

# Guia simplificado

para

## Treinamento de liderança de produção.



**Aldo Donizete Zani**  
**Juliana Chiaretti Novi**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Zani, Aldo Donizete

Guia simplificado para treinamento de liderança de produção [livro eletrônico] / Aldo Donizete Zani, Juliana Chiaretti Novi. -- 1. ed. -- Ribeirão Preto, SP : Ed. da Autora, 2025.

PDF

ISBN 978-65-01-47104-4

1. Administração de empresa 2. Gerenciamento de pessoas 3. Liderança 4. Performance 5. Trabalho em equipe I. Novi, Juliana Chiaretti. II. Título.

25-272092

CDD-658.4092

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Liderança : Administração 658.4092

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

# **Guia simplificado**

**Para**

**Treinamento de liderança de produção.**

**Aldo Donizete Zani**

**Juliana Chiaretti Novi**



O presente guia, integra o projeto de Mestrado Profissional “GUIA SIMPLIFICADO PARA TREINAMENTO DE LIDERANÇA DE PRODUÇÃO”, sendo publicado para orientar o treinamento, na finalidade de desenvolver liderança de produção.

O treinamento é uma abordagem técnica para desenvolver e capacitar competências e habilidades, e, entusiastas na esfera desafiadora no tema de treinamento de lideranças de produção.

Aprimorar consideravelmente o desenvolvimento da liderança de produção é um desafio atual em âmbito nacional, portanto, sugerimos que as empresas, independente do setor, realizem análises cuidadosas da metodologia apresentada.

É essencial apreciar o progresso e o desenvolvimento de líderes comprometidos com as equipes, assim, garantindo um futuro promissor e bem-sucedido no âmbito profissional.

# Índice

1 - INTRODUÇÃO.....	6
2 - IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE PRODUÇÃO.....	7
3 -OBJETIVOS DO TREINAMENTO DE LIDERANÇA DE PRODUÇÃO.....	9
4 - TREINAMENTO: APLICAÇÃO E RESULTADOS EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS MÉDICOS HOSPITALARES.....	11
5 - FEEDBACK .....	16
6 CONCLUSÃO.....	16
7 - REFERÊNCIAS.....	17

## 1 - INTRODUÇÃO

O ponto de partida, a influência do líder sobre o grupo contribui para a evolução da empresa, surgindo como um importante aliado em fornecer um desenvolvimento profissional e assistencial para sua equipe e exemplo de aplicação de cultura organizacional para toda a empresa.

O líder deve possuir um sentimento de que o colaborador não trabalha para ele, mas sim, junto com ele para alcançar os objetivos da empresa.

Em conjunto, os colaboradores trabalham e executam suas atividades na direção da meta, onde, sem a interação da equipe não é possível vencer DUTRA, J. S. (2011)

Devido às mudanças e transformações no ambiente organizacional, as empresas precisam reestruturar sua liderança, desenvolvendo profissionais que atendam a evolução do mercado melhorando assim o desempenho, sendo um elemento essencial SANTOS (2019).

## 2. IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE PRODUÇÃO

Estimular as pessoas e promover a interação dentro do grupo aumenta tanto a disposição dos colaboradores quanto a sua produtividade FREITAS, J. D. (2020). Nos atuais dias, não se pode afirmar que o colaborador trabalha motivado apenas por incentivos econômicos, mas sim, sobretudo, pelo reconhecimento e aprovação social da equipe ao qual pertence.

Colaboradores de produção estão ligados às expectativas grupais e aos fatores sociais da equipe, além do posicionamento do líder, um exemplo é a clássica "Experiência de Hawthorne", conduzida por Elton Mayo na fábrica da Western Electric nos anos 1920 e 1930.

O estudo revelou que o ambiente psicológico e a dinâmica grupal são essenciais para o desempenho do colaborador, uma vez que o apoio do grupo, pela influência de sua liderança e a percepção de reconhecimento, influenciam diretamente na produtividade HOBOKEN (2019).

O sentimento de pertencimento, elevam a moral e a eficiência do colaborador, evidenciando que a produção não depende apenas de fatores econômicos ou físicos, mas também da interação e das expectativas da liderança, DUTRA, J. S. (2011).

Neste contexto o treinamento oferece uma perspectiva de desenvolvimento voltada para o líder, com foco de incentivar à reflexão, ao autoconhecimento e ao planejamento estratégico para alcançar objetivos pessoais e profissionais.

O treinamento valoriza a autonomia do líder, ajudando a identificar suas próprias necessidades de desenvolvimento e a construir planos para atuar junto com a respectiva equipe na empresa, CHIAVENATO (2014).

### 2.1 Benefícios do treinamento

A formação de líderes é um investimento fundamental para êxito da empresa. Ao aprimorar as competências e habilidades do seu líder, vem obter uma variedade de vantagens que afetam diretamente os seus resultados do posicionamento dos colaboradores de sua equipe, bem como, o foco na redução do turnover e a retenção de seus talentos.

Ao capacitar a liderança, a empresa investe em seu maior ativo: o capital humano. O treinamento é a chave para o sucesso individual e organizacional CHIAVENATO (2014).

Os impactos do treinamento não atuam somente na conduta profissional do líder, mas contagiam a equipe com sua postura e todo sistema cultural da empresa.

Na tratativa de desenvolvimento das competências e habilidades destacamos os benéficos:

✓ **Desenvolvimento de competências comportamentais:** Estimula à melhoria e aquisição de conhecimentos, habilidades, atitudes (CHA) e comportamentos necessários para a execução eficiente das funções e tarefas aplicadas em suas atividades diárias, destacando a gestão de equipe.

É crucial assegurar que líderes e equipe se ajustem às exigências de um ambiente profissional em constante transformação e melhorem a performance com o passar do tempo.

A ideia de aprimoramento de competências pode ser vista de várias formas, mas, em geral, está ligada ao aprimoramento constante das habilidades, com o objetivo de alinhá-las com as demandas da empresa, DUTRA, J. S. (2011).

✓ **Inteligência Emocional:** É a capacidade de identificar, entender e gerenciar suas próprias emoções e da equipe, o que impacta positivamente em suas relações e tomada de decisões no setor.

Desenvolve a capacidade de orientar o pensamento e ações da equipe. É crucial para o bem-estar pessoal, o sucesso profissional e a construção de relacionamentos saudáveis.

A tomada de decisões é influenciada pela inteligência emocional, que possibilita que as pessoas usem suas emoções como instrumentos cognitivos. Em especial, emoções positivas podem incentivar a criatividade e a solução de problemas, aprimorando o processo de tomada de decisões, KOTTER, J. P. (2012).

É simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados, KOTTER, J. P. (2012).

✓ **Clima organizacional:** É o ambiente onde o colaborador se sente apreciado, tornando os resultados gratificantes e a criatividade é estimulada em seu ambiente de trabalho, Rodrigues, R. A. (2015).

Além de um indicador crucial da saúde emocional e motivacional, da empresa, impacta diretamente no envolvimento e produtividade dos colaboradores.

✓ **Retenção de Talentos:** É a habilidade do líder em estabelecer um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, onde os colaboradores se sintam apreciados e reconhecidos pela sua liderança direta, através das contribuições no ambiente produtivo, assim, vão se sentir estimulados e comprometidos, com o desejo de permanecer na empresa.

A liderança tem um papel fundamental no processo de retenção, já que os líderes são responsáveis por estabelecer um ambiente de trabalho que inspire, motive e envolva os colaboradores Robinson e Hayday (2004).

## **2.2 O Papel do líder nas atividades de sua equipe.**

O papel do líder em uma empresa, particularmente em contextos produtivos, é crucial para assegurar a eficácia, a motivação do time e a excelência dos resultados, além na retenção de talentos promissores na empresa.

Segundo Oliveira (1997), liderar é exercer alguma forma de poder, o poder é a capacidade de influenciar alguém. A liderança é o estilo de exercitar esse poder, uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de outras.

De acordo com a visão clássica da gestão, o papel do líder é definir e implementar padrões de desempenho com o objetivo de atingir metas organizacionais. Sua principal concentração estava nas necessidades da organização, não nas do indivíduo (STONER e FREEMAN, 1999).

No desenvolvimento profissional de sua equipe, o líder desempenha um papel fundamental proporcionando assistência, orientação e feedback construtivo, sem, no entanto, determinar caminhos ou soluções, deixando colaborador livre em usar seu senso crítico e sugestivo no aprimoramento e desenvolvimento de suas atividades.

A conexão da liderança junto a sua equipe é marcada pela cooperação, confiança e consideração.

## **2.3 Periodicidade dos treinamentos.**

A periodicidade de treinamento se relaciona à frequência com a qual os treinamentos ocorrem ao longo do tempo, ou seja, quantas vezes uma pessoa ou um grupo participa de uma sessão de atividades físicas em um certo intervalo.

Essa frequência pode ser estabelecida considerando vários aspectos, como a meta das entregas do treinamento.

A regularidade dos treinamentos dedicados a líderes visa estabelecer uma cadência e um formato adequados para capacitar aqueles que gerenciam as atividades produtivas nas empresas.

O foco é garantir uma formação persistente, que esteja em sintonia com as exigências operacionais e estratégicas da instituição.

Esses cursos procuram aprimorar habilidades como liderança, capacidade de decisão, administração de equipes, eficiência operacional e aperfeiçoamento contínuo, aspectos fundamentais na liderança dentro de contextos produtivos (Fleck, L. M., & Schmidt, A. F. 2012).

A frequência dos treinamentos para líderes varia de acordo com o setor, a posição hierárquica dos líderes e os objetivos estratégicos de cada empresa.

Entretanto, pesquisas e práticas indicam que as organizações costumam proporcionar capacitação em liderança em intervalos que vão de trimestrais a anuais, conforme as necessidades de desenvolvimento e a estratégia de gestão de pessoas (Fleck, L. M., & Schmidt, A. F. 2012).

A distribuição dos treinamentos de liderança passa a ser caracterizada da seguinte maneira:

- **Treinamentos anuais:** Capacitações com liderança uma vez ao ano, focando em atualizações mais abrangentes, como novos métodos, tecnologias ou abordagens de liderança.
- **Treinamentos semestrais:** Treinamentos semestrais, garantindo uma atualização contínua das habilidades dos líderes, de acordo com os resultados e feedbacks das avaliações de desempenho.
- **Treinamentos trimestrais:** Mudanças rápidas ou que buscam um elevado nível de desenvolvimento contínuo, as formações podem ocorrer a cada três meses, concentrando-se em outras competências relacionadas à gestão de equipes.

A determinação da frequência dos treinamentos deve levar em conta as exigências do mercado, o perfil dos colaboradores e a necessidade de constante atualização nas disciplinas de gestão e técnicas de produção.

### 3 OBJETIVOS DO TREINAMENTO DE LIDERANÇA DE PRODUÇÃO

A formação de líderes em contextos produtivos é essencial para a eficácia operacional e a motivação da equipe no foco de obter resultados com excelência.

O presente capítulo apresenta os objetivos do treinamento na formação e capacitação de líderes de produção, estabelecendo as qualidades fundamentais, tanto na obtenção de melhores resultados produtivos, bem como retenção de talentos.

Destaco um ponto importante na diferenciação entre treinamento e desenvolvimento, onde o processo de treinamento é voltado para o aprimoramento técnico e operacional dos colaboradores, normalmente com uma ênfase imediatista. A meta é aprimorar competências específicas que permitam aos colaboradores desempenhar suas tarefas de forma mais eficaz, frequentemente, o treinamento está ligado a atividades práticas no foco de solucionar questões urgentes da empresa, Chiavenato (2014).

Por outro lado, o desenvolvimento é um processo mais abrangente, de longo prazo, voltado no aprimoramento pessoal e profissional dos colaboradores, engloba iniciativas que preparam os colaboradores para novos desafios e obrigações de uma empresa, Rodrigues (2015).

Quanto aos objetivos, é estabelecer o aprimoramento de seu posicionamento profissional e pessoal junto a equipe, abaixo estão algumas das principais características para desenvolvimento de um líder de produção:

**a) Determinador de Perspectiva e Direção**

A visão clara e inspiradora do líder deve direcionar os esforços da equipe. É fundamental uma comunicação efetiva dessa visão para incentivar os integrantes empenharem-se em busca de objetivos compartilhados (KOTTER, J. P. 2012).

**b) Responsável pela Comunicação.**

Segundo GRIFFIN (2013), o líder tem a responsabilidade fundamental de criar um ambiente onde os membros possam expressar suas ideias e preocupações. Isso aprimora o ambiente organizacional e favorece a inovação.

**c) Inspirador e Motivacional**

Os líderes precisam ser aptos a motivar seus times, valorizando vitórias e promovendo o crescimento profissional. É fundamental valorizar o trabalho para manter a moral elevada BASTOS, A. V. B., & PEREIRA, R. (2018).

**d) Promotor de Talentos**

Um líder eficaz investe no crescimento da equipe, reconhecendo competências e proporcionando chances de formação, orientação e crescimento profissional LIMA, R. A., & MOURA, R. L. (2019).

**e) Administrador de Transições.**

Administrar transições é um componente inevitável da liderança. O líder precisa ter a habilidade de conduzir a equipe durante a transição estratégica, reduzindo a resistência FERNANDES, C. A. (2020).

**f) Encarregado da Performance**

O líder precisa monitorar o rendimento da respectiva equipe e assegurar que os objetivos sejam atingidos, com clareza no delegar e estabelecer indicadores de performance de atividades, que apoiem no ajuste de tarefas produtivas BATISTA, L. M., & BARBOSA, R. (2013).

**g) Promoção à auto eficácia e independência nas atividades**

Um aspecto fundamental do líder é o estímulo à auto eficácia para independência do colaborador, definindo a importância e impactos de suas atividades e prioridades laborais.

### **3.1 Conclusões**

A função do líder de produção é diversificada e crucial para estabelecer um ambiente de trabalho produtivo e equilibrado.

Ultrapassa a simples supervisão, é uma tarefa complexa que inclui inspirar, motivar, reter talentos e conduzir o time rumo ao êxito. Um líder eficiente é fundamental para estabelecer um ambiente de trabalho produtivo e equilibrado, afetando diretamente o rendimento e os resultados da empresa.

## **4 –TREINAMENTO: APLICAÇÃO E RESULTADOS EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS MÉDICOS HOSPITALARES**

A aplicação de programas de treinamento nas organizações é fundamental para o desenvolvimento de competências e a melhoria do desempenho dos colaboradores Fleury (2012).

O treinamento de líderes de produção é um dos assuntos mais relevantes relacionados ao desempenho e retenção de colaboradores na empresa. Segundo Chiavenato (2014), o treinamento acontece a curto prazo e pode ser caracterizado como um processo educativo estruturado, onde os indivíduos são preparados para metas estabelecidas, que incluem habilidades, atitudes e conhecimentos.

A necessidade de retenção dos talentos e reduzir o turnover voluntário, foram as necessidades a priori para o desenvolvimento das lideranças de produção da unidade, pois, o posicionamento da liderança será determinante na redução do turnover, focando o indicador voluntário, por sua vez, ocorre quando o colaborador decide, por motivos pessoais ou profissionais, encerrar seu contrato de trabalho na empresa, por sua livre e espontânea vontade, já o turnover involuntário ocorre pela iniciativa da empresa, que, encerra por sua vez, o contrato de trabalho do colaborador, geralmente devido a fatores como desempenho insatisfatório, comportamento inadequado, reestruturações ou mesmo reduções de custos (Kraimer et al., 2019).

Um estudo realizado pela consultoria e soluções em recursos humanos, a Robert Half, com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), descobriu que o Brasil é o país com o maior índice de turnover do mundo, registrando um aumento de 56% na taxa (Fonte <https://www.roberthalf.com/br/pt/sobre-robert-half/imprensa/39-dos-desligamentos-entre-qualificados-foram-pedido-do-colaborador>).

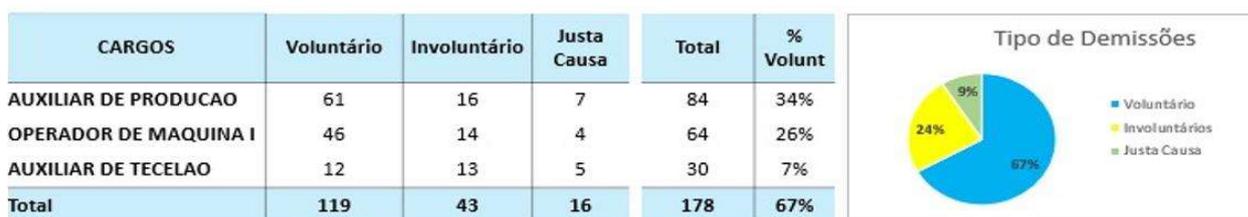
Um dos pontos diagnosticados pela consultoria foi a busca de qualidade de vida, conforme figura abaixo:



Fonte: 26ª edição do Índice de Confiança Robert Half.

A liderança direta gera impactos que podem ou não definir a permanência do colaborador na empresa. Ela é fundamental afetando a continuidade dos colaboradores nas empresas. A maneira como os líderes se comunicam, estimulam e administram seus times pode determinar o contentamento e o engajamento dos colaboradores, afetando diretamente sua decisão de continuar ou sair da organização. DUTRA (2015) aponta que a liderança é um dos principais determinantes do clima organizacional, que, por sua vez, afeta a retenção de talentos. Líderes que promovem um ambiente de trabalho positivo e que se preocupam com o bem-estar de seus colaboradores tendem a alcançar melhores resultados em termos de engajamento e lealdade.

A empresa possui um indicador que comprova a necessidade de uma atuação direta neste cenário de turnover voluntário, conforme figura abaixo:



Fonte: Autor 2024.

Os presentes dados apresentados do quadro, foram formalizados através de 178 colaboradores que solicitaram a demissão de forma voluntária, representando 67% do turnover, provocando um impacto negativo em função de perda de patrimônio intelectual e produção.

Neste cenário foi desenvolvido um treinamento a partir de levantamentos de entrevistas de desligamento, em determinando período, no qual, onde o colaborador destacasse o posicionamento do líder como motivador da ruptura do contrato de trabalho, este era convidado para preencher uma planilha com dados que evidenciassem a causa, e mensurado os números segue se abaixo os resultados:

Questões		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Competencia Lider					
1	Como avalia o ambiente de trabalho, considerando fatores como clima, relacionamentos e suporte para equipe:	10%	4	30%	13	25%	11	35%	15	Clima	
2	Como você avalia o respeito entre você e liderança:	5%	2	15%	6	45%	19	35%	15	Posicionamento	
3	O quanto você confia na liderança da empresa	9%	4	28%	12	37%	16	26%	11	Confiança	
4	Como você avalia o comprometimento da liderança com a equipe:	12%	5	16%	7	48%	20	24%	10	Comprometimento	
5	Como você avalia os treinamentos realizados pela liderança:	9%	4	37%	16	24%	10	30%	13	Desenvolvimento	
6	Estava claro as atribuições e os objetivos que o líder lhe confiou:	5%	2	17%	7	54%	23	24%	10	Posicionamento	
7	Como você avalia o seu relacionamento com a liderança:	10%	4	19%	8	45%	19	26%	11	Clima	
8	Como você avalia a tomada de decisões de sua liderança:	10%	4	21%	9	32%	13	37%	16	Posicionamento	
9	Como você avalia a capacidade de comunicação com o seu líder:	8%	3	28%	12	29%	12	35%	15	Posicionamento	
10	O líder contribuía para a criação de um ambiente detraalho positivo:	10%	4	25%	11	45%	19	20%	8	Clima	
11	O líder forneceu algum retorno sobre seu desempenho dentro da empresa:	8%	3	9%	4	49%	21	34%	14	Comprometimento	
Resultados		9%	40	22%	103	39%	182	30%	137		
		143 = 31%			319 = 69%						
		BOM			RUIM						

Fonte: Autor 2024.

A partir deste quadro, foram mensuradas as seguintes competências e seus percentuais:

Dimensão da pesquisa	QTD	Percentual
Posicionamento	4	36%
Clima	3	27%
Comprometimento	2	18%
Confiança	1	9%
Desenvolvimento	1	9%

Fonte: Autor 2024.

Para analisar o conteúdo das respostas, foi realizado o enquadramento para identificar os principais pontos de treinamento, sendo os principais itens:

- ✓ Clima: O clima de trabalho pode ser entendido como a visão em que os colaboradores possuem da empresa. A atmosfera psicológica que envolve o local de trabalho afeta o comportamento, a satisfação e a performance dos colaboradores. Em outras palavras, é a percepção dos colaboradores em relação à organização (Chiavenato, 2009).
- ✓ Posicionamento: A postura do líder diz respeito à maneira como um líder se comporta, age e se comunica com sua equipe e com a empresa em geral. Trata-se do modo

como ele define seu papel, define suas prioridades e molda a conduta dos demais. Em resumo, é a atitude que o líder adota perante os desafios e oportunidades que surgem no cotidiano da equipe (Northouse, 2018).

- ✓ **Comprometimento:** Diz respeito à ligação que o colaborador estabelece com a empresa, englobando sentimentos de fidelidade, identificação e o anseio de continuar na instituição (Zanelli, 2004).
- ✓ **Confiança:** A confiança é uma construção psicológica complexa que se refere à crença de que outra pessoa agirá de maneira confiável, honesta e visando o nosso bem-estar. É o alicerce para estabelecer relações sólidas, seja na esfera pessoal ou profissional.
- ✓ **Desenvolvimento:** Desenvolvimento é um conceito amplo que abrange uma série de processos de crescimento, mudança e aperfeiçoamento. Ele pode ser aplicado a pessoas, comunidades e até sistemas. No âmbito acadêmico e profissional, o progresso geralmente está associado à aquisição de novas habilidades, saberes e habilidades (CHIAVENATO, 2009).

Por fim, a gestão apresentou os resultados mensurados no questionário do turnover voluntário, evidenciando de forma clara a necessidade de se aplicar o guia simplificado para treinamento de liderança de produção.

O treinamento foi moldado com as necessidades de desenvolvimento nas competências acima mensuradas, no formato de palestras, com a preparação do palestrante com exigências:

- **Domínio do Tema:** Possuir um profundo conhecimento sobre o assunto que está abordando, conforme ressaltado por Moura e Silva (2017), que enfatizam a importância de se preparar adequadamente para transmitir credibilidade.

- **Habilidade de Comunicação:** A capacidade de se expressar de forma clara e cativante é fundamental. Pereira (2018) argumenta que a comunicação eficaz é uma das principais habilidades que um palestrante deve desenvolver.

- **Interação com a Audiência:** A habilidade de engajar o público e promover a interação é crucial para manter o interesse e a atenção. Santos e Almeida (2019) discutem como a interação pode enriquecer a experiência do público e tornar a palestra mais dinâmica.

- **Capacidade de Inspirar:** Um bom palestrante não apenas informa, mas também inspira e motiva a audiência. Freitas (2020) aponta que a inspiração é uma das chaves para uma apresentação memorável e impactante.

Os recursos para aplicação foram slides projetados em uma sala de treinamentos na empresa estudada.

O tempo estipulado foi de 01h00 em 03 encontros presenciais.

#### 4.1 Resultados

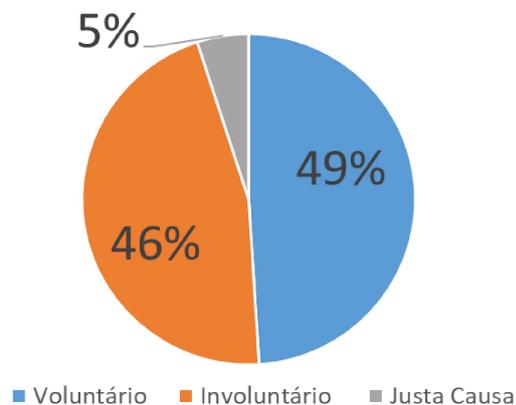
O desenvolvimento de lideranças, particularmente no setor produtivo, tem se revelado crucial para a formação de líderes que venham impactar de forma positiva as respectivas equipes, as tornando eficientes para a obtenção de resultados.

A formação dos líderes tem um impacto direto na motivação dos colaboradores, na eficácia operacional e na cultura da empresa.

Após a aplicação do treinamento, os resultados foram mencionados através de indicadores de turnover na empresa, destacando:

- **Redução considerável no turnover voluntário**, conforme Oliveira e Santos (2018). O investimento em capacitação de liderança favorece a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, o que pode levar a uma taxa de rotatividade reduzida. O resultado foi na redução de 13% no indicador de turnover voluntário, em destaque pelo posicionamento da liderança conforme quadro abaixo:

Indicador de Turnover após treinamentos



Fonte: Autor 2024.

- **Melhoria no clima organizacional**, conforme Freitas e Costa (2020), líderes devidamente capacitados tendem a estabelecer um ambiente organizacional mais salutar e cooperativo destacando que, um ambiente organizacional favorável está intrinsecamente ligado à efetividade do treinamento de liderança, afetando a motivação e a participação dos colaboradores.

Conforme gráfico (abaixo) o pós treinamento, apresentou resultados satisfatórios, nos revelando pontos importantes na redução da insatisfação dos colaboradores, junto aos respectivos líderes, onde se apresentou um acréscimo de 44% de satisfação, e já, uma redução na insatisfação de 46%.

**Questões analisadas na entrevista de desligamento:**

Questões		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	100%	Competencia Lider
1	Como avalia o ambiente de trabalho, considerando fatores como clima, relacionamentos e suporte para equipe:	10%	30%	25%	35%	100%	Clima
	Como avalia o ambiente de trabalho, considerando fatores como clima, relacionamentos e suporte para equipe:	44%	25%	19%	13%	100%	
Resultados		34%	-5%	6%	23%		
2	Como você avalia o respeito entre você e liderança:	5%	15%	45%	35%	100%	Posicionamento
	Como você avalia o respeito entre você e liderança:	41%	31%	16%	13%	100%	
Resultados		36%	16%	29%	23%		
3	O quanto você confia na liderança da empresa	9%	28%	37%	26%	100%	Confiança
	O quanto você confia na liderança da empresa	31%	25%	25%	19%	100%	
Resultados		22%	-3%	12%	7%		
4	Como você avalia o comprometimento da liderança com a equipe:	12%	16%	48%	24%	100%	Comprometimento
	Como você avalia o comprometimento da liderança com a equipe:	47%	28%	19%	6%	100%	
Resultados		35%	12%	29%	18%		
5	Como você avalia os treinamentos realizados pela liderança:	9%	37%	24%	30%	100%	Desenvolvimento
	Como você avalia os treinamentos realizados pela liderança:	50%	28%	13%	9%	100%	
Resultados		41%	-9%	12%	21%		
6	Estava claro as atribuições e os objetivos que o líder lhe confiou:	5%	17%	54%	24%	100%	Posicionamento
	Estava claro as atribuições e os objetivos que o líder lhe confiou:	47%	28%	16%	9%	100%	
Resultados		42%	11%	38%	15%		
7	Como você avalia o seu relacionamento com a liderança:	10%	19%	45%	26%	100%	Clima
	Como você avalia o seu relacionamento com a liderança:	53%	31%	13%	3%	100%	
Resultados		43%	12%	33%	23%		
8	Como você avalia a tomada de decisões de sua liderança:	10%	21%	32%	37%	100%	Posicionamento
	Como você avalia a tomada de decisões de sua liderança:	50%	25%	22%	3%	100%	
Resultados		40%	4%	10%	34%		
9	Como você avalia a capacidade de comunicação com o seu líder:	8%	28%	29%	35%	100%	Posicionamento
	Como você avalia a capacidade de comunicação com o seu líder:	44%	28%	16%	13%	100%	
Resultados		36%	0%	13%	23%		
10	O líder contribuía para a criação de um ambiente detraalho positivo:	10%	25%	45%	20%	100%	Clima
	O líder contribuía para a criação de um ambiente detraalho positivo:	56%	31%	9%	3%	100%	
Resultados		46%	6%	36%	17%		
11	O líder forneceu algum retorno sobre seu desempenho dentro da empresa:	8%	9%	49%	34%	100%	Comprometimento
	O líder forneceu algum retorno sobre seu desempenho dentro da empresa:	50%	28%	16%	6%	100%	
Resultados		42%	19%	33%	28%		

**1º Pesquisa sem o treinamento**

31%                      70%

BOM                      RUIM

**2º Pesquisa pós o treinamento**

75%                      24%

BOM                      RUIM

Resultado Final um acrescimo de

**Ótimo/Bom**

44%

**GANHO**

**Regular/Ruim**

-46%

**Redução**

Fonte: Autor 2024.

## 5 FEEDBACK

O retorno é fundamental para aprimorar o desempenho dos líderes, particularmente em situações de atuação com a respectiva equipe.

Pesquisas indicam o feedback como uma ferramenta valiosa e essencial na constância do aprendizado, sendo extremamente apreciada quando oferecido de maneira eficiente pelos gestores.

As práticas de feedback ocorrem com o objetivo de revisar os eventos e tarefas de no aprendizado, auxiliando na detecção de falhas de desempenho, sendo crucial que as discussões sejam eficientes, envolvendo todos a todos do projeto.

O feedback não apenas trata de deficiências, mas também trata de potencialidades, investigando pontos fortes e promovendo o crescimento das partes.

Ao oferecer o feedback específico e exato, os gestores incentivam o aprendizado da liderança de produção, auxiliando no aprimoramento das competências (BOSSE et al., 2015).

## 6 CONCLUSÃO

Daniel Goleman (2012) diz que “os humanos têm duas mentes, a racional e a emocional, cujas quais trabalham de forma interligada. Essas mentes precisam estar em perfeita harmonia para que seja possível tomar decisões coerentes no momento preciso”.

Em um contexto profissional cada vez mais intrincado e mutável, a união de treinamento e feedback na formação de lideranças, não só favorece o aprimoramento de competências cruciais nos colaboradores das respectivas equipes, mas também exercerem uma função mais eficiente no desenvolvimento e retenção de talentos nas empresas. Ao implementar métodos que promovem as competências dos líderes.

O processo de desenvolvimento é complexo, mas relevante para o desenvolvimento profissional do líder dentro das organizações.

## 7 REFERÊNCIAS

**BASTOS, A. V. B., & PEREIRA, R. (2018).** *Liderança e motivação: O impacto da gestão de pessoas na produtividade*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

**BATISTA, L. M., & BARBOSA, R. (2013).** *Gestão de desempenho: Indicadores e resultados.* Rio de Janeiro: Editora FGV.

**BENTO, R. F., & ARAÚJO, R. S. (2011).** *A arte de palestrar: técnicas e estratégias para uma apresentação eficaz.* São Paulo: Editora Atlas.

**BOSSE, H. M. et al.** The benefit of repetitive skills training and frequency of expert feedback in the early acquisition of procedural skills. *BMC Medical Education*, v. 15, n. 1, 19 fev. 2015.

**Chiavenato, I. (2014).** *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos.* Editora Elsevier.

**CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos, 4ª edição.** São Paulo: Manole, 2014.

**Dutra, J. S. (2011).** *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos e Práticas.* Editora Atlas.

**DUTRA, J. S. (2015).** *Liderança e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor de serviços.* Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.

**FERNANDES, C. A. (2020).** *Gestão da mudança nas organizações: Teoria e prática.* São Paulo: Editora Clube de Autores.

**FLEURY, M. T. L., & Fleury, A. (2012).** *Gestão do Conhecimento: A Experiência de Empresas Brasileiras.* Editora FGV.

**FREITAS, A. D., & COSTA, R. P. (2020).** *Clima organizacional e liderança: impactos do treinamento em equipes de produção.* *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 17(3), 217-230.

**FREITAS, D. G. (2017).** *Comunicação e liderança: Uma análise das relações de poder em organizações.* Curitiba: Editora CRV.

**FREITAS, J. D. (2020).** *Palestras que inspiram: como motivar e engajar sua audiência.* Curitiba: Editora Positiva.

**GOLEMAN, Daniel. (2012).** *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.* Rio de Janeiro: Objetiva. ISBN: 9788573020809

**KOTTER, J. P. (2012).** *Leading Change.* Harvard Business Review Press.

**LIMA, R. A., & MOURA, R. L. (2019).** *Gestão de talentos: Estratégias para o desenvolvimento humano nas organizações.* São Paulo: Editora Pearson.

**MOURA, L. C., & SILVA, A. P. (2017).** *Comunicação e apresentação: como falar em público com segurança.* Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

**NOE, R. A. (2010).** *Employee Training and Development.* McGraw-Hill.

**OLIVEIRA, J. G., & SANTOS, M. R. (2018).** *A relação entre treinamento de liderança e a rotatividade de colaboradores em indústrias brasileiras.* Revista de Administração Contemporânea, 22(4), 545-563.

**OLIVEIRA, M.** Energia emocional. São Paulo: Makron Books, 1997.

**PEREIRA, T. F. (2018).** *Como se tornar um palestrante de sucesso: dicas e estratégias.* São Paulo: Editora Gente.

**Rodrigues, R. A. (2015).** *Desenvolvimento de Competências: Uma Abordagem Prática.* Editora Senac.

**SANTOS, M. A., & ALMEIDA, R. T. (2019).** *Interação em palestras: um estudo sobre o engajamento do público.* Revista Brasileira de Comunicação Organizacional, 15(2), 45-60.

**STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward.** Administração. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

**Fleck, L. M., & Schmidt, A. F. (2012).** Treinamento e desenvolvimento de líderes: abordagens e desafios na indústria. Revista de Administração de Empresas, 52(1), 31-42.