



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CAPACITAÇÃO DE LÍDERES: sua importância e desafios no século XXI

Layne Dias de Souza
Orientadora: Sara Cristina Marques Amâncio

RESUMO

Atualmente o tema liderança tem grande importância para a gestão organizacional, a liderança não se trata apenas de um cargo, um emprego, e sim de qualidades e atitudes que façam com que as pessoas se destaquem e ganhem, assim, admiradores. O ciclo de vida das organizações muitas vezes depende dos líderes, que têm o compromisso de motivar e incentivar os colaboradores para o desenvolvimento e crescimento da organização. O presente trabalho tem por objetivo geral compreender os impactos da falta de capacitação e competências dos líderes, elencando os desafios da liderança e sua importância para as organizações. Justifica-se essa pesquisa pelo fato de que é necessário compreender que um bom líder deve se comunicar regularmente com os funcionários. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a pesquisa bibliográfica com a elaboração de um questionário, sendo assim possível realizar um levantamento e coleta de dados, analisando as respostas dos entrevistados. A pesquisa permitiu identificar como a boa relação entre funcionários e líderes pode melhorar a produtividade, o desempenho e o bem-estar do colaborador.

Palavras-chave: liderança, capacitação, desempenho.

ABSTRACT

Currently, the topic of leadership is of great importance for organizational management, leadership is not just a position, a job, but qualities and attitudes that make people stand out and thus gain admirers. The life cycle of organizations often depends on leaders, who strive to motivate and encourage employees for the development and growth of the organization. The present work has the general objective of understanding the impacts of the lack of training and skills of leaders,

listing the challenges of leadership and their importance for organizations. This research is justified by the fact that it is necessary to understand that a good leader must communicate regularly with employees. The methodology used in this research was the bibliographical research with the elaboration of a questionnaire, being thus possible to carry out a survey and data collection, analyzing the answers of the interviewees. The survey identified how a good relationship between employees and leaders can improve productivity, performance and employee well-being.

Keywords: leadership, training, performance.

INTRODUÇÃO

A falta de uma liderança eficaz é uma das razões para a perda de produtividade. Sem visão, apoio e orientação de um gerente, os funcionários se perdem em seus objetivos e responsabilidades ou não fazem nada. Os funcionários querem conhecer as expectativas do trabalho e querem reconhecer quando fazem um bom trabalho. Os funcionários deixam de cumprir suas metas e responsabilidades quando acreditam que seus líderes não se importam, mais cedo ou mais tarde eles ficam desengajados e menos produtivos.

No início da administração dentro da empresa os indivíduos eram tratados como máquinas e não possuíam valor. Segundo alguns estudiosos da administração, ocorreu uma grande evolução na forma de lidar com o indivíduo dentro das organizações. Para Rossi (2013, p. 40) “o papel do líder mudou. As empresas não procuram mais um chefe supremo, mas um articulador de talentos, que saiba encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados”.

As unidades de negócios dentro de uma organização devem trabalhar juntas para atingir as metas. O gerente é responsável por comunicar a missão da equipe e promover um ambiente de construção de consenso e cooperação de outros para cumprir uma missão. Os gerentes precisam ter treinamento para saber como desenvolver, estimular, manter e recompensar as relações de trabalho cooperativo e entender como facilitar o trabalho em equipe e promover a confiança e o comprometimento. Sem um padrão de comportamento ao interagir com outros, o trabalho em equipe eficaz não acontecerá.

Segundo Romani e Dazzi (2002, p. 54),

O líder deverá inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; deve ainda: desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir seus colaboradores e ser comunicativo. Para tanto, é preciso propiciar um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando a diferença entre as pessoas.

As recomendações de trabalho da má gestão se manifestam de várias maneiras. A alta rotatividade de funcionários ou absenteísmo é um indicador possível de problemas nos níveis gerenciais. A falta de liderança eficaz no local de trabalho inclui conflitos não resolvidos com tarefas de trabalho, favoritismo e divisão desigual de tarefas. Os gerentes têm que liderar com uma maneira de avaliar e lidar com essas medidas de problemas e garantir um tratamento justo e equitativo de todos os funcionários.

A liderança ineficaz pode resultar funcionários se sentindo mal orientados ou incertos sobre a empresa e seus empregos. A má comunicação contribui para este problema. Em alguns casos, uma falha em lidar com funcionários negativos ou com desempenho ruim leva a baixa moral, porque os bons funcionários geralmente precisam ser recompensados. Segundo Moscovici (1991, p. 5), “um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento”.

O trabalho em equipe entre funcionários e gerentes pode melhorar a produtividade e o desempenho. Além disso, os funcionários que estão sendo decepcionados ou criticados pelos gerentes podem acabar desiludidos e desmoralizados. Diante disso, tem-se a problemática: Quais os impactos que existem pela falta de capacitação e competências dos líderes? De que forma ela prejudica as equipes?

Quando os líderes são capacitados eles fornecem orientação, treinamento e motivação para a equipe, a cultura organizacional e a moral não sofrem. A má liderança é uma das causas que eleva a rotatividade de funcionários e a perda de produtividade.

A má liderança da empresa/departamental inibe o desenvolvimento da sinergia e pode resultar em departamentos e funções de trabalho fragmentados. Isso significa

que cada funcionário negligenciado é importante para seu trabalho para atingir os objetivos organizacionais.

Neste contexto, essa pesquisa tem por objetivo geral compreender os impactos da falta de capacitação e competências dos líderes, elencando os desafios da liderança e sua importância para as organizações. Tem por objetivos específicos: conceituar a liderança, conhecer a importância do treinamento e o desenvolvimento na capacitação de gestores e analisar o impacto da liderança junto aos colaboradores das empresas.

Justifica-se essa pesquisa pelo fato de que é necessário compreender que um bom líder deve se comunicar regularmente com os funcionários para transmitir uma série de informações e desenvolver sinergia. O bom líder deve ter competências e habilidades que incentivem os funcionários a compartilhar ideias e garantir que todos busquem objetivos semelhantes. Esse trabalho se torna relevante aos estudantes do curso de administração pois o tema visa partilhar ideias sobre a importância da capacitação dos gestores e como a falta desta pode gerar baixa produtividade, rotatividade e não cumprimento das metas da empresa.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Conceito de Liderança

Liderança é saber comandar pessoas atraindo pessoas, influenciando mentalidades e comportamentos. A liderança possui um papel muito importante em qualquer organização, motivar o comportamento do ser humano. Segundo Robbins (2006), a liderança é definida como a capacidade de influenciar a equipe a atingir resultados, podendo ser exercida em qualquer grau de hierarquia.

Observa-se diante desse conceito que a liderança envolve ter objetivos claros, habilidades e compromissos para conseguir alcançar os objetivos. Portanto, o papel do líder consiste em definir a direção de uma equipe, nesse sentido, gerando motivação, inspirando e influenciando. Contudo, observa-se que o conceito de liderança é expresso dessa maneira: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir” (HUNTER, 2004, p.105).

Segundo Bergamini (1997, p. 103):

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Olhando a partir da forma como o líder concentra em si ou compartilha a autoridade com seus subordinados, Maximiano (1995), cita três estilos diferentes de liderar: o autocrático, o democrático e o liberal.

Liderança autocrática envolve o uso da autoridade onde líder é o centro de decisões eliminando a colaboração da equipe. Já a liderança liberal, o gestor transfere sua autoridade para os indivíduos que tendem a ser engajados no início das tarefas pela liberdade recebida, todavia, com o decorrer do tempo, a ausência de apresentar informações faz com que o grupo perca rendimento. Por fim, a liderança democrática diz a respeito da influência do grupo sobre as decisões junto com o líder que encoraja os colaboradores a participarem, incentiva-os a darem sugestões e opiniões.

1.2 A importância da capacitação de gestores empresariais

Aprender a gerenciar pessoas de forma eficaz é uma habilidade crucial. Os cursos de capacitação fornecem as ferramentas para melhorar a liderança e gerência, tornando as habilidades de relacionamento melhores. O gestor capacitado terá a habilidade de identificar e praticar competências e habilidades de relacionamento, e assim aprender a solucionar os problemas e integrar os membros de sua equipe para um objetivo comum.

O gestor capacitado deve ser capaz de adotar um estilo de comunicação eficaz, trabalhar com problemas com sua equipe de uma maneira que seja motivadora e melhore o desempenho, gerenciar conflitos de forma construtiva, delegar de forma eficaz e avaliar o desempenho dos membros da equipe e responsabilizá-los pelo seu desempenho. De acordo com Brito (2019, p. 20) “as exigências do ambiente organizacional e da sociedade estão exigindo cada vez mais dos profissionais aprimorarem sua carreira, desenvolvendo maiores habilidades e competências”.

De acordo com Chiavenato (2017, p. 4):

Informação é poder e conhecimento é riqueza. Muito se tem falado sobre o aprendizado continuado e intensivo ao longo da vida e os desafios para

migrar para uma nova função que exija novas habilidades e competências {...} Mais do que nunca e mais do que todos, precisamos intensamente aprender e aprender continuamente. E aumentar a produtividade e eficácia do nosso aprendizado, pois isso será cada vez mais necessário para os bons e maus tempos que virão.

Para Chiavenato (2017), o administrador precisa se capacitar com habilidades técnicas (finanças e aquisições, perspicácia de governança, perspicácia operacional, coordenação de recursos, gerenciamento de riscos), habilidades com as pessoas (engajamento das partes interessadas, construção de relacionamentos, liderança de apoio, comunicação com os outros, trabalho em equipe) e Autodomínio (ética e valores, resolução de problemas, flexibilidade, organização e planejamento, resiliência).

1.3 Impacto negativo da má gestão

Gerentes mal capacitados causam uma longa lista de problemas no local de trabalho. Quando esses gerentes têm permissão para permanecer no cargo ou são promovidos, a produtividade pode sofrer. Compreender o efeito que um mau gerente tem sobre os funcionários pode ajudar a identificar gerentes cujas ações são prejudiciais à sua empresa.

Os gerentes não capacitados são difíceis e incompetentes para empresas. A alta rotatividade afeta a produtividade, principalmente se não houver outros funcionários remanescentes treinados para realizar o trabalho do funcionário que está saindo. A alta rotatividade é cara e aumenta os custos de recrutamento, publicidade e treinamento (MARQUES, 2021).

A tensão do trabalho para um mau gerente pode causar sintomas físicos e emocionais que dificultam o bom desempenho dos funcionários. Quando o funcionário não se sente seguro no trabalho, perde a confiança e pode ficar irritado ou retraído, afetando sua produtividade. Funcionários estressados podem estar deprimidos, nervosos ou podem achar difícil se concentrar em tarefas complicadas. A ansiedade pode ocorrer em situações de risco que são difíceis de tomar. As manifestações físicas do sono, fadiga, dor de cabeça, dores musculares, gastrointestinais e outras dificuldades físicas e psíquicas, podem se elevar e esses efeitos físicos do estresse podem aumentar a taxa de absenteísmo (GROSS; THALER; WINTER, 2019).

Quando os gerentes não entendem a importância de elogiar e reconhecer conquistas e proporcionar incentivos para um bom trabalho, e sem vontade de ter um desempenho de alto nível, os funcionários podem parar de cumprir metas e objetivos, ou seja, seu rendimento cai.

Os gerentes precisam de treinamento especializado para desempenhar suas funções, mas são contratados pelo seu currículo, a prioridade deve contar com sua forma de liderar também nos aspectos intrapessoais. No entanto, um gerente que recebe pouco ou nenhum treinamento pode ter um desfalque na sua empresa onde é mais importante – na redução da produtividade e lucros. A falta de treinamento também faz sentir por meio de um estilo de liderança inconsistente, que muitas vezes convence os funcionários de alto nível de que é melhor trabalhar em outro lugar (MARQUES, 2021).

1.4 O treinamento e o desenvolvimento de competências

Bender (2009) afirma que há alguns anos, quem possuía um diploma tinha um diferencial, depois era ter uma pós-graduação e uma língua estrangeira, em seguida os MBAs. Porém, hoje em dia há inúmeros profissionais que possuem esses requisitos e, com isso, os diferenciais ficaram mínimos, imperceptíveis. O autor continua afirmando que uma gestão eficaz de suas diferenciações fará toda a diferença. Por isso, planejar estrategicamente essa diferenciação é o ponto chave para uma carreira de sucesso.

O gestor treinado deve ter como ideia central de que os profissionais que se destacam apresentam atitudes que garantem com que eles estejam à frente dos demais. Com isso, esses profissionais conseguem atuar fora das zonas de conforto e se colocam em posições de destaque. Os profissionais de sucesso estão sempre à frente, investindo tempo, energia, aprendizado para colher em longo prazo, percebem os problemas como oportunidades de se destacarem e consolidarem suas competências. Com isso, sempre se preparam para os desafios que podem surgir, buscando se superar.

É fundamental que haja uma constante busca por aprofundar os conhecimentos associados ao que faz para conseguir, primeiramente, realizá-lo da

melhor maneira possível, mas também, podendo-se destacar na atuação cotidiana, despertando o interesse dos supervisores e/ou concorrentes, ampliando com isso as possibilidades de atuação no mercado.

De acordo com Fleury e Fleury (2001)

A melhoria das competências das pessoas nas organizações constitui-se num trabalho árduo, que toma tempo e precisa ser sistematizado para obter êxito. Esse esforço implica diagnosticar as competências exigidas para suportar a estratégia e confrontá-las com as competências individuais efetivamente disponíveis na organização, suprimindo as lacunas existentes através do estabelecimento e acompanhamento de planos de desenvolvimento concisos, específicos, mensuráveis, factíveis, voltados para resultados, com datas definidas e liderança presente.

Para os autores, ao definir sua estratégia competitiva, a empresa deve ter perfeito entendimento das competências essenciais do negócio e das competências necessárias para cada função.

De uma maneira geral, as competências começam a ser entendidas como a capacidade da empresa em combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços de forma a dar suporte para a estratégia da organização (FLEURY; FLEURY, 2001). A competência é o alicerce da estratégia. O fato de a estratégia ser um conjunto de ações integradas para atingir os objetivos do negócio produzindo interna e externamente uma lógica e uma direção voltadas para o crescimento da organização, torna-a capaz de manter sua posição no mercado frente a um ambiente que está em constante mudança (GRANT, 1996).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de cunho bibliográfico, adotando a abordagem qualitativa e com levantamento de dados através de uma pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas. A pesquisa bibliográfica, para Fonseca (2002), é realizada [...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. “Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica,

que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”. (FONSECA, 2002, p. 32).

Os critérios de seleção dos estudos se deram através de: artigos publicados, teses, livros, relatórios anuais, para a escrita posterior do artigo foram pesquisados autores que tratam do tema, feitas assim seleções e anotações dos estudos relevantes que vão compor a etapa da escrita. Foram realizadas buscas em artigos publicados considerando a base de dados do Google Acadêmico e Scielo, sendo utilizados como descritores e suas combinações em português e inglês os termos: competências e habilidades do gestor; impactos dos líderes sem capacitação e liderança.

Na abordagem qualitativa estuda-se aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano, tendo em vista, buscar explicação de acordo com a percepção dos indivíduos envolvidos, pautada nas suas crenças e valores.

Para Minayo (2014), a pesquisa qualitativa propicia um estudo das relações, das crenças, das percepções, construindo um arsenal de interpretações humanas que estabelece pelas vivências e pelos sentimentos dos indivíduos. De maneira que, essa abordagem é utilizada para levantar novas hipóteses através dos indicadores qualitativos.

A pesquisa de campo foi realizada através um questionário online direcionado para colaboradores que atuam em empresas da cidade de Ribeirão Preto e região. A partir deste questionário, foi possível fazer um levantamento e coleta de dados, analisando as respostas dos entrevistados, bem como relacionando-as com autores que tratam sobre o tema compreendendo a função da capacitação do gestor.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos dados coletados através da pesquisa de campo, observa-se na tabela 1 que a pesquisa teve profissionais de diversas áreas, trazendo credibilidade para os dados e de níveis diferentes de escolaridade.

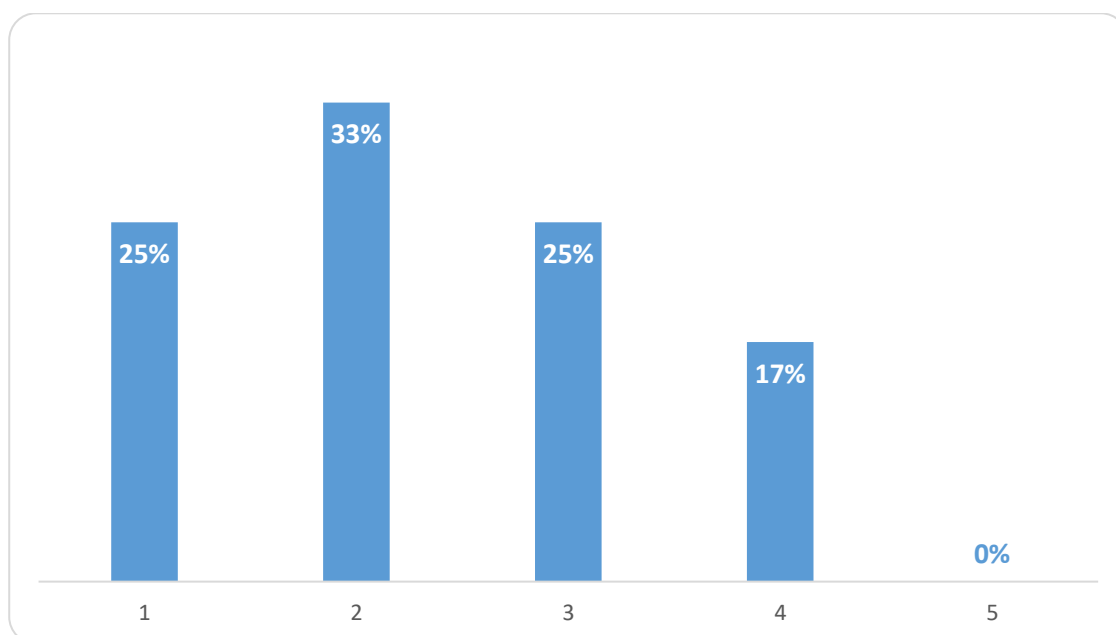
A proposta das questões a seguir foi com o intuito de avaliar os líderes na percepção dos entrevistados, e observar de que maneira eles afetam seus colaboradores de forma positiva ou negativa.

Quadro 1: Cargo e escolaridade dos entrevistados.

QUANTIDADE	CARGO	ESCOLARIDADE
1	Comprador	Ensino Superior Completo
2	Motorista	Ensino Fundamental Completo
3	Supervisora	Ensino Superior Incompleto
4	Garantista	Ensino Superior Incompleto
5	Técnico de Informática	Ensino Superior Incompleto
6	Analista Administrativo	Ensino Superior Incompleto
7	Assistente de Compra	Ensino Superior Incompleto
8	Estagiário	Ensino Superior Completo
9	Mecânico	Ensino Superior Incompleto
10	Vendedora	Ensino Superior Incompleto
11	Consultor Técnico	Ensino Superior Incompleto
12	Auxiliar Administrativo	Ensino Superior Incompleto
Total de entrevistados:		12

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa de campo, 2022.

Gráfico 1: Classificação do nível de produtividade dos entrevistados.



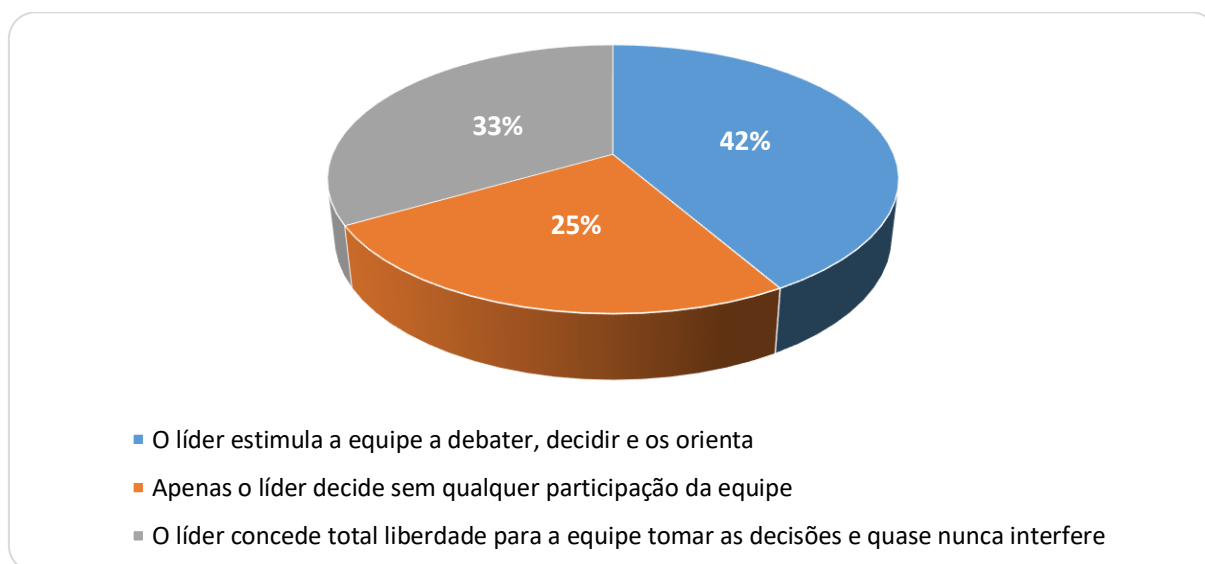
Fonte: Dados obtidos através da pesquisa de campo, 2022.

O aumento da produtividade significa mais resultado em menos tempo. De acordo com o gráfico 1, nessa questão nenhum colaborador classificou o nível máximo de produtividade. Pode-se concluir que o nível de produtividade varia e está diretamente ligado a uma boa gestão.

Cada vez mais pessoas sofrem com o estresse no trabalho, que pode levar ao esgotamento mental e até desenvolver a síndrome de burnout, que é um distúrbio psíquico causado pela exaustão extrema no trabalho. Ainda analisando os dados do gráfico 1, 33% dos entrevistados classificaram em uma escala de 1 a 5, o nível 2 de produtividade, mostrando o quanto a maioria dos colaboradores se sente desmotivada e desanimada a ponto de não obter um rendimento produtivo maior.

Quando os gerentes não entendem a importância de reconhecer conquistas e proporcionar incentivos para um bom trabalho, e sem vontade de ter um desempenho de alto nível, os funcionários podem parar de cumprir metas e objetivos, ou seja, seu rendimento cai.

Gráfico 2: Tomada de decisões do líder



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa de campo, 2022.

De acordo com o gráfico 2, a maioria dos entrevistados, ou seja, 75%, sinalizaram que os líderes fazem seus subordinados se sentirem bem, concedendo liberdade para a equipe tomar as decisões e estimulam a equipe a debater e decidir.

Os líderes devem ser especialistas em tomada de decisões, esses dados mostram a importância de que eles estimulem a equipe a expressarem suas ideias e alcançar os objetivos, envolvendo seus membros nas estratégias e ações a serem realizadas. Um líder encoraja e inspira a equipe, não cria distanciamento devido à posição hierárquica, está sempre preparado para ajudar e é o grande diferencial nas equipes.

De acordo com Robbins (2006), o papel da liderança é essencial para a compreensão do comportamento da equipe, de maneira que o líder é quem dedica-se para guiar a equipe em busca dos resultados esperados.

Gráfico 3: Comportamento do líder



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa de campo, 2022.

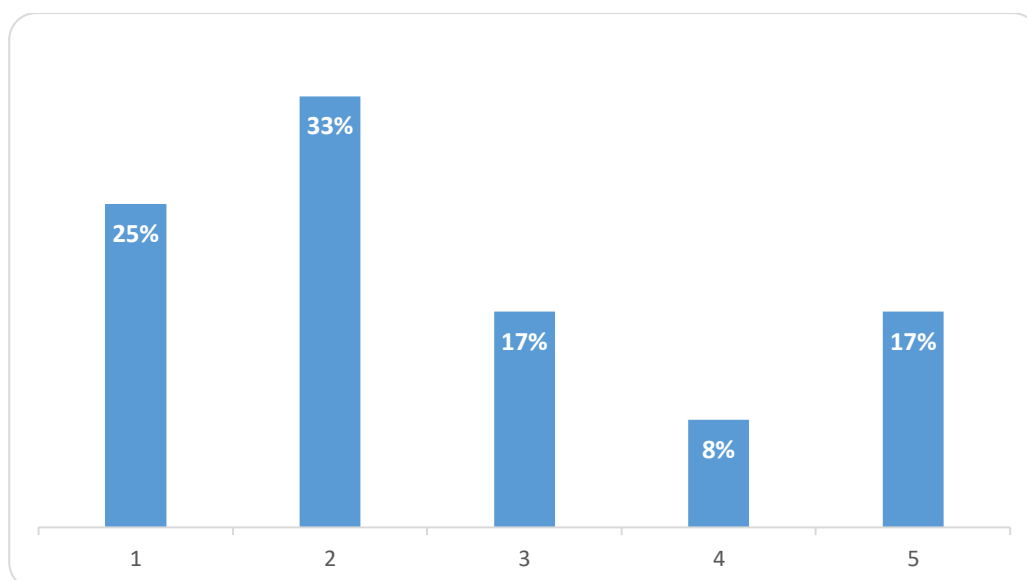
No gráfico 3, em relação à questão do comportamento do líder, que foi realizada com profissionais de diversas áreas, 8% selecionaram que “o líder é centralizador nele próprio”, o que significa que ainda há gestores despreparados, que não oportunizam que seus subordinados tenham um feedback construtivo, assim, privando-os de crescimento profissional. 17% responderam que “o líder atua somente se solicitado”, esse estilo de liderança apresenta peculiaridades, já que se refere a liderança liberal. Percebe-se que 33% dos entrevistados selecionaram que “o líder

elogia em público e corrige em particular”, essa forma de liderar é saudável para os colaboradores, pois evita constrangimentos em público de forma que se faz necessário para o desenvolvimento pessoal e profissional. Pode-se apurar que o mesmo percentual (33%), informou que “o líder elogia e critica a equipe como um todo e trabalha como orientador da mesma”. Isso mostra que a maioria (66%) desses colaboradores é liderada de forma positiva.

Conforme Aquino (1980), mesmo que o estilo de liderança possa ter variações, pois há diversos estilos, cria-se uma impressão no colaborador, que afeta o seu comportamento e, com isso, sua motivação para desempenhar seu trabalho. Isto é, cada estilo de liderança pode causar diversas reações, e levar a variados níveis de desempenho.

Conclui-se que é fundamental envolver a equipe para encontrar uma solução, porém, é de extrema importância que o líder se concentre individualmente nas pessoas de sua equipe, atualizando sobre seus pontos fortes e fracos, elogiando e apoiando quando necessário.

Gráfico 4: Nível de satisfação em trabalhar com o líder



Fonte: Dados obtidos através da pesquisa de campo, 2022.

De acordo com o gráfico 4, verificou-se, em uma escala de 1 a 5, que um total de 33% dos entrevistados expressou nível 2 de satisfação, e 25% expressaram nível

1 de satisfação, o que mostra um nível baixo de satisfação em trabalhar com seus líderes. O líder tem impacto direto na motivação e satisfação dos colaboradores, pois segundo Hersey (1976, p.19) “Os gerentes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente”. Ou seja, é de extrema importância propiciar um ambiente energizado por algum tipo de motivo ou razões, as estratégias de incentivo podem contribuir trazendo resultados satisfatórios para o líder, colaboradores e empresa.

Uma das questões foi deixada como resposta aberta e opcional para que os entrevistados tivessem espaço para interagir com a pesquisa realizada. Foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados: “Em seu ponto de vista, o que torna um líder excelente dentro da organização?”. Foram selecionadas algumas respostas, são elas:

"Sempre agir com igualdade"

"Trabalhar a comunicação com a equipe e aceitação de novas ideias".

"Ser mais empático".

"Dialogar mais com os colaboradores nas definições das tarefas e objetivos não apenas cobrar, mas também incentivar e mostrar que está junto com a equipe".

"Buscar saber o que é ser líder, atribuições, competências, responsabilidade tanto com a empresa quanto subordinados diretos e indireto".

"Aprender a influenciar, buscar saber lidar com processos do começo ao fim, mantendo seu ciclo e manutenção".

Pode-se observar que os valores pessoais, alinhados à gestão e capacitação do líder, fazem com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos em relação ao trabalho. Ao observar as sugestões, visualiza-se a busca por reconhecimento e reciprocidade dos colaboradores em relação aos seus líderes.

A comunicação é um ponto de grande atenção quando se trata de gerenciar equipes, pois um recado mal interpretado poderá causar confusão. As falhas de comunicação geram desentendimentos, perda de prazos, além de desmotivação do funcionário. A motivação é essencial para o desempenho do colaborador bem como, o incentivo e o elogio.

A capacitação do líder, suas competências e suas atribuições são desejadas pelos entrevistadores, que consolida o sucesso da organização.

Nota-se que os subordinados prezam por um líder com características que aconselha e inspira, que dialogue com os colaboradores, proporcionando a participação da equipe. Para as pessoas trabalharem satisfatoriamente elas precisam de um líder que as conduza com empatia. Percebe-se pelas sugestões, que os entrevistados priorizam que seus líderes sejam transparentes e justos, tratando a todos com igualdade. Vale ressaltar que a postura acessível do líder mostra engajamento e respeito aos membros da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender os impactos da falta de capacitação e competências dos líderes, elencando os desafios da liderança e sua importância para as organizações. Diante disso, evidencia-se a importância da capacitação dos líderes e como o treinamento deles não tem apenas um impacto positivo em quase todos os aspectos de sua organização, mas também ajuda a evitar que erros desastrosos aconteçam.

A pesquisa permitiu identificar como a boa relação entre funcionários e líderes pode melhorar a produtividade, o desempenho e o bem-estar do colaborador. Tendo em vista os resultados da pesquisa, infere-se que um bom gestor é alguém que inspira um ambiente de trabalho positivo, incentivando o trabalho em equipe, criando uma visão empolgante para os funcionários, que inova e abraça a mudança, que assume riscos e pensa em longo prazo.

É relevante para os colaboradores que os líderes mantenham relacionamentos interpessoais e se concentrem nas pessoas de sua equipe, atualizando sobre seus pontos fortes e fracos, elogiando quando necessário e apoiando quando necessário.

Esta pesquisa cumpriu seu papel de demonstrar a percepção de colaboradores que atuam na cidade de Ribeirão Preto e região em relação à capacitação de líderes. Porém, para continuidade deste estudo, seria interessante aumentar o número de participantes, abrangendo um leque maior de possibilidades para a tomada de decisão do gestor em relação aos seus liderados.

Pela observação dos aspectos analisados, desenvolver um programa de treinamento robusto pode manter sua empresa competitiva, saudável e produtiva. Quando os programas de treinamento são implementados, a organização pode ter maior produtividade e satisfação no trabalho, bem como menor rotatividade, pois através da capacitação do líder consegue-se desenvolver competências e habilidades para gerir a empresa.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. **Administração em recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BENDER, A. **Personal branding: construindo sua marca pessoal**. São Paulo: Integrare Editora, 2009.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRITO, Lucas de Jesus Pimentel. (2019). **Relevância da capacitação do gestor na organização: um estudo de caso sobre os concluintes do curso de administração de uma instituição privada de ensino superior no recôncavo da Bahia**. Disponível em: <http://famamportal.com.br:8082/jspui/bitstream/123456789/1613/1/TCC%20II%20LUCAS%20BRITO%20%28Ajustado%29.pdf>. Acessado em: 08 de junho de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Para onde vai a Administração**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2017. Disponível em: <https://www.sevilha.com.br/paraondevai/paraondevai.pdf>. Acessado em: 08 de junho de 2022.

FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista Administração Contemporânea Curitiba, v. 5, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GRANT, Robert M. Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm. Strategic Management Journal. Washington: School of Business, Georgetown University, v. 17, p. 109-122, 1996.

GROSS, H., THALER, J., & WINTER, V. (2019). **Integrando a motivação do serviço público no modelo de trabalho-demanda-recursos: uma análise empírica para explicar o desempenho, o absenteísmo e o presenteísmo dos funcionários.** Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1541829>. Acessado em: 09 de junho de 2022.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores de empresas.** São Paulo: EPU, 1976.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo:** Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MARQUES, José. (2021). **As principais diferenças entre liderança positiva e negativa.** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/porta/as-principais-diferencas-entre-lideranca-positiva-e-negativa>. Acessado em: 09 de junho de 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal.** Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento.** In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva 2002.

ROSSI, L. Seja o líder que as empresas querem. **Revista Você s/a.** São Paulo, 181. ed., p. 39 – 48, jun. 2013.