

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JOSÉ MARTIMIANO DA SILVA
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

Ana Júlia S. da Costa
Anna Flávia A. G. Pereira
Isabelle S. de lima
Lívia de Fátima M. Reis
Lívia Regina de S. Silva
Mariana da Silva Corrêa
Marilene Soares O. Gomes

PROJETO DO TCC

A importância da liderança na valorização dos funcionários.

Ribeirão Preto – SP

2023

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JOSÉ MARTIMIANO DA SILVA
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

Ana Júlia S. da Costa
Anna Flávia A. G. Pereira
Isabelle S. de lima
Lívia de Fátima M. Reis
Lívia Regina de S. Silva
Marilene Soares O. Gomes
Mariana da Silva Corrêa

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA VALORIZAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial, para formação do Curso Técnico em Administração da ETEC José Martimiano da Silva, orientado pelo Professor Marcelo Alves Pereira.

Ribeirão Preto – SP

2023

FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Júlia S. da Costa

Anna Flávia A. G. Pereira

Isabelle S. de lima

Lívia de Fátima M. Reis

Lívia Regina de S. Silva

Mariana da Silva Corrêa

Marilene Soares O. Gomes

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 20/06/2023.

Título: A importância da liderança na valorização dos funcionários.

Prof. Orientador Marcelo Alves Pereira.

Professor Abel José da Silva.

Coordenador do Curso de Técnico em Administração

Dedicamos aos nossos pais, e aos nossos maiores apoiadores, que acreditaram no nosso potencial.

AGRADECIMENTOS

Deus que é quem nos dá sabedoria todos os dias.

Ao professor Marcelo Alves Pereira que nos orientou e nos ensinou com paciência e dedicação, e que confiou em nós durante todo esse processo.

E a equipe da ETEC José Martimiano da Silva que sempre esteve a disposição para o que nós precisávamos.

E por fim a empresa que disponibilizou seu tempo para responder as nossas pesquisas.

RESUMO

Este estudo objetiva compreender a importância e os benefícios na valorização dos funcionários dentro das organizações. Bem como identifica os impactos da gestão, investimentos em capacitação, treinamentos e bonificações. Ser líder não é apenas ter o controle da empresa ou pensar no lucro futuro. Ser líder é muito além disso, a liderança deve ser com sabedoria, paciência, capacitação, voluntarismo. Para tanto, foi utilizado como método de coleta de dados uma pesquisa de campo com a empresa escolhida, contendo perguntas para líderes e funcionários, onde foram questionados a gestão de líderes e produção dos funcionários. A partir da análise de dados pode-se perceber a importância do bom convívio e respeito entre ambos, a compreensão e reconhecimento. Enfim, por meio do estudo realizado e dos questionários aplicados foi possível confirmar, que a postura dos líderes na valorização dos funcionários, interfere muito na performance e resultados da empresa, pois quando se convive em um ambiente harmônico os colaboradores se sentem mais confiantes e pertencentes a organização.

Palavras-chave: Liderança; motivação; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This objective study understands the importance and benefits of valuing employees within organizations. As well as identifying the impacts of management, investments in training, training, and bonuses. Being a leader is not just having control of the company or thinking about future profit. Being a leader is much more than that, leadership must be with wisdom, patience, training, and voluntarism. For that, a field survey with the chosen company was used as a data collection method, containing questions for leaders and employees, where they were questioned about the management of leaders and employee production. The data analysis shows the importance of good coexistence and respect between both, understanding and recognition. Finally, through the study carried out and the applied experiments, it was possible to confirm that the posture of the leaders in valuing employees, interferes a lot with the performance and results of the company, because when you live in a harmonious environment, employees feel more confident and belonging an organization.

KEYWORDS: Leadership; motivation; people management.

"Há três tipos de empresas: Empresas que tentam levar os seus clientes onde eles não querem ir; empresas que ouvem os seus clientes e depois respondem às suas necessidades; e empresas que levam os seus clientes aonde eles ainda não sabem que querem ir."

(Gary Hamel)

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 Satisfação dos liderados.....	27
Figura 3.2 Feedback.....	28
Figura 3.3 Líder ouvinte	28
Figura 3.4 Influência no engajamento da equipe.....	29
Figura 3.5 Motivação da equipe	29
Figura 3.6 Postura do líder diante de conflitos	30
Figura 3.7 Consideração do líder a respeito das diferenças	30
Figura 3.8 Perfil de Líder	31
Figura 3.9 Estimulação do trabalho	31
Figura 3.10 Satisfação a respeito da remuneração e benefícios	32
Figura 3.11 Satisfação a respeito do treinamento	32
Figura 3.12 Possibilidade de plano de carreira	33
Figura 3.13 Probabilidade de procurar outro emprego.....	33
Figura 3.14 Valorização das sugestões.....	34
Figura 3.15 Prontidão do líder.....	34
Figura 3.16 Valorização e motivação do líder	35
Figura 3.17 Clima organizacional.....	35
Figura 3.18 Mérito dos funcionários.....	36
Figura 3.19 Resolução de conflitos.....	36
Figura 3.20 Bons atributos	37

Sumário

1.INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa	13
1.2 Questões de pesquisa	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Métodos e técnicas de pesquisa	14
2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	15
2.1 O processo de liderança ao longo do tempo	15
2.2 As técnicas de liderança atuais	17
2.3 Os benefícios de uma boa liderança.....	19
2.4 A importância de um líder competente para o desenvolvimento de seus colaboradores.	21
2.5 Benefícios da capacitação, treinamento e incentivo.....	24
3. PESQUISA DE CAMPO.....	27
3.1. Pesquisa realizada com os Líderes	27
3.2 Pesquisa realizada com os Liderados	31
4.CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICES	42
Apêndice A.....	42
Apêndice B.....	45

1. INTRODUÇÃO

A importância da liderança na valorização dos funcionários se resume na realidade diária de uma empresa onde o líder reconhece o trabalho de seus funcionários promovendo medidas que tornem claro para o colaborador que o seu serviço é importante, bem como para a manutenção do bom funcionamento das atividades da organização. Tal valorização pode definir o sucesso ou fracasso das atividades de uma organização, bem como o aumento de produtividade e motivação no ambiente profissional.

Segundo Chiavenato (1992; 147) “a liderança é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Um bom líder é mais do que uma pessoa que gerencia tarefas. Ele precisa enxergar seus colaboradores como parceiros e motivá-los para que sigam os objetivos e missão da organização. Para isso o líder precisa primeiramente se identificar com a visão da empresa e assim passar confiança às outras pessoas.

Individualmente uma pessoa que ocupa uma posição de comando dentro de um grupo recebe delegação de um poder superior, pois cabe ao líder alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado age de diferentes maneiras, podendo ordenar, comandar, delegar e cobrar resultados, visando atingir a meta da empresa. Contudo a ocupação de um alto cargo na organização não significa que esta posição hierárquica assegure uma liderança eficaz.

Os profissionais que exercem cargos dentro da hierarquia organizacional o fazem por terem recebido uma delegação de poder. Eles passam a representar os interesses da organização e para tal, fazem a gestão dos recursos que lhe estão disponíveis. É consenso que o recurso mais valioso é o recurso humano e podemos observar que diferentes gestores exercem diferentes estilos no momento de liderar.

Liderar é ser capaz de influenciar pessoas a fazerem de boa vontade o que tem que ser feito em favor do coletivo. Significa, incentivar os membros de um grupo para agirem em torno de um objetivo comum e que todos possam crescer como resultado dos esforços de seus membros.

Vale lembrar que, de acordo com a hierarquia de necessidades de Abraham Maslow, os humanos são seres sociais e, conseqüentemente, devem pertencer a um grupo para se sentirem completos.

No ambiente de trabalho, isso significa que a empresa precisa criar estratégias que visam diminuir a ocorrência de comparações negativas e o surgimento de rivalidades. É mais provável que o desempenho do trabalhador seja positivo se ele encontrar uma causa em comum com outros pela qual lutar.

1.1 Justificativa

Levando-se em conta a importância líder na valorização profissional, e como um profissional valorizado traz benefícios para a empresa, uma gestão de pessoas bem elaborada pode trazer muitos lucros em vários aspectos. Uma má gestão pode levar o funcionário a procrastinar por não se sentir útil e importante para empresa. A fim de preservar a saúde mental e física, mudar estratégias para o aumento da produtividade, como por exemplo o endomarketing, é algo extremamente necessário, e precisa ser discutido dentro de todas as organizações.

1.2 Questões de pesquisa

1. Como é possível melhorar as técnicas utilizadas pelos líderes para atingir bons resultados com seus colaboradores?
2. Como as empresas se beneficiam com o bom direcionamento e relacionamento dos líderes com seus empregados?
3. Em que nível a troca de bom convívio e tratamento do líder para com seu colaborador interfere na produtividade do mesmo?
4. Quais são os prejuízos quando as empresas têm uma má liderança?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender a importância da liderança na valorização dos funcionários dentro das empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Compreender a liderança para os relacionamentos interpessoais na empresa.
2. Identificar como ocorre o processo de valorização do funcionário na empresa.
3. Avaliar como ocorre a liderança no dia a dia da empresa
4. Identificar se a empresa qualifica seus líderes para o cargo de liderança.

1.4 Métodos e técnicas de pesquisa

O trabalho foi realizado a partir de uma revisão bibliográfica e um estudo de caso, trata - se de uma pesquisa descritiva, que descreve as características do objetivo de estudo para estabelecer relações entre variáveis, assumindo a forma de um levantamento.

Do ponto de vista da abordagem ao problema, foi realizada uma pesquisa quanti-quali, ou seja, como um questionário/ entrevista sendo mais precisa na descrição, analisada de uma forma mais indutiva, tornando nosso procedimento técnico como uma forma de levantamento (entrevista, questionário).

2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O processo de liderança ao longo do tempo

Acredita-se que a palavra liderança tenha surgido por volta do ano 1300 da era cristã, embora o termo venha sendo mais empregado nos últimos 200 anos, sobretudo, na língua inglesa. Os conceitos de liderança em sua evolução ao longo do tempo apresentaram três enfoques:

I - Foco no líder

II - Enfoque comportamental

III - Enfoque contingencial

Ronaldo Lundgren (2019), aponta que após analisar os processos de liderança a partir de diversos ângulos, pode-se entender que não se justifica afirmar que as teorias se contradizem, pelo contrário, se complementam, nos oferecendo uma visão mais clara sobre o tema liderança. Aquilo que se pode perceber a partir do exame da experiência é que líderes diferentes atingiram sua eficácia de maneiras particulares e em situações também especiais.

Ao longo do tempo, o papel da liderança se modifica de forma bastante interessante. Embora aspectos culturais e/ou estratégicos de cada companhia, acabem norteando essa função, está muito claro que no âmbito geral ser líder hoje, está diretamente relacionado a ser um Ser Humano melhor. E à medida que desenvolve esse SER, vai adotando os comportamentos e habilidades que por sua vez, lhe permitirão provocar o desenvolvimento das pessoas sob sua responsabilidade e claro, o atingimento dos resultados almejados.

No passado era comum as lideranças vestirem suas capas de super-heróis, às vezes até máscaras, e se blindar de um contato mais próximo com a equipe, que lhes permitisse ver sua humanidade, com todas as suas virtudes e vulnerabilidades.

A liderança da atualidade é humana, sensível e sabe articular os saberes, virtudes e competências do grupo, para que as pessoas sejam cada vez mais autônomas e maduras, agindo com comprometimento e colaboração genuínas. Com as pessoas cumprindo seus papéis nos times, a liderança pode se envolver na busca por novas estratégias para o negócio, inclusive na gestão de pessoas.

Ter um time bem formado e comprometido, permite à gestão, a atuação ambidestra que corresponde a capacidade de examinar as condições presentes para otimizar as operações vigentes e, ao mesmo tempo, descobrir oportunidades para redefinir o modelo de negócios assumindo riscos inovadores. A ambidestria visa permitir que o negócio tenha um bom desempenho em ambas as frentes, estando apto a ter um crescimento rápido e sustentável.

Além da ambidestria, a liderança na atualidade, também deve estar atenta a outros fatores e/ou competências que permeiam a segurança psicológica, vulnerabilidade, empatia assertiva, conforto com a ambiguidade, aprendizado contínuo, cultura centrada no ser humano. E daqui, desdobram-se muitos desafios.

Jill Sochor, gerente global de liderança e desenvolvimento profissional da Ford menciona o bem-estar como uma prioridade estratégica, a transparência na comunicação e uma cultura de aprendizado – especialmente colegas aprendendo juntos – como principais sinais de que uma cultura está se tornando mais centrada no ser humano.

A principal opção para gerar essa condição apontada por Sochor, pode ser apresentado pela segurança psicológica – o ambiente psicologicamente seguro é aquele no qual as vozes são ouvidas e valorizadas, porque não há medo de errar e de expor ideias e vulnerabilidades. As pessoas podem se relacionar de forma madura, autêntica e com foco no aprendizado, nas soluções e na evolução. O papel, do líder nesse quesito é criar condições para que as pessoas tomem riscos interpessoais.

“O termo “liderança centrada no ser humano” pode parecer redundante, já que a ideia de liderar é lidar com pessoas. Mas a liderança "tradicional" tem tudo a ver com desempenho, lucratividade, prazos, projetos, relatórios de status e resultados. A liderança centrada no ser humano, por outro lado, coloca as pessoas em primeiro lugar e faz o sucesso acontecer com as pessoas, não apesar delas. Em última análise, esse estilo de liderança reconhece que promover o bem-estar dos funcionários também pode levar a melhores resultados nos negócios” Josh Bersin

2.2 As técnicas de liderança atuais

O líder e o liderado sempre foram os pontos fortes de uma empresa, o que mantém uma empresa de pé são os líderes e os funcionários. Mas com o passar do tempo foi encontrado problemas comuns dentro de uma empresa, conflitos inacabados, más lideranças, péssimo clima organizacional, que acabava interferindo na empresa, levando a futura falência.

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes / executivos / gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades (Moscovici, 1995, p 169).

Com o passar dos anos, estudos comprovaram que o líder tem uma grande influência na empresa, e com boa liderança se resulta em avanço organizacional.

Para Chiavenato (2006, p.18-19) a liderança é essencial para todas as funções da administração, o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Ser líder não é apenas ter o controle da empresa ou pensar no lucro futuro. Ser líder é muito além disso, a liderança deve ser com sabedoria, paciência, capacitação, voluntarismo.

Para Hunter. "a liderança tem a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter" (Hunter, 2006 p. 18)

Contudo, "liderar significa inquietar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe. Você não gerencia pessoas. Você lidera pessoas" (Hunter, 2006 p. 20).

Podem ser identificados três tipos de liderança: Líder autocrático; líder democrático; e líder liberal.

- O líder autocrático é o líder que se coloca acima de qualquer funcionário em relação às decisões da empresa, ele não pretende saber qual as opiniões do grupo, rejeitando qualquer ideia de melhoria vindo do liderado, impondo as suas ideias sobre o grupo, evitando qualquer participação deles.
- O líder democrático entende a importância da comunicação dentro da empresa, valorizando a opinião, sugestão, ele incentiva a participação de todos.

- O líder liberal tem pouca participação, e o grupo é enfatizado. O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que dá a possibilidade de alternativas para o grupo escolher. O líder não discute as decisões, ele só coloca a sua opinião em prática quando é solicitada.

De acordo com Sant'Anna (2011), são 6 diferentes tipos de líderes atualmente: autoritário; indeciso; democrático; liberal; situacional; e emergente.

- É o líder autoritário que costuma ter o controle todas das decisões, submetendo todos os funcionários a questões de decisão.

Resultado: o grupo não tem o devido respeito e consideração pelo líder, reagindo de forma agressiva, sentindo humilhado pelo líder.

- O líder inciso não tem responsabilidade e firmeza em suas decisões.

Resultado: A equipe se sente desorganizada, gerando insegurança e até atritos entre os membros por conta do líder.

- O líder democrático prioriza a interatividade do grupo em qualquer ocasião, incentiva o grupo a descrever os objetivos a serem alcançados e a não realização das tarefas. Sempre muito certo em críticas e elogios.

Resultado: o grupo de se torna mais participativo, focado, motivado, direcionado e entusiasmado.

- Já o líder liberal não se importa que o grupo tome decisões para decidir quais serão os objetivos.

Resultado: por conta de uma liderança ser importante para empresa, o grupo se sente perdido, confusos, e sem certeza das decisões.

- O líder situacionista se adequa de acordo com cada tarefa, não toma suas decisões de acordo com sua personalidade, mas com qual problema se enfrenta.

Resultado: A equipe em geral se torna mais confiante, sabe que está seguro, e motivado por realizar o trabalho.

- Emergente é o líder que direciona a equipe, conduz a equipe aos objetivos, onde suas decisões devem ser de grande rapidez. Resultado: A equipe se sente segura por conta da posição do líder em cada circunstância e se houver problemas o líder irá de imediato resolver o problema.

De acordo com Marras (2007, p. 267), as técnicas utilizadas para manter ou desenvolver pessoas são:

- Leituras periódicas e monitoradas.
- Workshops constantes sobre temas atualizados ou problemas emergentes.
- Sessões de brainstorming.
- Exercícios de liberação/estimulação de criatividade.
- Palestras sobre temas atuais com conferencistas de renome (in company).
- Viagens de estudo e observação em países estrangeiros.
- Debates sobre a cultura e desenvolvimento organizacionais e seus componentes e prática de modelos de liderança.

2.3 Os benefícios de uma boa liderança

A liderança é um tema fundamental para o sucesso das empresas, pois a qualidade da liderança pode afetar diretamente a motivação e o desempenho dos funcionários, como a cultura organizacional, a inovação e a tomada de decisões.

Segundo Robbins e Judge (2017), liderança é o processo de influenciar os membros de um grupo para atingir um objetivo comum. Para esses autores, a liderança eficaz é aquela que é capaz de inspirar e motivar os funcionários, ao mesmo tempo em que proporciona direção e orientação para o trabalho.

De acordo com Kotter (1996), a liderança é responsável por criar uma visão clara do futuro e comunicá-la de forma clara e envolvente para todos os membros da organização. Além disso, Kotter enfatiza que a liderança eficaz é aquela que promove a mudança e a inovação, e que é capaz de construir uma cultura organizacional forte e positiva.

Segundo Goleman (2002) a importância da inteligência emocional para a liderança eficaz. Segundo o autor, líderes emocionalmente inteligentes são capazes de compreender as emoções dos outros, lidar com conflitos e manter a calma em situações de pressão, o que contribui para a construção de relacionamentos saudáveis e para a motivação dos funcionários.

Segundo Northouse (2016) uma abordagem mais abrangente sobre a liderança, descrevendo diversos estilos de liderança e suas características. Segundo o autor, a liderança transformacional é aquela que inspira e motiva os funcionários a alcançar um objetivo comum, enquanto a liderança transacional é aquela que foca em recompensas e punições para motivar o desempenho dos funcionários.

De acordo com Day (2000) a importância da liderança para a tomada de decisões estratégicas na empresa. Segundo o autor, a liderança deve ser capaz de avaliar e escolher as alternativas mais adequadas para a empresa, considerando não apenas o desempenho financeiro, mas também as necessidades dos funcionários e a visão de longo prazo da organização.

A literatura destaca a importância da liderança para o sucesso das empresas, e enfatiza que a liderança eficaz é aquela capaz de inspirar e motivar os funcionários, construir uma cultura organizacional forte e positiva, promover a mudança e a inovação, lidar com conflitos e tomar decisões estratégicas com base na visão de longo prazo da empresa.

De acordo com Goleman (2002), a inteligência emocional é uma das principais características que fazem um bom líder. Líderes emocionalmente inteligentes são capazes de compreender as emoções dos outros, lidar com conflitos e manter a calma em situações de pressão, o que contribui para a construção de relacionamentos saudáveis e para a motivação dos funcionários.

Kotter (1996) enfatiza que a liderança é responsável por criar uma visão clara do futuro e comunicá-la de forma clara e envolvente para todos os membros da organização. Líderes que sabem se comunicar de maneira clara e persuasiva são capazes de inspirar e motivar seus liderados.

Além disso, a liderança eficaz também é caracterizada pela capacidade de criar uma cultura organizacional forte e positiva. Segundo Northouse (2016) a liderança transformacional, inspira e motiva os funcionários a alcançar um objetivo comum sendo um dos estilos de liderança que contribuem para a construção de uma cultura organizacional saudável.

A habilidade de tomada de decisão também é apontada como importante para a liderança eficaz.

De acordo com Day (2000) destaca a importância da liderança para a tomada de decisões estratégicas na empresa, considerando não apenas o desempenho financeiro, mas também as necessidades dos funcionários e a visão de longo prazo da organização.

Líderes que agem de forma autêntica, honesta e transparente com seus liderados tendem a inspirar confiança e comprometimento dos funcionários, contribuindo para um ambiente de

trabalho saudável e produtivo. Um bom líder é aquele que possui inteligência emocional, habilidades de comunicação, capacidade de criar uma cultura organizacional forte e positiva, habilidade de tomada de decisão, além de agir de forma autêntica e ética.

Segundo Avalio, Walumbwa e Weber (2009), um bom líder deve ser capaz de desenvolver relações positivas com seus liderados, promovendo a confiança, a resiliência e o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Para isso, é importante que o líder seja um modelo de comportamento ético, justiça e empatia. Além disso, a literatura destaca a importância de um bom líder possuir habilidades de comunicação eficazes. De acordo com Kotter (1996), um líder eficaz deve ser capaz de transmitir claramente a visão, os valores e os objetivos da organização para os liderados, utilizando uma comunicação clara e persuasiva.

2.4 A importância de um líder competente para o desenvolvimento de seus colaboradores.

Liderar é, com certeza, uma das habilidades mais importantes no mercado de trabalho. E isso vale para as mais variadas áreas do conhecimento, tanto para os profissionais quanto para as empresas. Por meio da empatia, o líder dialoga e esclarece pontos que podem estar mal elucidados. Ele também deve transmitir os valores e a missão da empresa, e informar a todos sobre a importância que possuem para a organização. Essa interação favorece a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, seu desempenho.

O liderado é reflexo do seu líder. Na prática, cultura, princípios, valores, ambiente, resultados e satisfação são reflexo do comportamento e da postura de quem lidera, podendo causar impactos positivos ou negativos para a organização. O liderado absorve seu exemplo, querendo ou não. E isso se replica sobre todos com um comportamento altamente contagioso.

Para Chiavenato (2008), “ser líder é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização”.

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança e excelência” (HUNTER, 2006).

Gestores que refletem negativamente desmotivam a equipe, geram alta rotatividade, absenteísmo, falta de integração, falta de criatividade e inovação, conflitos constantes,

fragilidade de relacionamento e muito mais. Consequências: fracasso e péssimos resultados, além de colaboradores seguindo o comportamento dos líderes disfuncionais.

Uma equipe mal liderada tende a se desestruturar. Se o líder não motiva a equipe, as pessoas não acreditam mais no trabalho que executam. A liderança é responsável pela sustentabilidade de sua equipe. Ela deve ser ética, íntegra, clara, apoiadora, flexível e comunicativa, sem deixar de lado os objetivos da empresa. Isso recai no 'sangue' da empresa, viraliza, é dado como normal e necessário. Vira cultura organizacional. Eleva valores e princípios, melhora a qualidade de vida no trabalho e a satisfação. O padrão fica alto. A referência passa a ser de grande qualidade para medir o reflexo da liderança (os liderados). A empresa é boa e apresenta bons resultados. Ela e as pessoas se desenvolvem, amadurecem, se fortalecem. Os costumes são saudáveis. Isso diferencia a empresa no mercado. As equipes se autogerenciam, se tornam mais ágeis, sentem-se valorizadas e engajadas. Metas, ações e resultados se alinham.

Você viu nos tópicos anteriores a importância da liderança para a organização e as características mais marcantes de um líder. Fica claro que, quando existe um bom profissional em uma empresa, capaz de assumir esse papel e exercer a função com excelência, muitos benefícios podem ser notados. O desempenho do líder está diretamente ligado à performance da equipe. Portanto, se ele executa um ótimo trabalho, a maior produtividade dos liderados também costuma ser percebida. É o caso clássico de liderança pelo exemplo e o da figura inspiradora que um líder representa. Dessa forma, ele pode despertar novos comportamentos nas pessoas que estão à sua volta, incluindo aí o desejo de evoluir e se desenvolver enquanto profissionais. A verdade é que um bom líder consegue incentivar e orientar um grupo a buscar um mesmo objetivo, o que é um dos benefícios mais marcantes para a empresa.

Em uma organização, são diversas as metas e objetivos que precisam ser alcançados e, com todos focados em alcançá-los, maiores são as chances de atingir resultados e notar progressos.

Liderança se refere à “Influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1994).

A liderança ainda pode contribuir de maneira decisiva com o clima organizacional, colaborando para que haja um ambiente muito mais agradável, inclusivo e com redução de conflitos internos.

Além dos benefícios relacionados à gestão de pessoas, a liderança também é fundamental para a resolução de problemas e criação de soluções mais assertivas e eficientes.

O líder deve servir sua equipe para o atingimento do propósito da empresa. Deve ter carisma para evoluir com uma liderança transformadora. Para um ambiente estimulante todos devem se sentir respeitados, valorizados, reconhecidos e motivados. Se o líder não for capaz de oferecer isso, o resultado será uma cultura organizacional pobre, ambiente desagradável, desrespeito, desestímulo, princípios e valores rasteiros. Tudo isso passa a ser normal e passa para as lideranças seguintes, que manterão este padrão depreciado de liderança. Dificilmente os liderados não assumirão os mesmos comportamentos.

Equipes com liderança servidora e inspiradora, que compartilha confiança, tendem a manter bom relacionamento, sinergia prazer pelo trabalho, entregando resultados melhores, em quantidade e qualidade, superiores aos resultados de quem trabalha sob um regime ditador e opressor.

É o líder quem responde pelos resultados do time. Se o desfecho de um projeto for insatisfatório, não foram apenas os funcionários que falharam nesse processo. Como esse profissional tem contato direto com os colaboradores, é ele quem pode identificar falhas de performance, fazer ajustes e incentivar os funcionários a dar o máximo de si.

O mercado de trabalho está lotado de trabalhadores da geração Y. Também conhecidos como millenials, eles valorizam as empresas que oferecem oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Se o gestor não proporcionar isso a eles, a corporação vai perder grandes talentos para a concorrência.

Além disso, sem o desenvolvimento constante, a equipe fica estagnada e os resultados serão sempre limitados. Sendo assim, incentivar o desenvolvimento de competências é fundamental!

Contar com uma liderança que encoraja e se preocupa com o aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários é essencial para formar um time de alta performance. Além de garantir um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo, esse incentivo contribui para a retenção de talentos.

2.5 Benefícios da capacitação, treinamento e incentivo

A capacitação, treinamento e incentivo é um tema de grande importância para o desenvolvimento das empresas e para a carreira dos funcionários e tem sido cada vez mais valorizada e exigida.

É de suma importância que os colaboradores estejam satisfeitos e capacitados para ter um bom resultado.

O investimento em treinamento e desenvolvimento é um dos fatores críticos para o sucesso empresarial. As empresas que investem em seus colaboradores têm maior probabilidade de obter melhorias significativas na produtividade, na qualidade do trabalho, no atendimento ao cliente, na retenção de funcionários e no retorno financeiro" (Noe, 2015, p. 12).

"O investimento em capacitação e treinamento de colaboradores pode trazer diversos benefícios para a empresa, tais como aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução de custos e melhoria do clima organizacional. Além disso, o incentivo ao desenvolvimento profissional pode aumentar o engajamento e a motivação dos colaboradores, contribuindo para a retenção de talentos e para o sucesso da empresa no longo prazo" (Ferreira, 2018, p. 27).

Conforme Chiavenato (2000), Treinamento: visa preparar para um determinado cargo, em curto prazo para dar treinamento é necessário um programa pré-estabelecido. Treinamento é feito para aumentar a capacidade do profissional e com isso a empresa ganha também.

Segundo Chiavenato (2004, p. 338-345), O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações. Ninguém trabalha de graça.

De acordo com Pacheco (2005, p. 18) [...] treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimento, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão. Conforme Chiavenato (2004, p.340 - 342), existem algumas etapas fundamentais para que o treinamento atinja seu objetivo central e agregue valor à empresa. Entre eles podemos identificar: 1. Diagnostico. É o levantamento de necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. 2. Desenho. É a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas. 3. Implementação é a aplicação e condução do programa de treinamento. 4. Avaliação. É a verificação dos resultados obrigados com o treinamento.

Segundo Santos (2011), podemos definir:

- 1) Treinamento Presencial: Trata-se do treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando
- 2) Treinamento a Distância: É o tipo de treinamento que se caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando
- 3) Treinamento em Serviço (TES): É o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas.
- 4) Rodízio: É o remanejamento do posto de trabalho do funcionário, visando prepará-lo para uma nova função e obter uma visão global do trabalho a ser realizado num determinado setor.
- 5) Estágio: É a execução de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência direta e realizada no ambiente de trabalho.
- 6) Visita Técnica: São visitas realizadas a outros setores – dentro da própria empresa ou em outra.
- 7) Reuniões Informativas: São realizadas periódica – ou esporadicamente – conforme a necessidade.
- 8) Encontros de Disseminação de Treinamento: Têm como objetivo divulgar o conhecimento adquirido por funcionários que participaram de treinamento, suplementados por materiais impressos (manuais, apostilas, prospectos, etc.).
- 9) Palestras: É a apresentação de um assunto específico, seguido de questionamentos e comentários por parte do público.
- 10) Assinatura de Jornais e Revistas: Que sejam do interesse do trabalho presente e futuro.
- 11) Workshop: Apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas e/ou vivenciais com o objetivo de divulgar uma proposta de trabalho.
- 12) Seminário: Evento que reúne especialistas – de uma ou mais áreas de conhecimento – com o objetivo de promover (ou ampliar) o debate sobre um tema específico, a partir de enfoques diferentes.
- 13) Congresso / Conferência: Conferência é uma reunião promovida por entidades associativas, visando debater assuntos que interessam a um determinado ramo profissional.

Hoje as organizações têm que estar atualizadas no mercado e para isso um dos pontos principais é a capacitação de seu funcionário, a qualidade que o funcionário tem em exercer suas funções, e nessas horas que um treinamento é importante, ele aumenta o conhecimento, melhora a habilidade, muda as atitudes negativas e tem um bom relacionamento com os clientes internos e externos. (CHIAVENATO, 2004, p.340)

Os principais objetivos do treinamento são: a) Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; b) Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; c) Mudar a atitude das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão. (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006, p. 220 a 221).

Conforme Lacombe (2005, p. 321), a experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Além disso, cada empresa usa um método diferente para calcular os custos, que são aparte mais fácil de medir.

Segundo Alves (2015, p. 27), é necessário desenhar um sistema de gamificação que estimule o engajamento, similar a “um desafio abstrato, definido por regras claras, interagindo e aceitando feedback, com o alcance de resultados quantificáveis e com a presença de reações emocionais”. Tal desenho precisa levar em conta, em primeiro lugar, se a gamificação é a resposta para os problemas que a organização enfrenta. Muitas vezes, as pessoas estão mais “enfeitiçadas” por uma tendência do que apontando soluções eficientes para seus problemas (BURKE, 2015). A fim de evitar que esse engano ocorra, o primeiro passo para a construção do desenho gamificado é analisar os objetivos da empresa.

Sendo assim empresas tem investido e acreditado cada vez mais em seus colaboradores, oferecendo treinamentos, gamificações, e apostado ainda mais na liderança positiva, direcionando de forma instrutiva e capacitativa mostrando aos seus funcionários que eles têm seu valor dentro da empresa e mostrando seus bons resultados.

3. PESQUISA DE CAMPO

A empresa pesquisada, se localiza na cidade de Ribeirão Preto- SP e seu atendimento abrange toda região. Fundada em 26 de agosto de 2014, atua no seguimento de comércio de vidros como atividade principal e secundária na fabricação de esquadrias de metal.

A linha de produtos da empresa é de alto padrão de qualidade como portas, janelas e soluções acústicas, com atendimento residencial e comercial.

Seu quadro de funcionários é composto por 22 funcionários.

Através de pesquisas realizadas em rede social é uma empresa bem-conceituada perante seus clientes desde o atendimento inicial até o pós-venda.

Agora será analisado através de um questionário criado pelo Google Forms e enviado aos líderes e liderados da empresa onde nos darão dados de como a empresa trabalha quanto a valorização dos seus funcionários.

Foram atribuídas as notas de 1 a 5, sendo 1 a menor nota e 5 a maior nota.

3.1. Pesquisa realizada com os Líderes

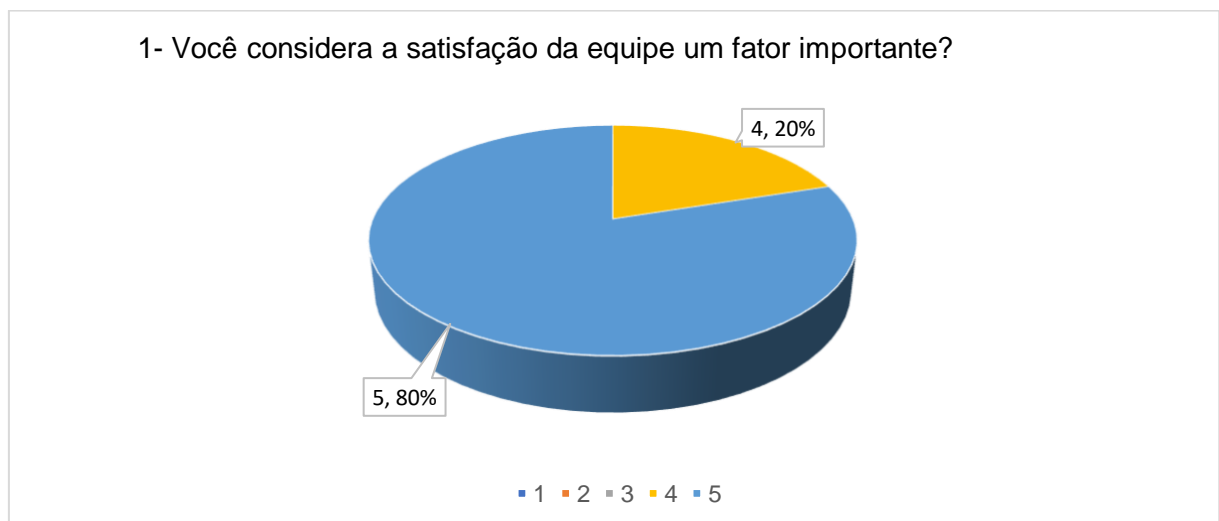


Figura 3.1 Satisfação dos liderados
Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Observa -se na figura 3.1 que a maioria dos líderes (80%) informam que consideram a satisfação da equipe um fator importante, enquanto os demais (20%) informam que não consideram tão importante a satisfação da equipe.

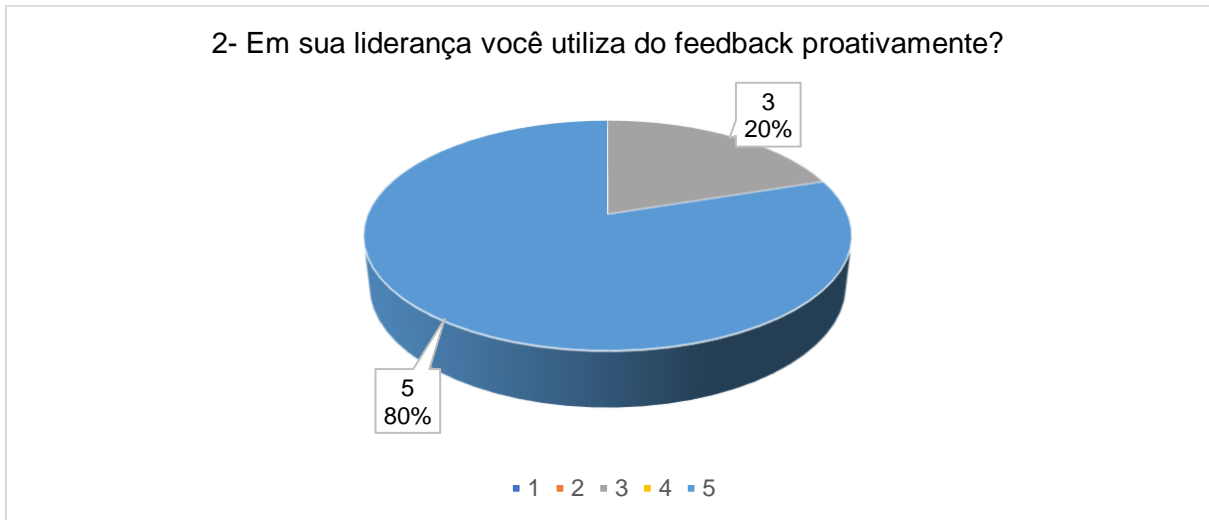


Figura 3.2 Feedback
Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

No gráfico 3.2 observa-se que 80% dos funcionários que exercem algum papel de liderança na empresa utilizam o feedback de forma proativa para lidar com seus funcionários. Os outros 20% consideram que utilizam o feedback de forma mediana, sem se atentar muito a eles.

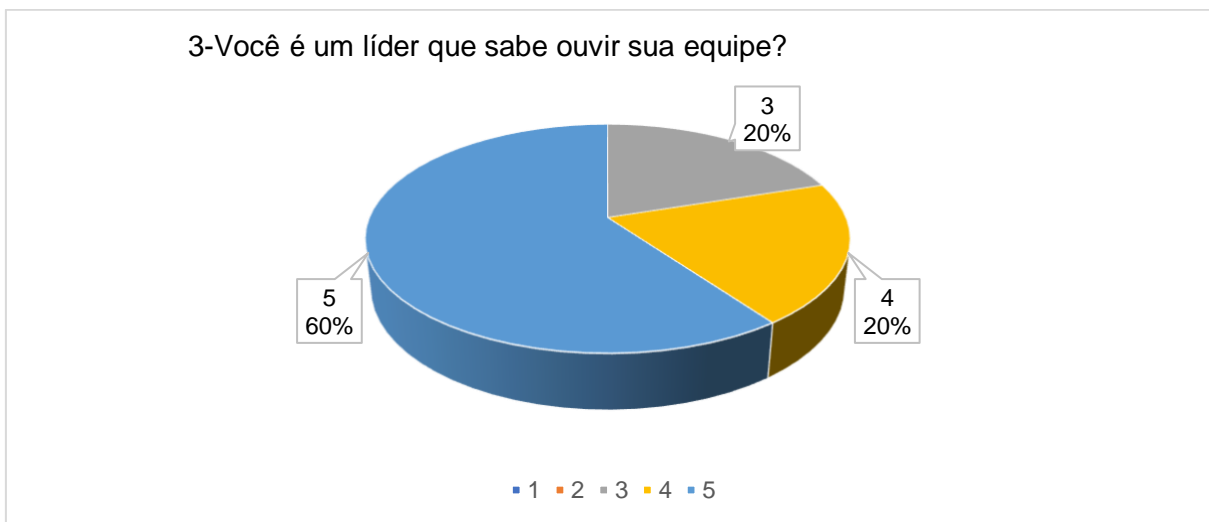


Figura 3.3 Líder ouvinte
Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Segundo a figura 3.3 os líderes da empresa mostram que 60% deles sabem ouvir a equipe com excelência, outros 20% consideram que sabem ouvir, mas existe limitações. Os últimos 20% acham que apesar de ouvir a sua equipe ainda existem diversas objeções que os mantêm razoáveis em tal quesito.

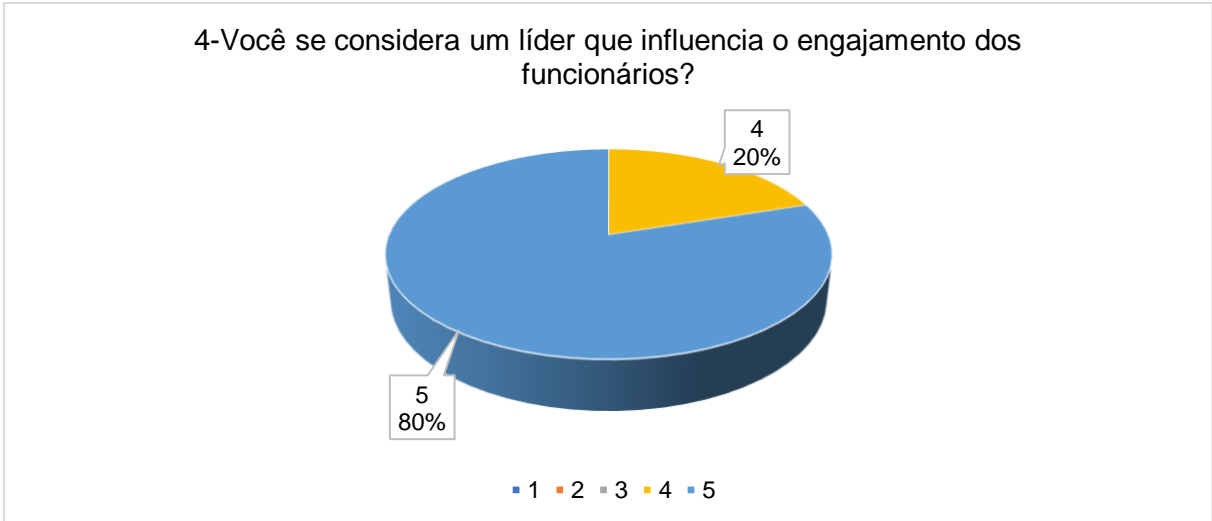


Figura 3.4 Influência no engajamento da equipe
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Pode-se observar na imagem 3.4 que 80% dos funcionários que exercem algum papel de liderança se considera um líder que influência o engajamento dos funcionários. E os outros 20% se consideram, mas há algo que impedem de dizer que realmente são.

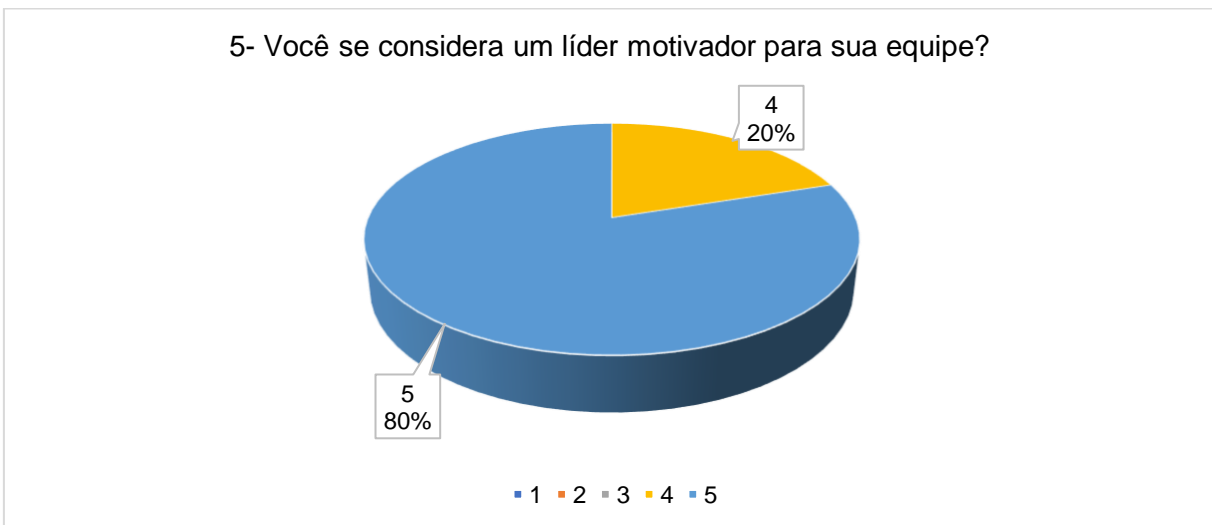


Figura 3.5 Motivação da equipe
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

De acordo com a figura 3.5, a maioria (80%) dos líderes atuam de forma motivadora para sua equipe, e que apenas (20%) atuam de forma a não priorizar uma liderança motivadora para com sua equipe.

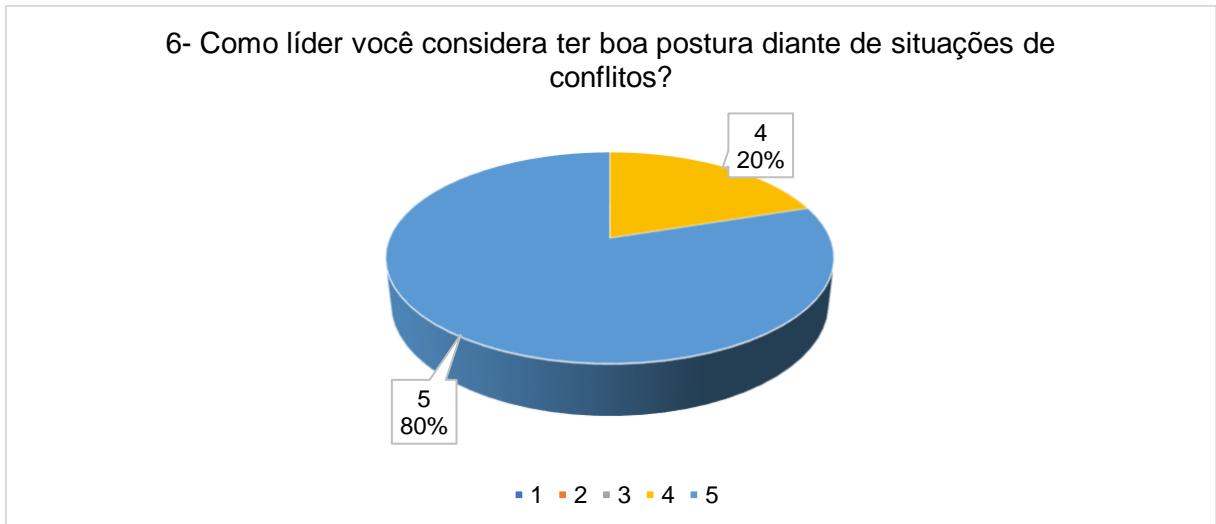


Figura 3.6 Postura do líder diante de conflitos
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Na figura 3.6 mostra que 80% dos líderes dizem que ter postura, consideravelmente muito boa diante de conflitos e 20% dos líderes dizem ter uma boa postura diante de situações de conflitos e talvez pudesse melhorar.

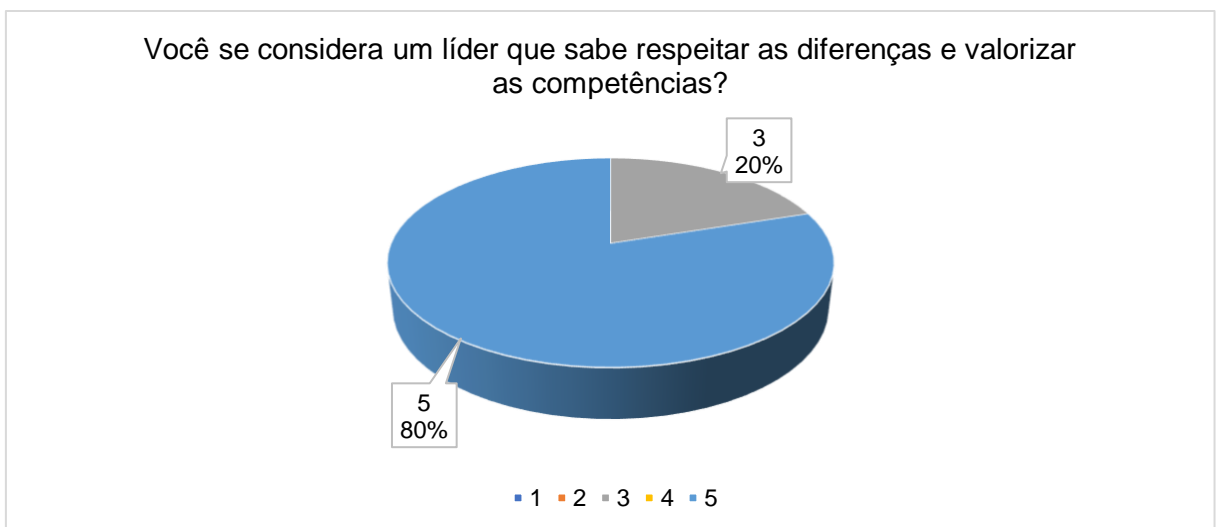


Figura 3.7 Consideração do líder a respeito das diferenças
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Observa-se na figura 3.7 que a maioria (80%) dos funcionários com cargo de liderança sabem respeitar as diferenças e se preocupam com a valorização da equipe quanto à suas competências, e que uma pequena parte (20%) não levam em consideração esses fatores em sua posição de liderança.

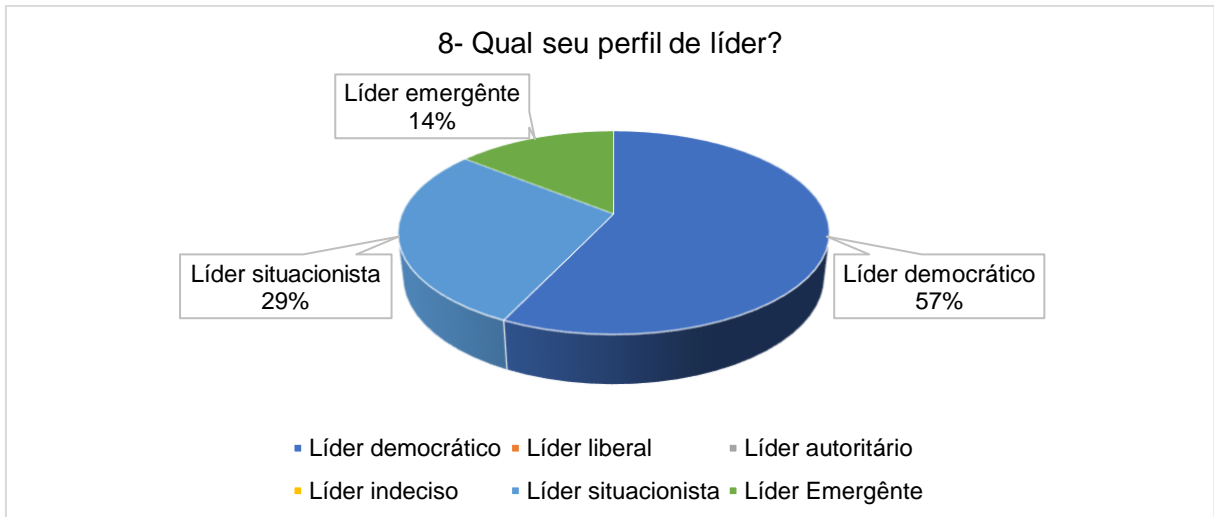


Figura 3.8 Perfil de Líder

Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Observa-se na figura 3.8 que a maioria (57,7%) dos funcionários se considera um líder democrático (Valoriza a opinião e sugestão de todos). Menos da metade (28,6%) se consideram um líder situacionista (Se adequa de acordo com cada tarefa, sem deixar sua personalidade interferir nas decisões). E a minoria (14,3%) líder emergente (É um líder que deseja e precisa ir junto com a equipe para o alcance dos objetivos).

3.2 Pesquisa realizada com os Liderados

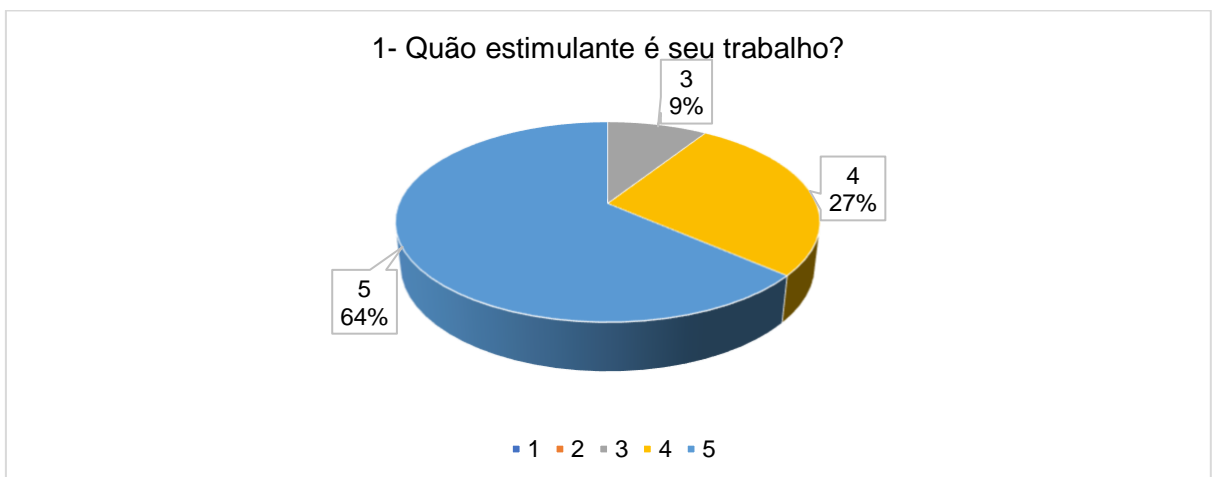


Figura 3.9 Estimulação do trabalho

Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Na figura 3.9 podemos afirmar que 9,1% dos entrevistados acham mediano o estímulo no trabalho, já 63,6% acham muito estimulante o trabalho, 27,3% concordam que é bom o estímulo.

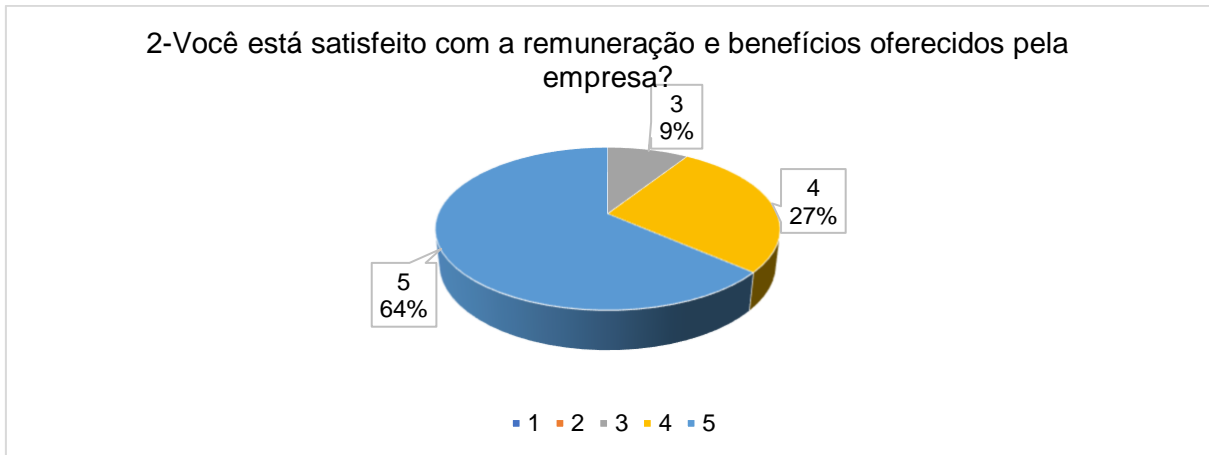


Figura 3.10 Satisfação a respeito da remuneração e benefícios
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

O que nos mostra a figura 3.10 é que a grande maioria (63,6%) dos funcionários estão satisfeitos quanto a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa, e que uma pequena parte (27,3%) considera que estão satisfeitos, porém necessita de algumas melhorias e uma minoria (9,1%) demonstram não estar tão satisfeitos.

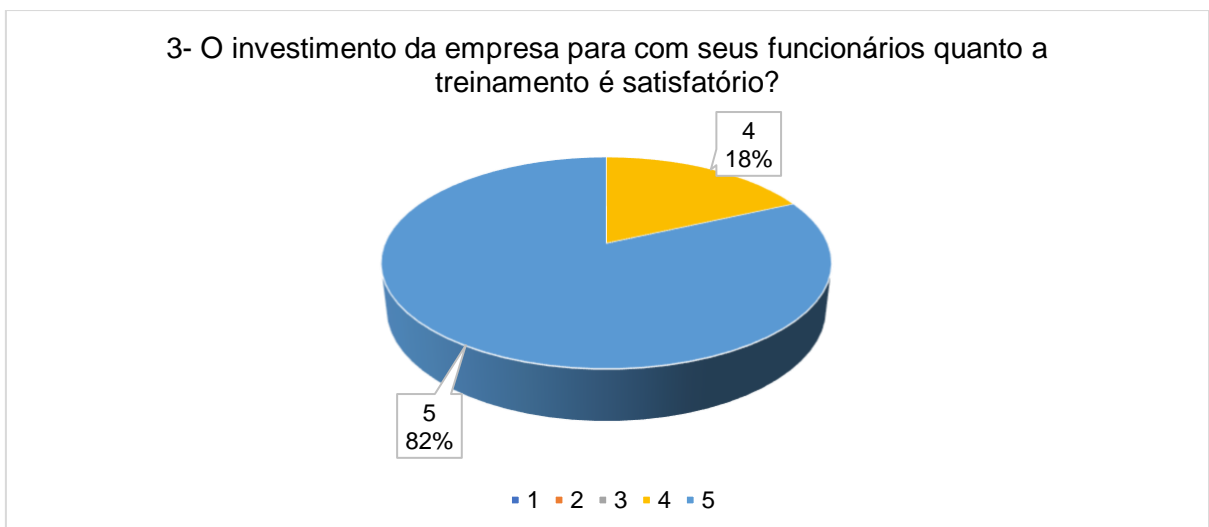


Figura 3.11 Satisfação a respeito do treinamento
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Nota-se na figura 3.11 que os funcionários estão satisfeitos quanto ao investimento em treinamento fornecido pela empresa sendo que 81,8% deles estão completamente satisfeitos e os outros 18,2% acham que mesmo tendo um alto investimento ainda pode-se melhorar.

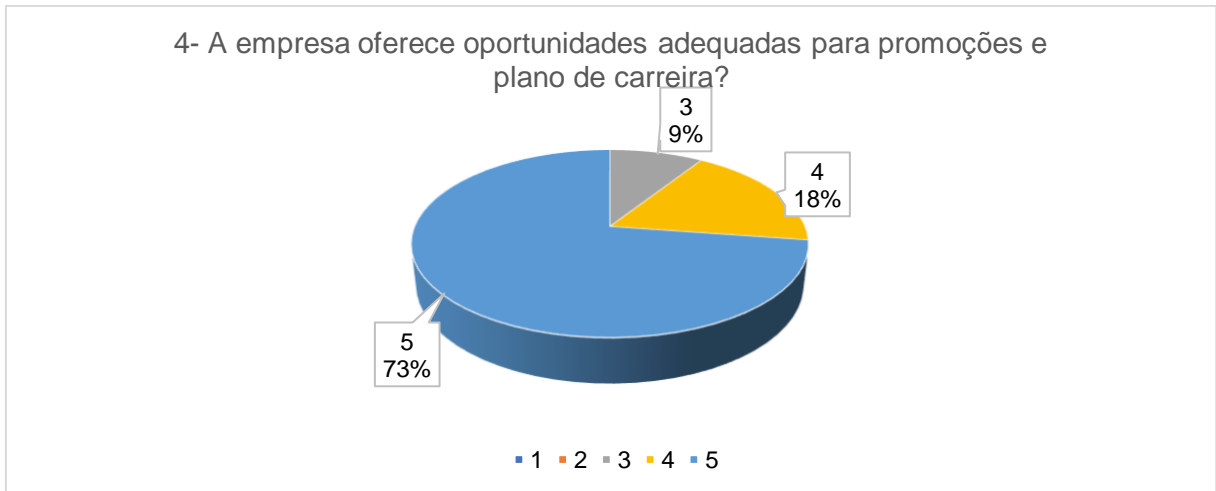


Figura 3.12 Possibilidade de plano de carreira
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Na figura 3.12 analisamos que 72,7% concordam que a empresa oferece oportunidades para promoções e planos de carreira. 18,2% dizem que a empresa oferece mais não com frequência, 9,1% dizem que seria médio interesse da empresa em oferecer essas promoções.

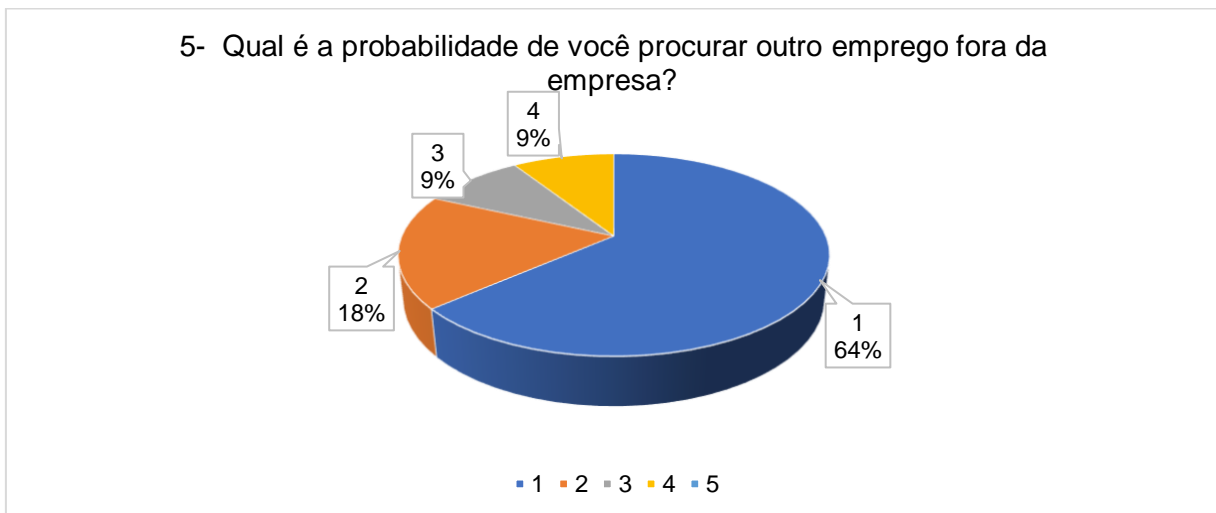


Figura 3.13 Probabilidade de procurar outro emprego
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Pode-se observar na figura 3.13 que a maioria dos funcionários (63,6%) não pensam em procurar um emprego fora da empresa, mostrando satisfação quanto a seu trabalho atual. Já 18,2% estão satisfeitos, mas não completamente. E 9,1% dos funcionários talvez procurariam. E os outros 9,1% têm uma probabilidade alta de buscar emprego fora.

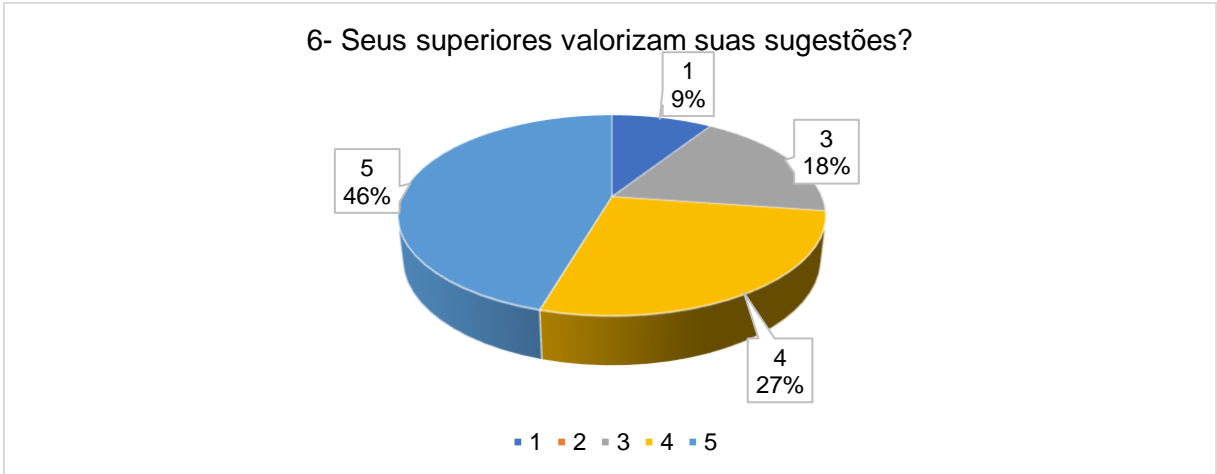


Figura 3.14 Valorização das sugestões
Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

De acordo com a figura 3.14 notamos que a maioria dos funcionários (45,5%) concordam que seus supervisores valorizam suas sugestões, enquanto os demais (27,3%) concordam, mas acham que seus líderes deveriam os valorizar mais, 18,2% concordam que em algumas situações seus líderes os valorizam, 9,1% não concordam que seus supervisores valorizam suas sugestões.

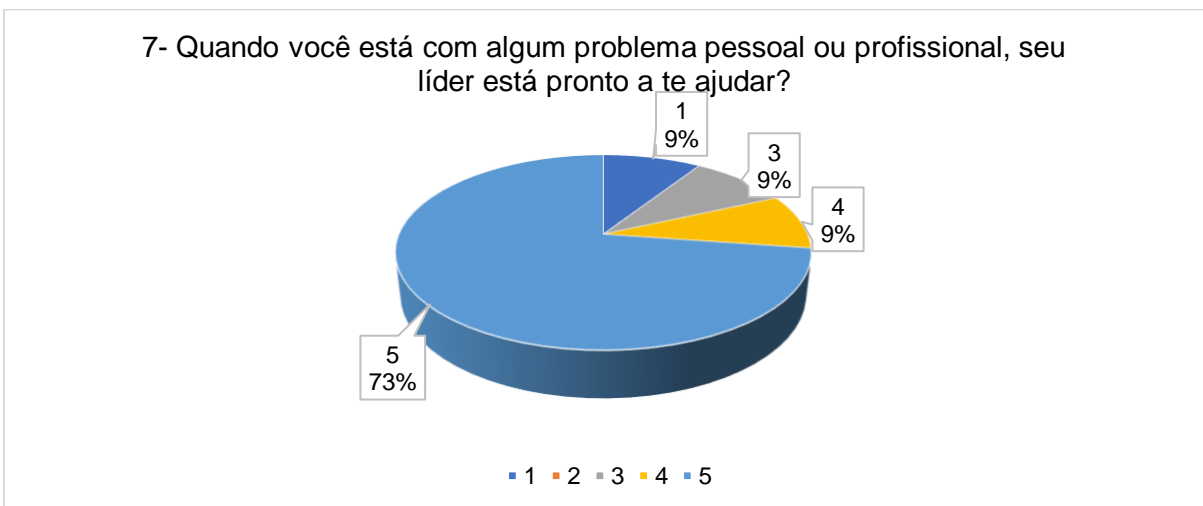


Figura 3.15 Prontidão do líder
Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Observa-se na figura 3.15 que a maioria dos funcionários (72,7%) informam que estão satisfeitos quanto ao apoio de seus líderes quando surge algum problema pessoal ou profissional enquanto os demais (9,1%) estão satisfeitos, mas acham que poderia melhorar, (9,1%) estão poucos satisfeitos, (9,1%) não estão nada satisfeitos.

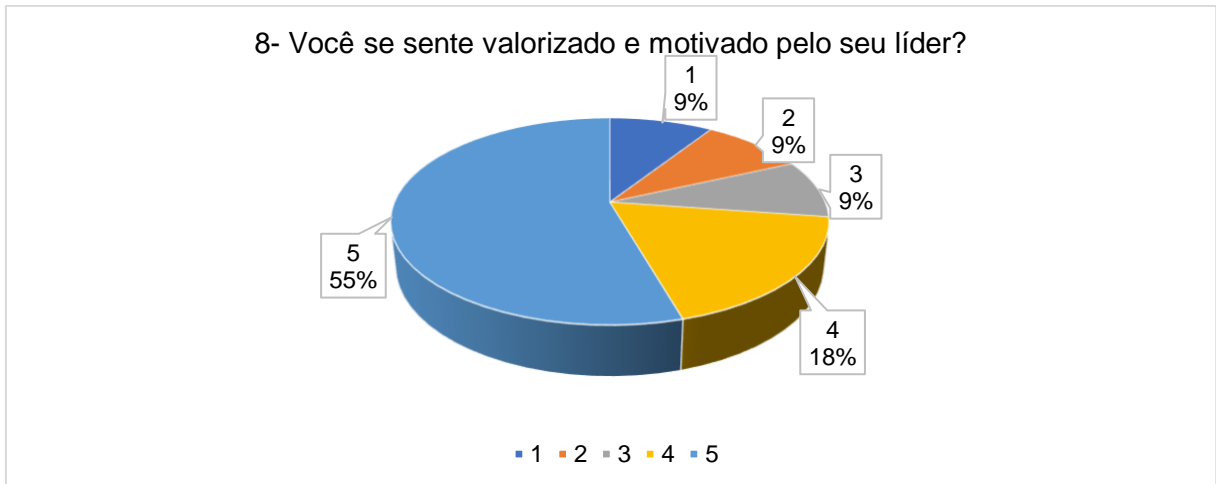


Figura 3.16 Valorização e motivação do líder
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Analisando a figura 3.16 vemos que 9,1% não se sente motivado, 9,1% sentem que poderia melhorar a motivação do líder, 9,1% se veem em um nível médio de motivação, 18,2% se sentem são motivados pelo líder, já 54,5% são motivados pelo líder.

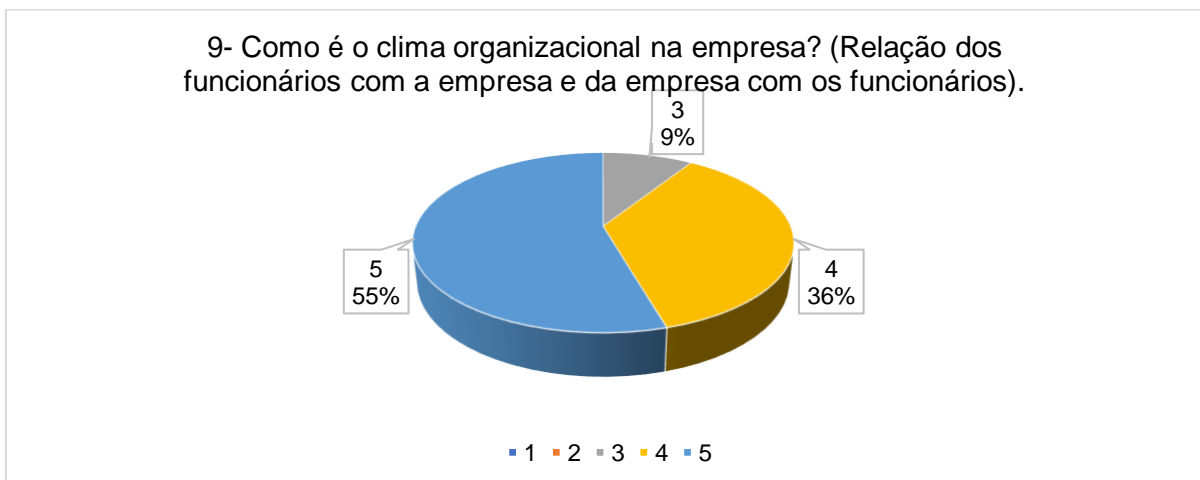


Figura 3.17 Clima organizacional
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

No item 3.17 percebe-se que 54,5% dos funcionários consideram o clima organizacional da empresa completamente satisfatório. 36,4% consideram bom, mas com alguma objeção. Já o restante (9,1%) considera o clima organizacional da empresa mediano.

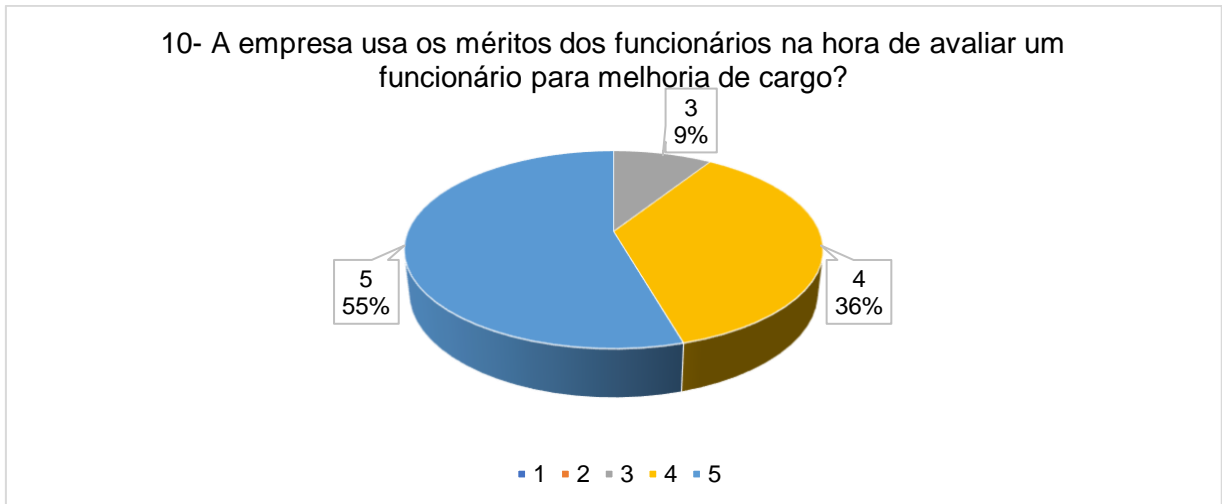


Figura 3.18 Mérito dos funcionários
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

De acordo com a figura 3.18 grande parte dos funcionários (54,5%) estão satisfeitos quanto ao uso da meritocracia dentro da empresa para com seus funcionários, enquanto 36,4% não considera que seja um fator importante quando surge a oportunidade de melhoria de cargo e uma minoria (9,1%) considera que este não é um fator considerável na empresa.

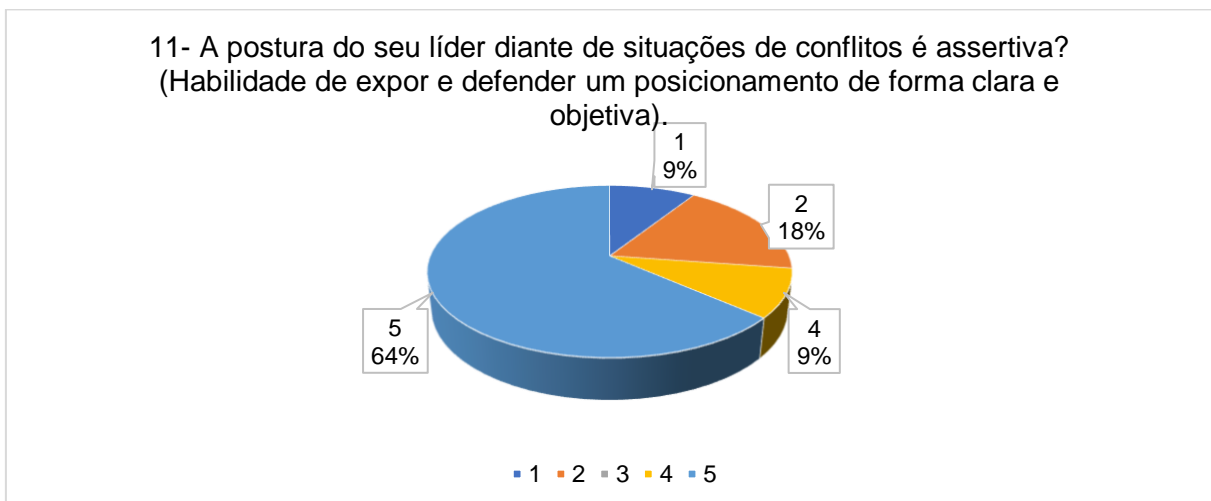


Figura 3.19 Resolução de conflitos
 Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

De acordo com a figura 3.19 observa-se que grande parte dos funcionários (63,6%) concordam que seus líderes têm atitudes assertivas diante de um conflito, enquanto os demais (9,1%) concordam que seus líderes têm atitudes assertivas, mas que poderiam melhorar. 18,2% não concordam que seus líderes têm atitudes assertivas diante dos problemas.

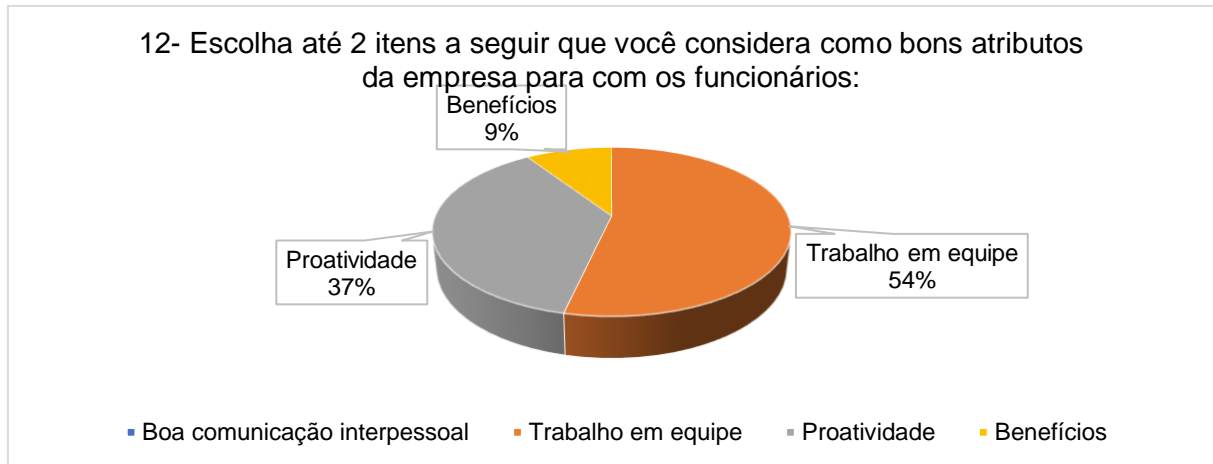


Figura 3.20 Bons atributos
Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

De acordo com a figura acima 54,5% consideram o Trabalho em equipe um bom atributo para com os funcionários. E 36,4% consideram a Proatividade um bom atributo. Já 9,1% gostam dos benefícios.

4. CONCLUSÃO

Atualmente, as empresas têm metas a bater e com uma liderança formada, indica como será o resultado atual e futuro da empresa. Se a empresa der um direcionamento positivo para os liderados sobre questões negativas e de conflitos seus resultados certamente serão melhores.

Sabendo que, a liderança pode desencadear técnicas para resolver conflitos interpessoais na empresa, com o decorrer do tempo foram investidos em ensinamentos para o aprimoramento de liderança, ou seja, os líderes estão sendo capacitados para o cargo, então assim, evitando o atrito de liderados, prejudicando a empresa.

Aplicando um bom direcionamento aos líderes, conseqüentemente, os líderes incentivam os liderados, melhorando os relacionamentos da empresa. Trazendo uma boa relação interpessoal, nas pesquisas podemos notar 55% de liderados que se sentem valorizados e motivados. Já 73% afirmam que o líder é presente para resolver problemas. E 64% descartam a probabilidade de mudar de emprego. Com isso, é notável ver a fidelidade do liderado com a empresa, que uma boa gerência pode causar.

O convívio interfere na produtividade, nas relações, nos pontos fortes e fracos da empresa. Isso quer dizer que sem o cuidado nas relações, a empresa pode progredir ou regredir. Nas pesquisas realizadas, 82% afirmam haver investimento em treinamentos, 73% comunicam ter promoções e planos de carreira. O clima organizacional mostra que 55% dizem ser muito bom e 36% afirmam ser bom. Podemos observar que quando a empresa investe no convívio, no treinamento, na bonificação, no reconhecimento ao colaborador automaticamente, o liderado se sente valorizado, assim produzindo dentro da empresa, querendo cada vez mais fazer parte da equipe, com total comprometimento.

Se a liderança é uma das partes importantes da empresa, significa que, sem a liderança haverá prejuízos, falta de comprometimento, impossibilidade em atingir metas e objetivo e frustração de colaboradores. Esses são alguns dos pontos negativos da falta de liderança, até porque sabemos que sem uma gerência, a empresa não fica ativa por muito tempo. Quando a empresa qualifica seus líderes, é notável ver o empenho, as técnicas, a maneiras de liderar e quando um líder é qualificado, propõe tudo isso. Os líderes consideram a satisfação da equipe importante, utiliza feedback, ouve a equipe, influenciam o engajamento, motiva, tem postura diante de conflitos, valoriza competências e respeita diferenças. Quando a empresa prepara o líder, o líder usa várias ferramentas na hora de liderar.

Podemos concluir que quando uma empresa quer avançar, investe nas pessoas, porque entende que não são só metas e lucros que devem ser alcançados, mas também a

capacidade de liderar, conviver e gerenciar. Lembrando também, que tudo depende da liderança e nos tempos atuais existem vários tipos de líderes.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, C. **Liderança ao longo do tempo**. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-ao-longo-do-tempo-cynara-bastos>>. Acesso em: 30 maio. 2023.
- BOOG, G. **Manual do treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- BRASIL, A. NO. **Qual o papel do líder no desenvolvimento das competências do colaborador? AIESEC no Brasil** My Blog, , 20 mar. 2019. Disponível em: <<https://aiesec.org.br/qual-o-papel-do-lider-no-desenvolvimento-das-competencias-do-colabo>>. Acesso em: 21 março. 2023
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CURY, Antonio, **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed.. São Paulo: Atlas, 2009
- FILHO, B. **Reflexo Da liderança: Os liderados**. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/reflexo-da-lideran%C3%A7a-os-liderados-antonio-braz-da-costa-filho>>. Acesso em: 20 março. 2023.
- FRANÇA.S. **Qual a Importância da Liderança nas Organizações?** Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/qual-a-importancia-da-lideranca-nas-organizacoes>>. Acesso em: 21 março. 2023.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um Líder Servidor - os princípios de Liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- HUNTER, James. **O monge e o executivo**: Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MACHADO, M. **A evolução do conceito de liderança**. **RH Portal** Vitória Almeida, , 2 set. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-do-conceito-de-liderana/>>. Acesso em: 30 maio. 2023
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – do Operacional ao Estratégico – 12. Ed**. São Paulo: Futura, 2007.
- MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

PACHECO, L.; PACHECO, A.; CHERUBINASCOFANO, M. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Luiza Pacheco, Anna CherubinaScofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. 2005.

PORTAL, E. R. H. **Treinamento e Capacitação: 4 dicas para ter sucesso em 2023. RH Portal** Vitória Almeida, , 27 jan. 2023. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-capacitacao/>>. Acesso em: 10 abril. 2023

SANTANNA, Vangevaldo B. Portal da administração. 2011. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>> Acesso em: 19 março 2023

APÊNDICES**Apêndice A**

Pesquisa Realizada com os Líderes.

1- Você considera a satisfação da equipe um fator importante?

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

2- Em sua liderança você utiliza do feedback proativamente?

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

3- Você é um líder que sabe ouvir sua equipe?

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

4- Você se considera um líder que influencia o engajamento dos funcionários?

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

5- Você se considera um líder motivador para sua equipe?

1

2

3

4

5

6- Como líder você considera ter boa postura diante de situações de conflitos?

1

2

3

4

5

7- Você se considera um líder que sabe respeitar as diferenças e valorizar as competências?

1

2

3

4

5

8- Qual seu perfil de líder?

- Líder autocrático (Que se coloca acima de qualquer funcionário em relação as decisões da empresa).
- Líder democrático (Valoriza a opinião e sugestão de todos).
- Líder liberal (Não discute as decisões, ele só coloca a sua opinião em prática quando é solicitado).
- Líder autoritário (Controla todas decisões, não se preocupa com opiniões da equipe).
- Líder indeciso (Não tem responsabilidade e firmeza em suas decisões).
- Líder situacionista (Se adequa de acordo com cada tarefa, sem deixar sua personalidade interferir nas decisões).
- Líder emergente (É um líder que deseja e precisa ir junto com a equipe para o alcance dos objetivos)

Apêndice B

Pesquisa realizada com Liderados.

1- Quão estimulante é seu trabalho?

1

2

3

4

5

2-Você está satisfeito com a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa?

1

2

3

4

5

3- O investimento da empresa para com seus funcionários quanto a treinamento é satisfatório?

1

2

3

4

5

4- A empresa oferece oportunidades adequadas para promoções e plano de carreira?

1

2

3

4

5

5- Qual é a probabilidade de você procurar outro emprego fora da empresa?

1

2

3

4

5

6- Seus superiores valorizam suas sugestões?

1

2

3

4

5

7- Quando você está com algum problema pessoal ou profissional, seu líder está pronto a te ajudar?

1

2

3

4

5

8- Você se sente valorizado e motivado pelo seu líder?

1

2

3

4

5

9- Como é o clima organizacional na empresa? (Relação dos funcionários com a empresa e da empresa com os funcionários).

1

2

3

4

5

10- A empresa usa os méritos dos funcionários na hora de avaliar um funcionário para melhoria de cargo?

1

2

3

4

5

11- A postura do seu líder diante de situações de conflitos é assertiva? (Habilidade de expor e defender um posicionamento de forma clara e objetiva).

1

2

3

4

5

12- Escolha até 2 itens a seguir que você considera como bons atributos da empresa para com os funcionários:

Boa comunicação interpessoal

Trabalho em equipe

Proatividade

Benefícios

