



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

APTIV

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
APTIV

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AValiação DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

CAMILA DE FREITAS COCENZA ANGELOTTI, RA
1012019100580

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	8
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	8
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	8
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	8
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	9
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	9
4. CONCLUSÃO	11
REFERÊNCIAS	12
ANEXOS	13

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto é compreender as questões que norteiam o desempenho em recursos humanos, como trabalhar o desenvolvimento das potencialidades individuais de cada colaborador, quais aspectos técnicos e comportamentais devem ser trabalhados e desenvolvidos, quais as dificuldades encontradas no desenvolvimento de pessoas e o papel dos recursos humanos frente a essas dificuldades.

A APTIV Systems do Brasil será usada como referência para a realização deste Projeto Integrado, com o propósito de trazer informações de treinamento e desenvolvimento de uma multinacional que possui mais de 170 mil funcionários no mundo e se mantém competitiva no mercado automotivo.

A empresa tem como um de seus principais valores as pessoas, por isso, a mesma acredita que para se manter entre os maiores não basta ter apenas um preço competitivo, equipamentos de última geração ou fluxos e procedimentos, para ela, a base de tudo são os colaboradores, por isso, a APTIV não economiza dinheiro, muito menos esforços, desde os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e certificação dos operadores.

Alguns dos propósitos do treinamento e desenvolvimento corporativo são adaptar as pessoas à cultura organizacional, mudar atitudes que não agregam valor, desenvolver habilidades, desenvolver adaptabilidade para lidar com a evolução e modernização da organização, preparar para possíveis remanejamentos e reduzir custos do negócio. Essas funções devem ser implementadas estrategicamente pelos gerentes para evitar qualquer estresse ou pressão organizacional sobre os trabalhadores em qualquer cargo sem as devidas qualificações. Para que isso não aconteça, a alta direção deve entender sua força de trabalho interna e também perceber que os perfis das pessoas são diferentes e elas aprendem de maneiras diferentes.

Devido à importância do crescimento e estabilização da empresa, retenção de bons profissionais e resultados positivos para ambas as partes, justifica-se a importância da formação para desenvolver as competências dos profissionais, com o objetivo de poderem ir ao encontro das necessidades do mercado, em benefício do próprio

profissional, para melhor contribuir com os objetivos organizacionais, além de corrigir eventuais deficiências e inexperiência do empregado no cargo que ocupa. Em termos de desenvolvimento pessoal, além de desenvolver os talentos existentes no indivíduo, o objetivo é a atualização do profissional. Orientar as empresas a realizar planos de treinamento e desenvolvimento bem elaborados de acordo com suas próprias necessidades, formular metas realistas de aperfeiçoamento profissional e garantir resultados organizacionais.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

De acordo com o site oficial da empresa, a Aptiv foi criada em 1999 como uma organização independente, sem fins lucrativos, com o propósito de contribuir com a educação, principalmente nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática.

Hoje em dia, seguindo ramo automotivo, a multinacional é uma empresa de grande porte, fabricante responsável pela produção de sistemas elétricos de automóveis de marcas conhecidas mundialmente como FIAT, VW, PSA, TOYOTA, GM, etc e tem a filial Aptiv Manufatureira e Serviços de Distribuição LTDA, sob CNPJ 00.857.758/0010-31 em Espírito Santo do Pinhal SP, na ROD: SP-342 Jardim do trevo Cep: 13990-000.

Conta com fornecedores tanto nacionais quanto internacionais como a Tyco, Cablena, Acome Lear, Sumidenso, entre outros. Além de concorrentes, como por exemplo a Yazaki do Brasil LTDA, mas lidera o mercado pois é a maior fornecedora de chicotes elétricos para carros do país.

Para o controle do sistema operacional a empresa conta com auditorias internas e externas frequentemente para que faça jus a sua operação estruturada e bem definida. O controle interno é feito através do OSA e KMS, que basicamente divide a organização em seis setores: Manufatura, Logística (PC&L – Production Controlling & Logics), Engenharias, Qualidade, Finanças e Recursos Humanos.

Esse trabalho focou na planta de Espírito Santo do Pinhal que emprega atualmente cerca de 2000 funcionários de forma direta e indireta que se dividem em três turnos de produção.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Quando se pensa sobre as questões de treinamento e desenvolvimento deve-se compreender que apesar de utilizarem técnicas em comum, tem diferentes significados dentro de uma organização, “[...] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, [...] desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Segundo Chiavenato (2010, p. 367) sobre o treinamento,

O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Enquanto Marras (2009, p. 145) afirma que o

[...] treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

O treinamento deve ser compreendido como um processo educacional, que resulta em um conjunto de aquisição de conhecimento e desenvolvimento, que com atitudes e habilidades do indivíduo contribui na construção de ações e comportamentos.

Para Chiavenato, o desenvolvimento pessoal, (2010, p.410),

é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no

crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Marras (2009) defende que existem três tipos de objetivos para a formação: a formação profissional, destinada a atingir as competências laborais desejadas para uma determinada ocupação, transmitindo todos os saberes e práticas necessárias ao bom desempenho da função; a especialização, proporcionando aos formandos o domínio conhecimentos ou práticas específicas, otimizando resultados dentro do campo de trabalho e, por fim, a reciclagem, que tem como objetivo básico rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, atualizando-os quando necessário. Portanto, o principal objetivo de qualquer processo de T&D é baseado nas seguintes premissas: adaptar as pessoas à cultura; mudar atitudes; desenvolver talentos; adaptar pessoas para modernizar a empresa; aproveitar as habilidades humanas; cortar custos.

Sobre a classificação dos métodos de treinamento Djalma apud Chiavenato (2004, p.159) afirma que:

Treinamento no próprio trabalho tem como objetivo demonstrar e transferir conhecimentos e habilidades no contexto do trabalho; Treinamento conceitual baseia-se na identificação, estruturação e transmissão de conhecimentos e Treinamento por meio de jogos e simulações, consiste em um importante recurso a serviço da aprendizagem.

Chiavenato (2010, p. 409), define que quando se fala de desenvolvimento de pessoas relaciona-se mais com a educação e a orientação do que necessariamente para o treinamento, sendo que o desenvolvimento tem maior foco no crescimento pessoal na carreira futura e não focado apenas no cargo atual.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em relação ao desenvolvimento de pessoas fora do cargo Chiavenato (2010, p. 413) afirma que os melhores métodos são Tutoria ou mentoring, que é quando um alguém executa um papel mais ativo para guiar e orientar uma pessoa em prol de sua

carreira; e o Aconselhamento de funcionários, voltado para quando surge algum tipo de problema de desempenho.

Sobre os principais métodos de desenvolvimento de pessoas segundo (CHIAVENATO, 2010, p. 411- 412) são:

Rotação de cargos, que consiste nos colaboradores em expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades; Posições de assessoria, que constitui na pessoa com potencial trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente; Aprendizagem prática refere-se ao treinando a análise e resolução de problemas nos projetos; Atribuição de comissões permite a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões; Cursos e seminários externos oferece oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas; Exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações de papéis, etc; Treinamento fora da empresa, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância em trabalhar em equipe; Estudos de casos é a descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido; Jogos de empresa, equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de empresas; Centros de desenvolvimento internos, que são as universidades corporativas; Coaching integra vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach.

O mesmo autor defende que o desenvolvimento voltado para carreiras é focalizado no processo formalizado e sequencial para funcionários que tem um maior potencial para ocupar cargos mais elevados. A responsabilidade pela administração da carreira em algumas empresas é atribuída aos funcionários, mas fornecem-se condições para que façam escolhas adequadas e com sucesso.

Conforme Ribeiro e Conti (2015), a sobrevivência das organizações depende essencialmente de seus resultados, que são alcançados quando metas e objetivos são alcançados de forma sistemática e sustentável. Essas metas e objetivos devem ser alcançados por pessoas que precisam dominar as ferramentas, produtos, estratégias, informações e outros fatores necessários para realizar seus trabalhos. Além disso, para que as organizações se mantenham competitivas, as pessoas devem se desenvolver além de suas atividades e assim contribuir para o crescimento da organização.

Já para Lacerda e Abbad (2003), a utilização do treinamento é uma alternativa importante para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias para o

desempenho adequado do capital humano em uma empresa. No entanto, acreditam que existem poucos estudos em empresas que demonstrem resultados tangíveis de treinamentos, que muitas vezes são adquiridos em pacotes e aplicados sem um estudo sistemático das reais necessidades de treinamento.

Abaixo estão os principais tipos de treinamento e suas características segundo a visão de Vargas (1996) e Santos (2010):

- **Aula:** Segundo os autores, uma aula é uma apresentação oral preparada por um especialista para um grupo de participantes de qualquer tamanho e duração, mas as mais curtas são as mais eficazes. O autor citou como principais vantagens: fornecer uma ampla gama de informações em um curto espaço de tempo; é relativamente fácil de preparar e apresentar; tem um preço baixo; permite que muitas pessoas ouçam a mesma mensagem.

- **Educação continuada:** refere-se aos treinamentos que ocorrem no ambiente de trabalho, geralmente sem nenhum planejamento, onde os funcionários aprendem com os próprios colegas que exercem funções. Principais vantagens: os problemas de transferência são menores porque o indivíduo é treinado no mesmo ambiente físico e social em que irá trabalhar; o indivíduo tem a oportunidade de praticar exatamente o comportamento desejado; em termos de avaliação, a formação em contexto de trabalho pode conduzir a critérios de trabalho mais relevantes.

- **Role playing:** é uma estratégia de interação humana envolvendo comportamento realista desenvolvido em um ambiente fora do ambiente de trabalho. Vantagens: permite que os participantes experimentem e experimentem novos conhecimentos e obtenham feedback imediato; envolve totalmente os participantes; relativamente fácil de desenvolver; fornece um certo grau de realismo, é econômico e pode ser divertido.

- **Jogos:** São exercícios dinâmicos de treinamento que utilizam como modelo situações administrativas. Benefícios: Motivar os participantes a se envolverem totalmente; eles são divertidos porque longos períodos de tempo podem ser encurtados em tempos de aprendizado relativamente curtos, é possível absorver em semanas o que levaria anos para aprender no trabalho.

- Simulação: Representa uma situação da vida real que geralmente requer ações e reações apropriadas ou demonstração de habilidade técnica. Vantagens: representam uma situação mais próxima da vida real do que qualquer outra forma de experiência educacional; motivar o interesse; fornecer atividade individual e avaliação.

- Instrução assistida por computador (treinamento digital): Usa o computador como método de treinamento. Vantagens: permite um ensino individualizado com um ritmo de treino que o próprio formando controla; permite prática e prática; fornece feedback imediato, monitoramento contínuo e avaliação da aprendizagem; permite o diagnóstico de problemas de aprendizagem e suporte de orientação.

- Disco de vídeo interativo: embora tenha sido apresentado por Vargas (1996) como algo atual, para os anos 90 esse tipo específico de treinamento caiu em desuso com o advento de cursos online e videoaulas apresentados por ferramentas como o Youtube. Vale destacar a questão dos discos que, além das videoaulas, também possuem outras formas de interação, como exercícios e textos.

Santos (2010) discute que a formação a distância utiliza meios de comunicação para promover a interação. Este tipo de formação tem as vantagens de eliminar as barreiras tempo/espaco/idade, minimizar as fronteiras geográficas e democratizar a aprendizagem; A possibilidade de o indivíduo a ser treinado controlar o início, a manutenção e o ritmo de seu aprendizado; E ainda no que diz respeito aos custos, porque "com o desenvolvimento da Internet, as fronteiras da educação a distância se expandiram, os custos diminuíram e as possibilidades de busca de informações se ampliaram".

Ainda segundo o autor, o treinamento tem como objetivos: Aumentar a eficiência; Aumentar e aumentar a produtividade; Aumentar o nível de qualidade; Promover a segurança no trabalho; Reduz refugo e retrabalho.

Por esse motivo, a gestão do conhecimento é uma grande aliada das organizações, pois "contribui para o desenvolvimento do capital humano, ampliando assim suas competências, aumentando sua capacidade inovadora e criativa, proporcionando à organização, seus concorrentes" (GOMES JR, 2013, p. 27).

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em relação à empresa escolhida para o projeto, as necessidades de treinamento e desenvolvimento nos níveis da organização, de tarefas e do indivíduo, são identificadas através de avaliações periódicas, em que se analisa o desempenho individual de cada colaborador, seu processo produtivo, seu desenvolvimento comportamental dentro da organização e das atividades diárias executadas.

São emitidas pelos cargos de chefia dos setores relatórios sobre o desempenho dos colaboradores dentro de cada trimestre de atuação na organização, voltados a descrição de comportamentos, dificuldades identificadas, potencialidades e possam ser utilizadas para um desenvolvimento de carreira mais abrangente, não apenas voltado para o cargo no qual o colaborador já está inserido.

Todos os colaboradores passam por intensos processos de treinamento e desenvolvimento, principalmente voltados para a questão operacional, porém alguns que se destacam passam por treinamentos e desenvolvimentos mais estratégicos, voltados a definição de novas lideranças.

Cabe ressaltar, que as equipes operacionais trabalham com um amplo aspecto voltado para o desenvolvimento comportamental, com foco em redução de turnover, faltas injustificadas e aumento da produtividade. Questões essas que também são trabalhadas pelos processos de treinamento e desenvolvimento.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste tópico do Projeto Integrado, os estudantes devem comentar sobre as técnicas e métodos de avaliação de desempenho.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Sobre ferramentas que as organizações usam para o desenvolvimento de carreira temos: os centros de avaliação que fornecem feedback sobre os pontos fortes e fracos dos candidatos e a compreensão de suas habilidades; testes psicométricos, avaliações de desempenho, previsões de probabilidade ajudam as organizações a identificar indivíduos com grande potencial de avanço e ajudam os funcionários a melhorar seu conhecimento e experiência ; planejamento sucessório, atribuindo novas tarefas aos funcionários e preparando-os para assumir responsabilidades crescentes. (CHIAVENATO, 2010).

Cabe ressaltar que, além dessas ferramentas, existem os seguintes esquemas de orientação aos colaboradores: De referir que, para além destas ferramentas, existem as seguintes orientações aos colaboradores: Aconselhamento individual de carreira; Serviços de informação para funcionários. O objetivo do aconselhamento é ajudar cada funcionário a examinar suas aspirações de carreira. Aconselhamento inclui deveres de trabalho atuais do funcionário, interesses e objetivos de carreira. Os serviços de informação são usados para fornecer informações aos funcionários sobre oportunidades internas. (CHIAVENATO, 2010, p. 416)

Benedito Milioni (1999, pp. 300-303) classifica a avaliação em três níveis: Avaliação de reação, informações completas para a construção do processo de avaliação de resultados; A avaliação do comportamento, a transformação do comportamento é fator fundamental para o aprendizado e habilidades a serem utilizadas nas atividades práticas (resultados); A avaliação dos reflexos refere-se à busca de informações que ilustram os efeitos do comportamento pós-treinamento no exercício de cargos e funções.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Os modelos de avaliação do desempenho utilizados pela empresa escolhida no projeto são efetuados pelos líderes das equipes ou chefes de setores, que se utilizam de critérios determinados para a avaliação do desempenho de cada colaborador.

São avaliados diversos aspectos operacionais, técnicos e comportamentais, que fornecem uma visão global sobre o desenvolvimento e atuação de cada colaborador, com vistas ao máximo desempenho possível, analisando as dificuldades e potencialidades encontradas nas atividades diárias realizadas por cada colaborador.

Buscando identificar quais colaboradores têm perspectivas de maiores desenvolvimentos e que podem agregar maior valor à organização. Essas avaliações são realizadas por método de observação e de designação de tarefas a serem executadas.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

A arte de influenciar pessoas é uma habilidade que requer lidar com as emoções dos outros, com ética, responsabilidade e respeito ao próximo. A capacidade de liderança é construída nas relações do dia a dia, e é passível de aprendizagem, com um trabalho voltado para um desenvolvimento e aprimoramento pessoal, se faz possível moldar um comportamento voltado para uma excelência em liderança.

Liderar não é tarefa fácil em uma realidade de incertezas e transformações, cada decisão para a liderança deve ser tomada com muita cautela, analisando as possibilidades, as formas ambíguas que cada atitude pode ser compreendida, pois ao liderar pessoas, observa-se uma gama de afetos, experiências passadas, visões de mundo, crenças, todas as questões que influenciam na forma da percepção sobre a liderança.

O papel da liderança é motivar a equipe para que todos possam trabalhar em conjunto em prol de um mesmo objetivo, é guiar e orientar o caminho para que seja mais fácil executar as propostas, é preparar sua equipe para que mesmo sem uma ação definida consigam identificar qual melhor meio para seguir em busca de um objetivo.

Um líder deve ser capaz de motivar e inspirar pessoas, de repassar as informações com qualidade e delegar as atividades conforme necessidade, sabendo reconhecer as potencialidades e dificuldades de cada membro de sua equipe.

Quando se fala sobre o pipeline da liderança, deve se considerar suas fases de construção, a primeira refere-se a liderança de si mesmo, sua capacidade de atingir seus objetivos de maneira estruturada, positiva e confiante. Então parte-se para a segunda fase, que é a liderança dos outros, que cabe a compreensão do líder sobre cada membro de sua equipe, para que possa delegar as atividades da melhor maneira possível, reconhecendo as habilidades, sabendo o que se deve priorizar e quando, fazendo uma boa gestão do tempo de sua equipe, para que as atividades sejam efetuadas em tempo hábil e com excelente qualidade. A autonomia da equipe deve ser prioridade, para que possam funcionar com perfeição, realizando suas atividades com empenho sem a necessidade da liderança estar presente em todos os momentos.

Em uma terceira fase do líder, o foco está em liderar outros líderes, em uma visão mais sistêmica e estratégica, neste momento o ponto chave para a liderança é a comunicação clara e efetiva, pois a familiaridade com cada área e líder, dependerá da capacidade de comunicação, saber ouvir as demandas e necessidades, saber identificar as dificuldades. O líder do negócio tem maiores responsabilidades, pois seu desempenho e a maneira como lidera estão vinculadas com as questões financeiras e de desenvolvimento da empresa.

A liderança é uma habilidade a ser desenvolvida, e deve-se começar por liderar a si mesmo, o desejo de melhorar a si mesmo e o autoconhecimento são aspectos fundamentais. Identificando suas habilidades e potencialidades, suas crenças, seus objetivos, seus valores, suas motivações é possível se construir um perfil de liderança.

Um bom líder desenvolve sua habilidade de lidar com questões de inteligência emocional, de como reagir frente as mais diversas situações, mantendo a compostura e dando continuidade a suas atividades de maneira estável e ordenada, não deixando que sentimentos influenciem sua postura de líder. A capacidade de tomar decisões sem esperar que sejam direcionados por outros, a habilidade de refletir sobre suas próprias dificuldades e buscar seu desenvolvimento pessoal, a arte de amar e acreditar em si mesmo são pontos fundamentais para a melhor habilidade de liderança de si mesmo.

Em grande parte dos casos as pessoas são contratadas por suas habilidades técnicas e demitidas por suas habilidades comportamentais, por este motivo que o

desenvolvimento de habilidades comportamentais é tão essencial, pois essas habilidades advêm de um desenvolvimento do eu, e de como eu estabeleço as minhas questões com o mundo.

Ser protagonista de sua própria carreira é tomar para si a responsabilidade de seu desenvolvimento em relação a sua vida e carreira. Cada um é responsável por seu próprio desenvolvimento profissional, tomando decisões, assumindo ações e consequências, tendo comprometimento com as atividades que está executando. Entendendo que não basta apenas desenvolver suas competências técnicas, mas que ser protagonista no desenvolvimento de suas competências comportamentais é essencial.

Ao liderar outras pessoas, alguns aspectos comportamentais são essenciais, entre eles, o bom-senso, a capacidade ética, o respeito, a inteligência emocional frente as adversidades, a inteligência no estabelecimento das relações com sua equipe e a capacidade de confiar nas habilidades de seu time. A liderança necessita de uma compreensão de longo prazo e uma habilidade para motivar todas as pessoas para um objetivo comum.

A liderança acontece na prática diária, na convivência e trabalho com a equipe. Nas relações que o líder estabelece com seus liderados, na maneira como se comporta e se comunica, na credibilidade e constância que consegue transmitir nas atividades do dia a dia. Cabe ao líder estimular a capacidade de desenvolvimento e autonomia de seu time, liberando as potencialidades e ajudando a reduzir as dificuldades.

Liderar é saber direcionar e conduzir as pessoas para um mesmo caminho, em prol de uma mesma direção, em que todos possam se identificar e acreditar, trabalhando em conjunto, estabelecido novos vínculos, fazendo da equipe uma engrenagem bem ajustada em valores e expectativas.

Segundo Chiavenato existem diversos tipos de perfil de liderança: autocrática, democrática e liberal, essas lideranças variam no dia a dia, de acordo com as atividades a serem executadas, as problemáticas a serem resolvidas e a relação entre líder e equipe.

Num estilo de liderança diretivo, o líder define as atividades que devem ser executadas e direciona para a melhor execução, delegando as atividades e orientando os

passos que devem ser seguidos. Já num estilo de liderança diretivo e participativo temos o estabelecimento das atividades a serem realizadas, mas também existe o compartilhamento de experiências em prol do desenvolvimento da equipe como um todo, para que adquiram mais autonomia e maturidade.

No estilo participativo de liderança ocorre a estimulação de todas a equipe para que possam desenvolver suas habilidades como indivíduos e como equipe, provocando um engajamento e sensação de pertencimento aos membros do grupo. Já no estilo liberal de liderança, a equipe já é bem desenvolvida e autônoma, tem uma maior capacidade de participação, consegue sugerir atividades e ações em prol do objetivo especificado.

Ser líder no dia a dia não é tarefa fácil, mas utilizando os conhecimentos e habilidades adquiridos, você pode liderar sua própria vida, partindo do foco em melhoria de habilidades, comportamentos e desenvolvimento. Criando oportunidades para uma vida profissional mais madura e plena, com focos bem definidos e objetivos que possam ser cumpridos.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Os 3 tipos de liderança



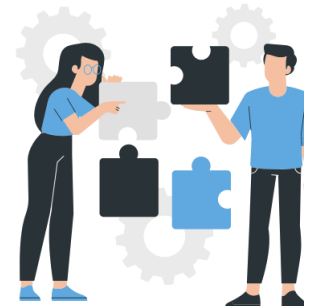
AUTORITÁRIO



Possui pouca participação dos liderados na tomada de decisão, mas como todas são centralizadas nele, são realizadas com rapidez. Dentro desse tipo de liderança é comum ter conflitos dentro da equipe e dependência do líder.

DEMOCRÁTICO

Compartilha do poder de decisão com seus liderados e com isso consegue o aumento do comprometimento dos liderados, por isso, as decisões são tomadas com mais lentidão e possui um controle menor sobre os processos.



LIBERAL



Na gestão liberal o líder é mais passivo, ou seja, não atua fortemente na orientação do time, planejamento de ações ou execução de tarefas. Esse é o modelo de liderança baseado em delegar funções e indecisão na hora de fazer escolhas complexas, jogando a responsabilidade para os colaboradores

@camilacocenza - unifeob

4. CONCLUSÃO

Está comprovado que a correta execução do processo de treinamento e desenvolvimento, seguindo criteriosamente cada uma de suas etapas, é responsável por entregar ao mercado profissionais cada vez mais capacitados e qualificados, permitindo assim que a empresa atenda às necessidades de seus clientes.

O processo de formação e desenvolvimento é uma ferramenta estratégica essencial no desenvolvimento organizacional, mas para ser eficaz deve ser bem gerido, e para ser eficaz deve permitir aos formandos aplicar o que aprenderam e torná-lo eficaz, para atingir os objetivos, exige planejamento cuidadoso. O mundo está mais competitivo, o ambiente está em constante mudança e a cada dia surgem novas tecnologias, métodos e processos para a condução das atividades. Sobreviverão aqueles que tiverem a capacidade de executá-los de acordo com essas novas demandas de mercado, tanto individuais quanto organizações.

REFERÊNCIAS

BÍSCARO, A. W. Métodos e técnicas em T&D. In: BOOG, G.G. (Org.). Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 261-286.

BOOG, Gustavo et al. (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Markon books, 1999.

BOOG, Magdalena et al. (Coords.). Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAMPOS, G. Inclusão, treinamento e desenvolvimento social. [S.l: s.n.], 2011. Disponível em: <http://www.camposgestao.com.br/para_empresas.asp>. Acesso em: nov/2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COUTO, J. H. S. Plano de Metas Organizacionais: um desenho para a lógica da produtividade. Belo Horizonte, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC. Belo Horizonte.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

FOLTRAN, C. U. et al, Treinamento e desenvolvimento de pessoas: O sucesso das organizações. Revista Alumni, v. 1, p. 1. 2012.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, p. 77-96. 2003.

MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13.ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

RIBEIRO, F. D. C.; CONTI, L. e. A importância do planejamento estratégico nas vendas: Um estudo de caso na empresa Kaixote Integrada. Revista Científica FACOL/ISEOL, v. 2, p. 91-106. 2015.

SANTOS, Neri dos. Gestão do conhecimento organizacional. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: UFSC. 2010.

VARGAS, M. R. M.. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. RAUSP. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n.2, p. 126-136. 1996.