

TREINAMENTO BEHAVIORIAL PARA LÍDERES: DESENVOLVIMENTO DE ALTA PERFORMANCE

Marcelo Henrique de Barcelos
Estudante de Graduação 8º período do Curso de
Administração do UNIPAM
marcelobarcelos@unipam.edu.br

Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos
Orientadora do trabalho. Professora do Curso de
Administração do UNIPAM
anapaula@unipam.edu.br

Renato Borges Fernandes
Coorientador do trabalho. Professor do Curso de
Administração do UNIPAM
renatoborges@unipam.edu.br

RESUMO

Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em um único objetivo. Atualmente, para enfrentar metas de mercado, é preciso criar novos modelos para que os líderes desenvolvam capacidades e habilidades alinhadas à modernidade. Uma das ferramentas para o desenvolvimento de competências são os treinamentos de alta performance, que trazem capacitação para os grandes líderes e equipes, promovendo mudanças importantes em seus comportamentos. Neste sentido, objetivou-se, com esta pesquisa, identificar o quão significativa foi a mudança antes e depois dos treinamentos de liderança. Para isso, realizou-se coleta de dados através de questionários com líderes que participaram de treinamentos de desenvolvimento de competências, com análise quantitativa e qualitativa. Os resultados foram validados, evidenciando uma mudança significativa na evolução da performance após capacitação de treinamento dos líderes.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Performance. Behaviorismo.

ABSTRACT

Leadership is an ability to influence a group on a single goal. Today, in order to face market goals, new models must be created for leaders to develop skills and abilities aligned with modernity. One of the tools for developing competencies is the high performance training, which can empower leaders and teams, promoting important changes in their behavior. In this sense, this research aimed at identifying how significant the change was before and after the leadership training. In order to accomplish this, data were collected through questionnaires with leaders who participated in skill development training, with quantitative and qualitative analysis. The results were validated, evidencing a significant change in the evolution of the performance after leaders' training.

KEYWORDS: Leadership. Performance. Behaviorism

TREINAMENTO BEHAVIORIAL PARA LÍDERES: DESENVOLVIMENTO DE ALTA PERFORMANCE

1. INTRODUÇÃO

Pesquisar sobre comportamentos de lideranças é fundamental para o ambiente organizacional e necessário para que os gestores entendam o que fazer para desenvolver e conseguir sustentabilidade em seus negócios. O significado de liderança mudou ao longo dos tempos e se modernizou. Atualmente, é tratado como a chave da gestão eficaz.

Chiavenato (2017) corrobora explicando que o coaching é uma das ferramentas que transcende a performance dos líderes, o que faz com que os eles mesmos reflitam sobre seus comportamentos ou atitudes, partindo do seu estado atual e atingindo seu estado desejado. Visa a aperfeiçoar a performance pessoal dentro das organizações.

Schreiber (2012) acredita que a obtenção de alta performance do líder seja possível apenas por meio da liderança transformacional, que estimula seus seguidores para resultados cada vez maiores. Diante desse pensamento, surge então a problemática: qual a influência das ferramentas de treinamento de liderança na mudança do comportamento de líderes? Este estudo visa entender a influência dos treinamentos de desenvolvimento sustentável para líderes no comportamento de suas competências. Considerando o âmbito acadêmico e científico, o tema escolhido apresenta grande relevância, pois contribui para os estudos de desenvolvimento de liderança e equipes de alta performance.

Ao longo da trajetória da humanidade já se passaram pelo menos três "divisores de águas" que revolucionaram o modo como o homem pensava sobre seus conceitos. Inicialmente, Copérnico (1543, apud SARAIVA, 2004) transformou o pensamento da época ao provar que a Terra não era o centro do universo, mas o Sol. Freud (1915, apud GARCIA-ROZA, 2009) evidenciou a existência do inconsciente como o responsável pela maior parte dos pensamentos e atitudes humanas, contrariando a teoria de que tudo o que o homem fazia era resultado de sua vontade consciente. Darwin (2017) abordou outra teoria, que transformou o pensamento humano a partir da Teoria Evolucionista em 1859, a qual defende que os seres vivos devem se adaptar ao meio para sobreviverem. A partir das revoluções citadas, conclui-se que o homem está em meio a sistemas de contínuas mudanças. Assim também acontece no mundo corporativo com os líderes.

Considerando a Antiguidade, Gomes (2017) diz que aproximadamente há três milhões de anos o perfil dos líderes de alta performance era o do líder "sábio", "místico" e "intuitivo", que, por vezes, as religiões impunham suas doutrinas trazendo esse perfil de autoritarismo aos mesmos. Seguindo com pensamento do autor, conseqüente ao marco da Revolução Industrial surge um novo perfil de liderança inspirado no pensamento analítico, mas ainda era centralizado e não tinha interferência das práticas dos funcionários. Nessa conjuntura, percebe-se que os líderes passaram também por uma evolução, buscando novos métodos que fizessem com que eles buscassem mudanças comportamentais significativas em seus desempenhos, para encarar grandes empecilhos e sobreviver no mundo dos negócios, por isso buscam ferramentas inovadoras que incorporam o sucesso de suas performances.

O líder é o personagem principal deste estudo, sendo de grande relevância pesquisar sobre seus alcances e resultados exigidos pelo atual mundo em evolução constante. Bons líderes podem fazer com que uma empresa sobreviva às crises e até mesmo se destaque em meio às outras. Os treinamentos de mudança de comportamento, hoje é uma das principais ferramentas utilizadas no desenvolvimento de lideranças. É uma poderosa ferramenta de mudança, utilizada há cerca de 30 anos pelas maiores empresas do mundo (CHIAVENATO, 2017).

Esta pesquisa tem o objetivo de avaliar o processo de aceleração dos líderes a partir de aplicações de ferramentas que desenvolvem o comportamento dos mesmos para melhores resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança

Para Bitencourt (2010), a palavra liderança originou-se do inglês no início do século XX, *lead*, que significa chumbo, devido às perseguições com armamento que os líderes sofriam quando não eram aceitos pelos seus liderados. Adaptando o termo, o mesmo significa: líder, liderança, liderar.

Chiavenato (2017) retrata que liderança é o poder interpessoal de influenciar outra pessoa ou grupo a uma determinada situação dirigida por meios de processos de

comunicação humana para a consecução de um interesse comum. A liderança faz cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Este conceito vem mudando na Teoria das Relações Humanas. A liderança então passa a ser considerada uma ferramenta para a alta performance das organizações, considerando os líderes como personagens que reproduzem a gestão da mudança, facilitando a busca dos objetivos da empresa e de seus liderados.

Existem três perfis de liderança segundo Pereira (2017): o autocrático, que é o líder que fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, tornando imutável o seu objetivo; o democrático, que coloca as diretrizes para serem debatidas pelo grupo, estimulado e assistido por ele; por fim, o liberal, que dá liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do mesmo.

Por assim ser, cada líder, em seu contexto, necessita estar em consonância com a evolução do novo modelo de liderança do mercado. Para isso, busca a gestão da mudança através de seus comportamentos que o behaviorismo explica.

Behaviorismo nas organizações

O Behaviorismo iniciou no século X com base em uma metodologia científica clara e objetiva, cercada de comprovações experimentais com inseguranças em razão da época. Concentrou-se nos comportamentos do indivíduo, como aprendizagem, reforço, estímulo de reações em respostas e hábitos em vivências, deixando um pouco de lado os subjetivos teóricos, passando a observar o comportamento do ser humano e o que ele tem para dizer (CHIAVENATO, 2015).

Pavlov (1927, apud LARENTIS, 2012) fez um experimento com um cachorro que mudou a história do behaviorismo, que é exemplo de comportamento. Ele observou que o cão salivava quando olhava um alimento. Ele então colocou um som e toda vez que dava o alimento induzia o cão a salivar quando ouvisse o som. Assim, o comportamento de salivar tornou-se reflexo condicionado pelo som. Com esse estudo, passou-se a entender melhor os níveis de aprendizados, através de treinamento seguido de comportamento.

Outro filósofo fisiologista behaviorista, John Watson diz que o homem é fonte de estudo como quaisquer outros animais. Ele constatou que o ser humano aprende através de imitações e observações, seguido de comportamento e reproduções que são reflexos com os quais convivem

no ambiente. E nega os instintos, como falas e reflexos, os quais têm origem hereditária (WHATSON, 1925 apud PINHEIRO et al., 2015).

O condicionamento e reforço operantes têm sido aplicados no mundo dos negócios, em que são usados com sucesso em programas de modificação de comportamento para reduzir as faltas e abusos das licenças médicas e para melhorar o desempenho e a segurança no trabalho. Essas técnicas são empregadas para ensinar habilidades ocupacionais, especialmente os trabalhadores com deficiências, costumando ter êxito onde fracassam os métodos de treinamento mais tradicionais (SHULTZ, 2002, p. 286).

Skinner (1969, apud JONES & GEORGE, 2012), criador da teoria do behaviorismo radical, esboçou a Teoria do Condicionamento Operante. Frederic Skinner desenvolveu um experimento com ratos albinos e atribuiu a sua teoria podendo ser utilizada com qualquer pessoa a partir de um número de reforço de uma razão fixa obtendo a resposta desejada. Batizou de Modelagem quando um reforço pode ser positivo com recompensa ou negativo com ações que evitam uma consequência indesejada. Pode-se exemplificar com empresas que estimulam seus funcionários com comissões por vendas ou a falta delas. A técnica também foi atribuída a escolas, hospitais e empresas, que transformavam comportamentos negativos em comportamentos aceitáveis. Skinner ensina que de todos os métodos de treinamento não se deve usar da punição para um comportamento esperado, mas reforçar para a mudança.

A partir dos pensamentos dos filósofos behavioristas, pode-se concluir que os treinamentos possuem importância no comportamento dos líderes frente ao mercado em evolução, por isso há necessidade dos mesmos buscarem treinamentos especializados.

Treinamento behaviorial

Para Borges et al. (2013), treinamento constitui um conjunto de procedimentos que geralmente partem da empresa. Busca condicionamentos de conhecimentos e aprendizagem dos colaboradores. O treinamento também é um processo contínuo que evidencia a aprendizagem e contribui para as metas gerais da empresa, agregando o valor e missão pessoal e coletivos. Assim aplicados ocorrem mudanças positivas nos comportamentos gerais das equipes.

De acordo com Noe (2015), o investir em treinamentos de gestão de pessoas é a mesma coisa que investir em qua-

lidade de serviços da empresa. Os resultados desses treinamentos são formados pela coletividade dos integrantes da organização. Tem como objetivo a ambientação dos funcionários, desenvolvendo competências e capacidade de se autodesenvolver em um comportamento necessário para prosperidade da empresa.

Segundo Chiavenato (2014), é necessário que as organizações estimulem os seus profissionais para um amplo conhecimento de forma estratégica para o seu sucesso, assim fazendo com que os mesmos busquem conhecimentos, habilidades, competências e informações para o desenvolvimento pessoal e coletivo do grupo.

Pereira (2017) fala das teorias do comportamento, como explicações de como os líderes se comportam nas organizações. Essas teorias não identificam o que diz sobre as condições críticas que explicam o comportamento dos líderes. Caso seja diferente essa identificação, pessoas deverão ser treinadas para que se desenvolva performance de liderança com eficácia, diminuindo custos para a organização.

Rocha-Pinto et.al. (2015) explicam que o treinamento é o processo para evolução observacional do comportamento do homem, trazendo para si a mudança para a expansão de si mesmo. Esses treinamentos são encontrados em coaching, que será reverenciado no próximo tópico.

Coaching

Coaching vem do inglês e tem fundamentos com os esportes. Significa treinamento, surgiu dos treinadores de esportes que desenvolviam treinos e atividades para melhor performance dos atletas. Denomina-se coach os treinadores, coachees os atletas que passam pelo treinamento, sendo esses termos também aplicados dentro das corporações para definir o processo, quem treina e quem passará pelo treinamento. Hoje o coaching é considerado uma escola de práticas de liderança e autoconhecimento, desenvolvendo comportamentos das equipes e nivelando a satisfação das empresas (GONZALES, 2016).

Krzyzewski (2016) abordou a liderança afirmando que o coaching redefine o líder. Traz para ele e sua equipe maturidade para o novo e para gestão da mudança, saindo de um ponto de partida sem agressividade de forma natural, com ferramentas estratégicas, chegando a um comportamento desejado, dando atenção ao valor intrínseco dos liderados e do seu trabalho, ouvem, aprendem e fazem perguntas certas.

Segundo Araújo (2009), coaching é uma relação de parceria que revela e transcende a potência das pessoas de forma a alavancar os índices de performance. Tem mais função de aprender do que de ensinar. Nesse contexto, atua como um colaborador. Acrescenta ainda que o coaching funciona como uma ferramenta para as empresas, tendo este objetivos de atender às demandas ligadas às capacidades e habilidades comportamentais dos líderes. Dessa forma, faz com que essas capacidades sejam efetivas no inconsciente, traçando estratégias na administração para mudanças, na liderança, no trabalho em equipe, nas soluções de conflitos e até mesmo no ato de lidar com o estresse e tornando-a produtiva.

Para que um líder possa motivar e criar relações comportamentais positivas com seus seguidores, são utilizadas técnicas eficazes para que se construam crenças positivas para desenvolvimento infinito das capacidades e habilidades de cada um. Essa ferramenta de nome coaching pratica e gerencia os meios e metas dos objetivos das empresas. Trata-se também de inteligência emocional, a qual traz vivências reparadoras para a ressignificação das fragilidades. Uma equipe de alta performance consiste na união de toda equipe e na gestão de um bom líder. Através do coaching, surge um novo estilo de liderança por intermédio do personagem nomeado líder coach, que pode ser um guia para a evolução da transcendência de uma equipe de alta performance (ARAÚJO, 2009).

O líder coach, segundo Araújo (2009), é um personagem que passou pelos treinamentos de coaching e tem a capacidade de liderar, tomar decisões rápidas com precisão e eficiência. Esse profissional desenvolve a autoliderança, o autoconhecimento e auxilia sua equipe a superar suas metas. Entre as principais características do coach, destaca-se um líder mais humano, que desenvolve sua equipe para analisar maneiras para um melhor desempenho dos liderados. Ele também cria um clima (ambiente) de apoio para influenciar pessoas na mudança do comportamento.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza experimental, qualitativa, quantitativa, descritiva. Teve como objetivo central identificar e oferecer informações exploratórias a respeito da mudança de comportamento dos líderes que passaram por desenvolvimento sustentável de líderes de alta performance.

COLETA DE DADOS

Os pesquisados responderam a um questionário (Apêndice A) no período de junho a setembro de 2017. A partir

dos dados coletados, realizou-se, através do software IBM SPSS, estudo estatístico descritivo e analítico. Foram utilizadas para esta pesquisa as medidas de média, desvio padrão e erro de desvio de média, que, segundo Fávero e Belfiore (2017), são medidas de tendência central, as quais podem caracterizar o comportamento dos elementos de uma série. Para identificar o comportamento do desenvolvimento, utilizou-se da análise qualitativa, para pautar a interpretação e explicação da mudança comportamental.

Como critério de inclusão, participaram da pesquisa apenas líderes de outros colaboradores e/ou equipes e que passaram por treinamento de alta performance para líderes. Foram automaticamente excluídos os líderes que não se dispuseram a participar do estudo por qualquer motivo.

Os benefícios para os participantes foram paralelos às possibilidades de autointervenção quanto à performance de liderança dos pesquisados, conseqüente à melhoria do comportamento dos líderes e/ou liderados após a autoanálise em razão do autoconhecimento que a pesquisa proporcionou.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

PERFIL DOS LÍDERES

Foram analisados 52 líderes de diferentes perfis, departamentos e áreas de atuação. Esse grupo lidera 1.619 pessoas que representa uma média de 31,1% de diferentes perfis onde 100% dos entrevistados participaram de treinamentos de alta performance para líderes com carga horária superior a 60 horas.

Existem três perfis de liderança segundo Pereira (2017). A pesquisa aplicada identificou que apenas 5,8% dos líderes se julgaram com o perfil autocrático, sendo os demais 94,2% com o perfil democrático e nenhum com perfil liberal. Assim percebe uma relevância quanto à quantidade de perfis de líderes democráticos e não tendo nenhuma participação de líderes liberais.

PERFORMANCE ANTES E DEPOIS

Aplicado o questionário, os líderes fizeram uma autoavaliação, atribuindo a eles mesmos notas de 1 até 6, com os seguintes pesos: peso 1, que indica nenhuma mudança; peso 2, com pouca mudança; peso 3, com mudança regular; peso 4, com mudança mediana, peso 5, com mudança significativa; peso 6 com total mudança de comportamento. Os pesquisados colocaram suas respectivas notas conforme suas mudanças de comportamentos que explica o behaviorismo segundo Pavlov (1927, apud LA-

RENTIS, 2012); Chiavenato (2015); (WHATSON, 1925 apud PINHEIRO et al., 2015), Schultz (2002); Skinner (1969, apud JONES & GEORGE, 2012). Segue a tabela indicando uma média das notas, variando de acordo dados de cada participante.

Tabela 1 – Média de Mudança de Comportamento

Habilidades	Média	N	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média	
1	Planejamento e execução (antes)	3,81	52	,971	,135
	Planejamento e execução (depois)	5,31	52	,544	,075
2	Capacidade de criar ambiente de apoio e rapport(antes)	3,81	52	1,011	,140
	Capacidade de criar ambiente de apoio e rapport (depois)	5,12	52	,676	,094
3	Minha visão sistêmica de mim e da equipe(antes)	3,83	52	1,115	,155
	Minha visão sistêmica de mim e da equipe depois)	5,37	52	,486	,067
4	Minha gestão de disciplina e de todos da equipe(antes)	3,92	52	,926	,128
	Minha gestão de disciplina e de todos da equipe (depois)	5,27	52	,598	,083
5	Feedback com liderados (antes)	3,65	52	1,312	,182
	Feedback com liderados (depois)	5,25	52	,653	,091
6	Raciocínio estratégico (antes)	4,15	52	1,319	,183
	Raciocínio estratégico (depois)	5,37	52	,561	,078

7	Motivação do grupo (antes)	4,27	52	1,012	,140
	Motivação do grupo (depois)	5,29	52	,536	,074
8	Inteligência emocional ao lidar com situações e liderados (antes)	3,90	52	1,159	,161

	Inteligência emocional				
	ao lidar com situações e liderados (depois)	5,04	52	,559	,077
9	Flexibilidade e resiliência (antes)	3,88	52	1,199	,166
	Flexibilidade e resiliência (depois)	5,00	52	,714	,099
10	Ouvir liderados na essência (antes)	3,87	52	,841	,117
	Ouvir liderados na essência (depois)	5,33	52	,648	,090
11	Capacidade de analisar				
	maneiras de melhor desempenho (antes)	4,17		,785	,109
	Capacidade de analisar				
	maneiras de melhor desempenho (depois)	5,12	52	,511	,071
12	Criar novos modelos e				
	inspirar novas lideranças (antes)	3,85	52	,937	,130
	Criar novos modelos e				
	inspirar novas lideranças (depois)	4,98	52	,577	,080
13	Capacidade de				
	influenciar liderados na mudança do comportamento (antes)	4,17	52	,857	,119
	Capacidade de				
	influenciar liderados na mudança do comportamento (depois)	5,06	52	,502	,070
14	Comunicação com liderados (antes)	4,19	52	1,067	,148
	Comunicação com liderados (depois)	5,08	52	,652	,090
15	Inovação e criatividade (antes)	4,19	52	1,030	,143
	Inovação e criatividade (depois)	4,96	52	,740	,103

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados tiveram grande relevância quanto à mudança de comportamento dos líderes. No quesito planejamento e execução, antes da aplicação do treinamento, a nota média dada pelos participantes foi 3,81. Após a realização do treinamento, a nota média subiu para 5,31.

Em quesito capacidade de criar ambiente de apoio à nota da média foi de 3,81, que evoluiu para uma média de 5,12. Na questão visão sistêmica dos líderes e da equipe antes do treinamento, a média das notas eram de 3,83 passando para 5,37, que foi a mesma média do quesito de raciocínio estratégico, que antes era de 4,15. De todas as medidas de mudança comportamental pós-treinamento, a visão sistêmica e raciocínio estratégico foram as de maiores competências segundo os dados deste trabalho.

Quanto à gestão de disciplina do líder e da equipe, a mudança teve uma nota com média de 3,92 com uma mutação para 5,27; já com o feedback com os liderados a média foi de 3,65 no qual foi a de menor medida, que representa o sistema que os líderes tinham mais dificuldade em suas competências, mas depois mudou para uma média de 5,25.

A média das notas do grupo antes quanto motivação do grupo foi de 4,27, sendo base de menor dificuldade de competência, que mudou para média de 5,29.

Antes do treinamento, inteligência emocional tinha uma média de 3,90 passando para 5,04; já na performance, quanto à flexibilidade, era de 3,88 passando para 5,0; o quesito ouvir liderados, a média era de 3,87 passando para 5,33.

No sistema capacidade de analisar maneiras de melhor desempenho, mostrou-se uma evolução nas notas lançadas pelos líderes, que obtiveram média de 4,17 para 5,12; já em capacidade de criar novos modelos e inspirar novas lideranças foi de 3,85 para 4,98.

Em sequência, o quesito capacidade de influenciar liderados na mudança de comportamento apresentou notas com média de 4,17 evoluindo para 5,06. Ainda com liderados, o líder julgou sua capacidade de influenciar o comportamento dos mesmos, tendo uma evolução nas notas das médias que antes era de 4,17 e pós-treinamento 5,06. E na sua comunicação com eles, constatando uma mudança de 4,19 para 5,08.

Por fim, os líderes avaliaram sua performance quanto à capacidade de inovação e criatividade, tendo uma nota com média de 4,19 com aumento para 4,96, sendo a média mais baixa de mudança de comportamento pós-tre-

namento. As medidas de desvio padrão e erro padrão da média encontram-se na tabela 1, que mostra qual a significância dos resultados analisados.

MUDANÇA NO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES

Os pesquisados responderam quais mudanças eles tiveram pós-treinamento que explica Pereira (2017), com objetivo de mensurar as mudanças e validar com respostas a da das análises antes e depois que os mesmos responderam. Muitas respostas foram idênticas, que seguem nos próximos parágrafos de forma resumida por ordem que mais se repetiram até de menos repetição.

Os líderes falaram das "ferramentas de gestão de liderança" abordadas nos treinamentos. Grande maioria dos pesquisados afirmou a importância delas para a sua performance, que vai ao encontro com as ideias de Araújo (2009).

O "feedback com liderados" foi listado por um grande grupo dos líderes. Alguns ainda citaram as diferentes formas de lidar com feedback e repassar isso aos colaboradores, para que não seja de forma ofensiva e sim com produtividade.

A "gestão de tempo nas atividades", os participantes declaram "ter conseguido planejar melhor suas metas e objetivos, de forma eficaz e com tomada de decisão certa no momento certo. Esse resultado está em conformidade com Borges et al. (2013).

Os líderes também falaram da "ressignificação" em suas atitudes para com os liderados. Um deles ainda se expressou dizendo "que agora consigo ouvir meus liderados na sua essência". Dois deles ainda frisaram: "agora eu tenho mais paciência depois do treinamento, passando valorizá-los e flexibilizando a dinâmica do grupo".

Os líderes ainda acentuaram a delegação de atividades e comprometimento com as suas afazeres e a resiliência com as atividades dele e do grupo. Citaram também: "visão sistêmica da equipe" e "inteligência emocional para lidar com seus liderados", o que vai ao encontro das ideias de Araújo (2009).

Outros sistemas que os líderes elencaram com duas ou mais repetição foram a "automotivação", "persistência nos objetivos", "reuniões mais produtivas", "criatividade para desenvolver ferramentas melhorar os processos". Tudo isso são ferramentas encontradas nos treinamentos de coaching, segundo Araújo (2009).

LÍDERES DIFERENTES DOS COMUNS

Os pesquisados foram questionados se eles se sentiam líderes diferentes dos outros comuns por ter passado por treinamentos de alta performance em liderança segundo Borges et al. (2013), que explica sobre os processos de treinamento, para desenvolver capacidades e habilidades: 96,2% responderam sim; 3,8%, não.

Afirmaram ainda que se sentem líderes diferentes e justificaram suas respostas, como segue abaixo, de forma breve. As primeiras foram as que mais se repetiram até as que menos se repetiram.

A grande parte dos pesquisados ressaltou que o motivo de ser um líder diferente foi o "aprendizado das técnicas e ferramentas que auxiliam nos obstáculos da dinâmica do meu trabalho", tornando-as mais conscientes na gestão de conflitos em seu uso, condicionando de forma inconsciente. Esse comportamento condicionado, segundo Skinner (1969, apud JONES & GEORGE, 2012), é explicado com a Teoria do Condicionamento Operante, que traz resultados eficientes para os mesmos.

Outra competência que os líderes levantaram encontrou-se na fala de um dos entrevistados que diz que "aumentou meu poder de percepção, resignificação dos problemas e soluções das minhas atividades do dia a dia". Outros disseram que "nunca tinham parado para pensar em sistemas que hoje faço reflexões". Araújo (2012) afirma que o coaching oferece treinamentos para desenvolver essas competências.

Outros líderes falaram da "qualidade de tempo", que, por meio de gerenciamento, proporcionou grandes melhorias. Um deles sublinhou que, "depois do treinamento, tenho mais tempo que antes". Borges et al. (2013) também afirmam existir melhor gerenciamento de tempo pós-treinamento.

Muitos entrevistados ressaltaram o aumento da capacidade de ouvir seus liderados na sua essência. Um deles disse que agora pode "olhar para o liderado em outra ótica, valorizando os pontos positivos e estimulando o fortalecimento dos pontos fortes". Araújo (2009) compactua com essa mudança, acrescentando que o coaching traz essa mudança para o líder ter outra visão para com seus liderados.

Alguns líderes afirmaram que estão mais atentos quanto a "situações de gestão estratégica", de "plano de ação", de ter desenvolvido melhor convivência com os liderados e buscar mais a confiança a partir das suas próprias atitudes. Araújo (2009) proclama os mesmos sistemas elencados nas ferramentas de coaching.

Outra resposta dos pesquisados que chamou atenção foi:

"antes eu não conseguia ver minha função de líder, agora consigo me colocar no meu sistema". Em conformidade com as ideias de Chiavenato (2015), pode-se dizer que houve uma evolução desse líder.

4.5 INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO NA MUDANÇA DO COMPORTAMENTO Para analisar a influência do treinamento do comportamento dos líderes,

perguntou-se sobre o quanto o treinamento de liderança influenciou na mudança do comportamento para uma melhor performance como líder. Em seguida, perguntou-se sobre o quanto o líder se dedicou no treinamento. Por entender que a dedicação é importante para a mudança do comportamento. Fávero e Belfiore (2017).

5. CONCLUSÃO

Após a pesquisa realizada com os líderes que participaram do treinamento e desenvolvimento de alta performance e com as bibliografias analisadas, foi possível afirmar que eles, após os treinamentos, tiveram uma mudança significativa, tornando suas competências melhores.

A temática dessa pesquisa é abrangente, não sendo possível esgotá-la. A mesma permitiu analisar os diferentes perfis de líderes, evidenciando, como maioria, os democráticos e o quanto foram relevantes as mudanças de seus comportamentos após participarem dos treinamentos. Concluiu-se que os líderes que participaram dos treinamentos tiveram uma melhor performance em razão das ferramentas e técnicas que utilizaram para lidar com sua rotina de liderança.

6. REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. *Gestão de pessoas estratégias organizacionais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES L; MOURÃO L. et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

CHIAVENATO, I. *Construção de talentos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2017.

----- *Gestão de pessoas: o novo papel dos re-*

curso humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

----- *Remuneração benefícios e relações de trabalho*. São Paulo: 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

COSTELLA, J; GROCHWAIK K. *Constelações organizacionais*. São Paulo: Cultrix, 2001.

DARWIN, C. R. *A origem das espécies*. Canadá: FV Éditions, 2017.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. *Análise de dados: estatística e modelagem multivariadas com excel, spss e stata*. São Paulo: Elsevier, 2017.

GONZALEZ, F. *Manual de coaching*. Rio de Janeiro: Clube dos Autores, 2016.

GARCIA-ROSA; L. A. *Freud e o inconsciente*. 24. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

KRZYZEWSKI, M. *Liderar com o coração: as palavras-chave para o sucesso de um dos maiores treinadores*. São Paulo: Sextante, 2016.

GOMES, A. S. *O essencial de 2016: uma seleção dos melhores artigos da revista HSM Management*. São Paulo: Casa Educação, 2017.

JONES, G. R; GEORGE, J. M. *Fundamentos da administração contemporânea*. 4. ed. São Paulo: AMGH, 2012.

LARENTIS; F. *Comportamento do consumidor*. Curitiba: IESDE, 2012.

NOE, R. A. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas*. Porto Alegre: AMGH, 2015. PEREIRA, P. P. *Uma liderança de valor*. São Paulo: Scortecci, 2017.

PINHEIRO, R. M et al. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

SARAIVA, M. F. O; OLIVEIRA FILHO, K. S. F. *Astronomia e astrofísica*. 2. ed. São Paulo: Livraria da Física, 2004.

SCHREIBER, D. *Inovação e desenvolvimento organizacional*. Nova Hamburgo, Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2012.

SCHULTZ, D. P. *História da psicologia moderna*. São Paulo: Cultrix, 2002.

QUESTIONÁRIO						
1. Você já participou de treinamentos de liderança? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não						
2. Existem liderados na minha equipe.						
3. Qual estilo de liderança você mais se encaixa? <input type="checkbox"/> Eu líder, fixo as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. <input type="checkbox"/> As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido por mim. <input type="checkbox"/> Dou liberdade para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima minha.						
4. Analisando sua performance antes e depois do treinamento de alto desempenho de liderança classifique o quadro:						
NOTAS DE 1 A 6 QUANTO: 1- Nenhuma mudança. 2- Pouca mudança. 3- Mudança Regular. 4- Mudança Mediana. 5- Mudança significativa. 6 -Total mudança.						
					ANTES	DEPOIS
1 Planejamento e execução						
2 Capacidade de criar ambiente de apoio e <i>support</i>						
3 Minha visão sistêmica de mim e da equipe						
4 Minha gestão de disciplina e de todos da equipe						
5 Feedback com liderados						
6 Raciocínio estratégico						
7 Motivação do grupo						
8 Inteligência emocional ao lidar com situações e liderados						
9 Flexibilidade e resiliência						
10 Ouvir liderados na essência						
11 Capacidade de analisar maneiras de melhor desempenho						
12 Criar novos modelos e inspirar novas lideranças						
13 Capacidade de influenciar liderados na mudança do comportamento						
14. Comunicação com liderados						
15 Inovação e Criatividade						
5. Classifique o quanto o treinamento de liderança influenciou na mudança do seu comportamento para uma melhor performance como líder?						
	1	2	3	4	5	6
6. Cite 3 mudanças que aconteceram no seu comportamento que mudou sua performance.						
7. Quanto eu me dediquei no treinamento para melhor desenvolvimento da minha performance.						
	1	2	3	4	5	6
8. Eu me sinto um líder diferente dos outros por ter passado por treinamentos de alta performance em liderança para desenvolver minhas capacidades e habilidades? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se sim, o que difere os outros comuns?						