



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO E MEIO AMBIENTE**

**GLEICI DA SILVA BRUSTOLOM**

**O LÍDER EM CONSTRUÇÃO: ESTRATÉGIAS E  
TÉCNICAS INTERVENTIVAS PARA APRIMORAMENTO DO  
COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA**

ARIQUEMES - RO

2018

**GLEICI DA SILVA BRUSTOLOM**

**O LÍDER EM CONSTRUÇÃO: ESTRATÉGIAS E  
TÉCNICAS INTERVENTIVAS PARA APRIMORAMENTO DO  
COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA**

Trabalho apresentado ao curso de  
Administração da Faculdade de  
Educação e Meio Ambiente como  
requisito parcial à obtenção de créditos  
na disciplina de Trabalho de Conclusão  
do Curso

Profº Orientador: Ms. Rosigleide Reboli  
Cardoso

ARIQUEMES - RO

2018

**GLEICI DA SILVA BRUSTOLOM**

<http://lattes.cnpq.br/8664780112388268>

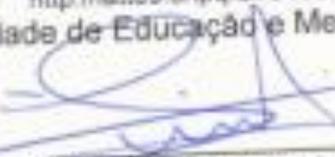
**O LÍDER EM CONSTRUÇÃO: ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS  
INTERVENTIVAS PARA APRIMORAMENTO DO COMPORTAMENTO  
DE LIDERANÇA**

Monografia apresentada ao curso de  
graduação em Administração, da  
Faculdade de Educação e Meio Ambiente  
como requisito parcial à obtenção do título  
de Bacharel.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ms. Rosicleide Reboli Cardoso  
<http://lattes.cnpq.br/1218459232283240>  
FAEMA – Faculdade de Educação e Meio Ambiente

  
\_\_\_\_\_  
Profª Esp. Sharmilla Antonieta Fávero Streit  
<http://lattes.cnpq.br/0435591471632385>  
FAEMA – Faculdade de Educação e Meio Ambiente

  
\_\_\_\_\_  
Profª Esp. Ronaldo Rodrigues Ferreira  
<http://lattes.cnpq.br/7763453799803467>  
FAEMA – Faculdade de Educação e Meio Ambiente

Ariquemes, 22 de novembro de 2018

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Júlio Bordignon - FAEMA**

---

B912l	BRUSTOLOM, Gleici da Silva.  O líder em construção: estratégias e técnicas interventivas para aprimoramento do comportamento de liderança. / por Gleici da Silva Brustolom. Ariquemes: FAEMA, 2018.  30 p.; il.  TCC (Graduação) - Bacharelado em Administração - Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA.  Orientador (a): Profa. Ma. Rosigleide Reboli Cardoso.  1. Administração. 2. Liderança. 3. Desenvolvimento. 4. Capacitação. 5. Competência. I Cardoso, Rosigleide Reboli. II. Título. III. FAEMA.
	CDD:658.

---

**Bibliotecário Responsável**  
**EDSON RODRIGUES CAVALCANTE**  
CRB 677/11

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia, ao meu pai e minha mãe e ao meu irmão.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo da minha vida e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Agradeço a todos os professores, especialmente a orientadora Ms. Rosigleide Reboli Cardoso. Obrigada por exigir de mim muito mais do que eu imaginava ser capaz de fazer, manifesto aqui minha gratidão eterna por compartilhar sua sabedoria, o seu tempo e sua experiência.

Agradeço à universidade FAEMA, por me proporcionar um ambiente criativo e amigável para os estudos. Sou grata à cada membro do corpo docente, à direção e a administração dessa instituição de ensino.

Gostaria de agradecer minha família, pai, irmão, esposo em especial minha mãe Auzenir, que fez de tudo para que esse momento fosse realizado.

Gratidão a minha amiga Karen Lima por me apoiar e incentivar nos momentos desafiantes, com você a caminhada ficou mais leve.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

*“Liderar é estabelecer uma  
sociedade entre o líder e sua gente”*

*(Ken Blanchard)*

## RESUMO

A liderança é fundamental para criação de valor e na articulação de estratégias na implantação de um programa de desenvolvimento de líderes visando entregas de resultados positivos para organização, diante disto os estudos acadêmicos confirmam que existem abordagens teóricas para demonstrar as complexidades do processo de liderança, propiciando o surgimento de várias abordagens sobre o tema ao longo do tempo. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um programa de desenvolvimento e aprimoramento das competências de liderança de alta performance. A proposta desta pesquisa é revisar quais são as técnicas utilizadas para aprimoramento das competências de liderança que podem ser utilizadas nas mais diversas empresas através de uma pesquisa de levantamento bibliográfico. Realizou-se uma busca de publicações no Revista de Tecnologia Aplicada (RTA), Revista de Economia e Administração, RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia e SciELO - *Scientific Electronic Library Online*, utilizando os seguintes descritores: liderança, desenvolvimento, capacitação e competência. Os critérios de inclusão foram: artigos (23), monografias (02), teses (02) que retratam a temática referente ao aprimoramento do líder para atuação no atual mercado competitivo, publicado e indexado nos referidos bancos de dados no período de 2000 a 2018. Pôde-se observar que o estudo das competências e habilidades para exercer a liderança esta tornando o foco de muitos estudiosos por se tratar de um tema progressivo nas discussões em todos os meios de comunicação. E que realmente é um tema interessante e de extrema importância para qualquer profissão, pois liderar é um método para comunicar-se melhor e conseguir vitória na organização. Dessa forma, o presente estudo torna-se relevante socialmente e academicamente, além de fortalecer a disseminação de ferramentas de treinamento de liderança, vantajosas ao mercado, de modo que com passar do tempo e cada vez mais procurado líderes com competências compatíveis com que necessita no mercado de trabalho.

**Palavras-chaves:** Liderança. Desenvolvimento. Capacitação. Competência.

## ABSTRACT

Leadership is fundamental for creating value and for articulating strategies in the implementation of a leadership development program aimed at delivering positive results to the organization, and academic studies confirm that there are theoretical approaches to demonstrate the complexities of the leadership process, the emergence of several approaches on the theme over time. Thus, this research aims to develop a program of development and improvement of high performance leadership skills. The purpose of this research is to review the techniques used to improve leadership skills that can be used in a wide range of companies through bibliographic survey research. A search of publications in the Journal of Applied Technology (RTA), Journal of Economics and Administration , RACE-Journal of Administration, Accounting and Economics and SciELO - *Scientific Electronic Library Online* , using the following descriptors: leadership, development, training and competence . The inclusion criteria were: articles (23), monographs (02), theses (02) that portray the theme regarding the improvement of the leader to act in the current competitive market, published and indexed in said databases in the period from 2000 to 2018 . it was observed that the study of skills and abilities to exercise leadership this becoming the target of many scholars because it is a theme in constant discussion in all media. And that really is a fascinating and extremely important topic for any profession , because leadership is the key to better communication and success of the organization. In this way, the present study becomes socially and academically relevant, in addition to strengthening the dissemination of leadership training tools, advantageous to the market, so that with the passing of time and increasingly sought after leaders with skills compatible with what they need in the job market.

**Key-words:** Leadership. Development. Training. Competence.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RTA	Revista De Tecnologia Aplicada
RACE	Revista de Administração, Contabilidade e Economia,
SciELO	Scientific Electronic Library Online
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
PNL	Programação de Neurolinguística

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>15</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>4. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 TREINAMENTO.....</b>	<b>17</b>
<b>4.2 CAPACITAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>4.3 DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>18</b>
<b>4.4 DESENVOLVIMENTO HUMANO.....</b>	<b>18</b>
<b>4.5 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>
<b>4.6 ALTA PERFORMANCE.....</b>	<b>20</b>
<b>4.7 CONDUTAS, COMPORTAMENTOS E CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER....</b>	<b>21</b>
<b>4.8 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS EXISTENTES PARA TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE LIDERES.....</b>	<b>22</b>
<b>4.9 APRIMORAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>25</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é fundamental para criação de valor e na articulação de estratégias na implantação de um programa de desenvolvimento de líderes visando entregas de resultados positivos para organização, diante disto os estudos acadêmicos confirmam que existem abordagens teóricas para demonstrar as complexidades do processo de liderança, propiciando o surgimento de várias abordagens sobre o tema ao longo do tempo. A análise da literatura Besen; Teccio e Fialho (2017) se porta a várias teorias de liderança: as abordagens tradicionais e as novas teorias de liderança: liderança autêntica, liderança ética e liderança espiritual, liderança transformacional e liderança servidora.

Considerando que Santana et al., (2010) os seres humanos são diferentes nos aspectos sócio-culturais e psicológicos e assim, que cada um possui um perfil, o trabalho em equipe dentro de uma organização se apresenta como um desafio, devendo ser feito com critérios, normas e respeito, em que, para a prática das suas obrigações existem algumas características requeridas em um líder, dentre elas: idoneidade, carisma, comprometido, bom ouvinte, motivador, justo, simpático, imparcial, comunicativo, competente, realizador, proativo e estratégico.

Segundo Junior; Vasconcelos e Silva (2010) liderança é um tema complexo e desafiante de se chegar a um consenso, pois conforme relata à primeira teoria de liderança, a dos Traços, os mesmos eram herdados. Após alguns anos, pesquisadores vão contra essa idéia, alegando que liderança pode ser desenvolvida, desde que a pessoa queira já que a função do líder requer conhecimento e busca por desenvolvimento pessoal, cada vez que se amplia o conhecimento, mais necessidade de se desenvolver para se tornar um líder de alta performance.

Uma liderança que proporcione resultados com eficácia exige um líder preparado e com habilidades para conduzir uma equipe a ter resultados positivos dentro de um cenário muitas vezes desfavoráveis, desse modo necessita possuir aptidão para planejar, organizar, comandar e controlar fazendo com que os colaboradores alcancem o que a maioria das pessoas considera impossível (BARBOSA, 2015).

Para uma análise mais aprofundada das habilidades de um líder de alta performance, um programa de desenvolvimento de um líder, faz com que o mesmo se capacite para que a organização eleve seu padrão na gestão de pessoas e

qualidade dos indivíduos que colaboram para o seu crescimento, buscando agregar valor intelectual ao seu gestor para que sua equipe venha a obter resultados impactantes. A liderança pode ser nata ou inata, se nata pode ser melhorada em vários aspectos, se não, pode ser desenvolvida de forma contínua e aprimorada (BERGAMINI, 2002).

Agir como gestor em um mundo de constantes mudanças e na era globalizada se torna um obstáculo para os administradores que precisam de profissionais capacitados para liderar seus colaboradores a um objetivo.

De uma maneira geral, liderar engloba diversos conjuntos de aptidões, grande parte das quais adquiridas, aperfeiçoadas e melhoradas evolutivamente, através da educação, do treino e de um conjunto especial de experiências. Por isso a existência de ferramentas que viabilize o aprimoramento da liderança.

Para Melo e Silva (2015) a busca pelo desenvolvimento e treinamento de líderes nesse momento em que a competitividade está cada vez mais acirrada é de extrema importância para as organizações, o tema escolhido, busca demonstrar quão capazes os gestores são e quanto sua capacidade e visão têm contribuído para que as organizações se desenvolvam, visando o trabalho do líder e sua relevância no ambiente organizacional.

Seguindo esse pressuposto, surge o seguinte questionamento. Quais são as estratégias e técnicas interventivas que geram resultados para o aprimoramento do comportamento de liderança?

Observa-se que na sociedade em que vivemos os desafios são cada vez mais árduos, as adversidades acontecem a todo o momento, gestores de grandes metrópoles, chegam ao trabalho já estressado devido ao trânsito e preocupações diárias, o que pode afetar seu humor, conseqüentemente o seu ambiente de trabalho também, repassando esse estresse aos colaboradores e isso gera um desconforto em toda equipe impactando no resultado do dia que reflete o objetivo final.

A falta de foco falta de comunicação, ambiente desconfortável, excessos de conectividade ou a falta dessa conectividade com superiores podem gerar desconfortos, levando o gestor à desmotivação, e por consequência baixo desempenho nas obrigações como líder.

Considerando as complexidades da sociedade moderna, com a mudança de cultura das pessoas, necessidades, aspirações e pressões por entrega de

resultados por parte da organização, os líderes se sentem cada vez mais pressionados pela entrega de resultados positivos. Desse modo o objetivo do trabalho é descrever os programas de desenvolvimento e aprimoramento das competências de liderança de alta performance.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Descrever os programas de desenvolvimento e aprimoramento das competências de liderança de alta performance.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir principais condutas, comportamentos e características de um líder;
- Identificar estratégias e técnicas existentes para treinamento e capacitação de líderes;
- Revisar técnicas de aprimoramento de líderes.

### 3. METODOLOGIA

A proposta desta pesquisa é revisar quais são as técnicas utilizadas para aprimoramento das competências de liderança que podem ser utilizadas nas mais diversas empresas através de uma pesquisa de levantamento bibliográfico.

A revisão bibliográfica permite uma íntima conexão com o tema de interesse, questionando e buscando informações através de um levantamento bibliográfico, é um método científico para busca e análise de artigos de uma determinada área da ciência (DE LIMA; MIOTO, 2008).

Realizou-se uma busca de publicações no Revista de Tecnologia Aplicada (RTA), Revista de Economia e Administração, RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia e SciELO - *Scientific Electronic Library Online*, utilizando os seguintes descritores: liderança, desenvolvimento, capacitação e competência. Os critérios de inclusão foram: artigos (23), monografias (02), teses (02) que retratam a temática referente ao aprimoramento do líder para atuação no atual mercado competitivo, publicados e indexados nos referidos bancos de dados no período de 2000 a 2018.

Além disso, foram realizadas buscas em manuais pertinentes ao tema proposto. De posse desses materiais teve início a leitura exploratória e minuciosa do material obtido.

## **4. REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo serão abordados os temas: Treinamento, Capacitação, Desenvolvimento, Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento de Competencias, Alta Performace, Condutas, Comportamentos e Caracteristicas de um Líder, Principais Estratégias e Técnicas Existentes para Treinamento e Capacitação de Lideres e Aprimoramento das Competencias de Liderança, com autores atuais e seminais discutindo e apresentando seus conceitos.

### **4.1 TREINAMENTO**

De acordo com Coelho-Junior e Borges-Andrade (2004) uma das características essenciais do conceito Treinamento, é a noção de que ele representa um esforço despendido pela organização para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores, estando relacionado ao reconhecimento e superação de carências no desempenho de trabalhadores, preparação de empregados para novas ocupações e adaptações da mão de obra a implementação de novas tecnologias no trabalho.

Através do treinamento são adquiridas habilidades motoras ou intelectuais e informações, que desenvolvem competências cognitivas e atitudes, capazes de modificar o indivíduo para executar vários papéis no presente ou no futuro, em qualquer organização (COELHO-JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2004).

### **4.2 CAPACITAÇÃO**

A capacitação é a busca da melhoria na função que exerce, visa exercitar e ampliar as competências necessárias nos processos ao qual a pessoa está ligada, tornando-as com habilidades e qualificações para determinado trabalho com eficiência no resultado (OLIVEIRA et al., 2017).

Para Filho et al., (2017) a capacitação é vista como um processo constante que deve seguir a evolução das empresas, considerando as mudanças requeridas e o fornecimento de novas competências que surgem de um contexto em modificação no qual as organizações atuam.

### **4.3 DESENVOLVIMENTO**

Conforme Coelho-Junior e Borges-Andrade (2004), desenvolver pessoas não é o mesmo que treinar pessoas. O conceito de desenvolvimento é amplo, e tem como objetivo principal capacitar as pessoas para serem profissionais mais bem preparados. O desenvolvimento de pessoas se tornou estratégia organizacional, cuja efetivação leva a maiores expectativas, buscando melhoria na função exercida de acordo com as necessidades das organizações.

O processo de desenvolvimento das pessoas inclui o treinamento e vai muito, além disso. O autodesenvolvimento é um processo âmago a cada indivíduo, abrangendo o desenvolvimento pessoal como um todo. Assim, reporta-nos às várias formas de aprendizagem e não se limita somente a sala de aula, mas a diferentes espaços de mídias que estão ao alcance de todos (BARBOSA, 2015).

Para as capacitações dinâmicas existem mecanismos e desenvolvimento. Um exemplo é a prática permanente de um processo definido a ajudar as pessoas a assimilarem os métodos mais precisamente e assim desenvolverem rotinas com mais eficiência (BALDAN et al., 2018).

Com isso as organizações devem procurar atar o desenvolvimento pessoal ao organizacional. Afinal, tanto as pessoas como as organizações se desenvolvem por meio delas. Seus valores e conceitos são absorvidos ao longo da existência, pela renovação e quebra de modelos (BARBOSA, 2015).

### **4.4 DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Desenvolvimento humano é capacidade de escolha que o individuo possui para escolher ser quem ele quiser dentro dos seus princípios e ética em busca dos seus objetivos. Ao contrário do crescimento econômico, ele não está diretamente relacionado com a análise dos recursos financeiros, mas sim com a satisfação das pessoas com o modo em que vivem a vida (LAURINHO; DIAS; MATTOS, 2017).

Vive-se em um mundo onde as pessoas são manipuladas pela mídia, para que não busquemos conhecimento. Quando o individuo adquiri tal conhecimento, ele fica mais argumentativo, mais propício a ser marionete diminui ao passo que seu crescimento aumenta, trazendo risco a essa massa que visa somente a si mesmo. O

desenvolvimento complexo, a busca constante por evolução incomoda os que querem ter o controle para si, assim, todos os dias é dia para aprender e desenvolver o crescimento para que cada dia seja diminuído essa coerção sobre os menos favoráveis (ARAUJO; SOARES; CRUZ, 2017).

Para nos tornarmos seres humanos melhores devemos buscar desenvolver o pensamento complexo, agir de forma consciente com um olhar sistêmico para uma compreensão do todo, assim podendo reagir de forma mais justa. Buscar ampliar nosso vocabulário para que o diálogo ocorra de forma clara e objetiva sem complicação, sempre respeitando o ponto de vista do outro e lhe agregando valor. Pensar de uma forma complexa, para viver experiências que não nos limitam a uma sociedade voltada ao imediatismo, sempre expandindo nossa mente ao novo, ao inesperado para que possamos ser surpreendidos com novas oportunidades de elevar o nosso crescimento (GASPARIAN et al., 2008).

#### **4.5 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Desenvolvimento de competências consiste em analisar e avaliar as capacidades que os indivíduos possuem. O ser humano não nasce com tais competências, ela é desenvolvida ao longo da vida, através da busca por novos aprendizados ou experiências vividas. A busca do conhecimento e a capacidade de adquirir em primeiro passo o estudo básico como: ler, escrever, contas matemáticas e historia do País são estudos fundamentais para a convivência em sociedade. Por tanto para que se alcance um nível de excelência na especialidade de escolha é necessário dedicação total para se tornar um profissional de alta performance (GRAZIANO et al., 2014).

Um dos processos de desenvolvimento de competências é o *Coaching*. Esse processo é realizado entre alguém que quer melhorar a sua performance a partir do desenvolvimento ou aperfeiçoamento de novas competências, e um facilitador treinado (coach, pessoa que conduz o processo), qual deverá orientar seu cliente, por meio de desafios e atividades visando o desenvolvimento de competências, para que o coachee (pessoa que passa pelo processo) possa alcançar metas e objetivos, seja em qualquer área da vida que desejar. Para Graziano et al., (2014), o processo de *coaching* pode ser realizado para um grupo com um propósito comunou

individualmente, e a sua condução pode ser feita pelo próprio superior imediato, por técnicos de recursos humanos ou por consultores externos.

Existe também o processo de *Mentoring* é quando duas pessoas passam a se encontrar para que uma delas possa se desenvolver. O norte é que essa pessoa possa alcançar seus objetivos, buscando melhorar cada dia mais o seu negócio, pois o propósito é auxiliar o outro a encontrar um norte mais promissor, tendo como objetivo contínuo, seu crescimento pessoal e profissional do mentorado. De acordo com Graziano et al., (2014), o que existe entre mentor e o mentorado é meramente uma relação informal, trata-se de um planejamento estratégico para alcançar excelência na carreira, conduzidas por alguém que possui experiência profissional.

#### **4.6 ALTA PERFORMANCE**

De acordo com Barbosa (2015) os métodos de trabalhos que busca alta performance espelham na necessidade de organizações intensificarem o envolvimento do colaborador para que este assuma mais rapidamente às demandas por resultados. Organizações bem sucedidas possui forte poder na atração de profissionais de alta performance, conseqüentemente provoca a indagação sobre os métodos que promovem essa atratividade.

A alta performance pode ser considerada como originada do estilo japonês, incluindo Just-in-time, kaizen, processos de produção enxutos e gestão da qualidade total. De acordo com Neves; Lemos e Costa (2014), o mais importante é destacar que, a conquista de altos níveis de comprometimento e envolvimento do empregado, pode refletir em melhor qualidade de vida no trabalho, podendo levar inclusive, levar a implicações positivas como aumento de salário e segurança no trabalho.

Apesar das vantagens, a organização que usa as práticas de alta performance tendem a gerar uma intensificação no trabalho e no nível de *stress* dos colaboradores, tanto pelo aumento dos níveis de responsabilidade quanto pela redução das equipes, que inserção de sistemas de alto desempenho envolve. De acordo com Barbosa (2015) muitas organizações na busca pela competitividade determinam uma excessiva carga de trabalho diante dos padrões até então usuais, aumentando o nível de exigência e pedem uma dedicação incondicional aos resultados esperados.

## 4.7 CONDUTAS, COMPORTAMENTOS E CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Merighi et al., (2015) interligam características conforme o tipo de líder, por exemplo, um líder habilidoso pode levar a sua equipe a tomar decisões satisfatórias, formando assim uma atmosfera de trabalho amistosa e cooperativa. Já os líderes míopes realizam intermináveis, tentando um equilíbrio a respeito de questões críticas, os líderes autocráticos descartam opiniões importantes. Esses líderes nascem dentro das organizações com a compreensão de suas metas e no contato com as pessoas, são eles os protagonistas em caracterizar-se qual o estilo de líder que a sua personalidade se adequa, se este se enquadra aos interesses da organização. Entre os vários estilos de líder, pode-se citar no Quadro 01:

**Quadro 01** – Estilos de Líderes

<b>ESTILO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Líder autoritário ou autocrático	É o líder que sobressai no grupo, estabelece as ideias a serem desenvolvidas e não autoriza a opinião dos demais elementos do grupo.
Líder democrático (participativo)	É o líder que mais se autentica na atual organização, pois para o mesmo a união com o grupo é necessária, então trabalha as suas ideias e autoriza que todos deem suas ideias, conversando com eles os processos para conquista para atingir as metas e objetivos da organização.
Líder liberal	É o de líder que admite que o grupo precisa planejar sozinho os seus objetivos, este tipo de líder tem sua participação reduzida neste processo do grupo.
Líder situacional	É o líder que se impõem dependendo da situação que a organização se encontra, e procura equilibrar a sua liderança às diversas situações que surgem.
Líder emergente	É o líder que surge para solucionar determinados situações e problemas específicos.
Líder permissivo	Não assume a orientação do grupo; só aparece quando solicitado, não tomando iniciativas nem decisões.

Fonte: Adaptado de Merighi et al., (2015).

A liderança é uma forma individual de demonstrar suas características, dentre características os líderes vem com base em suas condutas, como por exemplo, a conduta ética, que está relacionada aos bons costumes, ao caráter e a moral (MARQUES et al., 2013).

Melo e Silva (2015) explicam que usar da educação, respeito, ética, empatia e transparência devem ser inerentes a qualquer profissional, mais é ainda mais relevante para a imagem de um líder, que precisa estar sempre encorajando o progresso de seus liderados para, assim, fortalecer uma equipe de alto desempenho.

Os modelos essenciais de líderes eficientes expandem inteligência, valores claros e sólidos, níveis autíssimo de ação pessoal, competência e vontade de crescer periodicamente, possuem: visão, curiosidade, memória eficaz e capacidade de fazer com que os seus liderados se sintam bem. A capacidade de avistar o futuro e com mais agilidade, de raciocinar com mais eficácia, de assimilar todos os aprendizados que adquiriu ao longo da vida faz com que os outros sejam contagiados e que se tornam parte um do outro, através de relacionamentos. Líderes de alta performance possuem a visão aguçada para enxergar as coisas de uma forma inusitada que os demais não conseguem visualizar. Além disso, o líder possui habilidades específicas por sua sabedoria, são: visionários, comunicativos, são sociáveis, bom humor, são coerentes, talentosos, capacidade de tolerância, caráter, entusiasmados e possui poder de decisão (MERIGHI et al., 2015).

#### **4.8 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS EXISTENTES PARA TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE LÍDERES**

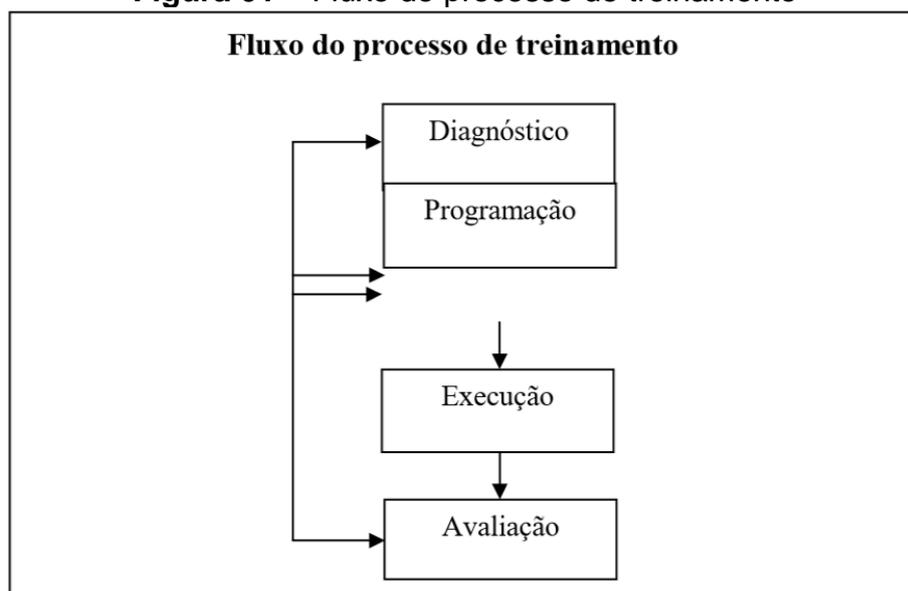
É visível, sem dúvida alguma que há indivíduos que mostram suas aptidões prematuramente no requisito de liderar. Evidenciam dinâmicas em qualquer parquinho e logo se torna evidente que algumas crianças apresentam uma capacidade inata para a liderança. O segredo para formação de um líder, não está ligado a experiências, boas ou ruins, e sim nos resultados que ele dá a elas. Algumas pessoas por respostas que ela dá a elas. Algumas pessoas por impedimento tornam-se rancorosos ou medrosos e param de tentar, outros sofrem, mas decidem aprender com a crise e tornam-se mais fortes (LARA, 2012).

O mercado de trabalho convive com uma procura disputada por profissionais de perfil diferenciado, pessoas que são aptos de comandar os processos de mudança junto com a modernidade da globalização que vem ocorrendo nos últimos anos a reestruturação das organizações que hoje deverão estar quase sempre em processo de mudança (SILVA; MELO, 2015).

Teófilo et al., (2013) afirma posteriormente alguns especialistas em Recursos Humanos acreditavam que o treinamento como meio para acomodar cada pessoa ao seu cargo, e com isso, aprimorar a força de trabalho na organização em contrapartida dos cargos ocupados. Na perspectiva da área, o treinamento e demonstrado no método de crescimento da qualidade para capacitá-los, elevando a produtividade do indivíduo onde com isso o mesmo irá colaborar da melhor forma para conquista dos objetivos organizacionais. Alargando a capacidade produtiva dos indivíduos em suas funções, excitando suas condutas, sendo esta a finalidade do treinamento.

O Treinamento e Desenvolvimento - T&D é significativo nas organizações hoje, pois a torna mais arqueável, prazeroso, feliz entre outros fatores de sucesso. O T&D tem a presente motivação de ofertar conhecimentos entre as equipes e setores da organização (SILVA; MELO, 2015).

Para que um treinamento seja bem efetuado é necessário que seja seguido todo um processo a ser seguido para que aja um resultado positivo, como demonstrado na Figura 01. 1- diagnóstico: nessa primeira etapa é feito uma sondagem e análise que dão subsídio ao projeto de treinamento. 2- Planejamento e Programação: consiste no desenvolvimento de todo um processo que é voltado na realidade diagnosticado, que visa garantir eficácia e acarreta ações essenciais para alcançar os objetivos desejados. 3- Execução: é colocar em prática tudo que foi planejado para eliminar ou amenizar as necessidades encontradas dentro da organização (TEÓFILO et al., 2013).

**Figura 01 – Fluxo do processo de treinamento**

**Fonte:** Teófilo et al., (2013)

Di Petta e Ferraz (2017) destacam o treinamento corporativo, que é escolhido para aprimorar as habilidades das equipes e colaboradores nas empresas brasileiras. Esse treinamento possui uma influência direta nos resultados da empresa, podendo impactar seu crescimento de maneira estruturada e contínua.

O E- Learning (Treinamento On-Line) proporciona um aprendizado mais rápido e com custos menores, além do que possibilita aos funcionários seguirem seu próprio ritmo de aprendizado, no espaço físico que julgar adequado, recebendo feedback imediato e aumentando a eficiência do treinamento (SOUZA; GONÇALVES, 2012).

A Programação de Neurolinguística (PNL) é um conjunto de técnicas e métodos que possibilitam uma comunicação de qualidade e eficiente, e mudanças comportamentais com finalidade de definir e alcançar metas com precisão, beneficiando o desenvolvimento intelectual de cada colaborador da organização, trazendo resultado que possibilitaram ganhos futuros e aumento de produtividade. Pôde-se identificar na PNL técnicas poderosas na modelagem de comportamentos e comunicação a serem agregadas como os objetivos de um treinamento e com as competências necessárias para um líder (FONSECA, 2015).

Na ausência de algum tipo de treinamento, o meio de trabalho é frequentemente caracterizado por alta incidência de acidentes, desperdício excessivo, ineficiência, erros, elevada taxa de absenteísmo, queixas e

descontentamento inadequada das capacidades individuais. O treinamento convive com necessidades decorrentes, enquanto que o desenvolvimento retrata com necessidades previsíveis; - treinamento é baseado para o cargo, enquanto que o desenvolvimento é direcionado para o indivíduo; treinamento lida atualmente com requisitos de tarefas distintas, enquanto que o desenvolvimento lida com necessidades organizacionais ou com tarefas complexas (FONTES, 2015).

#### **4.9 APRIMORAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

As competências são necessárias para que o indivíduo tenha vitória em sua vida social e na carreira profissional. A forma de transportar suas relações, responsabilidades e profissão são estipuladas por sua capacidade de a cada dia conviver e solucionar os problemas cotidianos, cujos resultados são totalmente dependentes da forma com que os seus problemas são solucionados, sendo essas competências não alcançadas e sim desenvolvidas com técnicas e aprimoramento (COUTO, 2017).

Pereira (2006) relata que existem duas importantes competências organizacionais básicas. Aquela que garante que para uma empresa sobreviver, deve possuir essas competências; e as essenciais, que é a heterogeneidade de uma organização no mercado. Gestão da qualidade, por exemplo, pode ser considerada por algumas empresas como uma competência básica, mas não deixa de ser importante.

Goes e Filho (2014) relatam que o indivíduo pode ser um líder nato, mas também qualquer ser humano que esteja disposto a se tornar um líder pode desenvolver tais habilidades e competências para se tornar um. Para que um líder possa desenvolver ao longo do caminho as características particulares para atuar em um mercado com necessidades de mudanças constantes é preciso possuir alguns requisitos ou, pelo menos, trabalhar na busca constantes de tais: possuir regularidade na entrega de resultados; buscar desenvolver a equipe e cada membro individualmente; entregar os objetivos da organização com clareza para a equipe; habilidade de mudar rapidamente; conectar a empresa a todos os funcionários; ser criativo; saber criar processos, ser perseverante e ter foco em lucratividade; estar atento às oportunidades e principalmente preparado; ser um grande psicólogo etc.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que o estudo das competências e habilidades para exercer a liderança esta tornando objeto de muitos estudiosos por se tratar de um tema em discussão em todos os meios de comunicação. E que realmente é um tema extraordinário e de extrema importância para qualquer profissão, pois liderar é o segredo para comunicar-se melhor e conseguir êxito a organização.

Com toda a análise bibliográfica realizada foi possível identificar a importância em torno de uma boa liderança, sendo um fator essencial para o mercado competitivo atual, pois as organizações adotaram uma nova postura, de um novo modelo de gestão, que conta com a presença de um líder qualificado, para que possa tomar as decisões, acompanhar o funcionamento da organização, e solucionar conflitos, situações que vierem pela frente.

As técnicas e estratégias interventivas para aprimoramento de liderança, destaca-se o treinamento e desenvolvimento T&D, o treinamento corporativo, a Programação de Neurolinguística (PNL), *Mentoring*, *Coaching* e o treinamento On-Line. Essas ferramentas são chave para formação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de líderes.

A limitação da pesquisa prevaleceu no que se refere a impossibilidade de aprofundamento devido ao tipo de pesquisa, entretanto, espera-se que os simples resultados deste estudo contribuam para fortalecer a importância atribuída aos líderes em torno das técnicas e ferramentas de aperfeiçoamento para seu desenvolvimento.

Dessa forma, o presente estudo torna-se relevante socialmente e academicamente, além de fortalecer a disseminação de ferramentas de treinamento de liderança, vantajosas ao mercado, de modo que com passar do tempo e cada vez mais procurado líderes com competências compatíveis com que necessita no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BALDAM, Roquemar de Lima et al. Atendendo à alta demanda de treinamento nas organizações e reduzindo os custos. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 17, n. 1, p. 129-150, 2018. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/15371>>. Acesso em: 06 de Out. 2018.
- BARBOSA, Flávia Monize. **Liderança e gestão da qualidade: um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://search.scielo.org/?q=gestao+da+qualidade&lang=pt&count=15&from=16&output=site&sort=&format=summary&fb=&page=2>> Acesso em: 11 dez. 2017.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v. 1, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca>> Acesso em: 10 dez. 2017.
- BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, F. A. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão e Produção, São Carlos**, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar>>. Acesso em: 07 de ago. 2017.
- COUTO, Pedro Miguel Almeida. **Estilos de liderança**. 2017. Tese de Doutorado. Disponível em: <[https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6161/1/DM\\_Pedro%20Couto.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6161/1/DM_Pedro%20Couto.pdf)>. Acesso em: 29 de Set. 2018.
- COELHO-JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **PsicoUSF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004. Disponível em: <<file:///C:/Users/RECEP%20C3%87%20C3%83O/Desktop/Downloads/COELHO%20252c%20ANDRADE%202004%20-%20Percep%20A7%20C3%A3o%20de%20cultura%20organizacional.pdf>>. Acesso em: 08 de Out. 2018.
- ARAUJO, Danielle Stewart Oliveira; SOARES, Ícaro Ribeiro; CRUZ, Maria Clara Pinto. O papel da educação frente à cidadania tendo as mídias como fonte de manipulação e consumismo. **Simpósio Internacional de Educação e Comunicação-SIMEDUC**, n. 8, 2017. Disponível em: <[file:///D:/Nova%20pasta%20\(4\)/8542-29584-1-SM.pdf](file:///D:/Nova%20pasta%20(4)/8542-29584-1-SM.pdf)>. Acesso em: 30 de Set. 2018.
- DE LIMA, Telma Cristiane Sasso; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>>. Acesso em: 19 de Set. 2018.

DI PETTA, Arnaldo; FERRAZ, Renato Ribeiro Nogueira. Treinamento de operadores de um centro de serviços financeiros compartilhados terceirizado de uma multinacional como ferramenta para assimilação dos conceitos de ética e código de conduta. **REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA (RTA)** v.6, n.2, mai-ago 2017, p.3-11. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Renato\\_Ferraz/publication/319220398\\_Treinamento\\_de\\_operadores\\_de\\_um\\_centro\\_de\\_servicos\\_financeiros\\_compartilhados\\_terceirizado\\_de\\_uma\\_multinacional\\_como\\_ferramenta\\_para\\_assimilacao\\_dos\\_conceitos\\_de\\_etica\\_e\\_codigo\\_de\\_conduta/links/59a5ca2ba6fdcc61fcf984e7/Treinamento-de-operadores-de-um-centro-de-servicos-financeiros-compartilhados-terceirizado-de-uma-multinacional-como-ferramenta-para-assimilacao-dos-conceitos-de-etica-e-codigo-de-conduta.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Renato_Ferraz/publication/319220398_Treinamento_de_operadores_de_um_centro_de_servicos_financeiros_compartilhados_terceirizado_de_uma_multinacional_como_ferramenta_para_assimilacao_dos_conceitos_de_etica_e_codigo_de_conduta/links/59a5ca2ba6fdcc61fcf984e7/Treinamento-de-operadores-de-um-centro-de-servicos-financeiros-compartilhados-terceirizado-de-uma-multinacional-como-ferramenta-para-assimilacao-dos-conceitos-de-etica-e-codigo-de-conduta.pdf)>. Acesso em: 05 de Out. 2018.

FILHO, Antônio Raimundo Cardoso Teixeira et al. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, p. 185-208, 2017. Disponível em:

<<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/15216>>. Acesso em: 03 jul. 2018.

FONSECA, Moabe Erasto dos Reis. Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes. **E3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 1, n. 1, p. 23-42, 2015. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826727>>. Acesso em: 05 de Out. 2018.

FONTES, Orisvaldo Silva. **A importância do treinamento e capacitação dos colaboradores dentro da empresa**. 2015. Disponível em:

<<http://www.fatin.com.br/download/espaco-do-administrador/a-importancia-do-treinamento-e-capacitacao-dos-colaboradores-dentro-da-empresa.pdf>>. Acesso em: 29 de Set. 2018.

GASPARIAN, Maria Cecília Castro et al. A Interdisciplinaridade como Metodologia para uma Educação para a Paz. (Tese) **São Paulo**, 2008. Disponível em: <[http://www4.pucsp.br/gepi/downloads/TESES\\_CONCLUIDAS/Cecilia\\_Gasparian.p](http://www4.pucsp.br/gepi/downloads/TESES_CONCLUIDAS/Cecilia_Gasparian.p)>. Acesso em: 30 de Set. 2018.

GRAZIANO, Graziela Oste et al. Coaching e Mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em sao paulo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, p. 47-59, 2014. Disponível em:

<[file:///C:/Users/RECEP%C3%87%C3%83O/Desktop/Downloads/Graziano\\_Peixoto\\_Pizzinato\\_Castro\\_2014\\_Coaching-e-Mentoring-como-inst\\_29600.pdf](file:///C:/Users/RECEP%C3%87%C3%83O/Desktop/Downloads/Graziano_Peixoto_Pizzinato_Castro_2014_Coaching-e-Mentoring-como-inst_29600.pdf)>. Acesso em: 08 de Out. 2018.

GOES, G. A.; FILHO, J. G.L. A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram. **Araçatuba: CONVIBRA**, 2014. Disponível em:

<[http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_7682.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7682.pdf)> Acesso em: 11 dez. 2017.

JUNIOR, Annor da Silva; VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araujo; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças:

um estudo no setor de papel e celulose. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 9, n. 2, 2010. Disponível em: <[www.fumec.br/revistas/faceps/article/view/179](http://www.fumec.br/revistas/faceps/article/view/179)>. Acesso em: 06 de Out. 2018.

LARA, Edneia dos Santos. **Liderança: a importância do líder na organização**. Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2013/02/LIDERANCA-A-IMPORTANCIA-DO-LIDER-NA-ORGANIZACAO.pdf>>. Acesso em: 05 de Out. 2018.

LAURINHO, Ícaro Saraiva; DA SILVA DIAS, Lidiane Nazaré; DE MATTOS, Carlos André Corrêa. Corrupção e ineficiência em licitações de governos locais e desenvolvimento humano: novas reflexões. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 30, p. 57-70, 2017. Disponível em: <[www.revistas.usp.br/rco/article/view/134529](http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/134529)>. Acesso em: 03 jul. 2018.

MARQUES, Elaine Sereno et al. A importância do desenvolvimento da liderança. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 10, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>>. Acesso em: 29 de Set. 2018.

MELLO, Gélysses Andréa Ferraz de; SILVA, Tamara Tatiane da. **Treinamento e desenvolvimento de líderes como ferramenta organizacional e empresarial**. 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/280/1/MelloSilva.pdf>>. Acesso em: 29 de Set. 2018.

MERIGHI, Cristiane de C. et al. Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. **Interações (Campo Grande)**, v. 14, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://www.interacoes.ucdb.br/article/view/200>>. Acesso em: 29 de Set. 2018.

NEVES, Diana Rebello; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; COSTA, Alessandra de Sá Mello da. Contrato psicológico em empresas de alta performance: a dor e a delícia de ser um trabalhador contemporâneo. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 9, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13319>>. Acesso em: 06 de Out. 2018.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes et al. Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, v. 10, 2017. Disponível em: <[www.redalyc.org/html/2734/273452299008/](http://www.redalyc.org/html/2734/273452299008/)>. Acesso em: 06 de Out. 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **O líder organizacional e suas competências**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1156.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1156.pdf)>. Acesso em: 05 de Out. 2018.

SANTANA, Luiza Lúcia et al. Características de Liderança: qual a percepção de gestores públicos?. **Revista Reuna**, v. 15, n. 2, 2010. Disponível em:

<file:///C:/Users/loren/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/325-671-1-PB.pdf>. Acesso em: 06 de Out. 2018.

SOUZA, CGF; GONÇALVES, R. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas fator de sucesso em vendas**. Universidade Paulista de São José dos Campos/SP Instituto de Ciências Sociais e Comunicação. Curso: Administração de Empresas e suas Ênfases-2012, 2012. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/tdfatordesucessoemvendas.pdf>>. Acesso em: 05 de Out. 2018.

TEÓFILO, Alessandra Teixeira et al. Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo. **SEGeT–Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2013. Disponível em: <<http://www.professores.aedb.br/seget/artigos13/6218663.pdf>>. Acesso em: 29 de Set. 2018.