

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

THIEISSA MAGALHÃES SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES:** métodos e técnicas para  
líderes de sucesso.

Paracatu

2022

THIEISSA MAGALHÃES SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES:** métodos e técnicas para líderes de sucesso.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Área de Concentração: Liderança.

Orientador: Prof. Esp. Jean Pablo Monteiro Silva.

Paracatu  
2022

S586d Silva, Thieissa Magalhães da.  
**Desenvolvimento de líderes:** métodos e técnicas para  
líderes de sucesso. / Thieissa Magalhães da Silva. –  
Paracatu: [s.n.], 2022.  
35 f.: il.

Orientador: Prof. Jean Pablo Monteiro Silva.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Liderança. 2. Desenvolvimento de líderes. 3. Técnicas.  
4. Métodos. I. Silva, Thieissa Magalhães da. II.  
UniAtenas. III. Título.

CDU: 658

THIESSA MAGALHÃES SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES:** métodos e técnicas para líderes de sucesso.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Área de Concentração: Liderança.

Orientador: Prof. Esp. Jean Pablo Monteiro Silva.

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, 19 de novembro de 2022.

---

Prof. Esp. Jean Pablo Monteiro Silva  
Centro Universitário Atenas

---

Prof. Me. Jardel Rodrigues Marques de Lima  
Centro Universitário Atenas

---

Profa. Esp. Mayra Silva de Souza  
Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho a Deus,  
minha mãe e irmãos. Sem eles nada seria  
possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por minha vida por ter me dado forças e ter me permitido chegar até aqui ele tem sido meu sustento durante todos esses anos. Agradeço a minha família mãe e irmãos por serem minha base pela compreensão da minha ausência para que fosse possível realizar este trabalho é por eles quem me dedico tanto. Agradeço aos meus amigos pelos conselhos pela força repassada a mim e pelas alegrias compartilhadas.

Ao meu professor orientador Jean Pablo Monteiro pela dedicação, correções e ensinamentos que me ajudaram a ter um melhor desempenho na realização deste trabalho. Aos meus colegas de turma e a todas as pessoas que diretamente ou indiretamente me enriqueceram no meu processo de aprendizado. Em especial quero agradecer a minha Floquinha que a seis anos se encontra presente em minha vida me confortando no seu amor.

Boa administração significa fazer coisas boas tanto para os trabalhadores quanto para os clientes, e não apenas acumular lucros para os chefes. A organização é um fenômeno humano, social e moral.

Peter Drucker

## **RESUMO**

O presente trabalho aborda métodos e técnicas para o desenvolvimento de líderes de sucesso. Tem como objetivo apresentar dentro da área de liderança o que é reconhecido como ferramentas para o sucesso de um bom líder. O trabalho foi realizado através de pesquisas em bases acadêmicas, além de um relato de caso realizado em formato de entrevista com o objetivo de analisar o sucesso de um líder em seu desenvolvimento. Verificou-se através do estudo que os líderes sempre precisam lidar com desafios em suas carreiras, sejam desafios pessoais ou de atuação profissional. A pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as hipóteses foram validadas com o estudo realizado.

**Palavras-chave:** liderança, desenvolvimento de líderes, técnicas, métodos.

## **ABSTRACT**

*The present work approaches methods and techniques for the development of successful leaders. It aims to present within the leadership area what are recognized as tools for the success of a good leader. The work was carried out through research in academic databases, as well as a case study carried out in an interview format with the objective of analyzing the success of a leader in its development. It was found through the study that leaders always need to deal with challenges in their careers, whether personal or professional challenges. The research question was answered, the objectives were achieved and the hypotheses were validated with the study carried out.*

**Keywords:** leadership, leader development, techniques, methods.

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE LIDERANÇAS</b>	Pág. 17
<b>QUADRO 2 - RESPONSABILIDADES BÁSICAS DOS LÍDERES</b>	Pág. 16
<b>QUADRO 3 - FASES DO TREINAMENTO</b>	Pág. 19

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
<b>1.1 PROBLEMA</b>	12
<b>1.2 HIPÓTESES</b>	12
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	12
<b>1.3.1 OBJETIVOS GERAIS</b>	12
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	12
<b>1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b>	13
<b>1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO</b>	13
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO</b>	14
<b>2 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES</b>	15
<b>2.1 PAPEL DO LÍDER</b>	15
<b>2.2 TIPOS DE LIDERANÇA</b>	17
<b>2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>	18
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA CAPACITAÇÃO DE LÍDERES</b>	21
<b>3.1 MODELO DE APRENDIZAGEM</b>	21
<b>3.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS</b>	23
<b>3.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>	24
<b>3.4 COMUNICAÇÃO POSITIVA</b>	24
<b>4 ESTUDO DE CASO: CAPACITAÇÃO DE UM LÍDER</b>	26
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	30
<b>REFERÊNCIAS</b>	31
<b>ANEXO 1</b>	35

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade os negócios têm sido cada vez mais competitivos e sempre buscam mecanismos, métodos e técnicas melhores, para ganhar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, seja na parte estrutural ou humana. As metas são bem desafiadoras e requer profissionais de ponta para tornar os números e objetivos em metas realizadas.

A atuação do líder é muito importante para que a empresa atinja seus objetivos e metas. Assim, é necessário que a organização enfatize a posição da liderança e reconheça suas habilidades e técnicas para conduzir pessoas. Como a liderança é uma das peças-chaves para o sucesso e para implementar mudanças significativas em uma instituição, a estrutura que agrupa valor na formação do líder, utilizando de treinamentos e *feedbacks* apresenta resultados expressivos é muito relevante (ERCICO, 2016).

A respeito do contexto histórico de surgimento dos treinamentos e desenvolvimentos de lideranças, Lopes, Nascimento e Botelho (2018) afirmam que foi estabelecida quando tal prática começou a ser considerada uma práxis estratégica. Segundo Boog e Boog (2015), durante o século XVIII constatou-se a necessidade de investir em profissionais para operar sistemas de fábricas, e a partir de então passou a ser sistematizado o treinamento, que foi evoluindo com o tempo.

O treinamento e desenvolvimento de líderes é significante para as organizações, porque através deles é possível acompanhar as mudanças profissionais para cumprir o padrão exigido e manter a alta produtividade de seus subordinados. Esse tema faz parte de uma área de grande desafio da gestão de pessoas, pois é difícil manter a sinergia das empresas em alta intensidade, mas o sucesso é possível ao se focar em treinamento e desenvolvimento (MELLO, 2014).

Oliveira (2009) relata que é necessário que os líderes tenham atitudes alternativas, buscando sempre o bem da organização, e não somente a sua sobrevivência. Segundo o autor, o líder deve investir em um bom relacionamento com os funcionários diretos e os indiretos, valorizando suas ideias e contribuições para a empresa.

As circunstâncias diferentes contribuem para a formação de um líder, e a forma que ele interage com a equipe é muito importante e deve depender de cada

situação, pois existem momentos que o líder deve fazer com que seus liderados desejem atingir os objetivos da organização, e existem outros momentos que ele deve buscar atingir os objetivos de seus liderados (LACOMBE, 2011).

É uma forma de preparar colaboradores para que ocupem cargos de liderança, sendo também uma forma de adquirir conhecimento e experiência. Enquanto o desenvolvimento diz respeito a agregar conhecimentos, para assimilação de novas competências do ponto de vista de gerenciamento e de comportamento e, dessa forma, se relaciona de maneira direta à evolução na carreira (LOPES, 2018).

## **1.1 PROBLEMA**

Quais são os métodos e técnicas para desenvolver líderes de sucesso?

## **1.2 HIPÓTESES**

- a) o desenvolvimento de líderes em uma empresa é primordial que a organização disponha de ferramentas para capacitação dos colaboradores, formulando um programa que atenda as expectativas da empresa e identifique as prioridades para o desenvolvimento desses profissionais;
- b) um plano de carreira profissional bem estruturado estimula o colaborador dentro da organização, ajudando-o a identificar qual caminho percorrer para alcançar melhores posições hierárquicas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVOS GERAIS**

Apresentar a importância da capacitação de colaboradores para se tornarem líderes de sucesso.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Conceituar liderança e a importância do desenvolvimento e treinamento.
- b) Apresentar sobre métodos e técnicas para capacitação de líderes;
- c) Apresentar relato de caso acerca da capacitação de um líder.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO**

A organização trabalha com os líderes baseados na autoridade para exercer o poder de direcionar e tomar decisões assertivas. A habilidade de usar corretamente a autoridade “é um dos temas mais complexos do campo da administração, não apenas porque há várias formas de definir o uso da autoridade, como também é necessário grande cuidado para definir o que seja o uso correto”. (MAXIMIANO, 1995, p. 5).

Segundo Hunter (2004) a atividade de liderar pretende atingir os objetivos comuns da instituição, a partir da habilidade de influenciar colaboradores para exercerem trabalho com maior dedicação, empenho e entusiasmo. É necessário que as organizações desenvolvam o papel de disponibilizar um ambiente mais agradável de trabalho de forma que o colaborador se sinta bem por estar desenvolvendo tal função.

Esse trabalho é de grande valia para o acadêmico de administração porque o trabalho apontará técnicas e métodos que as empresas podem aplicar com seus líderes para que eles possam desenvolver uma liderança de sucesso e melhorar seu plano de carreira profissional.

#### **1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO**

O presente estudo consiste em uma pesquisa de caráter bibliográfico no qual serão feitos levantamentos de obras já publicadas e textos publicados que servirão como tese para a comprovação do assunto abordado. Segundo Macedo (1994), a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo no âmbito da pesquisa científica e tem a intenção de revisar as publicações e literaturas já realizadas. Portanto buscará formações que comprovem a importância e eficiência do desenvolvimento de líderes nas organizações.

Pesquisar é um mergulho no outro que se faz a partir de teorias estabelecidas (ORSOLINI, 2019). E uma das formas de efetuar esse mergulho no outro é através de uma entrevista, que possibilita destacar a vivência daquilo ou de alguém em certas situações.

Segundo Pádua (2004), a entrevista trata-se de abordagem qualitativa, onde serão solicitados dados sobre questões que possam evidenciar através de teorias definidas que os métodos utilizados são válidos. A pesquisa qualitativa trata de questões muito particulares e trabalha com um universo de possibilidades preocupando-se sempre com os fenômenos sociais que ocorre em determinado tempo, local e cultura.

Para a realização da pesquisa, foi realizada entrevista com um colaborador de empresa de vigilância. Foi elaborado questionário com o auxílio do orientador da pesquisa, depois as perguntas foram enviadas por *e-mail* ao entrevistado, que as respondeu e enviou suas respostas também por *e-mail*. Ao final, foi feito estudo e relato das respostas coletadas na entrevista.

Assim, pretende-se acompanhar os métodos aplicados à determinado funcionário, tendo como fonte de informações o colaborador, que no momento passa pelo processo de desenvolvimento para ser tornar uma líder ou já passou pelo processo e aponte as ferramentas e métodos utilizados.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

No capítulo 1 é abordada a introdução do tema proposto e as especificações da pesquisa realizada.

No capítulo 2 é apresentado o desenvolvimento de um líder, descrevendo seu papel e tipos de liderança.

O capítulo 3 apresenta métodos e técnicas para capacitação de líderes.

No capítulo 4 é apresentado um estudo de caso sobre desenvolvimento de um líder, seus desafios e tipo de liderança.

E no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais do estudo referente a capacitação e desenvolvimento de um líder.

## 2 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Em seu estudo, Esper (2015) destaca os estudos quanto a desenvolvimento de líderes, uma área significativamente recente, e isso se deve ao fato de que mesmo as pesquisas científicas sobre liderança sendo desenvolvidas desde a década de 1930, durante muitos anos o estudo do processo para que uma pessoa se torne líder foi ignorado pelas ciências.

Para Mello (2014), o desenvolvimento de líderes vem recebendo grande contribuições de estudos atualmente, destacando a importância de se compreender o que é inerente a um bom líder e suas características.

Para Esper (2015), com o tempo, as organizações identificaram no desenvolvimento de líderes uma fonte de vantagem competitiva em relação à concorrência, investindo consideráveis recursos nesse processo e, com isso, as pesquisas quanto a desenvolvimento de líderes tem focado muito mais na determinação de quais são as habilidades e papéis de um líder e suas técnicas e modelos de liderança.

### 2.1 PAPEL DO LÍDER

Historicamente, as populações antigas já tinham um líder que comandava o grupo, orientava e organizava a equipe, para um objetivo comum e essa mesma ideia de liderança vem sendo reformulada ao longo dos anos (ERCICO, 2016).

No contexto empresarial, o líder tem papel de passar segurança e motivar os liderados, com confiança, a se empenhar para que os objetivos da empresa sejam atingidos (MELLO, 2014). O foco do líder é trazer eficácia para as organizações, dando ênfase nos resultados, buscando a prática do desenvolvimento da satisfação, do empenho dos colaboradores e comprometimento em busca de um só objetivo para o bem de todos (RIBEIRA, [s.d.]).

Conceitualmente, para Ercico (2016), a atividade de liderança significa conduzir os liderados à prática de atividades que conduzam ao objetivo e resultado comum almejado pela empresa. Assim, o líder deve guiar os colaboradores e tomar todas as decisões, visando ao sucesso do empreendimento, e visando alcançar os objetivos da organização.

Ao exercer seu papel, o líder deve inspirar os subordinados e colaboradores, utilizando variadas técnicas e o próprio exemplo, pois quando ele toma uma atitude desejada na empresa, ele inspira os demais funcionários a agirem da mesma forma, como exemplo, sendo pontual ao chegar no trabalho, cumprindo o horário de serviço sem atrasos (LACOMBE, 2008).

Todavia, a liderança não é mais considerada como uma característica psicológica ou intrínseca das pessoas (LACOMBE, 2008). Ou seja, as pessoas não devem ficar procurando um líder nato, mas sim devem identificar uma característica importante para cada atividade ou ramo de atuação e, a partir disso, buscar um profissional adequado. Ou então, buscar treinar e desenvolver essas características identificadas como importantes nos profissionais já identificados.

Para alcançar uma liderança de sucesso, três habilidades ligadas entre si devem ter prioridade: a habilidade técnica, a habilidade humana e a habilidade conceitual (ERCICO, 2016). Segundo os autores, a habilidade técnica diz respeito a realizar uma atividade; a habilidade humana envolve o relacionamento interpessoal; e a habilidade conceitual envolve os atos de planejamento da atividade da empresa.

Em relação especificamente à habilidade humana, é importante que os líderes tenham uma boa comunicação e uma boa inteligência emocional. Essas características podem ser próprias de sua personalidade, ou que ele buscou desenvolver por meio de técnicas e métodos de treinamento e desenvolvimento (DAY, 2004).

Lacombe (2008) elenca quatro responsabilidades básicas dos líderes, que são descritas no quadro abaixo.

## **QUADRO 2 – RESPONSABILIDADES BÁSICAS DOS LÍDERES**

1	Desenvolver uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização
2	Comunicar a nova visão
3	Confiar a partir de seus posicionamentos
4	Aprender continuamente

**Fonte:** Adaptado de Lacombe (2008).

Para Mello (2014) e Yamashita (2017), a noção de liderança envolve diversas variáveis, olhares e envolve como características a ação de transformação,

visionária e carismática, e são fatores que impactam a liderança: comportamento organizacional, interculturalidade, inteligências múltiplas, competências coletivas, cultura e clima organizacional.

## 2.2 TIPOS DE LIDERANÇA

Segundo Garcia (2017) cada líder tem seu estilo, personalidade e orientações que norteiam seus posicionamentos, assim, pode-se dizer que não existem líderes idênticos, mas sim líderes com um mesmo tipo de liderança, o qual muitas vezes irá refletir na forma de agir com seus colaboradores e de agir diante de problemas.

Diante disso, há algumas classificações para os tipos de lideranças, dentre os quais se destaca a existência dos seguintes tipos de líder: servidor, liberal, democrático, autocrático, técnico, motivador, *coach* e carismático (NOBRE, 2019). Essas classificações serão apresentadas no quadro a seguir.

**QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE LIDERANÇAS**

TIPO DE LÍDER	CARACTERÍSTICA
SERVIDOR	Focado em atender as expectativas e necessidades da equipe, deixando as pessoas felizes no trabalho.
LIBERAL	Procura conceder maior liberdade aos colaboradores, na forma como farão seus trabalhos. O líder se envolve o menos possível, mais como um “consultor de problemas”, devendo, entretanto, estar constantemente atento ao andamento.
DEMOCRÁTICO	Permite que toda a equipe se envolva e participe da tomada de decisões, o que gera um engajamento natural dos colaboradores. Geralmente, alcança bons resultados. É preciso ter cuidado com a postura de novos ingressantes na empresa, para não atrapalhar essa estratégia.
AUTOCRÁTICO	As decisões são tomadas de maneira autônoma pelo líder, sem participação dos colaboradores. Geralmente, acompanha grande volume de trabalho e pouca qualidade e eficiência nos resultados, além de clima desgastante no ambiente de trabalho.
TÉCNICO	Muito respeitado, pela elevada capacidade técnica, devendo ter cuidado com a possível acomodação da equipe.
MOTIVADOR	Consegue extrair o máximo potencial dos colaboradores, com apelo emocional. Naturalmente capazes de unir o time, é essencial em tempos de crise. É preciso ter cuidado com o excesso de motivação.

COACH	Tem como objetivo a evolução de todos os envolvidos, construindo time bem-sucedido e com valores sólidos. Realiza constantes <i>feedbacks</i> , tem a preocupação de formar sucessores e estimula o aprimoramento da comunicação, foco e produtividade.
CARISMÁTICO	Através do carisma, conquista alta fidelidade da equipe, motivando e inspirando os colaboradores. Geralmente, alcança bons resultados. É preciso atenção para verificar se há empregados não contagiados pelo carisma, o que pode levar à desunião.

**Fonte:** Adaptado de Nobre (2009).

De acordo com Maximiano (1995), os tipos de liderança são a forma como o líder irá se relacionar e lidar com os problemas de sua equipe e, assim, a adaptação do grupo ao estilo de liderança também é colocada em teste de acordo com um tipo de liderança adotado, dependendo da personalidade e interesses de um colaborador em relação aos interesses de seu líder e organização. Com isso, o treinamento e desenvolvimento de um líder dentro de uma organização se faz necessário para alinhar os interesses de ambos os lados.

### 2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Há vários tipos de treinamentos e desenvolvimento aplicáveis, a depender da necessidade e dos objetivos de cada atividade e tarefa. Por exemplo, quando se trata do desenvolvimento de lideranças, são viáveis os treinamentos para delegar tarefas, para gestão de pessoas e para comunicação. E as técnicas podem envolver verificar o que precisa ser melhorado em cada contexto, dar *feedbacks* aos envolvidos, desenvolver planos de carreira, elaborar treinamentos técnicos e comportamentais e promover trocas de experiências (SMARTALK, 2021).

Com o cenário de globalização, há aumento de competitividade entre as empresas e, nesse sentido, é cada vez mais importante investir na capacitação e no desenvolvimento do capital humano, que se tornam diferenciais (ERCICO, 2016).

Segundo Mello e Silva (2014), as práticas e cursos de treinamentos e desenvolvimentos tornam boas intenções em bons resultados, e é essencial para aumentar a competitividade da empresa, ao ampliar os limites de sabedoria e potencializar os talentos, para elevar o nível da organização, melhorando seu poder

de liderança. Para os autores, o treinamento de líderes pretende concretizar as promessas e objetivos da empresa, sendo um caminho de investimento.

O treinamento apropriado no âmbito das empresas deve ter descrição minuciosa de cada atividade de forma não só teórica, como também prática e específica, e isso também se aplica ao treinamento e desenvolvimento de lideranças. Assim, no decorrer do treinamento, o futuro líder aprenderá toda a teoria necessária para comandar equipes e saber estimular seus liderados, tendo a oportunidade de também estar agregando e desenvolvendo o seu plano de carreira profissional (BOOG, 2015).

Já Chiavenato (2004) explica que o treinamento é um processo cílico e contínuo de quatro fases, sendo elas: Diagnóstico das necessidades de treinamento, Programa de treinamento, Execução do treinamento e Avaliação do treinamento, como demonstrado no quadro a seguir.

### **QUADRO 3 – FASES DO TREINAMENTO**

1. Diagnóstico das necessidades	Será feito levantamento das necessidades da organização e dos profissionais e colaboradores, com pesquisas organizacionais.
2. Programa de treinamento	Será elaborado o treinamento em si, que deve estar de acordo com os objetivos e metas da empresa, e deve ser sensível às necessidades de cada setor e de cada momento do negócio.
3. Execução	O treinamento será executado, sendo necessária cuidadosa análise da metodologia, das técnicas e métodos escolhidos
4. Avaliação	Será feita avaliação do processo realizado, com mensuração de resultados e investigação quanto à mudança de comportamento pretendida, e à proximidade com os objetivos da empresa.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014).

Nascimento (2014) ressalta que, no treinamento, deve-se priorizar o potencial de aprendizagem e contribuir para a capacitação profissional buscando resultados positivos para a organização, com isso, faz-se necessário entender que o treinamento deve ter clareza em seus objetivos e quais os recursos deverão ser usados para aplicá-lo.

Na visão de Nascimento (2014), o treinamento tornou-se uma importante ferramenta para a superação de dificuldades de desempenho, mesmo não sendo uma

solução definitiva, ele se tornou um meio para desenvolvimento de competências de líderes, para se tornarem mais produtivos, criativos e inovadores.

Chiavenato (2004) ainda destaca que o treinamento e desenvolvimento é uma excelente técnica para capacitar um líder a lidar com colaboradores e demandas da organização.

E, nesse sentido, as estratégias de treinamento e desenvolvimento estarão atreladas à gestão de pessoas, que envolve todas as técnicas corporativas voltadas para o sucesso das empresas, através do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, dos grupos e das equipes (CHIAVENATO, 2004).

No próximo capítulo serão abordados métodos e técnicas para a capacitação de líderes.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA CAPACITAÇÃO DE LÍDERES**

De acordo com Melendez (1996), líderes são normalmente pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz, ressaltando o fator de respeito e valorização da dignidade das pessoas.

Para Maximiano (1995), líder é a pessoa que se destaca num grupo, conseguindo posição de direção, de comando, trata-se de indivíduo que por suas atitudes e comportamento, destaca-se dos demais, conseguindo influenciá-los e fazendo-os seguir suas orientações. O líder é o profissional capaz de criar significados que permitam comprometer o empenho pessoal de cada um e valorizando-os como equipe (SOUSA, 2009).

Moraes (2008) ressalta o fator da importância de uma boa capacitação de pessoal, descreve o talento dos protagonistas de um projeto como sendo o capital mais precioso para o desenvolvimento de uma atividade, destacando líderes como protagonistas. Destaca-se ainda que, além de treinamentos gerenciais, os líderes podem desenvolver-se por meio de estratégias de aprendizagem diversificadas, as quais são utilizadas por eles próprios e aplicadas em seus diferentes contextos de trabalho, em resposta às demandas do ambiente (DAY, 2004).

#### **3.1 MODELO DE APRENDIZAGEM**

A capacitação de líderes vem sendo uma das exigências frente às múltiplas transformações em que se encontram as organizações no contexto atual de mudanças. Com isso, o desenvolvimento do potencial criativo torna-se necessário para interpretar o contexto e agir em busca de vantagens competitivas (DUTRA, 2008).

Já Blanchard (2007) enfatiza em sua obra a aprendizagem dentro das empresas; para o autor, esse é um dos elementos-chave de uma organização e essencial para a autoliderança. Dessa forma, as organizações que não estimulam as pessoas a aprender têm uma probabilidade menor de apresentarem alto desempenho, pois suas habilidades não são maiores do que as das pessoas (DENARDIN, 2017).

Denardin (2017) destaca ainda que a responsabilidade pela sua aprendizagem, mas essa aprendizagem deve ser apoiada e incentivada pela gerência,

já que, quando se tem atividades de aprendizagem integradas ao trabalho, há uma tendência de melhores resultados.

Portanto, para Charan (2008), a importância da capacitação, com isso propôs um modelo de aprendizagem com os seguintes elementos:

- Iniciar pela identificação de pessoas com sinais de aptidão para liderança, ou seja, definir corretamente o potencial e o talento para liderança;
- Alocar os líderes em posições escolhidas para desenvolver talentos existentes e a capacidade de descobrir ou adquirir novas competências;
- Dedicar tempo e atenção para desenvolvê-las com atribuições customizadas, sendo este desenvolvimento impulsionado por uma série de aprendizagens planejadas (motivá-los, trabalhar com pessoas);
- Fornecer um feedback contínuo, em tempo real para os líderes aprimorarem suas habilidades e o senso crítico;
- Monitorar o progresso para ver os talentos que estão se comprovando e as limitações que precisam melhorar, oferecendo-lhes orientação; e
- Colocar os líderes com maior potencial em trabalhos mais complexos, proporcionando-lhes a prática de identificar e desenvolver talentos de outros líderes.

Já para Amaral (2009) a importância da capacitação de líderes, em sua obra, foca no fator de resultados obtidos pela capacitação, o que gera até mesmo um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento organizacional.

Oliveira (2019), pensando na modernização dos processos produtivos, em gestão e em qualidade do produto/serviço, destaca estratégias de organização competitiva, entre elas, a capacitação de pessoas para competir (interna e externamente) no ambiente no qual se insere a organização.

Dentro de organizações com estratégias competitivas, ainda se fala sobre o perfil de líder que elas buscam, o qual costuma ser o líder inovador, por possuir atributos e atitudes de motivação no papel desempenhado (OLIVEIRA, 2019).

Assim, Sousa (2009) discorre sobre a necessidade de adequação das empresas em novos contextos empresariais, modelos esses que cada vez mais exigem uma performance de qualidade e melhoria organizacional, a capacitação das pessoas em todos os níveis da organização, muitas vezes começando por seus líderes, que serão os protagonistas em novos projetos, passou a ser uma questão de sobrevivência. Ou a empresa investe, definitivamente, em educação profissional dos seus funcionários desenvolvendo-os para os desafios da nova ordem imposta pela concorrência, ou estará fadada ao insucesso em curto prazo.

Dentro disso, Gomes (2020) ainda traz 5 opções de treinamentos voltados para liderança:

- 1- Treinamentos técnicos: um programa de capacitação técnica para líderes que tem o intuito de capacitá-lo em questões técnicas do dia a dia de seu departamento;
- 2- Gestão de pessoas: Um curso com a proposta de auxiliar o líder a criar uma política de feedbacks que seja efetiva, bem como estabelecer ferramentas de comunicação para manter o diálogo transparente e aberto;
- 3- Treinamentos para evitar a micro gestão: A micro gestão desmotiva o profissional e ainda ocupa um tempo preciso do chefe, com isso em mente, treinamentos de para não realizar a micro gestão são fundamentais para criar uma equipe que seja autônoma e que alcance bons resultados.
- 4- Gestão de metas: Os líderes devem entender como sua equipe participa para o alcance de objetivos dentro de um planejamento estratégico definido, para isso, se encaixa o treinamento em gestão de metas;
- 5- Mentoría: O programa de mentoría é interessante para que os próprios líderes possam se desenvolver com a ajuda de profissionais mais experientes, tanto dentro quanto fora da empresa.

Dessa forma, Gomes (2020) finaliza ao ressaltar a importância da avaliação antes de uma capacitação de líderes, destacando a pesquisa diagnóstica para compreensão de cenário e potencialidades do líder antes de um treinamento, para que seja um investimento de bom retorno para a empresa.

### **3.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

Segundo Nascimento (2002), conflitos existem desde o início da humanidade e é possível pensar em inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com conflitos, seja os ignorando, abafando, ou solucionando e os transformando num elemento auxiliar na evolução de uma organização.

O supracitado autor continua dizendo que para alguns, o conflito pode ter uma visão negativa, sendo um resultante de uma ação e de comportamentos de pessoas indesejáveis. Porém, o autor também aponta um lado positivo do conflito, onde o mesmo é fonte de ideias novas, podendo abrir discussões sobre determinados assuntos permitindo a expressão e a exploração de diferentes pontos de vista (NASCIMENTO, 2002).

Assim, para Nascimento (2002), a administração de conflitos consiste na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para cada tipo de situação. Então, em determinados momentos o conflito pode ser visto como necessário para não se entrar em um processo de estagnação.

Nascimento (2002) termina ao pontuar que a positividade ou negatividade de um conflito está em como ele é administrado, em como um gestor ou líder é capaz de lidar com o conflito existente e extrair o melhor possível dessa situação.

### **3.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Goleman (2002) aponta em seu trabalho que líderes devem saber lidar com emoções e mexer com elas, seja por meio de estratégias ou por mobilização de equipes, o ponto importante é como ele irá se dispor a fazer tal ação de modo a conduzir as emoções de um grupo na direção certa nas mais diferentes situações.

Goleman (2002) ainda cita um exemplo da BBC, o gigante britânico na mídia. O departamento de jornalismo havia sido criado em um momento como uma experiência, e, mesmo os mais de duzentos jornalistas e editores acharem que haviam dado seu melhor, os gestores decidiram fechar o departamento, e nesse momento, o fato de o executivo ter começado elogiando o sucesso de empresas concorrentes, a forma como a notícia foi dada fez a equipe reagir com fúria, até mesmo para com o portador da notícia.

Portanto, Goleman (2002) finaliza dizendo que as emoções costumam ser vistas como pessoais demais e deixadas de lado, mas elas também têm um grande impacto na liderança de uma equipe.

### **3.4 COMUNICAÇÃO POSITIVA**

Segundo Oliveira (2011), mais do que suprir as demandas por mediação entre os indivíduos e entre estes e as organizações, a comunicação na era moderna também demonstra seu poder em promover a coesão social em torno das relações sociais e econômicas.

Para Torquato (1986), a comunicação positiva está em exercer um poder de equilíbrio enquanto se comunica, visando não ser um líder mal visto pelo grupo, seja como muito grosseiro ou como um líder sem firmeza, mas um líder equilibrado, que é capaz de passar as demandas a um grupo e compreender a importância do grupo.

Sapelli (2021) aponta para a banalização quanto a comunicação que ocorre em empresas, o que muitas vezes gera um afastamento entre colaboradores e líderes, já que se tem uma comunicação não assertiva por falta de positividade, o que ressalta a importância da comunicação positiva nesse contexto.

No próximo capítulo será abordado um relato de caso realizado com o intuito de relatar o processo de capacitação de um líder, observando o desenvolvimento, desafios enfrentados ao longo do processo, técnicas e habilidades utilizadas na gestão de uma equipe.

#### **4 RELATO DE CASO: CAPACITAÇÃO DE UM LÍDER**

Abbate (2009) descreve que normalmente o líder é associado a cargos de gerentes ou diretores, porém esses dois cargos não necessariamente serão capazes de influenciar seus colaboradores a se motivarem no sentido de atingirem as metas da organização.

Abbate (2009) ainda diz que o líder deve ser visto como aquele que é capaz de influenciar um grupo em direção à realização de metas. Essa influência pode vir de fonte formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização.

Para iniciarmos o estudo de caso, a primeira pergunta pedia ao entrevistado que relatasse sobre suas informações características e de carreira profissional.

Em sua resposta, o entrevistado disse que é colaborador de uma empresa de Vigilância, porém iniciou no mercado de trabalho de forma informal aos 14 anos, atuando em uma fábrica de tijolos. Atuava na produção, ao atingir a maior idade, 18 anos, ingressou no Exército Brasileiro no Distrito Federal, atuou como soldado profissional por 2 anos e 6 meses. Após o término do serviço militar obrigatório retornou para a cidade de Paracatu, foi quando se interessou pela área de segurança privada. Porém, para atuar seria necessário um curso de formação para vigilante, então, após um período em Paracatu, foi necessário retorno a Brasília para realização deste curso. Após concluir o curso, inscreveu-se para concorrer a uma vaga que estava disponível de vigilante, em uma empresa que prestava serviços em uma mineradora da cidade. No dia 1º de agosto de 2022, completou 11 anos de trabalho nesta empresa, que iniciou como vigilante e um ano depois obteve a oportunidade de liderar uma equipe de 6 funcionários que atuavam na patrulha rural da empresa. Depois de 1 ano e 6 meses como líder da Patrulha Rural, teve uma mudança de cargo, tornando-se líder das portarias da empresa, liderando 10 colaboradores. Anos depois, surgiu uma vaga na empresa para o cargo de Inspetor de Vigilância, e, após se inscrever no processo seletivo, conquistou essa promoção, ocupando atualmente o cargo de Inspetor de Vigilância, liderando equipe de 62 funcionários.

Na segunda pergunta, foi questionado como foi o processo para alcançar o cargo de liderança.

Ao responder, o entrevistado afirmou que, inicialmente, teve o privilégio de trabalhar com bons líderes, sendo que eles foram lhe preparando e incentivando para desenvolver habilidades de liderança. A primeira promoção para líder de patrulha foi por indicação, assim como a troca para líder de portaria. Mas para conquistar o cargo de Líder de Vigilância teve que passar por um processo seletivo, com prova teórica sobre conhecimentos específicos da área, sendo que o material para estudo foi fornecido pela empresa. Após alcançar o cargo de líder de Vigilância, a empresa também passou a fornecer constantes treinamentos para atualizar os conhecimentos técnicos e as mudanças nos procedimentos internos.

Dessa forma, Ferreira (2021) relata que uma pessoa demonstra sua aptidão de liderar não apenas por suas próprias características pessoais, mas na circunstância da qual se encontra. O líder é um meio para contentamento das necessidades de um grupo, no caso estudado, a liderança surgiu como um processo de desenvolvimento dentro de uma empresa e oportunidades dadas pela empresa para um colaborador ter a chance de mostrar sua capacidade de liderança.

Na terceira pergunta, indagou-se, no ponto de vista do entrevistado, quais os desafios enfrentados para alcançar este cargo.

Segundo o entrevistado, para ter sucesso na trajetória um grande desafio foi conciliar a vida profissional e pessoal, pois neste processo fez uma graduação em Recursos Humanos, que demandava muito tempo. Outro desafio constante como líder é atuar com pessoas, pois cada pessoa tem um modo de pensar, tem um jeito de ser, e como líder teve que aprender como lidar com cada tipo de pessoa, saber como tratar com cada um, e isso muda constantemente, pois há constantes mudanças na empresa.

Para Abbade (2009), cabe também ao líder saber harmonizar e solucionar as situações que envolvem seu grupo, ressaltando que os grupos humanos precisam de líderes competentes para se desenvolver, assim, o líder enfrenta obstáculos, e deve buscar conhecer seus colaboradores e motivá-los para que façam mudanças e estejam em constante aprimoramento.

No caso verificado, é visível que o líder não iniciou com uma equipe muito grande de colaboradores, sua equipe cresceu gradativamente conforme subia de cargo na empresa. De modo geral, isso se torna positivo para se aprender a lidar com

diferentes pessoas e em diferentes quantidades de colaborados em um grupo, criando assim, um processo de desenvolvimento.

Na quarta indagação, foram questionadas as habilidades que foi preciso desenvolver para aperfeiçoar a liderança.

Como resposta, o entrevistado contou que, para ser um bom líder e conquistar o respeito da equipe, uma habilidade que aperfeiçoou foi a de ouvir, para saber o que realmente está acontecendo com os funcionários, conseguir ajudá-los orientando sobre seus direitos, e garantindo que seus direitos sejam atendidos. Outra habilidade aperfeiçoada foi a melhora da postura em público, logo no início, pois ministrar reuniões com toda a turma era uma dificuldade, sendo superada com tempo e prática. Uma outra habilidade fundamental para líderes aprendida na dor foi a organização e planejamento, pois liderar requer muita organização, para acompanhar o que todos os funcionários estão realizando e se o objetivo final está sendo entregue. E requer também muito planejamento para dividir a equipe corretamente no dia a dia.

Para Ferreira (2021), o líder pode passar por diferentes tipos de desafios em sua trajetória, isso depende de seu perfil e de seus referenciais de liderança, e, dentro dos desafios, relacionamento interpessoal costuma ser constante, ressaltando a importância da escuta, inteligência emocional e comunicação positiva de um líder para com sua equipe, além de habilidades administrativas referentes a função.

Nesse estudo, ao falarmos sobre postura, relatando o perfil profissional do líder, aprender a ouvir, destacando a relação interpessoal com um grupo, temos a visão do que deve ser desenvolvido e acertado com o tempo em um processo de liderança, já que, diferentes grupos têm diferentes relações e necessidades, então o líder pode acabar passando por desafios de adaptação de perfil e necessidades de um grupo.

A quinta pergunta buscou saber quais métodos e técnicas são utilizados durante sua gestão da equipe?

Diante de tal pergunta, o entrevistado afirmou que é realizado um acompanhamento diário referente à entrega dos objetivos. Quando observa que algum funcionário não está tendo um bom desempenho, acompanha-o de perto, conversando e observando, para entender a origem do problema e ajudar em sua eliminação. Também são realizadas avaliações diárias de desempenho com os funcionários de forma individual (realizada com até 5 funcionários por dia), a partir de

uma visita no ponto de trabalho do funcionário com um formulário imprenso, é analisado o ambiente de trabalho do colaborar, assim como sua postura e demais itens. Após essa análise é realizado um *feedback* para citar o que deve ser melhorado e também destacar os pontos positivos observados.

Para Abbade (2009), existem diferentes estilos de liderança, e o estilo é formado por um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os colaboradores.

Quanto ao verificado, foi percebido um estilo de liderança Liberal, o qual o líder atua dando maior liberdade para a equipe, mas atuando no processo de resolução de problemas e acompanhando o desenvolvimento dos colaboradores.

O estudo realizado trouxe uma perspectiva mais realista quanto a atuação de um líder e suas particularidades de desafios e desenvolvimentos dentro do processo de liderança. Também foi notória a importância de técnicas como a escuta e o estilo de liderança de um líder em sua atuação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com a finalidade de enfatizar a importância do processo de moldagem de um líder dentro das organizações. Apresentando métodos e técnicas positivas para que se chegue a bons resultados.

Foi mencionado na presente pesquisa diversos conceitos sobre liderança de acordo com grandes autores da administração, a importância do apoio organizacional para desenvolvimento de um líder, seu papel na empresa e os tipos de liderança adotados.

A pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as hipóteses foram confirmadas apontando e justificando a eficiência dos métodos de liderança muitos já utilizados a muito tempo e que até hoje trazem grandes resultados tanto para as empresas quanto experiência para quem participou do processo permitindo.

Com isso pode-se concluir que empresas que investem na formação de seus colaboradores permitindo o seu crescimento e desenvolvimento terá grandes resultados e construirá bons relacionamentos para que seja exemplo de lugares a se trabalhar e os líderes já formados sempre terão autoconfiança para exercer tal atividade em que estiverem.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, Eduardo Botti; BRENNER, Fábio. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**, 2009.
- AMARAL, Alessandro Ronald et al. **O papel dos líderes na identificação da necessidade de mudanças**.2009
- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília – Série Pesquisa: Editora Liber Livros: Brasília, v. 13, 2008. 68 p.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível-: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho**. Bookman Editora, 2007.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena: **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- CHARAN, Parikshit; SHANKAR, Ravi; BAISYA, Rajat K. Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation. **Business Process Management Journal**, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elservier, 2004.
- DAY, D. V. **Leadership development**. In G. R. Goethals & G. Sorenson (Orgs.), *Encyclopedia of Leadership* (Vols. 1-4), 2004. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- DENARDIN, Élio Sérgio et al. CAPACITAÇÃO DE LÍDERES: A VISÃO DOS MOBILIZADORES DO PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA. **Sustentabilidade e responsabilidade social**, p. 46, 2017.
- DUTRA, Joel. Gestão de carreiras. **GV-EXECUTIVO**, v. 7, n. 1, p. 56-61, 2008.
- ERCICO, J.; CASAGRANDE, F.; SANTOS, P. P. dos. A importância no desenvolvimento de líderes pelos gestores no âmbito organizacional. UCEFF – **Revista Tecnológica**, v. 5, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/147>>. Acesso em: 20 Mai 2022.
- ESPER, Aulina Judith Folle et al. Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes. 2015.

FERREIRA, Heryane Santana; DA SILVA MARTINS, Jéssica Natália; DOS SANTOS, Luana Ferreira. Liderança nas Organizações. **Ciência Dinâmica**, v. 19, n. 1, p. 26-49, 2021.

GARCIA, Denise B. Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional. **Data da publicação**, v. 13, 2017.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. O poder da inteligência emocional. **Rio de Janeiro: Campus**, 2002.

GOMES, Gustavo. Treinamentos para liderança: quando e como aplicar uma capacitação para desenvolver melhores gestores. **Agendor Blog**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/treinamentos-para-lideranca/>. Acesso em: 19 Ago. 2022.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**: Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOPES, Thayná Souza; NASCIMENTO, Rossicléa Ferreira do; BOTELHO, Mario Augusto da Silva. Treinamento e desenvolvimento: formação de líderes e o papel do RH no ramo automotivo. **XV SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia)** – Indústria 4.0 e o uso de tecnologias digitais, 30, 31 e 01 nov. 2018. <Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/23126284.pdf>>. Acesso em: 20 Mai 2022.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo/SP: Edições Loyola, 1994.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à administração**: Liderança. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MELENDEZ, Sara E. Uma visão de “Fora” da liderança. In: HIESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro: visões, estratégias para uma nova era**. 7.ed. São Paulo: Futura, 1996. 289-297p.

MELLO, G. A. F. de; SILVA, T. T. da. **Treinamento e Desenvolvimento de líderes como ferramenta organizacional e empresarial**. Monografia (Curso Tecnólogo de Recursos Humanos) – Faculdade de Pindamonhangaba, Fundação Universitária Vida Cristã, Pindamonhangaba /SP, 2014, 43p.

MORAES, Antônio Ermírio de. O indiscutível valor do Senai. Folha de São Paulo, 4, maio.2008. Coluna Opinião.

NASCIMENTO, Mônica de Fátima Morais. **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**, 2014.

NOBRE, A. P. Liderança Organizacional: Os tipos de liderança na Gestão de Organizações. **Especialize** – Revista On-Line IPOG, jul. 2019. Disponível em: <<https://ipog.edu.br/wp-content/uploads/2020/12/alexandra-nobre-9410214.pdf>>. Acesso em: 20 Mai 2022.

OLIVEIRA, Cleony Rodrigues de. **A influência da capacitação para uma boa gestão**. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à Administração: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Vivian Rodrigues de. **Impacto negativo e comunicação positiva: uma equação sustentável para a gestão empresarial**. 2011.

ORSOLINI, A. V. P.; OLIVEIRA, S. F. P. e. **Estudo de caso como método de investigação qualitativa**: uma abordagem bibliográfica. Uni-FACEF (Centro Universitário de Franca), 2019, 18p. Disponível em: <[http://pos.unifacef.com.br/\\_livros/Cultura\\_Desenv/Artigos/Alba\\_Sheila.pdf](http://pos.unifacef.com.br/_livros/Cultura_Desenv/Artigos/Alba_Sheila.pdf)>. Acesso em: 20 Abr 2022.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico prática. Campinas: Papirus, 2004.

RIBEIRA, Loraine Cristina da Silva; FERMIANO, Tatiely dos Santos; ROSA, André Luis Cateli. **Liderança nas organizações**: o papel e a importância do líder dentro das organizações. Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM, [s.d.], 21p. Disponível em: <<http://fio.edu.br/biblioteca/tcc/Administra%C3%A7%C3%A3o/2015/LORAINE%20C.%20DA%20SILVA%20RIBEIRA%3B%20TATIELY%20DOS%20SANTOS%20FERMIANO.%20Lideran%C3%A7a%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Op%20Papel%20e%20a%20Import%C3%A2ncia%20do%20L%C3%ADder%20Dentro%20das%20Organiza%C3%A7%C3%A3oB5es.pdf>>. Acesso em 07 Mai 2022.

SAPELLI, Denise Maria; DALFOVO, Michael Samir; CASTANHA, Diego Azevedo. **COMUNICAÇÃO POSITIVA E OS REFLEXOS SOCIAIS. REVISTA DE EXTENSÃO E INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNISOCIESC**, v. 8, n. 1, 2021.

SMARTALK. **Treinamentos de liderança**: por que eles são ótimos investimentos? Performance, 29 Jun 2021. Disponível em: <https://smartalk.com.br/blog/treinamentos-de-lideranca/>. Acesso em: 10 Out 2022.

SOUSA, Antônio Pereira de. **Proposta de um Programa de Capacitação de Líderes de Processos Produtivos**, 2009. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. **São Paulo, Summus Editorial**, 6<sup>a</sup> edição, 1986.

YAMASHITA, Adriana. **Práticas para o desenvolvimento de lideranças**: Estudo de caso em uma multinacional brasileira. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2017, 118p. Disponível em: <[https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/16145/1/PG\\_DAENP\\_2017\\_2\\_26.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/16145/1/PG_DAENP_2017_2_26.pdf)>. Acesso em: 19 Mai 2022.

## ANEXO A

Questionário sobre Capacitação para Líderes.

**Questão 1 – Relate sobre suas informações características e de carreira profissional.**

---

---

---

---

**Questão 2 – Como foi o processo para alcançar o cargo de liderança?**

---

---

---

---

**Questão 3 – Em seu ponto de vista, quais foram os desafios enfrentados para alcançar este cargo?**

---

---

---

---

**Questão 4 – Quais habilidades você teve que desenvolver para aperfeiçoar sua liderança?**

---

---

---

---

**Questão 5 – Quais métodos e técnicas são utilizados durante sua gestão da equipe?**

---

---

---

---