

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL – TURMA IV**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**

**MÔNICA DE FÁTIMA MORAIS NASCIMENTO**

**ANÁPOLIS-GO  
2014**

**MÔNICA DE FÁTIMA MORAIS NASCIMENTO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, sob a orientação da Profa. Ma. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS-GO  
2014

**MÔNICA DE FÁTIMA MORAIS NASCIMENTO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, sob a orientação da Profa. Ma. Márcia Sumire Kurogi.

Anápolis-Go, 22 de Outubro de 2014.

APROVADO EM: \_\_\_\_\_ \ \_\_\_\_\_ \ \_\_\_\_\_ NOTA: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Ma. Márcia Sumire Kurogi  
Orientadora

---

Profa. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
Convidada

---

Prof. Me. Halan Bastos Lima  
Convidado

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Mônica de Fátima Morais Nascimento<sup>1</sup>  
Márcia Sumire Kurogi<sup>2</sup>

**RESUMO:** O mundo passa por grandes mudanças e essas mudanças afetam as instituições financeiras, fazendo com que a liderança e o desenvolvimento de líderes tenham cada vez mais importância. Os líderes têm um papel muito importante na empresa, sendo eles os responsáveis por gerir pessoas e tomar decisões; mas, nem sempre o líder está preparado para exercer as suas funções, por isso é necessário que haja um programa voltado para o treinamento e desenvolvimento de líderes dentro das organizações. O presente artigo tem o objetivo de analisar a importância do treinamento e desenvolvimento de líderes dentro das empresas. Pesquisas bibliográficas de alguns autores permitiram a compreensão dos aspectos a serem treinados e desenvolvidos nos líderes. O treino e aperfeiçoamento de líderes podem ser considerados uma importante ferramenta para as instituições financeiras, pois é através deles que os líderes recebem informações e podem gerar conhecimentos e desenvolver suas habilidades, fator determinante para a sua permanência no mercado competitivo. A capacitação e o aprimoramento de líderes são vistos como instrumentos capazes de promover o seu conhecimento em um ambiente organizacional e como fonte de maior produtividade do trabalho e da agilidade das respostas às mudanças. Com o treinamento e desenvolvimento de líderes, as empresas obtêm melhores resultados, pois, terão líderes qualificados, éticos, e alinhados com os objetivos da organização, e se sentindo motivados porque podem desenvolver todo o seu potencial e contribuir para o crescimento organizacional.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento. Liderança. Treinamento.

### INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, a economia exige que as empresas sejam cada vez mais competitivas, tornando-se mais eficientes e reduzindo o tempo e o custo de suas atividades. O profissional, ao iniciar numa organização, provavelmente não preencherá todos os requisitos de imediato, é necessário treiná-lo e proporcionar um tempo para se qualificar e desenvolver suas habilidades e para se adequar ao novo ambiente organizacional.

Para que a organização atinja sua meta e construa uma equipe de alto desempenho capaz de superar desafios, é necessário que o líder esteja treinado e capacitado para desenvolver suas habilidades e competências. Por isso, o treinamento e desenvolvimento de líderes se tornaram uma área de vital

---

<sup>1</sup> Graduada em Filosofia – Faculdade de Filosofia São Miguel Arcanjo (FAFISMA) – monica.fmn@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Psicologia PUC-GO. Mestre em Psicologia PUC-GO – marcia.kurogi@gmail.com

importância, visto que é o líder quem contribuirá para que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos. Nota-se que as pessoas tendem fortemente ao aprofundamento de suas capacidades e habilidades em determinada área do conhecimento ou da atuação nas organizações. Com isso pode se questionar:

Qual a importância do treinamento para o desenvolvimento de líderes dentro das organizações?

No decorrer desta pesquisa foram abordados alguns aspectos teóricos relacionados ao treinamento e desenvolvimento de líderes, compreendendo as competências necessárias para a formação dos mesmos. Sabendo que o aperfeiçoamento das habilidades e das capacidades é um diferencial que contribui para o crescimento das empresas, percebe-se que é preciso treinar o líder integralmente, levando em consideração o fenômeno psicológico e social.

No entanto, a importância de se realizar esta pesquisa para os Recursos Humanos refere-se à sua contribuição para melhor divulgar os resultados do treinamento de líderes, no qual o próprio setor é responsável imediato, tornando-se um agente de mudanças. Faz-se necessário: avaliar quais os aspectos que o treinamento deve aprimorar em um líder; perceber a influência das relações interpessoais, da comunicação, da motivação em todo o seu processo de desenvolvimento; compreender a importância de alguém treinado e desenvolvido dentro das organizações atuando com liderança.

Este artigo baseou-se na importância acerca do crescimento organizacional tendo como foco o treinamento e desenvolvimento de líderes.

## **1 METODOLOGIA**

A pesquisa foi feita através da análise bibliográfica, utilizando o método de abordagem hipotético-dedutivo, conforme a definição de Marconi e Lakatos (2007, p.27), “se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”, ou seja, partindo das hipóteses de alguns autores, busca compreender o valor do treinamento e desenvolvimento de líderes dentro de uma organização.

Inicialmente, é preciso definir os conceitos sobre: treinamento, desenvolvimento, líder e liderança. As definições foram feitas com embasamento teórico de alguns autores. Foram analisadas, após as leituras, a importância e as competências necessárias para a formação de um líder, observando o que treinar e desenvolver, conforme as necessidades e realidades das organizações.

Baseando-se em pesquisas bibliográficas - que de acordo com o conceito de Marconi e Lakatos (2007, p. 185), “pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”- teve-se a compreensão dos aspectos a serem treinados e desenvolvidos nos líderes.

## **2 DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Quando, dentro de uma organização, o indivíduo não apresenta certas atribuições para o cargo é interessante, tanto para a empresa quanto para o funcionário, que este passe por um treinamento profissionalizante, que de acordo com Carvalho (2001), seria uma forma de educação voltada para o trabalho desempenhado pelo funcionário, com o objetivo de melhorar ou prepará-lo para determinada exigência da empresa, que vai desde uma aquisição de habilidades motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, assimilação de novas atitudes administrativas e evolução na capacidade de dissolver problemas diários. O processo de capacitação envolve, então, a assimilação de atividades motoras, cognitivas e emocionais.

Percebe-se que o treinamento é algo que deve ser voltado para o presente e para situações que necessitem de um melhoramento conforme as exigências da empresa.

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2000) cita dois importantes objetivos: os específicos, que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de manter seus conhecimentos atualizados às inovações dentro de suas atividades. E os objetivos genéricos, que contribuem para que o empregado se desenvolva e para que a capacitação adquirida por ele estimule o aumento de sua motivação e reflexos de sua atuação no desempenho da empresa.

Nota-se que o treinamento traz como resultado a melhoria do desempenho do colaborador, por ser uma forma de fazer com que o mesmo adquira novas atitudes, conhecimentos, habilidades e conceitos. Propõe-se ainda, a eliminar as deficiências verificadas na atuação do funcionário, levando-o a assumir novas funções e a assimilar novas tecnologias de trabalho.

Se o instrutor perceber que os resultados efetivos alcançados pelos funcionários forem inferiores à capacidade de assimilação, pode-se estar diante de situações como a de supervalorização da real capacidade do treinando através de testes, observações e relatórios sobre o seu comportamento durante o processo de capacitação profissional ou a ausência de maior esforço do treinando no aprendizado de novas técnicas e método de trabalho (CARVALHO, 2001, p.56).

Entende-se que, no treinamento deve-se priorizar o potencial de aprendizagem dos funcionários da empresa, contribuindo para a sua capacitação profissional, buscando os resultados positivos para a organização. Assim, é necessário entender que o instrutor precisa conhecer os líderes em que o treinamento ocorrerá e que tenha clareza nos objetivos do treinamento e quais recursos podem ser usados para aplicá-lo.

De acordo com Chiavenato (2010), o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa estará sendo preparada para desempenhar uma tarefa, e pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento, em função de objetivos previamente definidos.

Segundo Carvalho (2001), nem sempre são assimiladas pelo funcionário tais novas atitudes e habilidades que lhe são apresentadas, por melhor profissional que possa ser. Quem instrui, para tanto, precisa recorrer à freqüência de treinamento. Portanto, para eliminar um hábito inadequado, é fundamental substituí-lo por outro adequado, pois, é através de repetições que o líder adquire um modo correto de formar seus hábitos.

Compreende-se, dessa forma, que o treinamento tornou-se uma importante ferramenta para a superação de dificuldades de desempenho, mesmo que não seja uma solução definitiva; observa-se também que o treinamento passou a ser considerado um meio de desenvolver competências para que os líderes se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, pontuando novas atitudes e habilidades, eliminando assim um hábito inadequado.

O desafio está em saber aproveitar a capacidade produtiva e criativa de cada indivíduo e transformar esse potencial em: “comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador”. (BERGAMINI, 1997, p.25).

Percebe-se que o ser humano tem dentro de si suas próprias motivações que tanto podem ser estimuladas quanto ofuscadas no ambiente de trabalho, daí a importância de treinar não apenas com conhecimentos técnicos, mas, buscar valorizar o líder como pessoa capaz de ser espontâneo e inovador, compreender-se que o treinamento está voltado para o presente, conforme as necessidades da empresa.

Já o desenvolvimento, segundo Boudreau e Milkovich (2010), é um processo em longo prazo de aperfeiçoamento das capacidades dos funcionários, com o objetivo de torná-los membros valiosos para a organização.

Entende-se que o desenvolvimento tem como foco o desempenho futuro das pessoas dentro das organizações, com isso a importância de as empresas contribuírem para o incentivo dos líderes se aperfeiçoarem em cursos e seminários.

Carvalho relata que:

O processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, ou seja, amplia as potencialidades do indivíduo, capacitando-o a ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder. Contudo, este desenvolvimento deve ser pautado na ética profissional de cada profissão (CARVALHO, 2001, p.172).

Nota-se que o comprometimento do líder contribui para o seu sucesso profissional, gerando vantagens no mercado competitivo, quando ele usa todo o seu potencial criativo e desenvolve os valores como autonomia e ética.

Assim, observa-se que o treinamento pode estimular o desenvolvimento de novas habilidades pelo líder, levando-o a apresentar melhor desempenho e produtividade, criando oportunidades para ocupar funções de maior complexidade e responsabilidade.

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento e desenvolvimento constituem alteração comportamental das pessoas por meio de mudanças e aperfeiçoamento de habilidades e atitudes.

Sabe-se que o líder treinado desempenha melhor as suas atividades e isto gera um nível maior de satisfação e motivação no ambiente de trabalho. As

organizações mais bem sucedidas investem em treinamento para garantir bons retornos.

Enfim, treinamento e desenvolvimento não devem ser vistos apenas como um custo, mas, sim, como uma forma de manter sua competitividade e garantir seu espaço no mercado através, da produtividade de profissionais capacitados que desempenham suas funções com excelência e geram bons líderes.

Em um Departamento de Recursos Humanos estruturado, o setor responsável por este desenvolvimento é conhecido como Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que tem como funções: o planejamento de técnicas de treinamento, desenvolvimento, capacitação e avaliação de desempenho dos colaboradores, como cita Reichel:

O treinamento e desenvolvimento (T&D) vem justamente para dar apoio estratégico às empresas, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência. Mas, para isso deve enfrentar alguns desafios, como, por exemplo: identificar talentos, treinar e desenvolvê-los, patrocinar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e fomentar avaliações (REICHEL, 2006, p.12).

Entende-se a importância do setor de Recursos Humanos propiciarem apoio estratégico às empresas, para que se trace um perfil definido de quais resultados são pretendidos com o exercício do treinamento de líder, possibilitando uma definição dos problemas e quais as alternativas e soluções para tais problemas que se apresentam.

### **3 ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO**

Sabe-se que não existe um único tipo de capacitação profissional para ser utilizada, muito pelo contrário, cada situação exige um tipo adequado às suas exigências. Alguns fatores são fundamentais no momento em que a organização decide treinar e desenvolver seus líderes.

Em aspecto amplo, para iniciar um treinamento, “deve-se em primeira instância analisar algumas variáveis como: objetivo, visão, missão, valores e metas. O envolvimento dos funcionários e superiores é necessário para atingir o objetivo”. (REICHEL, 2006, p.127).

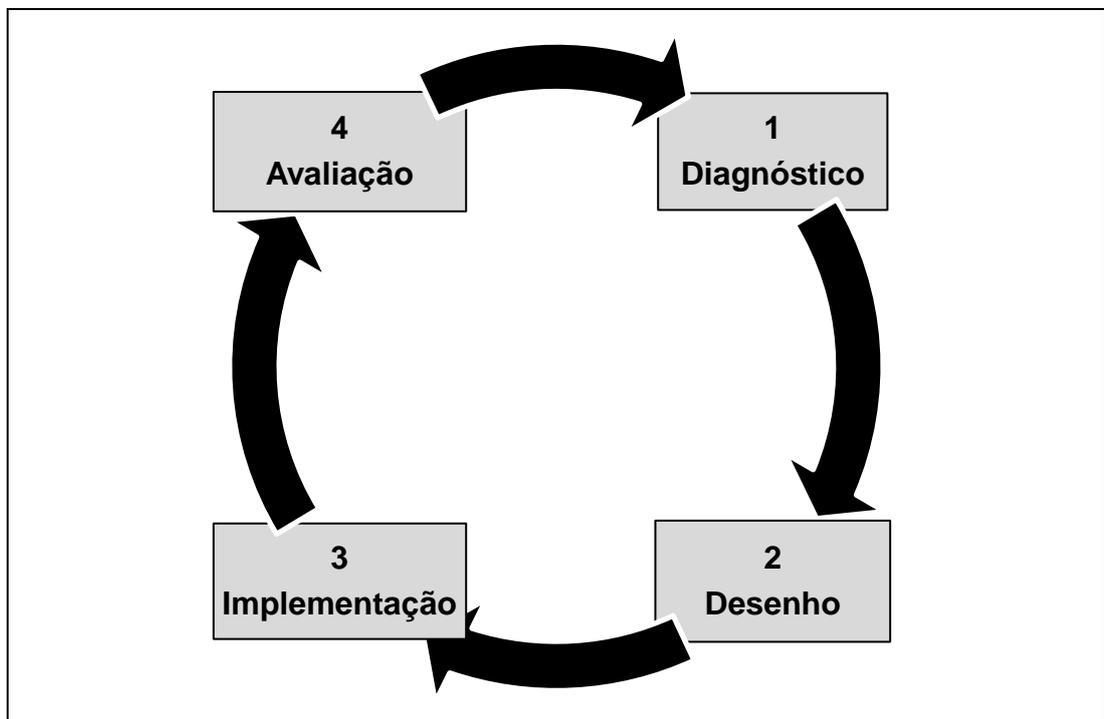
Entende-se que, só pode haver um real desenvolvimento no líder treinado quando ele tem um compromisso durante o processo. Assim, a diferença entre o que

precisa ser desenvolvido e aquilo que se deseja, fica explícita. O processo de treinamento só alcança seu objetivo quando atende as necessidades da empresa.

O treinamento possui grande importância para as empresas e para os empregados. O líder qualificado sente-se motivado e pode desenvolver todo o seu potencial e contribuir de forma mais eficaz para o crescimento da organização.

De acordo com Chiavenato (2010), é um processo cíclico e contínuo que contém quatro etapas e em que cada fase é desenvolvida de modo sistêmico e complementar, conforme mostra a figura número um:

**Figura 1:** Etapas do treinamento



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2010, p.368).

As etapas do treinamento estão interligadas e uma complementa a outra, de modo que a desconsideração de algumas delas pode comprometer o objetivo final. Segue breve resumo sobre cada fase:

### 3.1 DIAGNÓSTICO

Conforme Chiavenato (2010), diagnóstico é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

Percebe-se a importância de conhecer e identificar as carências que um líder possui na execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Para Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001), o diagnóstico de necessidade de treinamento precisa englobar três níveis: análise organizacional, análise das operações e de tarefas e análise individual e intelectual.

Entende-se, que a análise organizacional refere-se à estrutura, recursos disponíveis (físicos, humanos e financeiros) e competências essenciais à organização, que permite verificar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, visando sua melhoria; a análise das operações é descrito em termos de metas e objetivos, ou seja, ao modo como as pessoas realmente realizam suas tarefas e requisitos necessários para o seu desempenho; e a análise individual e intelectual, consiste na identificação individual de cada líder dos níveis de conhecimento, habilidade e atitudes requeridas para a execução das atividades dentro da organização.

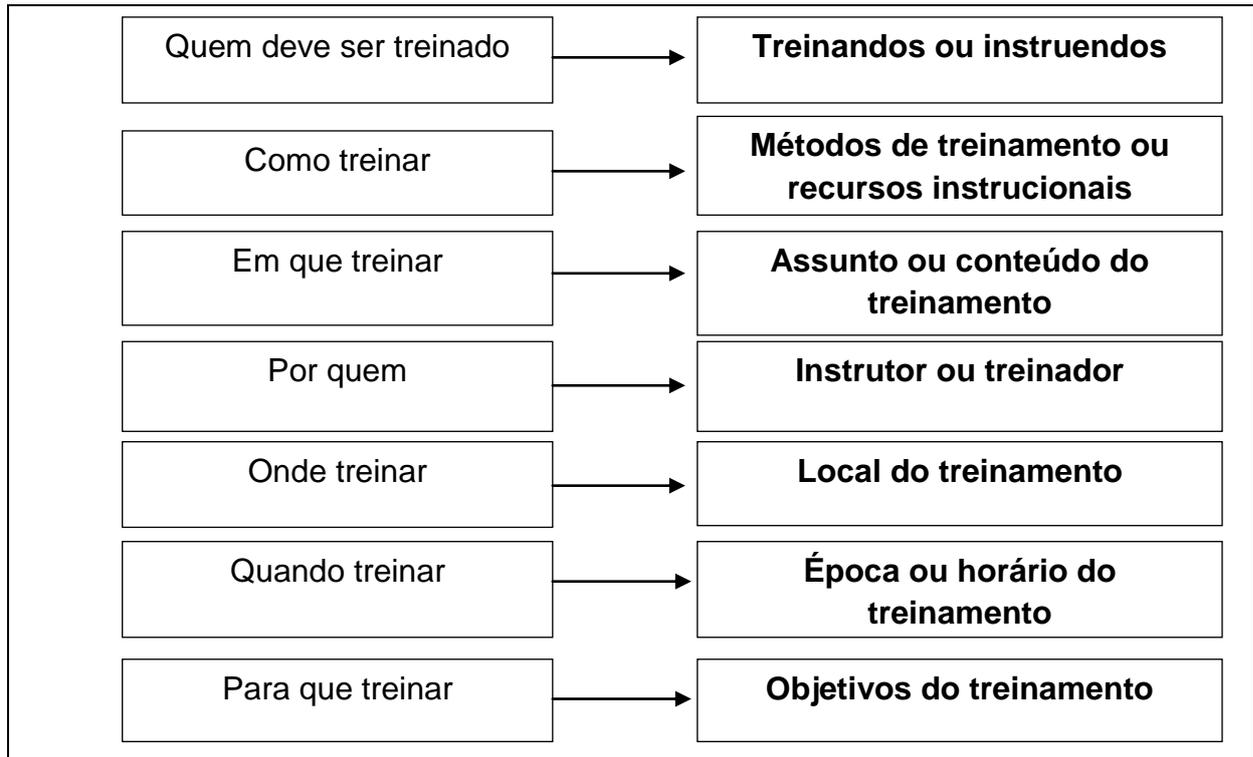
Percebe-se que o englobamento das análises determina a forma de treinamento que poderá contribuir para o seu desenvolvimento e requisitos necessários para o bom desempenho de um líder, visando as suas habilidades e conhecimentos. O levantamento das necessidades de treinamento representa o passo inicial para implantar um programa voltado para suprir as carências observadas no desempenho do líder dentro da organização.

Após o levantamento das necessidades, torna-se necessário reuni-las em um planejamento de ações; avaliar o envolvimento com o assunto e atitudes deste e estabelecer critérios para o nível de desempenho almejado.

### 3.2 DESENHO

Segundo Chiavenato (2010), desenho é a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas. O treinamento significa definir seis componentes básicos: quem deve ser treinado; como deve ser treinado; em que área; por quem; onde, quando e para que treinar, a fim de atingir os objetivos do treinamento.

**Figura 2:** A programação de um treinamento



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2010, p. 376).

No quadro da figura número dois se pode ver que, o treinamento para ser eficaz necessita de uma boa programação, definindo o líder que melhor se enquadra em determinada atividade para ser treinado, como ele será treinado, qual a melhor forma de passar o conhecimento para ele, em que esse líder precisa ser treinado, ou seja, qual a atividade ele irá aprender, quem será o responsável pelo treinamento, procurar o melhor local e horário onde o treinamento possa ser bem aplicado e finalmente, o motivo pelo qual esse líder será treinado.

### 3.3 IMPLEMENTAÇÃO

Segundo Marras (2000, p.157), “a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.”

Para Chiavenato (2010), implementação é a execução e condução do programa de treinamento, e consiste na análise e coordenação das ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas de acordo com o que foi planejado. Nessa terceira etapa do processo, há uma tecnologia de

treinamento bem sofisticada em que existem muitas técnicas de transmissão das informações necessárias e desenvolvimento das habilidades requeridas no programa de treinamento.

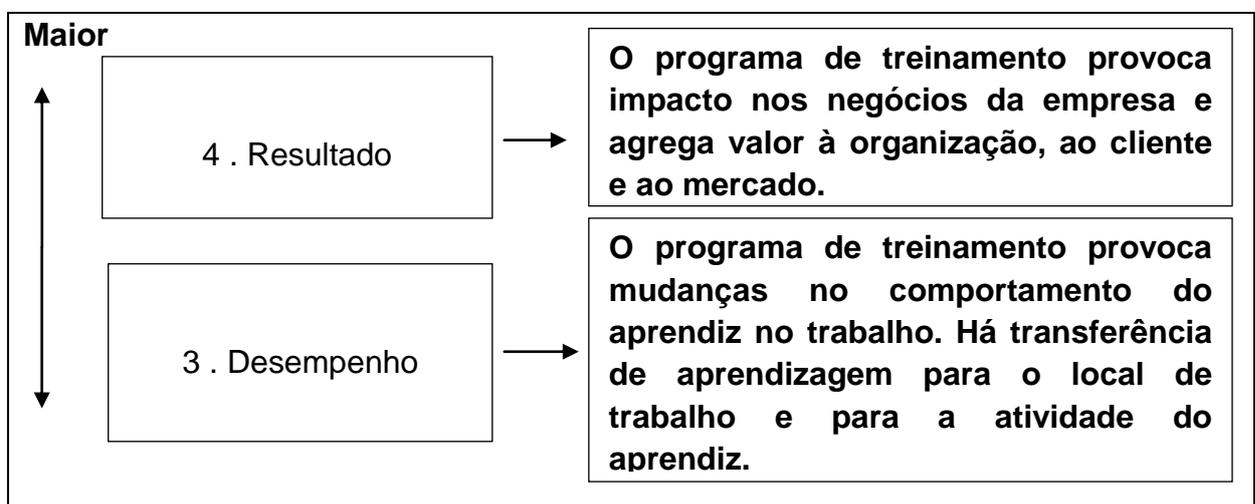
A execução de um determinado treinamento deve levar em consideração os seguintes fatores: adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2001, p.226).

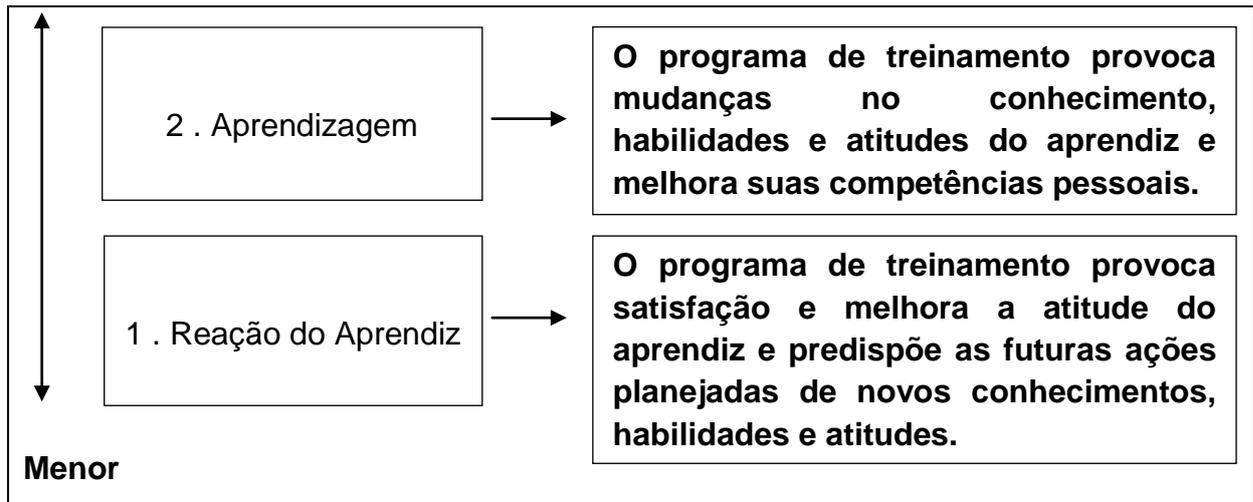
Percebe-se que a execução do treinamento é o ponto chave de um planejamento, e se a execução não for bem feita compromete-se todo o programa. Para isso devem-se concentrar esforços de todos os comprometidos para que esta parte do processo seja bem sucedida e alcance os objetivos propostos e possa desenvolver as habilidades dos líderes requeridas no programa de treinamento.

### 3.4 AVALIAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2010), avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Sendo que para cada objetivo, cria-se uma ferramenta específica de avaliação. Na finalização do treinamento, deve-se avaliar se as técnicas usadas no programa de treinamento foram eficazes e se atenderam às necessidades e os objetivos para as quais foram desenhadas. Se o resultado for negativo, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e seu esforço ficou inválido e sem efeito.

**Figura 3:** A avaliação dos resultados dos treinamentos.





**Fonte:** Chiavenato (2010, p.384).

Marras (2000) ressalta que para atingir a finalidade da avaliação é necessário que todo módulo de treinamento seja planejado e programado previamente para que ao seu término, se tenha a possibilidade de medição dos resultados conseguidos. Não havendo essa condição tem-se, então, uma dificuldade que pode comprometer a efetivação do trabalho realizado. Com isso, percebe-se que as organizações que investem em treinamento e o aplicam bem, obtêm muitas vantagens com as quais alcançam o seu sucesso.

Reichel (2006), afirma que: “Treinar pessoas é obter uma relação custo-benefício, com geração de resultados de impacto frente ao retorno da organização”. (REICHEL, 2006, p.118).

Entende-se, com isso, que se a organização comprovar que as etapas e técnicas usadas durante o treinamento foram eficazes, também os resultados serão compatíveis com o esperado, e cabe aos bons líderes colaborar para que o aprendizado obtido nos treinamentos se torne uma ferramenta efetiva de sucesso. Afinal, a capacitação e a qualificação poderão garantir lucratividade sustentável à organização.

#### **4 O LÍDER E A LIDERANÇA**

Pesquisando na literatura organizacional, encontram-se várias definições acerca do que é ser um líder. 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 para 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.

## **5 ASPECTOS QUE INFLUENCIAM O DESENVOLVIMENTO DE 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.

### **5.1 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).

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.

## 5.2 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.

Segundo Chiavenato:

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.

### 5.3 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

treinamento bem elaborado, contribui para o seu desenvolvimento e aumenta a sua produtividade dentro da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O treinamento é uma ferramenta eficaz que contribuirá na melhoria e qualidade dos serviços, porém só trará vantagens para a empresa e para o líder se for bem planejado e bem executado. Assim, as capacitações devem ser ajustadas conforme as necessidades da empresa e os treinamentos possam trazer bons resultados.

O desenvolvimento do líder deve levar em consideração a individualidade, de maneira que o treinamento e o seu desenvolvimento de líderes devem ser vistos cada vez mais como investimento tanto para a organização como para o líder.

Compreende-se que, a liderança é a arte de educar, conduzir e estimular pessoas, para que num ambiente de desafios, riscos e incertezas, haja persistência na busca da superação. E o líder é alguém que deve ter consciência capaz de influenciar e de ser seguido por um grupo e transformar os indivíduos que compõem uma equipe em um conjunto de talentos, motivados, com o foco na obtenção de resultados, levando sua contribuição a provocar incremento da produtividade.

Com isto se percebe a importância do treinamento para o desenvolvimento de líderes e o que deve ser treinado e desenvolvido em um líder dentro das organizações. Percebe-se então que após a realização de treinamento, o líder aprende mais sobre as suas atividades e sobre as necessidades da empresa, o que possibilita a utilização dos novos conhecimentos para o crescimento da empresa. O líder que não é treinado e que não desenvolve suas habilidades não saberá conduzir a sua equipe para atingir o resultado esperado, além de gerar conflitos e desmotivação em massa, e causar grandes prejuízos para a organização, ou seja, são os recursos humanos da organização que fazem a diferença.

Com o treinamento e desenvolvimento de líderes, a empresa obtém melhores resultados dispondo de seres qualificados, éticos, e alinhados com os objetivos da organização, visto que o líder qualificado e motivado pode desenvolver todo o seu potencial e contribuir de forma eficaz para o crescimento da organização através de uma liderança comprometida.

Ter líderes com atitudes voltadas para o seu aperfeiçoamento, para o seu crescimento e capazes de incentivar a sua equipe, contribui de forma significativa para que uma empresa se desenvolva e conquiste espaço no mundo corporativo.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. de L.T. **Psicologias. Uma introdução ao estado de Psicologia**. 13<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 6<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – 3<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6<sup>a</sup>. reimpressão.

COOPER, C.; ROTHMANN, I. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 1<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Victos Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio A. Mello; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

KOTTER, John P. **Lições de liderança para o próximo milênio**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3<sup>a</sup>. ed. – São Paulo: Futura, 2000.

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.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2006.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

**ABSTRACT:** The world is going through significant change, these changes affect the financial institutions, causing the lead, and developing leaders have become increasingly important. Leaders have a very important role in the company, they are responsible for managing people and make decisions; but not always, the leader is prepared to perform their duties, so there needs to be a program focused on training and developing leaders within organizations. This article aims to analyze the importance of training and developing leaders within the companies. Bibliographic numerous authors helped understand the aspects to be trained and developed in leaders. The training and improvement of leaders can be considered an important tool for financial institutions because it is through them that leaders are given information and can generate knowledge and develop their skills, determining factor for their stay in the competitive market. The training and the improvement leaders are seen as instruments to promote your knowledge in an organizational setting and as a source of improved labor productivity and agility of responses to change. With training and developing leaders, companies get better results therefore have qualified, ethical leaders, and aligned with the organizations's goals, and feeling motivated because they can develop their full potential and contribute to organizational growth.

**Keywords:** Development. Leadership. Training.