

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE SEUS LIDERADOS NA CONTEMPORANEIDADE.

**ALI ANTONIO ABRÃO JUNIOR¹
DINAH PACHECO DE OLIVEIRA²
ELAINE NASCIMENTO ARAUJO ALVES³
TANIA AUGUSTA FERREIRA⁴**

RESUMO

Na contemporaneidade nota-se o interesse de algumas organizações em desenvolver seus colaboradores para que posteriormente eles assumam a liderança, assim como, visam desenvolver e capacitar os atuais líderes. O presente trabalho é um assunto de suma importância e tem como objetivo averiguar o tema treinamento e desenvolvimento e como subtema o papel de um líder no desenvolvimento de liderados na contemporaneidade. Para tanto, o trabalho utilizou de pesquisas bibliográficas para referência teórica dentro do tema proposto, com abordagem qualitativa de natureza básica. Como objetivo geral buscamos o papel do líder no âmbito organizacional, e como objetivos específicos analisaremos as habilidades desejadas em um líder, identificaremos o estilo de liderança mais apropriada, e verificaremos o que o líder faz para o seu desenvolvimento pessoal e sua influência no crescimento do liderado. A partir do projeto elaborado, concluímos a necessidade de as empresas criarem programas para qualificação de líderes, e ações que apoiem a preparação de líderes, por meio de treinamentos com foco no desenvolvimento de futuros talentos na empresa. Dessa forma, as organizações continuam se mantendo competitivas e alinhadas com as demandas mercadológicas.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento, Líder, Organização.

ABSTRACT

In the present day, some organizations are interested in developing their collaborators so that they can later take the leadership, and they also want to develop and train their current leaders. The present work is a very importance subject and its aim is to investigate the topic of training and development and, as a sub-theme, the role of a leader in developing leaders in the contemporary world. To this end, the work used literature research for theoretical reference within the proposed theme, with a qualitative approach of a basic nature. As a general objective we sought the role of the leader in the organizational environment, and as a specific objective we analyzed the desired competencies of a leader, identified the most

¹Graduando Tecnologia em Gestão Comercial, Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba – FATEC. E-mail: ali.abrao@fatec.sp.gov.br

²Graduando Tecnologia em Gestão Comercial, Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba – FATEC.

³Graduando Tecnologia em Gestão Comercial, Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba – FATEC.

⁴Especialista em Administração e Marketing, Docente, Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba - FATEC Itaquaquecetuba.

appropriate leadership style, and verified what the leader does for personal development and its influence on the growth of the followers. From the elaborated project, we conclude the need for companies to create qualification programs for leaders, and actions that support the preparation of leaders, through training focused on the development of future talents in the company. In this way, organizations continue to remain competitive and aligned with market demands.

Key words: Training, Development, Leader, Organization.

INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2003), liderança é definida como necessária em todos os tipos de organização humana, ou seja, para a obtenção de qualquer resultado desejado pela empresa é necessário conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Frente às constantes transformações dentro das organizações, o papel do líder, que anteriormente era focado somente na execução de suas atividades diárias, passa a exigir habilidades que estimulem o crescimento de sua equipe, visto que é ele quem motiva, orienta, e a potencializa.

A liderança foi e continua sendo um dos assuntos frequentes dentro de diversas áreas de conhecimento, isso porque é inegável afirmar que o tema desperta interesse entre líderes e liderados. Logo, a importância do tema deu-se a partir da necessidade das corporações em ter líderes capacitados, que saibam como incentivar seus liderados, atuando em equipe, visando atingir os resultados organizacionais.

Por meio das considerações, remetemo-nos ao problema norteador da pesquisa: Na atual conjuntura, como o líder pode atuar de forma efetiva para desenvolver e cultivar liderados dentro das corporações, uma vez que reconhecer o valor existente em treinar e capacitar é a melhor ferramenta para as organizações vencedoras do futuro? Considerando o problema apresentado anteriormente, optou-se por uma pesquisa partindo do método indutivo, com abordagem qualitativa. No estudo emprega-se uma pesquisa bibliográfica, de natureza básica,

utilizando elementos teóricos metodológicos de cunho demonstrativo, com o intuito de buscar informações sobre o tema verificando qual o papel de um bom líder.

Hunter (2006) ressalta que os líderes têm a capacidade de motivar seus liderados a exercerem suas atividades, atingindo seus objetivos. O papel da liderança é atuar de maneira que o potencial de sua equipe se torne resultado, em prol dos objetivos organizacionais, portanto, como objetivo geral, pretende-se identificar o papel do líder dentro das organizações. Como objetivos específicos, analisaremos quais habilidades desejadas em um líder, identificar o estilo de liderança mais apropriada, averiguar o que o líder faz para o seu desenvolvimento pessoal e sua influência no crescimento do liderado.

MATERIAL E MÉTODOS

Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento

De acordo com Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquirem um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades.

O propósito do processo de treinamento e desenvolvimento é exposto por Araújo (2006) como: a adaptação das pessoas à cultura organizacional; estimulando os colaboradores a se tornarem inovadores e comprometidos com o sucesso da organização, aproveitando a capacidade humana em buscar aprender constantemente, treinando pessoas para atuar além de suas atividades rotineiras, oferecendo troca mútua de conhecimento e assim, reduzindo custos na busca dos objetivos organizacionais. Para tanto, se faz necessário frisar as diferenças existentes entre Treinamento e Desenvolvimento.

Treinamento

Segundo Boog (1995, p.67), o treinamento é uma soma de processos que tem como intuito principal encontrar e suprir as necessidades de capacitação essenciais para executar com mais qualidade as atividades dos colaboradores na

organização. “é preciso saber o que queremos que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado.” (BOOG, 1995, p. 67).

A partir da definição adiante, compreende-se que as ferramentas de treinamento são um conjunto de uma soma de competências, é como um método que proporciona meios para desenvolver de forma clara suas habilidades. É considerável relatar que planejar é necessário assim como seguir todas as etapas do processo de treinamento, pois desta forma os resultados esperados poderão ser alcançados (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Lacombe (2006), investir em treinamento precisa ser estimado a longo prazo para se adquirir retorno, mas tem a possibilidade de pessoas já qualificadas irem embora da organização, inclusive essa é uma das causas para que as corporações sejam mais resistentes em aderir a treinamentos; impedimento de visualizar o retorno do investimento realizado, visto que o que querem é vantagem imediata; formas para diminuir os riscos, não deve-se disponibilizar treinamento somente para poucas pessoas, mas sim, grande parte dos colaboradores, no caso de um funcionário deixar de fazer parte do quadro, o prejuízo não será tão alto.

Desenvolvimento

Com relação a definição de desenvolvimento caracteriza um contexto mais abrangente ao treinamento:

[...] o conceito de desenvolvimento também sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Vindo também do latim (des – para ênfase + em – para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar), tomou em nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado. (BOOG, 1995, p. 69).

Milkovich e Bourdreau (2010) especificam o desenvolvimento como um procedimento de longo prazo que atua positivamente nas competências dos

colaboradores, bem como em seu incentivo. Neste contexto, o desenvolvimento relaciona o treinamento, a carreira e outras experiências.

Logo, entendemos o que é Treinamento e Desenvolvimento, e as organizações devem buscar treinar e desenvolver seus colaboradores, permitindo visualizar eles em funções diferentes. (LACOMBE, 2006).

Liderança

Em concordância com Jordão (2006) liderar é ter que saber lidar com o público. Para ser visto como líder você deve possuir habilidades e competências previstas por sua equipe.

Liderança é um método de orientar, direcionar, e conduzir um time de trabalho. É a capacidade de incentivar, cativar, motivar e influenciar os liderados para que eles venham contribuir da melhor maneira com os propósitos e metas da organização. (CHIAVENATO, 2003).

Já na visão de Peters (2002) a liderança não é uma disputa de poder, porém, é um grandioso processo de descobertas. O autor reforça que os colaboradores visionários são fundamentais, contudo, aqueles que buscam desenvolver talentos já existentes na organização são essenciais, sendo verdadeiros exploradores do potencial de outros colaboradores.

Estilos de liderança

Segundo Goleman (2002), existe seis estilos de liderança, e a eficácia delas está relacionada diretamente à situação exata para o acontecimento das ações, ou seja, apenas um estilo não será útil. Portanto, apenas quatro desses estilos são positivos para o clima e métricas da empresa, sendo eles o visionário, que tem como principais características alinhar as tarefas individualmente com uma visão sistemática, é o mais positivo de todos; o *coaching* desenvolve pessoas para o futuro, identifica seus pontos fortes e fracos, o seu impacto no clima é altamente positivo; o democrático considera a participação do grupo e compartilha a sua

tomada de decisão; já para o agregador as pessoas e suas emoções são mais valiosas do que as tarefas e metas.

O perfil de liderança varia muito mais da situação, do que das características do líder, a definição de qual será utilizado se dá de acordo com as situações diferentes a serem enfrentadas, ou seja, não existe um estilo ou perfil melhor que outro, mas sim, um estilo que se encaixará melhor em cada momento para se conseguir alcançar maiores resultados. (JORDÃO, 2006, p. 25).

Na visão de Goleman (2014) as capacidades e as atitudes de cada líder é o que os diferenciam, cada um possui um perfil e características divergentes. Contudo, é necessário obter equilíbrio emocional, pois essa competência estimula a expansão de outras habilidades e caso ocorram erros têm a facilidade de perdoar a si, adquirindo assim a adaptação mental e emocional para lidar com as pressões e problemas de um modo mais saudável, aberto e honesto. O autor reforça que os líderes precisam inicialmente identificar suas habilidades e os estilos de liderança que possuem, para que venham trabalhar de forma competente com sua equipe de trabalho.

Desenvolvendo Líderes

De acordo com Oliveira (2009) é fundamental líderes que tenham condutas alternativas, visando constantemente o melhor para empresa, e não apenas sua sobrevivência no mercado, para isso, deve-se investir em um bom relacionamento com os colaboradores, levando em consideração suas sugestões, percepções e contribuições em prol da empresa, sendo primordial também, saber lidar com falhas, ser um agente de mudanças, tendo em vista que tudo está sujeito a mudar em algum momento. Para isso, é necessário avaliar sua atuação e dos demais membros dentro da empresa.

Hunter (2004) ressalta que o líder deve reconhecer e atender as necessidades de seus liderados, ultrapassando os impedimentos existentes, para

que assim, venha suprir as exigências apresentadas pelos clientes. Esse perfil de liderança demandará habitualmente do gestor uma postura questionadora, verificando aquilo que seus liderados necessitam continuamente.

Na visão de Belasco e Stayer (2016), as atividades primordiais do líder acerca de suas atribuições são resumidas em quatro letras, sendo elas CDTD, definidas sucessivamente como concentração, diálogo, treinamento e desempenho.

Partindo dessas premissas, compreendemos que em todas as ocasiões existentes, caberá ao líder estabelecer uma comunicação assertiva por meio do diálogo para exercitar seu comportamento em determinada situação. Com isso obterá êxito em sua gestão, delegando encargos para as pessoas adequadas em seu time.

As diferentes condições colaboram para o desenvolvimento de um líder e pela forma como este comporta-se com seu time. Há ocasiões que o líder deve fazer com que seus liderados queiram atingir as metas da organização e, em outras ocasiões, ele deve visar atingir as metas de seus liderados, para isso, o papel do líder é agir de maneira que as competências de seus funcionários estejam em prol dos objetivos organizacionais. (LACOMBE, 2011).

Por fim, Gasstmann (2008) ressalta que cada funcionário é designado para gerar novos métodos de trabalho, oferecendo transformações dentro da empresa, trazendo resultados excelentes, fazendo suas atividades com proatividade e o papel do líder neste conceito é facilitar esse processo para que as ações de sua equipe continuem crescendo, não deixando de auxiliar e escutar seus colaboradores para não os desmotivar.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Liderança na contemporaneidade

Do ponto de vista das organizações um líder atual tem que se mostrar confiante em todas as situações, mesmo as mais adversas. Nesses casos, o processo de comunicação é de suma importância para que não ocorra ruídos na

comunicação e o líder consiga atingir metas pré-estabelecidos para a organização. Não obstante, Francisco (2007) assegura que:

Todos os seres humanos influenciam e são influenciados, isto é passivo de concordância, então deduzimos que uma organização que vive frequentemente lotada por pessoas/problemas, é uma empresa que não tem uma liderança eficaz. (FRANCISCO, 2007, p. 1).

Algumas características que um bom líder deve ter atualmente estão presentes nas táticas do poder de legitimidade e o seu posicionamento dentro da organização bem como a persuasão racional com argumentos lógicos.

Chiavenato (2005) relaciona existência dos seguintes estilos de liderança dessa teoria abarca o comportamento do líder e liderados no processo de trabalho conforme consta no quadro 1.

Quadro 1. Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações no processo do trabalho.

ESTILOS DE LIDERANÇA	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Tomada de Decisões	Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.

Treinamento e desenvolvimento: O papel do líder no desenvolvimento de seus liderados na contemporaneidade.	Ali A. A. Junior; Dinah P. de Oliveira; Elaine N. A. Alves; Tania A. Ferreira.
--	--

Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
Participação	O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro”.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO, (2005).

Na perspectiva de Maximiano (1990) o líder na atualidade pode ser democrático, autocrático ou liberal, conforme as seguintes características:

Estilo de liderança autocrática

Para Marquis e Huston (2010), o estilo de liderança autocrática utiliza-se da autoridade formal para incitar a participação dos subordinados no processo decisório, se beneficiando da centralização do poder, onde o líder define antecipadamente as tarefas desempenhadas pelos subordinados e, por conseguinte, utiliza o comportamento do abuso de autoridade para garantir seu cumprimento e alta produtividade, como consequência negativa, seus liderados são dependentes e submissos, inexistindo autonomia e criatividade.

Estilo de liderança democrática

De acordo com Kron e Gray (1998), o estilo de liderança democrática pressupõe a participação dos subordinados no processo de decisão e uso da autoridade por parte do líder, retratando o trabalho em conjunto, aproximando-se de um processo de participação e envolvimento coletivo, onde todos são

informados, sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, onde a participação e a conversação são essenciais. Neste estilo de liderança pressupõem uma produção em menor escala, porém com melhor qualidade.

Neste estilo de liderança, o líder precisa ter segurança e inteligência emocional, mente aguda, perspicácia e um infinidade de boas ideias, autocontrole e uma base sólida de conhecimento, para tomada de decisões dentro da organização.

Estilo de liderança liberal

No estilo de liderança liberal, o líder não utiliza de sua autoridade, destacando o grupo como todo, conhecido como laissez-faire, oferece pouca ou nenhuma orientação, usando a comunicação de forma verticalizada entre os membros destacando a ausência de delegação e obrigações aos seus subordinados. (MARQUIS; HUSTON, 2010).

O líder permissivo, com pouco ou sem nenhum controle, tornara o trabalho em pouco tempo desorganizado, as pessoas não saberão nem se as tarefas ao qual são designadas tem importância ou valor para serem feitas, levantando a dúvida de se devem ou não a fazer. (KRON; GRAY, 1998).

O líder na contemporaneidade

O líder na contemporaneidade deverá ter em sua essência os três estilos de liderança de modo situacional.

O líder que a atualidade exige deverá ser aquele capaz de promover a reciprocidade entre aspirações individuais e organizacionais e que sejam capazes de promover uma relação de confiança com os seus liderados no sentido de almejar um objetivo comum. O que mais as pessoas esperam de um líder é que ele desperte confiança, que seja digno de crédito, demonstrando coerência com a filosofia empresarial e congruência em suas ideias, discursos e ações; a lealdade e

o comprometimento dos seguidores é consequência da credibilidade alcançada (KOUZES e POSNER, 1991).

CONCLUSÃO

Após estudos de pesquisas sobre treinamento e desenvolvimento, constatamos a necessidade das organizações preparem seus colaboradores para que eles se tornem futuros líderes da atualidade, e invistam na qualificação, visando a retenção e formação de talentos.

A maior parte dos artigos e conteúdo que encontramos disponíveis, referente a liderança, remetem a capacidade de motivar e inspirar sua equipe a atingir suas metas e objetivos. Embora existam inúmeros estudos para ajudar a gestão de liderança, os contextos são divergentes e não se encontra uma resposta absoluta sobre o tema que sirva em qualquer ambiente organizacional. Assim, não é fácil dizer qual é o melhor estilo de liderança, porque cada uma delas é mais vantajoso em determinada situação.

Por outro lado, podemos frisar que para os liderados que desejam crescer profissionalmente e querem ter sucesso como futuros líderes, é fundamental obter autoconhecimento e controle emocional, para superar frustrações que possam acontecer, transformando essa habilidade em um método para o aprendizado da resiliência, superando as pressões da sua rotina de trabalho.

Além disso, o treinamento e desenvolvimento precisa ser bem estruturado, por meio de uma equipe especializada com foco em capacitar os colaboradores, esse é um papel de suma importância e prepara os funcionários para os desafios recorrentes no mercado.

Observamos também, que o desenvolvimento das corporações estão coligados ao treinamento de seus líderes e liderados, no entanto, mesmo diante das constantes mudanças e inovações que ocorrem com as gestões contemporâneas, algumas empresas não enxergam a capacitação e treinamento como investimento, mas sim, como despesa, impossibilitando o crescimento de

Treinamento e desenvolvimento: O papel do líder no desenvolvimento de seus liderados na contemporaneidade.	Ali A. A. Junior; Dinah P. de Oliveira; Elaine N. A. Alves; Tania A. Ferreira.
--	--

seus colaboradores, da própria organização, que não tem a visão da qualificação de seus procedimentos internos e obterem resultados positivos em sua lucratividade.

Com base no que foi exposto, concluímos que o papel do líder dentro das organizações é ser um agente de mudanças, sendo necessário que o líder engaje, motive sua equipe, tenha visão sistêmica, alinhe suas prioridades diárias, obtenha comunicação assertiva para entender seus liderados e, assim, acompanhar as mudanças que ocorrem constantemente dentro das organizações. Para tanto, o mercado tem requisitado cada vez mais líderes qualificados, com maior participação ao desenvolver sua equipe, visando o crescimento e sobrevivência da empresa. Assim como, existe a necessidade das organizações se adaptarem e criarem estratégias para se sobressaírem à concorrência. Esse diferencial pode ser obtido por meio dos funcionários, por isso, é primordial investir em treinamentos, com foco no desenvolvimento, construindo líderes e liderados eficientes e eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ARAUJO, L. G. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BELASCO, J. A. et al. **O vôo do búfalo: decolando para a excelência, aprendendo a deixar os empregados assumirem a direção**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. McGraw-Hill Ltda. 2 ed. São Paulo, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 6ª reimpressão, Elsevier- Campos, Rio de Janeiro, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Treinamento e desenvolvimento: O papel do líder no desenvolvimento de seus liderados na contemporaneidade.

Ali A. A. Junior; Dinah P. de Oliveira; Elaine N. A. Alves; Tania A. Ferreira.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. Barueri, SP: Manole. 2003.

GASSTMANN, A. **A liderança no contexto de uma organização**. In: KARKOTTI, Gilson. Liderança. Curitiba: Camões, 2008.

FRANCISCO, V. J. **Fundamentos de liderança**. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=4690&org=2> Acesso em: 18 de outubro de 2022.

GOLEMAN, D. **Liderança: A inteligência emocional na formação de líderes de sucesso**. Editora: Objetiva, 2014.

GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional**: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, D. **O que faz um líder**. Harvard Business Review. Tradução: Wanderlan Bringhenti. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: Os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante. 2006.

KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. **O desafio da liderança**: como conseguir feitos extraordinários em organizações. Rio de Janeiro: Campus; 1991.

KRON T, GRAY A. **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente**. Rio de Janeiro: Interlivros; 1998.

JORDÃO, S. D. **A arte de liderar**. 3. ed. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2006.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. **Administração e liderança em enfermagem – teoria e prática**. 6ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Introdução à Administração: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PETERS T. **Uma liderança sob medida**. IN: HSM Management. ed. maio e junho de 2002.