

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

IGOR HENRIQUE PEREIRA DE LIMA  
JACIMAURA MARIA SILVA DE MOURA  
WÉDJA DAIANE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E O IMPACTO  
NOS RESULTADOS DAS EMPRESAS**

RECIFE/2022

IGOR HENRIQUE PEREIRA DE LIMA  
JACIMAURA MARIA SILVA DE MOURA  
WÉDJA DAIANE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E O IMPACTO  
NOS RESULTADOS DAS EMPRESAS**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em  
Gestão de Recursos Humanos.

Professor Orientador: Prof<sup>o</sup> Me. Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

I34 A importância do treinamento e desenvolvimento de líderes e o impacto nos resultados das empresas / Igor Henrique Pereira de Lima [Et Al]. Recife: O Autor, 2022.  
22 P.

Orientador(A): Prof. Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2022.

Inclui Referências.

1. Treinar. 2. Desenvolver. 3. Estratégia. 4. Impacto. 5. Liderança. I. Moura, Jacimaura Maria Silva de. II. Silva, Wédja Daiane da. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

Cdu: 658.3

*Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus,  
sem ele nada disso seria possível.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que contribuíram de forma direta para que eu conseguisse chegar a esse tão esperado momento da minha vida. Em Especial a minha avó que é o meu maior exemplo de perseverança, motivo de todo meu empenho e de cada conquista minha. Sou grato a amigos que me ouviram desabafar sobre o cansaço do dia a dia, a familiares que me motivaram a não desistir com discursos sobre ser a primeira pessoa da família com ensino superior e a Deus por sempre renovar a minha fé Nele e em mim mesmo.

Igor Henrique Pereira de Lima

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar mais uma conquista. A minha mãe por sempre estar ao meu lado para a realização dos meus sonhos e ao meu pai por me apoiar nos momentos difíceis, ao meu noivo por me apoiar a cada dia para ir em busca dos meus sonhos e sempre me incentivar a enfrentar as adversidades do dia a dia e as minhas irmãs e minhas sobrinhas por entender a minha ausência. E a todos que me ajudaram de forma direta e indireta. Gratidão a todos!

Jacimaura Maria Silva de Moura

Sou grata primeiramente a Deus por me proporcionar perseverança e me capacitar. Aos meus pais, por toda confiança, incentivo e apoio que serviram de alicerce para as minhas realizações. Aos meus irmãos pelo apoio emocional e atenção dedicados sempre que eu precisei. Quero agradecer também ao meu namorado e meus amigos, que sempre me acolheram com carinho e paciência nos momentos difíceis que encontrei no caminho. Ao meu orientador pela dedicação, para que tivesse um bom desempenho. Sem o apoio de vocês tudo seria muito mais difícil.

Wédja Daiane da Silva

*“Liderança é uma arte. E, na arte de liderar, o instrumento do artista é o seu próprio ser. Dominar a arte de liderar é dominar a si próprio. Em última instância, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento”*

*(Kouzes & Posner)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>10</b>
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Conceito de Recursos Humanos.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 O momento ideal para treinar e desenvolver liderança .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 O papel do coaching no desenvolvimento de novas lideranças .....</b>	<b>14</b>
<b>3.4 Treinamento e desenvolvimento de liderança .....</b>	<b>15</b>
<b>3.5 Impactos Organizacionais .....</b>	<b>17</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>

## QUADROS E FIGURAS

<b>FIGURA 1 Eras Organizacionais .....</b>	<b>12</b>
<b>FIGURA 2 O ponto ideal do coaching .....</b>	<b>15</b>
<b>FIGURA 3 Etapas do processo de treinamento .....</b>	<b>16</b>



## **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E O IMPACTO NOS RESULTADOS DAS EMPRESAS**

Igor Henrique Pereira de Lima

Jacimaura Maria Silva de Moura

Wédja Daiane da Silva (wedjadaiane@hotmail.com)

Prof°. Orientador Me. Horison Lopes

### **Resumo:**

O tema a ser abordado tem como objetivo compreender a importância de treinar e desenvolver bons líderes, gerando um impacto positivo. Ter um líder eficaz, que tenha a habilidade de se adaptar às constantes mudanças no mercado, com uma comunicação flexível e que adote estilos de lideranças distintos de acordo com o ambiente em que está inserido, é de suma importância, visto que o mundo está em constante evolução. A literatura sobre o desenvolvimento de liderança é extensa, não cabe um breve resumo. A finalidade deste trabalho é ressaltar que o T&D de liderança é a ferramenta estratégica primordial das organizações de alto nível, pois os seus líderes sempre estarão atualizados e aptos para qualquer eventual mudança no cenário global e a percepção quanto aos impactos deste processo, como a melhoria de desempenho, vem a curto prazo nos resultados da organização.

**Palavras-chave:** Treinar; Desenvolver; Estratégia; Impacto; Liderança

### **Abstract:**

The topic to be addressed aims to understand the importance of training and developing good leaders, generating a positive impact. Having an effective leader, who has the ability to adapt to constant changes in the market, with flexible communication and who adopts different leadership styles according to the environment in which he is inserted, is of paramount importance, since the world is in constant evolution. The literature on leadership development is extensive, not a brief summary. The purpose of this work is to emphasize that leadership T&D is the primary strategic tool of high-level organizations, as their leaders will always be up to date and ready for any eventual change in the global scenario and the perception of the impacts of this process, such as improvement of performance, comes in the short term in the results of the organization.

**Keywords:** Train; To develop; Strategy; Impact; Leadership

## INTRODUÇÃO

O treinamento e desenvolvimento de liderança tem um papel de suma importância numa organização, o seu processo transforma diretamente a dinâmica, impactando positivamente nos resultados das organizações. A liderança bem treinada e desenvolvida é primordial para entregar o que se espera de um líder numa organização (trazer resultados atrativos de forma contínua para a empresa). Isso acontece porque o líder possui a habilidade de engajar, instigar e motivar seus liderados para conquistar a meta traçada.

Chiavenato (2000. p.90) define a liderança como uma “influência interpessoal a ser exercida em dada situação”, ou seja, o líder é muito mais do que alguém que só gerencia e delega tarefas. É necessário ver seus subordinados como parceiros e motivá-los a seguir os objetivos e a missão da organização. Para atingir tal feito, o líder precisa antes de tudo se identificar com a missão, visão e valores da empresa e assim passar confiança às outras pessoas. Um bom líder não se contenta em só atingir os objetivos da organização, ele busca, constantemente, por um autodesenvolvimento no meio organizacional.

Com o aumento competitivo no mercado global, as empresas estão reconhecendo que implantar novas práticas de gestão não depende apenas de investimentos em infraestrutura tecnológica, é preciso investir em treinamento e desenvolvimento da liderança de maneira contínua. A incapacidade em medir o retorno das soluções ofertadas pelo mercado tem direcionado as corporações a realizar uma avaliação crítica do sistema interno. Deste modo, cada vez mais, o principal ativo estratégico das empresas torna-se intangível, o saber fazer algo que pode ser exclusivo, seja isso um produto ou serviço, passa a ser um diferencial até mais importante do que todo o patrimônio imobilizado.

Entretanto, não se pode confundir liderança com o setorial de direção e gerência, pois se por um lado um gestor pode ser um bom líder, nem sempre um bom líder é um gestor, um líder ele está inserido em todos os níveis da organização. Levando em consideração o modelo do mercado atual, fica óbvia a ineficácia de um modelo de gestão centralizadora e pouco flexível. Uma das principais competências atualmente nas organizações que crescem, é justamente o aperfeiçoamento do treinamento de liderança, por outro lado, este desenvolvimento ainda é subestimado.

Ainda existem empresas mais tradicionais e conservadoras que acreditam na tese de que liderar é uma habilidade profissional natural de cada indivíduo, ou seja, quem é líder já possui essa característica pelo cargo que ocupa na empresa. “O líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bens propósitos. A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regras muito exigentes para si próprio”, Drucker (1996, p. 194).

Dentre esses desafios apresentados, essa perspectiva tem se mostrado cada vez mais ultrapassada, principalmente porque as empresas estão reconhecendo o valor dos líderes que passam por T&D, eles conseguem alcançar um potencial de crescimento muito mais satisfatório, impactando diretamente com os resultados das organizações. Qualquer indivíduo que almeja ser um gestor eficaz numa organização deve se conscientizar em treinar e desenvolver as suas habilidades de liderança. Para isso o líder precisa exercitar estratégias e fazer a adoção de estilos de liderança distintos e flexíveis de acordo com o que a situação e o ambiente exige. “Dar direção em excesso ou direção insuficiente tem um impacto negativo no desenvolvimento da liderança e seus colaboradores”. Por esse motivo, é muito importante adequar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento, Blanchard (2011. p.74).

Segundo Chemers (1995), as diferentes teorias de liderança evidenciam os aspectos relacionados com o comportamento e a personalidade dos líderes como fatores determinantes de sucesso na liderança, mas deixam de explorar mais profundamente o lado dos seus seguidores como pessoas humanas, com seus valores pessoais, necessidades íntimas e motivos interiores, que, em última instância, determinam quem e o que as pessoas realmente são. Traduzindo a teoria da liderança servidora que enfatiza que a essência da liderança é o desenvolvimento das pessoas e sua realização pessoal.

Com o elevado nível de competitividade e exigência no mercado global, às empresas vem promovendo uma série de mudanças nas estruturas organizacionais, fazendo com que o nível de produtividade aumente cada vez mais. No ambiente organizacional é constatado que a presença do líder exerce um importante papel nesse processo de mudança, uma vez que a organização depende totalmente da produtividade para sua sobrevivência. Em um mercado altamente competitivo com grandes exigências na busca da qualidade total e percebida, as organizações tem aumentado suas

exigências em relação aos seus colaboradores, que para conseguir atender a demanda das empresas tendem a aliar suas habilidades técnicas e interpessoais.

Bennis (1996, p. 78), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. O exercício da autoridade seria o bastante em épocas de estabilidade, porém para um ambiente em constante transformação faz necessário a presença de uma liderança eficaz e flexível, pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

Diante do exposto, pode-se entender que o processo de mudança organizacional vem sendo cada vez mais influenciado pelo líder, impactando diretamente no desenvolvimento de liderança que exerce papel de primordial na construção de espaços nas organizações, na medida em que torna possível a facilitação das discussões e questionamento do grupo, “a tarefa do líder é desenvolver líderes, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento” (DRUCKER, 1996, p. 162).

O objetivo geral deste trabalho é fornecer uma visão ampla do quanto é necessário a implantação do treinamento e desenvolvimento da liderança e como o impacto do T&D está diretamente relacionado aos resultados das organizacionais que prosperam. Este artigo tem ainda uma função importante explicado pelas seguintes seções: delineamento metodológico, resultados de discussão e as conclusões do grupo.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O presente estudo foi efetuado através de pesquisa bibliográfica e qualitativa, com um levantamento de referências já examinadas e publicadas através de livros, artigos e revistas.

Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), definiu que a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tem como princípio não se preocupar com números, se preocupa, entretanto, com a relação ao aprofundamento e de como esses dados serão entendidos pelas pessoas. Os exploradores que fazem uso deste método, procuram explicar a razão das coisas.

Diante deste conceito, realizamos o seguinte levantamento quanto ao problema da pesquisa, qual o impacto do treinamento e desenvolvimento de liderança nas organizações? Em regra, sabe-se que uma liderança de alto nível faz com que a organização prospere com ampla vantagem no mercado global, Blanchard (2011) e que o líder é visto por seus liderados como um espelho, o pilar que sustenta toda uma equipe, de fato, uma liderança eficaz, em especial aqueles que colocam em prática o *brainstorming* – processo criativo que estimula o compartilhamento de ideias entre colaboradores e filtra as mais relevantes para o negócio - despertam a motivação intrínseca e extrínseca dos seus liderados, os impulsionam a serem mais engajados e auxilia nos objetivos estabelecidos pela empresa.

Desenvolver a liderança é um tema recorrente entre os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Com base em informações encontradas em diversas teorias em nossa pesquisa, os líderes são responsáveis pelo sucesso ou insucesso de uma organização, pois deles dependem o bem estar e cultura organizacional, bem como seu planejamento estratégico. Com tudo, nossa pesquisa tem como ênfase salientar a importância de treinar e desenvolver a liderança e seus impactos nos resultados para o sucesso organizacional e frisar que a chave para desenvolver uma organização eficaz é criar um ambiente que valoriza tanto os relacionamentos quanto os resultados.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 Conceito de Recursos Humanos**

O Recursos Humanos como departamento e função diz respeito à “prestação de serviço áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios”, já no sentido de conjunto de práticas de recursos, trata do “modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho” (CHIAVENATO, 2015, p. 1).

A área de Recursos Humanos está vinculada à área que gerencia a força de trabalho e responsável por toda infraestrutura oferecida ao colaborador, para que ele possa desempenhar o que se espera de sua função, desde a sua contratação, treinamento e desenvolvimento. O RH precisa identificar quais são as forças e fraquezas dos e

profissionais para a definição das lacunas de competências que atendam às necessidades da empresa.

Na visão de Chiavenato, durante o século XX, a administração de recursos humanos (ARH) passou por três eras, desenvolvendo a evolução de acordo com o contexto político, econômico e social de cada momento. As fases da ARH definido por Chiavenato foram elas: a Era da Industrialização Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

**Figura 1 – Eras Organizacionais**

<p><b>Era Clássica</b> <b>(1900-1950)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização</li> <li>• Estabilidade</li> <li>• Pouca mudança</li> <li>• Previsibilidade</li> <li>• Regularidade e certeza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração Científica</li> <li>• Teoria Clássica</li> <li>• Relações Humanas</li> <li>• Teoria da Burocracia</li> </ul>
<p><b>Era Neoclássica</b> <b>(1950-1990)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento Industrial</li> <li>• Aumento da mudança</li> <li>• Fim da previsibilidade</li> <li>• Necessidade de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Neoclássica</li> <li>• Teoria Estruturalista</li> <li>• Teoria Comportamental</li> <li>• Teoria de Sistemas</li> <li>• Teoria da Contingência</li> </ul>
<p><b>Era da Informação</b> <b>1990 - Atual</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia da Informação</li> <li>• Globalização</li> <li>• Ênfase nos serviços</li> <li>• Aceleração da mudança</li> <li>• Imprevisibilidade</li> <li>• Instabilidade e incerteza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase:</li> <li>• Na produtividade</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Cliente</li> <li>• Globalização</li> </ul>

**Fonte: Desenvolvido com informações com base em Chiavenato (2015)**

Na era da informação o conhecimento se tornou o recurso organizacional mais importante: riqueza intangível e invisível, entretanto primordial para o sucesso das organizações. E como consequência disso, a chegada de situações totalmente inesperadas como a relevância do capital intelectual como riqueza organizacional, (CHIAVENATO, 2020).

Ainda em 2020, Chiavenato reafirma que no universo atual e contemporâneo as organizações estão, automaticamente, incluídas num contexto de globalização, com desenvolvimento tecnológico em constante aceleração e de relações sociais complexas, onde as habilidades dos indivíduos que nelas exercem tarefa são fatores determinantes para a sobrevivência e prosperidade das organizações. Ou seja, treinar e desenvolver as habilidades e competências das pessoas se tornam vantagem competitiva em toda organização.

### **3.2 O momento ideal para treinar e desenvolver a liderança**

O treinamento teórico e prático, é fundamental, porque coloca foco no que o líder está fazendo certo e não no que fez sentido. A maioria das organizações não oferece treinamento de liderança até que seja absolutamente necessária, isto é, quando há novas responsabilidades pendentes, ou imposição do cenário competitivo. Algumas empresas criaram excelentes programas de treinamento e desenvolvimento de liderança, mas somente para funcionários de nível médio e superior, nunca para profissionais recém-contratados, nem para funcionários de nível mais baixo, como os profissionais do primeiro e segundo grau, DRUCKER (1996).

Treinar e desenvolver líderes tem a finalidade de dar apoio estratégico às organizações, atuando como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho empresarial, impactando positivamente nos resultados da organização. Mas para isso é necessário encarar alguns desafios, por exemplo: captar talentos, formular o levantamento de necessidade e treinamento - LNT, investir na criatividade, valorizar atitudes de empreendedorismo e fomentar avaliações.

Para ROBBINS; DECENZO; WOLTER (2014), o treinamento é capaz de erradicar ou minimizar um eventual erro humano e também é responsável por transformar a rotina dentro da organização, tendo em vista que o treinamento precisa ser direcionado para aperfeiçoar a forma de executar determinada tarefa ou lidar com determinada situação, como também o treinamento está voltado para adequar o comportamento e a interação entre líder e liderado.

Blanchard (2011. p.191) diz que “as pessoas preocupadas com o impacto estão interessadas na relevância e nos resultados do treinamento. O foco está na avaliação”. É nesse momento que as pessoas se convencem dos benefícios do T&D baseados nos resultados que estão sendo alcançados, porém, é nesse momento

também que os líderes perdem ou ganham credibilidade para iniciativas futuras de mudança organizacional. Ainda segundo Blanchard (2011), se a mudança não tiver um impacto positivo nos resultados – ou se as pessoas não souberem como medir o sucesso – será mais difícil iniciar e implementar mudanças no futuro. Por outro lado, as empresas podem desenvolver líderes de mudança para o futuro, desde que identifique os apoiadores espontâneos e reconheça seus sucessos com a mudança.

### **3.3 O papel do Coach no desenvolvimento de novas lideranças**

Diante do contexto atual no âmbito organizacional, está evidente que existe uma escassez de liderança bem treinada e desenvolvida nas empresas. Existe a necessidade de bons líderes em todos os níveis de hierarquia nas organizações. O treinamento e desenvolvimento de novos líderes está concentrando as atenções dos executivos e gestores das empresas e cada vez mais o *coaching* é reconhecido como uma das principais competências para o desenvolvimento eficaz de futuros líderes.

Um estudo de 2008 da American Management Association (AMA) comprovou que o *coaching* está atrelado ao desempenho de qualidade nas organizações de sucesso, e ainda assim, é utilizado por apenas metade das empresas, Blanchard (2011, p.141).

Devido ao conservadorismo imperado nas empresas, muitas delas estão estáticas, ultrapassadas e em desvantagem no mercado atual. Visto que, o *coaching* continua a conquistar adeptos no ambiente organizacional em todo o mundo e oferece consideráveis oportunidades de crescimento profissional e pessoal. Conforme a conclusão do estudo da AMA, espera-se que o *coaching* se transforme em uma das chaves para o desenvolvimento de líderes no futuro e as empresas que os utilizarem de maneira adequada tendem a conquistar significativa vantagem competitiva no mercado global (Blanchard 2011, p.141).

O coaching pode ser oferecido aos líderes nas organizações mediante a contratação de *coaches* ou gerentes externos e também profissionais do RH capacitados para proporcionar o *coaching* como uma de suas funções. Independentemente de quem dirija o processo de *coaching*, precisa saber que existe cinco aplicações mais utilizadas:

*Coaching* desempenho que é quando o líder necessita de ajuda para que seus desempenhos voltem a padrões aceitáveis, mínimas de sua função.



*Coaching* desenvolvimento é quando os líderes de alto nível estão capacitados para aumentar o gama de responsabilidades e posições.

*Coaching* carreira é usado quando os líderes estão aptos para o planejamento de carreiras seguintes e direcionar novos movimentos.

*Coaching* de apoio à aprendizagem que é quando os gerentes ou liderados diretos necessitam de apoio e incentivo para a manutenção de treinamentos recentes para transformar o que está em seu intelecto em ações.

Criar uma cultura de *coaching* interno é aquele que ocorre quando os líderes percebem e reconhecem o valor do processo de coaching e utilizam dele para desenvolver membros dentro da organização.

Coaching é um processo deliberado, que utiliza de conversações focadas para criar um entorno que resulte em crescimento individual, ação com objetivos claros e desenvolvimento sustentado, Blanchard (2011, p.141).

**Figura 2: O ponto ideal do coaching**



**Fonte: Liderança de alto nível, Blanchard (2011, p.143)**

O coaching não apenas enfatiza o desenvolvimento de lideranças, ele promove, igualmente, uma mentalidade voltada a assumir a propriedade do trabalho que é realizado. Em sua definição mais sucinta o estilo de liderança de coaching quer dizer oferecer orientação e apoio necessários.

### **3.4 Treinamento e Desenvolvimento de Liderança**

As definições sobre T&D de liderança é bastante ampla com inúmeras definições, dentre eles encontramos pontos comuns, a qual, Chiavenato (2009), diz que o Treinamento é um processo educacional a curto prazo e que deve ser idealizado de maneira sistemática e organizada, definição que certifica com o de Dessler (2003), que define o treinamento como junção de métodos usados para a condução novos e

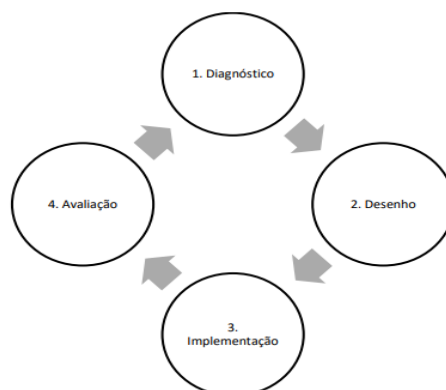
antigos funcionários ao alcance de habilidades essenciais para desempenhar suas funções.

No desenvolvimento, a discussão é semelhante, elas ganham desdobramentos que se tornam coesos. De acordo com Dutra (2009), o desenvolvimento preparado por uma organização trata da capacidade desta para desenvolver pessoas e, de forma simultânea, ser desenvolvida por essas pessoas, há uma relação de troca. Já na visão de Chiavenato (2010), as pessoas são responsáveis pelo sucesso das organizações, o patrimônio destas, segundo o autor, ou seja, fica evidente a relação das leituras feitas pelos autores que, de modo geral, abordam a interferência que existe no desenvolvimento da organização e do colaborador.

Ainda para Chiavenato (2015), o treinamento consiste no processo contínuo, sendo composto por quatro etapas: Diagnóstico: responsável pelo levantamento de necessidade ou carências; Desenho: elaboração do projeto ou do programa; Implementação: condução e execução do programa; Avaliação: verificação dos resultados obtidos.

“A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança.” CHIAVENATO (2015 p.317).

**Figura 3 – Etapas do processo de treinamento**



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Chiavenato (2015 p. 316)

Ainda de acordo com Chiavenato (2015), os principais métodos de desenvolvimento são rotação de cargos, que consiste nos líderes em expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Cursos e seminários externos oferecem oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais. Treinamento fora da organização, cujo foco primordial é ensinar aos treinandos a importância em trabalhar em equipe com uma liderança flexível, estudos de casos e a descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido.

### **3.5 Impactos organizacionais**

Mudanças rápidas no mundo dos negócios, revoluções tecnológicas, sociedades pós-industriais centradas no conhecimento, aspectos inerentes à globalização da economia estão fazendo com que as organizações repensem seus recursos humanos e exijam competências que, na maioria das vezes, os profissionais não estão aptos a atender. Segundo Chiavenato (1996, p.85) todas essas transformações retratam os contornos daquilo que o mundo será nos próximos anos e já começam a se definir através de cinco fatores fundamentais que provavelmente dominarão o mundo das empresas no século XXI: Tecnologia, Informação, Globalização, Serviços e Conhecimento.

Organizações que possuem programa de desenvolvimento consistente e voltado para o resultado da organização, tendem a gerar um objetivo positivo na empresa como um todo. As organizações que dispõem de programas estruturados de treinamentos, tanto para líderes quanto para os seus liderados, conseguem alinhar melhor os valores e a missão com todos. Investir no desenvolvimento dos líderes equivale, também, focar na qualidade dos produtos e serviços, ou seja, um líder preparado consegue coordenar melhor as suas equipes impactando o resultado positivamente (VIEIRA, 2011).

As empresas correm para adotar estratégias em busca de competitividade corporativa, nas quais a transferência de conhecimento e o controle total sobre suas operações devem ser alcançados por meio de políticas de recursos humanos alinhadas com a mente dos acionistas e stakeholders. Essa mudança efetivamente criará uma atitude de aprendizado perpétuo nas organizações e nas pessoas.

Na perspectiva de Drucker (1993), também chama a atenção para a importância de permanecer vivo neste mercado global baseado em conhecimento, dizendo: “Na verdade, as indústrias tradicionais que conseguiram crescer nos últimos quarenta anos fizeram isso porque se reestruturaram em torno do conhecimento e informação” Peter Drucker (1993, p.139).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio de fundamento teórico e interpretação das opiniões obtidas e discutidas nesta pesquisa, que buscou identificar a importância do T&D de líderes nas organizações, bem como compreender quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento e seus impactos nos resultados da organização, pode-se considerar que ambos são importantes ferramentas estratégicas de mudança e por isso os programas de T&D precisam se adaptar aos processos da organização.

É importante destacar também que não se pode enquadrar as pessoas em um determinado nível de desenvolvimento. Na verdade, o nível de desenvolvimento não se aplica à pessoa, mas sim à competência e ao empenho que o líder tem em atingir uma meta ou cumprir uma tarefa específica. Neste sentido, o Recursos Humanos atua como elemento fundamental que possibilita a realização desse processo dentro da organização. As vantagens do T&D está em aperfeiçoar o desempenho dos líderes das organizações e aumento da competitividade, de maneira que gere impacto positivo nos resultados, como meio de alinhar as competências desenvolvidas aos objetivos organizacionais.

Respondendo ao problema da pesquisa os impactos está inteiramente conectada na relação da empresa com a inovação, melhorando a competitividade no mercado, com profissionais mais capacitados e atualizados, uma vez que o aprendizado tende a proporcionar esse diálogo com as mudanças que ocorrem constantemente no mundo atual.

Ressaltamos que este estudo foi uma sucinta análise sobre as amplas informações sobre o treinamento e desenvolvimento de liderança e seus impactos. Portanto, vale destacar que se faz necessário manter permanente o efetivo estudo sobre esses processos estratégicos de ascensão que engrandecem as empresas.

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Tradução: Raul Rubenich. – Ed. Revisada e ampliada – Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino, SILVA, Roberto da **Metodologia Científica**, 2007.
- CHEMERS, Martin M. **Teoria contemporânea da liderança**. In: WREN, J. Thomas. O companheiro do líder. Imprensa livre: Divisão de Simon e Schuster, Nova Iorque, EUA, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.
- CHIAVENTATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. - ed. -- Barueri, SP: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração – Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2020.
- CHIEVANATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**. São Paulo:Atlas,1996
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações** -11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós - capitalista**. São Paulo: Pioneira ,1993.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A Nova Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

VIEIRA, Anderson Alex de Assis. **O Impacto do Desenvolvimento de Liderança no Clima Organizacional**.2011.48f. Monografia (Graduação em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo,2011.