



**ETEC PEDRO FERREIRA ALVES**

**TÉCNICO EM LOGÍSTICA**

**Ana Livia Balieiro Ferreira**

**Gustavo Francisco dos Santos**

**Laura Conde Cordeiro**

**Maria Eduarda Domingues Vicente**

**Mariana Vitória Franco Massuia**

**Tiffany Vieira do Prado**

**GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO DE  
LÍDERES NA PRODUTIVIDADE E NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM  
INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS DE MOGI GUAÇU**

**Mogi Mirim  
2025**

**Ana Livia Balieiro Ferreira**  
**Gustavo Francisco dos Santos**  
**Laura Conde Cordeiro**  
**Maria Eduarda Domingues Vicente**  
**Mariana Vitória Franco Massuia**  
**Tiffany Vieira do Prado**

**GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO DE  
LÍDERES NA PRODUTIVIDADE E NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM  
INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS DE MOGI GUAÇU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Logística, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócio, à Escola Técnica Estadual ETEC Pedro Ferreira Alves, sob orientação dos Professores Christiano Aparecido de Oliveira e José Vicente Gonçalves.

Mogi Mirim  
2025

Ana Livia Balieiro Ferreira  
Gustavo Francisco dos Santos  
Laura Conde Cordeiro  
Maria Eduarda Domingues Vicente  
Mariana Vitória Franco Massuia  
Tiffany Vieira do Prado

## GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO DE LÍDERES NA PRODUTIVIDADE E NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS DE MOGI GUAÇU

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da  
Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Logística, no Eixo  
Tecnológico de Gestão e Negócio, à Escola Técnica Estadual ETEC Pedro Ferreira  
Alves, sob orientação dos Professores Christiano Aparecido de Oliveira e José Vicente  
Gonçalves.

Mogi Mirim  
2025

## DEDICATÓRIA

Esta conquista é dedicada a nós, integrantes deste grupo, que juntos enfrentamos desafios, somamos forças e mostramos que o esforço coletivo transforma resultados. Não desistimos diante das dificuldades e, trabalhando em conjunto, provamos que tudo é possível.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo, dedicamos nossa mais profunda gratidão. Foi Ele quem nos concedeu força, sabedoria e perseverança para seguir firmes durante toda esta caminhada. Agradecemos por nos amparar nos momentos de incerteza, por renovar nossas energias diante das dificuldades e por nos inspirar a nunca desistir, mesmo quando os desafios pareciam maiores do que nossa capacidade. A Ele entregamos toda honra e toda glória, pois sem Sua graça e misericórdia, nada disso teria sentido.

## EPÍGRAFE

"A educação é o grande motor do desenvolvimento pessoal. É por meio dela que a filha de um camponês pode se tornar médica, que o filho de um mineiro pode chegar a chefe da mina, e que a criança de trabalhadores rurais pode ser presidente de uma grande nação."

— Nelson Mandela

## RESUMO

O presente estudo obteve como finalidade analisar a importância do treinamento de líderes para as empresas, destacando-se como um fator que influencia na produtividade e no clima organizacional, que embora implique custos, justifica-se pelos resultados obtidos, tornando-se um processo indispensável para organizações que almejam obter maiores resultados tanto pessoais quanto organizacionais. Este projeto teve como propósito esclarecer, em uma perspectiva teórica, a aplicação da gestão de pessoas no contexto contemporâneo, bem como suas repercussões nos processos de treinamento e liderança empresarial, evidenciando a influência nas relações interpessoais e os ganhos daí decorrentes. Para tanto, com a finalidade de complementar tais pesquisas, realizou-se um levantamento de dados em determinadas indústrias do setor manufatureiro na cidade de Mogi Guaçu, propondo uma análise prática, investigando um conceito real além do abstrato, que evidencie o impacto da capacitação de gestores nas relações interpessoais e no contexto empresarial, através de entrevistas, visitas técnicas e questionários com líderes para a coleta de dados. As estatísticas indicam, em sua maioria, que as empresas consideram os treinamentos aplicados para o desenvolvimento de líderes de suma importância, podendo ser interpretado como uma vantagem competitiva, visto que contribuem de forma valiosa no alcance das metas organizacionais, potencializando os resultados e as interações sócias, gerando maior lucratividade para a corporação. Por fim, a pesquisa aplicada apresentou dados que corroboram com a formação do estudo acadêmico, ao integrar com aquilo que anteriormente havia sido apresentado, mostrando como um gestor preparado pode alavancar o rendimento de sua equipe e acima de tudo da instituição.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; liderança; capacitação; treinamento de líderes; desenvolvimento; clima organizacional; produtividade.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the importance of leadership training for companies, highlighting its importance as a factor that influences productivity and organizational climate. Although it involves costs, it is justified by the results obtained, making it an indispensable process for organizations aiming to achieve greater personal and organizational results. This project aimed to clarify, from a theoretical perspective, the application of people management in the contemporary context, as well as its repercussions on training and business leadership processes, highlighting the influence on interpersonal relationships and the resulting benefits. To complement this research, a data survey was conducted in selected manufacturing plants in the city of Mogi Guaçu. The aim was to propose a practical analysis, investigating a real concept rather than an abstract one, highlighting the impact of manager training on interpersonal relationships and the business context. This analysis was conducted through interviews, technical visits, and questionnaires with leaders for data collection. Statistics indicate that, for the most part, companies consider applied training for leadership development to be of paramount importance, which can be interpreted as a competitive advantage, as it contributes significantly to achieving organizational goals, enhancing results and social interactions, and generating greater profitability for the corporation. Finally, the applied research presented data that corroborates the academic study by integrating it with what had previously been presented, demonstrating how a prepared manager can leverage the performance of their team and, above all, the institution.

**Keywords:** people management; leadership; training; leadership training; development; organizational climate; productivity.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Processos da Gestão de Pessoas.....	19
Quadro 2 - Pessoas como recursos ou Pessoas como colaboradores?.....	21
Quadro 3 – Quantidade média de funcionários por empresa.....	56
Quadro 4 – Objetivos de Gestão de Pessoas buscados pela organização.....	57
Quadro 5 – A empresa oferece treinamentos para líderes.....	57
Quadro 6 – O treinamento de líderes influencia na produtividade e no clima organizacional.....	58
Quadro 7 – A empresa considera importante investir em treinamentos de liderança para o desenvolvimento e engajamento da equipe.....	58
Quadro 8 – A empresa vê o treinamento de líderes como uma vantagem competitiva.....	60
Quadro 9 – Houve melhorias no alcance das metas após os treinamentos de liderança.....	60
Quadro 10 – A empresa acredita que o treinamento de líderes pode gerar lucratividade.....	61
Quadro 11 – Os líderes conseguem gerir equipes de forma eficaz e compartilhar conhecimentos.....	62
Quadro 12 – A empresa já enfrentou improdutividade por falta de motivação dos colaboradores.....	62
Quadro 13 – Principais prejuízos decorrentes da ausência de treinamentos de liderança.....	63
Quadro 14 – A empresa está satisfeita com os treinamentos aplicados aos líderes.....	64
Quadro 15 – Fatores impactados pelos conhecimentos adquiridos nos treinamentos de liderança.....	64
Quadro 16 – O investimento no desenvolvimento do time influencia nos resultados e no relacionamento com o cliente.....	65
Quadro 17 – Valores transmitidos pelos líderes à equipe.....	66
Quadro 18 – Duração média dos treinamentos de liderança na empresa.....	66

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. METODOLOGIA.....	17
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	18
3.1. Gestão de Pessoas.....	18
3.2. Liderança.....	22
3.3. Capacitação.....	23
3.4. Treinamento de líderes.....	25
3.5. Desenvolvimento.....	26
3.6. Clima Organizacional.....	27
3.7. Produtividade.....	28
4. TIPOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	30
4.1. Liderança autocrática.....	30
4.2. Liderança democrática.....	31
4.3. Liderança laissez-faire.....	31
4.4. Liderança transformacional .....	32
4.5. Liderança transacional.....	33
4.6. Liderança situacional.....	33
4.7. Liderança coaching.....	34
4.8. Liderança servidora.....	35
5. TIPO DE TREINAMENTOS APLICADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES.....	36
5.1. Tipos de treinamentos aplicados para o desenvolvimento de líderes.....	37
5.1.1. Treinamentos comportamentais.....	37
5.1.2. Treinamentos técnicos.....	39
5.1.3. Programas de desenvolvimento pessoal (PDI).....	40
5.1.4. Treinamentos experienciais.....	41
5.1.5. Treinamentos em cultura organizacional e inovação.....	42
5.1.6. Programas estruturados.....	43
5.2. Fases do treinamento.....	44

5.2.1. Fase de diagnóstico.....	45
5.2.2. Fase de desenho.....	45
5.2.3. Fase de implementação.....	46
5.2.4. Fase de avaliação.....	46
6. ANÁLISES DE RESULTADOS.....	47
6.1. Análise da empresa A.....	47
6.2. Análise da empresa B.....	48
6.3. Análise da empresa C.....	49
6.4. Análise da empresa D.....	51
6.5. Análise da empresa E.....	53
6.6. Análise da empresa F.....	54
6.7. Análise dos Diagramas.....	56
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71

## 1. INTRODUÇÃO

O treinamento é o ato de fornecer conhecimento promovendo o aprendizado a um indivíduo, a fim de que ele desenvolva as habilidades necessárias para executar determinado trabalho ou tarefa. Ele engloba desde a aquisição de habilidades motoras e conhecimentos técnicos até o despertar de competências administrativas, para além de, modelar a postura de um profissional perante diferentes situações e adversidades.

Segundo Carvalho (2012), o treinamento e desenvolvimento de líderes não deve se restringir a ações pontuais, mas deve ser tratado como um processo contínuo e essencial à evolução organizacional. Nessa perspectiva, Fleury, M., Fleury, A., (2001) complementam ao afirmar que competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Assim, o desenvolvimento de gestores é compreendido como um componente estratégico, que vai além do simples aprendizado técnico, abrangendo também competências comportamentais e habilidades de liderança alinhadas aos objetivos organizacionais, fortalecendo o capital humano e a capacidade de liderança nas empresas. A capacitação profissional tem por objetivo transformar atitudes, estimular a autoavaliação, aprimorar a sensibilidade na gestão e criar bons hábitos. Outrossim, visa elevar conceitos e filosofias que sejam favoráveis ao aprimoramento do modo de atuar dos gestores. De forma ampla, é um procedimento primordial para capacitar colaboradores, atribuir competências e preparar um time para distintas eventualidades, promovendo o crescimento individual e organizacional.

Segundo as ideias de Uhlmann (1997), a liderança pode ser compreendida como a capacidade de entender as necessidades humanas, e é a partir desse entendimento que se desenvolve a habilidade de guiar as pessoas. De forma similar, Stoner e Freeman (1999) completam o conceito de Liderança afirmando que consiste no processo de conduzir e influenciar as ações vinculadas às atribuições dos membros de um grupo. Por fim, o treinamento não se trata apenas de comandar, mas se refere ao ato de criar conexão com o colaborador e acima de tudo reconhecer o esforço que exerce sobre seu trabalho, contribuindo assim para a organização.

O desenvolvimento de um treinamento que visa a capacitação de líderes, assim como demais outros tipos de treinamentos, gera um custo agregado a esta atividade. Toda via, tal custo pode se justificar nos resultados obtidos a partir da implementação deste processo sistemático dentro das empresas. Bem como enfatizado por Mondy W. e Mondy, J. (2010), o treinamento e desenvolvimento estratégico prepara os colaboradores para acompanhar a evolução organizacional, para além de potencialmente ordenar que eles estejam a par das estratégias corporativas. Com isso, a implementação deste processo, promove determinada vantagem competitiva as organizações, onde através de um treinamento estratégico agrega-se valor aos colaboradores e para a empresa, contribuindo para o desenvolvimento da corporação, facilitando assim, o alcance de metas organizacionais.

Conclui-se, portanto, que o treinamento é um método essencial para habilitar profissionais e desenvolver suas competências. Proporciona o crescimento individual de cada gestor, mas, acima de tudo, um avanço organizacional, preparando os colaboradores para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho em constante mudança e contribuir de forma significativa para o sucesso da empresa.

Primordialmente, diante da temática abordada, empresas nas quais não apresentam uma administração de pessoas colaborativa, focada em oferecer treinamentos adequados voltado para os líderes e os tornar capacitados o suficiente para gerir equipes, acabam enfrentando queda na produtividade e no desempenho corporativo. Tal falha, acarreta diversos malefícios dentro do ambiente empresarial, como por exemplo: líderes incapazes de elevar os resultados de sua equipe, com comportamentos inadequados, falhas de comunicação, falta de transferência de conhecimento e tendência ao controle excessivo, onde a combinação desses fatores resulta em gestores que não compreendem o papel que representam no ambiente empresarial.

A falta de um treinamento de líderes eficiente tende a causar uma impotência produtiva, o que pode resultar em uma perda significativa na produção empresarial. Acredita-se que um líder mal treinado não consegue extrair todo o potencial de sua equipe, por conseguinte, acarretando problemas nos resultados e no clima organizacional de uma empresa. Kellerman (2004, tradução nossa), traz em pauta tal questão ao alegar que

líderes ruins podem ser compreendidos como um reflexo da escassez de mediação perante a gestão deste dirigente, assim sendo, tal afirmação evidencia que a persistência de uma má liderança se dá perante a falta de intervenção, na qual os danos podem se acumular gerando efeitos comprometedores nos resultados empresariais.

Na hipótese de uma empresa manufatureira que não destina investimentos para uma gerência de pessoas satisfatória, há grandes possibilidades de enfrentamento de perdas relevantes, nas quais poderá destacar-se: prejuízos financeiros, produtivos, de tempo, de fidelização e satisfação de clientes, e perdas de relações interpessoais.

Com isso, a escassez de preparo de líderes para indústrias que desejam obter crescimento e melhoria em seus processos produtivos, pode ter por alternativa a aplicação de treinamento e desenvolvimento de gestores como solução, visando transpassar para os demais membros um vasto conhecimento que possivelmente contribuirá para a formação, capacitação, relações sociais e empoderamento pessoal no espaço de trabalho.

A presente análise tem como objetivo demonstrar a influência de uma gestão de pessoas eficiente a partir do treinamento para líderes, apresentando um impacto na melhoria da produtividade e do clima organizacional, com base na análise de indústrias manufatureiras na cidade de Mogi Guaçu.

Um time empresarial desenvolvido e alinhado é crucial para se obter bons resultados em produtividade, influenciando a percepção dos clientes. Segundo Mondy, W. e Mondy, J. (2010), o treinamento e desenvolvimento de colaboradores é capaz de formar funcionários plenamente realizados, e como consequência valiosa, gerar um impacto direto na produção de clientes satisfeitos. Diante disso, é de suma importância destinar investimentos no desenvolvimento de gestores, com o intuito de aperfeiçoamento da equipe.

O treinamento de líderes possui um propósito, ao disponibilizar acesso à cursos de capacitação empresarial, a organização garante maior desempenho de seus administradores. Um orientador bem capacitado tende a alavancar os demais

empregados, disponibilizando a eles informações e experiências diversas, contribuindo assim com a aprendizagem não somente de um superior, mas de toda a equipe.

O clima organizacional influencia diretamente no rendimento de uma organização. Garantir uma boa relação entre colaboradores é, portanto, obter um aumento significativo na produção. A melhoria produtiva parte do desenvolvimento do trabalhador durante todo seu trajeto na empresa. Um funcionário dedicado e empenhado garante excelência na execução de suas tarefas, sendo motivado principalmente pelo ambiente de seu trabalho. Logo, o líder deve ser portador de uma postura que assegure um espaço onde haja a presença de fatores como: motivação, engajamento, respeito, compreensão e valorização entre sua equipe; a fim de fornecer um ambiente de trabalho favorável aos servidores, impulsionando a produtividade.

A finalidade de trabalhar tal área administrativa se dá pela sua importância em refletir diretamente no desempenho produtivo dos colaboradores dentro das organizações, abordando, principalmente, o treinamento dos líderes e seu impacto no ambiente de trabalho, visto que o papel de um superior é incentivar, orientar e engajar os demais trabalhadores, sendo fundamental para alcançar resultados significativos dentro de um setor ou departamento.

Os objetivos específicos englobam:

- Estudar a administração de pessoas com foco no treinamento de gestores.
- Pesquisar as práticas dos líderes nas organizações manufatureiras de Mogi Guaçu.
- Analisar a eficiência da gestão de pessoas na relação entre corporação e colaborador com foco na produtividade e relações internas no local de trabalho.

Será necessário realizar análises nas empresas da cidade de Mogi Guaçu, que comprovam a importância de se obter uma gestão de pessoas adequada que contribua positivamente com os rendimentos das instituições.

A curadoria temática sobre a influência do treinamento de líderes na produtividade e no clima organizacional em indústrias manufatureiras de Mogi Guaçu, se baseia, sobretudo, em apresentar por meio deste estudo, como empresas enfrentam impactos positivos diretamente relacionados a gestão de pessoas em capacitar líderes no meio

corporativo. Algumas organizações tendem a não apresentar colaboradores qualificados a gerir equipes, nesse sentido, há influência no desenvolvimento de líderes que não possuem características essenciais, bem como: não serem bons comunicadores, líderes que carecem de uma formação completa sobre conduta e boas práticas de liderança, ou que até mesmo não atinjam a compreensão do papel que representam no ambiente profissional, assumindo assim uma postura autoritária.

Portanto, através deste projeto visamos estudar e dar ênfase, em como o treinamento de líderes influencia na produtividade e no clima organizacional, pois uma gestão eficiente advém justamente da aspiração do líder em aumentar o desempenho da equipe corporativa.



## 2. METODOLOGIA

O presente trabalho é desenvolvido em duas etapas fundamentais para sua construção: a parte teórica e a parte prática.

Primordialmente, para a parte teórica e primeira etapa do projeto, utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica, realizando uma investigação preliminar com fontes primárias e qualitativas através de livros, artigos, sites e materiais acadêmicos para fins informativos. Assim, buscou-se embasar os signos de gestão de pessoas, liderança, capacitação, treinamento de líderes, desenvolvimento, clima organizacional e produtividade. Para além disso, concepções de autores como Antônio Vieira de Carvalho, Idalberto Chiavenato, John Maxwell, Elen Gongora Moreira, Paulo César Dutra, bem como outros autores relevantes, foram considerados neste projeto, visando sustentar conceitos teóricos vinculados ao tema proposto.

No que se refere a segunda etapa do projeto, de natureza prática, realizou-se uma pesquisa aplicada, que busca analisar um conceito real, além do teórico, com foco em indústrias que atuam no ramo da manufatura em Mogi Guaçu. Foram coletadas informações com gestores, colaboradores e líderes de algumas organizações, por meio de pesquisas realizadas via Google Forms (questionários e gráficos), levantando dados quantitativos e qualitativos, visitas técnicas com entrevistas presenciais, gravações de áudio registradas e devidamente transcritas. A pesquisa de campo apresentou caráter exploratório, ao levantar dados que colaboram com a formação do estudo, e descritivo, ao relatar as características e a realidade observada nas empresas, permitindo melhor compreensão de como a capacitação de líderes influencia o clima organizacional e a produtividade em organizações manufatureiras.

### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1. Gestão de Pessoas**

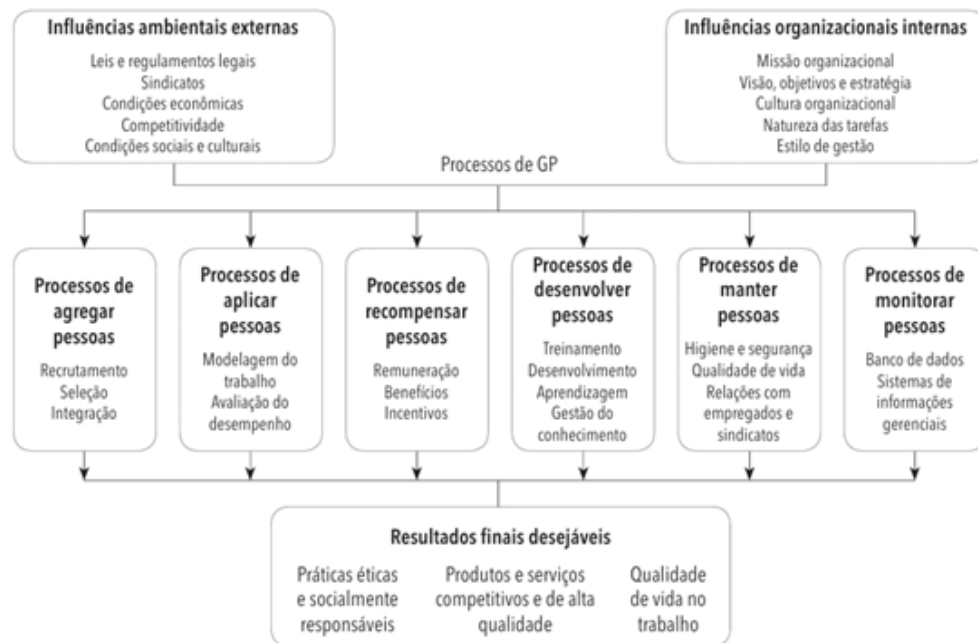
Ao analisar de forma estratégica, a gestão de pessoas é considerada uma das áreas mais fundamentais dentro das organizações, independentemente do seu porte. Além de organizar e acompanhar a atividade dos colaboradores, a gestão de pessoas garante a capacitação, na qual por consequência favorece o desenvolvimento profissional de cada empregado. Afinal, para as empresas, se torna indispensável contar com uma administração eficiente dos colaboradores, já que são eles os principais responsáveis por garantir a prática dos processos e o alcance dos objetivos da organização.

De acordo com Gil (2001), a Gestão de Pessoas configura-se como uma área estratégica da administração, cujo propósito é promover a cooperação dos colaboradores em prol do alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais. Como base nisso, entende-se que, graças a ela é possível obter benefícios para ambos os lados, na medida em que as organizações investem em cursos para seus trabalhadores, permitindo que os profissionais se atualizem constantemente perante a sua função, e proporcionado para a empresa o aumento da produtividade.

A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados.” (CHIAVENATO, 2014, p. 29)

Diante disso, a cooperação eficaz de colaboradores dentro de uma organização assegura para a empresa a conquista de seus objetivos, na qual, é proporcionado pela gestão de pessoas, pois ela vai muito além da relação com funcionários, envolve compreender e intensificar talentos individuais no ambiente corporativo.

**Figura 1 - Processos da Gestão de Pessoas.**



Fonte: CHIVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações/ Idalberto Chiavenato – 4 ed. - Barueri, SP: Manole, 2014, p. 31.

Conforme a figura 1, a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, na qual Chiavenato apresenta seis processos básicos dessa área que devem ser adotados com o propósito de extrair com êxito, os resultados de uma gestão de pessoas adequada nas organizações.

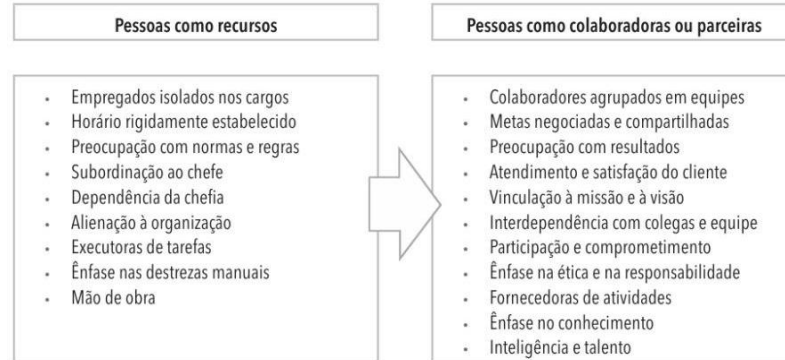
- **Processos de agregar pessoas:** Inclui o recrutamento, a seleção e a integração dos candidatos. Utilizado para contratar novos colaboradores competentes e adequados para a empresa, na qual é necessário atribuir processos de recrutamento e seleção ordenados.
- **Processos de aplicar pessoas:** Utilizados para desenvolver as atividades que os recém-contratados realizarão na organização, descrevendo os cargos e funções que irão desempenhar. Englobando a sua integração com a cultura da empresa e sua avaliação de desempenho, analisando seu desenvolvimento enquanto empregado.
- **Processos de recompensar pessoas:** São utilizados com o fim de incentivar os gestores e satisfazer suas necessidades individuais. Proporcionando remuneração, benefícios e programas de incentivo social.

- **Processos de desenvolver pessoas:** Envolve o treinamento e desenvolvimento contínuo de pessoas (competências, habilidades e atitudes), coordenando seus conhecimentos e competências, aprimorando seu poder corporativo. Visando capacitar e potencializar seu desempenho no ambiente empresarial.
- **Processos de manter pessoas:** Integra a administração da cultura e do clima organizacional, com o intuito de proporcionar condições de trabalho satisfatórias para as atividades empresariais, que por consequência favorece a retenção de talentos no meio organizacional. Na qual, ao desenvolver um ambiente de trabalho que estimule o colaborador, irá contribuir com a sua permanência na instituição.
- **Processos de monitorar pessoas:** Aplicados para acompanhar os resultados dos funcionários, analisando seu desempenho e comportamento dentro da empresa. De forma a desenvolver a avaliação de conduta contínua, análise de dados e sistemas de informações gerais.

Para Dutra, J.; Dutra, T.; Dutra, G. (2017) as empresas exigem mais do que apenas a qualificação ou formação dos colaboradores, elas também precisam que esses profissionais sejam capazes de atender às demandas do negócio. Por isso, o desenvolvimento das pessoas tende a se concentrar menos em conhecimento e habilidades técnicas, e mais na competência, ou seja, na habilidade de combinar conhecimento, prática e atitude.

Ao investir em capacitação e crescimento profissional, a organização fortalece a integração de conhecimento, habilidades e atitudes, permitindo que os funcionários contribuam de maneira mais significativa para os resultados e objetivos da empresa. Portanto, o processo de desenvolver pessoas torna-se um foco essencial para as empresas, preparando os colaboradores para atuarem de forma eficiente no contexto de serviço.

Em suma, a gestão de pessoas representa um conjunto integrado de práticas voltadas para o desempenho dos colaboradores. Bem como, quando aplicadas de forma consistente, essas ações contribuem não apenas para o crescimento individual dos colaboradores, mas também para o fortalecimento da organização, garantindo resultados positivos tanto para o empregador quanto para o empregado.

**Figura 2 - Pessoas como recursos ou Pessoas como colaboradores?**

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações/ Idalberto Chiavenato – 4 ed. - Barueri, SP: Manole, 2014, p. 18.

Baseando-se no contexto de gestão de pessoas, Chiavenato (2014) introduz os termos "Pessoas como recurso" e "Parceiros da organização" e como impactam em um ambiente dinâmico e competitivo. Portanto, o primeiro termo traz como questão básica a decisão de atribuir um tratamento mais rígido ou sereno com os colaboradores, nesse contexto os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações. Por conseguinte, deverão ser administrados, o que implica planejar, organizar, direcionar e controlar as suas atividades, já que são considerados elementos passivos da ação organizacional, assim, sendo padronizados uniformes e inertes. Desse modo, observa-se a necessidade de administrar os recursos humanos e obter dos colaboradores o máximo rendimento.

Em contrapartida, ao analisar "Pessoas como colaboradores" os funcionários devem ser vistos como parceiros das organizações, questão básica desse termo. Em síntese, estes são fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competências, aplicando o mais importante auxílio para a organização, na qual a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado aos objetivos globais da empresa, são aplicados por aqueles vistos como associados. Logo, as organizações bem-sucedidas tratam seus funcionários como parceiros de negócio, não mais como simples empregados contratados.

Por fim, Oliveira (2018) argumenta que a forma como as empresas administram seus colaboradores passou a ser reconhecida como um fator de vantagem competitiva, contribuindo para o crescimento organizacional, e que esses cuidados não apenas

impactam os resultados financeiros, mas também consolidam a organização como referência em boas práticas de gestão. A partir disso, a gestão de pessoas planeja de forma eficaz todos os processos que dela faz parte (agregando, aplicando, recompensando, desenvolvendo, mantendo e monitorando pessoas), e que são de fundamental importância, se tornando assim uma parceira estratégica de negócios.

### **3.2. Liderança**

O conceito e a prática da liderança existem desde o início das civilizações, sendo fundamentais para a organização social, a atuação em grupo e o desenvolvimento de pessoas e processos. A liderança sempre constituiu uma característica essencial nas interações humanas, assumindo diferentes formas ao longo da história. Na antiguidade, os líderes eram, em geral, figuras autoritárias, com grande influência sobre o comportamento coletivo, sendo considerados essenciais para garantir a eficiência nos resultados das organizações da época.

Segundo Stoner e Freeman (1999), na evolução do conceito de liderança, existe uma transformação de um estilo de liderança autoritário, que passa por uma mudança progressiva, para uma orientação democrática, que busca engajar o colaborador a se considerar essencial para a organização, considerando como base os valores humanos e sociais. Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidades, possibilitou-se maior liberdade para que as pessoas desenvolvam suas tarefas e participem da tomada de decisões, resultando em empregados que se responsabilizam mais com os objetivos e metas organizacionais.

De acordo com Kotter (1997), a principal função de um líder é a produção de mudança, com sua atuação pautada sobre três aspectos fundamentais: definir a direção estratégica da empresa, compartilhar essas metas com a equipe e incentivá-la para que sejam alcançadas. Com a modernidade, o líder deixa de ser uma figura autoritária e impositiva para assumir um papel mais estratégico e humanizado.

Segundo Guimarães (2002), a liderança está relacionada à capacidade de influenciar pessoas em diferentes contextos e cenários. Nas organizações, seu papel

deve ser o de estimular o comprometimento e o desenvolvimento dos colaboradores, promovendo, assim, resultados positivos e em constante crescimento.

Como afirma Kouzes e Posner (1997), a liderança é mobilizar os colaboradores para que queiram lutar por ideais compartilhados, e que para entender o fundamento central de liderança é preciso entender o que é essencial para que as pessoas queiram participar ativamente em uma organização de forma voluntária e apresentando um alto nível de desempenho.

Além de que, existe uma divergência entre apoiar e ordenar e um verdadeiro líder ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar mantém sua credibilidade em efeito de suas ações. Com sua capacidade de influenciar, comunicar-se e desenvolver pessoas, o líder contemporâneo passa a ter como principais responsabilidades motivar, engajar, treinar, ouvir sua equipe e tomar decisões que contribuam para o clima organizacional e para a produtividade da organização como um todo.

Segundo Maxwell (2011), a liderança sempre é um diferencial quando exercida de maneira eficiente. Um bom trabalho de liderança influencia diretamente no alcance de melhores resultados empresariais. Paralelo a isso, segundo Bergamini (1994), todas organizações podem obter líderes de excelência, desde que ofereçam a eles o treinamento apropriado e favoreçam um espaço onde possam agir com precisão. Por essa razão, o líder deve empenhar-se em agregar valor de forma contínua à sua capacidade de liderança, assumindo riscos e atuando de forma transformadora no ambiente de trabalho.

A liderança exige muito dos indivíduos que desejam aprimorá-la; ainda que ser um bom líder gere benefícios, também demanda grandes responsabilidades e esforços.

### **3.3. Capacitação**

Sob a ótica do autor Maxwell (2016), ninguém alcança o sucesso sozinho, sendo essencial a presença do trabalho em equipe no meio corporativo, visto que esse esforço coletivo se mostra essencial para se atingir melhores resultados no ambiente de trabalho.

Segundo suas considerações, a atuação conjunta é um dos princípios fundamentais para formar, desenvolver e gerir equipes com uma eficiência maior. Em sua publicação, são apresentadas 17 leis para exercer um trabalho em equipe satisfatório, dentre elas, pode-se destacar duas principais:

- **A Lei do Telhado:** O potencial da equipe é determinado pela capacidade de seu líder.

- **A Lei do Monte Everest:** Quanto maior o desafio, maior a necessidade de uma equipe eficaz.

Diante disso, o ato de investir estrategicamente em treinamentos voltados a capacitação dos colaboradores, representa um elemento vital para o sucesso da organização, visto-que dentre os benefícios resultantes de um treinamento adequado temos, o auxílio na solução de problemas administrativos, financeiros e operacionais. Adicionalmente, Milkovich e Boudreau (2000) destacam que um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o investimento adequado. Portanto, observa-se evidências suficientes para afirmar que, quanto mais as organizações investem em na capacitação de seus colaboradores, mais sucesso apresentam, obtendo melhor desempenho em suas estratégias e objetivos organizacionais.

Portanto, entende-se que a capacitação é um desenvolvimento que envolve a melhoria das habilidades e competências de um integrante, e que um líder é capaz de elevar ou não a sua equipe ao sucesso de acordo com sua capacidade. A capacidade é um processo de aprimorar a maneira de tornar alguém capaz de aperfeiçoar as suas habilidades, ela é fundamental para o desenvolvimento profissional e pessoal, pois ela permite que seus indivíduos permaneçam sempre atentos e atualizados desenvolvendo novas funções. Logo, é necessário que um líder sempre busque um estudo contínuo para aprimorar seu potencial, talentos, conhecimentos e desenvolvimento, e transmitir a sua equipe, visto que esses fatores determinam onde um time profissional pode chegar e o tamanho do desafio que podem resolver.



### 3.4. Treinamento de líderes

Segundo Chiavenato (1999), um bom treinamento consiste em obter conhecimentos que podem mudar alguém de modo que melhore suas capacidades de desempenho e desenvolva mudanças em suas habilidades, atitudes ou comportamento. Portanto, um treinamento eficiente pode garantir um melhor rendimento do indivíduo, elevar talentos individuais que podem ser oferecidos a empresa, eliminar desperdício de tempo, incrementar aptidões, e assegurar o aumento da capacidade produtiva no atendimento pleno de todas as exigências e responsabilidades estabelecidas pela organização. Observa-se que, aquele que desfruta de um treinamento eficiente já assegura uma postura profissional que proporciona alto desempenho e contribui com bons resultados para o crescimento organizacional.

Na sequência, o conceito de desenvolvimento para Chiavenato (1999), não se restringe exclusivamente a contribuição de informações para que um indivíduo aprenda ou adquira novas competências e alcance evolução em sua especialização, mas também envolve instruir informações básicas que possibilitem a equipe a adquirir novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e, posteriormente, permitam aperfeiçoar suas competências, habilidades e capacidade, desenvolvendo e descobrindo talentos no desempenho de suas funções. Logo, o desenvolvimento pode ocasionar a expansão dos conhecimentos comuns, resultando em um crescimento profissional e pessoal, estimulando o empregado a exercer suas atribuições de modos que potencializem a produtividade e promovam a eficiência da empresa.

Em última instância, um líder não se refere aquele que exclusivamente impõem ordem ou metas que seus colaboradores devem seguir, ao contrário, ele deve ser exemplo para os demais indivíduos da organização, um bom líder relaciona-se com a capacidade de influenciar, inspirar, orientar e guiar um grupo de pessoas.

“[...] a liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e decisivo e quando ser sangue-quente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal.” (PRYWES, 2007, p. 3)

Segundo Prywes (2007), adquirir essa habilidade de liderança dentro da empresa, assegura uma vantagem empresarial superior das demais que não possuem um líder com a mesma capacidade. Tal domínio influencia diretamente no comportamento dos indivíduos que estão envolvidos no processo. Logo, conclui-se que a organização que investe em treinamento e desenvolvimento de líderes, possui um diferencial no crescente nível de produtividade e qualificação para se manter em posição de destaque, considerando que tal investimento permite que a organização conte com profissionais altamente capacitados, que atuam com desempenho aprimorado em suas funções, aportando competências intelectuais, superando adversidades, fornecendo soluções em tempo hábil, capazes de gerar melhores resultados, elevar o engajamento produtivo, fortalecer as relações interpessoais dos colaboradores e otimizar o clima organizacional.

### **3.5. Desenvolvimento**

O desenvolvimento refere-se ao processo de progresso ou crescimento de indivíduos ou organizações. Quando aplicado ao contexto industrial como estratégia, esse conceito encaminha-se a melhoria contínua das competências e habilidades de um colaborador dentro da organização. Esse processo visa capacitá-los para enfrentar os desafios no âmbito empresarial.

Considerando as constantes inovações que impactam as corporações, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores tornou-se ainda mais necessário. Conforme Delors et. al (1996), é essencial o acolhimento de novas formas de desenvolvimento, capazes de preparar os indivíduos para adaptar-se a um cenário de rápidas transformações e capazes de dominar essas mudanças.

Segundo Dutra (2015), em organizações consideradas modernas, o desenvolvimento envolve a capacidade de lidar com situações de enfrentamento de mudanças e incertezas, assegurando a consistência em relação aos seus princípios e valores para manter a sua credibilidade e legitimidade, tanto aos liderados quanto aos superiores, parceiros e clientes da operação.

Assim, o desenvolvimento ocorre por meio de treinamentos que aprimorem as competências necessárias, preparando os indivíduos para realizar as suas funções no ambiente corporativo. Ressalta-se, ainda, que é necessário expandir os processos de capacitação, considerando o atual cenário de constantes variações. Nessa circunstância, destaca-se que a liderança organizacional deve desenvolver-se e capacitar-se para cumprir o seu papel, contribuindo para o crescimento, engajamento e produtividade de uma equipe.

### **3.6. Clima organizacional**

De acordo com Bergamini e Coda (1997), a palavra clima tem origem no grego klima, que tem por significado inclinação. Sob essa perspectiva, o conceito de clima organizacional é entendido como a percepção coletiva relacionada ao atendimento das necessidades dos indivíduos que compõem a organização.

O ambiente organizacional é constituído por diferentes indivíduos dos quais apresentam percepções moldadas de acordo com o seu repertório pessoal, isto é, clima organizacional se diz respeito a um amalgado de concepções dos colaboradores em relação a diversos aspectos de sua experiência e satisfação com o ambiente de trabalho.

Para Moreira (2008), se torna imprescindível ressaltar que embora o clima e cultura organizacional se interrelacionem eles não se sobrepõem. O clima organizacional examina os fatores internos da organização, e por natureza se torna mais provisório, aceitando intervenções de curto prazo. Por outro lado, a cultura é criada e preservada ao longo de toda a jornada da empresa, resultando em suas crenças e valores, envolvendo, portanto, mudanças mais profundas e normalmente de longo prazo.

Em primeira instância, faz-se necessário compreender o conceito de cultura organizacional, a qual determina os valores e princípios de uma empresa, expondo de forma transparente os códigos formais e informais. A autora enfatiza a relação entre clima e cultura organizacional, destacando que tais elementos não se configuram como análogos, mas sim como complementares, exercendo um papel de influência mútua.

Dessa forma, a atuação conjunta desses fatores pode resultar em uma gestão mais eficiente.

A qualidade do clima organizacional é consequência de uma gestão eficiente, uma vez que a gestão de pessoas está diretamente atrelada a formação de um ambiente de trabalho favorável. O reflexo da eficácia da gestão pode ser observado em um clima organizacional positivo, que deve proporcionar benefícios significativos à organização, além de impulsionar o desenvolvimento de estratégias que promovam a satisfação, motivação e desempenho organizacional.

### **3.7. Produtividade**

“Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho. Para elas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal.” (CHIAVENATO, 2014, p. 12)

Segundo o escritor, professor e consultor administrativo Chiavenato (2014), a produtividade dos trabalhadores no ambiente organizacional está diretamente relacionada à aplicação eficiente da gestão de pessoas. O desempenho no meio corporativo pode ser compreendido como um reflexo da abordagem adotada para gerir pessoas no contexto empresarial.

A gestão de pessoas exerce um papel de caráter estratégico no desenvolvimento organizacional, especialmente no que se refere ao treinamento de líderes. Esse processo está diretamente ligado à preparação dos dirigentes para que alcancem os objetivos corporativos por meio das pessoas, promovendo, assim, o comprometimento, a motivação e a produtividade dos colaboradores.

De acordo com Maximiano (2011), a produtividade indica a eficiência empresarial, por outro lado a produção está ligada ao resultado total de produtos ou serviços gerados. Nesse sentido, uma empresa pode apresentar alta produção e, mesmo assim, não ser considerada produtiva quando faz uso excessivo de recursos, o que evidencia a relevância de entender a produtividade como elemento essencial para a eficiência organizacional e para a competitividade no mercado.

Portanto, sob os espectros da gestão de pessoas, a produtividade pode ser compreendida como um efeito colateral positivo de uma gestão de qualidade, impactando diretamente a forma como os líderes conduzem suas respectivas equipes e, consequentemente, influenciando o processo produtivo.

#### **4. TIPOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Conforme apresentado na revisão de literatura, a liderança constitui um fator essencial para o desenvolvimento organizacional. Para Bennis (1996), a existência do líder é importante para a eficiência organizacional, para enfrentar os desafios e transformações no ambiente corporativo e para a integridade das organizações.

Em tempos passados, o exercício da autoridade mostrava-se suficiente em contextos de estabilidade, contudo, em um cenário de constante modificações, torna-se necessária a existência de uma liderança, visto que é a capacidade de influenciar, incentivar e guiar pessoas, sendo a força direcionadora que se configura como o elemento que viabiliza o desenvolvimento e a permanência das organizações.

Dando sequência, esse capítulo tem por objetivo analisar e abordar os principais estilos de liderança nas organizações e de que forma eles se manifestam, destacando suas características principais e a forma como influenciam na produtividade e no clima das organizações.

##### **4.1. Liderança autocrática**

Segundo Lewin, Lippitt e White (1939), os padrões de comportamento grupal podem variar conforme o tipo de liderança exercida. De acordo com os autores, existem três tipos clássicos de liderança, relacionados à forma como um líder toma decisões e ao nível de controle que um gestor detém sobre o grau de engajamento da equipe.

Inicialmente, evidencia-se a liderança autocrática (autoritária) que é aquela em que os líderes exercem total domínio, poder e controle sobre os colaboradores. Nesse modelo de liderança, ressalta-se a figura de um líder que impõem ordens, distribui tarefas e espera que os membros sigam os comandos sem questionamentos.

Nesse contexto, o líder se torna uma figura impositiva, distante da participação ativa do grupo. Tal estilo de liderança autoritária contribui para a redução da produtividade

e do engajamento da equipe, representando um fator que compromete o bom clima organizacional.

#### **4.2. Liderança democrática**

Em segunda instância, Lewin, et al. (1939, tradução nossa) apresentam em seus estudos o segundo estilo de liderança: a liderança democrática (participativa). Esse modelo caracteriza-se pelo envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisões juntamente com o líder. Nesse estilo, os membros do grupo são incentivados a contribuir para que se chegue a uma decisão; algumas vezes a decisão final é a do líder, mas, nesse tipo de liderança, a participação dos membros da equipe no processo decisório é estimulada.

De acordo com os autores, esse estilo de liderança se mostra o mais eficiente para o desempenho geral da equipe. No entanto, o processo democrático pode ser lento e, portanto, pode não ser a opção ideal em cenários urgência.

Entende-se que, nesse modelo, o papel do líder de encorajar e auxiliar as discussões e decisões políticas em grupo, aproxima-o da equipe, como se fosse um membro regular em espírito. Isso faz com que os colaboradores se sintam mais motivados, seguros e confiantes, contribuindo para o alinhamento dos objetivos da equipe, garantindo um aumento da produtividade e melhores relações interpessoais no ambiente de trabalho, já que a opinião dos colaboradores é valorizada e incentivada nesse modelo.

#### **4.3. Liderança laissez-faire**

Para concluir a pesquisa, Lewin, et al. (1939, tradução nossa) revelam o último modelo clássico de liderança: a liderança laissez-faire (delegativa). Esse estilo caracteriza-se por uma abordagem não intervencionista, na qual os líderes atribuem autoridade aos colaboradores (liberdade total), permitindo que sejam responsáveis pela tomada de decisões sem qualquer participação do superior e autorizando que os membros trabalhem por conta própria a maior parte do tempo.

Esse tipo de liderança exige cuidado, pois deve ser adotado com funcionários experientes, qualificados, competentes e motivados, capazes de planejar, organizar, tomar decisões que contribuam para o crescimento da organização, resolver obstáculos e executar o trabalho sem interferência do líder. Nesse modelo, o líder permanece disponível para oferecer qualquer tipo de apoio quando solicitado, sem interferir ou participar no curso dos eventos sem que sua contribuição seja requerida.

Conclui-se que esse estilo proporciona altos níveis de autonomia, sendo uma ferramenta adequada para colaboradores que são capazes e motivados o suficiente para lidar com responsabilidades sem tanta direção e orientação. Em suma, quando aplicado com sabedoria, o modelo *laissez-faire* contribui significativamente para o sucesso, o engajamento, a produtividade da equipe e para um clima organizacional saudável.

#### **4.4. Liderança transformacional**

Segundo Bergamini (1990); Carvalho; Palmeira; Mariano (2012); Pires; Macêdo (2006); Robbins (2005), para ser um líder eficiente, o gestor deve relacionar-se com sua equipe com a finalidade de obter conhecimento individual e os objetivos de cada colaborador, para que se alcance maior desempenho, motivação e inovação, conquistando com excelência as metas organizacionais.

No que se refere ao tipo de liderança transformacional, García-Guiu et al. (2016, tradução nossa) descrevem que o objetivo do líder transformacional é o foco no desenvolvimento, no engajamento e na transformação de seu time profissional, através de estímulos de conhecimento, da comunicação das expectativas, da visão estratégica, do desempenho e do reconhecimento das atividades realizadas.

De acordo com os autores, nesse contexto, o papel do líder é ser um agente de mudanças, por meio de quatro competências da liderança transformacional apontados por Avolio, Bass e Jung (1999, tradução nossa), que são: impacto sobre os valores, incentivo motivacional, estímulo ao desenvolvimento intelectual e atenção personalizada. Por fim, conclui-se que líderes transformacionais são identificados por incentivar os



colaboradores a superar o previsto e ir além das metas planejadas, ao mesmo tempo em que promovem satisfação na realização das tarefas.

#### **4.5. Liderança transacional**

Conforme Silva et al. (2013), a liderança transacional é pautada em relações contratuais explícitas ou implícitas, isto é, as responsabilidades, requisitos de emprego, normas disciplinares e políticas de incentivos são devidamente estabelecidas.

Segundo Vizeu (2011), Burns caracteriza esse modelo de liderança como aquele que pauta seus atos na legitimidade e na autoridade oficial, como um processo de troca (transação) entre líderes e colaboradores, de modo que o líder demonstra os membros do time o seu potencial de atender suas expectativas pessoais, apresentando uma figura capaz de fornecer benefícios ou advertências aos funcionários, considerando as normas pré-estabelecidas. Sob essa perspectiva, Vizeu (2011) detalha que as recompensas são destinadas aos integrantes que desempenham as atividades estabelecidas e àqueles que apresentaram comportamento inadequado. Para ele, o estilo de liderança transacional pode ser compreendido como um esforço do líder em suprir as necessidades particulares, em troca do empenho que os indivíduos exercem para alcançar alvos definidos.

Em suma, esse estilo de liderança é um dos tipos mais simples e objetivos, apresentando restrições de ideias e maior rigidez no ambiente de trabalho. Os líderes distribuem as tarefas, demonstra as expectativas esperadas dos membros e exemplificam de que forma os resultados podem ser alcançados. Por fim, as recompensas são baseadas no alcance das metas.

#### **4.6. Liderança situacional**

Segundo Wheatley (1999), a liderança situacional vem dando espaço a uma nova abordagem, em que a liderança, que surgia da visão de como a situação poderia influenciar a seleção de modelos, passa a considerar a rede de interações em que a

liderança está inserida. As competências de liderança vêm ganhando certa inclinação relacional, em que os gestores vêm sendo engajados a englobar grupos de tendência e a designar poderes.

Para Blanchard et al. (2007), a liderança situacional evidencia a capacidade do líder em identificar o grau de maturidade de seu liderado e adaptar o modelo de liderança que melhor se enquadra ao nível de desenvolvimento, sendo um método de forte concorrência.

De acordo com Blanchard et al. (2007), o líder situacional possui três competências essenciais: diagnóstico, flexibilidade e parceria para o rendimento. Segundo os autores, nenhuma dessas competências é difícil, na realidade, são habilidades que necessitam de exercício prático. Desenvolver essas destrezas não significa que o líder domina o significado de liderança situacional, sendo possível que líderes que não conheçam esse estilo apresentem, ainda sim, perfil de liderança situacional. Portanto, conclui-se que a liderança situacional se apresenta como um modelo flexível e adaptável, que exige do líder a prática das competências, confiança e flexibilidade, garantindo que sua liderança seja eficiente e adequada ao contexto.

#### **4.7. Liderança coaching**

Segundo Campos e Storopoli (2015) e Clutterbuck (2008), o tema coaching vem ganhando cada vez mais visibilidade e relevância, se tornando uma ferramenta profissionalizante vinculada à intervenção individual, com o objetivo de incentivar práticas de mudança e desenvolvimento organizacional, ao longo do tempo, configurando-se como um instrumento essencial para a obtenção de resultados pessoais, coletivos e institucionais.

Pereira (2008) caracteriza o coaching como a ação de incentivar o colaborador ou o time profissional a atingir metas planejadas por meio de formação individualizada, destacando a motivação como um mecanismo fundamental para a aplicação eficaz do coaching.

A liderança coaching é um modelo em que o líder contribui para que os colaboradores identifiquem os objetivos que desejam alcançar e elaborem planos de ação para que os mesmos sejam conquistados. Dessa forma, o líder desempenha um papel essencial ao motivar e inspirar a equipe, garantindo a produção de resultados e o cumprimento das metas. Por fim, Araújo (2006) declara que os impactos do uso desse instrumento estratégico podem levar tanto os colaboradores envolvidos quanto a empresa a níveis significativos de êxito, formação e entendimento, destacando-se em relação as demais que não fazem uso dessa excelente ferramenta.

#### **4.8. Liderança servidora**

A liderança servidora, destacada principalmente nas pesquisas de Greenleaf na década de 1970, tem como direção o desenvolvimento individual e os interesses dos seguidores, sendo considerada superior a outras teorias de liderança (Patterson, 2003, tradução nossa). Greenleaf (1977, tradução nossa) enfatiza que o líder servidor deve atuar como o “primeiro servo”, se distinguindo dos demais gestores que desejam apenas o controle, pois acredita que o serviço surge como uma consequência secundária e natural da prática da liderança.

Para Page e Wong (2000, tradução nossa), o propósito do líder servidor é justamente servir aos demais, promovendo a realização de atividades voltadas ao bem comum. Nessa perspectiva, o líder prioriza o bem-estar e o desempenho da equipe, atuando como mediador para que extrair o máximo potencial de seus colaboradores.

## **5. TIPOS DE TREINAMENTO APLICADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**

Considerando os aspectos já destacados, o treinamento de gestores configura-se como um recurso estratégico para o fortalecimento das habilidades de liderança e para o alcance de melhores resultados organizacionais, se tornando não apenas uma prática de desenvolvimento individual, mas também um fator determinante para o crescimento da equipe e da organização como um todo.

Para Galvão (2006), enquanto processo educacional, o treinamento busca promover a aquisição de conhecimentos que leva por consequência o desenvolvimento de atitudes e habilidades, preparando o indivíduo para agir de maneira adequada diante de determinados papéis ou circunstâncias. Dessa maneira, o desenvolvimento decorre diretamente do processo de treinamento, estabelecendo uma relação de interdependência entre ambos.

Apesar de possuir uma gama de efeitos benéficos para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, e principalmente para os resultados produtivos institucionais, o treinamento possui desafios que podem comprometer o seu desenvolvimento e os resultados almejados. Para Chiavenato (2014), o treinamento exige planejamento preciso e cuidadoso, análise financeira e dedicação dos participantes para garantir resultados efetivos. Portanto, para que o treinamento cumpra seu papel de aprimorar competências e gerar resultados organizacionais, é fundamental que seja acompanhado continuamente e avaliado quanto à sua efetividade, promovendo ajustes sempre que necessário.

Embora treinamento e desenvolvimento utilizem de técnicas em comum, não possuem o mesmo significado, pois “O treinamento é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. [...] Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 312-313). Portanto, o treinamento está relacionado à

capacidade dos colaboradores de executar atividades previamente estabelecidas. Por outro lado, o desenvolvimento engloba a tríade de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários, que os capacitam a desempenhar suas funções com excelência.

Prosseguindo, o presente capítulo tem por objetivo analisar os principais estilos de treinamentos voltados para líderes nas corporações, evidenciando a maneira pela qual apresentam suas características essenciais, a relevância que possuem e os impactos que geram na produtividade e no clima organizacional. Juntamente, será abordado o detalhamento das fases essenciais presentes no treinamento organizacional.

### **5.1. Tipos de treinamentos aplicados para o desenvolvimento de líderes**

O desenvolvimento de líderes é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que gestores preparados influenciam diretamente o desempenho, a motivação e o engajamento das equipes. Para isso, as empresas adotam diferentes tipos de treinamentos voltados à formação de competências técnicas, comportamentais e estratégicas, possibilitando uma atuação mais eficaz e alinhada às metas corporativas. Tais treinamentos são estruturados de acordo com as necessidades específicas de cada líder e da organização, para que possam promover o desenvolvimento integral do gestor, preparando-o para gerir sua equipe de forma eficiente e eficaz, garantindo que ocasione o máximo de retorno possível para a empresa.

De forma geral, os programas de capacitação podem ser divididos em diferentes categorias, como Treinamentos Comportamentais, Treinamentos Técnicos, Programas de Desenvolvimento Pessoal (PDI), Treinamentos Experienciais, Treinamentos em Cultura Organizacional e Inovação e por fim Programas Estruturados. Cada um desses tipos de treinamento exerce um papel fundamental na formação de líderes completos, capazes de unir conhecimento técnico, sensibilidade humana e visão estratégica, impulsionando o crescimento sustentável da organização.

### **5.1.1. Treinamentos comportamentais**

Os treinamentos comportamentais são voltados ao desenvolvimento das competências socioemocionais, interpessoais e de autogestão dos líderes, as chamadas Soft Skills. Este tipo de treinamento não está ligado diretamente a nenhuma técnica ou processo, diferentemente das Hard Skills, mas sim a forma com que os líderes se portam, comunicam e influenciam os demais funcionários. Trabalhando aspectos como inteligência emocional, comunicação assertiva, gestão de conflitos e liderança situacional.

Segundo Bradberry e Greaves (2009, tradução nossa), a inteligência emocional envolve a capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções e as dos outros, utilizando esse conhecimento para gerenciar comportamentos e melhorar os relacionamentos interpessoais. Logo, configura-se como a capacidade de entender, perceber, controlar e usar as próprias emoções e as emoções dos demais membros de uma equipe de forma construtiva, afinal um líder emocionalmente inteligente consegue lidar melhor com crises, tomar decisões equilibradas e manter sua equipe motivada.

Brum (2021) acredita que a comunicação assertiva expressa pensamentos, sentimentos e necessidades de modo transparente, honesta e respeitosa, sem agressividade ou passividade. Diante disso, a comunicação constitui a habilidade de se expressar de forma assertiva, ordenando de forma clara e fornecendo feedbacks construtivos, contribuindo para relações mais eficientes e saudáveis no ambiente de trabalho.

Para Monteiro e Cunha (2024), o conflito é uma presença inevitável no dia a dia das organizações, pois todos os elementos que fazem parte da vida organizacional envolvem intensa interação e convergência de esforços, tornando-se potenciais fontes de divergência. Por isso, se torna necessário que gestores possuam a habilidade de gerir conflitos, a fim de que possam identificar, entender e solucionar divergências de forma que não afetem os resultados organizacionais, transformando situações possivelmente negativas em oportunidades de melhora e crescimento.

Segundo Rodrigues (2025), a liderança situacional sugere que não existe um único modelo de liderança eficaz para todas as situações, o líder deve ajustar seu estilo de atuação considerando tanto o contexto em que a equipe está inserida quanto o nível de maturidade dos colaboradores. Portanto, entende-se que é a capacidade de adaptar o estilo de gestão conforme o contexto em que a equipe ou indivíduo se encontra, exigindo uma abordagem diferente para cada situação, se tornando mais flexível e adaptativa, capaz de potencializar o desempenho individual e coletivo.

Em suma, os treinamentos comportamentais formam líderes que tenham as habilidades de criar relações saudáveis, estabelecer confiança, motivar suas equipes e tomar decisões adequadas em situações complexas, permitindo que possam fortalecer seu papel de gestor de pessoas.

### **5.1.2. Treinamentos técnicos**

Os treinamentos técnicos procuram aperfeiçoar habilidades técnicas e instrumentais que um líder necessita dominar para gerir pessoas, recursos e resultados de maneira eficaz, nomeadas Hard Skills. De maneira distinta as Soft Skills, esse método está diretamente ligado a técnicas e processos, tendo por finalidade desenvolver competências atreladas ao planejamento, análise e tomada de decisões com base em dados, além do controle de métodos de gestão. Englobando temas como planejamento estratégico, gestão de projetos, gestão de pessoas e gestão financeira.

Oliveira (2013) acredita que o planejamento estratégico consiste na definição de um conjunto de ações a serem adotadas pelos gestores diante de um futuro que se apresenta distinto do passado, tratando de um processo contínuo. Com isso, compreende que é o processo de definir a trajetória futura da organização, estabelecendo metas de longo prazo, na qual o líder desenvolve a habilidade de identificar possíveis oportunidades e ameaças e transformar em planos concretos os objetivos empresariais.

Maximiano (2009) pontua que projetos são o conjunto de recursos e atividades coordenadas para atingir os objetivos dentro de prazos estabelecidos. Esse processo

envolve identificar as necessidades dos clientes, tomar decisões e distribuir responsabilidades, contando com o suporte da alta administração. Por isso, se torna necessário a realização da gestão de tais projetos, sendo preciso a preparação do líder para assegurar a eficiência na execução de iniciativas que levam ao aumento do sucesso.

Chiavenato (2014) argumenta a favor de que a gestão de pessoas tem desempenhado papel central na excelência das organizações bem-sucedidas, valorizando o capital intelectual e evidenciando, acima de tudo, a relevância do fator humano. Assim sendo, o treinamento do líder referente a gestão de pessoas entrega a ele ferramentas para lidar com condutas diversas, motivar sua equipe e construir um bom clima organizacional, fazendo com que melhore o desempenho e a satisfação de seus colaboradores.

Lucion (2010) evidencia que o planejamento financeiro consiste em um processo contínuo destinado a assegurar a estabilidade econômica da empresa, permitindo que ela supere desafios e aproveite oportunidades de evolução. Por fim, treinamento ajuda os líderes a administrarem os recursos financeiros da organização ou setor específico, garantindo que seus gastos e custos de investimento sejam utilizados de forma correta, sustentando a produção e a lucratividade.

Assim sendo, os treinamentos técnicos são consideradas as bases técnicas que possibilitam que o gestor possua a capacidade de estruturar o trabalho de sua equipe em sincronia as metas empresariais.

### **5.1.3. Programas De Desenvolvimento Pessoal (PDI)**

Programas de Desenvolvimento Pessoal (PDI) são considerados planos personalizados, desenhados a partir de diagnósticos individuais das competências e necessidades do líder. Em contrapartida aos demais treinamentos que buscam aprimorar todo um grupo de treineiros, esse processo possui como foco desenvolver cada profissional de forma isolada, levando em consideração seu nível de maturidade, técnica



de liderança e trajetória dentro da organização. Incluindo planos de programas de mentoria e coaching executivo.

De acordo com a Ideal Business School (2025), a mentoria consiste na prática de promoção de crescimento de líderes, aprimorando o desempenho das equipes e fortalecendo a cultura organizacional, facilitando a troca de conhecimentos e o suporte contínuo entre profissionais de níveis distintos de experiência. Com isso, a mentoria acontece quando um líder de maior trajetória direciona outro líder ou colaborador, compartilhando suas experiências, conselhos e orientações para o desenvolvimento profissional de seu mentorado.

Para Krausz (2007), o coaching executivo consiste em um processo individual de desenvolvimento, cujo objetivo é aprimorar o desempenho do executivo por meio de uma colaboração estruturada entre o coach e o coachee. A partir disso, compreende que esse treinamento individual tem como foco resultados concretos e mensuráveis, no qual um coach auxilia o líder a identificar pontos fortes, melhorar competências e atingir objetivos, melhorando o desempenho em áreas específicas de liderança, como a tomada de decisão.

Conclui-se que, o PDI visa acelerar talentos, sendo considerado um plano personalizado para cada gestor, a fim de que assumam maiores responsabilidades ou que corrijam lacunas específicas.

#### **5.1.4. Treinamentos experienciais**

Os treinamentos experienciais são metodologias de aprendizagem prática, nas quais os líderes aprendem por meio de vivências diretas, baseando-se no ciclo de vivenciar, refletir, conceituar e por fim aplicar, onde o conhecimento não é apenas transmitido, mas construído na prática. Os gestores são inseridos em situações reais ou simuladas, desenvolvendo a tomada de decisão, colaboração, negociação e inovação. Abordando vivências de dinâmicas de grupo, treinamentos outdoor (vivenciais), simulações de crise e estudos de caso.

Conforme descrito por Gattai (2014), é por meio das dinâmicas de grupo, com a aplicação de técnicas e estímulos, que os participantes demonstram suas características mais marcantes, possibilitando identificar atitudes, valores e modos de relacionamento interpessoal. Assim, tais dinâmicas são atividades estruturadas realizadas em grupo, servindo para estimular interações sociais que revelam os comportamentos de liderança de forma prática.

Caput (2020) diz que, o treinamento outdoor é uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento organizacional, promovendo transformações importantes no comportamento dos participantes através de experiências práticas e imersivas que incentivam a reflexão e a aprendizagem. Conclui-se que, por meio de atividades realizadas fora do ambiente de trabalho tradicional que estimulam a cooperação, se desenvolve a confiança, visão estratégica, comunicação e trabalho em grupo de um líder, trabalhando habilidades como a capacidade de tomada de decisão sob pressão.

Para Silva (2015), o estudo de caso constitui um treinamento que possibilita o participante vivenciar situações reais ou simuladas, promovendo o desenvolvimento de habilidades analíticas de liderança. Por fim, esse método é baseado na análise de narrativas reais ou fictícias, na qual o líder deverá coordenar sua equipe para resolver o problema da situação proposta, exercitando a visão crítica e estratégica, análise de problemas complexos e suas soluções e o desenvolvimento prático de uma ferramenta de liderança.

De modo geral, os treinamentos experienciais promovem o desenvolvimento profundo de técnicas e habilidades de liderança, já que o participante vivencia na prática as consequências de suas decisões.

#### **5.1.5. Treinamentos em cultura organizacional e inovação**

Treinamentos em cultura organizacional e inovação alinham o líder à identidade, valores e cultura da organização, preparando-o para impulsionar mudanças e inovações

dentro do seu ambiente de trabalho. Acompanhando técnicas de gestão da mudança, diversidade, inclusão, inovação e transformação digital.

Para Machado (2017) a gestão da mudança consiste em ações organizacionais planejadas que promovem e facilitam a implementação de processos transformacionais nas empresas. Assim sendo, esse treinamento prepara os gestores para conduzir processos de transformação organizacional capacitando, apoiando e ajudando a equipe, evitando a sua desmotivação, que causa queda na produtividade.

Cardoso (2024) pontua que equipes diversas oferecem múltiplas perspectivas e ideias, estimulando a inovação e aprimorando na tomada de decisões. Para os líderes, reconhecer e valorizar essas diferenças é fundamental para criar um ambiente de trabalho inclusivo e valorizador de todos os colaboradores. Por fim, refere-se a garantia de que todos tenham oportunidade iguais e realmente se sintam parte da equipe e organização, cenário esse que os líderes devem ser capazes de assegurar, promovendo respeito, equidade e valorização das diferenças.

De acordo com Dias (2019), a transformação digital transcende a tecnologia, representando uma mudança cultural que demanda novos modelos de gestão e liderança. Portanto, se faz necessário, a adesão de treinamento focado em inovações, nas quais os líderes desenvolvem a capacidade de raciocinar de forma atualizada, adotando novas tecnologias, transformando processos e promovendo a inovação contínua.

Por conseguinte, treinamentos em cultura organizacional e inovação fazem com que o líder não seja apenas mais um gestor, mas desempenhe um papel que estimule a criatividade e adaptabilidade de suas equipes, preservando a cultura e transformando o meio empresarial.

#### **5.1.6. Programas estruturados**

Por fim, os programas estruturados são jornadas estruturadas de forma sequencial e de extenso período, formando, desenvolvendo e preparando líderes, desde supervisores até executivos. Se diferencia por sua abrangência, continuidade e

profundidade, englobando diversos tipos de treinamentos em um processo único, durando meses ou até anos. Contemplando métodos de programas de desenvolvimento de liderança (PDL) e job rotation (vivência em diferentes áreas da empresa).

Chiavenato (2006) diz que, o desenvolvimento de pessoas constitui um processo sistemático e contínuo, voltado a aprimorar competências e capacitar os indivíduos para desempenharem suas funções de forma mais eficaz. A partir disso, os programas de desenvolvimento preparam líderes para assumirem cargos de maior responsabilidade, possuindo foco estratégico e de longo prazo, alinhando as competências dos gestores às necessidades da corporação, preparando-os de forma contínua, para que assumão gradualmente responsabilidades maiores na organização.

Para Uemura; Jordano; Guedes (2020), o job rotation consiste na rotação de funcionários em diferentes áreas de trabalho, sem que ocorra promoção. Com isso, a vivência em diferentes postos da empresa tem como objetivo primordial proporcionar a aprendizagem de um líder, permitindo que possa compreender o funcionamento de diferentes departamentos, processos e desafios, desenvolvendo a flexibilidade de liderança.

Em síntese, os programas estruturados fortalecem a sucessão de liderança e a perpetuação da cultura a longo prazo.

## **5.2. Fases do treinamento**

Paralelo aos tipos de treinamento para gestores dentro das organizações, “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases.” (CHIAVENATO, 2014, p. 315), na qual destacam-se diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Em sequência, Chiavenato (2014) diz que as quatro etapas do treinamento compreendem a identificação das necessidades, a definição da estratégia para sua solução, a implementação das ações planejadas e a avaliação, bem como o monitoramento, dos resultados obtidos.

Em suma, as seguintes etapas tornam-se essenciais para a realização do treinamento e desenvolvimento dentro das instituições, na qual gerenciam a organização, aplicação e revisão de todo o processo, a fim de garantir a excelência em sua execução e acompanhamento detalhado de seus retornos, obtendo assim os devidos resultados mensurados.

#### **5.2.1. Fase de diagnóstico**

Para Morrison, Ross & Kemp (2010) a fase de diagnóstico, ou fase de análise, possibilita compreender os objetivos da organização e identificar com precisão as áreas que requerem treinamento, servindo como pilar para o planejamento instrucional posterior.

Então, a fase de análise das necessidades examina o atual desempenho dos colaboradores, permitindo que a organização estabeleça metas estratégicas, o que certifica que o esforço aplicado esteja em conformidade a esses objetivos, com isso, traga retorno para ela. Dessa forma, tal fase se torna o primeiro passo crítico para garantir que os programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores atendam as necessidades reais das corporações.

#### **5.2.2. Fase de desenho (Design)**

Mello (2024) argumenta em seu artigo que, a fase de desenho contempla o planejamento detalhado do curso, estruturando os objetivos da aprendizagem, os conteúdos a serem abordados e a elaboração dos materiais e recursos educacionais necessários, de modo a garantir a eficácia do processo de aprendizagem.

Desse modo, o desing do projeto trata-se da identificação da metodologia de ensino que será utilizada durante o programa, se tornando assim, como as demais etapas, essencial para a concretização do treinamento como um todo, pois envolve a criação e o planejamento de todo o recurso didático previsto, a fim de atingir as metas antes diagnosticadas.

### **5.2.3. Fase de implementação**

Conforme apresentado por Kirkpatrick D. & Kirkpatrick J. (2006, tradução nossa), é durante a fase de implementação que o treinamento é executado conforme o desenho já definido, sendo essencial garantir que os métodos, instruções e recursos implantados promovam efetivamente os resultados aguardados pelo empregador, de tal forma que alcance os objetivos de aprendizagem almejados.

Por tanto, a implementação do treinamento é a etapa onde o planejamento se transforma em prática, executando e conduzindo as atividades que irão compor o preparatório, utilizando dos métodos previamente definidos, assegurando que atinjam os participantes para que assim desenvolvam as competências e habilidades necessárias, a partir dos conhecimentos adquiridos.

### **5.2.4. Fase de avaliação**

Segundo Noe (2010, tradução nossa) a fase de avaliação é fundamental para analisar os resultados detalhados sobre a eficácia do treinamento, permitindo identificar possíveis lacunas e realizar ajustes em métodos, conteúdos e estratégias, a fim de maximizar os resultados organizacionais.

Logo, a análise da avaliação verifica se os resultados planejados foram obtidos com o treinamento. Entretanto, deve analisar também o processo de implementação, assegurando que as metas estratégicas da empresa foram atingidas, garantindo que as habilidades adquiridas impactem positivamente o desempenho empresarial, fornecendo juntamente informações essenciais para o aperfeiçoamento dos processos de desenvolvimento, permitindo aprimoramento futuro contínuo.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1. Análise da empresa A**

As informações a seguir dizem respeito a uma empresa multinacional do setor manufatureiro, atuante no segmento de soluções de ingredientes, cujo nome não foi autorizado para divulgação, sendo apresentado apenas os resultados obtidos. A coleta dos dados ocorreu no dia 4 de julho de 2025, a partir das respostas ao questionário fornecidas por um especialista em treinamento da América do Sul.

Primordialmente, obteve-se a confirmação da empresa em relação ao tema abordado neste estudo, evidenciando que o treinamento de líderes exerce influência positiva para o clima organizacional e para a melhoria da produtividade. Após declarar a aplicação da existência de programas voltados ao desenvolvimento de lideranças na organização, foi realizada uma questão de natureza qualitativa, com o objetivo de identificar os tipos de treinamentos disponibilizados aos líderes e os impactos decorrentes de sua implementação.

Durante a pesquisa, o participante enfatizou que a empresa realiza treinamentos específicos voltados ao desenvolvimento de líderes, com o objetivo de aprimorar habilidades de liderança, a prática de feedback e a condução de conversas sensíveis. Como resultado, a organização obteve melhorias no alcance de suas metas pré-estabelecidas, decorrentes da implementação desses programas, que contribuem para o domínio do conhecimento que o líder possui sobre as práticas de sua equipe, promovendo a disseminação de valores como motivação e engajamento entre os colaboradores. Por conseguinte, promove a melhoria das relações interpessoais levando ao avanço do ambiente corporativo, permitindo que a gestão de pessoas alcance seu objetivo principal de aprimorar o clima organizacional.

Em síntese, infere-se que os líderes recebem treinamento que operam no aperfeiçoamento de suas competências que se vinculam a aspectos comportamentais, que influenciam no fortalecimento das relações sociais no ambiente de trabalho e na maneira como as experiências e conhecimentos são transmitidos. O que resulta, portanto,

no fortalecimento das relações com os clientes, ainda que de maneira indireta, assim como na potencialização da produtividade organizacional, fatores que contribuem para o crescimento da lucratividade da empresa.

## **6.2. Análise da empresa B**

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza quantitativa, desenvolvido em uma empresa multinacional cujo nome, por motivos de confidencialidade, não será divulgado. Ressalta-se, contudo, que foi obtida a devida autorização para a utilização dos dados apresentados na análise. A coleta das informações ocorreu por meio de instrumentos contendo questões dissertativas e de múltipla escolha, disponibilizados em formulário eletrônico, aplicado na data de 11 de julho de 2025.

Em primeira instância, verificou-se a confirmação por parte da organização acerca da relevância da temática investigada, destacando-se que o treinamento de líderes contribui de forma positiva tanto para o clima organizacional quanto para o aumento da produtividade. A instituição reconhece que, o ato de investir em treinamentos voltados aos seus gestores têm por reflexo um maior desenvolvimento e engajamento de suas equipes, ademais, o conhecimento transmitido durante a orientação aos líderes mostrou-se como um fator relevante para a promoção da formação profissional, capacitação técnica, melhoria nas relações sociais e empoderamento pessoal no ambiente de trabalho.

Dentre os treinamentos oferecidos pela corporação, destaca-se aquele cujo foco está direcionado ao desenvolvimento de gestores e diretores, líderes esses que atuam em primeira linha. A aplicação de tal qualificação acaba por atribuir impactos positivos em diferentes dimensões como por exemplo, no engajamento dos profissionais, senso de pertencimento, disseminação da cultura organizacional e ferramentas importantes para a gestão de pessoas. Outrossim, a entidade enfatiza que para além dos impactos mencionados anteriormente, o desenvolvimento de lideranças representa uma vantagem



competitiva para a organização, fator que se encontra relacionado às melhorias agregadas através da implementação do processo de capacitação, conforme afirma a própria instituição.

Diante dos dados, conclua-se que a indústria opta por investir no treinamento de seus gestores, no qual resulta em maior alcance dos objetivos esperados. Esse investimento aprimora ainda mais a capacidade dos líderes, que a apresentavam desempenho favorável, e contribuir para que transmitam à equipe valores como motivação, engajamento, respeito, apoio, orientação, compreensão e valorização. A empresa oferece tal capacitação com duração média de 3 a 6 meses e afirmou que o treinamento não apenas trouxe melhorias ao clima organizacional e à produtividade, mas também gerou vantagem competitiva no mercado internacional e maior lucratividade.

### **6.3. Análise da empresa C**

Os dados apresentados a seguir referem-se a uma empresa multinacional, do setor manufatureiro, cujo nome não foi autorizado a ser divulgado, sendo disponibilizados apenas os resultados. A coleta de informações foi realizada no dia 1 de setembro de 2025, por meio de entrevista com um treinador da empresa, gravação de áudio e aplicação de questionário. Em primeira análise, destaca-se a confirmação da empresa para com o tema apresentado no presente estudo, onde a instituição evidencia que o treinamento de líderes exerce influência positiva sobre o clima organizacional e o aumento de produtividade. Ao questionar o colaborador se havia aplicação de treinamentos voltados para o desenvolvimento de líderes na organização o mesmo afirmou que sim.

Em seguida, foram realizadas perguntas de caráter qualitativo, nas quais se buscou identificar quais os tipos de treinamentos são oferecidos aos líderes na instituição e os impactos gerados por eles. Na entrevista, o treinador relata que os treinamentos oferecidos pela multinacional são inúmeros e possuem ampla abrangência, visto que vão desde programas voltados ao desenvolvimento comportamental, que contemplam aspectos relacionados a gestão de pessoas, até treinamentos técnicos, aplicados para

formações específicas direcionadas a execução de determinadas atividades profissionais da área. Dessa forma, subentende-se que os líderes recebem treinamentos que incentivam o aprimoramento de suas competências, possibilitando que os gestores adquiram bagagem não somente para atuar em suas atividades específicas, como profissionais, mas também, a aquisição de habilidades comportamentais que contribuem para compreender melhor suas equipes, potencializar os resultados e, sobretudo, consolidar habilidades de liderança melhores, tudo cooperando para garantir que a prática de seu papel seja exercida com maior eficiência.

Sobre os impactos observados foi relatado que os treinamentos promovem melhoria no desenvolvimento de gestores e avanço no rendimento e aproveitamento do time empresarial, além disso, constatou-se que os treinamentos possuem forte influência no alcance das metas organizacionais.

Por conseguinte, foram fornecidas informações que respondem de que forma os treinamentos aplicados aos líderes exercem efeito direto na produtividade da equipe, afirmando que através do emprego de treinamento de gestores é construído um ambiente de colaboração mútua, entre líderes e colaboradores, elevando o comprometimento e engajamento de cada integrante do time.

Também foi identificado um vasto compartilhamento de conhecimento e informação entre os membros, promovendo o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com o da organização, apoiando o desenvolvimento da cultura organizacional, favorecendo um ambiente mais agradável e saudável, contribuindo para o clima organizacional e, sobretudo, para o aumento da produtividade da equipe.

É importante ressaltar que a aplicação dos treinamentos de líderes nessa organização possui prazo de tempo médio de até 3 meses, sendo que a maioria possui duração de uma semana. Além disso, a multinacional considera essencial destinar recursos e investir na capacitação dos líderes, contratando empresas qualificadas e profissionais competentes para empregarem os treinamentos.

Segundo a multinacional, o treinamento de líderes constitui uma vantagem competitiva no mercado, visto que, o gestor que conhece e desenvolve suas habilidades

consegue contribuir com a posição da organização no mercado, cooperando com novas ideias, produtividade e desenvolvimento da equipe. Conclui-se que a organização realiza treinamentos voltados para o desenvolvimento dos gestores, que se mostram engajados em desempenhar seu verdadeiro papel no ambiente empresarial, contribuindo para a produtividade dos colaboradores e para a construção de um clima organizacional agradável. A empresa confirma que os líderes exercem suas funções com excelência e consideram o nível da aplicação dos treinamentos muito satisfatória, tendo em vista que aplicar treinamentos envolve custo e qualidade, resultando em maior desempenho.

#### **6.4. Análise da empresa D**

As informações a seguir dizem respeito a uma empresa nacional de médio porte do setor manufatureiro, cujo nome não foi autorizado para divulgação, sendo apresentado apenas os resultados obtidos. A coleta dos dados ocorreu no dia 1 de julho de 2025, através de uma entrevista com o diretor comercial da empresa, gravação de áudio e aplicação de questionário.

Primordialmente, a empresa não possui uma opinião concreta em relação ao tema abordado neste estudo, evidenciando que o treinamento de líderes talvez possua influência positiva para o clima organizacional e para a melhoria da produtividade. Entretanto, considera que tal técnica possui certa relevância para a empresa, confirmando assim a aplicação de programas voltados ao desenvolvimento de lideranças na organização. Após isso, foi realizada uma questão de natureza qualitativa, com o objetivo de identificar os tipos de treinamentos disponibilizados aos líderes e os impactos decorrentes de sua implementação.

Durante a entrevista, o participante enfatizou que a empresa realiza treinamentos voltados para a motivação de suas equipes e no desenvolvimento de uma comunicação alinhada à linguagem das novas gerações, possuindo a duração prévia de 6 meses a 1 ano, na qual os superiores participam do treinamento e posteriormente transmitem os conhecimentos adquiridos aos líderes de setores, que por sua vez, os repassam entre os

colaboradores de suas respectivas equipes. Nos últimos anos, a empresa passou a receber colaboradores mais jovens, pertencentes a uma geração mais atual daquela dos profissionais que já atuavam anteriormente na organização. Esse cenário evidenciou diversas diferenças comportamentais, uma vez que se trata de uma geração caracterizada por maior indiferença e individualismo. A partir disso, tornou-se necessária a adaptação a uma nova forma de linguagem, de modo que os treinamentos passaram a preparar os gestores para lidar com esses novos funcionários, auxiliando-os a desenvolver estratégias de comunicação eficazes com suas equipes.

Por conseguinte, foram coletadas informações que respondem de que forma os treinamentos aplicados aos líderes exercem efeito direto na produtividade da equipe. Verificou-se que, por meio da prática de treinamento de gestores, obtém-se uma melhoria em baixa escala, considerando que mesmo antes da implementação dos treinamentos, a instituição não enfrentou problemas de improdutividade, de relações interpessoais ou prejuízo financeiro decorrentes da falta de preparo de seus gestores. Ressalta ainda que, anteriormente à aplicação dos treinamentos, era realizado conversas com os colaboradores a partir de suas próprias experiências internas, estabelecendo um processo de comunicação de caráter empírico entre gestores e funcionários. Além disso, afirma que, a implantação do treinamento não resultou em avanços no alcance das metas organizacionais nem no aumento da lucratividade, não sendo considerado pela empresa como uma vantagem competitiva.

Em suma, ainda que a empresa promova treinamentos voltados ao desenvolvimento de seus líderes, com o objetivo de aprimorar a motivação das equipes e a comunicação com a geração atual de colaboradores, não são considerados determinantes para aumento de sua produtividade ou lucratividade. Todavia, reconhece a contribuição para a melhoria das relações sociais no ambiente de trabalho, fortalecendo a gestão de pessoas voltada à promoção da satisfação e do engajamento dos colaboradores.

Diferentemente das empresas multinacionais já apresentadas, que demonstram que o desenvolvimento de líderes contribui de forma significativa para o seu desempenho organizacional, esta empresa afirma que os treinamentos não possuem a mesma

relevância para seu crescimento, possivelmente em razão ao seu menor porte. Contudo, posteriormente será apresentado que mesmo empresas de pequeno e médio porte reconhecem o treinamento de seus líderes como um fator notável para seu progresso. Dessa forma, conclui-se que a alegação da presente empresa se enquadra em um cenário específico e particular dela.

### **6.5. Análise da empresa E**

O presente estudo teve como objetivo evidenciar dados de uma empresa manufatureira localizada em Mogi Guaçu. A organização optou por não divulgar sua identidade, porém autorizou o uso das informações coletadas. Para a pesquisa, foram utilizados dados de natureza qualitativa, obtidos por meio de uma entrevista presencial com os dirigentes, e dados de natureza quantitativa, coletados através de questionários online. Todas as coletas foram realizadas no dia 10 de julho de 2025.

Primordialmente, verificou-se a confirmação por parte da organização acerca da temática abordada na presente análise, dando ênfase na influência do treinamento de líderes e sua contribuição na produtividade e no clima organizacional. A empresa acredita que o ato de investir no desenvolvimento de suas equipes gera reflexos diretos e perceptíveis na produtividade. Entre os principais resultados observados estão a melhora na administração, o aperfeiçoamento na sequência de serviços e o aumento do conhecimento técnico agregado aos colaboradores. Para além disso, a instituição relata que considera que tal investimento não corrobora somente para com os itens apresentados anteriormente, mas também reflete nos resultados organizacionais e relacionamento com o cliente.

Dentre os treinamentos oferecidos pela corporação, destaca-se o curso de SolidCAM para torno e fresa, abrangendo programação e produção. Essas capacitações têm contribuído de forma significativa para a obtenção de resultados positivos. Outrossim, salienta-se que a entidade reconhece os impactos decorrentes da escassez de iniciativas voltadas ao desenvolvimento de gestores. A organização afirma ter enfrentado diversos prejuízos em razão dessa ausência, entre os quais se destacam perdas financeiras,

queda na produtividade, retrabalho, desperdício de tempo e dificuldades nas relações interpessoais. Assim sendo, reconhece a importância atrelada ao processo de capacitação de líderes, sendo ele uma vantagem competitiva no mercado, uma fonte impulsionadora do alcance de metas organizacionais e uma possível fonte de lucratividade a companhia, bem como relatado pela mesma.

Em conclusão, a organização adotou o treinamento de líderes como uma forma de investimento e superação, uma vez que demonstrou melhorias significativas no ambiente empresarial. Esse processo impactou positivamente o conhecimento, a organização e o engajamento dos colaboradores. Considerando que a empresa já enfrentou dificuldades em decorrência da falta de desenvolvimento de seus profissionais, os resultados obtidos tornam-se ainda mais relevantes. Além disso, os benefícios não se restringiram apenas aos funcionários, mas também refletiram diretamente na própria organização, gerando avanços na produtividade, no clima organizacional e no fortalecimento de sua vantagem competitiva. Dessa forma, comprova-se que o treinamento de líderes pode transformar a empresa, promovendo resultados consistentes e sustentáveis.

## **6.6. Análise da empresa F**

As informações a seguir correspondem a uma empresa nacional do setor de manufatura, cujo nome não pôde ser divulgado. Foram disponibilizados apenas os resultados obtidos. A coleta dos dados ocorreu em 28 de julho de 2025, por meio de entrevista com um especialista em gestão estratégica de pessoas, um gerente de Supply Chain e uma supervisora de logística da organização, registro em áudio e aplicação de um questionário.

Em primeiro lugar, ressalta-se a informação fornecida pela empresa em confirmar a importância do treinamento de líderes para alcançar melhores resultados e manter clima organizacional saudável, confirmando o tema apresentado nesse estudo. Também foi informado que a organização realiza treinamento de líderes de forma recorrente. Em seguida, foram realizadas perguntas de natureza qualitativa acerca do estudo do projeto, questionando os tipos de treinamentos oferecidos aos líderes e os resultados a partir

deles alcançados. A resposta obtida indicou que a empresa aplica treinamentos internos, conduzidos pelo setor de Recursos Humanos e diretores, e externos, realizados por consultorias e entidades certificadoras. Esses treinamentos englobam código de ética e conduta profissional, integração aos processos de qualidade e treinamento de liderança. Internamente, junto ao setor de Recursos Humanos, a organização tem desenvolvido e aprimorado um plano de carreira para os colaboradores que almejam posição de liderança. Paralelamente, uma das metas da empresa para o próximo ano é evoluir os planos de ação, permitindo que os líderes desempenhem suas funções com clareza e contribuam para concretização dos objetivos da organização.

Ambos os treinamentos fornecidos pela instituição visam o envolvimento e engajamento dos funcionários com as atividades organizacionais, além de desenvolver, formar e capacitar líderes para direcionar seu time profissional na solução de desafios. Dessa forma, contribuem para fortalecer a autonomia e motivação dos colaboradores, valorizando os códigos de ética e respeitando a missão, visão e valores da empresa.

Posteriormente, foi destacado a forma como o treinamento de líderes influencia a produtividade de uma equipe. Segundo a organização, esse processo é essencial para qualquer empresa, independentemente do porte, pois gestores bem treinados e orientados motivam suas equipes de forma assertiva, consequentemente, desenvolvendo um ambiente colaborativo que impulsiona a produtividade. Para ser um bom líder, é necessário manter uma boa relação interpessoal, desenvolver habilidades de comunicação eficaz, inteligência emocional, empatia e capacidade de inspirar o time. Por fim, para a organização, um gestor eficiente é aquele que serve de exemplo, orienta o grupo e aponta as direções necessárias para alcançar os resultados almejados.

Além disso, os treinamentos possuem duração média de 6 meses a 1 ano, sendo planejados anualmente e aplicados em diversos setores da empresa. Na aplicação, os líderes são avaliados por desempenho, permitindo identificar a necessidade de treinamentos específicos, internos ou externos.

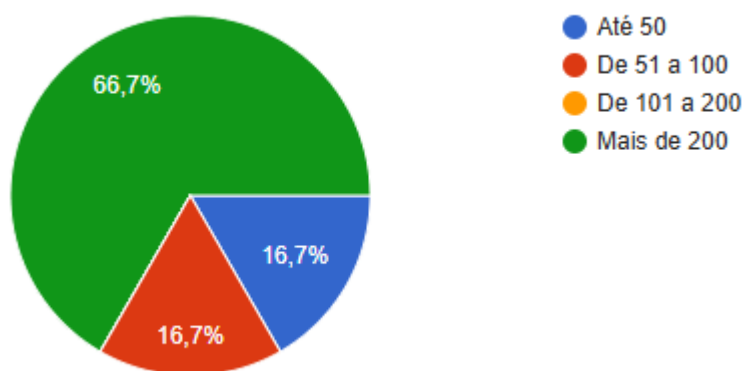
A maior parte dos treinamentos é conduzida por multiplicadores internos, profissionais experientes, que compartilham seus conhecimentos para a formação técnica e integração dos demais colaboradores.

Em suma, percebe-se que a organização considera o desenvolvimento de gestores de extrema importância, reconhecendo o valor do investimento em treinamentos como uma vantagem competitiva no mercado nacional. Dessa forma, a empresa forma líderes capazes de desempenhar o seu papel com eficiência e excelência, impactando diretamente no alcance das metas e nos resultados organizacionais.

### 6.7. Análise dos diagramas

A seguinte seção tem por objetivo apresentar, em forma de gráficos, os resultados obtidos por meio do formulário aplicado via Forms. A partir desse estudo, foi possível coletar dados quantitativos que comprovam a veracidade do tema proposto e asseguram a credibilidade das informações desenvolvidas no decorrer do documento.

**Gráfico 1 - Média de funcionários por empresa.**



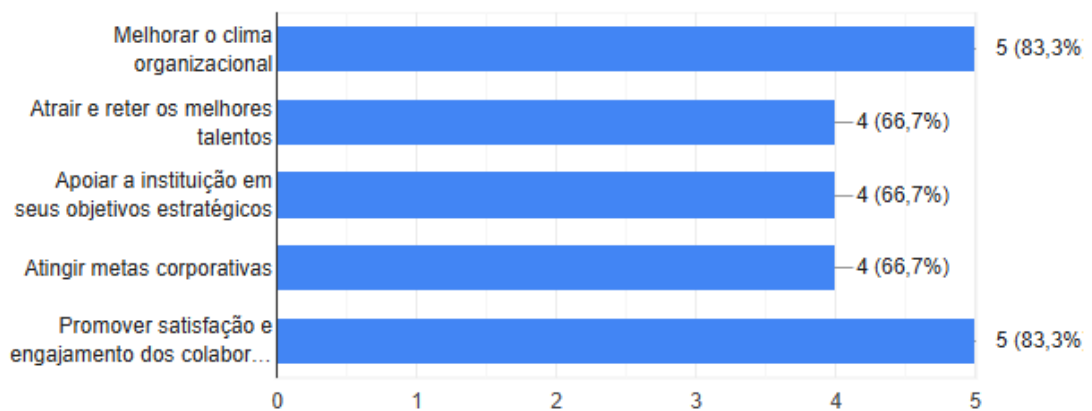
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Na pesquisa realizada, foram coletados dados com seis indústrias manufatureiras de Mogi Guaçu, como mostra o gráfico 1. O diagrama acima permite visualizar a



quantidade de funcionários que as empresas possuem em média, deixando evidente que a maioria das indústrias analisadas possui mais de 200 colaboradores em média, estimando-se que esse número corresponde a aproximadamente 67% das empresas que contribuíram com a pesquisa. Ressalta-se que, em algumas das organizações contribuintes, a quantidade de colaboradores se aproxima ou excede o número de mil funcionários. Contudo, a minoria das indústrias afirma possuir até 50 ou de 51 a 100 colaboradores ativos na corporação atualmente.

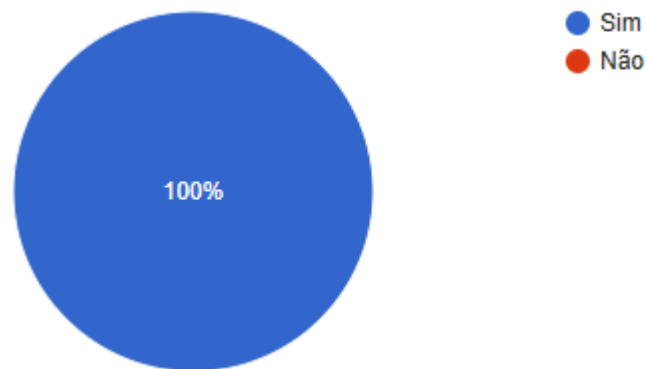
**Gráfico 2 - Principais objetivos da Gestão de Pessoas**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O segundo gráfico apresentado demonstra os principais objetivos que a Gestão de Pessoas das organizações estudadas deseja atingir, tendo por base respostas das seis corporações. Partindo de uma perspectiva geral dos dados obtidos, confirma-se que os principais objetivos da Gestão de Pessoas englobam melhorar o clima organizacional e promover a satisfação e engajamento dos seus colaboradores, correspondendo a aproximadamente 83,3% das respostas obtidas. Em seguida, com 66,7% das respostas, a Gestão de Pessoas também possui como objetivo principal atrair e reter os melhores talentos, apoiar a instituição em seus objetivos estratégicos e atingir as metas corporativas.

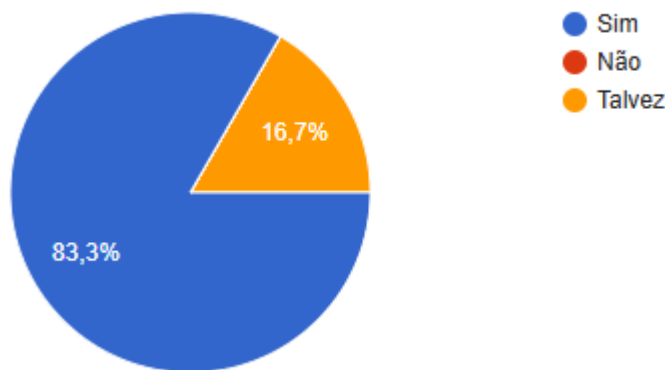
**Gráfico 3 - A empresa oferece treinamentos para líderes.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O terceiro quadro evidencia que 100% das empresas analisadas oferecem algum tipo de treinamento destinado ao desenvolvimento e capacitação de líderes e gestores. Tal afirmação demonstra certa expectativa de que indústrias do ramo de manufatura em Mogi Guaçu têm dado ênfase a uma Gestão de Pessoas mais eficiente, que não dispensa o processo de treinamento de líderes nas organizações.

**Gráfico 4 - O treinamento de líderes influencia na produtividade e no clima organizacional.**



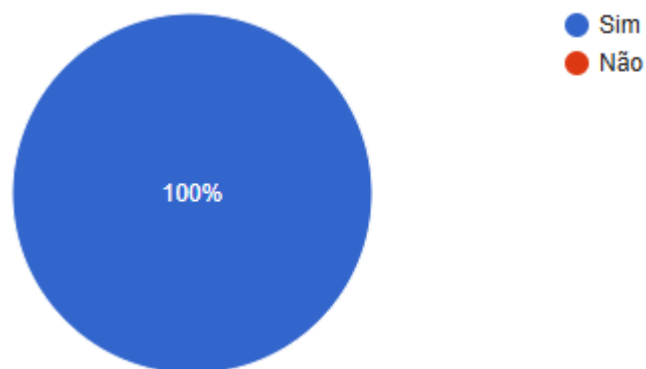
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Paralelo ao gráfico apresentado anteriormente, o quarto gráfico buscou evidenciar o tema abordado nesse estudo, comprovando ou não a influência do treinamento de líderes na produtividade dos colaboradores e no clima organizacional saudável dentro das instituições. A partir dos resultados coletados, 83,3% das seis organizações analisadas corroboram a relevância do tema apresentado, confirmando impacto direto no

engajamento dos colaboradores, elevando a produtividade e construindo dinâmicas interpessoais positivas que contribuem para a melhoria do clima empresarial.

No entanto, uma das seis organizações (correspondente à porcentagem de 16,7%) respondeu que talvez o treinamento aplicado para o desenvolvimento de gestores influencie os aspectos apresentados acima. A organização afirma não possuir certeza de que a melhoria na produtividade e no clima organizacional provém do treinamento aplicado aos líderes, visto que, por se tratar de uma organização menor, a comunicação interna é direta e sem ruídos, colaborando para que todos os colaboradores possam compartilhar informações entre si, influenciando na produtividade do time. Dessa forma, a companhia não consegue afirmar de forma conclusiva se esse aspecto se relaciona diretamente ao treinamento de líderes.

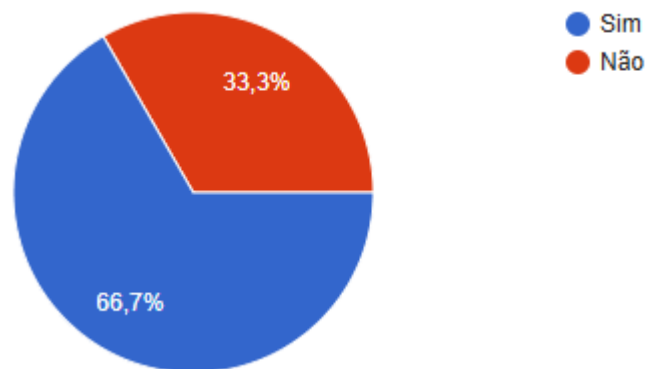
**Gráfico 5 - A empresa considera importante investir em treinamentos de liderança para o desenvolvimento e engajamento da equipe.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A quinta figura apresenta que, todas as empresas entrevistadas, ou seja, 100% das respostas obtidas, confirmam considerar o investimento no treinamento de gestores de fundamental importância, na qual influencia diretamente o desenvolvimento e engajamento da equipe, resultando em avanços na produtividade e aperfeiçoamento do clima organizacional.

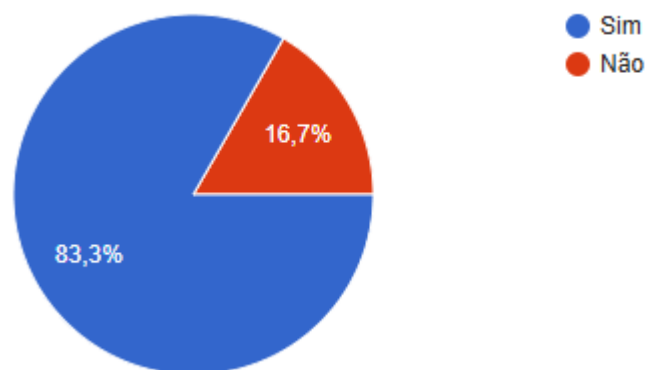
**Gráfico 6 - A empresa vê o treinamento de líderes como uma vantagem competitiva.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O questionamento acima, realizado no sexto esquema, visa identificar se as empresas manufatureiras de Mogi Guaçu consideram o treinamento de líderes uma vantagem competitiva no mercado. Percebe-se que 66,7% das corporações entrevistadas confirmam que um bom treinamento de gestores pode ser um fator que colabore positivamente para o destaque dela no cenário econômico. Entretanto, 1/3 das empresas colaboradoras acreditam que esse fator não interfere na competitividade da organização.

**Gráfico 7 - Houve melhorias no alcance das metas após os treinamentos de liderança.**

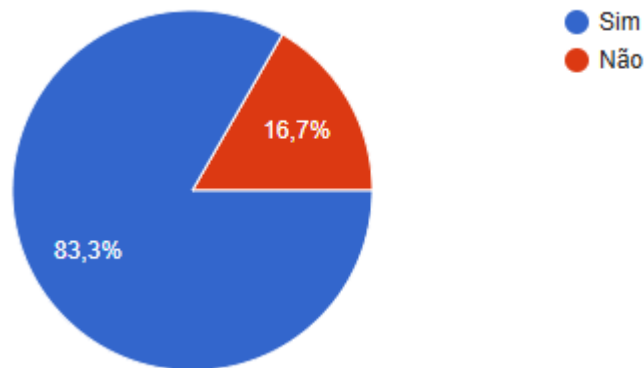


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O sétimo gráfico indaga a respeito da existência de melhorias no alcance das metas organizacionais após a realização dos treinamentos para o desenvolvimento de líderes. A partir das respostas fornecidas, conclui-se que, em sua maioria, cerca de 83,3%

das empresas entrevistadas afirmam que conseguiram progressos no alcance de suas metas. Entretanto, 16,7% dos entrevistados registraram o oposto, em que esse treinamento não foi um fator de melhoria para o alcance de suas metas. Com isso, o desenvolvimento de gestores pode ser considerado na prática como um quesito para o alcance dos objetivos da organização, mas em alguns casos, o avanço não é garantido.

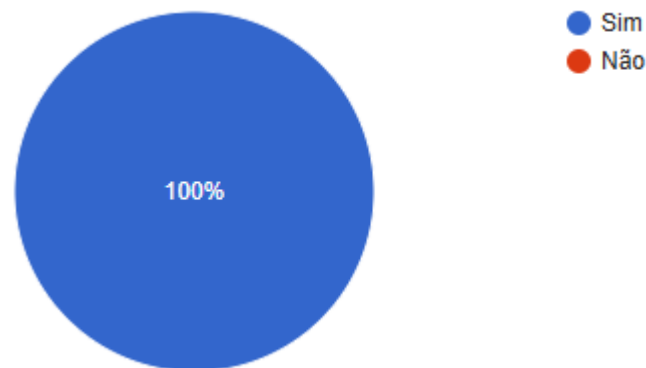
**Gráfico 8 – A empresa acredita que o treinamento de líderes pode gerar lucratividade.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O oitavo gráfico diz respeito ao treinamento de líderes ser considerado ou não um fator que gerar lucratividade para a instituição, na qual, compondo a maioria, 83,3% das empresas entrevistadas relataram que tal prática pode gerar aumento financeiro. Em contrapartida, cerca de 1/6 das organizações questionadas não consideram que o treinamento de gestores possa gerar lucratividade. Respostas essas que derivam das experiências particulares de cada organização entrevistada, em que algumas obtiveram melhorias na rentabilidade e outras não.

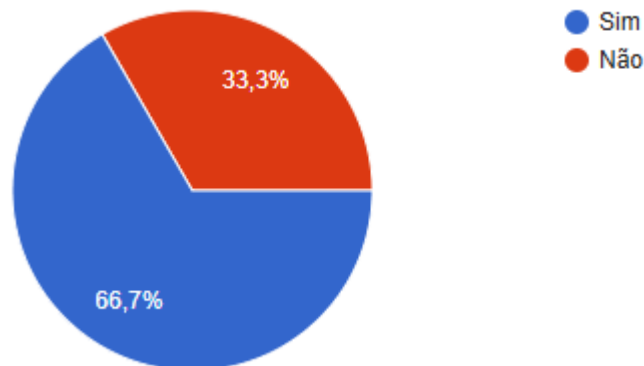
**Gráfico 9 - Os líderes conseguem gerir equipes de forma eficaz e compartilhar conhecimentos.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O presente diagrama representa o nono questionamento quantitativo, questionando acerca da atuação dos gestores nas organizações entrevistadas. Dessa forma, todos os entrevistados, compondo o total de 100%, afirmam que os seus líderes possuem a capacidade de administrar suas equipes de forma eficaz e conseguem transmitir todos os seus conhecimentos ao seu time, conhecimentos esses adquiridos por meio de suas experiências de atuação e durante a realização dos treinamentos.

**Gráfico 10 - A empresa já enfrentou improdutividade por falta de motivação dos colaboradores.**

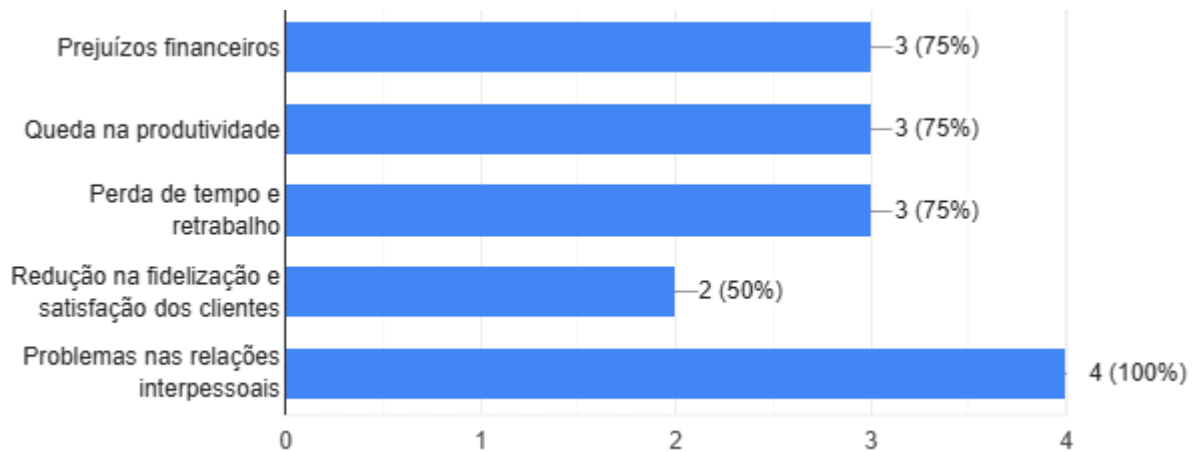


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O décimo quadro trata-se a respeito ao pretérito da empresa, em que inquires se a mesma havia enfrentado em algum momento improdutividade ou baixo rendimento devido à escassez de motivação dos empregados. Em suma, aqueles que responderam positivamente ao questionamento, compondo 66,7% do total, reforçam que esse fato se

deu ao início de sua atuação empresarial. Por outro lado, 33,3% dos entrevistados relataram que nunca sofreram com tal dificuldade proveniente da falta de motivação dos colaboradores.

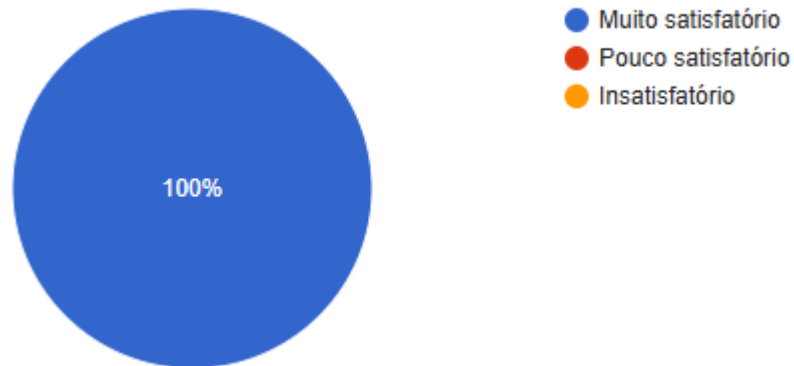
**Gráfico 11 - Principais prejuízos decorrentes da ausência de treinamentos de liderança.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

De forma paralela ao quadro acima, o décimo primeiro gráfico apresenta outros prejuízos provenientes da ausência de treinamentos para liderança. Primordialmente, três dos quatro entrevistados, compondo 75%, afirmam já ter sofrido com prejuízos financeiros, queda na produtividade e perda de tempo e retrabalho. Efetivamente, dois participantes, totalizando 50%, relatam redução na fidelização e satisfação dos clientes. Por fim, 100% das empresas questionadas declaram ter encarado problemas nas relações interpessoais. Com isso, todos os consultados asseguram já ter enfrentado algum dos prejuízos listados durante sua atuação.

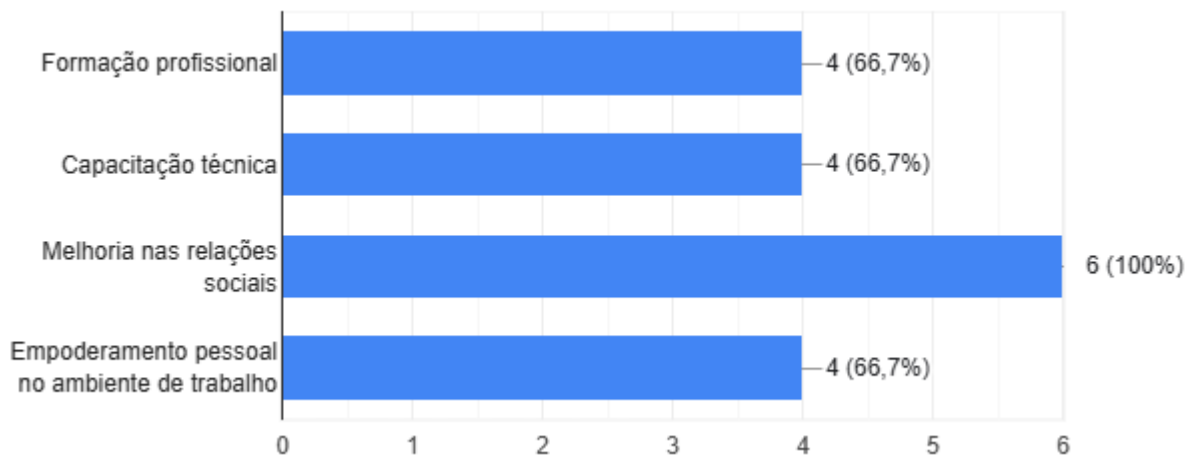
**Gráfico 12 - A empresa está satisfeita com os treinamentos aplicados aos líderes.**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A décima segundo figura apresenta a opinião da empresa, proporcionando a forma que classifica o nível de contentamento com os treinamentos aplicados aos líderes, na qual 100% dos questionados relatam que o desempenho de seus treinamentos para gestores é configurado como muito satisfatório para toda a instituição.

**Gráfico 13 - Fatores impactados pelos conhecimentos adquiridos nos treinamentos de liderança.**



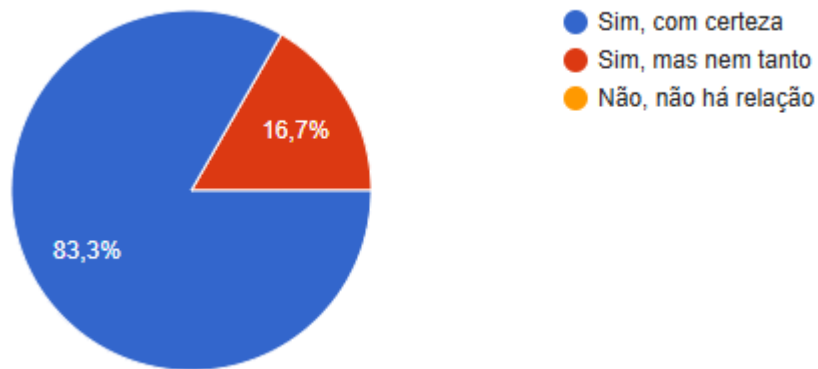
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Alinhada à figura acima, o décimo quarto gráfico revela a forma como os conhecimentos transmitidos durante os programas de treinamento contribuíram para as empresas. Inicialmente, cerca de 66,7%, compondo quatro dos entrevistados, informam que auxilia na formação profissional, capacitação técnica e empoderamento pessoal no



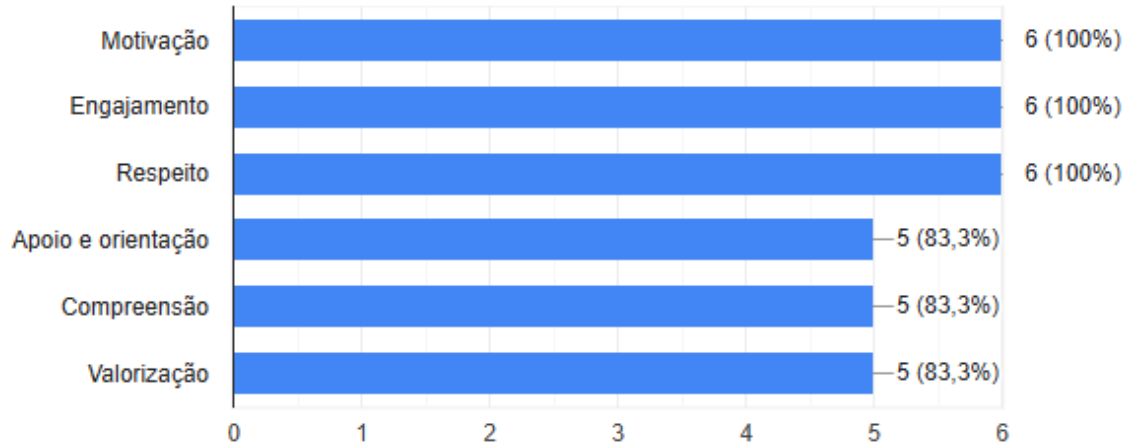
ambiente de trabalho. Além disso, 6 dos questionados (100%) confirmam que colabora para a melhoria nas relações sociais. Portanto, em sua maioria, todos os seguintes fatores são percebidos pelas empresas como fatores que o desenvolvimento de líderes favorece.

**Gráfico 14 - O investimento no desenvolvimento do time influência nos resultados e no relacionamento com o cliente.**



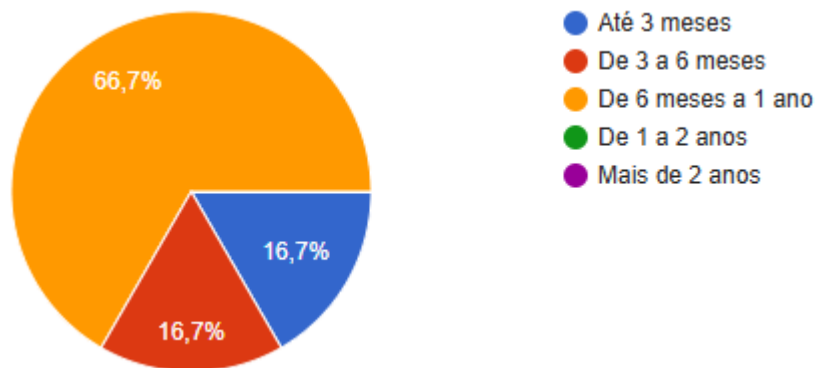
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Assim como outros anteriores, o décimo quarto esquema apresenta a opinião da empresa, inquirindo se a instituição acredita que, ao investir no desenvolvimento da equipe, acaba influenciando os resultados e o relacionamento com o cliente. A partir disso, a maioria dos entrevistados, cerca de 83,3%, considera tal investimento uma influência para os resultados empresariais e na relação com o cliente, respondendo que "Sim, com certeza" para a pergunta. Porém, 16,7% também informam de maneira positiva para o questionamento, mas que não gera tanto impacto, selecionando a questão com "Sim, mas nem tanto". Conclui-se, de maneira geral, que apesar da divergência nas respostas, o desenvolvimento de um time gera avanços para a organização.

**Gráfico 15 - Valores transmitidos pelos líderes à equipe.**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O décimo quinto gráfico aponta os valores que os líderes transmitem à equipe em cada uma das empresas. Em primeira análise, cinco dos entrevistados, correspondendo a 83,3%, afirmam que são transmitidos apoio e orientação, compreensão e valorização. Em sequência, 100% dos questionados, totalizando seis, informam que motivação, engajamento e respeito são passados. De maneira geral, todos os valores são repassados aos membros das equipes, segundo as organizações colaboradoras.

**Gráfico 16 - Duração média dos treinamentos de liderança na empresa.**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Por fim, o último e décimo sexto diagrama consulta sobre o tempo médio de duração dos treinamentos nas empresas, em que 16,7% informam a duração de até três meses, 16,7% com a duração de três a seis meses e 66,7% possuem a duração de seis meses a um ano.

A análise dos gráficos revelou que a gestão de pessoas é uma estratégia essencial para administração do capital humano nas indústrias, atentando-se ao treinamento e desenvolvimento de líderes e gestores como um processo primordial que impacta fortemente na produtividade e no clima empresarial, sendo comprovado por meio dos gráficos como um processo que fortalece as relações internas e desenvolve a capacidade produtiva dos colaboradores. Assim, o treinamento de líderes constitui uma ferramenta estratégica para empresas que desejam obter vantagem competitiva e obter lucratividade, visto que, bons líderes atuam com o objetivo de motivar, ensinar, apoiar, capacitar, formar e desenvolver indivíduos, impactando diretamente em fatores como clima organizacional, extração de talentos, alcance de metas e objetivos empresariais estabelecidos e no envolvimento e satisfação dos membros da organização.

Em suma, conclui-se, a partir da metodologia utilizada nesse estudo, que os dados reunidos comprovam a validade e importância do tema abordado no presente documento. Com base nas questões de caráter qualitativo e quantitativo e na análise das informações fornecidas em entrevistas pessoalmente em indústrias do setor manufatureiro, foi possível coletar dados concretos e atuais acerca do treinamento de líderes na região de Mogi Guaçu, validando não somente o eixo temático desse trabalho acadêmico, mas também verificando a fundamentação teórica apresentada nessa pesquisa e os conceitos aqui abordados, reforçando a ideia de diversos estudiosos conceituados.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem por objetivo geral analisar a influência dos treinamentos de líderes na produtividade e no clima organizacional em indústrias manufatureiras de Mogi Guaçu, expondo como o desenvolvimento e aprimoramento de competências atreladas à liderança configuram-se como um fator estratégico para o crescimento empresarial. Com base nos resultados obtidos nas análises práticas e teóricas, foi possível constatar que a gestão de pessoas exerce papel essencial na formação de gestores capacitados, capazes de promover mudanças positivas e sustentáveis nas instituições. Por meio da pesquisa aplicada, analisou-se que a preparação de líderes contribui de maneira significativa para o aprimoramento das relações interpessoais, da comunicação interna e da eficiência produtiva, fundamentando-se como uma ferramenta indispensável para a manutenção de um clima organizacional saudável e para o progresso do desempenho coletivo.

Ao decorrer do estudo, foram atingidos os objetivos específicos propostos: a compreensão das práticas de liderança utilizadas nas organizações manufatureiras, a análise da relação entre gestão de pessoas, produtividade e clima organizacional, e a identificação dos impactos do investimento em capacitação sobre o desempenho das equipes. Os resultados obtidos por meio das pesquisas demonstram que as empresas que aplicam programas estruturados de treinamento e desenvolvimento obtêm resultados consideráveis, não se restringindo apenas ao rendimento operacional, mas também à motivação e engajamento dos colaboradores. Tais resultados reforçam que o investimento em capital humano não deve ser encarado como um custo, e sim como um processo de valorização contínua que resulta em vantagem competitiva para a corporação, além de contribuir para o desenvolvimento profissional do empregado investido.

A análise das entrevistas e questionários fornecidos por meio das pesquisas de campo evidenciou que líderes devidamente treinados se tornam mediadores entre a alta administração e os colaboradores, fortalecendo o alinhamento entre metas estratégicas estabelecidas pela empresa e práticas operacionais. Além disso, verificou-se que um

ambiente de trabalho positivo, pautado pela confiança, cooperação e reconhecimento, tem relação direta com o desempenho produtivo. Dessa forma, a gestão de pessoas demonstra sua relevância ao proporcionar condições que favorecem o crescimento individual e coletivo, promovendo a retenção de talentos e o fortalecimento da cultura organizacional.

Em sequência, outro ponto de destaque é a constatação de que o treinamento de líderes não deve ser entendido como uma ação isolada, mas como parte de um processo contínuo de desenvolvimento organizacional. Quando bem estruturado, o treinamento permite que os gestores aprimorem suas habilidades técnicas e comportamentais, estimulando a liderança humanizada e o senso de pertencimento entre os membros da equipe. A liderança eficaz se reflete, portanto, na produtividade e na satisfação dos colaboradores, resultando em uma organização mais integrada, competitiva e sustentável.

Portanto, conclui-se que, a capacitação de líderes constitui uma das principais estratégias de fortalecimento da gestão de pessoas nas indústrias manufatureiras. Por meio dela, as empresas podem desenvolver líderes capazes de influenciar positivamente seus subordinados, fomentar o trabalho em equipe e alinhar os objetivos organizacionais às metas individuais. Assim, a pesquisa reforça a importância do treinamento de líderes como instrumento de crescimento e inovação, demonstrando que o investimento contínuo em pessoas é o caminho mais seguro para alcançar resultados duradouros e um ambiente corporativo equilibrado e produtivo.

Em síntese, o presente trabalho contribui para o entendimento de que o sucesso das organizações depende diretamente da valorização de seus líderes e colaboradores. A partir da integração entre teoria e prática, ficou evidente que o desenvolvimento de competências humanas é a base para a evolução das empresas, garantindo não apenas a eficiência produtiva, mas também o bem-estar dos indivíduos que as compõem. Dessa forma, investir no capital humano revela-se uma estratégia essencial para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo, assegurando o bem-estar dos indivíduos e a perenidade das organizações no longo prazo.

Por fim, é importante destacar que, diante das constantes transformações no cenário industrial, o papel da gestão de pessoas tende a se tornar ainda mais estratégico. A figura do líder assume a função de mediador das mudanças, integrando inovação, empatia e visão de futuro na condução de suas equipes. As indústrias que reconhecerem o valor do capital humano e promoverem uma liderança voltada para o desenvolvimento contínuo estarão mais preparadas para enfrentar os desafios do mercado atual. Desse modo, o treinamento de líderes transcende a simples capacitação técnica e consolida-se como uma prática essencial para sustentar o crescimento organizacional, garantir competitividade e assegurar relações de trabalho mais humanas, éticas e produtivas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A. (2006). **Coaching**: um parceiro para o seu sucesso. 9.ed. São Paulo: Ed. Gente.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999. Tradução nossa.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**: mitos crenças e mal-entendidos. Revista de Administração de Empresas, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio 1994. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901994000300009>

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Emotional Intelligence 2.0**. San Diego: TalentSmart, 2009. Tradução nossa.

BRUM, Débora. **Comunicação assertiva**: aprenda a arte de falar e influenciar. São Paulo: Literare Books, 2021.

CAMPOS, T. M.; STOROPOLI, J. E (2015). **Aplicação de coaching em empresas**: um meta estudo sobre a evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. RAD, vol.17, n.2, Mai./Jun./Jul./Ago., pp. 23-40.

CAPUT CONSULTORIA. **Treinamento de liderança ao ar livre:** por que nossas experiências vivenciais são tão eficazes. 2020. Disponível em: <https://caputconsultoria.com.br/treinamento-de-lideranca-ao-ar-livre-por-que-nossas-experiencias-vivenciais-sao-tao-eficazes/>.

CARDOSO, Vanusa. **A importância da diversidade e inclusão na liderança moderna.** Vanusa Cardoso Cursos e Treinamentos, 22 nov. 2024. Disponível em: <https://www.vanusacardoso.com.br/a-importancia-da-diversidade-e-inclusao-na-lideranca-moderna-a-importancia-da-diversidade-e-inclusao-na-lideranca-moderna/>.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos/** Antonio Vieira de Carvalho, Luiz Paulo do Nascimento, Oziléia Clen Gomes Serafim – 2 ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações.** Obs Econ Latino-am. [internet], n. 1, p. 1-18, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos:** como incrementar talentos na empresa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** fundamentos e tendências. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações/ Idalberto Chivenato – 4 ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz:** como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Gente. 2008.



DELORS, Jacques. et al. (org.). **Educação: um tesouro a descobrir**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996. 288 p. Embora Delors tenha sido o principal organizador, outros especialistas contribuíram para a sua redação e enriquecimento.

DIAS, Diego Tadeu Martins Acioly Ribeiro. **Fatores chaves de sucesso para transformação digital**. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/b9d53f0a-fd7e-408e-b216-0d200fa632fd/content>.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

DUTRA, Pedro César Dutra Fonseca. **Desenvolvimentismo: A construção do conceito**. 1. ed. Brasília: IPEA, 2015. 66 p.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183–196, 2001.

GALVÃO, Marcelo. **Gravatas de pedra: competências, mitos e heróis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

GARCÍA-GUIU, C. et al. Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 32, n. 3, 145-152, 2016. Tradução nossa.

GATTAI, Maria Cristina Pinto. **Dinâmicas de grupo: da teoria à prática**. São Paulo: Senac, 2014.

GIARDELLI, Gil. **Pensando o impensável: como sobreviver a um presente caótico e preparar-se para um futuro promissor**. 1. ed. São Paulo: Citadel, 2022.

GREENLEAF, R. K. (1997). **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power & greatness. Foreword by Stephen R. Covey and afterword by Peter M. Senge. Mahwah: Paulist Press. Tradução nossa.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz**: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.

IDEAL BUSINESS SCHOOL. **Mentoria em gestão de pessoas**: impulse sua carreira agora. 2025. Disponível em: <https://www.idealbusinessschool.com.br/blog/mentoria-em-gestao-de-pessoas-impulsione-sua-carreira-agora/>.

KELLERMAN, Barbara. **Bad Leadership**: What It Is, How It Happens, Why It Matters. Tradução nossa. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. **Evaluating Training Programs**: The Four Levels. 3. ed. Tradução nossa. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo**: A Conquista da Liderança. São Paulo: Scortecci Editora, 2007.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K.. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"**: child welfare research station, state university of iowa. Tradução nossa. The Journal Of Social Psychology. Iowa, p. 271-299. maio 1939.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. **Contabilidade Vista & Revista**, [UFSM], v. X, n. X, p. XX-XX, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Pc/Downloads/revistas,+a09vlln01.pdf>.

MACHADO, L. C. P. **Práticas de gestão da mudança**: intervenções organizacionais e processos de mudança nas empresas. 2017. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572017000100003&script=sci\\_arttext](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572017000100003&script=sci_arttext).

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXWELL, John Calvin. **O livro de ouro da liderança**: O maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011. ISBN 978-85-7860-601-5.

MAXWELL, John Calvin. **Segredos da capacitação**: segredos da capacitação. 4. ed. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2016. 96 p.

MELLO, C. de Moraes. **Design instrucional na Educação Digital**. Valença: FAA, 2024. (artigo científico).

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONDY, R. Wayne; MONDY, Judy Bandy. **Administración de recursos humanos**. 11. ed. México: Pearson, 2010. 512 p. Disponível em: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2025.

MONTEIRO, Ana Paula; CUNHA, Pedro. **Gestão de Conflitos nas Organizações**. Lisboa: Lidel, 2024.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008. 132 p. ISBN 978-85-7638-948-4.

MORISSON, Gary R.; ROSS, Steven M.; KEMP, Jerrold E. **Designing Effective Instruction**. 6. ed. Hoboken: Wiley, 2010. Tradução nossa.

NOE, Raymond A. **Employee Training and Development**. 5. ed. Tradução nossa. New York: McGraw-Hill, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. et al. **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PAGE, Don., & WONG, Paul T. P. (2000). **A conceptual framework for measuring servant leadership**. Langley: Trinity Western University. Tradução nossa. Disponível em: <<http://hci2010mmp.wiki.hci.edu.sg/file/view/Conceptual+Framework.pdf>>.

PATTERSON, K. A. (2003). **Servant leadership: a theoretical model – servant leadership research roundtable proceedings**. Tradução nossa. Virginia Beach, VA: Regent University. Disponível em: [https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/patterson\\_servant\\_leadership.pdf](https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/patterson_servant_leadership.pdf)

PEREIRA, A. B. (2008). **Coaching em Portugal - Teoria e Prática**. Lisboa: Edições Sílabo.

PIRES, J. C. D. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PRYWES, Joseph B. White Yaron. **A natureza da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 167 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Saraiva. São Paulo-SP, 2005.

RODRIGUES, Kleber. **Liderança situacional X estilo ideal de liderança**. 2025. Disponível em: <https://cra-rj.adm.br/lideranca-situacional-x-estilo-ideal-de-lideranca-2/>

SILVA, Vailton Alves. **A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/35803/3/VAILTON%20%20UFMG%20%20FINAL.pdf>

SILVA BARRETO, L. M. T. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, 34-52, 2013.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

UEMURA, Marise Regina Barbosa; JORDANO, Pedro Ivo Sarti; GUEDES, Liliana Vasconcellos. **O job rotation como mecanismo para desenvolver competências**. *Revista de Administração FACES Journal*. 2020. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7575>.

UHLMANN, Günter Wilhelm. **Administração: das Teorias Administrativas à Administração Aplicada e Contemporânea**. Pág. 46, São Paulo: Editora FTD S.A, 1997.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011.

WHEATLEY, Margareth J. **Liderança e a nova ciência: Aprendendo organização como um universo ordenado**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 1999.

ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo de vigilância:** a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder. Tradução de George Schlesinger. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.