

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO EM  
RECURSOS HUMANOS.

EMILIEL ELOHIM SILVA  
JOSÉ ALLANDERSON DE SANTANA SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**

RECIFE/2023

EMILIEL ELOHIM SILVA  
JOSÉ ALLANDERSON DE SANTANA SANTOS

## **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em  
superior de tecnologia em gestão em recursos humanos.

Professor Orientador: Me-Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586i Silva, Emiliel Elohim.  
A importância do treinamento e desenvolvimento de líderes/ Emiliel  
Elohim Silva; José Allanderson de Santana Santos. - Recife: O Autor, 2023.  
17 p.

Orientador(a): Me. Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em gestão de Recursos Humanos, 2023.

Inclui Referências.

1. Liderança. 2. Treinamento. 3. Desafio. I. Santos, José  
Allanderson de Santana. II. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. III.  
Título.

CDU: 658.3

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus por guiar meu caminho e a todos aqueles que contribuíram para o projeto, incluindo orientadores, familiares e amigos que apoiaram durante todo o processo.

EMILIEL ELOHIM SILVA

Agradeço primeiramente a Deus e segundo toda minha família que realizou esse meu sonho de concluir o ensino superior não foi fácil, mas seria difícil sem a ajuda de vocês.

JOSÉ ALLANDERSON DE SANTANA SANTOS

*“A educação tem sentido porque mulheres e homens aprenderam que é aprendendo que se fazem e refazem, porque mulheres e homens se puderam assumir como seres capazes de saber. ”*

*(Paulo Freire)*

# Sumário

<b>Resumo .....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>7</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Planejamento estratégicos e o treinamento e desenvolvimento de pessoas .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Definição de treinamento e desenvolvimento e suas etapas .....</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Modelo três As.....</b>	<b>12</b>
<b>3.4 Desenvolvimento do líder e sua tipologia de poder.....</b>	<b>14</b>
<b>3.5 A visão da liderança e do líder no contexto do desenvolvimento sustentável.....</b>	<b>16</b>
<b>4 Considerações finais .....</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa é ilustrar os desafios que um líder enfrenta ao liderar um setor de uma organização com desafios significativos. Como todos sabemos, o mercado de trabalho está em constante mudança, por isso a formação de um líder é fundamental para garantir que ele saiba lidar com as várias situações do dia a dia que podem surgir. Os desafios apresentados diariamente ao líder mostram que o treinamento e o desenvolvimento dessa liderança fornecem alicerce para que ele supere diversas dificuldades que proporcionam à empresa maior confiança e perspectivas de desenvolvimento. A capacidade de uma empresa se diferenciar dos concorrentes depende de sua capacidade de interagir com seu líder da maneira mais harmoniosa e cooperativa possível.

**Palavras-chave:** LIDERANÇA, TREINAMENTO, DESAFIO.

**ABSTRACT**

The objective of this research is to illustrate the challenges that a leader faces when leading a sector of an organization with significant challenges. As we all know, the job market is constantly changing, so training a leader is essential to ensure that he knows how to deal with the various day-to-day situations that may arise. The challenges presented daily to the leader show that the training and development of this leadership provide the foundation for him to overcome several difficulties that provide the company with greater confidence and development prospects. The ability of a company to differentiate itself from competitors depends on its ability to interact with its leader in the most harmonious and cooperative way possible.

**Keywords: LEADERSHIP, TRAINING, CHALLENGE.**



## 1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema amplamente discutido na área de gestão empresarial e tem sido objeto de estudos e pesquisas ao longo das últimas décadas. Com a crescente complexidade dos ambientes organizacionais, a necessidade de líderes competentes e capazes de enfrentar desafios e promover mudanças se torna cada vez mais evidente. Nesse contexto, o treinamento e o desenvolvimento de líderes surgem como ferramentas importantes para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o exercício da liderança.

O treinamento e o desenvolvimento de líderes são processos que visam aprimorar as capacidades dos gestores para liderar equipes, tomar decisões, solucionar problemas, comunicar-se com eficiência e promover a inovação nas organizações. Tais processos envolvem o desenvolvimento de habilidades técnicas, comportamentais e de gestão, bem como a aquisição de conhecimentos específicos relacionados à liderança. Segundo (CARVALHO, 2011 ) o treinamento e desenvolvimento de líderes pode ser entendido como uma maneira de investir no capital humano da organização, aprimorando habilidades técnicas e comportamentais necessárias para liderar equipes de forma eficaz.

Além disso, (CHIAVENATO, 2008) ressalta que o treinamento e desenvolvimento de líderes também //z de garantir o sucesso da organização no longo prazo.

Nesse sentido, o treinamento e desenvolvimento de líderes surge como uma solução para aprimorar as habilidades de liderança e maximizar o potencial dos líderes, tornando-os mais eficazes em suas funções e contribuindo para o sucesso da organização como um todo. O treinamento e desenvolvimento de líderes é uma estratégia que visa fornecer aos líderes as habilidades, ferramentas e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções de forma eficiente e eficaz, promovendo o engajamento e a motivação da equipe.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma revisão da literatura sobre os métodos de treinamento e desenvolvimento de líderes, identificando as práticas mais efetivas e suas contribuições para o desempenho dos líderes e das equipes por eles lideradas. Para isso, serão utilizados artigos científicos e livros de referência na área de gestão de pessoas e liderança, a fim de compreender como os líderes podem ser preparados

para enfrentar os desafios do mundo corporativo atual.

Este trabalho busca contribuir para a compreensão da importância do treinamento e desenvolvimento de líderes no contexto organizacional, apresentando as principais estratégias utilizadas e seus impactos no desempenho dos líderes e das equipes por eles lideradas.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

De acordo com Gil (2016), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias abrange toda bibliografia pública em relação ao tema de estudo desde as publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas científicas, teses etc.

Segunda a definição de Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica oferece explorar novas áreas, tem por objetivo um reforço na análise de suas pesquisas ou manipulação de informações, propicia um termo sob uma nova abordagem, tudo e como conclusões inovadoras. Contudo,

Segundo Marco Dalpozzo e Djalma G. Barbosa 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.

## **3 RESULTADOS**

### **3.1 Planejamento estratégicos e o treinamento e desenvolvimento de pessoas**

O alinhamento entre o planejamento estratégico de uma organização e o planejamento do treinamento e desenvolvimento de pessoas é crucial. Ao estudar as técnicas de treinamento e desenvolvimento, os profissionais adquirem habilidades para reconhecer e definir problemas, buscar soluções, pensar estrategicamente, introduzir mudanças no processo de capacitação, agir preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos, tomar decisões em diferentes níveis de complexidade, lidar com modelos de gestão inovadores e liderar equipes de trabalho.

Aqueles envolvidos com treinamento e desenvolvimento devem compreender que o planejamento estratégico é um processo contínuo e sério, não uma atividade temporária ou motivada por interesses políticos. Quando encarado dessa forma, pode ser mal interpretado como uma desculpa para relaxar no trabalho ou uma oportunidade para viagens e lazer.

Ao incluir o treinamento no planejamento estratégico como parte do desenvolvimento empresarial, pressupõe-se que não seja uma atividade limitada à formulação de planos. Os planos devem ser instrumentos de trabalho para a alta direção, fornecendo diretrizes sobre o que será feito, quando, como e por quem, para alcançar determinados resultados, envolvendo a participação democrática de toda a empresa. Esses planos não devem ser apenas instrumentos técnicos, mas sim uma manifestação de compromisso, um contrato social e um pacto político entre os funcionários e a direção, representando um projeto coletivo de desenvolvimento que abrange verticalmente e horizontalmente toda a empresa.

Seguindo essa linha de pensamento, Chiavenato (2003, p. 29) explica:

O desenvolvimento profissional é a educação voltada para ampliar, desenvolver e aprimorar as habilidades de uma pessoa em sua carreira dentro da organização, visando torná-la mais eficiente e produtiva em seu cargo atual, bem como prepará-la para assumir funções mais complexas e numerosas. Esse desenvolvimento ocorre nas próprias organizações ou em empresas especializadas nesse campo, seguindo um programa preestabelecido e adotando uma abordagem sistemática, visando à adaptação da pessoa à filosofia da organização. Pode ser aplicado em todos os níveis e setores da organização, sendo comumente conhecido como desenvolvimento de recursos humanos.

### **3.2 Definição de treinamento e desenvolvimento e suas etapas**

É evidente que o treinamento resulta na melhoria do desempenho dos colaboradores, pois permite que eles adquiram novas atitudes, conhecimentos, habilidades e conceitos. Além disso, busca-se eliminar as deficiências identificadas no desempenho dos funcionários, capacitando-os para assumir novas responsabilidades e assimilar novas tecnologias de trabalho.

No treinamento, é importante priorizar o potencial de aprendizagem dos funcionários, contribuindo para o desenvolvimento de suas habilidades profissionais e buscando resultados positivos para a organização. Portanto, o instrutor deve conhecer os líderes envolvidos no treinamento, ter clareza sobre os objetivos do treinamento e utilizar os recursos adequados para sua aplicação. Conforme Chiavenato (2010) explica, o treinamento é o processo pelo qual uma pessoa é preparada para desempenhar uma tarefa, podendo envolver mudanças de habilidades, conhecimentos, atitudes ou

comportamentos, de acordo com objetivos pré-definidos.

No entanto, nem sempre os funcionários conseguem assimilar as novas atitudes e habilidades apresentadas, mesmo sendo profissionais competentes. Nesses casos, o instrutor precisa recorrer à frequência de treinamento, pois substituir um hábito inadequado por outro adequado requer repetição. Compreende-se, portanto, que o treinamento se tornou uma ferramenta importante para superar dificuldades de desempenho, embora não seja uma solução definitiva. Além disso, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nos líderes, tornando-os mais produtivos, criativos e inovadores, promovendo assim novas atitudes e habilidades e eliminando hábitos inadequados.

O desafio está em aproveitar a capacidade produtiva e criativa de cada indivíduo e transformar esse potencial em comportamentos naturalmente espontâneos, construtivos e inovadores, como afirma Bergamini (1997, p.25). É perceptível que as motivações intrínsecas de cada pessoa podem ser estimuladas ou suprimidas no ambiente de trabalho. Portanto, é importante fornecer treinamento não apenas em conhecimentos técnicos, mas também valorizar o líder como indivíduo capaz de agir de forma espontânea e inovadora. Compreende-se que o treinamento está focado no presente, de acordo com as necessidades da empresa.

Sabe-se que não existe um único tipo de capacitação profissional que possa ser aplicado universalmente, pois cada situação requer uma abordagem adequada às suas necessidades específicas. Diversos fatores são fundamentais quando uma organização decide investir no treinamento e desenvolvimento de seus líderes. Inicialmente, é crucial analisar variáveis como objetivos, visão, missão, valores e metas. O envolvimento dos funcionários e superiores é essencial para alcançar esses objetivos (Reichel, 2006).

É importante ressaltar que o comprometimento do líder durante o processo de treinamento é fundamental para seu desenvolvimento real. A diferença entre o que precisa ser desenvolvido e o que se deseja alcançar fica evidente. O processo de treinamento atinge seu objetivo quando atende às necessidades da empresa. O treinamento desempenha um papel significativo tanto para as empresas quanto para

os colaboradores. Um líder qualificado sente-se motivado e pode utilizar todo o seu potencial para contribuir de forma eficaz para o crescimento da organização (Chiavenato, 2010).

Existem quatro etapas no processo de treinamento: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Cada uma dessas etapas é desenvolvida de forma sistemática e complementar. Para que uma pessoa seja incentivada a dar o melhor de si, a liderança deve se adaptar ao nível de desenvolvimento em que essa pessoa se encontra (Profissão Líder, p.74).

Segundo Ken Blanchard e Paul Hersey, na essência da liderança situacional, é necessário que um supervisor seja direcionado e estratégico, adequando seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento do colaborador. A abordagem da liderança situacional 2 é uma das mais eficazes para gerenciar e motivar pessoas, promovendo uma comunicação aberta entre subordinados e líder, resultando em uma parceria fluída e melhores resultados.

Os quatro estilos de liderança são: direção (E1), coaching (E2), apoio (E3) e delegação (E4). Esses estilos são combinados com os quatro níveis básicos de desenvolvimento: iniciante empolgado (D1 - baixa competência, alto empenho), desconfiado, porém capaz (D2 - baixa competência, baixo empenho), colaborador capaz, mas cauteloso (D3 - competência moderada a alta, empenho variável) e alto desempenho (D4 - alta competência, alto empenho).

O treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a expertise de uma pessoa para executar determinado trabalho ou tarefa. Ele engloba desde a aquisição de habilidades motoras e conhecimentos técnicos até o desenvolvimento de aptidões administrativas e atitudes diante de diferentes situações. O treinamento é um processo educacional focado no curto prazo, organizado de forma sistemática, em que as pessoas adquirem conhecimento, habilidades e competências alinhadas aos objetivos organizacionais (Chiavenatto, 2010).

O treinamento abrange a transmissão de informações relevantes para o progresso da empresa, como conhecimento estrutural sobre produtos, serviços, organização, políticas, regras e regulamentos. Além disso, visa o desenvolvimento de habilidades para aplicar corretamente o conhecimento recebido no cargo atual ou em posições

futuras desejadas.

O treinamento também tem o objetivo de promover o desenvolvimento ou modificação de atitudes, incentivando a autoavaliação e a mudança de atitudes negativas, além de desenvolver sensibilidade gerencial e criar bons hábitos. Outro aspecto importante é o desenvolvimento de conceitos, elevando o nível de ideias e filosofias para facilitar a atuação dos gerentes na prática.

Um dos pontos-chave do treinamento é a criação de competências individuais, abrangendo o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades práticas, da tomada de decisão e das atitudes necessárias. As empresas devem se preocupar com as mudanças em andamento, preparando seus colaboradores e incentivando o desenvolvimento de competências duradouras.

Gestores e gerentes devem antecipar as demandas do ambiente organizacional em constante evolução. Isso inclui pontos críticos, como redução de acidentes, diminuição da necessidade de manutenção de máquinas e equipamentos e aprimoramento do atendimento ao cliente.

Para avaliar a eficácia do treinamento, é possível seguir a abordagem proposta por Kirkpatrick, que envolve níveis de aprendizado de novas habilidades, reação e satisfação, aplicação do aprendizado no trabalho, mudanças comportamentais observadas por meio de uma pesquisa de 360 graus e, por fim, o impacto dos resultados nos negócios, buscando redução de custos operacionais, aumento de lucros, melhoria na qualidade do trabalho e diminuição da rotatividade.

Em suma, o treinamento é um processo essencial para capacitar os colaboradores e desenvolver suas competências. Ele proporciona o crescimento tanto individual quanto organizacional, preparando as pessoas para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho em constante mudança e contribuir de forma significativa para o sucesso da empresa.

A área de Administração de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) desempenha um papel crucial como elemento integrador. Ela atua como elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais, refletindo a cultura empresarial e seus multiplicadores - os indivíduos que compõem essa "sociedade". O planejamento desempenha um papel fundamental ao organizar as prioridades entre o necessário e o possível, levando em consideração os recursos

disponíveis e as necessidades gerais. Segundo Davies (1973, p.144), o planejamento de um programa eficaz de treinamento envolve oito etapas:

1. Prescrição do treinamento: Detalhamento dos objetivos, comportamento inicial e final, teste e análise de tarefas.
2. Análise do assunto: Desenvolvimento de um conjunto de regras e uma lista dos pontos de aprendizagem.
3. Planejamento das táticas de ensino: Determinação das estruturas de ensino e das técnicas apropriadas.
4. Elaboração de um esboço do curso: Versão básica do curso que pode ser facilmente modificado.
5. Testes com pessoas: Avaliação do curso com participantes representativos; o curso está em fase de julgamento.
6. Revisão do curso: Continuar revisando até que se atinja um padrão acessível.
7. Produção e implementação do curso: Versão final com administração e manutenção.
8. Validação do curso: Determinação da eficácia do treinamento em termos de resultados obtidos. Comparação entre pré-teste e pós-teste.

### **3.3 Modelo três As**

Segundo Miguel Vizioli. (2010) o modelo três As trás como um de seus resultados perda mínima de energia durante a execução de máxima eficiência. Autoconhecimento

1. Conheça a si mesmo: entenda suas características naturais e aprendidas, sua forma de reagir em situações variadas, maneira de comunicar-se suas competências e incompetências, e seu trabalho em grupo. Se você não se conhecer não há necessidade para mudança

2. Torne-se quem você é preservar e potencializar sua essência, poucos comportamentos podem ser modificados, desenvolver comportamentos adequados.

O conhecimento é a base essencial para provocar insight e reflexões pessoais. Podemos identificar dois níveis de auto conhecimento: interno externo

O interno refere-se à identificação de características da natureza da pessoa, sua personalidade. Conseguir-se autoconhecimento interno mediante aplicação de testes ou indicadores que trazem para o nível consciente questões que tem poder de atuação nos comportamentos do líder. O autoconhecimento externo tem relação com os



comportamentos do líder que são observados pelos outros. São o resultado das tendências naturais e das experiências acumuladas do avaliativo, fundamentais para o autoconhecimento porque, muitas vezes, desencadeiam um 'choque de realidade' para o líder.

### Aprendizagem

Quando o líder está em desenvolvimento é preciso fornecer ferramentas, experiências e instrumentos que o auxiliem nas mudanças, aprender está ligado com o emocional, para isso o ambiente psicológico e meios de comunicação devem ser positivo.

A andragogia deve ser incorporada quando se pretende apoiar um líder em seu desenvolvimento é a maneira mais aplicada de promover aprendizagem por experiências e vivências que estimulem e transformem o conteúdo. Para os adultos a experiência é a fonte mais rica de aprendizagem, na medida em que experimentam a satisfação de suas necessidades.

Alguns exemplos são:

- Cursos, seminários e workshops que são bastante encontrados no mercado, proporcionam ao executivo expansão de conhecimentos e ampliação de visão.
- Job rotation, experiências novas

Força a adaptar-se a novas realidades assumindo posição diferente do que ocupa normalmente e enfrentar desafios inesperados.

- Comunidade de aprendizagem

É a troca de experiência regular entre os líderes

\* Responsabilidade especial é quando o líder é designado a um projeto que sai da sua zona de conforto ampliando seu repertório de comunicação e exercitando a adaptabilidade

\* Período sabático é um determinado período em que o líder em desenvolvimento sai do ambiente organizacional para ter oportunidades diferentes. Períodos sabáticos vão de três meses à um ano.

### Acompanhamento

Um papel técnico indispensável é o coach que deve ajudar o profissional em suas mudanças para que ele não desista da aprendizagem. Os coaches são treinados para ouvir, observar e adequar sua técnica às necessidades pessoais do cliente, é fundamental que seja alguém externo à empresa para não haver nenhuma espécie de influência política no processo.

Depois de passar pelo Coaching o líder está preparado para passar a utilizar os

serviços de mentores internos: um colega ou superior que possam dar continuidade ao desenvolvimento do profissional em gerir pessoas, essa prática normalmente é chamada de mentoring.

Somente quando o líder em desenvolvimento passar pelas três As alcançará suas necessidades de potencializar suas características positivas e incorporar novos comportamentos em seu repertório.

### **3.4 Desenvolvimento do líder e sua tipologia de poder**

Tipos de liderança podem ser desenvolvidos e associados segundo (GALBRAITH,1984) os tipos diferentes de poder e de liderança que envolvem áreas de conhecimento intermulti e transdisciplinares são o começo para novas classificações como:

- poder/liderança civil, militar, da religião, educacional, popular, da justiça, das leis, trabalhista;
- poder/liderança espiritual, mental, temporal, sagrado(a), para o serviço, moral, da não-violência, da Igreja, do sistema de crenças;
- poder/liderança intelectual, do conhecimento, da ciência, da tecnologia, da estética, das artes.
- poder/ liderança politico(a), privado(a) público (a), da democracia, poder povo popular, da comunidade, da solidariedade, da presidência, do parlamento;
- poder/ liderança de organizações, da burocracia, do empreendedorismo, empresarial, dos grandes conglomerados, de organizações globais, internacionais;
- poder liderança da hierarquia, do cargo, da posição, do status, formal/informal, de autoridade, por hereditariedade, pelo ordenamento.

Identificamos que os líderes, ao assumirem responsabilidades e tarefas mais complexas, passam por três fases distintas:

1. Fase de consolidação na nova posição: Nessa fase inicial, os gestores enfrentam dificuldades para se desvincular das atribuições e responsabilidades da sua posição anterior. Sentem-se mais confortáveis lidando com tarefas que já dominam, o que dificulta a delegação e o desenvolvimento da equipe.

2. Fase de ampliação do espaço político: Nessa etapa, o gestor busca expandir sua influência e relacionamentos tanto com seus pares quanto com superiores. É

necessário desenvolver e aprimorar habilidades de liderança para ter um maior impacto e influência no ambiente de trabalho.

3. Fase de crescimento vertical: Essa fase ocorre quando o gestor recebe delegação de seus superiores para assumir projetos ou processos que exigem uma interação mais intensa em arenas políticas. Geralmente, essa delegação só ocorre se o gestor construiu legitimidade, reconhecimento e relacionamentos sólidos com seus colegas. A terceira fase raramente acontece sem que o gestor tenha ampliado seu espaço político.

Reconhecer essas fases é fundamental para preparar o gestor para assumir gradualmente uma maior complexidade em sua posição. Muitos gestores enfrentam dificuldades em sair da primeira fase, conforme observado no trabalho de Ram Charan (2010). É comum que líderes encontrem dificuldades para abandonar suas responsabilidades anteriores ao serem promovidos. Essa constatação evidencia que muitas organizações não utilizam adequadamente suas lideranças e enfrentam problemas no desenvolvimento desses profissionais. Por essa razão, é comum vermos uma parte significativa dos líderes com dificuldades para avançar além da primeira fase de desenvolvimento, pois assumem muitas tarefas e responsabilidades do seu nível anterior.

No desenvolvimento da liderança, é importante identificar em qual estágio se encontra em relação à posição ocupada na organização, especialmente em termos de comportamento.

Alguns autores ressaltam que os líderes estão relacionados com a capacidade da sua influência perante aos seus seguidores, grupos ou equipe de trabalho.

Segundo Cooper (2009), “o processo de influência em um grupo só ocorre a partir do momento que os integrantes adotem o objetivo principal para si, caracterizando uma equipe coesa, facilitando ao líder o emprego da sua persuasão”. (COOPER; ROTHMANN, 2009. p.10).

Nota-se que a visão de que o líder consolida sua atuação frente ao seu grupo, deve estar atrelada ao desenvolvimento, ao crescimento da equipe e com os objetivos da organização, se deve preocupar com a forma como os colaboradores veem seus líderes e como é que os colaboradores estão se colocando em relação às metas e os objetivos da empresa.

De acordo com Minicucci (1995), hoje em dia os líderes devem saber qual tipo de

liderança adotar com determinado grupo ou funcionário pois, há situações que não exigem apenas um único tipo de liderança, pode ocorrer dentro do ambiente organizacional pessoas que trabalham melhor lideradas, através de uma estrutura autocrática, enquanto alguns de seus colegas preferem uma atitude mais permissiva do líder.

Segundo Quinn et al. (2003), a liderança vem sendo definida de forma mais ampla, reconhecendo que os gerentes precisam de competências tanto técnicas quanto interpessoais. Ao analisar a liderança sob o aspecto da visão da educação e formação dos gerentes é que se reconhece o potencial não só de informar, mas também de transformar, tornando um indivíduo mais capaz de compreender e lidar com as mudanças.

O processo de liderança para Kotter (1998), estaria associado à forma como as pessoas: determinam a direção na qual a Organização deve caminhar; criam-se uma visão do futuro; são capazes de persuadir os funcionários e outras pessoas importantes a aceitar idéias novas e implementá-las; transferem o poder às pessoas pra que elas façam as coisas acontecerem.

Assim, a liderança vista como processo associa-se à direção de uma visão do futuro. As organizações são muito complexas e o ambiente está mudando rápido demais para que uma só pessoa possa lidar com tudo isso sozinha; entende-se que os líderes precisam estar sempre abertos ao novo e em contínuo processo de aprendizagem; por isso, um líder de uma equipe hoje pode vir a ser o liderado

amanhã. As relações interpessoais cada vez mais passam a depender da confiança entre os liderados com o seu líder, e essa a cada dia se conquista e se amplia.

Compreende-se que a liderança inclui pessoas com a disposição para seguir as orientações de um líder, envolvendo o reconhecimento de uma relação entre os líderes e seus colaboradores, o que motiva as pessoas a desempenhar tarefas além daquelas formalmente definidas. O treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, produzindo no líder mais qualidade e incentivo motivacional na sua liderança.

### **3.5 A visão da liderança e do líder no contexto do desenvolvimento sustentável**

A visão liderança organizacional baseia-se no modelo de stakeholders para uma perspectiva de desenvolvimento sustentável em integrações de dimensão econômica, ambiental e social.

Desafios são criados pela intensidade competitiva, líderes exercem poder sobre aqueles que ele lidera com foco em importantes atributos que a liderança envolve como identificações nas práticas do dia-dia e ações em diferentes contextos e ambientes. A autoridade é um poder, pode ser útil para guiar e direcionar ações de um grupo predefinido de pessoas que integram à organização.

O comprometimento de uma organização com o desenvolvimento sustentável, amplamente fundamentado nas interações com múltiplos de stakeholders, aponta que o modelo de liderança baseado em um processo de influência vertical em que líderes exercem sua liderança sobre liderados hierárquicos mostra-se limitado. No entanto, as mudanças substanciais decorrentes da dinâmica competitiva e contemporânea, conduzindo a reformulações nas práticas de negócio e gerências, trazem à tona algumas questões sobre a eficácia do líder destituído de autoridade formal e institucional sobre a equipe, tais como em alianças estratégicas, em projetos adhoc, serviços terceirizados. (SCHNIEDER, 2002, p. 198)

Através da criação de implantações de mudanças nos sistemas, estratégias e estruturas da organização os líderes desempenham seu papel fundamental junto com a monitoria de resultados que vem das ações focadas no desenvolvimento sustentável. O líder deve ter conhecimento, dedicação, convicção, obter parcerias e uma boa rede de relacionamentos. Características de um líder sustentável segundo (ALMEIDA,2002):

- \* Enxergar as oportunidades;
- \* Ter responsabilidade com metas, prazo e atendimento;
- \* Ser criativo;
- \* Desenvolver sua capacidade empreendedora;
- \* Ser um visionário;
- \* Atualizar e compartilhar informações;
- \* Tratar com perspectivas e culturas junto com a organização;
- \* Trabalhar com vários tipos de ralações de colaborações;

Observa-se, na sociedade em que se vive, principalmente no mundo organizacional, o desenvolvimento das competências humanas ganharam espaço e valor. Assim, do ponto de vista da produtividade, o que a “organização e o funcionário visam são metas e melhores resultados, o que quer dizer um futuro melhor tanto para a empresa quanto

para seus funcionários”.(BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 1999, p.22).

Para que as metas e objetivos sejam atingidos faz-se necessário prestar atenção em vários aspectos que envolvem o sujeito enquanto líder de uma equipe. Segundo Bock; Furtado e Teixeira (1999), as relações interpessoais, motivação e a comunicação, são requisitos importantes pela busca do melhor resultado para a organização e que se refletem através de seus líderes.

Observa-se, na sociedade em que se vive, principalmente no mundo organizacional, o desenvolvimento das competências humanas ganharam espaço e valor.

Assim, do ponto de vista da produtividade, o que a “organização e o funcionário visam são metas e melhores resultados, o que quer dizer um futuro melhor tanto para a empresa quanto para seus funcionários”.(BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 1999, p.22).

Para que as metas e objetivos sejam atingidos faz-se necessário prestar atenção em vários aspectos que envolvem o sujeito enquanto líder de uma equipe. Segundo Bock; Furtado e Teixeira (1999), as relações interpessoais, motivação e a comunicação, são requisitos importantes pela busca do melhor resultado para a organização e que se refletem através de seus líderes.

## RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Cada vez mais, as relações interpessoais são valorizadas no dia a dia das empresas e a falta ou falha é revelada pela má conduta do líder perante sua equipe, assim se vê a importância de um líder manter um bom relacionamento interpessoal, como cita Mailhiot: A produtividade de um grupo e sua eficiência está estreitamente relacionada não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais. Por isso, é necessário que o líder, consiga manter um bom relacionamento interpessoal, para que possa motivar os outros funcionários da empresa (MAILHIOT, 1976, p.66). 16 Percebe-se que o relacionamento interpessoal nas organizações é de extrema importância, visto que, quando positivo, contribui para um bom ambiente dentro da empresa, o que pode resultar em aumento da produtividade. Segundo Reichel (2006), a capacidade de combinar adequadamente certas habilidades com o relacionamento interpessoal, faz com que este funcionário tenha competência para desenvolver-se como líder. Entende-se que é necessário que o líder consiga manter um bom relacionamento interpessoal, para que possa motivar os outros funcionários da empresa, desenvolvendo assim suas habilidades e a sua capacidade de administrar conflitos. Nota-se que os treinamentos que trabalham o relacionamento profissional são muito

bem aceitos nas organizações pois, desenvolver a relação interpessoal pode trazer inúmeros benefícios para a empresa. Assim, líderes convivendo em harmonia e desenvolvendo laços amigáveis favorecem o bom andamento dos processos de trabalho.

## MOTIVAÇÃO

Em se tratando da motivação não somente a de manter a equipe motivada Tadeucci (2011), afirma que é uma habilidade saber motivar a si próprio, reter emoções de grande impacto e expressar as emoções adequadamente é fundamental para manter a equipe motivada. Percebe-se que a motivação vem assumindo um papel importante nas habilidades de um líder pois, ele deve manter sua equipe unida e motivada buscando alcançar o mesmo objetivo proposto pela organização.

A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência. Uma necessidade significa uma carência interna da pessoa e que cria um estado de tensão no organismo. Daí o ciclo motivacional. As teorias de conteúdo da motivação procuram dar uma visão geral das necessidades. Dentre elas, a teoria da hierarquia das necessidades aponta para necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (CHIAVENATO, 1999, p.553).

Compreende-se, então, que a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma para modificar-se ou provocar influência no comportamento de outra pessoa, buscando os melhores resultados para alcançar determinada meta e indo ao encontro das suas necessidades mais urgentes. Com isso se vê a importância de o programa de treinamento trabalhar a motivação do líder pois, motivado ele provoca influência positiva em sua equipe de trabalho e a organização alcança as metas e os objetivos propostos.

## COMUNICAÇÃO

A comunicação é parte importante no desenvolvimento do líder, sem uma comunicação eficaz não existe uma sustentação para que se faça um trabalho homogêneo, claro e consistente. Duas ou mais partes trocam informações e compartilham significados, de modo que um entendimento comum é estabelecido entre elas. É apenas através da transmissão de significados de uma pessoa para outra

que as informações e as ideias podem ser transportadas (COOPER; ROTHMANN, 2009, p.92).

Nota-se que, a comunicação é parte do relacionamento do líder para a organização de equipe. À medida em que expõe as ideias com clareza, torna-se as atividades organizacionais fáceis de serem trabalhadas; uma falha na comunicação pode desestabilizar toda estrutura de um projeto ou de uma estratégia. E a comunicação facilita todo o processo de trazer a equipe para que se tenha êxito no que foi traçado como objetivo naquele momento. Segundo Chiavenato (2006), a comunicação pode fazer grandes progressos na melhoria do relacionamento interpessoal e com o mundo externo, também pode ser ponto de conflitos e desentendimento entre membros de um grupo. Percebe-se, que a comunicação é fator evidente dentro das empresas, pois, sustenta trocas de informações a respeito dos mais diversos assuntos existentes dentro do ambiente de trabalho; com isso, de nada adianta o líder possuir várias habilidades e competências e não desenvolver a comunicação. Entender o perfil comportamental do líder e trabalhar as suas habilidades, comunicação, motivação, competências e expectativas através de um programa de 18 treinamento bem elaborado, contribui para o seu desenvolvimento e aumenta a sua produtividade dentro da organização.

#### **4 Considerações finais**

"A importância do treinamento e desenvolvimento de líderes", é crucial ressaltar o impacto significativo que esse processo pode ter na eficácia e no sucesso de uma organização.

Ao longo deste estudo, exploramos como o treinamento e desenvolvimento de líderes pode contribuir para a formação de uma equipe mais engajada, produtiva e eficiente. Ficou evidente que líderes bem treinados têm um impacto positivo tanto no desempenho individual dos colaboradores quanto no desempenho geral da organização.

Além disso, discutimos como o treinamento e desenvolvimento de líderes são essenciais para promover um ambiente de trabalho saudável, estimulante e de aprendizagem contínua. Líderes que estão em constante aprimoramento são capazes de inspirar suas equipes, identificar talentos internos e promover o crescimento profissional dos colaboradores.



Outro aspecto relevante abordado neste trabalho é a capacidade dos líderes treinados de enfrentar desafios e crises de forma mais eficaz. O treinamento adequado os prepara para lidar com situações complexas, tomar decisões difíceis e manter a calma sob pressão. Isso é especialmente importante em um mundo empresarial em constante evolução, onde a adaptabilidade e a resiliência são fundamentais.

É importante ressaltar que o treinamento e desenvolvimento de líderes não é um processo único, mas sim contínuo e em constante evolução. As demandas do mercado e as necessidades da organização estão em constante mudança, e os líderes devem se manter atualizados e prontos para enfrentar novos desafios.

Por fim, enfatizamos que investir no treinamento e desenvolvimento de líderes não apenas beneficia a organização, mas também os próprios líderes e os colaboradores sob sua responsabilidade. Ao fornecer as ferramentas e habilidades necessárias para liderar com excelência, as organizações estão cultivando uma cultura de liderança sólida, capacitando indivíduos a alcançarem seu pleno potencial e contribuírem de forma significativa para o sucesso coletivo.

Portanto, concluímos que o treinamento e desenvolvimento de líderes desempenham um papel fundamental na formação de uma força de trabalho competente, motivada e capaz de enfrentar os desafios do ambiente empresarial atual. Investir nessa área é investir no futuro da organização e no crescimento profissional de seus colaboradores. É uma estratégia que traz benefícios a curto e longo prazo, promovendo a excelência, a inovação e a sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2002.
- CASHMAN, K. **Liderança autêntica: de dentro de si para fora**. São Paulo: M. Books, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COOPER, C.; ROTHMANN, I. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- Davies, I. K. **the organization of training**. Berkshire: McGraw-Hill, 1973.
- Jayr Figueiredo de Oliveira (coord.); Alberto Issao Sugo. **Profissão líder desafios e perspectivas** / — São Paulo : Saraiva, 2006.
- KOTTER, John P. **Lições de liderança para o próximo milênio**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3ª. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976
- Miguel Vizioli, Maria da Luz N. P. Calegari. **Liderança: a força do temperamento** / — São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995
- QUINN, Robert E; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael; MOGRATH, Michael. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- SCHEIN, E. **H. Organization culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHNIEDER, Marguerite. **A stakeholders model of organization leadership**. **Organization science**, v. 13, n. 2, p. 209-220. Mar./Apr., 2002.