



Faculdade de Pindamonhangaba



**Gélysses Andréa Ferraz de Mello
Tamara Tatiane da Silva**

**Treinamento e Desenvolvimento de líderes como ferramenta
organizacional e empresarial.**

Pindamonhangaba-SP

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



**Gélysses Andréa Ferraz de Mello
Tamara Tatiane da Silva**

**Treinamento e Desenvolvimento de líderes como ferramenta
organizacional e empresarial.**

Monografia apresentada como parte Dos
requisitos para obtenção do Diploma De
Tecnólogo do Curso de Recursos Humanos
da Faculdade de Pindamonhangaba.
Orientador Prof. Frederico Cardoso Sodero
Toledo.

**Pindamonhangaba-SP
2014**

**GÉLYSSES ANDREA FERRAZ DE MELLO
TAMARA TATIANE DA SILVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERES COMO FERRAMENTA
ORGANIZACIONAL E EMPRESARIAL**

Monografia Apresenta como parte dos requisitos para a obtenção do diploma de Tecnólogo de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data _____

Resultado _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

A Deus primeiramente por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, enviado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu orientador Frederico Cardoso Toledo Sodero, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, namorado e amigos, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

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

Gélysses Andréa Ferraz Mello

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada. Aos meus pais, meu noivo, e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que sempre esteve ao nosso lado nos dando o suporte necessário. Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação de caráter e de educação no processo formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

Agradeço a todos por tudo.

Tamara Tatiane da Silva

Agradecimentos

Agradecemos primeiramente a Deus, a oportunidade que ele nos proporcionou em nossos caminhos, a nossa família que sempre esteve ao nosso lado, nos dando a força necessária para nunca desistir perante as dificuldades, aos nossos professores que nos deram o suporte em todos os momentos dessa caminhada, que não foi fácil, mais que graças a todo a esse apoio recebido, chegamos ao fim dessa etapa.

Gélysses Andréa Ferraz Mello e Tamara Tatiane da Silva

Qualquer pessoa pode seguir um caminho, mas só um líder é capaz de iluminá-lo.
Isso não costuma ser fácil. Se você é um líder, muita gente depende de você.
John M. C Maxwell (Escritor / Teólogo)

Resumo

Esse monografia tem como finalidade apresentar, a dificuldade que um líder enfrenta sem treinamento adequado, dirigindo um setor de uma organização, com grandes desafios, sabemos que o mercado de trabalho está em constante mudança, e a medida que elas se apresentam o treinamento proporcionado ao líder é essencial para que ele saiba lidar com as diversas situações do cotidiano. Os desafios dados ao líder em seu dia a dia mostra que o treinamento e o desenvolvimento dessa liderança traz uma base para que ele saia de diversas dificuldades que dão a empresa a maior confiança e perspectiva de desenvolvimento.

A liderança é uma chave que dá o diferencial a empresa que deve lidar com esse líder da melhor maneira possível para haja harmonia e acordo entre as partes.

Palavras Chaves: LIDERANÇA, TREINAMENTO, DESAFIO.

Abstract

This monograph aims to present the difficulty that a leader faces without proper training, driving a sector of an organization with great challenges, we know that the job market is constantly changing, and as they have the training provided to leader is essential so that it knows how to handle the different everyday situations. The data challenges the leader in their day to day shows that training and leadership development that brings a base for it to leave several difficulties that give the company greater confidence and development perspective. Leadership is a key that gives the differential that the company should deal with this leader in the best possible way to be harmony and agreement entres parties.

Keyword: LEADERSHIP, TRAINING, CHALLENGE.

Lista de Figuras

Figura 01	25
Figura 02.....	25
Figura 03.....	26
Figura 04.....	27

Sumário

1 Introdução.....	12
1.1 Justificativa da escolha do tema.....	15
1.2 Problema da pesquisa.....	15
1.3 Objetivo.....	15
1.3.1 Objetivos Específicos.....	15
2 Revisão da literatura.....	16
2.1 Conceito de Treinamento e Desenvolvimento.....	16
2.2 Histórico e evolução dos processos de T&D.....	18
2.3 Espécies de T&D.....	20
2.4 T&D e capacitação de líderes.....	21
3 Conceito de Liderança.....	23
3.1 As habilidades do líder organizacional.....	25
3.2 Estilo de liderança.....	27
3.3 Desenvolvimento de líderes.....	29
4 T&D e formação de líderes.....	32
4.1 Influência do T&D.....	33
4.2 Desajustes de defasagem do T&D e seus reflexos.....	35
4.3 A importância do T&D na formação dos líderes e nos resultados da organização.....	37
5 Considerações Finais.....	40
Referências.....	42

Introdução

O trabalho visa que a falta de um líder na organização, vem afetando o clima organizacional, que conseqüentemente vem deixando colaboradores, sem motivação.

Liderança é um fator importante, essencial dentro das organizações pois a falta dela afeta diretamente nos resultados da empresa.

Liderar vem sendo a maneira mais eficaz de renovar as organizações e impulsioná-las rumo ao mercado de trabalho e a alta competitividade.

A liderança não é resultado de traços de personalidade, estilo de conduta de indivíduos e grupos. O fenômeno liderança compreende-se em um componente ativo forte que faz reunir esforços, para fazer de sua meta uma realidade.

O treinamento e desenvolvimento de líderes são de extrema importância para as organizações, por que elas devem acompanhar as mudanças, além disso, o T&D molda os profissionais para cumprir o padrão exigido; estabelece cada vez mais a alta produtividade própria e a de seus subordinados, gerando resultados para organização. O treinamento e desenvolvimento é uma das áreas de maior desafio da gestão de pessoas pois para se manter em um nível elevado não é fácil, é trabalho duro todo dia.

Treinamento é preparar as pessoas para ocupar cargos dentro de uma organização, também é uma forma de adquirir mais conhecimento, atitudes e habilidades em função de objetivos adquiridos. Já o desenvolvimento, é o processo de evolução, crescimento e mudança, conhecimentos que o colaborador vai adquirindo ao longo do tempo, de acordo com sua conduta, valores, formas de pensar, corresponde a parte principal do trabalho na qual se faz a exposição organizada das atividades, onde descobriremos o colaborador com o espírito de liderança que queremos desenvolver para nosso ambiente de trabalho.

O programa de T&D deve estar totalmente nos planejamentos da organização, que serão aplicados de acordo com as necessidades que a organização possui, outro fator importante é que a empresa precisa ter um espaço para oferecer oportunidades para que os colaboradores possam aplicar essas habilidades.

O mundo de hoje está mudando de forma extraordinária. Por isso o processo de treinamento e desenvolvimento não significa apenas oferecer a abertura para serem expostos os conhecimentos e habilidades, para que possam realizar seus trabalhos de forma eficaz, mais sim para aperfeiçoar o indivíduo também para as realidades da vida.

Segundo Marco Dalpozzo e Djalma G. Barbosa os líderes devem ser mais, participativos e realistas, passar sua visão com nível compreensivo aos seus subordinados. E devem aprimorar seus conceitos e visões por meio de diversas ações.

Líderes nas organizações baseados no conhecimento devem dedicar tempo aos profissionais talentosos”.

Conceitos a ser conhecidos por eles:

Orientá-los; ouvi-los; desafia-los e encoraja-los.

Ainda que essas pessoas não sejam empregadas comuns; elas constituem-se em recursos essenciais e críticas para desempenho das organizações.

Peter Drucker.

As formas de treinamento hoje de forma ampla e em curto prazo têm feito milagres, nas organizações por transformar os conhecimentos dos líderes e melhorando suas capacidades e motivações no clima organizacional e no dia a dia em seu ambiente de trabalho e seus subordinados.

O líder vem com o papel de motivar e orientar, tornando sua equipe equilibrada e que possa confiar e transformar o seu cargo de líder ou gerente como uma imagem de um líder capaz de se envolver e deixar que a equipe tenha o seu lugar na organização.

O líder ruim é o líder que os indivíduos desprezam

O bom líder é o líder que os indivíduos honram

O grande líder é quem consegue que os indivíduos digam: foi a gente quem fez...

Lao Tsu

Sobre o desenvolvimento nas organizações, o treinamento do líder é feito com pessoas externas ou internas que tem conhecimento sobre a cultura da organização.

A condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados é chamada liderança. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente, e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Assim, o líder se diferencia do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de mandar e exigir de colaboradores.

Com o passar do tempo, as pesquisas sobre liderança evoluíram de teorias que desenvolviam traços e características pessoais dos líderes, passando por uma abordagem básica que demonstra o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

Na opinião de Idalberto Chiavenato (2009), as organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constantes interação e mudança.

Entende-se no longo prazo e não a curto ou médio de prazo como ocorre no treinamento de trabalho.

As pessoas são capazes de se desenvolver, aprender mais e mais a cada dia, melhorando seus comportamentos e suas habilidades, desenvolve também novas motivações, criam novas necessidades e enfrentam novos problemas.

(...) Segundo Bernardo Leite Moreira (2007), Sucesso é um Fruto de Fracasso em Potencial.

Por que a partir dos erros, é que as mudanças acontecem e que os resultados aparecem, pois as empresas estão em constante mudança e o colaborador tem que se adaptar, e quando a empresa percebe que isso não acontece, é a hora de correr atrás, não simplesmente ficar de braços cruzados, esperando que algo aconteça como muitas empresas fazem, o problema tem que ser resolvido agora, não mais tarde, e devem se achar imediatamente soluções para solucioná-los, pois problemas não resolvidos, só acarretam mais problemas, e com isso desmotivação do pessoal, perda financeira, e problemas que vão chegando que parece não ter fim.

Um líder preparado é aquele que tem total controle da situação, que tem tudo planejado, aquele que não foge dos problemas, que não adia os momentos que está sempre preparado pra tudo, que sabe seus pontos positivos e negativos, erros e acertos, e trabalha em cima disso pra melhorar ainda mais, pra crescer, se desenvolver.

É importante lembrar que o líder é o espelho da sua equipe, aquilo que este líder vai fazer vai se refletir nos seus subordinados, seja o exemplo, seja a autoridade, seja uma pessoa admirada pelos conhecimentos, habilidades e atitudes que tem, não somente pelo poder.

1.1 Justificativa do Tema

No momento atual do mercado de trabalho, a competitividade entre empresas tem feito com que o treinamento e desenvolvimento de líderes sejam cruciais no ambiente organizacional, a escolha do tema, justifica-se em mostrar o quão capazes são as pessoas que lideram e que suas capacidades e visão têm colaborado com o desenvolvimento da empresa, e mostrar o trabalho do líder e sua importância no meio organizacional.

1.2 Problema da Pesquisa

Qual a importância do T&D para a formação de Líderes qualificados e sua interferência nos resultados da organização?

1.3 Objetivo

O objetivo principal da pesquisa é mostrar a real necessidade de aprimorar o treinamento e desenvolvimento de líderes como ferramenta organizacional e empresarial, para usarmos como base de planejamento para a mudança.

1.3.1 Objetivos específicos:

Estudar Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento.

Verificar o papel do líder.

Apontar as principais características do líder.

Avaliar o Desenvolvimento do líder.

2 Revisão da Literatura

2.1 Conceitos de Treinamento

Cada vez mais o treinamento está tomando conta unicamente sobre as instruções técnicas e mecânicas e o desenvolvimento, referente aos conceitos educacionais, filosóficos e conceituais.

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

O treinamento hoje em uma empresa é essencial na organização, envolve conhecimentos e habilidades.

O treinamento tem que estar ligado ao ciclo de vida da organização, de nada adianta efetuar todas as etapas do treinamento se este não está sincronizado com a fase que a empresa se encontra no seu ciclo de vida. A vida de uma empresa é composta por períodos e estes por uma série de características a serem alcançadas, ao compasso que surgem novas características capazes de suprir as anteriores, estas passam a ser obsoletas. Acompanhando esse processo, pode-se afirmar que a empresa ao alterar suas, Características, alcançando novas, está evoluindo no seu ciclo de vida. (BORINELLI,1998)

Dentro de uma concepção mais limitada Fiplo, afirma que *‘treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de uma pessoa para desempenho de determinado cargo e trabalho’*. Já para Mc Geher *‘o treinamento significava anteriormente educação especializada na indústria moderna compreender todas as atividades que vão desde aquisição de habilidades motoras até o desenvolvimento do conhecimento completo, fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais’* (Gustavo Boog, 2007).

O treinamento é eficaz e indicado para que a empresa consiga eliminar as diferenças e determinar metas que com execução do treinamento se tornem realidade em curto prazo, e com a eficácia e eficiência estimada. (Gustavo Boog, 2007).

Contudo o treinamento desenvolve quatro tipos de mudanças;

Transmissão de informação: compartilhar com as treinadas informações e conhecimento.

Desenvolvimento de habilidades: uma modalidade direcionada para o trabalho, o cargo desempenhado.

Desenvolvimento ou modificação de atitudes: essa mudança geralmente é reconhecida por desenvolver atitudes mais favoráveis entre as pessoas, o aumento na motivação do trabalho, uma autoanálise é a melhor maneira para mudança planejada.

Desenvolvimento de conceitos: é um nível que principalmente os gerentes tem uma visão mais ampla e global, aprimorando seus conceitos.

O objetivo do treinamento deve ser claro, pois treinar por treinar não se leva a nada, é perda de tempo e de dinheiro, se desenvolvido sem finalidade.

É importante destacar que para Chiavenato (1999) há uma diferença entre treinamento e o desenvolvimento de pessoas apesar dos métodos serem parecidos a perspectiva de tempos de ambos são diferentes, enquanto o treinamento esta focado no trabalho atual buscando melhorar a capacidade exigida para o desempenho no cargo o desenvolvimento ambiciona melhorar para os cargos que ainda podem ser alcançados futuramente e as novas habilidades a serem adquiridas.

O desenvolvimento tem uma visão que abrange vários campos organizacionais, e que não individualiza setores é executado em longo prazo diferente do treinamento que é estabelecido em curto prazo.

É comprometido completamente com a organização, em melhorias em longo prazo e permiti-se a intervenções construtivas a estrutura organizacional.

É aplicado por diferentes modos por pessoas, diretamente ligado à empresa, que trabalham em setores como os recursos humanos, ou pode ser exercido por uma pessoa de fora, um consultor externo, por exemplo, que monte uma equipe que possa orienta-lo nos processos de mudança. (Gustavo Boog, 2007)

Ele se prende ao conceito de mudança, e estuda a possível adaptabilidade da organização com a mudança. (Gustavo Boog, 2007)

Para alguns atores de desenvolvimento, maneira mais unanime é a modificação da cultura da empresa, mudar os sistemas onde os trabalhadores já estão acostumados a presenciar diariamente.

Portanto, o desenvolvimento é uma reciclagem da organização, um movimento que visa a melhoria, a implantação de renovação na organização. E seus elementos essenciais como citado no livro de Idalberto Chiavenato ‘’ orientação de longo prazo na organização, envolvimento de esforços para proporcionar a maior eficácia global da organização e simplesmente; os passos de diagnóstico e de intervenção são desenvolvidos conjuntamente entre os gerentes de linha e o consultor interno e externo.

2.2 Histórico e evolução dos processos de T&D.

A origem do treinamento e desenvolvimento é de muito tempo pois a partir da 2ª guerra mundial foi que as empresas colocaram em pratica os treinamentos e o desenvolveram em suas rotinas de trabalho.

O treinamento e desenvolvimento se desenvolveram durante a segunda metade do século XX segundo Gustavo Boog (2007) uma aglomeração de atividade com fins de conduzir os colaboradores para um preparação maior sobre o que necessita ser melhorado na organização.

O planejamento desse treinamento vem com a finalidade de prepará-los para as mudanças que a organização se propõe quando inicia essas atividades de acordo com a movimentação da globalização do mercado de trabalho hoje. A primeira ‘escola de fabrica’ conhecida foi a de Hoe & Co, fabricantes de maquinas de impressora, criada em 1872, para formar operadores das maquinas que a empresa fabricava nos EUA (Gustavo Boog 2007).

Na década de 30 se estourou uma grande pressão nas organizações pois os gestores tinham em mente que o treinamento e o desenvolvimento deveria se acrescentado nas organizações como uma ciência promovida na época, acreditava que apenas com uma tecnologia era a tecnologia que podia implantar o conhecimento nos colaboradores da época.

As praticas de treinamento tiveram vários momentos ao longo desses anos passou por vários setores com psicologia, sociologia e a mais recente pela tecnologia da informação essa evoluções foram acontecendo diante das necessidades do mercado e de acordo com o que as organizações se propunham a fazer em suas empresas.

O primeiro período, do treinamento era focado para o trabalho, nas décadas de 50 a 70, os colaboradores eram vistos como simples peças que podiam ser substituídas. No segundo período, passou a ser voltado para gerência e a supervisão, nas décadas de 60 a 80, as práticas de treinamento e desenvolvimento era para a qualificação dos trabalhadores para o uso de tecnologia nas organizações com a visão dos colaboradores como meros recursos produtivos.

No terceiro período, o foco passou a ser o desenvolvimento organizacional e a tecnologia do desempenho, nas décadas de 70 a 90 foi marcado pelo aumento do reconhecimento da educação, onde a pessoa é capaz de selecionar suas necessidades de capacitação, assim, o processo de treinamento e desenvolvimento mais individualizado.

No quarto período, passou a ser o conhecimento e a sabedoria, da década de 80 até os dias de hoje os objetivos são aumentar a criatividade e inovação nas pessoas e prepará-las

para que sejam capazes de tomar decisões além disso, é importante que os resultados obtidos pelas práticas de treinamento e desenvolvimento feito pelas organizações se destaquem no dia a dia.

Toda essa mudança tinha como principal objetivo somar conhecimento para que cada vez mais essa pratica que tem auxiliado tanto as organizações ficasse ainda mais eficaz durante o tempo, visando que as melhorias vinda dos colaboradores ficasse ainda melhor no mercado tão competitivo. A qualificação dos colaboradores é o canal de acesso às melhorias, pois com tanta mão de obra qualificada as organizações ficam tranquilas diante as dificuldades confiando no seu pessoal.

O treinamento nas empresas é realizado para que promova uma melhoria planejada na organização, melhorar as tarefas atuais e pensar nas futuras atividades da empresa já com um preparo maior para o futuro profissional dos colaboradores.

Para executar o treinamento e desenvolver as atividades propostas a organização tende estruturar uma equipe que ficara encarregada de certos setores das atividades, como quem ira contratar, ou se alguém da empresa possa ser o treine.

O profissional de T&D tem a tarefa de desenvolver as atividades em curto, médio ou longo prazo dentro das organizações esse profissional visa os fatores restritos nas organizações e também observa qual é a melhor habilidade de cada um dos colaboradores na empresa a fim de desenvolver essa pessoa com o seu melhor e o seu potencial, dando credibilidade e segurança no trabalho.

Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana e as organizações estão dando conta disso' (CHIAVENATO, 2004 p.334).

O treinamento hoje nas organizações mediante as mudanças, se dispõem a ser de uma forma que deve ser alcançado o nível estratégico com medidas rápidas de modo que capacite os colaboradores.

As empresas precisam desenvolver habilidades individuais em seus colaboradores preparando a melhoria olhando no seu próprio negócio, fixando as competências essenciais e feedback necessário a prática de sucesso dos mesmos. Em meio disso, há vários movimentos da grande maioria das organizações para modificar os centros de treinamento e desenvolvimento. Assim, é fundamental que as empresas proporcione as pessoas a passem por processos de capacitação e atualização dentro do contexto da organização.

2.3 Espécies de T&D.

Treinamento e Desenvolvimento T&D estão em alta hoje em dia. O desenvolvimento das pessoas está relacionado com a orientação para o futuro adquirir conhecimentos necessários para o amanhã e não ser pego de surpresa de acordo com que o mercado cresce.

Quanto à educação significa as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e habilidades dos colaboradores, a melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, vem com o desenvolvimento de cada pessoa quer aprender com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras.

O desenvolvimento está mais focado no crescimento pessoal do colaborador e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. Todas as pessoas podem e devem se desenvolver dentro da organização e na vida pessoal.

As espécies de T&D podem variar de acordo com as diferentes áreas da organização, bem como suas necessidades. Como tratamos a seguir:

Para Produtividade que visa a melhoria na área de produção a parte que é o coração da organização as atividades executadas nesta área tem que ser muito orientada e acompanhada constantemente, pois é a área em que se direciona os lucros da empresa.

O treinamento para atender clientes, todos os cliente internos, colaboradores tem que ser treinados para atender ao publico a primeira impressão é tudo, pois vai dizer como a empresa é, e pode deixar a desejar na hora de assinar um contrato todos os colaboradores tendem a passar por treinamento assim, a relação de cliente e fornecedor só é sustentada quando o programa de T&D é fundamentada.

O desenvolvimento de gerentes hoje em dia, para grandes empresas, ambiciona um bom gerente para que possa se tranquilizar mediante problemas e desenvolver esse gerente pode ser trabalhoso, pois fazer com que os gerentes se desenvolva profissionalmente faze-lo assumir riscos tomar decisões, pessoalmente ter a consciência do seu papel na empresa. Em aspectos organizacionais ser a pessoa que vai comandar as mudanças a organização tende a fazer toda a base cultural para que esse gerente entenda e se apaixone pelo que faz.

São vários os tipos de treinamento, com treinamento introdutório que geralmente são executados por chefes de setores que com o objetivo de integrar um novo colaborador naquele setor da empresa. O treinamento de serviços tem que ser aplicado por um membro superior que saiba exatamente o que está falando tem que ter o exato conhecimento das informações a serem transmitidas. (Gustavo Boog, 1999)

O treinamento de aprendizagem é aplicado para unir os ensinamentos de cursos técnicos ou outros com situações vividas no ambiente de trabalho para fixar teoria e prática o treinamento de reciclagem bem comum para tirar vícios de colaboradores no ambiente de trabalho deve ser adotados meios de comunicação criteriosos para os colaboradores para que percam certos hábitos que podem deixar vidas em riscos. (Gustavo Boog, 1999)

O treinamento de rodízio é um método muito interessante pois os colaboradores têm a oportunidade de fazer tarefas de vários setores diferentes e pode se identificar com outras áreas e aí sim descobriremos qual seu potencial maior e desenvolvermos essas habilidades. Tem também treinamento mais especializados direcionados, por exemplo, em tecnologias máquinas recém-comprada pela empresa, assim o método é contratar pessoal especializado nessas áreas para atualizar os colaboradores que fazem parte dos setores.

O treinamento é uma das estratégias mais eficazes de atualização das empresas para que possam ajudar seus trabalhadores, é a solução de problemas para grandes empresas que visam futuro e agilidade nos negócios.

2.4 T&D e capacitação de líderes.

Capacitar as pessoas por método de treinamento é uma saída para que os grandes negócios, sejam capacitados para conduzi-los no que precisa ser feito para a organização crescer e continuar no mercado de trabalho. A capacitação tem processo em longo prazo propõe que desenvolva as habilidades existentes para eu possa adquirir novas hábitos, atitudes esse processo diferencia o líder perante seus liderados a capacitação é vista hoje como um fator primordial na organização uma vez que essa capacitação revele talentos na empresa.

Treinar os líderes é fazer com que as promessas das empresas façam sucesso o treinamento levanta auto estima do colaborador passando a segurança que ele pense que é importante para a empresa e de fato é uma mão de obra qualificada faz toda a diferença em meios de conflito de desorganização, visar lucros com estes profissionais é o caminho para o investimento de treinamento.

Treinamento como a aprendizagem relacionada ao trabalho do indivíduo, educação como qualificação do empregado para ocupar diferente posto de trabalho na organização e desenvolvimento como a aprendizagem destinada ao crescimento do indivíduo, não relacionada especificamente ao trabalho

atual ou futuro (NADLER, 1984, p.16 apud TAMOYO e ABBAD, 2006, p.10).

O investimento de treinamento nessas pessoas é necessário, e também é importante que se treine muito bem O LÍDER. Afinal, um líder treinado pode ajudar outros colaboradores e assim ter uma equipe excelente e dando uma bagagem para que essa equipe tenha uma boa capacidade também, uma empresa bem conduzida traz lucros maiores.

O objetivo de capacitar os gestores de uma equipe, é de formar e contribuir no direcionamento das pessoas, gerar conhecimento, motivação no trabalho e obter a produtividade necessária para atingir as metas da empresa. Com esse treinamento a empresa pode obter lucro mais altos e se distanciar de problemas grandes pois sempre haverá uma pessoa que vai tomar as decisões e chamar para si a responsabilidade diante dos desafios.

No que tange ao aspecto técnico do treinamento, a área de T&D deve submeter sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor. A ‘homologação’ desses itens pelo setor ‘cliente’ garante à área de T&D uma maior probabilidade de acerto técnico nos resultados finais, ao mesmo tempo que cria um laço de comprometimento entre o cliente e a organização de T&D, extremamente importante para a credibilidade e visibilidade do sistema. (MARRAS, 2000).

Treinamento é o processo de reciclagem de informações, desenvolvimento de habilidades, aprimoramento de potencial de colaboradores.

3. Conceito de liderança

Liderança é o processo de conduzir pessoas é a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam de melhor forma com os objetivos da organização.

Liderança e aprendizado são indispensáveis ao outro.

John Kennedy

Também é importante ressaltar que liderança não deve ser confundida com administração ou gerenciamento (Chiavenato 1999) aborda que é necessário que o gerente seja um líder mais nem todo o líder deve ser um gerente ou administrador.

O conceito de liderança é extremamente influenciado, e está sujeito a visões diferenciadas, pode se citar nas demais características de liderança a ação de transformação visionária, carismática. E entre vários aspectos formados, as pessoas encontram que o líder é aquele que consegue que os outros permitam ser liderados por ele, no sentido da permissão interior de cada indivíduo.

Peter Drucker (1999) destaca que liderança é uma questão como ser, não de como fazer, destaca que o líderes prosperam mediante os esforços das pessoas que lideram. Portanto a tarefa, básica de um líder é formar uma força de trabalho altamente produtiva e motivada. Onde, o líder tem desafios a superar, ate chegar a uma comunidade coesa, que esteja estruturada dentro e fora de sua organização. Para assim investir nos relacionamento e transmitir uma visão que estabeleça a comunidade entre uma força de trabalho e um mercado variado.

Liderança é ação, não uma posição. Ninguém é líder por estar num cargo, mas sim assumir um exemplo positivo perante os demais.

Krug 2011

Os líderes incentivam as pessoas a produzirem bons resultados e são conhecidos por terem senso de justiça. Inspiram as pessoas a resistirem a frustrações, o líder possui energia e foco ao mesmo tempo. Tannenbaum (1973) define liderança como uma influencia

interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação para a consecução de objetivos específicos.

Líderes que veem novas visões e novas soluções para os problemas. As empresas são criadas por empreendedores que tem uma visão de como o esforço coordenado de um grupo de pessoas certas podem criar um novo bem ou serviço no mercado.

Edgar H. Schein (2007).

Os líderes possuem algumas estratégias para avaliação entre elas está: o acompanhamento, feedback, o treinamento, avaliação das características individuais e estabelecer propósitos e responsabilidades, a postura de que a partir daí, os erros sejam menores e menos frequentes.

Do ponto de vista de um novo membro, é um processo do líder e dos mais antigos do grupo ensinar os mais novos a como permanecer no grupo e tornar-se aceitos como membros.

Edgar H. Schein (2007).

Uma posição essencial perante a liderança, é a confiabilidade. Robbins (2005) comenta que o desempenho do grupo, pode sofrer graves mudanças, quando a confiança é perdida, desde o começo é importante que se estabeleça uma confiança entre líder e liderado.

Uma explanação mais simples de como os líderes transmitem sua mensagem é que eles fazem isso por meio do carisma, essa misteriosa capacidade de atrair a atenção dos subordinados e comunicar as principais suposições e valores de maneira vivida e clara.

(Bennis e Nanus 1985, Conger 1989, Leavitti 1986).

Liderar uma equipe implica em habilidade extraordinária e conhecimento, o líder deve se identificar individualmente em cada colaborador para que possa explorar o que cada um tem de diferente e aplicar no seu dia a dia na organização identificar seus pontos forte e fracos e trabalhar cada vez mais nisso.

O treinamento como ferramenta da Gestão de Pessoas favorece o desenvolvimento contínuo que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele aprimore a capacidade de promover a reeducação o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores que servirá de alta qualidade para dar abertura para a transmissão de informação dos seus deveres com máxima excelência, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador.

3.1 As habilidades do líder organizacional

Gerir conhecimento não é um processo muito simples. É importante que contar com lideranças que tenham habilidades de projetar sistemas de administração do conhecimento, para permitir que a empresa aprenda rapidamente sobre as tendências e avanços que afetam os consumidores, a concorrência, os distribuidores e os fornecedores (KOTLER 1999, pg. 17)

Ter um bom gestor hoje é fator decisivo na competitividade das organizações, apesar disso a bagagem de conhecimento não é tudo, o sucesso da liderança está ligado também a outros fatores.

Esse papel é o que compete e se espera de um verdadeiro Líde. Por isso mesmo deve começar pelo exemplo daqueles que assumiram o desafio de liderar uma equipe ou uma empresa, o que implica serem capazes de mobilizar as pessoas na busca de algo maior, mais elevado e grandioso.

Krug (2011).

1º Saber manter um bom relacionamento interpessoal deve ser uma das principais características de um bom gestor, assim como a capacidade de trabalhar em equipe e saber delegar funções.

Assim na medida em que a empresa possui líderes que motivam a busca da excelência, ela também passa a satisfazer mais seus clientes, obtendo melhores resultados e firmando-se no mercado. Com isso, pode capacitar e pagar melhor seus funcionários, contribuir mais com a comunidade e saber que realizou sua missão. Isso tudo porque ouve seus clientes e colaboradores.

Krug (2011)

2º O líder deve ter também iniciativa, pro-atividade e estar sempre atento as inovações e mudanças do mundo, e de que forma elas podem influenciar nas atividades da empresa.

- *Planejamento de recursos humanos para preenchimento das Posições gerenciais e estratégicas;*
 - *Construção de planos de desenvolvimento individual, a partir dos. Processos de avaliação de desempenho, perfil e histórico pessoal,*
 - *Fortalecimento de uma cultura interna, com a valorização da postura. “Aprender a aprender” e o papel da liderança educadora.*
 Lara (2004, p. 101).

3º Utilizar da educação, respeito, ética, empatia e transparência devem ser inerentes a qualquer profissional, mais é ainda mais importante para a figura de um líder, que precisa estar sempre estimulando o crescimento de seus liderados para, assim, desenvolver uma equipe de alto desempenho.

A inclusão implica que os colaboradores frequentem as mesmas atividades e participem de forma igual, como parte integral de todo geral, com colegas do mesmo nível, que tenham os mesmos objetivos pertinentes e individualizados e com o apoio necessário para ajudar a aprender e compreender os objetivos a ser alcançados.

Hesselbeun (1999).

Além disso, o conhecimento se depara com falhas ao longo do desenvolvimento das tarefas realizadas dentro da organização.

O conhecimento é o que fazer e o porquê o líder tem que conhecer o seu papel, entender o que ele precisa fazer pela sua equipe e pela sua organização. A Habilidade é o como fazer. O líder tem que encontrar uma forma de como fazer a sua equipe trabalhar em conjunto de forma que a mesma possa atingir os objetivos definidos pela organização. E o desejo é a motivação, o querer fazer. O líder precisa sentir-se motivado e querer liderar, pois se não possui o desejo, dificilmente será um bom líder.

Pois nas sociedades empresariais cada vez mais se exalta o sucesso e aprender a lidar com os fracassos pode ser uma habilidade que poucos estão preocupados em desenvolver.

Ninguém gosta de falhar, é claro, pois mostra nossas fragilidades e incompetências. Entretanto, não se pode esquecer que falhar faz parte do ser humano e, na grande maioria das vezes, o erro pode gerar um aprendizado.

Sempre que um profissional ou uma equipe comete um deslize, um ponto importante é focar o porquê da falha e como fazer para corrigi-la. Equipe de alto desempenho está sempre trabalhando em cima dos erros para aprimorar seus processos e seu poder decisório.

O importante é não ficar buscando culpados e nem ficar angustiada com o que já passou. Tirar lições e trabalhar para o aprimoramento e a melhor solução. É importante para líderes e equipes manter o foco nas soluções como forma de lidar com problemas. Afinal, só assim podemos caminhar pra o futuro.

É o líder que irá coordenar os processos de captação das informações, análise e será responsável pela divulgação do conhecimento através do acompanhamento diário das práticas de trabalho, o papel do líder nas organizações que aprendem, é o de criar um ambiente em que as pessoas sintam segurança ao compartilhar o seu conhecimento. O papel primordial das Lideranças é o de administrar a Gestão do Conhecimento.

3.2 Estilos de Liderança

Nesse capítulo descreveremos as diferenças entre os estilos de liderança que variam de acordo com as características de cada indivíduo.

Liderança autocrática: Nesse tipo de liderança, o líder é focado apenas nas tarefas. É uma liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho.

O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

A liderança autocrática não se preocupa com a inclusão e ressalta o individualismo dessa forma não permite o aparecimento da cumplicidade com a execução do objetivo proposto (Chiavenato 1983)

Liderança democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, esse tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Aqui as diretrizes, são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.

O próprio grupo esboça as providências 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 o debate.

A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.

Liderança liberal: É um tipo de liderança que “deixa fazer”; “deixa ir”; “deixa passar”. Nesse tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto rígida e que não necessita de supervisão constante.

Por outro lado a liderança liberal, também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixar passar falhas e erros sem corrigi-los.

Liderança paternalista: O paternalismo é uma atrofia da liderança, onde o líder e sua equipe têm relações interpessoais similares ás de pai e filho.

A liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma

relação profissional, o equilíbrio deve ponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

Liderança por ideal: A liderança por ideal é um estilo de conduzir equipes por meio de convicções e dos valores do líder sem desmerecer os objetivos individuais dos liderados. Na liderança por ideal, a cultura organizacional se sustenta.

3.3 Papéis do Líder

Hoje em dia, é visível um aumento considerável nas mudanças organizacionais no mercado e no mundo, essas tais mudanças vem preocupando muitas empresas quanto à adaptação de seus funcionários e motivação que eles deveram receber a partir disso. Ainda com as dificuldades encontradas no cotidiano e ate mesmo na hora de eleger um líder, os empresários e gestores veem essa necessidade de mudança como forma de crescerem e se destacarem diante o mercado.

“ Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas comuns desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto de idéias e princípios” (Robbins, 2002 pg.348)

O papel do líder da empresa nesse momento é fundamental, uma vez que ele necessita analisar a situação atual da mesma no mercado diante das mudanças que a organização encontrou as oportunidades que podem ser conduzidas devido às mudanças que poderão melhorar tanto o clima organizacional com os lucros da empresa, estabelecer algumas estratégias para obter eficácia e eficiência operacional e não esquecendo obviamente, de que ao mesmo tempo, este também precisa ajudar a conduzir um grupo de pessoas, motivando, influenciando e levando-o de maneira positiva a fazer o trabalho.

O papel do líder é passar a segurança necessária para seus liderados, deve ser confiante naquilo que é e faz; para motivar as pessoas a seguirem seus objetivos, que dentro das organizações, são objetivos comuns.

‘O líder funciona como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenado atividades e seguindo ideias.’ (Chiavenato, 2004)

Portanto o líder, juntamente de sua equipe, tem como objetivo, detectar os problemas, e imediatamente buscar soluções, para resolução deles, ele deve ser a fonte de energia que leva á criação de algo que não existe. Sobre isso se fazem, os verdadeiros líderes.

Ha duas razões que explicam por que a maioria das estratégias de liderança é mista em primeiro lugar o próprio lidere se referem a seus pares como pessoas que além de ter as qualidades certas fazem as coisas certas. (Hesselbein, 1999)

O papel do líder ganha destaque por que se faz necessário, muitas vezes o apoio pessoal para auxiliar a adaptação dos colaboradores com mais dificuldade de aprendizagem para que o processo inclusivo seja efetivo em situação do dia a dia.

Hesselbein (1999) dizia que o trabalho em equipe este diretamente ligado a inclusão, ou seja, a integração de colaboradores.

A comunicação utilizada pela liderança pode ser dividida segundo a linguagem usada para transmitir podendo ser genética onde se adota uma estratégia onde para enfatizar determinados aspectos de participação a serem desenvolvidas.

‘Encontrar a sua voz é absolutamente fundamental para quem pretende ser um líder autentico sem isso você se descobrira com o vocabulário de outras pessoas dizendo palavras que foram escritas por alguém que não tem absolutamente nada a ver com você. (Kouzes, 1999)

Senge (1997) acrescenta ainda que os líderes são os responsáveis por construir organizações onde as pessoas tenham condições de estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seus próprios futuros, ou seja, os líderes do amanhã serão verdadeiros professores responsáveis em primeira mão pelo aprendizado.

Por isso a liderança é uma ferramenta necessária e indispensável para as organizações no mercado atual as empresas precisam desenvolver pessoas que alcance os objetivos propostos e que façam que as pessoas sejam motivadas, pois sem esses elementos sua estadia no mercado pode ser desvalorizada e sua imagem gere decadência.

3.2 Desenvolvimento de líderes

O mercado de trabalho vivencia uma procura acirrada por profissionais de perfil diferenciado, pessoas que são capazes de comandar os processos de mudança junto com a modernidade da globalização que vem acontecendo nos últimos anos a reestruturação das organizações que hoje deverão estar constantemente em processo de mudança.

Liderança é o que todos procuram. Mas liderança de forma isolada não é tudo. É necessário que este líder tenha capacidade de desenvolver tais habilidades, como: espírito de colaboração, visão, intuição, capacidade de negociação, poder, carisma, que tenha uma ética bastante rígida no que diz respeito a organização que pretende representar e acima de tudo se transforme no grande captador de novos projetos para a organização.

Dentre diversos aspectos, destaca-se o desafio, que faz o líder se mover, se reinventar, para sair da zona de conforto, e buscar ações para correr atrás das soluções e metas que querem ser alcançadas e tão sonhadas por ele, nada mais, impulsiona um líder, do que desafios, pois desafios são oportunidades de se mostrar o potencial, mostrar qualidades, mostrar que é capaz de se criar novas alternativas, novas formas de lidar com as coisas, pois vivemos num mundo extremamente globalizado, cheio de mudanças, e em cima disso o desafio surge para impulsionar evoluções, mostrar que podemos ser e fazer melhor daquilo que já possui no agora.

‘Acima de tudo, é preciso aproveitar as oportunidades que aparecem todos os dias para contribuir pontes entre pessoas sobre tudo em momentos de crise’. (Kellher, 1999)

O ser humano quer sempre mudar, ser melhor, é a grande jogada, os desafios servem para que os colaboradores, líderes não fiquem estagnados, queiram, busquem sempre mais, o líder deve mexer com a ambição de seus liderados, para que eles sonhem também com os resultados que se podem ser alcançados, se todos estiverem firmes no foco, nas metas propostas; a equipe deve ser a base.

Liderança com foco na excelência com certeza passa pela capacidade de conseguir reunir profissionais competentes, motivados e atenciosos, e para isto, precisamos saber exercer a liderança na gestão de pessoas com foco na excelência, no humanismo e na lucratividade. (Krug 2011)

A estrutura necessária para que o líder se sinta á vontade, e tenha a inspiração necessária para criar novas possibilidades, pois o líder, não cresce sozinho, depende de sua equipe, e busca sempre não somente o que é melhor pra si, e sim o melhor para equipe toda e também da empresa, pois assim todos ganham, e deve ser essa a maior preocupação, pras que as coisas realmente aconteçam.

O líder facilitador, atento ouvinte a incorporação de visão da empresa é o principal defensor e negociador dos interesses da empresa e de sua visão junto dos envolvidos, para ser uma porta voz eficaz você deve ser o principal negociador junto a outras organizações e o construtor das redes extremas para fornecer ideias e recursos, apoio ou informações uteis á sua empresa você e sua visão devem ser o

vínculo e a mensagem que expressem o que vale a pena é atraente e estimulante em relação ao futuro da sua empresa. (Nonus, 2000)

Os últimos anos foram caracterizados por uma série de mudanças no ambiente de trabalho das quais a característica mais importante, no nosso modo de pensar, é a velocidade as informações adquiridas pelo líder e passadas para seus liderados com clareza e eficácia é a característica que diferencia as grandes organizações.

Sabemos que nos dias de hoje a competição entre as empresas é muito grande e sobreviver neste mercado se torna cada dia mais difícil mais saber que pode contar com uma pessoa que sempre estará presente no crescimento da organização como o líder é essencialmente um fator que agrada os grandes executivos.

O mundo dos negócios está vivendo hoje uma situação onde a solução de continuidade não é mais um fato anômalo fora do comum, mas uma estratégia para adequar as empresas a situações completamente novas.

4. T&D e formação de líderes.

Proporcionar conhecimentos, disponibilizar espaço para que o futuro líder possa se desenvolver podendo se aprimorar dentro da organização são os principais requisitos da formação de líderes e o principal objetivo.

Treinar a equipe de funcionários é fundamental para a empresa conseguir maior uniformidade de pensamento e de propósito, e também para avaliar quais são os colaboradores que de fato estão empenhados em executar um bom trabalho. Treinar e capacitar os recursos humanos não é despesa, e sim um investimento dentro da organização.

(GOBE *et al.*. (2000, p.20).

A formação de um líder promissor com potencial desenvolve um gestor diferente com o papel de liderança desempenhado com conscientização causara impacto na vida dos outros colaboradores, pois poderá ajudar com mais segurança seu colegas de equipe e como já foi mencionado em outro capítulo torna uma equipe sólida e sabia diante de desafios.

O treinamento proporciona ampliar seus limites de sabedoria potencializa os talentos, e é a melhor forma de se obter um grande conhecimento por parte dos colaboradores o treinamento é a grande chave de se absorver todas as informações necessárias para a melhoria e alcance de metas.

De acordo com Chiavenato (1999) “O treinamento é importante porque possibilita aos colaboradores terem a capacidade de desenvolver suas tarefas com eficácia, reduzindo obstáculo, solucionando problemas com mais rapidez, beneficiando assim a organização como um todo”. O funcionário é uma “peça chave” da empresa, logo, se ele funciona corretamente, a organização também funcionará.

São vários os métodos usados para o treinamento de líderes são alguns mais específicos de acordo com a necessidade de mudança da organização, e mediante o que se quer melhorar e em quanto tempo vai ser feito o treinamento, o processo para desenvolver os líderes tende ser estudado para que especificamente seja feito e absorvido com mais praticidade pelos líderes, de forma que os treinados entendam e consigam desempenhar os desafios propostos pelos treines.

O treinamento e desenvolvimento tornam boas intenções em bons resultados para a organização, desenvolver esse líder é o fator essencial para a empresa que quer se destacar e se manter no mercado de trabalho, esse treinamento é a aposta de que bons profissionais oferecem produto de qualidade ao mercado elevando o nível da organização com seu potencial de liderar.

O objetivo da formação de líderes por treinamento é que se oriente, desenvolva, e capacite estes treinados para que possam se capacitar diante do mercado, e as necessidades que a empresa designa a cada setor.

Chiavenato (1999), diz que a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo.

Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

4.1 Influência do T&D.

O treinamento e o desenvolvimento de colaboradores realizados pela organização com o objetivo de melhorar todas as partes que necessitam de melhorias e avanços na empresa, a execução desse processo influencia tanto profissional quanto pessoal dos colaboradores.

Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

(MARRAS, 2001).

Desenvolver o treinamento não é algo que se faça uma vez para os novos funcionários, não é só para ser feito na integração destas novas chaves, mais sim um processo contínuo de vários períodos e espécies, dentro das organizações para que a mesma seja bem

administrada o treinamento influencia em vários setores e o administrativo se inclui nisso, pois uma empresa treinada tem grandes chances de se validar no mercado e de fidelizar clientes.

O treinamento tem que ser iniciado na organização com um objetivo, não pode ser implantado na empresa como uma série de eventos, o objetivo é que ele passe a contribuir melhor para a capacitação dos colaboradores, visando uma eficiência e eficácia da produtividade como também a melhoria do ambiente de trabalho da própria empresa.

As empresas ligadas as mudanças tende se desenvolver melhor com o treinamento, pois sabe das necessidades que o mercado se impõe diante dificuldades e melhorias adotadas.

É comum que as organizações invistam em T&D tanto técnico como comportamental já que a visão dos lucros estimados com metas estratégicas estabelecidas mediante aspectos mencionados em reuniões a partir de mudanças que são visadas pelos membros da diretoria, sócios e outros essas metas normalmente relacionadas com os lucros são os pontos mais influenciáveis no processo de T&D.

O treinamento ajuda com que as pessoas falem sobre assuntos da empresa ou mesmo problemas enfrentados naquele momento pela organização que precisam de melhorias, assim o treinamento tem inúmeros benefícios.

Além disso, a empresa constrói um ambiente de trabalho excelente no mercado onde a satisfação dos clientes internos é um ponto forte que diferencia a organização, a empresa demonstra uma imagem valorizada para as demais empresas. A empresa que tem uma boa estrutura mostra um ambiente de trabalho agradável e equilibrado passa que uma visão positiva e toma frente de outras organizações menos estruturadas.

A partir desse processo o treinamento deixa a organização com novos 'ares' pois o ambiente saudável dessa organização se designa em boa lucratividade, uma recompensa vinda dos clientes internos após o bom reconhecimento e cuidado que a empresa teve com ele, a retenção desses colaboradores vem ao natural, pois os colaboradores se sentem bem no trabalho e dificilmente se desvincula da empresa.

O treinamento hoje é o requisito para a inserção da empresa no mercado de trabalho, e financeiro, portanto além de comunicar informações capacitar funcionários é também uma ferramenta para que a empresa passe sua missão, visão e valores.

Em algum momento de sua carreira, você tem de liderar uma equipe. Seja equipe de vendas, de um projeto qualquer, seja organizar a galera para o churrasquinho do fim de semana. A liderança, vê-se, não é apenas imposta por um cargo; a necessidade de um líder, de

um verdadeiro gerente costuma surgir nos momentos mais inesperados da sua carreira. É preciso preparar-se para esses momentos.

4.2 Desajustes e defasagens do T&D e seus reflexos.

A grande dificuldade do treinamento pode ser a falta de definição objetivas outro fator que pode desestruturar completamente todo o processo de treinamento, é a falta de motivação perante a equipe; a pessoa tem que saber que vão receber o apoio da organização, uma equipe que não tem o entendimento que s não for sólida, não vencerá e nem alcançara as metas propostas pela organização, irá encontrar dificuldades ao longo do desenvolvimento do projeto de treinamento.

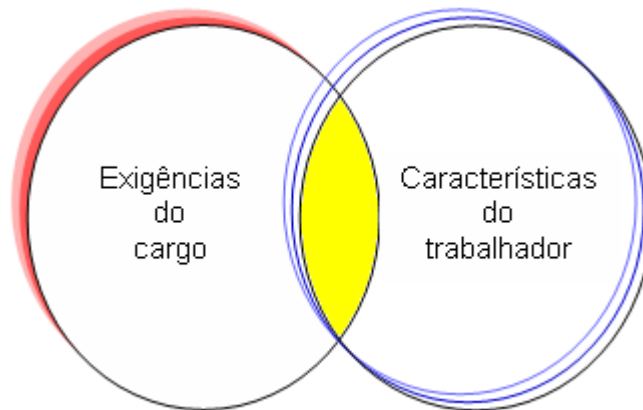
Outro fator que pode fazer com que o treinamento não valia a pena é o fato de que a organização fuja do realismo, do que é possível no momento, a organização deve aceitar a realidade, e fazer o que é possível no momento, que deixe de estar relacionado com o dia a dia da empresa, dessa forma o treinamento passa a ser ‘ilha de fantasmas’, segundo Boog,(2007), nas quais ele diz que o treinamento não pode ser aplicado na vida real, caso isso venha a acontecer; no sentido de que o treinamento dê a sensação de que na teoria é uma coisa e na prática outra totalmente distinta, então o treinamento não valerá a pena, pois isso só aumentara a frustração na organização, no ambiente de trabalho.

O profissional de T&D tem de estar a par da situação, fazer o diagnóstico saber das necessidades, dos desajustes e defasagens da empresa que precisam ser mudadas, com o treinamento adequado; uma empresa de sucesso, conta com uma gestão totalmente presente em todas as áreas da organização, dividindo cada setor para cumprir o planejamento, para cumprir as tarefas em que cada um deles foram delegados para cumprir.

Um fator também muito relevante na hora de aplicar o treinamento é a sega visão de lucro, é necessário que o treinamento traga lucros mais faze-lo apenas por isso se torna desnecessário, o processo de treinamento deve ser executado no seu tempo planejado, executa-lo em curto prazo pode torna-lo frustrante no ambiente organizacional acelera-lo seria uma imperfeição na gestão da organização.

Inicialmente os desajustes de T&D ocorrem diretamente com os lideres treinados a figura a seguir mostra a iniciação dessa disfunção.

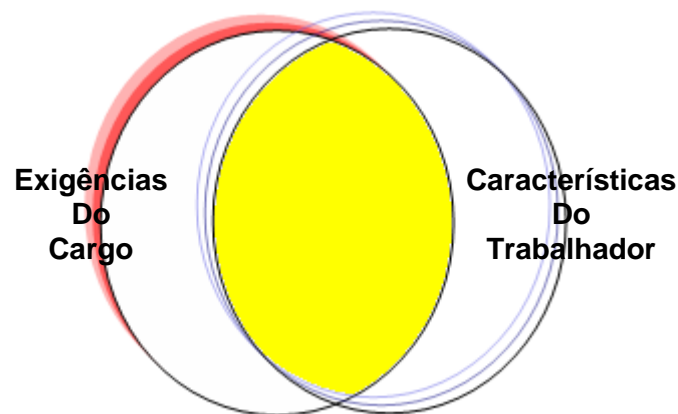
FIGURA 1: Situação de defasagem completa em T&D



FONTE: Chiavenato, 2004

A imagem demonstrada reflete que o treinamento incorreto ou implantado de forma incorreta, vai tomando conta incessantemente no ambiente do trabalhador de forma brusca.

FIGURA 2: Situação de média defasagem em T&D



FONTE: Chiavenato, 2004

Na figura 02 demonstramos as informações de treinamento sendo cruzadas bruscamente entre o colaborador e as exigências propostas pela organização, com uma visível forma de descaracterização tanto das exigências como as características do colaborador onde nenhum objetiva suas metas, o colaborador que não absorve corretamente o conhecimento e a organização que perde tempo, dinheiro e não alcança o objetivo.

O treinamento é a ferramenta que auxilia variadas organizações com sua plena forma de gerar conhecimento, mas se apresentada com conhecimento e métodos eficazes pelas empresa.

4.3 A importância do T&D na formação dos líderes e nos resultados da organização

O T&D é importante nas organizações hoje, pois a torna mais flexível, agradável, feliz entre outros fatores de sucesso. O T&D tem a presente finalidade de distribuir conhecimentos entre as equipes e setores da organização.

O conhecimento adquirido e repassado traz retornos favoráveis tanto a empresa como também para colaboradores que pode se aprimorar em diversas áreas organizacionais fazendo só o crescimento de todos.



FIGURA 3: ORGANOGAMA DA ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

FONTE: Chiavenato, 2004

A figura demonstrada acima traz a forma de desenvolver pessoas na área de T&D de uma organização sua etapas e como é classificadas e agrupadas para, melhor cumprimento do treinamento a ser executado.

[...] o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que para o treinamento. Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal, que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação de personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. (CHIAVENATO, 2004).

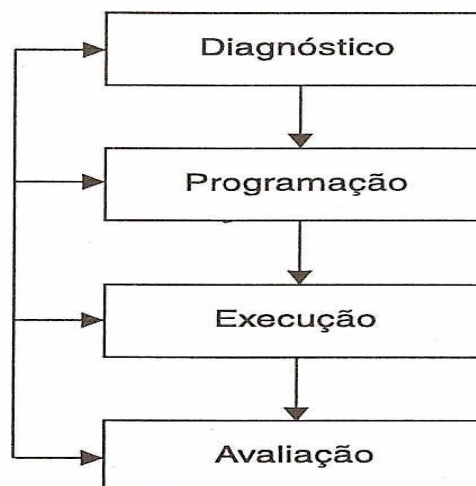
No que compete ao aspecto técnico do treinamento, a área de T&D deve ter um planejamento adequado para cada setor específico da empresa, em que o treinamento será aplicado, principalmente na parte de conteúdo, resultados esperados, o pessoal que será treinado e a escolha de quem aplicará esse treinamento.

Pois com essa delegação, planejamento de tarefas, fará com que o departamento de T&D tenha uma maior possibilidade de acerto técnico nos resultados finais; pois dessa forma também se cria um laço de comprometimento entre o cliente e a organização, isso é de extrema importância para a credibilidade e visibilidade do sistema.

Quanto ao aspecto comportamental a ser abordado nos módulos de treinamento, embora todas as áreas da empresa participem desse processo, a área de T&D deve ser responsável pelas informações e valores que serão repassados para os treinados, levando em conta, o “ padrão ” de comportamento que a empresa espera de seus colaboradores.

Na figura abaixo demonstraremos como é feito o planejamento do processo de T&D de forma mais organizada e eficaz.

FIGURA 4: ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO



FONTE: Chiavenato, 2004

A importância do T&D para as organização é válida e sempre será o diferencial organizacional que eleva a empresa em seus aspectos, de metas, clima e outro visionados por seus gerentes. O treinamento feito eficazmente tende a agregar e melhorar, formar os líderes

com esse método é a chave para a melhoria contínua e desenvolver sempre esse líder com novos processos de treinamento nunca é perdido.

5. Considerações Finais

Concluimos que a liderança nas organizações, é um fator essencial, importante, pois nos dias atuais, 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; pois os chefes, donos de empresa buscam isso, uma pessoa de confiança, com quem possa contar, para estar sempre presente, e aí entra a importância de um treinamento adequado para que o líder se desenvolva e alcance os resultados juntos da empresa.

Mostramos a real importância, e os malefícios que a falta desse treinamento pode acarretar de danos para a empresa; do tipo: perda de produtividade, nível elevado de rotatividade, e mais uma vez reforçamos que se deve ter um líder para acompanhar os processos, o dia a dia; pois tendo esse acompanhamento a empresa ganha em todas as áreas.

Treinar é preparar os colaboradores, para ocupar cargos dentro de uma organização, também é uma forma de adquirir, mais conhecimento, atitudes e habilidades, em função de objetivos adquiridos. Já o desenvolvimento, é o processo de evolução, crescimento e mudança, conhecimentos que o colaborador vai adquirindo ao longo do tempo, de acordo com sua conduta, valores, formas de pensar; essa é a parte principal do trabalho na qual se faz a exposição organizada das atividades, onde descobriremos o colaborador com o espírito de liderança que queremos desenvolver para nosso ambiente de trabalho.

O programa de T&D deve estar totalmente nos planejamentos da organização, que serão aplicados de acordo com as necessidades que a organização possui; outro fator importante é que a empresa precisa ter um espaço para oferecer oportunidades para que os colaboradores possam aplicar essas habilidades.

Sabemos também, que a visibilidade de uma empresa está diretamente ligada a qualidade de um produto ou serviço oferecido. E o grau de qualificação das pessoas que atuam em prol da organização contribui para tal notoriedade. Para muitas empresas, treinar é sinônimo de despesas, custo e perda de tempo, concordamos nessa afirmação quando o treinamento é desfocado, fora do contexto e sem planejamento. Desta forma caracteriza-se uma despesa sim.

O treinamento é investimento, no momento em que ocorre a valorização das pessoas, o aprimoramento, planos e objetivos bem pautados e contextualizados. Preparar o colaborador, para desenvolver as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos, alinhar a cultura organizacional, criar um canal de comunicação aberto para que

todos tenham acesso ao máximo de informação possível. Pois quanto maior o grau de informação possível, mais ferramentas para o líder trabalhar com sua equipe, assim terá maior condição de realizar um trabalho correto e de qualidade.

É importante descrever que o desenvolvimento desse líder, pois ele representa a empresa perante sua equipe de trabalho dentro da organização. E através do líder que os colaboradores conhecem boa parte da cultura organizacional, e também o relacionamento construído de líder e equipe é o que designa o clima organizacional da empresa.

Sendo assim, investir no desenvolvimento dos mesmos no que refere as sua competência deve ser considerado estratégia de gestão de pessoas para alcance de resultados eficazes propostos pela empresa.

6. REFERÊNCIAS

- ADAIR, John **Como tornar-se um líder** tradução Elke Beatriz Riedel — São Paulo: Nobel, 2000.
- BOOG_. Gustavo, BOOG_. Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento processos e operações**. São Pulo Makron Books 1994.
- BORINELLI. Marcio L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresa através das demonstrações contábeis**. 1998.
- CORTELLA_. Mario Sergio. **Liderança em foco**. Eugenio Mussak. Campinas, SP Papirus 7 Mares 2009.
- CHIAVENATO. Idalberto **A teoria geral da administração**. São Paulo: Mcgrawhilldo Brasil, 1999.
- _____. Idalberto **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos como incrementar talentos na empresa**. São Paulo 4º edição 1999.
- _____. Idalberto **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2º edição Rio de Janeiro, Elsevier 2004.
- DRUCKER, Peter F. **Administração tarefas, responsabilidade, pratica** V.1 São Paulo: Pioneira, 1975.
- GIL. Antônio Carlos. **Gestão de pessoas enfoque nos papeis profissionais**. São Paulo Atlas 1994..
- HESSELBEIN. Frances **Administrando em um mundo redondo** In: De líder para líder, São Pulo: Futura, 1999.
- HUNTER. James C. **Como se tornar um líder servidor Os princípios de liderança de o monge e o executivo**. 6º edição.
- KELLEHER. Herb. **A melhor lição de liderança de líder para líder**, São Paulo Futura 1999.
- KOTTER_. John P. **Fazendo a mudança acontecer** In. De líder para líder São Pulo Futura 1999.
- KOUZES. James M. **Encontrando sua voz de liderança** In. De líder para líder São Paulo Futura 1999.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 3º edição São Paulo, Futura 2000.
- MAXWELL_. John c. **Minutos de liderança**.

_____. John C. **Líder 360° desenvolver sua influencia a partir de qualquer ponto da organização.** Thomas Nelson Rio de Janeiro, 2007.

_____. John C. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder.** Thomas Nelson São Paulo mundo Cristão 2000.

_____. John C. **Liderança para cada dia do ano.** São Paulo editora Vida 2010

_____. John c. **As 21 irrefutáveis leis da liderança siga as pessoas e elas a seguirão.** Thomas Nelson Editora Portuguesa 1ª edição setembro de 2008.

ROBBINS. S. P. **Administração mudanças e perspectivas.** 3ª tiragem São Paulo, Saraiva, 2002.

ROBBINS. Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Edição 11 São Paulo, Person Prentice Hall, 2005.

Silvinick. Alexandre, Furlan. Dr Jo & Sita. Mauricio. **Ser mais em T&D estratégia e ferramentas de treinamento e desenvolvimento para o mundo corporativo.** São Paulo: Ser mais 2010.