

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Jucyele Taline Moraes de Carvalho
Maria Luísa da Silva
Marina Barbosa Onésio
Nelson Borges de Freitas Junior
Vinícius Martins de Carvalho

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA
FORMAÇÃO DE LIDERES**

Tupã-SP
2017

Jucyele Taline Moraes de Carvalho
Maria Luísa da Silva
Marina Barbosa Onésio
Nelson Borges de Freitas Junior
Vinícius Martins de Carvalho

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA
FORMAÇÃO DE LIDERES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Profª Esp. Renata Miranda Duarte, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

Tupã-SP
2017

ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO

Técnico em Recursos Humanos

Jucyele Taline Moraes de Carvalho

Maria Luísa da Silva

Marina Barbosa Onésio

Nelson Borges de Freitas Junior

Vinícius Martins de Carvalho

A IMPORTANCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA FORMAÇÃO DE LIDERES

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.Esp. Renata Miranda Duarte
Orientadora

Prof. (a). Ms. Fernanda Yamauchi
Avaliador (a)

Prof. (a). Jaqueline Delgado Martins
Avaliador (a)

Renato Capobianco
Avaliador (a)

Tupã, 21 de Novembro de 2017.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as idéias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos aos nossos pais, que nos apoiaram durante toda a trajetória que nos levou a tão sonhada conquista.

Agradecemos a Deus por chegarmos até aqui, e a oportunidade de concretizarmos esse objetivo.

A professora Renata Miranda Duarte por sua orientação e dedicação durante a realização deste trabalho.

A ETEC Prof. Massuyuki Kawano por propiciar o ambiente necessário para nossa aprendizagem e conseqüentemente por nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Docentes do Curso Técnico de Recursos Humanos pela generosidade depositada em todos os momentos de compartilhamento de seus conhecimentos profissionais e humanos.

"Antes que você possa alcançar o topo de uma árvore e entender os brotos e as flores, você terá de ir fundo nas raízes, porque o segredo está lá. E, quanto mais fundo vão as raízes, mais alto vai a árvore"

Nietzsche

RESUMO

A empresa que investe em treinamento de seu pessoal tem a chance de alcançar metas e sair na frente. Porém muitas encontram dificuldades em como desenvolvê-lo, acarretando problemas internos quando a falta de profissionais capacitados interfere no alcance dos objetivos desejados. Por isso, é necessário além do treinamento oferecido para as funções específicas, proporcionar treinamento e capacitação para os líderes, visando desenvolver habilidades para que este possa motivar os demais funcionários e liderá-los na busca de maior produtividade e vantagem competitiva para as empresas. Este trabalho tem por objetivo identificar a necessidade do treinamento de líderes em organizações, independente de seu tamanho ou setor. O trabalho é baseado em uma pesquisa bibliográfica, oferecendo elementos necessários para a construção de um referencial teórico, com finalidade aplicada e intervencionista, utilizando também a pesquisa de campo, onde os dados foram coletados na ETEC Professor Massuyuki Kawano a fim de identificar a necessidade de um treinamento e capacitação de líderes, por meio de questionários, visando à promoção de soluções e melhorias no treinamento e capacitação dos líderes. A pesquisa mostrou que há uma necessidade de treinamento para o líder, sendo o mesmo primordial para o desenvolvimento da equipe dentro da organização. Tal resultado deve-se ao fato de que os entrevistados entraram em contradição em alguns questionamentos, como por exemplo, 50% dos entrevistados definem a competência de seu líder como excelente, 43,2% como regular e apenas 6,8% a consideram baixa, e em contrapartida quando questionados se há necessidade de treinamento aos seus líderes, a resposta foi sim em 50% dos casos. A partir dessa necessidade identificada faz-se necessário a elaboração de um programa de treinamento e desenvolvimento de líderes, a fim de capacitá-los visando desenvolver conhecimentos e habilidades para que esses possam motivar os demais funcionários e liderá-los na busca de maior produtividade e vantagem competitiva para as empresas. Dessa maneira, esperamos que futuros trabalhos possam desenvolver na prática um programa de treinamento voltado ao desenvolvimento do líder no ambiente organizacional, dando a ele suporte de aprendizagem, apoio, desenvolvimento e acompanhamento de todas as etapas no processo de capacitação para um retorno breve a organização.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Capacitação. Líderes. Motivação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Evolução do treinamento.....	13
Figura 02: Representação do ciclo de treinamento.....	17

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Idade.....	28
Gráfico 02: Autoridade do gestor	29
Gráfico 03: Grau de comunicação do líder.....	29
Gráfico 04: Encorajamento à responsabilidade e o desenvolvimento individual dos colaboradores.....	30
Gráfico 05: Grau de flexibilidade do líder na tomada de decisões/resolução de conflitos.	31
Gráfico 06: Relacionamento de líder com o colaborador.	31
Gráfico 07: Competência do líder.....	32
Gráfico 08: Desmotivação pelo Líder.	32
Gráfico 09: Necessidade de um treinamento para o líder.	33
Gráfico 10: Índice das Necessidades de treinamento.	34
Gráfico 11: Tipos de liderança.	34

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	11
2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	13
2.1 TREINAMENTO	15
2.1.1 Ciclo de treinamento	16
2.1.2 Benefícios.....	19
2.2 DESENVOLVIMENTO.....	20
2.3 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS.....	20
2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES	21
3. LIDERANÇA	23
3.1 CHEFES VERSUS LIDERES.....	23
3.2 PAPEL DO LÍDER	24
3.3 TIPOS DE LÍDERES	25
3.4 LÍDERES MOTIVADORES.....	27
4. ANÁLISE DOS DADOS: IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO PARA LÍDERES	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE A	39

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual a competitividade entre as empresas tem se tornado cada vez maior, por isso as empresas buscam constantemente investir em ações que as levam sair à frente em relação às outras. E para que isso aconteça hoje, o diferencial sem dúvidas é o capital humano qualificado e bem treinado.

A empresa que investe em treinamento de seu pessoal tem a chance de alcançar metas e sair na frente. Porém muitas encontram dificuldades em como desenvolvê-lo, acarretando problemas internos onde a falta de profissionais capacitados interfere no alcance dos objetivos desejados.

É necessário além do treinamento oferecido para as funções específicas, proporcionar treinamento e capacitação para os líderes, visando desenvolver habilidades para que este possa motivar os demais funcionários e liderá-los na busca de maior produtividade e vantagem competitiva para as empresas.

O treinamento de líderes é importante, porém não comumente utilizado. A maioria das empresas não possui líderes capacitados, gerando assim insatisfação dos colaboradores, alta rotatividade e possíveis prejuízos financeiros.

A partir dos pressupostos previamente citados, apresenta-se o problema: Como aplicar um treinamento eficaz para desenvolver líderes nas organizações? E qual a importância desse treinamento?

Com o propósito de responder estes questionamentos, são levantadas as seguintes hipóteses: Para desenvolver um treinamento eficaz de líderes, antes de tudo é necessário realizar o levantamento das necessidades, ou seja, o que é preciso ser treinado; O treinamento de líderes é fator fundamental no alcance das metas; Líderes bem treinados fazem a diferença para o negócio e contribuem para o ganho de vantagem competitiva e aumento da produtividade; A falta de treinamento e habilidades entre os líderes interfere no desenvolvimento da empresa.

Dessa maneira, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar a necessidade do treinamento de líderes em organizações, independente de seu tamanho ou setor. E como objetivos específicos: Diminuir a rotatividade e melhorar a comunicação interpessoal; Capacitar, treinar e desenvolver o líder no ambiente organizacional, fornecendo suporte de aprendizagem e acompanhamento

de todas as etapas no processo de desenvolvimento.

A capacitação de líderes é o principal diferencial dentro das organizações, com ela a empresa possui altos níveis de competitividade, porém esta importante ferramenta não é comumente utilizada pela maioria, fazendo com que as mesmas diminuam sua lucratividade e sua posição no mercado.

O treinamento e desenvolvimento de líderes visa a necessidade da qualificação para a organização, tendo o capital humano qualificado e bem treinado como diferencial, fornecendo os requisitos necessários para a melhoria e gerenciamento de seus subordinados, a fim de capacitar, treinar e desenvolver o líder no ambiente organizacional, dando a ele suporte de aprendizagem, apoio e desenvolvimento, além de acompanhar todas as etapas no processo de capacitação para um retorno breve a empresa.

A metodologia utilizada para a realização desse trabalho será a pesquisa bibliográfica, oferecendo elementos necessários para a construção de um referencial teórico, tendo a finalidade aplicada e intervencionista, utilizando também a pesquisa de campo, onde os dados serão coletados na ETEC a fim de identificar a necessidade de um treinamento e capacitação de líderes, por meio de questionários, visando à promoção de soluções e melhorias no treinamento e capacitação dos líderes.

Os dados serão coletados por meio de questionário voltado aos alunos da ETEC Professor Massuyuki Kawano, atuantes em diversos setores organizacionais. Estes por sua vez serão apresentados e tratados quantitativamente, através de gráficos, ou seja, será feita uma triagem das respostas obtidas por meio da tabulação e formulação de gráficos.

Este trabalho é destinado a todas as empresas, que possuem estrutura organizacional, aos líderes, professores e alunos dos cursos de gestão.

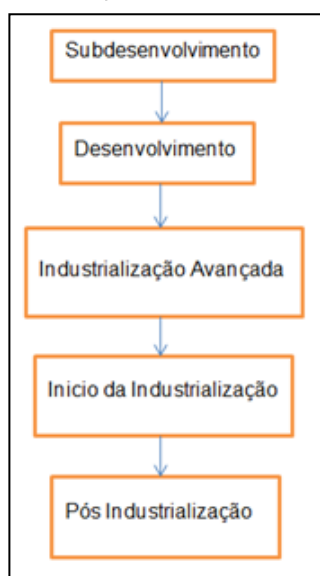
2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com o Portal da Educação (2013), os seres humanos desde a pré-história, indiretamente já treinavam suas habilidades, como forma de manter a sobrevivência, sendo a caça e a pesca aprendidas e repassadas aos mais novos, e ao longo do tempo, este processo de desenvolvimento das habilidades passou por inúmeras transformações à medida que o homem foi descobrindo novas técnicas para a sobrevivência e novos processos de transformações e manufatura, já no século XIX, a administração taylorista, tornou-se um importante período no gerenciamento de recursos humanos, onde a produção em série requeria o uso da supervisão humana especializada para controlar o processo produtivo.

No século seguinte isso se comprova, pois o treinamento passa a ser necessário para o desenvolvimento de tarefas mais especializadas. Oliveira e Vanalle (1999 apud PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013, n.p.), citam que “a incapacidade dos trabalhadores em operar nos seus ambientes de produção, [...] foi sentida já no século XVIII, prenunciando a importância de investimentos na capacitação profissional.”

Pontual (1980, p. 12 apud PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013, n.p.) identifica cinco fases na evolução do treinamento, onde essa evolução corresponde às necessidades geradas em comum acordo com o processo de industrialização, sendo:

Figura 01: Evolução do treinamento



Fonte: Adaptado de PORTAL DA EDUCAÇÃO (2013).

De acordo com Pontual (1980, apud PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013), a primeira fase, chamada de Subdesenvolvimento, surge como estratégia do desenvolvimento de mão de obra qualificada de acordo com a demanda e a procura de mão de obra profissional e tecnológica. A segunda fase, conhecida como desenvolvimento, consiste no estabelecimento de padrões de mão-de-obra e de trabalho como estudos de tempos e movimentos, padrões de trabalho e avaliação de desempenho e o surgimento de instituições de formação profissional, fortalecendo a estrutura institucional.

Ainda de acordo com o autor, a terceira fase conhecida como Industrialização avançada, consiste na estratégia e no futuro do treinamento no aumento da responsabilidade social interna bem como a previsão da mão de obra requerida para o planejamento de negócios e a ênfase na eficiência e avaliação da mão de obra. A quarta fase, conhecida como início da industrialização, consiste na estratégia e no futuro do treinamento a formulação de planos de negócios. E por fim a quinta fase, conhecida como Pós-industrialização, consiste na estratégia e no futuro do treinamento.

Essas fases servem como parâmetro para uma simples análise do perfil das empresas que ao longo do tempo foram se desenvolvendo conforme as necessidades exigidas. Segundo Costa (2010, n.p.):

A evolução dos recursos humanos para Gestão de Pessoas se tornou clara e de fundamental importância, pois após a revolução industrial, o foco das organizações era a grande necessidade de se obter grandes aumentos em suas produtividades, por meio de eficiências de maquinários, pois havia grandes investimentos, para melhores resultados, foi quando se chegaram à conclusão que não era somente necessário os investimentos em máquinas, mas que os resultados e sucessos estavam ligados ao homem, que por sinal, conduziam as mesmas.

De acordo com Carvalho e Souza (1999, p.2):

O Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes, transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente.

Com isso a capacitação é o fator primordial para a gestão de pessoas, pois o capital humano é o maior patrimônio da organização e o principal

diferencial competitivo, através dela é possível realizar o desenvolvimento de recursos humanos, ou seja, o aperfeiçoamento e a retenção dos talentos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), com a capacitação, os líderes tornam-se estratégicos e adquirem as habilidades necessárias para ajudar a desenvolver o capital humano em suas áreas de responsabilidades.

2.1 TREINAMENTO

De acordo com Chiavenato (1999, p.295):

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.339) “o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características desejáveis”

Segundo Gil (2009, p.122):

Treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Para Marras (2009, p.145) “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo , que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho.”

De acordo com Chiavenato (1999), o treinamento é uma ferramenta focalizada no cargo atual, onde busca melhorar a capacidade do colaborador treinado, é um meio de reciclar o conhecimento que possui, desenvolver suas competências, melhorar habilidades, e a impulsiona-lo a desempenhar sua função com excelência, afim de contribuir no alcance dos objetivos impostos pela empresa.

Ainda de acordo com o autor, o treinamento tem como objetivo produzir mudanças comportamentais como:

- ❖ Aumentar o conhecimento dos treinados: através de informações

sobre a empresa, produtos, serviços por ela oferecidos, regras, e metas que a organização almeja alcançar;

- ❖ Melhorar habilidades: instruindo na execução de tarefas, manuseio de máquinas e equipamentos;

- ❖ Desenvolvimento de atitudes: buscando eliminar atitudes negativas, enfatizando as atitudes favoráveis;

- ❖ Elevar o nível de abstração: desenvolvendo ideias, conceitos, com pensamentos amplos e criativos.

Para Chiavenato (1999, p.294), “o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações.”

Como pode ser observado nos conceitos abordados, o treinamento é uma ferramenta de grande importância para a empresa, pois tem como principal objetivo melhorar o desempenho, destacar aquilo que o colaborador tem de melhor para oferecer a empresa, eliminar o que não convém, desenvolver competências, e levá-los a desenvolver com qualidade tudo o que é imposto pela empresa. A empresa que investe nessa ferramenta, terá como retorno o sucesso nos negócios e um diferencial perante seus concorrentes.

2.1.1 Ciclo de treinamento

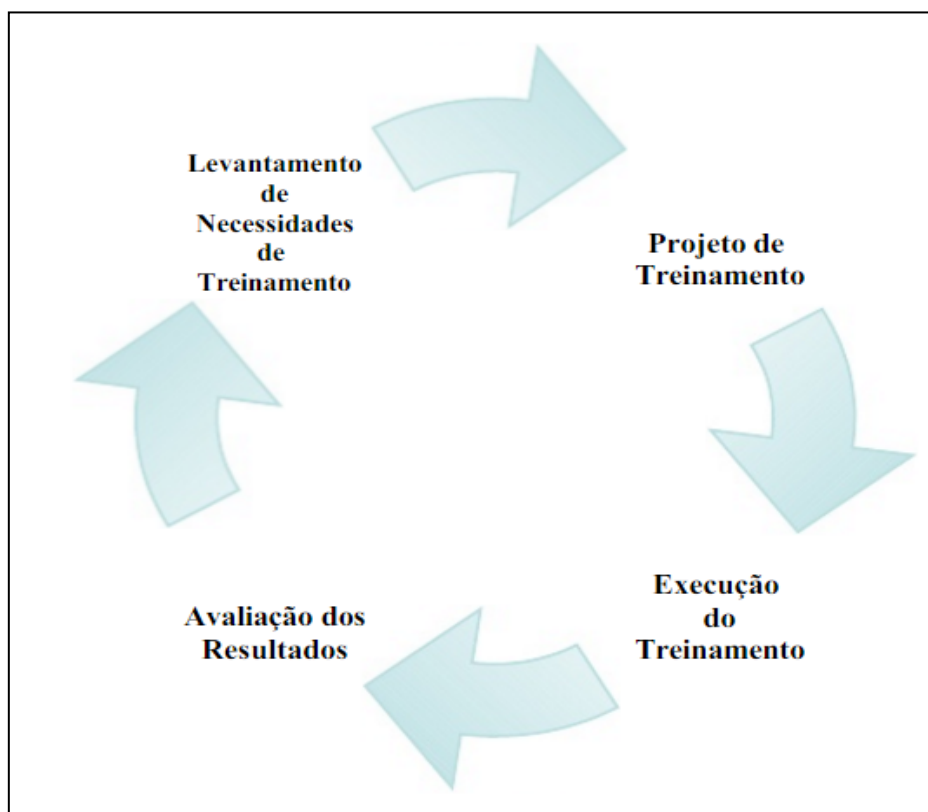
Segundo Lopes (2013, n.p.) “O ciclo de treinamento é uma ferramenta utilizada em quatro etapas em sequência, a cada vez que esse ciclo se completa, ele se renova e assim repete-se tudo novamente”

O ciclo tem como finalidade, integrar um breve conhecimento já existente, é como um acréscimo, algo a mais para alear os conhecimentos iniciais.

Aprimorar os conhecimentos iniciais para que possam ter um aumento na produtividade, não apenas do colaborador, mas também da empresa em geral, sendo assim desenvolver a empresa e os colaboradores para que possam alcançar certo reconhecimento.

O processo de treinamento é composto por quatro etapas, sendo elas: Levantamento de necessidades de treinamento (LNT); o Projeto de Treinamento; a Execução do treinamento; e por último a Avaliação dos Resultados, sendo esse ciclo consecutivo, como demonstrado na imagem abaixo.

Figura 02: Representação do ciclo de treinamento



Fonte: Adaptado de Lopes (1999, n.p.).

Abaixo serão melhor explicitadas cada uma das fases do processo de treinamento.

O levantamento de necessidades de treinamento (LNT) constitui a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Este serve para localizar, identificar as necessidades e carências de treinamento, seja na organização como um todo, seja em uma unidade organizacional ou ainda em determinada e específica atividade. (RH PORTAL 2015 n.p.)

O Levantamento das necessidades (LNT) é uma maneira reconhecer o que é necessário, o que é realmente relevante e assim de forma objetiva e muito bem analisada pelos gestores e supervisores, cabe aos mesmos a percepção dos problemas identificados pela carência de treinamento e, contudo levantar as necessidades observadas.

Ainda de acordo com o site Rh Portal (2015), o Projeto de Treinamento é a segunda etapa do ciclo de treinamento, essa etapa deve conter um planejamento do treinamento, e deve ser uma decorrência do diagnóstico das

necessidades de treinamento. Geralmente, os recursos colocados a disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada.

Nessa etapa podem ser abordados diversos itens, como: a abordagem do treinamento onde verifica a necessidade uma de cada vez; o objetivo do treinamento, onde verifica-se o real objetivo do treinamento; a divisão do trabalho, onde é desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos; a determinação do conteúdo que irá ser abordado, se tem qualidade de informações; a definição dos recursos que irão ser utilizados; a definição do público alvo; o local onde será efetuado o treinamento; a época ou horário oportuno para o desenvolvimento do mesmo; a cálculo do custo benefício do treinamento, quanto o programa vai gastar e trará de benefício; a avaliação dos resultados, observando os pontos que mais precisam de modificações para a melhor eficácia.

A execução programa de treinamento é a terceira etapa do processo de treinamento, após verificar as necessidades diagnosticadas é feita a execução do mesmo.

A execução do treinamento pressupõe sempre o binômio instrutor aprendiz. Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa que necessitam aprender ou eventualmente melhorar seus conhecimentos e competências relacionadas com alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho que transmitem seus conhecimentos, de maneira organizada, aos aprendizes. Assim os aprendizes poderão ser auxiliares, chefes ou gerentes, bem como os instrutores também poderão ser auxiliares, chefes ou gerentes da empresa ou ainda o encarregado ou gerente de treinamento. (RH PORTAL 2015, n.p.)

Ainda segundo o site, a avaliação dos resultados é a última etapa do ciclo de treinamento, e uma das partes mais difíceis desse ciclo é a avaliação. Esta consiste em dois quesitos: O primeiro deles consiste em determinar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento e no desenvolvimento dos empregados; e o segundo, em verificar se os resultados do treinamento apresentam coesão com as metas estipuladas da empresa.

Além destas duas questões básicas, será necessário determinar se as técnicas de treinamento empregadas são mais efetivas que outras que poderiam ser consideradas. O treinamento poderá ser também comparado com as abordagens para desenvolver os recursos humanos. Tais como o aprimoramento das técnicas de seleção ou reestudo das operações de produção. (RH PORTAL 2015, n.p.)

Com maior amplitude, o treinamento é uma ferramenta fundamental para a correção de defeitos observados durante o decorrer do ciclo, assim ajudando a organização com o seu desenvolvimento pleno e estabelecido.

2.1.2 Benefícios

De acordo com Martins (2014, n.p):

As empresas podem contar com vários benefícios que um treinamento traz, quando executado de forma correta como: colaboradores mais motivados, baixo custo quando se procura objetivos dentro da empresa, boa produtividade, menos estresse na equipe, ambiente mais saudável entre outros.

Segundo Chiavenato (1999, p.294), “modernamente o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais”.

A empresa que investe em treinamentos passa a ter como benefícios um diferencial em relação aos seus concorrentes, pois colaboradores bem treinados contribuem no alcance dos objetivos almejados pela empresa.

Contudo Chiavenato (2008, p.374) afirma que:

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e interrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre devem ser introduzidas ou incentivadas. A base principal para o programa de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados. E o treinamento funciona como principal catalisador dessa mudança.

É preciso ter em mente que treinar pessoas é investir no futuro da empresa, na mão de obra qualificada e em colaboradores melhores preparados pois é a partir deles que se tem o grande diferencial competitivo em relação as outras empresas.

2.2 DESENVOLVIMENTO

Segundo Gil (2009, p.123):

Desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

Para Chiavenato (1999, p.290):

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É sobretudo, dar-lhes informação básica para que eles aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Segundo Modelli (2015, n.p):

Desenvolvimento é um processo de crescimento do indivíduo, e visa explorar o seu potencial de aprendizagem. Oferece-lhe condições e amparo afim de utilizar suas capacidades e aplicar seus conhecimentos e experiências na prevenção e solução de novas e diferentes situações, é como se preparássemos a pessoa para adquirir uma visão holística sobre a empresa, uma maneira de conduzi-la a um comportamento ativo diante de alguma futura tarefa ou adversidade

De acordo com as citações o acima, através do processo de desenvolvimento o colaborador vai ter a oportunidade de expandir seus conhecimentos podendo haver um crescimento individual e profissional, desenvolvendo assim as instruções adquiridas. Impulsionando o colaborador a ter novas atitudes no desempenhar de suas funções.

2.3 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS

Segundo Chiavenato (2004), o treinamento é importante porque possibilita aos colaboradores terem a capacidade de desenvolver suas tarefas com eficácia, reduzindo obstáculo, solucionando problemas com mais rapidez, beneficiando assim a organização como um todo. Formar vai além de informar, pois representa um enriquecimento da personalidade do líder nas organizações.

De acordo com Aktouf (2010), tendo em vista os desafios que espera o líder de amanhã que são, consideravelmente, bem mais estimulantes, torna-se importante e necessário, o treinamento e desenvolvimento dos líderes. Estes desafios podem ser classificados, em desafios mais fáceis e mais difíceis, contudo, depende das constantes transformações ao cenário de mudanças nas esferas política, econômica, social, inovações gerenciais e da adequação das organizações no mercado. Mais difíceis pela complexibilidade e infinita necessidade de serem mais dinâmicos, mais assertivos, mais flexíveis diante dos desafios. E mais fáceis por estabelecer, um clima de colaboração e cooperação de um todo de forma mais participativa já que a postura do líder proporcionou melhorias comportamentais em seus colaboradores.

Sendo assim, as coisas vão quase caminhando por si próprias, já que cada indivíduo, onde quer que ele esteja dentro da organização, estará sempre motivado e interessado afim de realizar suas tarefas com eficácia. É a grande habilidade do líder atual e do futuro: fazer com que os maiores números possíveis de cérebros dentro da organização pensem no progresso e se sintam motivados e encorajados a pensar em seu constante aperfeiçoamento, mais do que concebê-los como tarefa exclusiva.

Segundo Missel (2016), atualmente a economia, as empresas, as pessoas, devem observar que bons líderes são capazes e competentes, de habilidosamente vencer grandes desafios e assim formar novos líderes preferencialmente melhores que eles, sempre com o enfoque da melhoria da organização. Possibilitando assim crescimento gradativamente contínuo e eficaz.

Como pode ser observado, os autores acima enfatizam que o treinamento não é só importante, mas também fundamental no desenvolvimento dos líderes, porque possibilita a eles terem capacidades mais avançadas e uma forma de exercer suas tarefas de modo mais eficiente e adequado, proporcionando formas mais flexíveis e sábias, superando obstáculos, solucionando problemas com mais agilidade, trazendo incontáveis benefícios a organização de maneira geral.

2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Segundo Gil (2009) embora haja notáveis diferenças entre treinamento e desenvolvimento e outros processos relacionados a capacitação,

todos eles constituem processos voltados à aprendizagem, que significa mudança no comportamento das pessoas, por meio de incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Todos esses processos são desenvolvidos pela empresa sob a forma de programas e de modo geral apresentam -se ordenados numa sucessão de fases- diagnóstico, prescrição, execução e avaliação. Os líderes devem ser mais participativos e realistas, passar sua visão com nível compreensivo aos seus subordinados. E devem aprimorar seus conceitos e visões por meio de diversas ações. Os Líderes nas organizações devem dedicar tempo aos profissionais talentosos, baseados no conhecimento. Conceitos a ser conhecidos por eles: Orientá-los; ouvi-los; desafiá-los e encorajá-los. Ainda que essas pessoas não sejam empregadas comuns; elas constituem-se em recursos essenciais e críticas para o melhor desempenho das organizações.

A partir da década de 60 o treinamento tornou-se um sistema mais abrangente abordando seguintes temas: (a) diagnóstico, que visa identificar as necessidades de treinamento; (b) prescrição, que propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as carências; (c) Execução, que procura levar a cabo o plano; e (d) Avaliação, para verificar em que medida os objetivos do treinamento foram alcançados. (GIL, 2009, p.119).

Gil (2009) afirma também que o conteúdo do treinamento deriva dos objetivos e que deve corresponder ao que é necessário estabelecer e aprender para alcançá-los. Para que os objetivos sejam úteis, além de estarem vinculados aos objetivos, precisam ser válidos, ser dignos de confiança, atualizados, ter um significado e estar sempre relacionados com as experiências pessoais dos treinandos, tornando-os flexíveis e enfatizando que devem sempre ser suscetíveis de adaptações, renovações ou enriquecimentos, demonstrando assim que os interesses e as necessidades dos treinandos devem ser considerados. Mantendo sempre os mesmos níveis de adequação entre eles, adequando-os a realidade e a atualização constante da tecnologia e mercado.

Contudo observar-se, que atualmente empresas que focam no treinamento e desenvolvimento de seus gestores tendem, além de se destacar em meio a outras organizações, obter menor rotatividade de colaboradores, considerável lucratividade e maior participação dos colaboradores em prol da empresa.

3. LIDERANÇA

De acordo com Uhlmann (1997, p.46), “liderança é entendida como o conhecimento das necessidades humanas, e em função desse conhecimento surge o poder de conduzir as pessoas”. Atualmente o mercado competitivo necessita de uma liderança capaz de assumir riscos e promover mudanças no ambiente organizacional, influenciando as pessoas a empenhar-se para chegarem ao objetivo.

Para Stoner (1999, p. 344), "liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo".

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

Já para Mello e Silva (2014) a liderança é ação, não apenas posicionamentos, já que ninguém é líder por estar em um cargo ou função, mas torna-se um exemplo para os demais. Contudo, para Chiavenato (1999), a empresa que possui a liderança bem treinada e desenvolvida, tem uma força significativa e psicológica que influenciam a conduzir o comportamento das pessoas que ali são regidas.

3.1 CHEFES *VERSUS* LIDERES

Segundo Marques (2012, n.p):

Chefe e líder possuem características diferentes, o líder é aquele motiva os colaboradores, se comunica bem com a equipe, leva o conhecimento, investe no desenvolvimento, ao contrario do chefe que desmotiva a equipe, não da abertura para opiniões é autoritário e só a opinião dele é a que prevalece.

Chefe é aquele que centraliza o poder, simplesmente dita ordens, foca em obter funcionários apitos a oferecer lucros à empresa, sempre focado nos resultados e metas a serem cumpridas não é sempre que visa o bem estar do funcionário.

Chiavenato (2008, p 308) considera:

Também convém distinguir entre liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que fazem de um

indivíduo um líder) e liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa): o grau em que o indivíduo demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas características, mas também das características da situação na qual se encontra.

O líder é aquele que faz as atividades junto aos funcionários no dia-dia, os motivando, orientando, focando nos problemas a serem solucionados, respeitando as limitações de todos, tratando os seus como pessoas não apenas números. Liderar não consiste apenas em delegar funções e sim em se colocar no lugar do funcionário e, contudo, sua postura é mais democrática, ou seja, mais voltada à participação de todos.

3.2 PAPEL DO LÍDER

“O líder não manda, mas ajuda a tomar as decisões necessárias de forma a desenvolver pessoas para que cada vez mais estas assumam riscos e possam inovar em suas atividades profissionais.” (DUARTE, 2010 n.p.).

Pessoti (2016) considera que o papel do líder na organização é imprescindível para que a empresa alcance objetivos estipulados. O líder integra os colaboradores na execução dos seus trabalhos tendo assim uma melhor aprendizagem, fazendo com que o liderado faça da maneira que o líder quer e ensinou, e se aproximando da realidade da organização, tornando suas tarefas mais dinâmicas.

Para ter forma consistente para a formação de equipes de alto desempenho, a simples ação de liderar, sem planejamento e sem gerenciamento, não tem nenhum valor, tendo em vista que objetivos organizacionais serão alcançados caso haja uma liderança eficiente. É necessário que o líder esteja atento para a realidade que transcorre o espaço organizacional de maneira contextualizada, para conduzir a capacidade de transformar uma equipe mais eficaz a cada dia de trabalho.

Ainda de acordo com Pessoti (2016), cabe à organização priorizar os liderados e o seu desenvolvimento humano e organizacional para conquistar novos resultados, por que é no exemplo do líder que os liderados se baseiam, sendo assim todos contribuem para o melhor da organização, assim tendo como foco os objetivos organizacionais.

Saber o momento certo para fazer críticas para melhorar o desempenho de cada colaborador, resolver os conflitos existentes, saber dar e receber *feedback*, tendo em vista estar disposto a aprender e ensinar a equipe, fazer com que a organização se torne competitiva quando aprenderem que o papel deles é fundamental no alcance de objetivos.

Ainda de acordo com o autor, ter confiabilidade e comportamento ético para influenciar as equipes e despertar suas forças competitivas e sensibilizar a mesma para criar estratégias nos pontos a desenvolver de cada pessoa para tornar o ambiente organizacional mais harmonioso.

As pessoas querem e percebem quando são respeitadas e aceitas, é uma forma saudável de mostrar a todos que os valoriza se relacionar com a equipe com clareza e objetividade, porque existem pessoas que vão para o trabalho como se estivesse guerreando, pois é o dever do líder lutar para que o entendimento e a cooperação estejam em primeiro lugar, para resolver os problemas existentes dentro da organização.

“Um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem estar do grupo.” (SOTILLI, 2012 n.p.)

3.3 TIPOS DE LÍDERES

Segundo Mello e Silva (2014), nas organizações é possível encontrar diversos estilos de liderança nas equipes. Existem líderes mais liberais, outros mais autoritários, alguns que são adeptos de construir e estabelecer laços de proximidade com seus colaboradores, e existem aqueles mais objetivos que apenas delegam funções.

Uhlmann (1997), afirma que Ralph White e Ronald Lippitt identificaram três estilos de liderança, estilos diferentes do líder fazer sua gestão e estes se referem diretamente à sua forma de conduzir sua liderança e os liderados. Os estilos são classificados em liderança autocrática, democrática e liberal.

A liderança autocrática, de acordo com Uhlmann (1997), é modelo onde o líder centraliza todo o poder e dá ordens aos seus colaboradores, sem permitir que façam contestações, sugestões ou mesmo que tomem decisões sem o seu consentimento. As atividades apenas poderão ser exercidas com a sua

autorização e na sua presença. O autor destaca que, nesta espécie de regime fechado, os liderados sentem-se oprimidos e desvalorizados a maior parte do tempo, pois a liderança autocrática evidencia características de uma gestão mais agressiva e imponente, que amedronta os colaboradores, criando um ambiente tenso e decerto modo desconfortável dentro da organização. Este tipo de líder se opõe que suas equipes mantenham relacionamentos interpessoais, permitindo uma comunicação voltada apenas à suas atividades exercidas do trabalho.

Outro tipo de classificação citado por Uhlmann (1997) é a liderança democrática, sendo esta bem diferente do anterior, uma vez que o líder democrático participa os liderados das tomadas de decisões, reconhece, orienta, instrui e aceita sugestões dos seus liderados, interagindo e possibilitando que o liderado compartilhe suas ideias e opiniões. Lidera com uma comunicação direta e produtiva, ninguém se sente oprimido, mas sim encorajado e motivado a dar o seu melhor e colaborar com suas habilidades e conhecimentos para o alcance dos resultados esperados pela organização.

O terceiro tipo de liderança segundo Uhlmann (1997) é a liderança Liberal também conhecida como *Laissez-faire*, onde a palavra de ordem é a delegação, pois os líderes impõem todas as tarefas e demandas para seus liderados. O autor enfatiza que este tipo de liderança, não se mostra muito efetivo, uma vez que o líder não tem, nem adquire o respeito de sua equipe, participa minimamente dos processos, possibilita total liberdade para definir diretrizes e objetivos, gerando uma competitividade agressiva e que gera resultados pouco expressivos e a possibilidade de alta rotatividade de colaboradores na organização

Mello e Silva (2014) afirmam também que a diferença de liderança é dada de acordo com a variedade de personalidades e os mais diversos níveis de estilos de formações individuais dos líderes. Sendo necessária a observação das políticas, costumes e padrões das organizações para o desenvolvimento do tipo mais adequado a ser aplicado. Dependendo relativamente das tarefas realizadas, das necessidades atuais e o ritmo exigido no desempenho das atividades, é possível adaptar dois ou mais tipos de liderança com a finalidade de obter o estilo ideal que se encaixem nas necessidades da organização, alavancando melhores resultados.

Nota-se de acordo com os dados acima, que a flexibilidade e capacidade dos líderes se adaptarem a diferentes tipos e estilos de liderança,

desperta nos colaboradores interesse e motivação de fazer parte da equipe, de ser enxergado na organização, resultando em satisfação para ambas as partes.

3.4 LÍDERES MOTIVADORES

Segundo Davis e Newstrom (1992, p.150), “liderança é um fator Humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos.”. O líder motivador é aquele que motiva os seus subordinados a desempenhar suas tarefas com qualidade, ele serve como referência para sua equipe, pois seus colaboradores irão se espelhar nele, para alcançar os resultados impostos pela empresa.

Para Chiavenato (1999, p. 96), “o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas”. É ele quem incentiva, apoia, elogia, dialoga, ouve, e que sempre caminha ao lado de sua equipe de trabalho, enfatizando sempre a capacidade de seu grupo em chegar lá.

Segundo Carvalho (2014) o líder motivador possui cinco características principais:

- ❖ Possui uma boa comunicação com sua equipe: ele sabe apresentar aquilo que é para ser feito com clareza, e também sabe ouvir quando necessário;

- ❖ Participa sempre com o grupo: caminha lado a lado, com sua equipe para juntos alcançarem as metas almejadas, alcançando assim um bom relacionamento, confiança e respeito de seus subordinados;

- ❖ Está sempre próximo de seus colaboradores: não existe barreiras entre o líder e o colaborador, conhece cada um individualmente, sabendo-se assim o ponto forte e fraco de cada um; destacando sempre aquilo que cada um possui de melhor;

- ❖ É preocupado com sua equipe: esta sempre buscando pelo bem estar de seus colaboradores;

- ❖ Respeita as individualidades: sabe as dificuldades e as qualidades de cada colaborador, porém procura reconhecer sempre cada esforço, a dedicação e a importância de cada uma para a organização.

Segundo Marques (2013), uma das principais funções do líder é motivar incansavelmente seus colaboradores, para que eles tenham maior comprometimento, dedicação no que lhe é imposto.

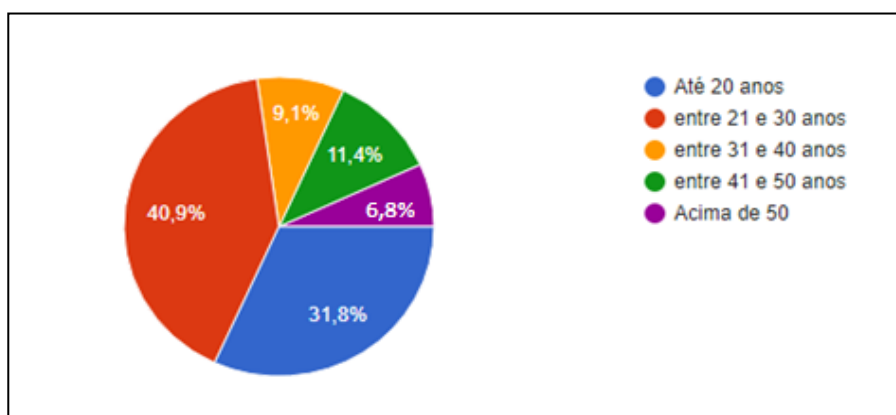
Dessa maneira é possível considerar que líder motivador é aquele que tem um bom relacionamento com seus subordinados, respeita as particularidades de cada um, estabelece o que é para ser feito da melhor forma, dando o *feedback* através de reconhecimento pelos acertos, e corrige quando necessário de forma que os colaboradores desenvolvam com excelência o que a empresa propõe a ser feito.

4. ANÁLISE DOS DADOS: IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO PARA LÍDERES

Foi realizada uma pesquisa de campo entre os dias 27 e 28 de setembro de 2017, na Escola Técnica Estadual Professor Massuyuki Kawano, por meio de questionário aplicado a todos os alunos dos cursos técnicos do período noturno e que exercem atividade remunerada, com a finalidade de identificar os estilos de liderança e a necessidade de treinamento para líderes. De acordo com opiniões de colaboradores atuantes em diversas áreas profissionais, abaixo será exposto os dados coletados com essa pesquisa.

Em primeiro momento os entrevistados foram questionados sobre sua idade, cujas respostas podem ser observadas no gráfico a seguir.

Gráfico 01: Idade

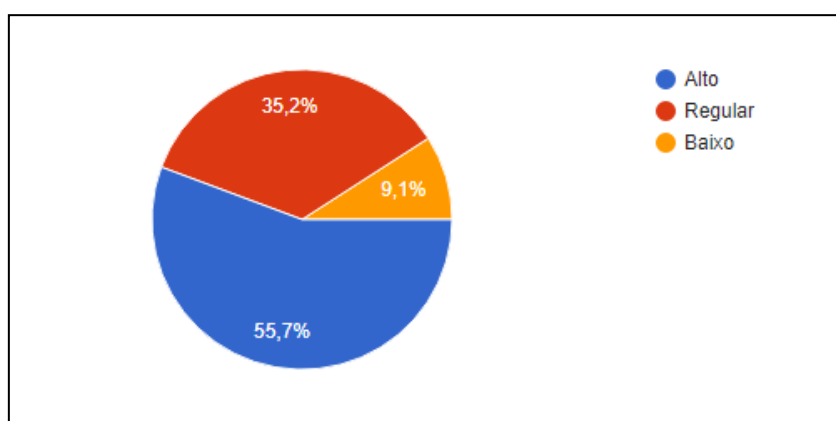


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como pode ser observado foi possível identificar que a idade predominante entre os entrevistados, está entre 21 e 30 anos, seguidos dos que possuem até 20 anos, com 40,9% e 31,8%, respectivamente.

Posteriormente os entrevistados foram questionados sobre o grau de autoridade de seu líder, cujos dados podem ser observados no gráfico abaixo.

Gráfico 02: Autoridade do gestor

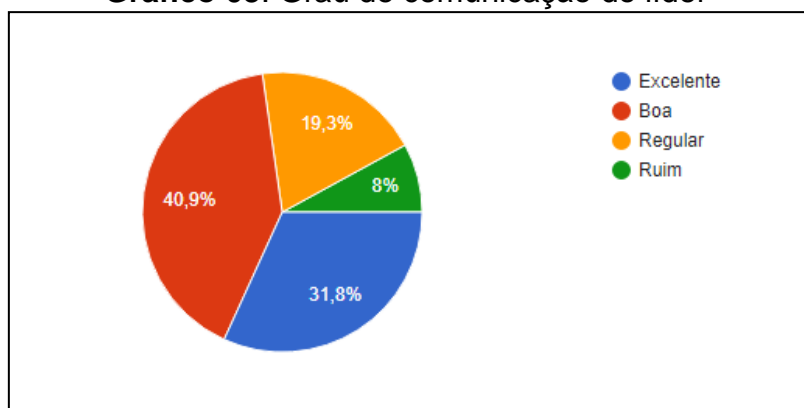


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Através das informações obtidas é possível observar que o índice de autoridade do líder é predominante alto, com 55,7%, seguido da autoridade regular que possui 35,2% das respostas obtidas, e apenas 9,1% classifica a autoridade de seus líderes como baixa.

Em seguida os entrevistados foram questionados sobre o grau de comunicação existente entre si (colaborador) e seu líder, apresentando-se os seguintes resultados:

Gráfico 03: Grau de comunicação do líder

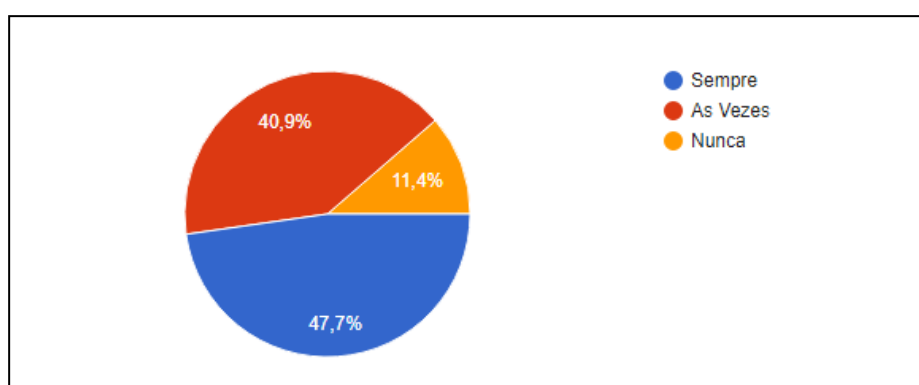


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com os dados obtidos, nota-se que 40,9% dos entrevistados consideram boa a comunicação entre seu líder e os colaboradores; 31,8% consideram a comunicação excelente; 19,3% consideram regular e apenas 8% consideram a comunicação ruim.

Os entrevistados foram questionados também se há encorajamento à responsabilidade e o desenvolvimento individual dos colaboradores por parte do líder, cuja análise pode ser observada no gráfico a seguir.

Gráfico 04: Encorajamento à responsabilidade e o desenvolvimento individual dos colaboradores.

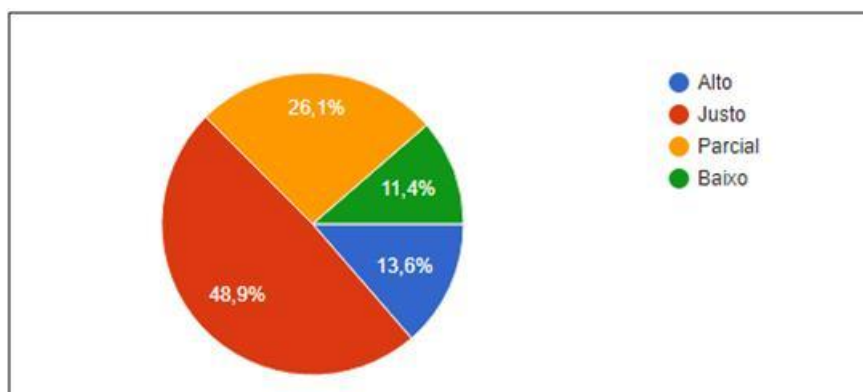


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Através dos dados obtidos é possível considerar que 47,7% dos entrevistados sentem-se sempre encorajados por parte de seus líderes, 40,9% às vezes e 11,4% considera que nunca há encorajamento por parte do líder.

Em seguida os entrevistados foram questionados sobre o grau de flexibilidade do gestor na tomada de decisões/resolução de conflitos, cujas respostas podem ser observadas no gráfico abaixo:

Gráfico 05: Grau de flexibilidade do líder na tomada de decisões/resolução de conflitos.

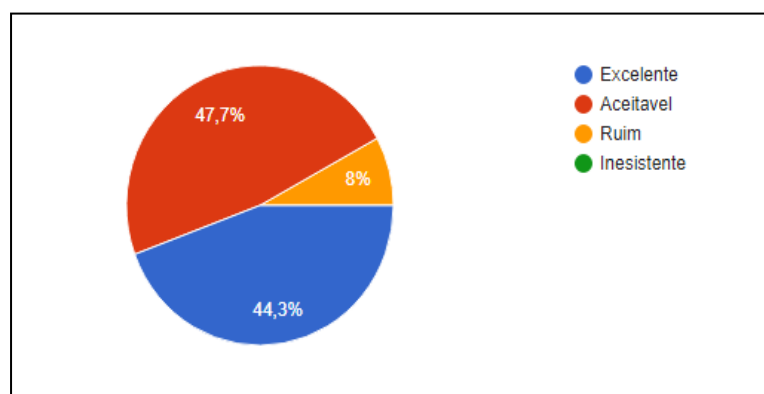


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com o exposto apresentado, é possível identificar que o líder mostra-se com o perfil justo na tomada de decisões e resolução de conflitos, uma vez que 48,9% dos entrevistados o consideram justo, 26,1% consideram essa atitude parcial, 13,6% consideram alto o grau de flexibilidade e apenas 11,4% considera baixo.

Posteriormente os entrevistados foram questionados sobre o grau de relacionamento do líder com o colaborador, expondo-se os seguintes dados:

Gráfico 06: Relacionamento de líder com o colaborador.

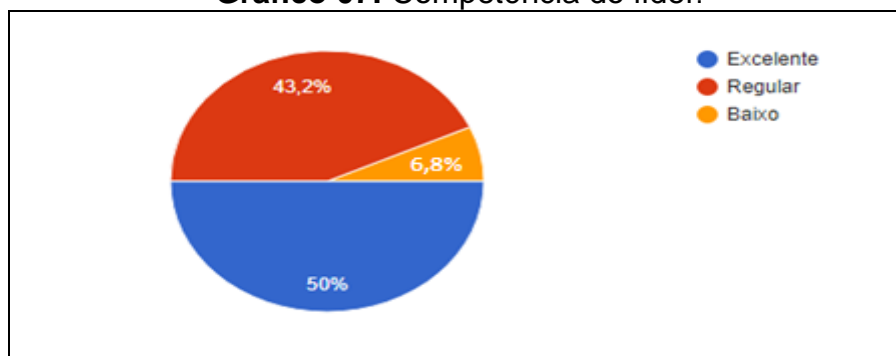


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Através dos dados obtidos, é possível identificar que o grau de relacionamento do líder com o colaborador é aceitável na maioria dos casos, com 47,7% das respostas obtidas, seguido do relacionamento excelente, com 44,3%, e 8% dos entrevistados classificam esse relacionamento como ruim.

Os entrevistados foram questionados também sobre o grau de competência do líder, cujas respostas podem ser observadas no gráfico abaixo.

Gráfico 07: Competência do líder.

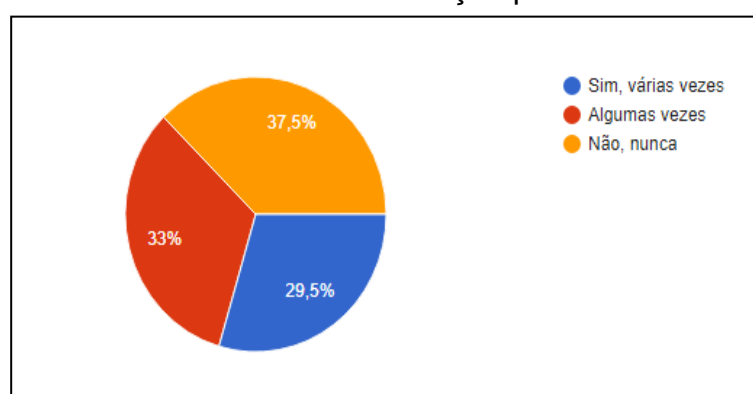


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Como pode ser observado, 50% dos entrevistados definem a competência de seu líder como excelente, seguido de 43,2% que a definem como regular e apenas 6,8% dos entrevistados a consideram baixa.

Posteriormente os entrevistados foram questionados se há desmotivação por parte do líder, a ponto de querer sair da empresa e buscar outra oportunidade. Os dados obtidos resultaram no seguinte gráfico:

Gráfico 08: Desmotivação pelo Líder.



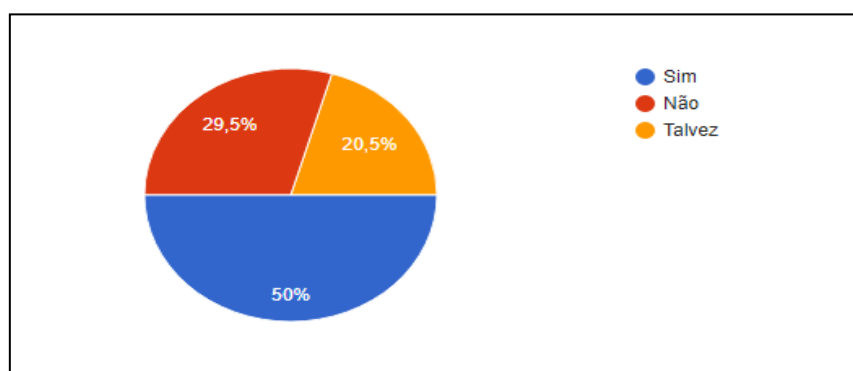
Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste gráfico é possível analisar que 37,5% dos entrevistados não se sentem desmotivados pelas atitudes do líder, porém 33% já se sentiram desmotivados algumas vezes pelo seu líder e 29,5% várias vezes. Com isso, é possível observar que há uma contradição com as respostas obtidas em questionamento anteriores, pois ao mesmo tempo em que dizem nos gráficos 03, 04 e 05 que os líderes são comunicativos, encorajadores e flexíveis, eles opinam que já

se sentiram desmotivados algumas ou várias vezes pelas atitudes do líder. Assim, é possível identificar que há certo tipo de insatisfação por parte dos entrevistados com seus líderes.

Em seguida, os entrevistados foram questionados se consideram necessário a realização de um treinamento para o líder, apresentando-se os seguintes resultados:

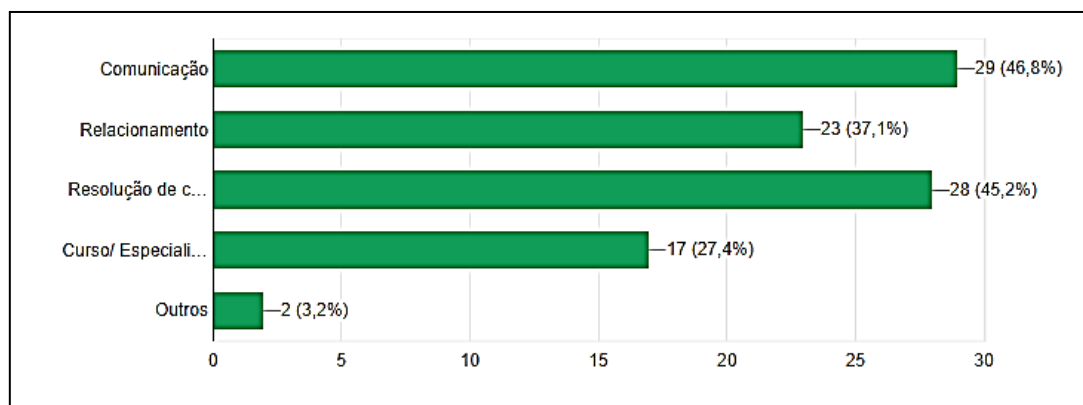
Gráfico 09: Necessidade de um treinamento para o líder.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com os dados obtidos, nota-se que há uma necessidade de treinamento, em 50% dos casos, sendo que 29,5% não consideram que o seu líder necessite de um treinamento e 20,5% classificam que talvez o líder necessite de um treinamento. Através dos dados obtidos com esse questionamento, é possível identificar também a contradição entre respostas obtidas, pois 50% dos entrevistados consideram a necessidade de treinamento, sendo que em questões anteriores consideram seus líderes como comunicativos, flexíveis e competentes.

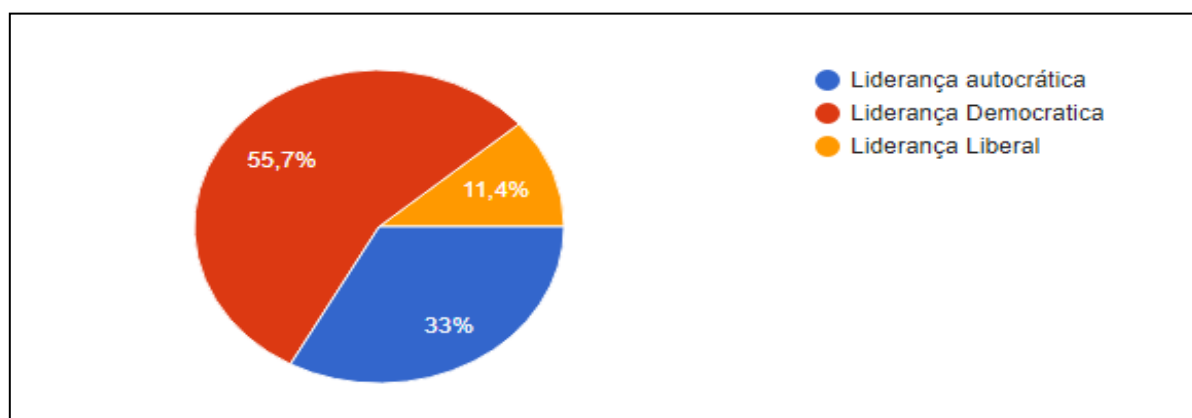
Posteriormente os entrevistados foram questionados sobre o motivo que os levou a apontar a necessidade de treinamento para seu líder, cujas respostas podem ser observadas abaixo.

Gráfico 10: Índice das Necessidades de treinamento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Através dos dados obtidos é possível observar que a comunicação e a resolução de conflitos têm os maiores índices, com 46,8% e 45,2% respectivamente, seguido do relacionamento, em 37,1% dos casos. Com isso, é possível observar que há uma discrepância entre as respostas obtidas e tabuladas nos gráficos 03 e 04, no qual os entrevistados analisaram a comunicação e a resolução de conflitos, como boa e justa.

Por último, os entrevistados foram questionados para identificar o tipo de liderança ao qual são subordinados, cujas respostas podem ser observadas no gráfico abaixo.

Gráfico 11: Tipos de liderança.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com o exposto apresentado, 55,7% dos entrevistados considera que seu líder possui estilo democrático, seguidos de 33% com o estilo

autocrático, e 11,4% no estilo liberal. Com isso, é possível dizer em forma generalizada, que ao mesmo tempo em que os entrevistados se contradizem nas respostas, eles identificam que há uma necessidade de treinamento para o líder na maioria dos casos apresentados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho abordamos o assunto sobre treinamento e desenvolvimento de líderes, voltado para o levantamento das necessidades das organizações em relação à capacitação de sua liderança, pois o capital humano qualificado e bem treinado é o principal diferencial entre as organizações, uma vez que o líder é responsável pelo encorajamento, motivação e desenvolvimento de toda sua equipe, pois o mesmo é a principal referência dentro do seu grupo.

Para demonstrar tal importância e identificar os estilos de liderança e a necessidade de treinamento para líderes foi realizada uma pesquisa, onde através dos dados obtidos foi possível observar que apesar de considerarem seu líder como comunicativo, flexível e encorajador, indiretamente observa-se em outros questionamentos que há uma necessidade de treinamento e desenvolvimento a estes profissionais, como por exemplo, 50% dos entrevistados definem a competência de seu líder como excelente, 43,2% como regular e apenas 6,8% a consideram baixa, e em contrapartida quando questionados se há necessidade de treinamento aos seus líderes, a resposta foi sim em 50% dos casos.

A partir dessa necessidade faz-se necessário a elaboração de um programa de treinamento e desenvolvimento de líderes, a fim de capacitá-los visando desenvolver conhecimentos e habilidades para que estes possam motivar os demais funcionários e liderá-los na busca de maior produtividade e vantagem competitiva para as empresas.

Dessa maneira, esperamos que futuros trabalhos possam desenvolver na prática um programa de treinamento voltado ao desenvolvimento do líder no ambiente organizacional, dando a ele suporte de aprendizagem, apoio, desenvolvimento e acompanhamento de todas as etapas no processo de capacitação para um retorno breve a organização.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 2010

CARVALHO, Adriano. **Líder motivador em 5 passos**. Disponível em: <<http://www.caminhandojunto.com.br/2014/04/lider-motivador-em-5-passos.html>>. Acesso em 03 de set. de 2017.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de; SOUZA, Leonardo Pellegrino de. **Ativos intangíveis ou capital intelectual**: Discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73 ,jan, 1999.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Alex. Julho de 2010. **Os efeitos da avaliação de desempenho**: um foco na avaliação 180º e 360º. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/os-efeitos-da-avaliacao-de-desempenho-um-foco-na-avaliacao-180-e-360/46532/>>. Acesso em: 14 de set. de 2017.

DAVIS, Keith ; NEWSTROM ,John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning,1992.

DUARTE, Marcelo Prauchner . **O papel do líder na condução de sua equipe**. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/o-papel-do-lider-na-conducao-de-sua-equipe/30945/>>. Acesso em : 21 de Set de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas ,2009.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

LOPES, Welinda. **O ciclo de treinamento**. Disponível em:<http://www.academia.edu/8296070/O_CICLO_DE_TREINAMENTO>. Acesso em: 23 de ago de 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARQUES, José Roberto. **A importância do líder na motivação dos colaboradores**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e->

motivacao/importancia-lider-motivacao-liderados-colaboradores/>>. Acesso em 14 de set. de 2017.

MARTINS, Roberta. **Os benefícios do treinamento para colaboradores de uma empresa.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-beneficios-do-treinamento-para-os-colaboradores-de-uma-empresa/76456/>>. Acesso em 22 de set de 2017

MELLO, Gélysses Andréa Ferraz de; SILVA, Tamara Tatiane da. **Treinamento e Desenvolvimento de líderes como ferramenta organizacional e empresarial.** Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/280/1/MelloSilva.pdf>>. Acesso em:30 de Ago 2017.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MISSEL, Simoni. **O QUE VEM POR AÍ. GUERRA DE TALENTOS.** Disponível em: <<http://missel.com.br/veja-o-que-vem-por-ai-guerra-de-talentos/>>. Acesso em: 22 de set de 2017.

MODELLI, Naira. **As diferenças entre treinamento e desenvolvimento.** Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/as-diferenas-entre-treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 22 de set de 2017.

PESSOTI, Patrícia **O papel do líder na organização.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/10315/o-papel-do-lider-na-organizacao.html>>. Acesso em: 21 de Set de 2017.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Evolução histórica do treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/evolucao-historica-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/44993>>>. Acesso em:10 de ago. de 2017.

RH PORTAL, **Treinamento e Desenvolvimento-** Praticando com facilidade. Disponível em:<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-5/~>>>.Acessado em 21 de set de 2017.

SOTILLI, Patrícia. **O papel do Líder na empresa, algumas funções básicas.** Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-papel-do-lider-na-empresa-algumas-funcoes-basicas/66035/>>. Acesso em: 19 de Set de 2017.

STONER, James A.F. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 5ª edição, 1999.

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

WHITE, B. Joseph. **A Natureza da Liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO EM PESQUISA DE CAMPO

Bloco – faixa etária dos entrevistados

Idade:

- Até 20 anos
- entre 21 e 30 anos
- entre 31 e 40 anos
- entre 41 e 50 anos
- Acima de 50

1. Qual o grau de autoridade de seu gestor?

() *Alto* () *Regular* () *Baixo*

2. De modo geral defina o grau de comunicação de seu gestor?

() *Excelente* () *Boa* () *Regular* () *Ruim*

3. Seu gestor encoraja a responsabilidade e o desenvolvimento individual dos colaboradores?

() *Sempre* () *As vezes* () *Nunca*

4. Qual o grau de flexibilidade do seu gestor na tomada de decisões/resolução de conflitos?

() *Alto* () *Justo* () *Parcial* () *Baixo*

5. Qual o grau de relacionamento de seu gestor com o colaborador/você?

() *Excelente* () *Aceitável* () *Ruim* () *Inexistente*

6. Como você analisa o grau de competência do seu gestor?

() *Excelente* () *Regular* () *Baixo*

7. Já se sentiu desmotivado pelo líder a ponto de querer sair da empresa e buscar outra oportunidade?

() *Sim, várias vezes* () *Algumas vezes* () *Não, nunca*

8. Você acha que seu gestor precisa de um treinamento?

() *Sim* () *Não* () *Talvez*

9. Se a Resposta anterior for “Sim ou Talvez”, Diga o motivo da necessidade de um Treinamento para seu Gestor (Assinale no máximo duas alternativas):

- () *Comunicação*
- () *Relacionamento*
- () *Resolução de conflitos / Tomada de Decisões*
- () *Curso/ Especialização na área que atua*
- () *Outros _____*

10. Baseado na postura do seu líder/gestor, assinale a alternativa que mais se aproxima do tipo de liderança:

- () *Liderança autocrática _é aquele modelo onde o líder centraliza todo o poder e dá ordens aos seus colaboradores. Os liderados apenas obedecem e cumprem as ordens.*
- () *Liderança Democrática_ o líder democrático participa os liderados nas tomadas das melhores decisões, reconhece, orienta e instrui e aceita sugestões dos seus liderados, interagindo -os e possibilitando que o liderado compartilhe suas ideias e opiniões.*
- () *Liderança Liberal (Laissez-faire)_ o líder liberal participa minimamente dos processos. A equipe possui total liberdade para definir diretrizes e objetivos.*