

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Administração

Elane Eranice Reis Viana

Janaina Cristina de Victo

Jéssica Grasielle da Silva Bernardo

Lais Cristina Trinchette

Libele dos Santos Natal

Luis Guilherme Teixeira

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Elane Eranice Reis Viana
Janaina Cristina de Victo
Jéssica Grasielle da Silva Bernardo
Lais Cristina Trinchette
Libele dos Santos Natal
Luis Guilherme Teixeira

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Administração sob a orientação dos Professores Emerson Aparecido Augusto e Gabriela Messias da Silva.

Araraquara
2019

Elane Eranice Reis Viana
Janaina Cristina de Victo
Jéssica Grasielle da Silva Bernardo
Lais Cristina Trinchette
Libele dos Santos Natal
Luis Guilherme Teixeira

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração**.

Aprovado em 27 de Novembro de 2019.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto

Profª. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliador: Geraldo Antonio Agustoni

Dedicamos esta obra aos nossos professores, familiares e amigos que são nossos maiores incentivadores e inspiração para melhorarmos cada vez mais.

AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente a Deus;

Aos professores orientadores Emerson Aparecido Augusto e Gabriela Messias da Silva;

À Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz;

Aos demais que contribuíram para a construção do TCC.

O insucesso é apenas uma oportunidade
para começar de novo com mais
inteligência.

HENRY FORD

RESUMO

O treinamento e desenvolvimento de líderes tem uma grande importância no cenário atual das empresas, pois está diretamente ligado na qualidade do clima organizacional, desde o relacionamento entre os funcionários até o desenvolvimento e conclusão de suas atividades cotidianas. Desta forma melhora o desempenho dos gestores dentro da instituição, trazendo os resultados planejados, retendo funcionários e desenvolvendo-se cada vez mais para a competição mercadológica. Os principais pontos deste trabalho é identificar as características dos líderes, avaliar os pontos negativos e positivos da organização e verificar os treinamentos realizados. A metodologia foi feita através de uma entrevista com um gestor, onde foi aplicado um questionário para a obtenção das informações necessárias para que se visse a necessidade do treinamento e desenvolvimento de líderes dentro da instituição. O tema abordado é indispensável para qualquer empresa, independente de seu seguimento, pois traz consigo a relevância de gerenciar de forma concisa o maior bem das instituições, o capital humano. Esse treinamento quando bem gesticulado promove nas organizações um vasto impacto, uma vez que um líder qualificado agrega valor e confiança em seus colaboradores.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Líderes. Instituições.

ABSTRACT

Training and development of leaders is of great importance in today's business landscape, as it is directly linked to the quality of the organizational climate, from the relationship between employees to the development and completion of their daily activities. In this way it improves the performance of managers within the institution, bringing the planned results, retaining employees and developing more and more to the competition that is market. The main points of this work are to identify the characteristics of the leaders, to evaluate the negative and positive points of the organization and to verify the accomplished trainings. The methodology was done through an interview with a manager, where a questionnaire was applied to obtain the necessary information to see the need for training and development of leaders within the institution. The theme addressed is indispensable for any company, regardless of its follow-up, as it brings with it the relevance of concisely managing the greatest asset of institutions, human capital. This well-gestured training has a huge impact on organizations as a qualified leader adds value and confidence to their employees

Keywords: Training. Development. Leaders. Institutions

Lista de Tabela

Tabela 1– Os três estilos de liderança	20
Tabela 2– Os tipos de liderança.....	22

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 CONCEITOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES	12
1.1 Levantamento das necessidades de treinamento.....	13
1.2 História do treinamento e desenvolvimento	14
1.3 Conceitos de liderança.....	16
1.3.1 Estilos de liderança	18
2 IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA	23
2.1 Retenção de talentos	24
3 CAPACITAÇÃO DE LÍDERES	26
3.1 Desenvolvimento de competências	27
3.2 Habilidades do líder organizacional.....	28
4 GESTÃO DE PESSOAS	30
4.1 Clima organizacional	31
5 ESTUDO DE CASO	34
CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS	40
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA	41
ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO	43
ANEXO B – DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE	44

INTRODUÇÃO

Falar de treinamento e desenvolvimento de líderes é falar claramente de liderança, porque logo se cria a imagem de alguém que além de dar as instruções, também esteja auxiliando, motivando, inspirando, ouvindo e respeitando as limitações de seus companheiros e que não apenas mostre os resultados que almeja atingir, mas que esteja à frente para atingi-los com sua equipe.

Para as empresas esse assunto tem sido bastante pautado, pois envolve uma série de fatores, externos e internos que podem definir a permanência da mesma no mercado, indiferente de sua segmentação. O treinamento e desenvolvimento de líderes são fundamentais para essas organizações, esse processo irá preparar e qualificar as pessoas para que possam desempenhar da melhor forma possível suas funções, extraindo melhores resultados da equipe e aprimorando cada vez mais o capital humano da corporação, que ainda é o maior bem de toda empresa. Erico (2016) diz que

O que está em maior evidência são as pessoas, como as empresas lidam com elas e como os gestores e líderes estão preparados para trabalhar e mobilizar este capital humano que move a empresa para o seu sucesso ou para o seu fracasso.

O tema abordado tem uma grande importância no cenário atual das empresas, pois está diretamente ligado na qualidade do clima organizacional desde o relacionamento entre os funcionários até o desenvolvimento e conclusão de suas atividades cotidianas.

O treinamento traz vantagens e benefícios para a empresa tais como identificação e adequação do modelo de liderança, que varia de acordo com a cultura de cada empresa, cria-se uma proximidade de relacionamento entre líderes e liderados gerando um sentimento de valorização por parte do funcionário, entre outros contribuindo como aumento da retenção do colaborador.

O tema abordado tem como justificativa sua importância no cenário atual das empresas e o objetivo deste trabalho é analisar os modelos de treinamento e desenvolvimento de líderes e os perfis de liderança existentes bem como a sua aplicação dentro de uma organização, no segmento da indústria metalúrgica na região de Araraquara-SP.

1 CONCEITOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

No passado tinha-se a visão de que um líder já nascia sabendo liderar e que não necessitava de treinamento, essa teoria não se enquadra na realidade atual das organizações, pois um líder tem o poder de influenciar sua equipe tanto para o bem no sentido de mantê-la motivada rumo à obtenção de resultados e atingimento de metas gerando mais lucros, quanto para o mau, gerando alta rotatividade, baixa produtividade e um clima organizacional ruim.

Para que isso não aconteça é necessário que haja treinamentos recorrentes e produtivos que proporcionem ao líder uma visão ampla do mercado, permitindo que ele esteja sempre se reciclando, e adquirindo ainda mais conhecimento para desenvolver um bom trabalho junto aos seus colaboradores.

O Treinamento e Desenvolvimento de pessoas é uma ação de gestão nas organizações, composta a partir dos dirigentes de RH (Recursos Humanos), com a finalidade de gerar ou desenvolver as habilidades da equipe.

Essa aproximação é importante, pois é usada de acordo com planejamento estratégico em qualquer espaço de uma gestão, com os colaboradores de quaisquer atividades.

Segundo Marras, (2009) o treinamento contribui para o desenvolvimento do (CHA) Conhecimento, Habilidades e Atitudes de cada pessoa, que carregam intrínsecas vivências, experiências, culturas que podem contribuir diretamente no desempenho e execução das atividades designadas na empresa, e serve também para a correção das dificuldades encontradas no decorrer das tarefas.

Algumas das vantagens de um líder treinado, é o estímulo e aprimoramento do espírito de liderança, a proximidade da equipe, transmissão de motivação que conseqüentemente gera um engajamento maior na busca pelo alcance das metas, sentimento de valorização dos funcionários, entre outros. em contrapartida uma desvantagem é o não planejamento da empresa para a retenção desse líder, visto que ele pode receber uma proposta mais atrativa em outra empresa sair e dar um prejuízo financeiro sobre o investimento feito no seu treinamento.

Para que os resultados realmente aconteçam é importante seguir algumas etapas:

Estratégias: Elaborar programas baseados nas dificuldades e carências existentes na equipe para que possam ser superados.

Prioridades: Fazer uma análise apurada para identificação de quais são as prioridades para o desenvolvimento dos profissionais.

Medidor de resultados: Criar mecanismos para mensurar os resultados antes e depois do treinamento.

Diversidade de recursos: Usar a tecnologia a favor na otimização de tempo, como nas tarefas de treinamentos para várias pessoas em diversos lugares, sem ter que se deslocar, isso facilita no ganho de tempo e na economia de recursos.

Continuidade: Não adianta só treinar e preciso criar ações contínuas para que as aprendizagens permaneçam sendo aplicadas e desenvolvidas no dia a dia.

Pesquisar: Manter a network, trocar informações com outros líderes sobre resultados obtidos com treinamentos feitos e os benefícios alcançados.

1.1 Levantamento das necessidades de treinamento

As empresas têm investido cada vez mais em seus colaboradores, enxergam neles o seu próprio futuro e por isso reinventam-se o tempo todo, buscando diversas formas de oferecer mais oportunidades de crescimento e estímulos que possam lhes fazer produzir cada vez mais, no entanto, antes de designar um funcionário ou um departamento para outro setor, é preciso saber o quão estão preparados e se precisarão passar por um aprimoramento. Para uma análise mais profunda, as empresas recorrem ao LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento).

Segundo Marras (2009, p.152), o LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

Tendo uma visão dessas necessidades, fica mais nítido para a corporação organizar o que realmente precisará ser trabalhado, e assim ampliar o treino de forma estratégica eficiente. Porém, para que haja precisão no treinamento, é de suma importância uma programação e um cronograma de quanto tempo levará esse desenvolvimento. Em definição, Boog (2001, p.29) explica que

Se há uma unanimidade nas organizações, é a de que é preciso treinar as pessoas. Qualquer gerente, desde o encarregado de primeira linha até o presidente, não precisa de muito estímulo para desfiar uma série de problemas que não aconteceriam se as pessoas sob sua responsabilidade estivessem melhor preparadas.

A empresa precisará também de uma verificação no seu orçamento, desta forma ela poderá se programar e não gastar além daquilo que possui ou em certos casos parar o treinamento devido à falta de preparação orçamentaria. Nessa averiguação financeira a companhia já deve ter uma definição de metas e objetivos de onde quer chegar e qual a demanda de indivíduos que precisarão do treino.

Depois do planejamento e das análises primarias da empresa. Inicia-se o diagnóstico interno, deve ser levado em conta dados de levantamentos em Pesquisas de Clima Organizacional (PCO), observações dos colaboradores e gestores, pesquisas nos documentos da empresa, relatórios de produtividade e questionários e até mesmo avaliação de desempenho. Partindo dessas informações, fica mais fácil criar possíveis temas de treino e definir os métodos e técnicas que serão usadas para executá-lo.

Com uma pesquisa eficiente a empresa consegue responder “O por quê”, “Para quê?” e “em que tempo?” Precisar-se-á ser finalizado o programa de desenvolvimento. Além disso, é importante que haja uma revisão trimestral, semestral ou até mesmo anual, isso depende da cultura organizacional da empresa e de como ela dá importância ao LNT, pois as necessidades mudam sempre de acordo com o cenário tecnológico, intelectual, mercadológico ou interesses pessoais.

1.2 História do treinamento e desenvolvimento

No decorrer da história do treinamento e desenvolvimento de líderes, pode-se também mencionar a história da Administração, pois ambas se confundem na linha temporal. Olhando para os tempos antigos enxergam-se os Egípcios, os Astecas, os Hebreus, gregos e os Romanos, todos tinham na prática conceitos de administração e T&D, criando líderes eternos na história da humanidade.

A administração recebeu influências ao longo de sua história. Existem seis grandes períodos da influência, que ajudam a formar a maior parte dos conceitos e doutrinas da administração moderna.

Influência dos filósofos e cientistas

Começando com Sócrates (470 a.C.-399 a.C) que em uma de suas discussões apresentou a Administração como habilidade separada do conhecimento técnico e da experiência. Platão (429 a.C.-347 a.C) discípulo de Sócrates, analisou alguns problemas políticos e sociais decorrentes da falta de desenvolvimento cultural e social do povo grego. Aristóteles (384 a.C -322 a.C) além de criar o princípios de não-contradição que norteou a teoria administrativa até meados do séc. XX, desenvolver também as três formas de administração pública: a Monarquia, a Aristocracia e a Democracia

Alguns filósofos igualmente importantes como Descarte, fundador da filosofia moderna e do método cartesiano, além de Thomas Hobbes, Rousseau, Karl Marx, Isaac Newton o físico inglês, entre outros, contribuíram para que a administração se desenvolvesse junto com a ciência e a filosofia.

Influência da igreja católica

A grande influência da Igreja Católica do T&D foi o tipo de estrutura da sua organização, com uma hierarquia de autoridade, e a coordenação funcional para assegurar integração. O sistema de organização da igreja era tão eficiente que toda a sua estrutura mundial era liderada por apenas uma pessoa, o Papa. Tudo o que líder da igreja ordenava por intermédio de decretos e leis, a organização inteira acatava e reproduzia tais ordens

Influência da organização militar

Essa influência trouxe para a administração alguns conceitos importantes como o princípio da unidade de comando (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior), a hierarquia (junto com a Igreja Católica), os conceitos de centralização do comando e descentralização da execução, onde se obteve melhor organização em grandes eventos (guerra), e o conceito de estado – maior que hoje pode ser utilizado como assessoria.

Influência da revolução industrial

A Revolução industrial trouxe o contexto industrial, tecnológico social, político, econômico que permitiu o surgimento da teoria Administrativa.

Influência dos economistas liberais

As ideias básicas dos economistas liberais constituem os alicerces do pensamento administrativo dos nossos dias. Adam Smith (1723-1790) é o fundador da economia clássica, cuja ideia central é a competição. Smith e outros economistas da época como James Mill e Davis Ricardo, proporcionaram suporte para o surgimento de princípios de Administração que teriam aceitação posteriormente. As ideias de Marx e Engels promoveram o surgimento do socialismo e do sindicalismo que obrigaram o capitalismo a seguir pelo caminho do aperfeiçoamento de todos os fatores de produção e de sua adequada remuneração.

1.3 Conceitos de líderes

Os conceitos de liderança modificaram-se substancialmente hoje a liderança é bastante complexa conceituando-se para proporcionar orientações, definir metas e objetivos, avaliar o desempenho, abrir novos horizontes e proporcionar retroação.

Para Chiavenato (2009, p.90)

Liderança é a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas. Para dirigir pessoas o administrador deve influenciar seus comportamentos e direcioná-los frente aos objetivos a serem alcançados. Durante muito

tempo, achava-se que liderança era uma qualidade pessoal determinada exclusivamente por características de personalidade e que o líder já nascia com tais características, como empatia, determinação, facilidade de relacionamento com as pessoas.

O líder dentro de uma organização precisa ter capacidade de entender os objetivos e metas que a empresa quer atingir saber como passar isto aos liderados, para que juntos possam discutir ideias e pensar no melhor da organização com solução que se sustente, com ou sem presença física.

Segundo Bergamini (2009)

Quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação humana, mais se percebe que esses dois se cruzam com indiscutível frequência. Não é possível negar que o líder nada consegue se não apoiar sobre a base motivacional de comportamento dos seguidores.

A liderança é fundamental nos níveis organizacionais e áreas operacionais de uma empresa em seus departamentos e pode ser visualizada em diversos ângulos. (CHIAVENATO, 2003, p. 121-123).

Como um fenômeno de influência interpessoal

A influência envolve conceitos como poder autoridade, provocando mudanças no comportamento de pessoas ou grupo. O poder é o potencial da influência que pode ou não ser realizado (CHIAVENATO, 2003, p.121-123).

Como um processo de redução da incerteza de um grupo

É um processo contínuo de escolhas que permite que a empresa caminhe em direção as suas metas, apesar de todas as perturbações internas e externas (CHIAVENATO, 2003, p.121-123).

Como uma relação funcional entre líder e subordinados

Liderança é uma atividade das necessidades existentes em uma relação entre o indivíduo e o grupo (CHIAVENATO, 2003, p.121-123).

Como um processo em função dos seguidores e de variáveis da situação

Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos, ela permanece em função das necessidades existentes em uma determinada situação, ou seja, da conjunção de características pessoais do indivíduo. O Líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características existentes em uma empresa em cada situação (CHIAVENATO, 2003, p.121-123).

1.3.1 Estilos de liderança

A teoria dos traços

A teoria dos traços de liderança e uma característica inata acreditam que as pessoas nascem como líder não aprende a se desenvolver como líder quem não possui estes traços não pode exercer a liderança. Os traços físicos, social e intelectual.

Segundo o site administradores

Por um lado, está abordagem acerca da consistência da teoria dos traços de personalidade, mostrou que o líder não é o mesmo, não agindo sempre da mesma forma, visto que falhou ao identificar as características únicas que os identificaram. Porém, identificou traços constantemente associados à liderança, que podem proporcionar sucesso por diferenciarem os líderes dos não-líderes, tal como, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança e ambição.

Teoria 3-D da eficácia gerencial

Reddin apresenta um modelo para o desenvolvimento da eficácia gerencial, rejeita a teoria do estilo ideal concentra-se no fato do líder ser eficaz em uma enorme situação e sua eficácia ser testada, avaliando a medida correta em que ele é capaz de modificar a situação.

Segundo Chiavenato (2002. p. 540,541) existe três habilidades gerenciais básicas:

- Sensitividade situacional
- Flexibilidade de estilo

- Destreza de gerência situacional

A eficácia gerencial é avaliada em termo de produto resultado em vez de insumo entrada, isto é, mais por aquilo que o administrador alcança através do seu trabalho do que por aquilo que ele realmente faz. Assim, a eficácia e resultado, é produto, é desempenho em vez de insumo. Não é aquilo que o administrador faz, mas, sobretudo o que ele obtém como resultado. Daí a importância da liderança na eficácia gerencial, ou seja, na obtenção de resultados por meio de pessoas.

Teoria situacionais

A liderança situacional aborda um modelo de gestão em que o líder toma decisões e adequa seu comportamento e suas habilidades essas teorias são mais atrativas a gerentes uma vez que aumentam suas opções e possibilidades de mudar a situação para adequar a um modelo de liderança. Assim é tido como o ideal para os momentos de crise, podendo assim mostrar seu papel ao lidar com seus liderados passando por situações difíceis críticas podendo assim dar apoio, direção, orientação e delegação.

Nota-se que cada tipo de líder tem um modo de trabalhar e lidar com as pessoas, eles devem se adaptar ao ambiente organizacional da empresa, para assim gerar um clima dentro da instituição. Os estudos de liderança realizados a três décadas atrás

Existem três estilos de líderes que mais se destaca de acordo com alguns autores. Chiavenato, Gil e Bergamini, o líder autocrático, democrático e liberal, porém atualmente o surgimento de diferentes tipos de líderes será necessário, pois as organizações estão buscando inovação com o surgimento de novas tecnologias.

Liderança autocrática

Este estilo de liderança faz com que os subordinados fiquem frustrados com o modo que ele lida com diversas situações no clima organizacional, o líder exige que o serviço seja realizado apenas com sua presença, impondo as decisões da organização apenas para si mesmo. Com a sua ausência o grupo acaba demonstrando agressividade e indisciplina, resumindo que apenas este líder é dominador.

Liderança democrática

Este estilo de liderança cria meios e formas de fazer uma equipe, significa que existe confiança, responsabilidade, motivação, participação em um todo e dando feedback aos seus liderados, assim fazendo com que melhorem o seu desempenho, tanto dentro, como na sua vida pessoal, isso traz resultados positivos dentro da organização.

Liderança liberal

Este estilo de liderança estimula o individualismo, deixando as decisões a serem tomadas por seus colaboradores, não desenvolvendo a função a ser exercida corretamente. O comportamento do líder é sutil e argucioso, sem firmeza com os indivíduos, deixando assim o grupo completamente à vontade.

Tabela 1: Tabela os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
A líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo Líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder.
O líder determina as providencias para a execução das tarefas cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esforça as providencias para atingir os alvos pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.
--	--	--

Fonte: Idalberto Chiavenato (2002).

Estilo de liderança centrada em tarefa e centrada em pessoas

Segundo Chiavenato (2002), Hampton (1983, 1992), Gomes (1979) Foi estudado dois comportamentos básicos de líderes são: líderes concentrados em tarefas e líderes concentrados em pessoas.

Liderança centrada em tarefas

Este estilo de líder foca em tarefas e sua execução na produção e aspectos técnicos do trabalho sendo a preocupação principal a excelência da empresa no papel em conseguir que as coisas sejam realizadas com os métodos disponibilizados e não importa com o fator principal que seria humano.

Para Hampton (1983,1992. p. 393,394)

A liderança orientada para a tarefa frequentemente está associada com a produtividade. Porém algumas espécies particulares da liderança orientada para a tarefa a autocrática e a restritiva tendem a estar divorciadas da produtividade. Outros tipos particulares de liderança orientada para a tarefa comportamentos socialmente distantes, diretivos e estruturalistas tendem estar associados com a produtividade. A liderança orientada para tarefa tende a diminuir a satisfação e a coesão. Contudo, há uma exceção importante. A estruturação da tarefa do subordinado, no sentido de fazê-lo saber o que é dele esperado, tende a aumentar sua satisfação e coesão.

Liderança centrada em pessoas

Este estilo de líder foca em pessoas, sejam subordinados, colegas e chefes com quem trabalha. Prestando constante atenção no fator humano na individualidade, necessidades e expectativas para o bem-estar.

Para Hampton (1983,1992. p. 391,392)

A liderança orienta para as pessoas que não está relacionada com produtividade. Não há segurança de que a produtividade do grupo possa ser aumentada pelo fato de o líder ser mais orientado para as pessoas. A liderança orientada para as pessoas tende, de fato, a ampliar a satisfação do empregado: tende também a ampliar a coesão grupal.

Tabela 2: Os Tipos De Liderança

Liderança Orientada para Tarefas	< Ponto Médio>	Liderança Orientada para Pessoas
- Tarefa é mais importante - Supervisão cerrada e detalhada -Supervisão restritiva - liderança autocrática		- As pessoas são mais importantes - Supervisão liberal e genérica - Supervisão participativa - Liderança democrática - Ênfase na satisfação das pessoas

Fonte: Hampton (1992).

2 IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

Liderar é uma das competências mais indispensáveis no negócio da empresa, pois as organizações buscam alterações e transformações e os gestores precisam estar aptos para acompanhar esses processos de mudança, sendo assim responsáveis para transferir para os indivíduos as alterações ocorridas.

Deve se conhecer a organização como um todo, os processos, te mente aberta, espírito de equipe, estudo, flexibilidade, agilidade, criatividade e saber implantar ferramentas novas, para assim aumentar a eficiência da organização e reduzir desperdícios.

O papel do líder é mostrar o caminho, orientar as pessoas, transparecer missão, visão e valores da instituição, Saber ouvir, apoiar e promover a participação dos indivíduos, dando assim a liberdade de expressão.

Ensinar e passar o conhecimento para assim preparar o sucessor para o cargo de liderança. Outro fator importante é ressaltar os resultados da participação dos indivíduos e procurar competências e habilidades de seus profissionais, deste modo consegue buscar sempre o aperfeiçoamento da sua instituição e o principal trabalhar em harmonia.

Um dos detalhes mais importantes para se conquistar a equipe é dar o exemplo e ser participativo, não apenas falar ou mandar, mas sim trabalhar juntos, e fazer com que cada pessoa desse time se comprometa para um propósito. Ser atento as necessidades da equipe, estimular individualmente os participantes e procurar proatividade.

Uma das características fundamentais dos gestores é a comunicação, pois toda empresa precisa de alguém capaz de conduzir um grupo, deve se ressaltar que expor suas ideias com clareza para o bom entendimento dos funcionários é essencial.

Liderança se aprende na prática, com os erros, mas toda organização precisa de pessoas preparadas, que saibam conduzir a companhia para qualquer tipo de resultado ou desafio.

Para Chiavenato (2009, p.100)

Em resumo, a direção representa o aspecto mais marcante do administrador. Constitui o eixo no qual ele pode demonstrar plenamente suas condições de liderança e dinamismo pessoal na condução das pessoas e no alcance do sucesso empresarial.

2.1 Retenção de talentos

Segundo FIA (2019) Retenção de Talentos é um conjunto de medidas que visam manter bons trabalhadores dentro das empresas e isso tem sido um grande desafio para os profissionais da área de Recursos Humanos e Administração no momento, pois houve mudanças rigorosas de como as pessoas veem a vida profissional.

No ano de 1990, era comum jovens serem contratados pela empresa por um longo tempo, e assim, criando um longo histórico da carreira na mesma. Nessa época os funcionários eram bastante estáveis nas organizações, fazendo com que buscassem um cargo maior nas instituições de grande porte, assim, ficando por vários anos, fazendo com que esse cenário fosse se destruindo ao longo do tempo graças ao crescimento da cultura startup, que visam um desenvolvimento maior, isso também ocorreu por fato das gerações X, Y e Z (de 1980 à 2000) que almejavam alinhar o trabalho com a qualidade de vida.

Em uma pesquisa de Millennials in Europe and Brazil (Milenares na Europa e Brasil), feita pelo grupo Geometry /WPP, mostra que os jovens de 18 a 20 anos, no trabalho valorizam mais a qualidade de vida, assim, ficando em um patamar maior na carreira trabalhista

Assim encontrar pessoas que se identificam com os desejos da empresa, pois isso está virando uma necessidade para conseguir manter a companhia em pé em meio a competitividade do mercado e assim sempre inovando.

A importância

A retenção de talentos é crucial pois gera altos gastos na entrada e na saída de funcionários, mesmo isso também sendo importante, porém, o

desligamento e a entrada de funcionários novos acabam tendo alguns efeitos negativos na produção da equipe, assim, sendo necessário focar em métodos para melhorar o percentual e assegurar que os melhores operários continuem suas funções, sempre melhorando e produzindo mais.

Reter talentos gera um gasto menor do que a contratação de um novo empregado, envolvendo gastos como abertura de processo seletivos, entrevistas, treinamentos, etc.

Saída de Funcionários

É necessário saber o motivo que leva os colaboradores a deixarem seus cargos nas empresas. Em um grande percentual os funcionários sentem necessidade em abandonar seu cargo, pois acabam perdendo o prazer em exercer aquela função ou acaba ficando sem motivos para continuar ali, por lhe faltar oportunidade de desenvolvimento dentro da empresa, estando sempre na mesma área, ou então por considerar sua renda, seus benefícios desvalorizados no mercado.

Vários estabelecimentos abordam a estratégia de entrevistar funcionários que estão abandonando a organização, pois faz com que os trabalhadores sejam questionados, perguntando o que o levaria a sair da empresa, o que motivaria a seguir e o que modificaria dentro do seu ambiente de trabalho, para assim a empresa possa estar sempre melhorando.

3 CAPACITAÇÃO DE LÍDERES

A capacitação de líderes tem como objetivo habilitar o funcionário para liderar uma equipe, assim também como melhorar o desenvolvimento do grupo de trabalho.

Um líder capacitado tem consciência de sua missão e do seu dever de ensinar sua equipe a lidar com as situações em seu ambiente de trabalho. Para ser um líder não basta somente saber se comunicar, possuir uma boa oratória e saber convencer as pessoas, ele deve ter completo domínio sobre suas palavras, dessa forma, gerando dentro de sua equipe a sensação de que possuem um líder confiável e que quem deu a ordem sabe exatamente o que está falando.

Capacitação com cursos

Hoje em dia tudo gira em torno da internet, até aprender está se tornando algo mais fácil, sendo assim, existem vários cursos presenciais ou on-line de curta ou longa duração sobre capacitação de líderes, assim aprenderá sempre algo com o auxílio da internet, obtendo experiências e sempre inovando.

Um funcionário treinado no curso de capacitação de líderes deverá aprender o que é:

- Liderança;
- Tipos de liderança;
- Diferença entre um líder e um chefe;
- O que é esperado de um líder;
- Construindo equipe de alta performance;
- Seleção e suas etapas.

Um líder treinado será capaz de melhorar em até 100% o desenvolvimento do seu grupo de trabalho pois ele estará habilitado para lidar com as diversidades que poderão ocorrer em seu grupo durante sua jornada.

Capacitar um líder trás para a empresa diversos benefícios como:

- Aumento da produtividade;
- Retenção de talentos;
- Decisões com mais acertos.

Um líder mesmo nos mais diversos setores de atuação são primordiais para a organização repassar demandas e até mesmo medir os resultados, é muito importante para motivar sua equipe, trazer segurança, aumentar a produtividade de cada funcionário para com a empresa.

3.1 Desenvolvimento de competências

Competência é um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, que permitem que a pessoa possa desempenhar determinada atividade, como motorista, vendedor, contador, administrador e várias outras funções existentes no mercado. Em seguida a análise de cada uma:

- Conhecimento: Saber teórico, buscar informação, saber o que e porquê;
- Habilidades: Saber técnico, saber como e capacidades;
- Atitudes: Querer saber, aprender colocar à disposição.

Conforme o site escrito por Novaes (2015)

Percebe-se então que a competência não se limita a um conjunto de habilidades que alguém possui, mas envolve todos os seus valores e crenças que influenciam sua conduta e direcionam todos os seus relacionamentos e decisões. As competências podem ser classificadas como humanas (relacionadas ao indivíduo) ou organizacionais (relacionadas à organização). Vale ressaltar que é o conjunto de competências profissionais que sustenta a competência organizacional. Não haverá competência organizacional onde não houver competência profissional. A preocupação das organizações em contar com indivíduos preparados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente.

3.2 Habilidades do líder organizacional

A cultura organizacional e a liderança são fatores importantes e que estão diretamente correlacionados. Uma cultura é formada pela equipe que compõe o ambiente corporativo e é extremamente necessário que haja pessoas bem engajadas e comprometidas com seus afazeres para que através da liderança e do exemplo possa-se estabelecer um ambiente propício ao desenvolvimento.

Em uma pesquisa realizada e relatada no livro de Joice (2006), constatou-se depois de uma análise em 160 empresas que a definição do sucesso ou fracasso estaria relacionada a quatro fatores principais, sendo a cultura organizacional uma delas.

A liderança organizacional é formada por um conjunto de ações, que são: escolha assertiva de estratégias, organização das atividades, motivação dos colaboradores, manutenção do relacionamento interpessoal, desenvolvimento de habilidades e competências, gestão de crise, respeito, empatia, entre outros fatores. O que pode - se deixar claro é que o líder organizacional vai direcionar seus colaboradores e para que isso ocorra é necessário que tenha algumas habilidades, tais quais:

- Autoconhecimento: É preciso se conhecer antes de tudo, não se poder ser um líder se o mesmo não se conhece. Por isso é preciso estabelecer uma relação segura consigo mesmo, sabendo de suas limitações, pontos positivos e negativos e até aonde é capaz de chegar.
- Boa comunicação: A comunicação assertiva faz toda a diferença no líder, é preciso desenvolver habilidades como autonomia e melhora de postura, tornando-se um administrador cada vez mais respeitado, aprimorando sua expressão verbal e aperfeiçoando a comunicação com a equipe.
- Aprendizado: Um líder ensina e aprende com seus colaboradores, essa relação de troca mútua de conhecimentos faz com a equipe se unifique e cresça cada vez mais.
- Inteligência emocional: Liderar exige uma série de planejamentos, burocracia, preocupações e contratempos. Nem sempre as coisas saíram

como o espero e o líder precisa estar preparado para as diferentes situações e emoções que ficará exposto. Quando se fala desse assunto põe-se em ênfase a analogia do equilíbrio emocional, para que se mantenha a postura em momentos de crise.

Sabendo disso, as empresas buscam cada vez mais pessoas que estejam preparadas para liderar, uma vez que o relacionamento entre ambas as partes esteja em harmonia qualquer meta que seja estipulada poderá ser atingida pela equipe.

A definição de liderança envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazer aquilo que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguir aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem seus próprios objetivos pessoais e necessidades (CHIAVENTAO, 2014, p.337).

4 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas hoje é a área “coração” da empresa, segundo Gil (2009) veio para substituir a nomenclatura “Administração de Recursos Humanos” quebrando aquele conceito de pessoas como recursos, com foco somente em resultados e lucros da empresa, mas de pessoas como capital humano, ou seja é a garantia que as necessidades dos colaboradores sejam atendidas, contribuindo e muito para a obtenção de resultados tanto da empresa como individual, ofertando treinamentos, feedbacks, dando o direcionamento para que cada colaborador exerça de fato aquela função que está apto a desenvolver, ou que futuramente possa exercer através de API (Aproveitamento Interno), tudo isso contribui para a motivação do colaborador, fazendo com ele se sinta visto e valorizado.

Segundo Gil (2009, p.1)

Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Essa área traz diversas funções importantes e desafios que os líderes devem vencer para que a empresa funcione, segue algumas delas:

Elaboração, propagação e validação da cultura organizacional: É preciso que os colaboradores independentes de seus cargos e perfis intrínsecos, trabalhem de acordo com as normas e cultura da empresa a fim de estabelecer um relacionamento de respeito mútuo, mantendo um bom ambiente e clima organizacional.

Buscar constantemente formas de aperfeiçoamento dos programas internos existentes: Atualmente nada é estável, ou seja, o mundo está em constante mudanças, descobertas, tecnologias, etc. As organizações e a área também precisam se manter atualizadas para que os colaboradores estejam sempre preparados para lidar com as demandas do mercado.

Elaborar planos de desenvolvimento e conhecimento dos colaboradores: É sempre bem-vindo o plano de cargos e salários, plano de carreira, e incentivos a

participar de treinamentos, cursos, Workshops, palestras, tudo que possibilite o aprimoramento e sucesso não apenas profissional, mais também o pessoal.

Estimular a integração entre as áreas: A organização é necessária para que haja uma aliança e proximidade entre as diversas áreas existentes, pois assim pode se desenvolver um trabalho em equipe, fortalecendo o engajamento dos colaboradores em um todo rumo a obtenção do resultado geral da organização.

Resolução de conflitos: Sempre haverá algum tipo de conflito dentro de uma organização, é papel da área ser mediadora, e que os solucione o mais rápido possível para que não atrapalhe o bom andamento das atividades na empresa.

Comunicação eficaz com os colaboradores: Trabalhar com ferramentas que permitam uma comunicação, assertiva, clara e objetiva, que passe a mensagem seja qual for de forma que não fique nenhuma dúvida, e que não cause algum tipo de comentários, ou desentendimentos.

Recrutamento e Seleção: Analisar não só as competências, mais também o perfil de cada candidato, para montar uma equipe engajada e motivada para exercer a função que de fato está apto a exercer.

É por isso e muito mais que o departamento de Gestão de Pessoas é de suma importância dentro das organizações, pois as diversas ferramentas de suporte que ela oferece refletem diretamente no bom funcionamento e na obtenção de resultados das demais áreas dentro das empresas.

4.1 Clima Organizacional

O clima organizacional é de extrema importância nas organizações, porém nota-se que muitas empresas ainda não valorizam o ambiente interno e nem seus colaboradores, sendo que a cultura interfere em diversos elementos dentro da instituição.

Para Oliveira (2006, p.6)

clima organizacional é um conjunto de causas que interfere no ambiente de trabalho. as causas podem variar de acordo com os níveis culturais, de comunicação, econômicos e psicológicos dos indivíduos. pode –se, ainda,

definir clima organizacional como sendo uma visão fotográfica que retrata as percepções mais negativas ou positivas dos indivíduos, que pode ser afetada por fatores internos e externos.

Com as transformações ocorridas nas empresas, pelo grande crescimento da sociedade, as organizações visam obter crescimento e lucro, neste meio buscam por profissionais qualificados, criativos e práticos que se adaptam as mudanças e tecnologias. Porém as organizações não são apenas um lugar de produção, mas sim de convívio e afeto entre colaboradores.

As instituições não devem pensar apenas em atender o mercado, mas também pensar em seus funcionários, pois para obter eficiência em seus processos, precisam enxergar o ambiente interno, devido ao clima organizacional interferir muito no desempenho e no comportamento dos indivíduos.

Um clima organizacional bem equilibrado pode gerar grandes pontos positivos para empresa, um dos principais benefícios é a eficiência do profissional no seu posto de trabalho, assim as satisfações das necessidades pessoais e profissionais são realizadas.

Nota-se que os profissionais não buscam apenas receber o salário no final do mês, mas sim trabalhar com satisfação, desenvolvimento profissional e equilíbrio pessoal, pois o bem-estar e psicológico é um dos grandes fatores na sociedade que faz com que eles permaneçam nas instituições.

As empresas na grande maioria das vezes não conseguem compreender a grande rotatividade dos seus colaboradores e a insatisfação constante, pois não trabalham com um bom clima organizacional e não fazem pesquisas para saber o que os profissionais acham sobre o clima daquela empresa e o que precisam melhorar.

As vantagens dessa pesquisa aplicada a instituição é que nela os colaboradores conseguem mostrar o que pensam em relação ao ambiente de trabalho e o que causa desagrado, deste modo mostrando os pontos positivos e negativos. Pelo o resultado obtido a organização consegue fazer um plano de ação para entrar com as melhorias necessárias no ambiente interno, dando assim a oportunidade da instituição aperfeiçoar seu desempenho.

As desvantagens disso é quando a empresa não dá devida atenção aos pontos negativos e que precisam melhorar, não dando assim a relevância que certos casos precisam e a organização acaba sendo vista pelos funcionários com

desconfiança, já que eles aguardam com esperança que os problemas apresentados sejam solucionados ou pelo menos trabalhados pouco a pouco, dando assim a motivação necessária para seguirem com seus objetivos.

Os líderes das instituições devem saber a importância do clima organizacional, a cultura de cada empresa, passar isso para os seus liderados, procurar trabalhar sempre em harmonia e garantir um equilíbrio entre a empresa e o funcionário.

Chiavenato (2010, p.12) afirma que

As pessoas e competências são únicas e exclusivas de cada organização, enquanto os recursos podem ser comprados e adquiridos no mercado. Isso porque as organizações não funcionam por si mesmas, elas dependem de pessoas – que também são únicas e singulares – para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar, produzir bens ou prestar serviços no cotidiano. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.

As organizações que se preocupam com seus colaboradores, com certeza tem um grande crescimento, pois com bons líderes, um bom clima organizacional, satisfação constante, possibilidades de crescimento e de treinamento, geram grandes lucros para a empresa, assim deste modo o trabalho é realizado com mais força de vontade e motivação para estar naquele ambiente.

5 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso baseia-se em uma entrevista semiestruturada realizada com um gerente da área de qualidade de 33 anos de uma organização no segmento da indústria metalúrgica na região de Araraquara - Sp, que atua a 11 anos na instituição, 2 anos de gestor e 6 meses de gerente (vide apêndice A).

Analisando as respostas dadas pelo entrevistado verifica-se um perfil de liderança democrático, pois ele entende que para a organização funcionar de forma correta não basta apenas das ordens e opiniões dele, mas sim de todos os seus subordinados, fazendo com que as decisões tomadas sejam boas para toda a equipe.

Identifica-se então um líder com sentimento de trabalho em equipe, presando sempre pelos bons resultados para a empresa como também no bom relacionamento com seus funcionários. Ao ser questionado sobre seu papel na instituição, o gestor deixou claro que é seu dever: “trazer resultados para a empresa. Manter um clima agradável entre os funcionários.”, também enfatizou que sempre procura melhorias a fim de obter uma melhor produtividade da equipe.

Avaliando o ponto de vista de treinamento e desenvolvimento, identificam-se alguns pontos positivos. O setor de Gestão de Pessoas da organização trabalha com um plano de treinamento para os gestores, o entrevistado, por exemplo, já participou de alguns, e relata que, dessa forma ele consegue estimular a equipe a enfrentar novos desafios e de forma preventiva transformar situações que poderiam ser ruins em oportunidades, sem afetar seus subordinados.

Ao analisar as respostas dadas verificam-se os tipos de treinamentos dados pela empresa. Eles são focados em comportamentos, como desenvolver e orientar a bem a equipe.

CONCLUSÃO

O treinamento e desenvolvimento de líderes é importante para que o profissional desenvolva as competências estimadas pela corporação, tais como: autoconfiança, criatividade, boa administração do tempo, facilidades em se comunicar, motivar e engajar seus colaboradores.

Esse tipo de treinamento traz excelentes resultados tanto para o líder quanto para a empresa, pois diminui a rotatividade, retém funcionários e ainda contribui para o orçamento da mesma. Os tipos mais comuns são relacionados à gestão de pessoas, pois ter conhecimento sobre essa área é fundamental para atuar na resolução de problemas e organizar a equipe.

Com o mercado cada vez mais competitivo nota-se que as organizações buscam investir em seus funcionários, assim, deste modo geram retorno positivo para ambas as partes. E para que isso seja possível é necessário capacitar os líderes que irão direcionar os colaboradores da empresa para os resultados almejados, pois um profissional bem qualificado aumenta a produtividade e consegue ter um bom clima organizacional.

Por fim construíse que um líder é indispensável para qualquer corporação e investir nesse profissional é o diferencial de quem visa um ambiente saudável e eficiente. O mesmo guiará sua equipe de forma que todos trabalhem juntos pela mesma causa, buscando sempre o crescimento e engajando-se a cultura, política, filosofia e valores da empresa.

REFERÊNCIAS

ALCALDE, E. D. A; SANTOS, BATISTA LOIDE; NAKAMURA, S. S. M. **A influência do líder no alcance dos resultados organizacionais:** análise em uma empresa de grande porte na cidade de Três Lagoas/MS. Conexão Eletrônica, Três Lagoas, v. 12, n. 1, p. 1-14, 2015. Disponível em:

<[http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2015/downloads/3.%20Ci%C3%A2ncias%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ci%C3%A2ncias%20Humanas/008%20\(Adm\)%20INFLU%C3%8ANCIA%20DO%20L%C3%8ADER%20NO%20ALCANCE%20DOS%20RESULTADOS%20ORGANIZACIONAIS.pdf](http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2015/downloads/3.%20Ci%C3%A2ncias%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ci%C3%A2ncias%20Humanas/008%20(Adm)%20INFLU%C3%8ANCIA%20DO%20L%C3%8ADER%20NO%20ALCANCE%20DOS%20RESULTADOS%20ORGANIZACIONAIS.pdf)> Acesso em: 13 jun. 2019.

BEGNAMI, M. L. V; ZORZO, Adalberto. **Clima organizacional: percepções e aplicabilidade.** Científica da FHO/Uniararas, Araras-SP, v. 1, n. 2, p. 2-5, set./2013. Disponível em:< http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf> Acesso em: 25 set. 2019.

BLOGRH. **Levantamento das necessidades de treinamento (LNT): métodos e indicadores.** 2018. Disponível em: <<http://blogrh.com.br/levantamento-das-necessidades-de-treinamento-lnt-metodos-e-indicadores/>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. P

_____. **Administração de empresas.** 3. ed. São Paulo: Manole 2002, p. 1-549.

_____. **Iniciação à administração geral.** 3. ed. Barueri-SP: Manole, 2009. p. 1-147.

_____. **Iniciação à teoria das organizações.** 6.ed. Barueri-SP: Manole, 2010. p. 12-13

_____. **Teoria Geral da administração.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ERCICO, Jelson; CASAGRANDE, Fabiano; SANTOS, P. P. D. **A Importância no desenvolvimento de líderes pelos gestores no âmbito organizacional.** Revista Tecnológica. Chapecó-SC, v. 5, n. 2, p. 1-15, 2016. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/147/138>> Acesso em: 16 ago. 2019.

FIA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Retenção de talentos: o que é, importância e Dicas.** Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/retencao-de-talentos/> > Acesso em: 21 ago. 2019

GERBER, Juliano Zaffalon. **Jogo de empresas e a formação de líderes empresariais.** universidade federal de santa catarina, Florianópolis, v.1, n. 1, p. 13-

15, 2006. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89331/231628.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 out. 2019

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-243.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1983. p. 1-419.

HONDANA. **Treinamento e desenvolvimento de líderes**. Disponível em: <http://hondana.com.br/treinamento-e-desenvolvimento-de-lideres/>. Acesso em: 28 ago. 2019.

IBC INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Conceito de gestão de pessoas**. Disponível em < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/> > Acesso em: 1 out. 2019.

IBC INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **O que é liderança organizacional e sua importância para o sucesso de uma gestão**. 16 jun. 2019. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-e-lideranca-organizacional-e-sua-importancia-para-o-sucesso-de-uma-gestao/?fbclid=IwAR0QF5MVVEUjiRyxCh-j9MAJpjbjrJ3TzWsUaJjgU8l4KV4S-Y0acVV_TDE> Acesso em: 06 out. 2019

JOICE, William: **Administração: o que realmente funciona**. 1.ed. Campus, 2003. P.

KIENBAUM. **Cultura e liderança organizacional: qual o papel do líder no engajamento dos funcionários?**. 19 nov. 2018. Disponível em < <https://blog.kienbaum.com.br/cultura-e-lideranca-organizacional-qual-o-papel-do-lider-no-engajamento-dos-funcionarios/> > Acesso em: 05 out. 2019.

LOUPEN . **Entenda a importância da retenção de talentos em uma empresa**. Disponível em: < <http://blog.loupen.com.br/importancia-da-retencao-de-talentos-em-uma-empresa/> > Acesso em: 21 ago. 2019.

MATOS, F. G. D. **Gerência participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. 3. ed. Rio De Janeiro: copyright, 1979. p. 1-200.

MELLO, G. A. F. D; SILVA, T. T. D. **Treinamento e desenvolvimento de líderes como ferramenta organizacional e empresarial**. Pindamonhangaba-SP. Faculdade Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, v. 1, n. 1, p. 12-35,2014. Disponível em: <<http://177.107.89.34:8080/jspui/handle/123456789/280>> Acesso em: 04 out. 2019.

MARQUES, E. S. *et al.* **A Importância do desenvolvimento da liderança**. Gestão e Tecnologia para a competitividade, CIDADE, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>> Acesso em: 22 maio.2019.

MIRANDA, Joelma Ferreira. **Liderança e clima organizacional**. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 25-33, mai./2010. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K213726.pdf> Acesso em: 21 out. 2019

MOBILIZA. **Levantamento de necessidades de treinamento – o que é Int e como aplicar na sua empresa?** 2019. Disponível em: <<https://www.mobiliza.com.br/o-que-e-lnt-e-como-aplicar-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

OLIVEIRA, J. S. G. D; CAMPELLO, Mauro. **Clima organizacional e o desempenho das empresas**. SIMPEP, Bauru-SP, v. 8, n. 1, p. 2-2, nov./2006. Disponível em:<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf> Acesso em: 28 set.2019.

PÉRICO, F. D. D. N. **Pesquisa de clima organizacional: ferramenta de apoio para as organizações**. Universidade Candido Mendes , Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 19-24, mar./2005. Disponível em <<https://www.avm.edu.br/monopdf/23/FÁTIMA%20DONIZETE%20DE%20NEZ%20PÉRICO.pdf>> Acesso em: 21 out.2019

PASSADORI. **Conheça as habilidades de um liderança fundamentais para o sucesso profissional**. 2018. Disponível em < <https://passadori.com.br/conheca-as-habilidades-de-lideranca-fundamentais-para-o-sucesso-profissional/>. > Acesso em: 06 nov. 2019

RH PORTAL. **Gestão por competências: você sabe o que é?**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-por-competncias>> Acesso em: 5 out. 2019

RH ROBERT HALF. **A atualização é importante para o desenvolvimento de liderança**. Disponível em:< <https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/atualizacao-e-importante-para-o-desenvolvimento-de-lideranca> > Acesso em: 8 out. 2019.

SAMBA TECH. **04 GRANDES BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO DE LÍDERES**. Disponível em:<<https://sambatech.com/blog/insights/04-beneficios-treinamento-de-lideres/>> Acesso em: 8 out. 2019.

SILVA, E. P. D; DOS-REIS, M. C. A. **Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações**. Negócios em Projeção, v. 7, n. 2, p. 43-45, 2016. Disponível em: <<http://revista.faculadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/download/636/631>> Acesso em: 28 ago.2019

SOUZA, E. L. P. D. **diagnóstico de clima organizacional**. Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 1-5, abr./1997. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6127/4748> > Acesso em: 27 ago.2019

TAKAHASHI, Regina Toshie; PEREIRA, Luciane Lúcio. **Liderança e Comunicação**. Rev. Esc. Enf. USP. v. 25, n. 2, p. 35-135, ago./1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v25n2/0080-6234-reeusp-25-2-123.pdf> > Acesso em: 17 ago. 2019.

TANURE, Betania. Formação de Líderes. **Especial Educação Executiva**, Minas Gerais, v. 6, n. 5, p. 1-5, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34716/33518>> Acesso em: 23 maio.2019

WOLFF, Luciane; CABRAL, P. M. F; LOURENÇO, P. R. M. R. D. S. **O Papel Da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho**. Revista Gestão & Tecnologia, Cidade, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/469>> Acesso em: 16 ago. 2019.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009. p. 323-329

YOUTUBE. **Conceito de liderança**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=hIF1yI5FX6Q&t=251s>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

Apêndice B – Questionário da Entrevista



Questionário Avaliativo: Analisando o gestor e o treinamento e desenvolvimento de líderes de uma Empresa do segmento metalúrgico

Questionário aplicado

- 1 – Como gestor numa autoavaliação de 0 a 10, qual nota você atribuiria a si mesmo? Justifique.
- 2 – Em qual modelo de liderança você se encaixa? Justifique
 - A) Autocrático
 - B) Democrático
 - C) Liberal
 - D) Situacional
- 3 – Como você vê o seu papel de líder para a empresa?
- 4 – Qual a sua relação com os colaboradores? Justifique
 - A) Boa
 - B) Ruim
 - C) Ótima
 - D) Péssima
- 5 – Você como líder consegue compreender as opiniões de seus colaboradores, mesmo quando discorda delas? Se sim, justifique.
- 6 – Você como líder consegue estimular os seus subordinados a enfrentar novos desafios?
 - A) Sempre

- B) Nunca
- C) Algumas vezes
- D) Muitas vezes

7– A empresa treina, qualifica e desenvolve constantemente os líderes?

8 – Você já participou de um Treinamento e Desenvolvimento de Líderes? Se sim, qual a importância deste treinamento para o cargo que você exerce?

9 – Quais os tipos de treinamento fornecidos pela instituição? Estes treinamentos são eficazes para a função que você exerce na organização?

10 - Em uma situação de conflito o Treinamento e Desenvolvimento de Líderes, poderia atuar de forma eficiente e eficaz? Justifique.

11 – Você consegue enxergar situações ruins antes de se transformarem em problema? Como você trabalha essas situações?

- A) Sim
- B) Não
- C) As vezes
- D) Sempre