



## O papel dos líderes corporativos no desenvolvimento das pessoas: um estudo teórico a partir da ótica da pedagogia empresarial

*The role of corporate leaders in the development of people:  
a theoretical study from the perspective of business pedagogy*

Mônica Vasconcelos de Lira MACIEL<sup>1</sup>  
Alexandre Nunes dos SANTOS<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo é produto de pesquisa realizada durante a pós-graduação na FAFIRE, com foco no trabalho do pedagogo empresarial. Neste contexto, observou-se que o capital humano tem se constituído como uma das principais ferramentas estratégicas de uma organização. Fundamentado na potencialização de seu desempenho, compreender a integração das relações entre líderes e seguidores, assim como, as ações de aprendizagem proporcionadas por meio do ambiente empresarial, tornaram-se relevantes para o objetivo da pesquisa, que consistiu em analisar, através de um estudo teórico, o papel dos líderes corporativos no desenvolvimento das pessoas, sob a ótica da pedagogia empresarial. Os resultados mostraram que não há uma postura padrão a ser adotada pelos líderes, sejam pedagogos empresariais ou de formação diferente. Porém, eles precisam ter a competência de inspirar os liderados a atingir resultados, de tal modo, ser conscientes de suas práticas, buscar atualizações, saber refletir, avaliar e ressignificar suas condutas. Desta forma, em suas atribuições de mediar os comportamentos interpessoais, gerir o desempenho técnico e promover oportunidades educacionais na corporação, a depender da influência que exercem nos colaboradores, os líderes podem impactar de forma positiva ou negativa no desempenho pessoal dos indivíduos, das equipes e da empresa.

**Palavras-chave:** Liderança. Organizações. Desenvolvimento. Aprendizagem. Pedagogo empresarial.

11

**Abstract:** This article is a byproduct of a research made during the FAFIRE postgraduate course, with its focuses on the work of the business pedagogue. In this context, it was observed that the human capital has been constituted itself as one of the main strategic tools of a business organization. Grounded in the potentialization of its performance, to have a better understanding about the integration between leadership and its followers, as well as the actions of learning in the business environment, became highly relevant to the purpose of the research that consisted in an analysis through a theoretical study, about the role played by the corporate leaders in the development of the people under the logic of business pedagogy. The results showed that there is no standard posture adopted by the leaders, being business pedagogues themselves or with a distinct formation. However, they need to have the competence of inspiring the followers to achieve the results in such a way of being aware of its own practice, seeking upgrades, knowing how to think over, evaluating and rethinking their own actions. In this way, in their attributions of mediating interpersonal behaviors, they have to manage technical performance

<https://dx.doi.org.10.24024/2357-9897v27n2a2018p11022>

<sup>1</sup> Pedagoga pela UFPE; especialista em Pedagogia Empresarial pela FAFIRE. | E-mail: monicavlira@gmail.com

<sup>2</sup> Psicólogo pela UNICAP; mestre em Educação pela UFPE; professor titular da FAFIRE e orientador da pesquisa  
E-mail: alexandreufpe@yahoo.com.br

and promote educational opportunities inside the corporation, the leaders may impact in a positive or negative way the personal performance of an individual, a team, as well as the whole company.

**Keywords:** Leadership. Organizations. Development. Learning. Business pedagogue.

## Introdução

O amplo interesse pelo tema da liderança originou o aparecimento de uma farta literatura no âmbito do comportamento organizacional, porém, percebe-se que um novo paradigma marca tendências de significação do mesmo, em detrimento de um único conceito formal. Embora pesquisadores falem de um mesmo assunto, cada um destaca aspectos diferentes que se complementam, a fim de atender às novas modelagens de organizações do trabalho, cada dia mais complexas.

O estímulo por realizar esta pesquisa surgiu diante de relatos de liderados, que comentavam perceber em seu líder um perfil exclusivo de dominação, controle e indução à submissão, apesar da grande quantidade de livros, artigos, reportagens que abordam a liderança efetiva, ressaltando competências que o líder precisa desenvolver para inspirar o alcance do bom relacionamento humano e produção de resultados satisfatórios para o sujeito, a equipe e a organização.

Para tanto, o objetivo desta pesquisa foi analisar, através de uma apreciação teórica, o papel dos líderes corporativos no desenvolvimento das pessoas, perante a ótica da pedagogia empresarial, uma vez que o profissional pedagogo constitui um líder que interage com outros articuladores na dinâmica organizacional.

Dentro desta perspectiva, a investigação foi realizada a partir de leituras feitas sobre o assunto. Foram coletados e selecionados dados em livros, artigos e publicações de revista online, posteriormente efetivadas leituras interpretativas e críticas, para confrontar ideias e confirmar opiniões. Logo, foram encontradas implicações e conclusões pertinentes ao objetivo da pesquisa.

Num primeiro momento, ao trazer autores como Robbins (2005) e Maximiano (2012), o estudo em questão procurou discutir, respectivamente, o conceito de liderança e as variáveis que permeiam as afinidades entre líderes e liderados. Com as contribuições de Lacombe (2005) e Soto (2012), foi apresentado o enfoque a respeito do papel do líder corporativo e suas características comportamentais.

No que diz respeito aos processos educacionais proporcionados pela empresa, Chiavenato (1999) foi trazido na discussão sobre treinamento, assim como Vargas e Abbad (2006), no que se refere ao desenvolvimento dos sujeitos na organização.

Motta e Vasconcelos (2010) foram abordados na explicação sobre cultura organizacional, Éboli (2005) discutiu o envolvimento das lideranças no sistema de educação corporativa e Meister (1999) enfatizou o valor do desenvolvimento e da educação no âmbito empresarial.

Nas palavras de Ribeiro (2010), integrava a explicação que relaciona o pedagogo empresarial com a liderança, em Cadinha (2008), a importância do investimento no capital

humano, e em Masetto (2003) o destaque para o foco de atividades de aprendizagem centrado no aprendiz.

Tais aspectos abordados foram dispostos para propor reflexão em tornar mais efetiva a atuação dos líderes, suas relações interpessoais e consciência dos papéis que exercem.

## O conceito de liderança

No domínio do comportamento organizacional, a liderança exerce um importante papel, o qual representa atingir resultados através da condução de pessoas. Esta definição concorda com o conceito de Robbins (2005, p. 371) quando afirma que “liderança é um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

Cabe diferenciar a função de liderança da atividade de gerenciamento, uma vez que estes termos são constantemente utilizados em alternância para tratar das atribuições das pessoas que exercem autoridade formal, um fato equivocado.

Entende-se que ocupar uma posição gerencial, hierárquica dentro de uma empresa, dá ao ocupante do cargo o direito de tomar decisões, manter a ordem e consistência nas atividades, do planejamento, execução, acompanhamento dos resultados e comparação com os objetivos inicialmente propostos, ou seja, ações voltadas ao gerenciamento de processos. Por outro lado, a liderança refere-se à competência de inspirar pessoas para atingir resultados, fazendo-as prospectar o futuro e superar os obstáculos de suas atividades, diz respeito de forma explícita à orientação e contribuição para motivação do funcionário. Neste contexto, é possível considerar que nem toda pessoa empossada de autoridade formal exerce a liderança.

Um aspecto que também deve ser ponderado trata do consentimento do liderado ao entregar o controle do seu próprio comportamento ao líder. Esta condição difere da obediência produzida pela autoridade formal, pois os que são conduzidos seguem o líder por uma identidade de interesses, seja pelo simbolismo captado no condutor ao simplificar estímulos de atividades complexas, por exemplo, ou ainda, pelo evento de convenções mutuamente gratificantes dentro de um contexto, sendo assim, o cargo entre eles não precisa ser hierárquico.

Dentro dessa perspectiva, percebe-se a interação de determinadas forças que regem a liderança: o líder, os seguidores, a tarefa e as situações. Nesta conjunção, a consideração de Maximiano (2012, p. 284) constitui-se pertinente, quando diz que a liderança é “um fenômeno localizado no tempo e no espaço”, ou seja, enquanto houver a necessidade recíproca de se resolver algo, seguir uma missão, atingir uma meta, o grupo se dispõe a acompanhar o líder. Eis um processo interpessoal, o qual, segundo Maximiano (2012), também depende de uma combinação de variáveis: das características pessoais do condutor, das motivações e competências dos liderados, da tarefa, e ainda, do contexto organizacional e social da liderança.

## O líder corporativo

Entende-se por corporação, a associação de pessoas possivelmente organizadas por um regimento em função de objetivo comum. Neste cenário, Lacombe (2005, p. 204) explica qual o papel de quem exerce a liderança

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

Diante da colocação anterior, percebe-se que a variedade de posturas presumíveis não permite uma definição padrão do que faz um líder, ou ainda, qual a melhor forma de liderar. Por um lado, tal fato deixa o tema mais complexo, por outro, apresenta maior abertura para estudá-lo.

Dentro da organização, ser líder não é privilégio, nem consequência de características inatas das pessoas, embora algumas tenham mais facilidade em exercer a função. O líder, integrante do capital humano da empresa é visto como potencial gestor das relações que agregam homem-organização-productividade, aquele de quem se espera conseguir resultados eficazes para a corporação, por meio de sua equipe, e ainda, incentivar o desenvolvimento, preservar a harmonia e bem-estar do grupo.

Considerado como um agente estratégico, importante no processo decisório, principalmente em situações instáveis, como solucionador lógico dos problemas mediante um capital intelectual, o líder necessita também ter atitude enriquecida com um capital emocional, que o possibilite lidar com as dimensões de afeto, emoção e intuição do ser humano, em sua relação com o trabalho e vida em geral. Esta postura que agrega o capital intelectual e o capital emocional satisfaz as expectativas de um profissional pautado no perfil humanizado, o qual é atrativo como diferencial nas empresas.

Nesta perspectiva, identificar um problema, avaliar os efeitos, classificar a natureza, definir o método de diagnóstico, gerar alternativas de solução, ponderar as implicações e implementações da solução, assim como, avaliar o sistema pós-implementação, são ferramentas analíticas que os líderes podem utilizar para alcançar resultados favoráveis à produtividade da empresa. Paralelamente, estes profissionais, quando munidos de aptidões emocionais, se destacam em atitudes como: flexibilidade, influência positiva para equipe, solidariedade, consciência coletiva, confiança em si mesmos e aspiração de vencer sem prejudicar ninguém. Segundo Soto (2002, p. 218), “a capacidade de saber se relacionar, de se fazer ouvir quando é preciso e de sentir-se bem consigo mesmo é o tipo de faculdade que constitui a diferença crucial das pessoas com um bom equilíbrio emocional”.

A forma como o líder age e se relaciona com os liderados interfere no desempenho destes, no clima organizacional e na expressividade das ações. Nesse sentido, a título de informação, é válido destacar e diferenciar alguns estilos de conduta, sem classificá-los

como eficazes ou não; são apenas características comportamentais marcantes adotadas por líderes, as quais foram categorizadas na literatura sobre o assunto.

Existem líderes identificados como: autoritários, centralizadores, carismáticos, democráticos, populistas, paternalistas, negativos, liberais, perversos, ou ainda, visionários. Tendo em vista as condutas mencionadas, pode-se inferir que a liderança torna-se coerente quando especificada a finalidade e em que situações espera-se que o líder deva agir para se alcançar os objetivos da organização.

## **Treinamento, desenvolvimento e educação no âmbito empresarial**

As ações de aprendizagem proporcionadas através dos ambientes corporativos têm por intuito alinhar os novos conhecimentos às posturas exercidas pelos colaboradores, a fim de satisfazer o crescimento de cada indivíduo e os objetivos de produtividade empresarial. Sendo assim, vem a ser significativo compreender as características de diferentes estratégias educacionais, mediante a intenção de resultados que se deseja obter e o tempo disponível para tal – curto, médio ou longo prazo.

Neste contexto, o treinamento tem a importância de repassar ou reciclar conhecimentos, indicar a cultura do ambiente, atualizar sobre inovações metodológicas, técnicas ou tecnológicas, tornar o indivíduo apto à execução de determinada função ou tarefa, tanto na admissão, transferência ou promoção deste, otimizar o desempenho do trabalho e propiciar maior produtividade em menor espaço de tempo. Este conceito concorda com os estudos de Chiavenato (1999, p. 24), quando diz que “o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização”.

Segundo Chiavenato (1999), treinamento remete a um processo educacional, sistemático e organizado, que envolve um ciclo de quatro etapas, as quais precisam ser seguidas para que os resultados esperados sejam atingidos: 1) *Levantamento de Necessidades* – representa um diagnóstico preliminar do que deve ser feito. 2) *Programação* – visa planejar como as necessidades verificadas deverão ser atendidas (o que, o quanto, quem, quando, onde e como treinar). 3) *Implementação* – envolve informação, instrução e aprendizagem com a aplicação do programa escolhido. 4) *Avaliação e Controle* – apontam acompanhar e comparar a situação atual com a anterior para verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Então, torna-se possível entender que a execução do treinamento apenas apresenta-se clara e eficaz quando a aprendizagem é formatada numa direção específica. Para tanto, cabe ressaltar a importância da coordenação desta atividade e da compreensão de quem vai conduzi-la, para transmitir conhecimentos direcionados à intencionalidade das metas da corporação, à medida que propõe evolução das práticas profissionais.

Relacionado a crescimento, o desenvolvimento é procurado por pessoas que desejam aprimoramento, tanto intelectual quanto emocional, manter-se atualizadas para obter êxito em resultados profissionais e ampliar suas capacidades competitivas. Tal fato independe de o indivíduo estar vinculado a uma corporação, pois o mesmo pode ter

projetos de carreira que o estimulem a buscar mudanças e novos aprendizados individualmente, a médios e longos prazos. Por outro lado, quando conexo diretamente a um funcionário institucionalizado, o desenvolvimento pode ser amparado ou até promovido pela instituição. Neste caso, segundo Vargas e Abbad (2006, p. 145),

Desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico.

Assim, cabe explicar que o desenvolvimento oferece uma visão mais aberta para maximizar talentos, pois focaliza na possibilidade de expansão de suas carreiras, e não apenas na performance para o cargo atual. Dar apoio aos funcionários no programa de desenvolvimento traz para a empresa a vantagem de o direcionamento às capacitações estar alinhado com a visão da mesma, além do proveito pessoal do colaborador.

Para esse fim, os métodos não requerem ser padronizados, as atividades variam de acordo com as necessidades de cada empreendimento, equipe ou indivíduo, pode se dar em vários formatos, direcionamento para participação em seminários, palestras, *workshops*, debates, leituras programadas, reuniões mensais, fóruns, eventos que levem à reflexão sobre temas diversos e atualizados, como, por exemplo: programas de qualidade de vida no trabalho, autogestão de carreiras, comunicação, marketing, economia e empreendedorismo.

Compete enfatizar que em meio aos eventos vividos e socialização dos indivíduos pode ser vivenciada a educação em sua forma mais ampla de aprendizagem, quando suscita transformações no comportamento, pela possibilidade de novas reflexões e ações.

No âmbito empresarial, Vargas e Abbad (2006, p. 145) tratam a educação como “programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados”. Esta necessidade de persistência na aprendizagem existe em face da rápida evolução dos saberes, consolidação da gestão do conhecimento, organizações empresariais com menos fronteiras e mais flexibilidade, além de um mercado competitivo e tecnológico, o qual exige atualização constante do indivíduo para desenvolver de forma eficaz sua atividade profissional e ser proativo diante de mudanças.

É importante destacar que no domínio corporativo, em que a intenção é aumentar o patamar empresarial por meio do desenvolvimento, a educação deve transpassar toda a cultura organizacional, fazer parte do cotidiano, atuar como um sistema integrado, alinhado às estratégias do negócio, com princípios e critérios norteadores que determinem mudanças intelectuais, emocionais e sociais nos indivíduos.

De acordo com o entendimento sobre *Cultura Organizacional*, é possível perceber a corporação composta por subsistemas, divisões departamentais que funcionam de forma integrada pela existência de hábitos, crenças, valores, atitudes e expectativas comuns a todos, estabelecidas e comunicadas através de normas, missão e objetivos da

empresa. Porém, como afirmam Motta e Vasconcelos (2010, p. 296), “[...] a cultura de uma organização não é um todo sólido e bem-acabado, fácil de compreender”. O subsistema humano, de significados compartilhados, que compõe a corporação, além da cultura oficial, é formado por indivíduos que interagem e constroem em conjunto diferentes experiências, linguagem e visão de mundo particular.

Para que seja estabelecida esta conexão entre educação e os costumes da empresa, segundo Éboli (2005), concebe-se como fundamental alcançar a aceitação, o comprometimento e o envolvimento das lideranças empresariais, por serem elas agentes de disseminação, solidificação e transformação da cultura do ambiente, a fim de que despertem nas pessoas a postura do autodesenvolvimento.

Eis a concepção de um Sistema de Educação Corporativa (SEC), no qual o efeito positivo da sua dinâmica está sobre influência direta das atitudes dos executivos como líderes educadores, uma vez que estes profissionais são indispensáveis para exercer o papel de multiplicadores. Eles podem atuar como comunicadores na divulgação do SEC, interna e externamente, estimular os colaboradores, direcionar com indicativos as ações que necessitam ser trabalhadas no desenvolvimento dos setores, frequentar novos cursos como aprendizes, para demonstrar valor ao aperfeiçoamento, ensinar nos programas educacionais e desenvolver novos projetos, assim como, participar ativamente no controle e avaliação do desenvolvimento de competências.

A educação corporativa por vezes foi restrita aos níveis gerenciais e à alta administração, enquanto aos demais funcionários eram oportunizados apenas treinamentos pontuais. Logo, nasceu uma preocupação maior com a educação de todos os colaboradores, pela razão que juntos compõem a base de produção da empresa e o desenvolvimento destes deve apresentar contribuições claras com os objetivos organizacionais. Neste contexto, surge a Universidade Corporativa, a qual, segundo Allen (2002, *apud* VARGAS E ABBAD, 2006, p. 152) pode ser explicada como

[...] uma entidade educacional que funciona como ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional.

Com dimensão maior do que um centro de treinamento, as universidades corporativas concebem um empenho evidente para desenvolver funcionários de todos os níveis da corporação, quanto à capacidade de aprender para prosperar no ambiente de forma integral por longo prazo, interpretando informações, aplicando-as ao seu trabalho, pensando e tomando decisões cada vez mais gerenciais.

Para exemplificar tal dinâmica, as ações convergem para formação de parcerias com universidades reconhecidas nacional e internacionalmente, institutos técnicos, empresas de consultoria e treinamento, organizações com cursos online credenciados, ou ainda, para constituir uma infraestrutura própria da empresa com coordenação local. Outro fator importante é investir em tecnologia, para acelerar pesquisas, disseminação de

conhecimentos, a conclusão de cursos à distância e facilitar a comunicação entre todos os envolvidos no processo educacional.

Torna-se válido ressaltar que a consistência da universidade corporativa incide de um processo de aprendizagem e não da composição de um local físico. Sob esta visão, Meister (1999) enfatiza que as empresas estarão medindo constantemente as habilidades atuais dos funcionários, comparando-as com o progresso das necessidades empresariais e proporcionando desenvolvimento e educação para preencher qualquer distanciamento entre o que se tem e o que se deseja alcançar.

Nesse sentido, um sistema de avaliação deve ser criado a fim de medir os resultados do investimento na mudança cultural de aprendizagem aplicada. Tendo em vista a composição das análises, algumas questões podem ser refletidas, como exemplo: o impacto no capital humano quanto à conservação, contentamento e inovação dos funcionários; o impacto nos clientes com relação à manutenção, satisfação e metas atingidas; e o impacto em termos de estratégias empresariais pretendidas.

### **Um estudo teórico a partir da ótica da pedagogia empresarial sobre o papel dos líderes corporativos impactando no desenvolvimento das pessoas**

Gerir os comportamentos técnicos e interpessoais, compreender seus desdobramentos, para que as relações sociais sejam satisfatórias a todos os colaboradores e à organização, assim como, potencializar o capital humano através de estratégias educacionais, constituem atribuições inerentes à função dos líderes empresariais. Nesse sentido, verifica-se que a performance desses profissionais pode impactar no desenvolvimento das pessoas. Diante do exposto e da literatura sobre o assunto, envolver o pedagogo empresarial nesta discussão se faz apropriado pelo espaço de atuação que ele dispõe dentro da organização.

As corporações enquanto ambientes de aprendizagem têm a prática do pedagogo empresarial justificada pelo papel de facilitar o desenvolvimento dos funcionários, em conjunto com as estratégias empresariais. Nessa mesma perspectiva, Ribeiro (2010, p. 10) ressalta que

Enquanto articulador de propósitos organizacionais e individuais, o pedagogo empresarial pode ser considerado um líder que interage com outros líderes dentro da dinâmica organizacional. Desse modo, assumir esse papel e entender suas nuances em si e nos outros permite o desenvolvimento de habilidades gerais e específicas, especialmente em termos da emissão de juízos acerca dos comportamentos, das competências e das habilidades a serem desenvolvidas.

Espera-se que o pedagogo na empresa tenha uma ampla visão de mundo, sob a qual seja capaz de propor projetos que intervenham positivamente no comportamento das pessoas, com metodologias que permitam a interação entre sujeito e o meio ambiente no qual está inserido, coerente com os valores vigentes, para proporcionar uma melhor aprendizagem, assimilação de informações, reflexões, ressignificação e mudança de atitudes, visando ao estímulo à proatividade nos colaboradores.



Concebido como líder, o pedagogo empresarial, assim como qualquer indivíduo exercendo a liderança, não pode estagnar sua função no comando de processos, sequer por ocupar uma posição gerencial, pois a concepção de liderança supõe exercer uma postura que inspire pessoas rumo ao alcance de propósitos. Cabe destacar, também, que o desenvolver de suas atitudes para alcançar êxito na condução de equipes não deve seguir um molde, pois algumas variáveis interferem na conduta adotada pelo líder, como a cultura organizacional, o objetivo da tarefa e as diferenças individuais dos sujeitos (habilidades, produtividade, necessidade de interação, nível de autoestima e comprometimento, entre outras).

Cada indivíduo, incluindo o líder, tem seus conhecimentos prévios antes de adentrar no ambiente corporativo. Em meio a novas experiências e oportunidades de aprendizado propostas e mediadas, tendem a crescer de forma intelectual e emocional, então, tornam-se colaboradores mais eficientes profissionalmente e agregam valor à empresa.

Em conformidade com Cadinha (2008, p. 26), “ao investir no capital intelectual de seus funcionários, a empresa estará [...] contribuindo para a obtenção de elevados padrões de qualidade de vida no trabalho e na excelência de desempenho empresarial”. Na era da sociedade da informação, uma vez desenvolvendo aspectos intelectuais, sociais e afetivos, o funcionário amplia suas competências, tais como: conhecimento, habilidade e atitude.

Sendo este um cenário contemporâneo, que tem o líder como agente modificador, é necessário que este profissional seja reflexivo e investigativo de sua prática, como atitude que o leve a buscar uma formação cada vez mais consistente e continuada, tornando-se um diferencial nas organizações.

Para que o ambiente da formação continuada seja produtivo, é preciso que o educador mediador utilize referenciais e metodologias consistentes, inovadoras, e que saiba praticar as teorias que propõe a seus alunos. Exercendo também um papel de liderança, o educador necessita se atualizar constantemente, fazer elaborações próprias, teorizar suas práticas, dominar meios educacionais eletrônicos e avaliar a aprendizagem.

As atividades devem estar centradas no aprendiz, conforme destaca Masetto (2003), em suas capacidades, possibilidades, necessidades, oportunidades e condições para que aprenda. Então, a relação de aprendizagem entre professor (na figura do líder) e o aluno (liderado) torna-se estimulante, ainda mais quando se tem objetivos comuns, quando há trabalhos em equipe, ideias são concretizadas após pesquisas e relatórios, e também são criadas condições de *feedback* entre os envolvidos no processo. Sendo assim, o funcionário verá a sua frente um exemplo a ser seguido em qualquer espaço corporativo em que venha a trabalhar.

## Considerações finais

No ambiente organizacional, um espaço estabelecido pelo conjunto de valores e preceitos, os quais precisam ser assimilados e transmitidos sucessivamente, a valorização do potencial humano tornou-se cada vez mais evidente e necessária, pela responsabilidade e importância de cada função exercida pelos envolvidos no contexto social do trabalho.

Esta pesquisa teve como intenção verificar a relevância do papel dos líderes corporativos no desenvolvimento das pessoas, a partir da análise teórica dialogada com diferentes autores que retratam o tema.

No decorrer da investigação, verificou-se que não há um padrão a ser seguido para o exercício da liderança, mas há uma finalidade comum destacada na literatura adotada, que engloba o fato de o líder ter a competência para inspirar pessoas a atingir resultados, integrando homem-organização-produtividade.

Ficou evidente, também, que o desempenho da liderança não está associado à ocupação de um cargo hierárquico, com objetivo de gerenciar processos, uma vez que situações contingenciais podem definir uma pessoa em destaque para conduzir o grupo, atuando como um líder. Este será submetido a uma combinação de variáveis para concretizar um trabalho eficaz em meio às metas pretendidas, tais como: suas competências pessoais (capital intelectual e capital emocional), o consentimento dos liderados por identidade de interesses, a finalidade da tarefa em questão e o contexto cultural da organização. Sendo assim, diferentes estilos de condutas podem ser adotados diante do grupo, tornando-se coerente quando bem compreendido o contexto de atuação deste líder, pois, sua postura de agir com os liderados poderá interferir no desempenho desses.

Com relação ao desenvolvimento das pessoas, foi percebido que é um procedimento estimulado pelo desejo do ser humano em adquirir aperfeiçoamento. No âmbito corporativo, este processo pode ser amparado ou até promovido pela instituição, a fim de alinhar novas qualificações dos funcionários às expectativas de crescimento da empresa, que pretende se adequar às exigências do mercado e garantir destaque competitivo. Para tanto, faz-se importante envolver na cultura organizacional a educação como parte do cotidiano de ações, como um sistema integrado ao negócio, com apoio e comprometimento das lideranças empresariais.

Seja através de um treinamento, com intenção de melhorar a performance do colaborador para o cargo atual em curto espaço de tempo, ou por meio de experiências e oportunidades de novos desafios e aprendizados a médio prazo, assim como, pela formação de parcerias ou criação de programas educacionais, para prosperar de forma integral o funcionário no ambiente por longo prazo, o presente estudo relatou a indispensabilidade de um bom planejamento (levantamento de necessidades, programação, implementação, avaliação e controle) para aprimorar resultados.

É válido ressaltar que alguns fatores foram identificados como relevantes para efetividade das ações educativas organizacionais, tais como: eventos educacionais com objetivos

precisos, técnicas direcionadas e a excelência de um mediador de aprendizagem, o qual pode ser um pedagogo empresarial ou até mesmo o próprio líder da equipe, com outra formação. Este deve ser um profissional crítico e investigativo de sua prática, que também busca especialização para ser eficaz na transmissão do conhecimento e interação com o aprendiz.

A presente sondagem pode contribuir para que estudantes, pedagogos empresariais, profissionais das mais diversas áreas e empreendedores compreendam os desdobramentos que envolvem as questões sobre liderança, treinamento, desenvolvimento, educação, assim como, a importância do líder no estímulo e desenvolvimento das pessoas.

A realização desta pesquisa permitiu abrir espaços para novas discussões nas áreas de liderança e desenvolvimento de pessoas. Sendo assim, torna-se relevante sua continuidade focalizando analisar temas referentes. Como sugestões, podem ser investigadas as representações sociais a respeito da percepção do líder sobre a prática da liderança, ou ainda, dos liderados sobre as limitações e possibilidades dos processos educativos conduzidos por corporações.

## Referências

CADINHA, Marcia Alvim. Conceituando pedagogia e contextualizando pedagogia empresarial. *In: LOPES, Izolda. (Org.) Pedagogia empresarial: formas e contextos de atuação.* Rio de Janeiro: Wak, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento de desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

ÉBOLI, Marisa Pereira. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. *In: RAE: Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 4, p. 118-122, out./dez. 2005. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37316/36079> > Acesso em: 06 maio 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. Liderança. *In: \_\_\_. Recursos humanos: princípios e tendências.* São Paulo: Saraiva, 2005.

MASETTO, Marcos Tarcisio. **Competência pedagógica do professor universitário.** São Paulo: Summus, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Liderança. *In: \_\_\_. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.* São Paulo: Atlas, 2012.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** São Paulo: Pearson, 1999.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. A cultura organizacional. *In: \_\_\_. Teoria geral da administração.* São Paulo: Thomson Learning, 2010.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo.** Rio de Janeiro: Wak, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. Questões básicas sobre liderança. *In: \_\_\_. Administração: mudanças e perspectivas.* São Paulo: Saraiva, 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Orgs.) **Treinamento desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

---

Recebido em: 14.03.2018

Aprovado em: 07.04.2018

**Para referenciar este texto:**

MACIEL, Mônica Vasconcelos de Lira; SANTOS, Alexandre Nunes dos. O papel dos líderes corporativos no desenvolvimento das pessoas: um estudo teórico a partir da ótica da pedagogia empresarial. **Lumen**, Recife, v. 27, n. 2, p. 11-22, jul./dez. 2018.