

**Programa de Desenvolvimento da Liderança Antes, Durante e Pós-Pandemia  
da Covid-19: Uma Revisão da Literatura nos Últimos 10**

Modalidade: **Jovem** – Categoria: **Acadêmico**

## Índice

<b>1. Introdução.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Corpo do trabalho .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Justificativa do tema .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Análise dos resultados .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Orçamento .....</b>	<b>8</b>
<b>4. Principais resultados obtidos e seus indicadores de avaliação e.....</b>	<b>8</b>
<b>monitoramento .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Avaliação.....</b>	<b>9</b>
<b>6. Conclusão.....</b>	<b>12</b>
<b>7. Referências bibliográficas .....</b>	<b>14</b>

## Sinopse

A qualificação profissional do trabalhador e as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) nas empresas são aspectos essenciais da nova organização do trabalho. As abordagens contemporâneas contextualizam a liderança como um relacionamento, um processo de influência e reciprocidade entre líder e liderado. Diante disto, na pandemia, os programas de desenvolvimento da liderança deixaram de ser presenciais e estão migrando para as plataformas online, devido ao isolamento social. Portanto, pesquisa pretendeu responder a seguinte questão: qual é a produção científica sobre os Programas de Desenvolvimento da Liderança publicados antes, durante e pós-pandemia da COVID-19 nos últimos 10 anos?

A pesquisa foi qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de informações, uma revisão sistemática da literatura. Os resultados da pesquisa demonstraram que no período pré-pandemia, os treinamentos prioritários estavam direcionados para o desenvolvimento das lideranças, desenvolvimento de competências técnicas e de competências comportamentais – soft skills (habilidades interpessoais) e sofreram um alto impacto com a pandemia. Grande parcela dos treinamentos nas empresas era executada de forma presencial e que as empresas preferem a modalidade presencial em detrimento da on-line. No pós-quarentena do COVID-19, vislumbra-se que o planejamento das atividades T&D sofrerá um grande impacto, necessitando de adaptação e flexibilidade por parte dos profissionais da área.

Conclui-se que a área de TD&E, favorecida pelas novas tecnologias de informação e comunicação contribuirá para democratizar os sistemas de ensino-aprendizagem e o uso de novas ferramentas e plataformas de transformação digital para a formação e qualificação de profissionais novos e requalificação dos veteranos absorvidos localmente quanto dispersos geograficamente em âmbito nacional e internacional.

## **1. Introdução**

As abordagens contemporâneas contextualizam a liderança como um relacionamento, um processo de influência e reciprocidade entre líder e liderado. Elas estão agrupadas da seguinte forma: liderança distribuída, enfocando o poder distribuído (GRONN, 2000); liderança relacional, enfatizando a questão das relações (UHL-BIEN, 2006) e liderança como processo de construção social, abordando que as múltiplas realidades são construídas pelos atores envolvidos (HOSKING, 1988, 2006).

Os Programas de Desenvolvimento da Liderança têm sido uma área de crescente interesse nos últimos anos, devido à sua importância para o sucesso e efetividade das organizações (CONGER & BENJAMIN, 2010; DAY ET AL., 2014).

Essas abordagens contemporâneas da liderança exigem novas formas de conduta para conduzir os liderados, então as empresas elaboram programas de desenvolvimento para aperfeiçoar as competências técnicas e comportamentais dos seus líderes por meio de consultorias externas ou da própria área de Gestão de pessoas.

## **2. Corpo do trabalho**

Esta parte contempla quatro seções (Justificativa do tema, objetivos e análise dos resultados) que serão apresentadas de forma ordenada com o objetivo de dar suporte à construção argumentativa sobre os temas estudados: Programas de desenvolvimento de liderança, liderança e treinamento e desenvolvimento.

### **2.1 Justificativa do tema**

A pandemia COVID-19 impôs naturalmente uma mudança no mundo do trabalho quanto à gestão, ao controle visual sobre o funcionário e à cultura no ambiente de trabalho estabelecida pelo Home office. As lideranças se depararam com a impossibilidade de interação face a face, com o volume de trabalho para fazer a distribuição da tarefa com indivíduos distantes do convívio e também geograficamente. Nessas condições, faz-se necessário desenvolver novas

estratégias de gestão que sedimentem as aprendizagens necessárias para lidar com o novo contexto do trabalho (ABBAD; LEGENTIL, 2020; BERKENBROCK; TROJAN, 2020; MORAES, 2020).

Diante disto, surge a necessidade de um Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL). O desenvolvimento é entendido como um processo de crescimento integral do indivíduo, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações. Tem o objetivo de suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo. Seu enfoque é na necessidade e no potencial do indivíduo mais a tarefa e o cargo futuro, e tem caráter preventivo, pois é um meio de se evitar que surja um problema de produção (BELL et al., 2017; MIRANDA, 2019; MOURÃO, 2019).

Justifica-se o interesse dos pesquisadores no fato de que os programas de desenvolvimento de liderança deixaram de ser presenciais e estão migrando para as plataformas online, devido às medidas sanitárias contra à COVID-19. A pesquisa pretende responder a seguinte questão norteadora: qual é a produção científica sobre os Programas de Desenvolvimento da Liderança publicados antes, durante e pós-pandemia da COVID-19 nos últimos 10 anos?

## **2.2 Objetivos**

Objetivo geral:

Contempla a pergunta de pesquisa exibida acima: rever a literatura internacional e nacional sobre os programas de desenvolvimento de liderança publicada antes, durante e pós-pandemia da COVID-19 nos últimos 10 anos.

Objetivos específicos da pesquisa são:

1. Identificar as fontes de investigação, tais como artigos publicados em periódicos, artigos publicados em eventos, teses e livros, entre outros, sobre os programas de desenvolvimento da liderança nas empresas;

2. Identificar e selecionar as bases de dados de estudos relevantes sobre o assunto;

3. Estabelecer as estratégias de busca, identificando materiais relevantes sobre o tema;
4. Revisar a literatura internacional e nacional levantada.

### 2.3 Análise dos resultados

Os resultados foram obtidos por meio de revisões bibliográficas dos últimos 10 anos. Em primeira análise, pode-se observar que no período pré-pandemia, predomina a importância do desenvolvimento da liderança com foco no desenvolvimento de competências voltadas a ambientes com mudanças repentinas e com uso da tecnologia nos programas de desenvolvimento, dentre as modalidades educacionais para desenvolver o ensino e aprendizagem na empresa como por exemplo o ensino a distância (EAD), o blended learning, m-learning, u-learning, Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) (MOSCARDINI; KLEIN, 2014).

Figura 2 - Modalidades Educacionais

Modalidades	Definição	Autores
Presencial física	Consiste em uma forma de ensino e aprendizagem face a face com um instrutor, facilitador ou demais participantes	(Lee, 2010)
EAD	O aprendizado ocorre sem que os indivíduos estejam envolvidos nas atividades ao mesmo tempo e no mesmo lugar. O <i>e-learning</i> é uma das formas de EAD na qual as atividades são intermediadas pela Internet, e que tornou o EAD uma modalidade mais frequente em instituições e em algumas empresas	(Maia & Mattar, 2007; Male & Pattinson, 2011; Pacheco et al., 2009)
<i>blended learning</i>	Significa misturado, neste caso, uma modalidade que combina encontros presenciais físicos com EAD	(Lee, 2010)
<i>m-learning</i>	Trata-se do aprendizado apoiado pelo uso de TIC móveis e sem fio, em que os indivíduos aprendem com mobilidade e podem estar fisicamente distantes um do outro, bem como de um espaço formal e fixo de educação	(Saccol et al, 2010)

<i>u-learning</i>	Possibilita ao indivíduo acessar as tecnologias de computação móveis e sem fio, bem como sensores e mecanismos de localização e comunicação quando e onde estes forem necessários	(Peng, Su, Chou & Tsai, 2009; Saccol et al., 2010; Weiser, 1991)
-------------------	---	--

Fonte: Própria autoria, adaptado de MOSCARDINI, KLEIN, 2014.

Um outro ponto importante está no estilo do desenvolvimento de habilidade da liderança, que de acordo com artigo dos autores Elkington, Pearse, Moss, Van Der Steege e Martin (2017), especialistas destacam em suas respostas o desafio de que o desenvolvimento eficaz da liderança precisa ser multifacetado – incluindo uma série de elementos-chave, e que precisará ser conduzido contextualmente. O estudo sugere que os líderes precisam adquirir e aprimorar um conjunto robusto de habilidades, bem como moldar continuamente suas visões de mundo (contexto) e compreensão dos vários capitais (social, humano, estrutural) para desenvolver uma mentalidade eficaz que seja ágil e adaptável em um rápido mundo mutável e volátil. Então começa a surgir a ressignificação do desenvolvimento da liderança, onde para complementar as noções individualistas de desenvolvimento de líderes, os resultados da pesquisa apoiam uma mudança de foco em direção a formas de trabalho que forneçam percepção e experiência em abordagens distribuídas ou colaborativas. (VINCE; PEDLER, 2018).

O contexto da globalização em consonância ao amplo acesso à informação traz um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo, onde cargos e funções podem variar rapidamente exigindo profissionais cada vez mais jovens a desenvolver habilidades de liderança que equilibre resultados e o tratamento com as pessoas. O desenvolvimento de liderança nunca foi tão urgente, uma vez que as empresas de diversos setores (privado, público, terceiro setor, entre outros) têm percebido que sua sobrevivência em um ambiente volátil e de incerteza, necessitam de habilidades de liderança diferentes do passado, de maneira que a tendência organizacional estar com foco cada vez mais na solução de problemas de forma colaborativa e em uma estrutura menos descentralizada (DE GIOVANNI; BRAUER, 2019; MOLDOVEANU; NARAYANDAS, 2019).

### **3. Orçamento**

A pesquisa foi financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) durante um período de 01 ano e pela Esses financiamentos foram realizados por meio de bolsa de estudo para a pesquisadora no valor estimado de R\$ 7.200,00 (Sete mil e duzentos reais).

### **4. Principais resultados obtidos e seus indicadores de avaliação e monitoramento**

No período durante a pandemia foram encontrados poucos artigos sobre o tema, provavelmente devido as medidas restritivas de isolamento que afetaram a todos. Porém nas publicações encontradas pode-se perceber que foram identificados a eficácia da liderança coletiva, porém a liderança individual ainda é a escolhas mais frequente para muitas organizações, entretanto a mudança da liderança individual para a liderança compartilhada não deve permanecer apenas como recomendação teórica, mas também deve ser aplicada de forma mais ampla (MEGHEIRKOUNI, MEJHEIRKOUNI, 2020).

Logo pode-se observar a necessidade de programas que desenvolvam líderes que visam a coletividade e uma liderança compartilhada. Tal reflexão corrobora com o artigo que foi escrito em 2020 e publicado somente em 2022, dos autores Douglas, Merritt, Roberts e Watkins (2022), foi verificado que o PDL influencia os resultados de nível organizacional identificados como temas de impacto interno, impacto externo, desenvolvimento de habilidades e capacidade. Onde nas entrevistas realizadas pela pesquisa, descobriu-se que os líderes executivos perceberam que o PDL impactava a eficácia organizacional. Conexões com capital humano, capital social e liderança coletiva foram encontradas como resultados do programa de desenvolvimento de liderança onde as contribuições do desenvolvimento da liderança em nível organizacional guarnecem o aumento do capital social e a gestão estratégica do capital humano, construindo a capacidade de liderança coletiva.

Relacionando do período durante para pós-pandemia, os autores Kashive, Khanna e Powale (2022) trazem a questão da liderança externa caracterizada pela flexibilidade e foco no ambiente externo, enfatiza a inovação e a aquisição de

recursos. Como os líderes virtuais não se encontram com sua equipe face a face com frequência, eles podem não conseguir tranquilizá-los com sua presença contínua e podem ser incapazes de comunicar sua mensagem.

O PDL deve focar na qualidade da comunicação quanto à precisão, adequação, integridade e credibilidade, e habilidades de diálogo para esclarecer papéis, manter a estrutura para garantir o fluxo de informações e exibir assertividade. Os futuros líderes devem ser ensinados a usar a tecnologia de comunicação (síncrona e assíncrona). O desenvolvimento da liderança deve procurar preparar os líderes para construir e manter a confiança eletrônica por meio do uso apropriado da tecnologia e da compreensão da dinâmica da equipe (KASHIVE; KHANNA; POWALE, 2022).

A liderança sustentável é uma das variáveis-chave no ambiente de negócios turbulento que ajuda a abordar os comportamentos do mercado e defender a proatividade (SU et al., 2022). Além disso, as qualidades dos líderes se somam para encorajar os funcionários a perceber as mudanças no ambiente externo e aumentos e quedas repentinas nos picos de demanda como oportunidades de aprendizado, em vez de desafios intransponíveis. Enfatiza-se a necessidade de Transformação digital (TD) após a agitação do COVID-19 e ao longo dos próximos anos (FREITAS JUNIOR; CABRAL; BRINKHUES; SANTOS, 2022).

A gestão é, portanto, encarregada de tranquilizar os funcionários e aumentar suas crenças de autoeficácia e, conseqüentemente, suas capacidades de trabalho com isso, pode-se que o futuro do PDL está em desenvolver líderes cada vez mais envolvidos com a tecnologia.

## **5. Avaliação**

Nesse estudo adotou-se a pesquisa qualitativa. Essa metodologia está voltada para a exploração e o entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Esse tipo de pesquisa abrange questionamentos e procedimentos; coleta de dados que em sua maioria pertence ao ambiente do participante; contém a análise indutiva desses dados que se inicia nas individualidades e são transportadas para temas gerais e possibilita a compreensão do pesquisador sobre o significado dos dados (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

O instrumento de coleta de informações é uma revisão sistemática da literatura.

Com o propósito de se adquirir um melhor desempenho e compreensão da revisão bibliográfica, foram realizados treinamentos online sobre levantamento bibliográfico, junto ao portal de periódicos CAPES. Por seguinte a realização do treinamento iniciou-se as buscas nas principais bases de dados como a plataforma Sucupira, os sistema Google, Google acadêmico, EMERALD, as bibliotecas on-line (SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library, Scielo, entre outras), os anais recentes dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) em 2022/2023, especificamente o Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGRP) e o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e além disso, materiais disponíveis referente ao tema na Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH Nacional), Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), entre outros.

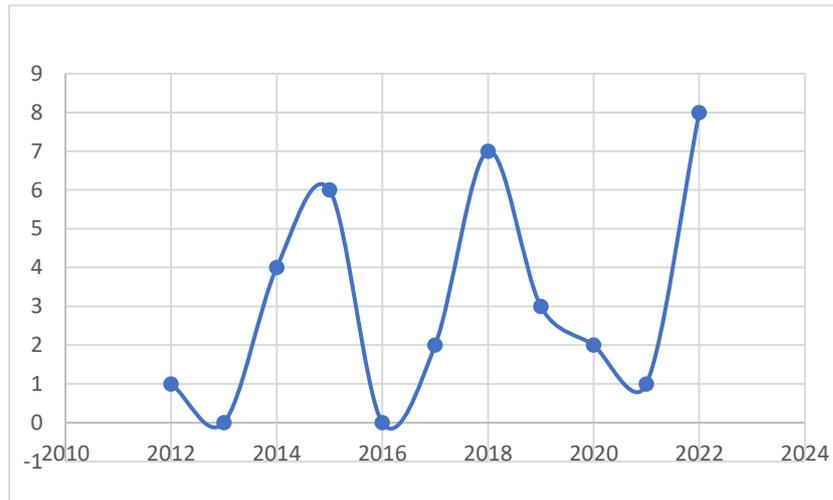
Foram selecionados artigos científicos da área da administração, com revisão por pares e publicados nos últimos 10 anos, nas plataformas anteriormente mencionadas. Na revisão da literatura nacional utilizou as strings de pesquisa: “programa AND “desenvolvimento” AND “liderança”, “desenvolvimento” AND “liderança” e “desenvolvimento” AND “liderança” AND “covid19”, localizando-os no título. Excluindo os artigos repetidos, foram pré-selecionados 25 artigos sobre o tema. Após a leitura destes artigos foram selecionados 11 artigos para a sequência da pesquisa. Para a revisão da literatura internacional, foram utilizadas as strings de pesquisa: “leadership AND “development” AND “program”, “development” AND “program” e “leadership” AND “development” AND “covid19”, localizando-os no título. Excluindo os artigos repetidos foram pré-selecionados 25 artigos sobre o tema para a leitura. Após a leitura dos artigos foram selecionados 23 artigos para a sequência da pesquisa. Portanto foram selecionados 34 artigos.

Toda a revisão bibliográfica tinha por objetivo encontrar materiais referentes aos programas de desenvolvimento da liderança no período antes, durante e pós-pandemia da Covid-19.

A Figura 1 mostra os artigos distribuídos por ano de publicação. A pesquisa está delimitada a fazer a revisão bibliográfica nos últimos 10 anos, portanto as publicações começaram em 2012, com 1 artigo. Nos anos de 2013 e 2016, não foram encontrados artigos sobre o tema. Em 2014 o número de artigos publicados foram 4,

em 2015 foram 6 artigos publicados. De 2017 a 2022, foi mantendo uma constância no número de publicações de 2 a 8 artigos por. O ano de 2018 e 2022 foram os anos em que tiveram maior número de publicações (7 e 8 artigos, respectivamente).

Figura 1 – Distribuição de artigos publicados por ano



Fonte: Autoria Própria

A Tabela 1 mostra os periódicos onde estão distribuídos os artigos, foram considerados periódicos com 2 ou mais trabalhos. Os destaques o *Journal of Management Development* e a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) com os maiores números de artigos publicados na área de liderança, sendo 11 artigos e 7 artigos, respectivamente. Logo depois, o periódico *Leadership & Organization Development Journal*, com 4 artigos representando um número considerável e por fim os periódicos *Development and Learning in Organizations* e *European Journal of Training and Development* com 2 artigos cada um. Desde modo, nota-se que tem existe uma variedade considerável de periódicos onde os artigos estão distribuídos.

Tabela 1 – Periódicos x número de artigos publicados

Periódico	Número de artigos
<i>Journal of Management Development</i>	11
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD	7
<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>	4
<i>Development and Learning in Organizations</i>	2

Toda a revisão bibliográfica tinha por objetivo encontrar materiais referentes aos programas de desenvolvimento da liderança no período antes, durante e pós-pandemia da Covid-19.

## 6. Conclusão

O estudo pretendeu identificar e rever a literatura internacional e nacional sobre os programas de desenvolvimento de liderança publicada antes, durante e pós-pandemia da COVID-19 nos últimos 10 anos.

Em resposta à pergunta norteadora, observa-se na literatura que os programas de desenvolvimento de liderança voltados na gestão de pessoas e o envolvimento seu envolvimento ainda maior com as tecnologias.

Antes da COVID-19, os treinamentos prioritários estavam direcionados para o desenvolvimento das lideranças, desenvolvimento de competências técnicas e de competências comportamentais – *soft skills* (habilidades interpessoais) e sofreram um alto impacto com a pandemia. Grande parcela dos treinamentos nas empresas era executada de forma presencial – essa informação converge para a crítica de Meneses, Zerbini e Abbad (2010) de que as empresas preferem a modalidade presencial em detrimento da *on-line*. Os autores afirmam que os treinamentos a distância abarcam um maior número de pessoas.

As resistências dos colaboradores em participarem dos treinamentos *on-line* eram notórias, segundo a percepção dos respondentes. Geralmente, as resistências a qualquer mudança são inerentes ao indivíduo, e muitas vezes, desconhecidas para o próprio indivíduo que assume uma postura de acomodação. Então, é imprescindível abandonar antigos padrões comportamentais para absorver novas condutas (ZANELLI, 2019).

Especificamente, os treinamentos *on-line* incluem novas condições de estudo ao aprendiz e novas formas de interação aprendiz-professor que podem gerar novos resultados no processo de ensino-aprendizagem. O uso de recursos didáticos adaptados às tecnologias e multimídia pode assustar as pessoas por requerer ações de protagonismo, autonomia e responsabilidade, pois promove uma aprendizagem mais independente e flexível, onde são considerados, tempo, espaço e ritmo do aprendiz (ZERBINI, 2019).

No pós-quarentena do COVID-19, vislumbra-se que o planejamento das atividades de T&D sofrerá um grande impacto, necessitando de adaptação e flexibilidade por parte dos profissionais da área. As empresas ainda não estão preparadas para dedicarem investimentos consideráveis na área de TD&E com plataformas de aprendizagem, equipamentos e estruturas metodológicas, pois não disponibilizaram orçamento suficiente no seu planejamento estratégico. Desta forma, a maioria dos colaboradores não estava e nem estará equipado o suficiente para os treinamentos *on-line*. Portanto, os processos de TD&E mais afetados foram a implantação dos programas de treinamento e a questão orçamentária.

Atualmente, a prioridade de TD&E é desenvolver treinamentos remotamente. Para isto a área de TD&E precisa lidar com muitos desafios simultaneamente em relação aos seus processos, tais como motivar funcionários para os treinamentos *on-line*, identificar as plataformas e as ferramentas e adaptar a parte orçamentária.

Uma das tendências da área de TD&E é a digitalização dos seus processos para que o profissional se dedique às questões mais estratégicas de desenvolvimento dos talentos. A transformação digital dos processos da área de TD&E já era uma necessidade das empresas para a reinvenção significativa da aprendizagem e do desenvolvimento, com cursos menores e especializados (ciclos curtos de aprendizagem), onde o colaborador monta uma grade de temas conforme suas necessidades no trabalho e pode utilizar recursos como *games* e *podcasts*, além de participar de uma rede de conhecimento compartilhada.

Compreende-se que a ampliação do trabalho remoto gerará uma necessidade de desenvolvimento de novas competências dos colaboradores e provavelmente os treinamentos *on-line* serão mantidos após a pandemia.

Os treinamentos *on-line* requerem que os profissionais da área de TD&E dominem conhecimentos sobre a transformação digital e desenvolvam habilidades no uso de várias ferramentas tecnológicas. Portanto, eles são percebidos pelos respondentes como um desafio e uma inovação que exigem flexibilidade, adaptação e disciplina.

Por fim, no que se relaciona à percepção sobre o futuro da área de TD&E, pós COVID-19, os profissionais sentem-se desafiados, esperançosos e confiantes em praticar a inovação na nova fase da aprendizagem digital.

O presente estudo possibilitou uma visão geral sobre as percepções dos profissionais da área de TD&E no atual momento da pandemia. Sugerem-se futuras pesquisas que podem ser direcionadas para as práticas de TD&E recentemente adotadas em vários estados brasileiros, as ferramentas e plataformas mais eficazes para os processos de ensino-aprendizagem e as contribuições e implicações da transformação digital para a área.

Conclui-se que a área de TD&E, favorecida pelas novas tecnologias de informação e comunicação contribuirá para democratizar os sistemas de ensino-aprendizagem e o uso de novas ferramentas e plataformas de transformação digital para a formação e qualificação de profissionais novos e requalificação dos veteranos absorvidos localmente quanto dispersos geograficamente em âmbito nacional e internacional.

## 7. Referências bibliográficas

ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J. Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da COVID- 19. *In*: Moraes, M. **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 45-57. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 2).

ABRH BRASIL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Treinamentos e Desenvolvimento**: mudanças e tendências. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/treinamento-e-desenvolvimento-mudancas-e-tendencias/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes. *In*: SHAMIR, B.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (ed.). **Follower – centered perspectives on leadership**: a tribute to the memory of James R. Meindl. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.

BELL, B. S.; TANNENBAUM, S. I.; FORD, J. K.; NOE, R. A.; KRAIGER, K. 100 years of training and development research: What we know and where we should go. **Journal of Applied Psychology**, 102 (3), 305-323, 2017.

BERKENBROCK, J. P. B.; TROJAN, F. Perspectivas e potencialidades dos treinamentos corporativos no modelo e-learning frente ao cenário pandêmico da COVID-19. **Anais X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção - COMBREP**, p. 1-10, 2020.

- DE GIOVANNI, E. F.; BRAUER, M. Fatores Facilitadores e Dificultadores no Desenvolvimento de Lideranças na Administração Pública: um Estudo de Caso do Programa Líderes Cariocas. **Anais XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019**, p. 1-17, São Paulo/SP - 02 a 05 de outubro, 2019.
- DOUGLAS, S., MERRITT, D., ROBERTS, R. AND WATKINS, D. (2022), "Systemic leadership development: impact on organizational effectiveness", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 30 No. 2, pp. 568-588. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2184>
- ELKINGTON, R., PEARSE, N.J., MOSS, J., VAN DER STEEGE, M. AND MARTIN, S. (2017), "Global leaders' perceptions of elements required for effective leadership development in the twenty-first century", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 38 No. 8, pp. 1038-1056. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0145>
- FREITAS JUNIOR, J. C. S.; CABRAL, P. M. F.; BRINKHUES, R. A.; SANTOS, S. K. Transformação Digital e suas Implicações para as Lideranças: Estudos de Casos Múltiplos no Varejo. **Anais XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line**, p. 1-15, 2022.
- GRONN, P. Distributed properties: a new architecture for leadership. **Educational Management & Administration**, v. 28, n. 3, p. 317-338, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263211X000283006>.
- HOSKING, D. M. Organizing, leadership and skilful process. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 2, p. 147-166, 1988. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00029.x>.
- KASHIVE, N., KHANNA, V. T. E POWALE, L. Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19, **Journal of Management Development**, v. 41, n. 5, p. 277-300, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>.
- LEE, J. (2010). Design of blended training for transfer into the workplace. **British Journal of Educational Technology**, 41(2), 181–198.
- MAIA, C., & MATTAR, J. (2007). *O ABC da EaD: a educação a distância hoje*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- MEGHEIRKOUNI, M. AND MEJHEIRKOUNI, A. (2020), "Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities", **Journal of Management Development**, Vol. 39 No. 1, pp. 97-124. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0114>
- MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2014.

MIRANDA, P. H. F. Avaliação de impacto do treinamento de gestores: estudo de caso. 2019. 97 f. **Dissertação de Mestrado em Humanidades e Tecnologias**, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa/Portugal, 2019.

MOLDOVEANU, M; NARAYANDAS, D. The Future of Leadership Development: Gaps in traditional executive education are creating room for approaches that are more tailored and democratic. **Harvard Business Review**, [s. l.], ano 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>. Acesso em: 7 fev. 2023.

MORAES, M. M. **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 2).

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 84-106, 2015.

MOURÃO, L. Treinamento e desenvolvimento. *IN*: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES- ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. BeloHorizonte: Artesã, 2019.

PACHECO, L., SCOFANO, A.C., BECKERT, M., & SOUZA, V. (2009). **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**, 2ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

PENG, H., SU, Y., CHOU, C., & TSAI, C. (2009). Ubiquitous knowledge construction: mobile learning redefined and a conceptual framework. **Innovations in Education and Teaching International**, 46(2), 171–183.

SACCOL, A., SCHLEMMER, E., & BARBOSA, J. (2011). **M-learning e u-learning: novas perspectivas da aprendizagem móvel e ubíqua**, São Paulo: Pearson Education do Brasil.

SU, R.; OBRENOVIC, B.; DU, J.; GODINIC, D.; KHUDAYKULOV, A. COVID-19 Pandemic Implications for Corporate Sustainability and Society: A Literature Review. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 1592. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19031592>

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social process of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>.

VINCE, R. AND PEDLER, M. (2018), "Putting the contradictions back into leadership development", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 39 No. 7, pp. 859-872. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0134>