização contínua ajuda o gestor a se adaptar às mudanças do mercado e a aprimorar sua forma de liderar. O desenvolvimento das habilidades técnicas não é apenas importante para o crescimento individual do gestor, mas também para o sucesso da organização. Um gestor bem-

preparado tecnicamente consegue organizar melhor os processos, reduzir erros e incentivar sua equipe a alcançar melhores resultados. Investir no aperfeiçoamento técnico, portanto, é investir na eficiência e no futuro da empresa (Dutra, 2012).

Dentre os métodos mais eficazes para o aprimoramento das competências, destacam-se os treinamentos corporativos e workshops, a aprendizagem prática e a mentoria aliada ao networking (Dutra, 2012).

2.5.2 Treinamentos corporativos e workshops

Os treinamentos corporativos e workshops são estratégias para o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais tanto dos gestores quanto de suas equipes. Essas práticas são mais que um repasse de conhecimento, pois são um processo contínuo de aprendizagem que visam entender e direcionar as habilidades individuais e as metas da organização. Na área empresarial onde temos um espaço dinâmico e competitivo, os treinamentos se tornam uma ferramenta de aprimoramento e nos dão uma capacidade de adaptação, resolução de problemas e inovação dos profissionais e as demandas enfrentadas (Dessler 2014)

Para o gestor esses programas representam uma oportunidade de aperfeiçoamento e inovam sua forma de liderar. A realização de workshops, por sua vez, amplia o espaço de troca de experiências e promove um ambiente de aprendizagem prática, estimulando o pensamento a aplicação de soluções criativas para os problemas enfrentados rotineiramente. Porém, sua eficiência depende do nível de conteúdos abordados e os reais problemas da organização, o que exige uma análise criteriosa e aplicação de ferramentas no perfil dos participantes e dos objetivos estratégicos da empresa. Assim, o desenvolvimento contínuo por meio de treinamentos e workshops contribui não apenas para a capacitação técnica, mas também para a consolidação de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem e ao crescimento coletivo de forma constante. (Dessler 2014).

2.5.3 Aprendizagem prática

A aprendizagem prática é essencial para o crescimento na área profissional, porque ela permite que o gestor e sua equipe coloquem em prática o que aprenderam na teoria. Ao vivenciar situações reais do trabalho e suas problemáticas, é possível desenvolver

melhor as habilidades técnicas e as relações interpessoais, aprendendo a lidar com desafios e a tomar decisões com mais confiança e segurança. Conforme destacam alguns artigos, esse tipo de aprendizagem acontece por meio das experiências diretas e vividas no dia a dia, onde cada erro ou acerto se torna parte do aprendizado. Assim o profissional se torna mais preparado e autônomo. Com isso, quando o aprendizado prático é aliado a os feedbacks recebidos e os projetos dentro da empresa, ele contribui para o fortalecimento da equipe e melhora os resultados da organização. Por isso aprender fazendo é uma das formas mais eficazes de desenvolver competências e crescer dentro do ambiente de trabalho (Kolb 1984).

2.6 O processo de desenvolvimento de gestores de alta performance

Sob a visão organizacional o desenvolvimento dos gestores não se restringe à capacitação técnica, mas abrange também a formação de líderes capazes de comunicar-se com clareza e conduzir as equipes a resultados interessantes. O gestor de alta performance é aquele que consegue aliar a eficiência operacional à inteligência com os terceiros, criando um ambiente de confiança. Nessa visão, as empresas que investem em programas de liderança e comunicação, tendem a alcançar maior retenção de talentos e o aprimoramento do desempenho de toda a equipe, visto que com uma clareza e transparência na comunicação e assim repassando metas e tarefas de uma forma rápida e de confiança elevada, o que se reflete diretamente na produtividade e na coesão das equipes. De outra forma sob o olhar individual, o gestor que busca a alta performance deve adotar uma postura de aprendizado contínuo, voltada ao autoconhecimento e ao aprimoramento das habilidades de relacionamento com terceiros. (Dutra 2017)

Conforme apontam alguns estudos o desenvolvimento de líderes eficazes está relacionado à capacidade de refletir sobre suas práticas de forma crítica e adaptar-se às mudanças do mercado. Tendo e seguindo essa ideia, a comunicação se configura como instrumento estratégico, pois é por meio dela que o gestor transmite visão, motiva e direciona os colaboradores. Além disso, práticas como a mentoria individual que ajuda na

troca de experiências e direcionamento do prisional, e o feedback que permite o retorno de ações tomadas bem como as opiniões dos componentes que compõem a equipe, isso da autonomia e a confiança para as equipes, permitindo que o gestor atue não apenas como supervisor, mas como facilitador do crescimento coletivo. Assim, o desenvolvimento de gestores de alta performance requer o comprometimento do gestor na instituição atuante, comprometimento em criar espaços de aprendizagem, quanto até mesmo a disposição individual para evoluir de forma ética e comunicativa (Goleman, Boyatzis e McClee 2013).

Quando se trata de desenvolvimento pessoal, é importante reconhecer a relevância das ferramentas que direcionam o indivíduo em seu processo de evolução dentro da organização. O uso adequado dessas ferramentas permite que o profissional desenvolva suas competências de forma mais planejada e rápida. Esse processo é principal, pois o indivíduo em constante desenvolvimento pode evoluir e se tornar um gestor de alto desempenho.

Porém, a ausência de ferramentas adequadas torna esse caminho mais longo, exigindo maior esforço e tempo. Por outro lado, com o auxílio de instrumentos de apoio e orientação, o melhoramento torna-se mais rápido e direcionado, otimizando tanto os recursos pessoais quanto os da organização (Chiavenato 2014).

Uma das ferramentas mais interessantes nesse contexto é o Feedback 360°, que consiste em um processo de avaliação no qual o gestor recebe retornos de diferentes fontes como: superiores, funcionários e até mesmo de clientes em alguns casos. Esses feedbacks são sobre seu desempenho dentro da organização, podem ser feitos de diversas forma, como: entrevistas e formulários. Essa abordagem proporciona uma visão ampla sobre o desempenho do gestor dentro da organização, isso de forma direta também estimula a autopercepção do gestor, pois assim pode avaliar se a equipe onde ele está aplicado é do seu nível, ou até mesmo se o gestor deve melhorar como profissional e não está ficando desatualizado perante o mercado (Bergamini 2010).

Outra ferramenta interessante é a Gestão por Competências, ideia que busca alinhar o desempenho do gestor às competências necessitadas pela organização, ocorre que essa ferramenta são mapeadas todas as habilidades dos gestores e funcionários, com isso mapeado, começa o direcionamento dos componentes para as áreas necessitadas, se o

componente já atua em na área e tem experiencia, mais precisa de melhoramento, é direcionado um treinamento para que assim aquele componente, não venha a apresentar problemas ou ate mesmo não saiba executar a função. (Fleury e Fleury 2001) Com essa ferramenta podemos selecionar um componente de dentro da organização, e de extrema confiabilidade para se tornar um gestor de alta performasse. Podemos realizar a aplicação de outras ferramentas para que assim haja um melhoramento continuo, como o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) se destaca como uma ferramenta prática e personalizada para o melhoramento do gestor (Chiavenato 2014).

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) analisa e mapeia quais habilidades o funcionário e o gestor necessitam para evoluir, quando isso é realizado é se traçado uma possível carreira para o elemento, o (PDI) Plano de Desenvolvimento Individual é importante porque direciona o desenvolvimento de forma clara e organizada, evitando que o profissional cresça “no improviso” tornando o aprendizado contínuo e incentivando o autoconhecimento, assim é traçado um plano para que sejam realizada uma evolução perante o que a empresa precisa. Para os gestores, o PDI é uma ferramenta interessante, porque ajuda a construir líderes mais preparados, conscientes de seus pontos fortes e de suas oportunidades de melhoria, guiando-os para uma performance mais alta e consistente (Chiavenato 2014).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 tipo de pesquisa

A metodologia científica é a base para garantir a veracidade e clareza do processo de investigação do trabalho de conclusão de curso 1, pois permite a construção de resultados sólidos para assim solucionar o problema de pesquisa no estudo apresentado. Neste estudo, busca-se analisar como ocorre o desenvolvimento de gestores de alta performance, identificando práticas, competências e fatores organizacionais que contribuem para a formação de líderes capazes de alcançar elevados níveis de desempenho (Gil, 2022).

O então atual trabalho, adota uma abordagem qualitativa e descritiva, uma vez que pretende compreender percepções, comportamentos, experiências profissionais e

elementos relacionados ao desenvolvimento de gestores. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois visa entender e analisar como gestores constroem suas competências, como são formados, quais métodos usam para aprimorar sua performance e de que forma o ambiente influencia esse processo (Gil, 2022).

Para termos êxito nesse processo usaremos as seguintes ferramentas:

Pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em livros, artigos científicos, relatórios, e bases como Google Acadêmico

Pesquisa de campo, realizada por meio de entrevistas e questionários aplicados a gestores e profissionais de diferentes organizações, buscando compreender quais práticas contribuem para o desenvolvimento de líderes de alta performance

3.2 população e amostra

A população deste estudo é composta por profissionais que exercem funções de gestão em diferentes níveis hierárquicos dentro de organizações privadas. entende-se gestor, para entendimento desta pesquisa, qualquer indivíduo que desempenhe atividades relacionadas à liderança de equipes, tomada de decisão, coordenação de processos e acompanhamento de resultados organizacionais (Gil, 2019)

A amostra será definida por escolha intencional, focando em gestores que possuam experiência em liderança e que atuem diretamente em contextos onde se exige alto desempenho (Gil, 2019).

3.3 Técnicas de coleta e análise de dados

A técnica de coleta de dados é o meio utilizado no processo de obtenção de resultados para tabulação, interpretação e exposição dos resultados obtidos no ato da pesquisa, assim se torna possível a consumação da pesquisa (Prodanov e Freitas 2013). Sendo assim o método utilizado na presente pesquisa será a aplicação de questionário em formato de entrevista, composto por 15 perguntas, das quais 5 serão dissertativas, e as demais serão objetivas.

3.4 Cronograma

Atividades/Meses	Ago 2025	Set 2025	Out 2025	Nov 2025	Dez 2025	Fev 2026	Mar 2026	Abr 2026	Mai 2026	Jun 2026	Jul 2026
Escolha do Tema e Definição do Problema	X										
Formulação do Projeto de Pesquisa	X	X									
Produção da Revisão de Literatura do Projeto de Pesquisa	X	X	X	X							
Definição dos procedimentos metodológicos			X	X							
Ajustes ao projeto para finalização do TCC I				X							
Protocolo do Projeto de TCC I na Coordenação				X							
Defesa do Projeto de TCC I					X						
Correção do Projeto de TCC I, observando os apontamentos da Banca e Protocolo da versão final					X						
Revisão Ortográfica										X	
Entrega da versão Final e Banca (Monografia II)											X

Fonte: Autoria própria (2026)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente análise tem como objetivo interpretar os dados obtidos por meio dos questionários aplicados a gestores e proprietários de empresas, com foco nas práticas de liderança de alta performance. Os questionários analisados abordam aspectos relacionados ao desenvolvimento de liderança, treinamentos organizacionais, apoio recebido ao assumir cargos de gestão, habilidades necessárias para liderar equipes, uso de ferramentas formais de avaliação e percepção dos respondentes sobre as competências essenciais para uma liderança eficaz.

A pesquisa possui caráter qualitativo, uma vez que considera não apenas as respostas fechadas, mas também os relatos escritos pelos participantes. Dessa forma, buscou-se compreender as percepções dos entrevistados sobre sua trajetória como líderes, os desafios enfrentados no exercício da gestão e os fatores que diferenciam um líder comum de um gestor de alta performance.

4.1 Caracterização dos respondentes

Os questionários foram respondidos por profissionais que atuam em cargos de gestão, incluindo proprietários de empresas e gestores responsáveis pela condução de equipes e processos organizacionais. Entre os segmentos identificados estão empresas ligadas ao setor agropecuário, turismo e prestação de serviços, demonstrando uma diversidade de contextos empresariais.

Essa diversidade é importante, pois permite observar que a liderança de alta performance não está restrita a grandes empresas ou organizações altamente estruturadas. Pelo contrário, os dados indicam que mesmo em empresas menores ou familiares, a liderança exerce papel fundamental na organização do trabalho, na motivação dos colaboradores e na busca por melhores resultados.

4.2 Participação em programas de desenvolvimento de liderança

Um dos primeiros aspectos analisados refere-se à participação dos entrevistados em programas de desenvolvimento de liderança. As respostas indicam que parte dos gestores

já teve algum contato com programas, cursos ou treinamentos voltados ao desenvolvimento da liderança, enquanto outros demonstram pouca ou nenhuma participação nesse tipo de formação.

Esse resultado revela uma realidade comum em muitas organizações brasileiras, especialmente em empresas de pequeno e médio porte: o desenvolvimento de líderes ocorre, muitas vezes, de forma prática, informal e baseada na experiência cotidiana. Em vez de programas estruturados, muitos gestores aprendem a liderar a partir dos desafios diários, da convivência com colaboradores, da resolução de problemas e da necessidade de tomar decisões.

4.3 Oferta de treinamentos pelas empresas

A oferta de treinamentos voltados ao desenvolvimento gerencial é importante pois representa um dos principais mecanismos utilizados pelas organizações para preparar e alavancar líderes capazes de enfrentar os desafios do meio corporativo total. Com esse contexto trazido buscou-se identificar a visão dos participantes a frente das oportunidades de capacitação disponibilizadas pelas empresas em que atuam.

Os resultados obtidos mostraram que a oferta de treinamentos para gestores ainda ocorre de forma desigual entre as organizações analisadas. Verificou-se que apenas uma das respostas foi classificada como alta, enquanto uma foi considerada média e duas foram classificadas como baixas, demonstrando que parte significativa dos entrevistados não percebe a existência de ações consistentes de capacitação voltadas ao desenvolvimento da liderança.

Esse cenário mostra que muitas empresas ainda não possuem programas estruturados e contínuos de desenvolvimento gerencial, limitando-se em alguns casos, a iniciativas pontuais ou insuficientes para atender às demandas da função de liderança. Tal constatação merece atenção uma vez que a formação de gestores de alta performance exige constante aprimoramento de competências técnicas e comportamentais, principalmente em aspectos relacionados à comunicação, inteligência emocional, tomada de decisão, planejamento e gestão de pessoas.

Por outro lado, foi se identificado que nas respostas abertas as experiências tidas como cursos, mentorias, capacitações específicas e vivências práticas ajudaram

significativamente para a evolução profissional dos participantes, sendo apontadas como fatores importantes para o aprimoramento das habilidades de liderança.

Dessa forma os resultados indicam que o investimento em treinamentos e ações de desenvolvimento profissional exercem grande influência na formação de gestores mais preparados para conduzir equipes e alcançar melhores resultados organizacionais (Chiavenato 2021). Porém, os dados também mostram a necessidade de ampliação dessas iniciativas de modo que o desenvolvimento da liderança seja incorporado como uma prática estratégica e permanente dentro das organizações.

4.4 Apoio recebido ao assumir cargo de gestão

Assumir um cargo de gestão é um momento de grande responsabilidade na trajetória profissional exigindo não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades ligadas à liderança, tomada de decisão e gestão de pessoas. Na pesquisa aplicada o objetivo principal foi identificar como os participantes perceberam o apoio recebido ao assumirem suas posições de liderança (Maximiano 2017).

Os resultados demonstraram uma percepção predominantemente positiva. Entre os entrevistados três classificaram o apoio recebido como alto, enquanto apenas um considerou esse apoio baixo. Esses dados indicam que a maioria dos gestores se sentiu preparada e amparada para assumir suas funções, seja por meio do suporte organizacional, seja pela bagagem profissional e acadêmica construída ao longo da carreira.

As respostas abertas reforçam essa percepção ao evidenciarem que muitos dos entrevistados buscaram constantemente o desenvolvimento profissional por meio de cursos, treinamentos, mentorias e experiências práticas. Alguns relataram que, diante dos desafios iniciais da gestão, recorreram à capacitação e ao aperfeiçoamento contínuo como forma de adquirir mais segurança e aprimorar suas competências de liderança.

Além disso, os participantes destacaram fatores como planejamento, resiliência, inteligência emocional e conhecimento técnico como elementos importantes para sua evolução profissional. Esses aspectos demonstram que a preparação para cargos de gestão não depende exclusivamente do apoio oferecido pela organização, mas também do comprometimento individual com o aprendizado e o desenvolvimento contínuo (Drucker 1999).

Embora a percepção predominante tenha sido positiva, observa-se a existência de um caso isolado em que o apoio recebido foi considerado insuficiente. Esse resultado demonstra que nem todas as organizações oferecem o mesmo nível de suporte aos profissionais que assumem posições de liderança, o que pode gerar insegurança e dificuldades no período de adaptação ao cargo.

Dessa forma, os resultados permitem concluir que a maioria dos gestores entrevistados se sentiu apoiada ao assumir suas funções, especialmente em razão da qualificação profissional adquirida ao longo da carreira e das oportunidades de desenvolvimento vivenciadas. Entretanto, os dados também evidenciam a importância de as organizações manterem ações de acompanhamento e suporte aos novos gestores, contribuindo para uma transição mais segura e para o fortalecimento das competências necessárias ao exercício da liderança.

4.5 Habilidades percebidas para liderar equipes

A capacidade de liderar equipes de forma eficaz é uma das principais características esperadas de um gestor de alta performance. Além dos conhecimentos técnicos necessários para a função, a liderança exige competências comportamentais que permitam orientar pessoas, resolver conflitos, tomar decisões e alcançar resultados organizacionais (Hunter, 2004).

Ao serem questionados sobre a percepção de suas próprias habilidades para liderar equipes, os resultados demonstraram uma avaliação positiva. Dois participantes classificaram suas competências como altas e dois como médias, não sendo registrada nenhuma avaliação baixa. Esse resultado indica que todos os entrevistados acreditam possuir condições para exercer a liderança, ainda que alguns reconheçam a necessidade de aperfeiçoamento contínuo.

As respostas abertas permitiram localizar algumas das competências consideradas mais importantes para o desempenho da função gerencial. Entre elas mostram-se importantes o planejamento, a resiliência, a compreensão das necessidades individuais dos colaboradores e a capacidade de conciliar os objetivos da equipe com os resultados esperados pela organização. Essas características demonstram a importância de uma liderança voltada tanto para as pessoas quanto para os processos da organização.

Além das competências mencionadas pelos entrevistados também foi possível perceber a importância de habilidades como manter a calma em situações de pressão, possuir inteligência emocional para lidar com desafios diários, agir de forma equilibrada diante de problemas e buscar constantemente soluções para os problemas encontrados. Da mesma forma a capacidade de pensar estrategicamente e antecipar os próximos passos apresentam-se como um diferencial importante para gestores que precisam tomar decisões rápidas e eficazes em ambientes cada vez mais dinâmicos.

Outro aspecto analisado nas respostas refere-se à valorização das *soft skills* especialmente a inteligência emocional e a comunicação. Tais competências contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e favorecem a união das equipes, questões essenciais para o alcance de resultados sustentáveis.

Desse modo os resultados indicam que os participantes possuem uma visão positiva sobre suas habilidades de liderança. Além do conhecimento técnico, mostram-se competências relacionadas ao equilíbrio emocional, à resiliência, ao planejamento e à visão estratégica, características que ajudam diretamente para a formação de gestores de alto nível e para a condução eficaz das equipes.

4.6 Uso de ferramentas formais de avaliação

As ferramentas formais de avaliação têm um importante papel no desenvolvimento de lideranças, pois permitem identificar pontos fortes, oportunidades de melhoria e acompanhar a evolução profissional dos gestores. Entre essas ferramentas destacam-se o feedback estruturado, a avaliação de desempenho, o feedback 360° e outros métodos utilizados para monitorar resultados e competências.

Ao analisar as respostas dos participantes verificou-se que a utilização dessas ferramentas ainda é limitada nas organizações pesquisadas. Dos quatro entrevistados, três classificaram como baixa a utilização de mecanismos formais de avaliação, enquanto apenas um dos participantes considerou que sua organização utiliza essas práticas de forma efetiva.

Os resultados demonstram que muitas empresas ainda não possuem processos estruturados para acompanhar o desempenho de seus gestores e equipes. Essa ausência

pode dificultar a identificação de possíveis problemas, o desenvolvimento de competências e a implementação de ações voltadas ao aprimoramento da liderança.

Apesar da baixa utilização de ferramentas formais quando analisamos as respostas abertas, as mesmas revelam que os gestores buscam constantemente o desenvolver de habilidades relacionadas ao planejamento, à inteligência emocional, à comunicação e à gestão de pessoas são as principais questões a serem melhoradas. Todavia, sem ferramentas de avaliação adequadas torna-se mais complexo medir a evolução das competências e identificar as necessidades específicas de desenvolvimento.

Além da contribuição para o crescimento profissional dos líderes, as ferramentas de avaliação auxiliam na tomada de decisões organizacionais, permitindo que os gestores e organizações tenham uma visão mais clara sobre o desempenho individual e coletivo. Desse modo, a utilização de ferramentas e avaliações periódicas podem favorecer a melhoria contínua dos processos de gestão e fortalecer o desenvolvimento de líderes mais preparados para os desafios organizacionais.

Portanto os resultados indicam que as organizações participantes ainda possuem espaço para ampliar o uso de ferramentas formais de avaliação. O fortalecimento dessas práticas pode contribuir significativamente para a formação de gestores de alto nível, proporcionando maior acompanhamento, desenvolvimento e alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

4.7 Desafios enfrentados ao assumir cargos de gestão

Assumir um cargo de gestão representa uma mudança significativa na trajetória profissional pois exige novas responsabilidades, tomada de decisões e capacidade de liderar pessoas. Nesse processo é comum que os profissionais enfrentem desafios relacionados à adaptação ao cargo e ao desenvolvimento de competências necessárias para exercer uma liderança de forma eficaz (BergaminI, 2009).

Os resultados da pesquisa demonstram que a maioria dos entrevistados enfrentou algum tipo de desafio ao assumir funções de gestão. Entre as dificuldades relatadas destacam-se a resistência de colaboradores diante de mudanças na liderança, a necessidade de buscar capacitação profissional e a importância do diálogo para lidar com

situações do cotidiano organizacional. Apenas um dos participantes informou não ter enfrentado dificuldades relevantes nesse processo.

Um dos entrevistados destacou que a resistência inicial às mudanças é uma situação comum quando ocorre a troca ou a implantação de uma nova gestão, ressaltando que a demonstração de competência e resultados foi fundamental para conquistar a confiança da equipe. Outro participante relatou que buscou cursos e aperfeiçoamento profissional para se adaptar às exigências do cargo, evidenciando a importância da qualificação contínua para o desenvolvimento da liderança.

Além disso, o diálogo foi apontado como uma ferramenta importante para superar desafios e fortalecer o relacionamento com os colaboradores. Essa percepção demonstra que a comunicação eficaz exerce papel fundamental na gestão de equipes, contribuindo para a resolução de conflitos e para o alinhamento dos objetivos organizacionais.

As respostas também indicam que características como resiliência, planejamento, inteligência emocional e capacidade de compreender as necessidades dos colaboradores foram fundamentais para superar as dificuldades encontradas ao longo da trajetória profissional. Essas competências permitem que os gestores enfrentem situações de pressão com maior equilíbrio e desenvolvam soluções mais adequadas para os desafios organizacionais.

Dessa forma, os resultados evidenciam que os desafios fazem parte do processo de desenvolvimento da liderança e contribuem para o amadurecimento profissional dos gestores. A forma como cada profissional lida com essas situações, buscando aprendizado, adaptação e aperfeiçoamento contínuo, pode ser considerada um dos fatores que contribuem para a formação de gestores de alta performance.

4.8 Competências consideradas mais importantes para a evolução do gestor

O desenvolvimento de gestores de alta performance está diretamente relacionado ao aprimoramento de competências que permitem ao profissional lidar com pessoas, processos e desafios organizacionais de forma eficiente. Nesse sentido, buscou-se identificar quais habilidades os entrevistados consideram mais importantes para sua evolução ao longo da carreira gerencial (Fleury 2001).

As respostas demonstraram que não existe uma única competência responsável pelo sucesso na gestão, mas sim um conjunto de habilidades que, quando desenvolvidas

em conjunto, contribuem para um melhor desempenho profissional. Entre as competências mais citadas destacam-se o planejamento, a resiliência, as *soft skills* e a capacidade de compreender as necessidades individuais dos colaboradores.

Um dos participantes destacou a importância de compreender as necessidades dos membros da equipe e conciliá-las com os objetivos e resultados esperados pela organização. Essa percepção demonstra que a gestão moderna exige uma liderança mais próxima das pessoas, capaz de equilibrar o desempenho organizacional com o desenvolvimento dos colaboradores.

Outro aspecto relevante identificado nas respostas foi a valorização das *soft skills*, especialmente da inteligência emocional. A capacidade de lidar com diferentes situações, controlar emoções, resolver conflitos e manter o equilíbrio diante de momentos de pressão foi apontada como um diferencial importante para o gestor que busca crescimento profissional e melhores resultados na liderança. O planejamento também foi mencionado como uma competência fundamental, uma vez que permite ao gestor organizar atividades, definir metas, antecipar problemas e tomar decisões mais assertivas. Associado a isso, a resiliência apareceu como uma característica importante para enfrentar desafios, adaptar-se às mudanças e manter o foco nos objetivos mesmo diante das dificuldades encontradas no ambiente organizacional.

Além das competências citadas diretamente pelos entrevistados, foi possível observar a relevância do aprendizado contínuo e da busca constante por qualificação profissional. Cursos, treinamentos, mentorias e experiências práticas foram frequentemente associados ao desenvolvimento das habilidades necessárias para o exercício da liderança, demonstrando que a evolução do gestor depende de um processo permanente de aperfeiçoamento.

Dessa forma, os resultados indicam que a evolução do gestor está relacionada ao desenvolvimento equilibrado de competências técnicas e comportamentais. Habilidades como planejamento, inteligência emocional, resiliência, comunicação e gestão de pessoas destacam-se como elementos essenciais para a construção de uma liderança capaz de gerar resultados e contribuir para o crescimento das organizações.

4.9 Contribuição da organização para o desenvolvimento do líder

O desenvolvimento de líderes dentro das organizações não depende exclusivamente das características individuais dos gestores, mas também das oportunidades oferecidas pela empresa para o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e competências (Dutra 2017). Nesse sentido, buscou-se compreender de que forma as organizações contribuíram para o desenvolvimento profissional dos entrevistados ao longo de suas trajetórias de liderança.

As respostas obtidas demonstraram que a maioria dos participantes reconhece a importância da organização em seu processo de desenvolvimento. Entre as contribuições mencionadas destacam-se a oferta de mentorias, cursos online, experiências práticas e oportunidades de atuação que possibilitaram o aprendizado contínuo e o aperfeiçoamento das competências necessárias para o exercício da liderança.

Um dos entrevistados destacou que as experiências reais proporcionadas pela organização foram fundamentais para seu crescimento profissional, evidenciando que a vivência prática desempenha papel importante na formação de gestores mais preparados para lidar com os desafios do ambiente corporativo. Outro participante ressaltou que a execução de atividades de planejamento e a liderança de pessoas contribuíram significativamente para a aquisição de novos conhecimentos ao longo do tempo.

Além disso, as respostas indicam que a organização pode contribuir para o desenvolvimento da liderança ao proporcionar um ambiente favorável ao aprendizado, estimulando a troca de experiências, o aperfeiçoamento profissional e a busca por soluções para os desafios encontrados no cotidiano empresarial. Esse suporte permite que os gestores desenvolvam maior segurança na tomada de decisões e ampliem suas capacidades de liderança.

Entretanto, os resultados também demonstram que o desenvolvimento do líder não ocorre apenas por influência da organização. Ao longo da pesquisa, observou-se que muitos gestores buscaram qualificação por iniciativa própria, investindo em cursos, treinamentos, formação acadêmica e desenvolvimento de competências comportamentais.

Dessa forma, o crescimento profissional surge da combinação entre as oportunidades oferecidas pela empresa e o comprometimento individual com o aprendizado contínuo.

Dessa forma, os resultados permitem concluir que as organizações possuem papel relevante no desenvolvimento de líderes, especialmente quando oferecem condições para capacitação, aprendizagem prática e crescimento profissional. Contudo, a formação de gestores de alta performance depende também da disposição do próprio profissional em buscar conhecimento, desenvolver novas competências e adaptar-se às constantes mudanças do ambiente organizacional.

4.10 Mudança de gestor operacional para líder inspirador

A transição de gestor operacional para líder inspirador representa uma das etapas mais importantes no desenvolvimento de profissionais que ocupam cargos de liderança. Enquanto o gestor operacional concentra suas atividades no acompanhamento de processos, no controle de tarefas e no alcance de metas, o líder inspirador amplia sua atuação para o desenvolvimento das pessoas, a motivação da equipe e a construção de um ambiente favorável ao crescimento coletivo (Bergamini 2009).

Os resultados da pesquisa demonstram que essa transformação ocorre de forma gradual e está diretamente relacionada ao amadurecimento profissional e pessoal dos gestores. Quando questionados sobre essa mudança, os participantes destacaram aspectos como a compreensão das necessidades dos colaboradores, o aprendizado constante e a capacidade de enfrentar desafios como fatores fundamentais para a evolução da liderança. Um dos entrevistados ressaltou que a principal atribuição de um líder é compreender as necessidades individuais de cada colaborador, enquanto outro associou essa evolução ao amadurecimento profissional e pessoal adquirido ao longo do tempo.

As respostas também evidenciam que a experiência prática desempenha papel importante nesse processo. Alguns participantes relataram que os desafios encontrados durante a trajetória profissional contribuíram para o desenvolvimento de novas competências e para uma visão mais ampla sobre a gestão de pessoas. Dessa forma, a liderança deixa de estar centrada apenas na execução das atividades e passa a envolver aspectos relacionados ao engajamento, à comunicação e ao desenvolvimento da equipe.

Sob a perspectiva teórica, diversos estudos apontam que a principal diferença entre um gestor operacional e um líder inspirador está na capacidade de influenciar pessoas. Enquanto o gestor é reconhecido pela administração eficiente dos recursos e processos, o líder inspirador busca despertar o comprometimento dos colaboradores por meio da confiança, da empatia e do exemplo. Nesse contexto, a inteligência emocional, a comunicação eficaz e a habilidade de compreender as necessidades individuais dos membros da equipe tornam-se competências essenciais para o exercício da liderança moderna.

Outro aspecto relevante dessa transição está relacionado à mudança de mentalidade. O gestor operacional tende a concentrar esforços na solução imediata dos problemas e no cumprimento das atividades diárias. Já o líder inspirador desenvolve uma visão mais estratégica, procurando antecipar desafios, identificar oportunidades e direcionar sua equipe para objetivos de longo prazo. Essa postura contribui para a criação de equipes mais engajadas, produtivas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Dessa forma, os resultados da pesquisa e os estudos sobre liderança convergem ao demonstrar que a transformação de gestor operacional em líder inspirador não ocorre apenas pela ocupação de um cargo, mas principalmente pelo desenvolvimento contínuo de competências comportamentais, pela experiência adquirida ao longo da carreira e pela capacidade de influenciar positivamente as pessoas. Esse processo constitui um dos elementos centrais para a formação de gestores de alta performance no ambiente organizacional.

4.11 Competências comportamentais e técnicas na liderança

O desempenho de um gestor está diretamente relacionado ao conjunto de competências que ele desenvolve ao longo de sua trajetória profissional. Nesse contexto, a literatura sobre liderança destaca que os gestores de alta performance não dependem apenas de conhecimentos técnicos, mas também de habilidades comportamentais que lhes permitam liderar equipes, tomar decisões e enfrentar desafios organizacionais de maneira eficiente (Bergamini 2009).

Os resultados da pesquisa demonstram que os entrevistados reconhecem a importância tanto das competências técnicas quanto das competências comportamentais

para o exercício da liderança. Entre as habilidades comportamentais mais mencionadas destacam-se a inteligência emocional, a empatia, o comprometimento e a capacidade de relacionamento com as pessoas. Já entre as competências técnicas foram citadas a análise de dados, o planejamento, a definição de metas, a delegação de funções e a formação específica para atuação em determinadas áreas.

As competências comportamentais, também conhecidas como *soft skills*, estão relacionadas à forma como o gestor se comunica, lida com situações de pressão, resolve conflitos e conduz sua equipe. A inteligência emocional, por exemplo, foi apontada pelos participantes como uma característica essencial para lidar com diferentes perfis profissionais, manter o equilíbrio diante das dificuldades e tomar decisões de maneira mais racional. Da mesma forma, a empatia contribui para a construção de relações de confiança e para uma melhor compreensão das necessidades dos colaboradores.

Por outro lado, as competências técnicas, conhecidas como *hard skills*, referem-se aos conhecimentos adquiridos por meio da formação acadêmica, cursos, treinamentos e experiências profissionais. Essas competências permitem que o gestor compreenda os processos da organização, realize planejamentos estratégicos, acompanhe indicadores de desempenho e tome decisões fundamentadas em dados e informações concretas.

Os resultados obtidos também demonstram que o desenvolvimento da liderança depende do equilíbrio entre essas duas dimensões. Um gestor pode possuir amplo conhecimento técnico, mas enfrentar dificuldades na condução de pessoas caso não desenvolva competências comportamentais. Da mesma forma, habilidades interpessoais bem desenvolvidas podem não ser suficientes quando não são acompanhadas por conhecimentos técnicos adequados para a tomada de decisões e gestão dos processos organizacionais.

Dessa forma, observa-se que as competências comportamentais e técnicas atuam de maneira complementar no desenvolvimento dos gestores. A combinação entre inteligência emocional, comunicação, empatia, planejamento, conhecimento técnico e capacidade analítica contribui para a formação de líderes mais preparados para enfrentar os desafios organizacionais e alcançar elevados níveis de desempenho, características essenciais para os gestores de alta performance.

4.12 Diferença entre líder comum e líder de alta performance

Compreender as diferenças entre um líder comum e um líder de alta performance é fundamental para analisar quais características contribuem para o desenvolvimento de uma liderança mais eficaz dentro das organizações. Nesse sentido, os resultados da pesquisa permitiram identificar aspectos considerados relevantes pelos entrevistados, os quais podem ser comparados com os conceitos apresentados pela literatura sobre liderança.

Quando questionados sobre o que diferencia um líder comum de um gestor de alta performance, os participantes destacaram fatores como inteligência emocional, acompanhamento das atividades da equipe, engajamento dos colaboradores, participação ativa na execução das tarefas, coerência entre discurso e prática e capacidade de desenvolver relacionamentos mais próximos com os membros da organização.

Um dos entrevistados ressaltou que o líder de alta performance é aquele que acompanha seus colaboradores durante a execução das atividades, oferecendo suporte e orientação quando necessário. Outro participante destacou a inteligência emocional como uma característica essencial para identificar pontos fortes e limitações da equipe, utilizando essas informações para alcançar melhores resultados organizacionais.

As respostas também demonstraram que o engajamento da equipe é um elemento importante para diferenciar os níveis de liderança. Segundo um dos entrevistados, mesmo gestores tecnicamente qualificados podem apresentar resultados inferiores quando não conseguem motivar ou envolver seus colaboradores nos objetivos organizacionais. Essa percepção reforça a importância das competências interpessoais para o exercício da liderança moderna.

Sob a perspectiva teórica, diversos estudos apontam que o líder comum geralmente concentra sua atuação no gerenciamento de atividades, no cumprimento de metas e na supervisão dos processos organizacionais. Embora essas funções sejam importantes, elas nem sempre são suficientes para promover elevados níveis de desempenho coletivo. Por outro lado, o líder de alta performance caracteriza-se pela capacidade de influenciar pessoas, desenvolver talentos, estimular o comprometimento da equipe e criar um ambiente favorável ao crescimento profissional e organizacional.

Autores como Daniel Goleman apontam que a inteligência emocional constitui um dos principais diferenciais dos líderes de alto desempenho, pois permite compreender emoções, administrar conflitos e construir relacionamentos mais produtivos. Da mesma

forma que a liderança eficaz está relacionada à capacidade de influenciar positivamente as pessoas, enquanto Peter Drucker afirma que líderes bem-sucedidos são aqueles que conseguem transformar o potencial individual em resultados coletivos.

Outro aspecto frequentemente apontado pela literatura é a visão estratégica. Enquanto o líder comum tende a concentrar esforços na resolução dos problemas imediatos, o líder de alta performance procura antecipar cenários, identificar oportunidades e preparar sua equipe para enfrentar desafios futuros. Essa postura favorece a inovação, a adaptação às mudanças e a obtenção de resultados sustentáveis no longo prazo.

Dessa forma, tanto os resultados da pesquisa quanto os estudos sobre liderança indicam que a principal diferença entre um líder comum e um líder de alta performance não está apenas no conhecimento técnico ou na posição ocupada dentro da organização, mas na capacidade de inspirar pessoas, desenvolver equipes, manter equilíbrio emocional e conduzir a organização em direção aos seus objetivos. Essas características tornam-se fundamentais para o alcance de resultados superiores e para a construção de uma liderança capaz de gerar impacto positivo no ambiente organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que contribuem para o desenvolvimento de gestores de alta performance buscando compreender quais elementos influenciam a formação de líderes capazes de alcançar resultados positivos e promover o crescimento das organizações.

A partir da pesquisa realizada foi possível constatar que o desenvolvimento da liderança não ocorre de forma imediata, mas sim por meio de um processo contínuo de aprendizado e aperfeiçoamento de competências. Os resultados demonstraram que a maioria dos entrevistados alcançou cargos de gestão por meio da busca constante por qualificação, investindo em cursos, treinamentos, mentorias e desenvolvimento profissional.

Em relação aos programas de desenvolvimento de liderança observou-se que a maior parte dos participantes já teve contato com iniciativas voltadas à formação de gestores, demonstrando a importância dessas ações para a preparação de profissionais capazes de exercer funções estratégicas dentro das organizações. Porem verificou-

se que a oferta de treinamentos ainda ocorre de forma desigual entre as empresas pesquisadas, indicando a necessidade de aumento e fortalecimento dessas práticas.

Os resultados também mostraram que a maior parte dos entrevistados se sentiu apoiado ao assumir cargos de gestão. Esse suporte esteve relacionado tanto às experiências adquiridas ao longo da trajetória profissional quanto à qualificação obtida por meio de estudos e vivências práticas. Embora tenham sido identificados casos de exceção de menor apoio, mostrou-se entre os participantes a ideia de estarem preparados para enfrentar os desafios relacionados à liderança.

No que se refere às habilidades necessárias para liderar equipes os participantes demonstraram confiança em suas capacidades, demonstrando competências como planejamento, inteligência emocional, comunicação e compreensão das necessidades dos colaboradores. Essas habilidades foram apontadas como fundamentais para a liderança de equipes e para a obtenção de resultados consistentes no ambiente organizacional.

Outro aspecto relevante identificado pela pesquisa foi a baixa utilização de ferramentas formais de avaliação em parte das organizações analisadas. Embora essas ferramentas possam contribuir para o acompanhamento do desempenho e para o desenvolvimento dos gestores, foi identificado que sua aplicação ainda é limitada, revelando uma oportunidade de melhoria para as empresas.

Os entrevistados também relataram desafios ao assumir cargos de gestão indicando aspectos como a resistência às mudanças, a necessidade de adaptação às novas responsabilidades, a busca constante por qualificação profissional e a gestão de pessoas. Essas dificuldades foram apontadas como parte do processo de desenvolvimento gerencial. Porém os participantes reconheceram que essas experiências contribuíram significativamente para seu amadurecimento profissional e para o aprimoramento de suas competências de liderança.

A pesquisa permitiu identificar que competências como inteligência emocional, planejamento, resiliência, gestão de pessoas, capacidade de adaptação e aprendizado contínuo são consideradas essenciais para a evolução do gestor. Tais características demonstram que a alta performance na liderança depende não apenas do conhecimento técnico, mas também do desenvolvimento de habilidades comportamentais capazes de favorecer a tomada de decisões, a gestão de equipes e a construção de relacionamentos profissionais saudáveis.

Dessa forma conclui-se que o desenvolvimento dos gestores de alta performance está diretamente relacionado ao investimento contínuo em capacitação, ao apoio organizacional, à experiência prática e ao aprimoramento constante das competências necessárias ao exercício da liderança. Assim as organizações que desejam formar líderes mais preparados e competitivos devem promover ambientes que estimulem o aprendizado, o desenvolvimento profissional e a valorização das habilidades humanas, contribuindo para melhores resultados organizacionais e para o crescimento sustentável de seus colaboradores.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu compreender os principais fatores relacionados ao desenvolvimento de gestores de alta performance, mostrando que a construção de uma liderança eficaz depende da combinação entre qualificação profissional, experiência prática, desenvolvimento de competências e apoio organizacional.

Os resultados demonstraram que os gestores entrevistados reconhecem a importância do aprendizado contínuo, da inteligência emocional, do planejamento, da resiliência e da capacidade de gestão de pessoas como questões fundamentais para sua evolução profissional. Além disso identificou-se que os desafios enfrentados ao longo da trajetória gerencial contribuem significativamente para o amadurecimento e fortalecimento das competências necessárias ao exercício da liderança.

Com isso conclui-se que o desenvolvimento de gestores de alto nível não está relacionado apenas ao conhecimento técnico, mas também à capacidade de adaptação, aprendizado constante e desenvolvimento de habilidades comportamentais. Dessa forma as organizações que investem na capacitação e no desenvolvimento de seus líderes tendem a criar ambientes mais preparados para enfrentar desafios e alcançar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. L. C.; NOVAES, H. T.; YAMAGUTI, M. M. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/577/434>
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. Transformational Leadership. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: bases para a gestão de pessoas. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 6, n. 2, p. 45–75, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo 2009.
- CAPPELLARI, L. S.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. A liderança e a gestão estratégica de pessoas nas instituições financeiras. Revista de Administração, Inovação e Sustentabilidade – REAVI, Florianópolis, 2013.
- CARDOSO, Paulo André Costa. O desenvolvimento das teorias sobre liderança. 2005
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Barueri 2021.

DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo 2012.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DRUCKER, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDMONSON, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. especial, p. 183–196, 2001.

FRANCO, M.; HASHIMOTO, M. Liderança empreendedora e práticas de gestão de pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo, 2015. Disponível em <https://regepe.org.br/regepe/article/view/121/pdf>

FURNIELIS, Bárbara C.; BARBOSA, Felipe A.; PEREIRA, José A. Aspectos da gestão de pessoas e do capital humano evidenciados no relato integrado. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2017.003.0005>

FLEURY, Maria Tereza Leme, Afonso. Construindo o conceito de competência. p. 183-196, 2001

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: , 2019.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional e liderança. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOLB, D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARTINS, Vinícius A. Desenvolvimento de líderes no Brasil: desafios e oportunidades em um contexto de transformações. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, 2021. Disponível em : [https://www.researchgate.net/publication/311583885 Desenvolvimento de Lideres no Brasil](https://www.researchgate.net/publication/311583885_Developing_leaders_in_Brazil)

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 4. ed. São Paulo, 2015.

MAXWELL, John C. As 21 irrefutáveis leis da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 9. ed. São Paulo, 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Fabio Luis Teixeira da; LIMA, Gabriel Santos Maciel de; KELLY, Claudio Augusto. Liderança organizacional. Revista FT, 2024.

SILVA, Paulo Henrique Franzão; FERIGATO, Guilherme Cassarotti; SANTOS, Andreia Mileski Zuliani; PEREIRA, José Aparecido. A liderança na gestão com

peessoas. In: Encontro Internacional de Produção Científica, 2015. Disponível em:
https://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/2900/1/paulo_henrique_franzao_silva_1.pdf
WORLD ECONOMIC FORUM. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023.

APÊNDICE

	Faculdade Fasipe Curso de Administração	
---	--	---

Carta de Apresentação do Acadêmico Pesquisador

Sinop MT, _____ de _____ de 20__.

Prezado (a),

Por meio desta apresentamos o (a) acadêmico (a) **JOSÉ PEDRO HAMERSKI**, do 7º semestre do Curso de **ADMINISTRAÇÃO**, devidamente matriculada nesta instituição de ensino, que está realizando a pesquisa intitulada **“DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DE ALTA PERFORMANCE: O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES PERTINENTES À GESTÃO”**.

Através desta, solicitar sua autorização para execução e coleta de dados em sua instituição, onde serão observados fatores acerca da Liderança de alta performance associando a teoria e práticas relacionadas ao uso, conhecimento e práticas acerca do tema proposto.

Pretende-se informar que o caráter ético desta pesquisa assegura o sigilo das informações coletadas e garante, também, a preservação da identidade e da privacidade da instituição e do profissional entrevistado.

Ainda queremos dizer-lhe que uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento deste (a) pesquisador (a) em possibilitar, aos entrevistados, um retorno dos resultados da pesquisa. Por outro lado, solicitamos-lhes, aqui, permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa preservando sigilo e ética.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento deste futuro profissional e da pesquisa científica em nossa região.

Jefferson S. dos Santos
Professor (a) Orientador (a)

José Pedro Hamerski
Acadêmico (a)

	Faculdade Fasipe Curso de Administração	
---	--	---

Questionário

Questionário sobre Práticas de liderança de alta performance

Dados Gerais da Entrevista

- Nome da Empresa: _____
- Segmento da Empresa: _____
- Nome do Entrevistado: _____
- Cargo do Entrevistado: _____

Parte 1: Perguntas Fechadas

Você já participou de algum programa de desenvolvimento de liderança na empresa?

- () Alta
- () Média
- () Baixa

A empresa oferece treinamentos interessantes para apoiar o desenvolvimento de gestores?

- () Alta
- () Média
- () Baixa

Você considera que recebeu apoio adequado ao assumir seu cargo de gestão?

- () Alta
- () Média
- () Baixa

Você sente que possui as habilidades necessárias para liderar uma equipe de forma eficaz?

- () Alta
- () Média
- () Baixa

A organização utiliza ferramentas formais de avaliação, como feedback estruturado ou Feedback 360°?

- () Alta
- () Média
- () Baixa

Parte 2: Perguntas Abertas

Quais foram os maiores desafios que você enfrentou ao assumir um cargo de gestão e como lidou com eles?

Na sua percepção, quais habilidades foram mais importantes para sua evolução como gestor ao longo do tempo?

De que forma a organização contribuiu (ou não) para seu desenvolvimento enquanto líder?

Como você descreve a mudança entre ser apenas um gestor operacional e tornar-se um líder capaz de inspirar e engajar sua equipe?

Quais competências em relação ao comportamento (soft skills) você considera essenciais para alcançar alta performance na liderança?

Na sua opinião, o que diferencia um gestor comum de um líder de alta performance no ambiente organizacional?