

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ADRIANA YAMASHITA

**PRÁTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS:
ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PONTA GROSSA

2017

ADRIANA YAMASHITA

**PRÁTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS:
ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do bacharel em engenharia de produção, do departamento de engenharia de produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Regina Negri Pagani

PONTA GROSSA

2017



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CÂMPUS PONTA GROSSA
Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC

PRÁTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: ESTUDO DE CASO
EM UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA

por

Adriana Yamashita

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 30 de novembro de 2017 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dra. Regina Negri Pagani
Prof. Orientadora

Prof. Ma. Ana Caroline Dzulinski
Membro titular

Prof. Me. Marcos William Kaspchak Machado
Membro titular

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por mais esta oportunidade de aprendizado e transformações.

Agradeço aos meus pais por todos os ensinamentos, motivação, encorajamento e apoio. Por acreditarem em mim, por todos os incentivos, pela incansável dedicação, minha gratidão.

A minha irmã que independente da distância sempre me incentiva, me apoia e contribui constantemente para que eu me torne uma pessoa melhor.

Ao meu namorado, por toda compreensão, conselho e incentivo.

Agradeço a minha orientadora Prof^a. Dr^a. Regina Negri Pagani, pela instrução, dedicação e paciência para me guiar nessa trajetória.

Agradeço à empresa de estudo, que possibilitou a realização desta pesquisa.

Aos meus amigos que tornaram essa jornada mais leve, por acompanharem e apoiarem tanto momentos bons quanto difíceis.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma e fizeram parte da realização do trabalho.

RESUMO

YAMASHITA, Adriana. **Práticas para o Desenvolvimento de Lideranças:** estudo de caso em uma Multinacional Brasileira. 2017. 117 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017.

A permanência de uma organização no mercado atual é bastante complexa devido à instabilidade e complexidade crescente. As organizações precisam se adaptar e criar estratégias de modo que se sobressaiam às concorrentes para obter vantagem competitiva. Essa diferenciação pode ser conquistada através dos colaboradores e principalmente dos líderes da organização. As novas perspectivas do líder trazem a capacidade de integrar e interagir as funções do negócio com a liderança, criar estratégias para alcançar as metas, além de engajar e mobilizar sua equipe em prol dos objetivos. O líder eficaz é capaz de criar condições para formar novos líderes e tornar a organização mais competitiva. Este trabalho teve como objetivo avaliar os fatores que impactam a liderança em uma multinacional brasileira e propor ações de melhorias nas práticas para o desenvolvimento da liderança. O trabalho foi baseado em um estudo de caso amparado pela pesquisa bibliográfica e, para melhor compreensão, foi dividido em quatro etapas. A primeira visou à investigação da situação atual dos líderes da empresa, a fim de apresentar uma concepção geral das práticas, comportamentos e perfis. A fase seguinte relatou a nova proposta de liderança da empresa, assim como a situação ideal de líderes. A terceira etapa foi direcionada à constatação de práticas e programas que possibilitem a capacitação dos líderes na empresa de estudo. A última etapa teve o objetivo de analisar e adequar os cenários obtidos nas fases anteriores e, então, propor ações de melhorias para capacitação dos líderes. Como resultado, as propostas de melhorias foram: entrevistas por competências, programas de capacitação e orientação.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Desenvolvimento de lideranças.

ABSTRACT

YAMASHITA, Adriana. **Practices for Leadership Development:** a case study of a Brazilian multinational. 2017. 117 p. Work of Course Conclusion (Graduation in Production Engineering) - Federal Technology University - Paraná. Ponta Grossa, 2017.

The permanence of an organization in the current marketplace is profoundly complicated due to the instability and the growing complexity. Organizations must adjust themselves and create strategies to stand out through their competitors and then, obtain competitive advantage. This differentiation might be achieved by the collaborators and mainly by the organization leaders. The new perspectives of the leader result in a great capacity of integration and interaction of the business functions with the leadership, creation of strategies to accomplish the goals, also bring out team's commitment. An efficient leader is able to create conditions to develop new leaders which assist the organization to become more competitive. This work aimed to evaluate the factors that impact the leadership in a Brazilian multinational and to propose actions to improve the practices of the leadership development. It was based on a case study supported by literature search and, for a better understanding, the study was divided into four stages. The first stage was intended to the investigation of the current situation of the company's leader to present an introduction of the general practices, behaviors and profiles. The next stage reported the new proposal of organization's leadership as well as the ideal situation of leaders. The third stage targeted the research of practices and programs to the development of the leadership in the study company. The last step aimed to assess and better fit the results obtained in the previous phases so that, propose improvement actions to increase leaders' qualification levels. As a result, the improvement proposals were: skills interviews, training and orientation programs.

Keywords: Personnel management department. Leadership. Leadership development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esboço de um programa de coaching.....	47
Figura 2 - Etapas do trabalho	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Áreas de desligamento espontâneo na empresa	65
Gráfico 2 - Recebimento de Feedback.....	66
Gráfico 3 - Relacionamento do Líder.....	66
Gráfico 5 - Gênero.....	69
Gráfico 6 - Formação	70
Gráfico 7 - Tempo de Empresa	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Liderança.....	19
Quadro 2 - Classificação das habilidades de um líder	39
Quadro 3 - Habilidades e Comportamentos de acordo com os quatro domínios	42
Quadro 4 -Informações gerais dos profissionais	69
Quadro 5 - Desafios enfrentados e competências para superá-los.....	74
Quadro 6 - Aspectos negativos e evidências	77
Quadro 7 -Aspectos positivos e evidências.....	78
Quadro 8 - Pontos de Melhorias.....	79
Quadro 9 - Aspectos de desenvolvimento.....	87
Quadro 10 - Atributos e características da cultura	90
Quadro 11 - Tipo de Líder e suas características.....	91
Quadro 12 - Desenvolvimento de Competências e Aspectos	94
Quadro 13 - Capacitação dos Líderes.....	97
Quadro 14 - Modelo de desenvolvimento do coaching	99
Quadro 15 - Modelo de Avaliação	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVO GERAL.....	14
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
1.6 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 LIDERANÇA.....	16
2.2 FATORES QUE IMPACTAM A LIDERANÇA	20
2.2.1 Comportamento Organizacional.....	21
2.2.2 Interculturalidade.....	24
2.2.3 Inteligências Múltiplas	26
2.2.4 Competências coletivas.....	30
2.2.5 Cultura Organizacional.....	32
2.2.6 Clima Organizacional	34
2.3 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS.....	36
2.4 MÉTODOS PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS	40
2.4.1 Modelo de Desenvolvimento e Prática de Liderança Holística.....	41
2.4.1.1 Fundamentos teóricos e conceituais para o modelo ACES.....	41
2.4.1.2 Esquema de desenvolvimento de lideranças	43
2.4.2 <i>Coaching</i>	45
2.4.3 <i>Feedback</i>	49
2.5 FECHAMENTO REFERENCIAL TEÓRICO	50
3 METODOLOGIA	53
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	53
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	54
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	55
3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	58
3.5 IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS.....	60
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1 AMBIENTE DE ESTUDO	62
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL.....	63
4.2.1 Entrevistas de Desligamento.....	63
4.2.1.1 Áreas de desligamento espontâneo	64
4.2.1.2 <i>Feedback</i> do líder.....	65
4.2.1.3 Relacionamento do líder.....	66
4.2.1.4 Fechamento entrevistas de desligamento.....	67

4.2.2 Entrevistas com Gestores	68
4.2.2.1 Informações profissionais.....	68
4.2.2.2 Pesquisa dos líderes	72
4.2.3 Pesquisa de Clima Organizacional.....	76
4.3 PESQUISA SOBRE A PROPOSTA DA EMPRESA	80
4.3.1 Análise da Nova Cultura.....	81
4.3.2 Gestão de Pessoas	83
4.4 ANÁLISE DOS CENÁRIOS	84
4.4.1 Líderes da Organização	93
4.4.1.1 Perfil padrão de liderança para setor produtivo da empresa X.....	93
4.5 AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS.....	95
4.5.1 Entrevistas por Competências.....	96
4.5.2 Programa de Capacitação.....	96
4.5.3 Orientação.....	98
5 CONCLUSÃO	102
REFERÊNCIAS.....	104

1 INTRODUÇÃO

A permanência de uma organização no mercado atual é bastante complexa, visto que é um cenário influenciado por diversos fatores e está em constante mudança. Assim, há uma dificuldade ao elaborar uma estratégia para obtenção de vantagem competitiva. A vantagem competitiva é um recurso utilizado para que uma organização possa se sobressair às demais, com foco na diferenciação e, dessa forma, lidar com a concorrência.

Essa diferenciação pode ser conquistada através dos colaboradores e principalmente dos líderes da organização. Dessa forma, o tema abordado será o desenvolvimento de lideranças através de práticas que auxiliem o aperfeiçoamento de habilidades necessárias para liderar. O líder desempenha um papel fundamental dentro da empresa, sendo capaz de incentivar e influenciar um grupo de pessoas a alcançarem metas e objetivos. Além disso, tem papel fundamental na condução da rotina da organização e na inspiração, motivação e condução de seus funcionários. A influência da liderança pode gerar grandes efeitos e benefícios, sendo um fator muito estudado dentro das empresas. Diversas teorias de liderança surgiram ao longo dos anos com o objetivo de entender, analisar e definir como essa prática funciona. As teorias oferecem um embasamento teórico para que haja uma maior compreensão, visto que apresentam as principais circunstâncias e características que conduzem um indivíduo a ser um líder autêntico.

A sistematização dos estudos sobre liderança se iniciou com a Teoria dos Traços ou Teoria do Grande Homem, a qual aborda características essenciais para diferenciação dos líderes para os que não são. Estudos realizados para identificação dessas características apontam a inteligência e a integridade como fatores-chave na seleção dos líderes (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

A Teoria dos Traços da liderança propõe que a pessoa já nasce líder, ou seja, não há possibilidade de treinamento ou desenvolvimento de habilidades e características necessárias para liderar. Essa abordagem predominou até a década de 40 com grandes contribuições de pesquisas que observaram o modo de agir dos líderes e seus principais traços de personalidade (BERGAMINI, 1994).

Apesar de diversos estudos realizados sobre o assunto, a Teoria dos Traços de liderança foi questionada por sua incapacidade de embasar uma teoria geral das características. Entretanto, ela serviu de incentivo para que outras teorias pudessem

ser formadas e estudadas, considerando aspectos de liderança que vão além das características do líder, como o comportamento (SCHERMERHORN; HUNT e OSBORN, 1999). Assim, estudiosos da área propuseram uma nova teoria, a Teoria Comportamental de liderança.

Segundo esta teoria, o comportamento do líder e a eficácia de sua liderança estão relacionados, ou seja, as pessoas têm a possibilidade de treinamento e desenvolvimento do comportamento necessário para se transformarem em melhores líderes, ao contrário do que se considera na Teoria dos Traços (BERGAMINI, 1994).

Programas clássicos de pesquisa da Universidade de Michigan e da Universidade de Ohio, realizados no final da década de 40, forneceram visões importantes sobre a liderança voltada para o comportamento. O primeiro programa indicou que existem dois modelos de líderes, um voltado para a tarefa e outro para as pessoas; a comparação desses modelos mostra que normalmente os líderes voltados para os funcionários apresenta melhores resultados (SCHERMERHORN; HUNT e OSBORN, 1999). No estudo de Ohio, foi identificada a existência de duas dimensões, a estrutura de iniciação e a de consideração. A primeira envolve o desempenho no trabalho e a conclusão de tarefas, a outra aborda preocupações voltadas ao colaborador e ao bem-estar. Vale ressaltar que as dimensões não são opostas, só são vistas separadamente (DUBRIN, 2006).

Pesquisadores da Finlândia e Suécia também contribuíram para a Teoria Comportamental, pois revisaram os dados da pesquisa de Ohio. Além disso, realizaram novos estudos que consideravam variações ambientais da época (incertezas econômicas, políticas e tecnológicas) e concluíram que líderes eficazes devem apresentar um comportamento orientado para o desenvolvimento (ROBBINS, 2005).

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), a liderança equilibra a preocupação do líder com relação às pessoas e também à produção. Dessa forma, considera-se que a liderança é como uma estrutura que examina, simultaneamente, as preocupações do líder com a realização da tarefa e as pessoas. A preocupação com a tarefa engloba as metas, resultados, desempenho, lucro e missão; quanto às pessoas, são considerados os membros da mesma equipe e colaboradores de outras áreas (DUBRIN, 2006).

Bergamini (1994) aponta que a Teoria dos Traços e a Teoria Comportamental da Liderança não são suficientes para explicar a liderança eficaz

em todos os contextos. As Teorias Contingenciais ou Situacionais surgem a fim de propor que um líder eficaz necessita ter a capacidade de adaptação e desenvolvimento de diferentes formas de liderança, adequando-se frente à situação que se encontra no momento. Além de considerar os diferentes tipos de comportamento dos líderes, a Teoria Situacional dá importância ao ambiente em que estes estão inseridos.

Fred Fiedler (1967), responsável por iniciar as pesquisas na área, afirma que a eficácia da equipe depende da combinação de fatores como o estilo de liderança que o líder vai exercer, além do contexto que se encontra. O líder deve ser capaz de analisar a situação e, através disso, criar condições que equilibrem a motivação de execução das tarefas e o relacionamento com os membros da equipe.

A partir desse contexto, é fundamental que o líder tenha a capacidade de influenciar pessoas de diferentes culturas e classes sociais para um mesmo objetivo. O desenvolvimento de liderança faz com que se tenha uma gestão de pessoas excepcional, além de auxiliar a atingir os objetivos organizacionais, resultando em um diferencial competitivo. Com isso, o presente trabalho se trata de um estudo de caso em uma multinacional do ramo alimentício, com o intuito de obter e analisar informações sobre as lideranças das áreas da produção, ou seja, uma concepção geral das práticas, perfis e comportamentos desses líderes.

Através da pesquisa de algumas práticas encontradas na literatura, estudo de caso, assim como a pesquisa da nova proposta da organização, tem-se o objetivo de propor ações que auxiliem no desenvolvimento das lideranças. Os líderes devem desempenhar seu papel da melhor maneira, contribuindo para uma participação efetiva dos liderados.

1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Apesar de o tema “liderança” ser bastante estudado, este apresenta algumas peculiaridades em cada organização. Por exemplo, a dificuldade em lidar com as diversas adversidades no dia-a-dia, enquanto que podiam ser revertidas em oportunidades. Diante das teorias abordadas, torna-se necessária uma reflexão sobre o comportamento do líder nas organizações e sua importância. As lideranças

de uma organização precisam ser constantemente recicladas, treinadas e desenvolvidas (BRANDÃO, 2016). Essa visão sugere o seguinte questionamento: “Quais os principais fatores e práticas para auxiliar no desenvolvimento de uma liderança na Empresa X?”.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para o sucesso e permanência no mercado de uma multinacional, esta deve estar alinhada aos diversos grupos de interesse denominados *stakeholders*. Esses podem ser divididos em *stakeholders* internos, como os funcionários e acionistas, e externos, como consumidores e comunidade. A partir desse entendimento, compreende-se que esses grupos possuem grande influência sobre as ações da organização. A Engenharia de Produção está interessada em investigar como esses *stakeholders* influenciam o processo de tomada de decisão, visto que o profissional enfrenta questões do processo de produção, além de todas as variáveis que possam afetar o desempenho desse sistema (BATALHA, 2008).

A organização influencia e é influenciada pelo ambiente externo. Dessa forma, é necessária a compreensão do propósito da organização, para que todos os aspectos e pessoas estejam alinhados. Além disso, as lideranças, os perfis dos colaboradores envolvidos no processo, além da própria cultura organizacional interferem no sucesso de uma organização (BATALHA, 2008).

As multinacionais têm percebido que o alinhamento e a padronização globais de seus produtos e operações não são suficientes para assegurar a competitividade. É necessário compreender como ocorre a interação com os mercados de modo a obter um resultado relevante (REIS; PINTO, 2015). As decisões organizacionais são influenciadas pelas mudanças que ocorrem em todo mundo. Os líderes devem ter uma gestão aprimorada a fim de desenvolver equipes globais com capacidade de apresentar uma visão holística das situações (GABRIELSSON, SERISTÖ, DARLING; 2009).

Diante disso, o estudo da problemática visa garantir uma capacidade de liderança eficaz, de modo que o líder possa identificar fatores internos e externos que influenciam a organização, a compreensão dos objetivos e a tomada de

decisões assertivas. Além disso, o estudo pode auxiliar no estabelecimento de estruturas organizacionais eficientes, gerenciamento das decisões sobre foco e investimento de ações que envolvem capitais e pessoas e as operações do dia a dia.

A capacidade de liderar é considerada uma parte essencial na visão da relação entre líderes e seus aliados e também no contexto de uma organização para que o conhecimento possa fluir e crescer. Essa última perspectiva se baseia na compreensão de como os líderes podem estruturar, planejar, alocar recursos e alinhar a organização além do complexo fluxo de conhecimento. Nessas circunstâncias, a influência na rede de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento organizacional afeta o ambiente de trabalho na forma em como ocorre, por exemplo, na cooperação entre as pessoas, na disseminação dos conhecimentos, na delegação de tarefas e competências entre as organizações e dentro delas (SOUSA, 2010).

No estudo foi identificado que a maior parte dos colaboradores responde a um supervisor e que muitos desses líderes não conseguem desempenhar seu papel de maneira ideal, ou seja, não desenvolvem e/ou incentivam sua equipe a realizar suas atividades. Desse modo, o estudo dos indivíduos (ex-funcionários, funcionários e líderes), do clima organizacional e programas de desenvolvimento de lideranças foram as principais questões para identificar fatores e práticas que auxiliem no desenvolvimento de lideranças na empresa de estudo.

Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) destacam que os estudos sobre desenvolvimento de lideranças no Brasil são considerados iniciantes quando comparados aos que são realizados no exterior. Dessa forma, o estudo de caso pode contribuir para auxiliar no tema e também servir de base para que as empresas possam ter um gerenciamento de pessoas mais efetivo. Os procedimentos de coleta e análise de dados, assim como os métodos utilizados para conseguir propor ações de desenvolvimento de lideranças pode ser adaptado de acordo com o contexto de outras empresas. Assim, elas estarão mais aptas a conduzir e orientar as pessoas de forma mais adequada, chegando nos resultados esperados com a superação dos desafios.

1.3 OBJETIVO GERAL

Propor práticas organizacionais para o desenvolvimento de lideranças no setor produtivo de uma empresa do ramo alimentício.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais os processos atuais existentes para a formação e capacitação de lideranças na literatura.
- Identificar os perfis de liderança existentes na empresa
- Encontrar os pontos críticos que devem ser melhorados.
- Traçar um perfil ideal de liderança no setor produtivo de uma empresa do ramo alimentício.
- Fazer uma análise comparativa entre o perfil de liderança atual e o ideal.
- Propor ações de melhorias e alterações necessárias para a situação atual.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O trabalho teve como enfoque principal o setor produtivo da empresa, o qual envolve uma pesquisa de campo para entender e avaliar as lideranças e fatores que interferem na mesma. A presente pesquisa foi realizada em uma multinacional brasileira do ramo alimentício, situada na região dos campos gerais, que será denominada “Empresa X”. Os objetos de estudo foram os líderes, funcionários das áreas de produção e funcionários com demissões voluntárias da empresa, a fim de identificar a liderança exercida pelos gestores no desenvolvimento de sua equipe, quais as práticas positivas, assim como os pontos que devem ser melhorados nesse processo.

A partir dos resultados, foi realizado o delineamento de um perfil ideal de liderança, de acordo com a visão dos colaboradores e novo propósito da empresa

em relação a cultura e gestão de pessoas. O estudo visou identificar ações que estejam orientadas para o desenvolvimento de liderança na empresa X, práticas e capacitações que permitam gerir pessoas de maneira admirável e através dessas pessoas, contribuir para que a organização alcance os objetivos, independente da área de atuação.

1.6 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em 5 capítulos. O presente capítulo apresentou a contextualização sobre o tema de estudo, justificativa, objetivos da pesquisa e sua delimitação. No capítulo 2, apresenta-se o embasamento teórico da área de estudo, abordando a liderança, fatores que impactam a liderança, o papel do líder na gestão de pessoas e relações organizacionais e métodos de desenvolvimento de lideranças. O capítulo 3 aborda a metodologia do trabalho, como a pesquisa foi desenvolvida a fim de alcançar os objetivos definidos. No capítulo 4 ocorre o desenvolvimento do trabalho e os resultados obtidos através da pesquisa. Por fim, no capítulo 5 são feitas as considerações finais do trabalho, com a exposição das conclusões obtidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações são formadas por pessoas, as quais são influenciadas pelas forças do ambiente e da liderança de maneira diferente. Isso se deve aos sentimentos e motivos racionais intrínsecos de cada pessoa, o que permite a constatação que a motivação e comportamento humano variam. Sendo assim, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente em empresas. O administrador precisa ser um líder, ou seja, saber conduzir as pessoas e entender a motivação humana (COSTA; MEIRIÑO, 2017).

A necessidade na década de 60 era que o chefe tivesse habilidades de planejamento, organização, controle e correção. A contemplação de um bom chefe nessa época era aquele que tinha o total controle de seus funcionários dentro da empresa, muitas vezes, sem uma interação amistosa. Apesar disso, nas décadas de 70 e 80 houve a necessidade de uma maior contribuição intelectual de seus funcionários devido ao aumento da concorrência. Dessa forma, a concepção de chefe evoluiu para líder, aquele que motiva seus funcionários, consegue “vender” os objetivos à equipe, além de favorecer um bom clima no ambiente de trabalho (COSTA; MEIRIÑO, 2017).

Sendo assim, este capítulo apresenta a fundamentação teórica para o presente trabalho, abordando inicialmente os conceitos e evolução da liderança, e em sequência, os principais fatores que impactam nas práticas da mesma. Além disso, descreve as relações organizacionais envolvendo líder e a liderança, o papel do líder na gestão de pessoas e dois métodos de desenvolvimento de lideranças.

2.1 LIDERANÇA

A liderança pode ser definida como uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que as caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 1999). Em outra definição, liderança é abordada como um tipo de habilidade que

pode ser desenvolvida desde que as pessoas aprendam a lidar com suas emoções de forma madura (GAUDÊNCIO, 2009).

A compreensão da liderança é uma busca crescente, o termo pode apresentar diferentes enfoques, sendo muito importante para contextos sociais, ambientais, econômicos, organizacionais e outros. Por esse fator, há uma amplitude de significados, o que torna difícil escolher uma definição mais correta, porém é possível observar uma tendência na seguinte descrição: “uma influência intencional de pessoas sobre pessoas a fim de criar condições e facilitar relações de modo a contribuir na conquista de objetivos” (HEIFETZ, 1994; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2008).

A liderança está relacionada ao gerenciamento da mudança, ou seja, os líderes estabelecem uma indicação através de uma visão do futuro; posteriormente engajam as pessoas a fim de alcançar essa visão futura e as inspiram para superação de obstáculos. Pode ainda ser definida como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas a atingir resultados, através da superação de metas e objetivos. A origem da influência pode ser formal, como um cargo de direção de uma organização, todavia esse fato não garante a capacidade de uma liderança eficaz (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A capacidade de liderar é considerada uma parte essencial na visão da relação entre líderes e seus aliados e também no contexto de uma organização para que o conhecimento possa fluir e crescer. Essa última perspectiva se baseia na compreensão de como os líderes podem estruturar, planejar, alocar recursos e alinhar a organização além do complexo fluxo de conhecimento. Nessas circunstâncias, a influência na rede de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento organizacional afeta o ambiente de trabalho na forma em como ocorre, por exemplo, na cooperação entre as pessoas, na disseminação dos conhecimentos, na delegação de tarefas e competências entre as organizações e dentro delas (SOUSA, 2010).

O foco de ações da liderança teve mudanças com os novos desafios colocados à sociedade e organizações, visto que a complexidade das organizações traz uma necessidade de novas lideranças. A exigência é de que os líderes sejam capazes de atuar com objetividade, integridade, firmeza diante de desafios e com uma comunicação efetiva com todos os níveis da organização, a fim de favorecer

um ambiente confiável e propício para disseminação do conhecimento (GEORGE, 2003).

Líderes formais desenvolvem líderes morais, deste modo, a mesma importância deve ser dada para “ser exemplo” e “inspirar que outros sejam exemplos”. O líder deve ser capaz de fazer com que os integrantes de sua equipe percebam sua importância na empresa, deve entender o comportamento deles, utilizando quando necessário um elogio, promoção, homenagem, a fim de tornar mais simples a tarefa de influenciá-los a alcançar os objetivos e metas da organização (FERRAZ, 2015).

Um dos requisitos essenciais para uma liderança efetiva, originando resultados positivos em uma organização, é saber se comunicar, pode-se dizer que não existe liderança sem comunicação. Esse fato pode ser percebido nos destaques de líderes mundiais, que foram marcados por um legado que expressava uma boa habilidade de comunicação (FERRAZ, 2015).

Alguns problemas podem surgir pela ausência de uma comunicação eficaz por parte dos líderes. A capacidade que um líder tem em organizar suas ideias e desenvolver uma mensagem que inspire as pessoas para um comprometimento de alcançar um resultado futuro é chamada de liderança comunicacional, essencial para que a organização tenha um “diferencial”. Esse comprometimento gerado cria uma responsabilidade coletiva a qual dará forças para que a equipe alcance resultados. O alinhamento das competências individuais com os objetivos estratégicos da organização, com um canal de comunicação entre todos os níveis hierárquicos, ou seja, uma troca de informações entre as pessoas, promove um ambiente participativo o qual se sentem “incluídos” no negócio, e além disso, motivados para fazer a diferença (FERRAZ, 2015).

É preciso ressaltar que a posição hierárquica dentro da empresa não faz da pessoa da alta direção um líder, já que nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe (DRUCKER, 2006). Para um entendimento mais claro, mesmo que pessoas ocupem cargos de chefia, estas podem não atuar como líderes, exercendo seus cargos apenas com a “obediência” ou cooperação das pessoas; e existem pessoas que por mais que não ocupem cargos de chefia, conseguem exercer influência sobre outras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No contexto da liderança, a importância dos liderados é a mesma de quem lidera, visto que sem eles não haveria liderança (MACCOBY, 2004; VERGARA,

2000). Existe uma teoria de troca entre líder e liderados, a qual considera que as características de ambas as partes envolvidas são importantes de maneira igual, além de que é essencial uma preocupação com o desenvolvimento mútuo (DAY; HARRISON, 2007).

Apesar das inúmeras definições de liderança, a maioria apoia a ideia de que liderar é ter a capacidade de desenvolver a visão do que é possível realizar e, portanto, influenciar outras pessoas a atingirem os objetivos. No contexto atual, as empresas que se preocupam na construção de novos líderes são as que conseguirão se manter no mercado competitivo com sucesso, visto que o diferencial está nas pessoas (FERRAZ, 2015).

Os conceitos básicos de liderança existentes podem apresentar diferenças relevantes devido a sua complexidade. Os pesquisadores ainda não foram capazes de obter uma resposta universal para o tema que, para ser reconhecido, deve funcionar independente do contexto que está inserido. O quadro 1 apresenta alguns conceitos a partir de 1950.

Quadro 1 - Definições de Liderança

AUTOR E ANO	CONCEITOS E DEFINIÇÕES
Hemphill e Coons (1957, p.7, apud BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017)	“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum”.
Janda (1960, p.358)	“Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo”.
Jacobs (1970, p.232)	“Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida”.
Roach e Behling (1984, p.46)	“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”.
Stogdill (1990, p.15, apud BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017)	“Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo”.
Robbins, Judge e Sobral (2010, p.359)	Liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”.

Fonte: Adaptado de Kouzes e Posner (1997); Bergamini (2009); Robbins (2010) e Bianchi, Quishida e Foroni (2017)

O trabalho de Delfino, Silva e Rohde (2010) retrata que entre 1996 e 2009 a ênfase dos estudos foi na construção de liderança, modelos, perfil, estilos de liderança e relação entre líder e liderado. O trabalho de Santos et al. (2013) observa o período de 2007 à 2012, com a mesma ênfase acrescido de análises de diferenças demográficas nos líderes e de processos de desenvolvimento de liderança.

Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) destacam que os estudos do Brasil são considerados iniciantes quando comparados aos que são realizados no exterior. Pode-se considerar que tenha tido um avanço nos estudos sobre o tema, sendo possível posicionar o líder como elo fundamental no alinhamento organizacional (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

A função de um líder foi evoluindo com o passar dos anos, foram mudanças significativas que tornaram os ambientes de trabalho mais agradáveis, melhoraram a produtividade dos funcionários e desencadearam bons resultados organizacionais. A concepção de líder se relaciona em motivar a equipe e levá-la ao êxito. A liderança corporativa busca um equilíbrio entre o desenvolvimento do líder, dos liderados e também da organização, para que todos saiam ganhando. Essa concepção leva a uma mudança de cultura que nem todas as organizações estão prontas para esse tipo de liderança.

As novas perspectivas do líder trazem a capacidade de integrar e interagir as funções do negócio com a liderança; criar estratégias e definir o melhor caminho para alcançar as metas, e, além disso, engajar e mobilizar a sua equipe em prol dos objetivos. O líder eficaz é capaz de criar condições para formar novos líderes e tornar a organização mais competitiva.

2.2 FATORES QUE IMPACTAM A LIDERANÇA

As decisões organizacionais são influenciadas pelas mudanças que ocorrem em todo mundo. Os líderes devem ter uma gestão aprimorada a fim de desenvolver equipes globais com capacidade de apresentar uma visão holística das situações (GABRIELSSON, SERISTÖ, DARLING; 2009).

O ambiente cada vez mais global, com cadeias complexas que envolvem clientes diversos, situações adversas, culturas, políticas diferentes torna ainda mais

difícil o exercício de liderança. Esses sistemas cada vez mais imprevisíveis exigem que o líder utilize de sua capacidade para operar e ter sucesso diante das pressões enfrentadas.

Diante dessa perspectiva, pode-se afirmar que as lideranças das organizações devem estar cientes com o que pode impactá-las. Dessa forma, é de extrema importância abordar os fatores que estão diretamente relacionados ao tema. Em seguida, serão apresentados alguns dos principais fatores que impactam na liderança da empresa de estudo, que foram identificados através do aprofundamento em relação aos indivíduos da empresa (líderes, colaboradores e ex-colaboradores do setor produtivo).

2.2.1 Comportamento Organizacional

Existem diversas contribuições sobre o assunto e alguns conceitos defendem que o comportamento humano e experiência são ações observáveis e que podem ser descritas, previstas e também influenciadas. Diante disso, Bernardes (1988) descreve que comportamento é todo tipo de ação observável de uma pessoa.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) conceituam que comportamento organizacional é o estudo de indivíduos e grupos em organizações, em outras palavras, um conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho.

Robbins (2002, p.6) afirma que:

Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Outro fator que deve ser ressaltado é a interferência das emoções no comportamento das pessoas e na rotina organizacional. Soto (2002) afirma que o comportamento organizacional tem relação com um conjunto de conceitos fundamentais que estão ligados à natureza das pessoas e das organizações.

A clareza e compreensão das principais metas são essenciais para tentar explicar, prever e controlar o comportamento das pessoas, visto que esse comportamento nas organizações envolve alguns fatores relevantes como o estudo

do ser humano, o local de trabalho, interação entre as pessoas e a organização (DUBRIN, 2003).

Limongi-França (2005) afirma que o comportamento organizacional envolve o estudo de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho. Essa abordagem inclui a aplicação das práticas e modelos de gestão de pessoas que engloba questões psicológicas, sociais, biológicas e organizacionais, uma vez que está ligado à conduta e expectativa das pessoas.

Kinicki e Kreitner (2006) estão em concordância na questão da importância de compreender a gestão de pessoas no trabalho de forma interdisciplinar e ampliam o conceito no fato da orientação igualitária tanto para a pesquisa quanto para a aplicação.

Hitt, Miller e Colella (2007, p.5) afirmam que:

Comportamento organizacional envolve as ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional. A administração do comportamento organizacional concentra-se em conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas.

Pode-se observar que essa é uma abordagem mais estratégica em relação às demais, pois requer um planejamento da organização a fim de obter vantagem competitiva.

Outra abordagem que enfatiza o potencial humano é de Casado (2007, p.214) que considera:

Comportamento organizacional é o conjunto de conhecimentos sobre o homem e sua interação com as demais pessoas, com seu trabalho e com outros aspectos da vida organizacional, que ajudam no entendimento das questões humanas e que concorrem para o atendimento dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento pleno do potencial humano.

Portanto, pode-se afirmar que o comportamento organizacional se relaciona com as ações que as pessoas têm quando fazem parte da organização. Um destaque pode ser dado para estudos dos comportamentos dos indivíduos e grupos, com vários enfoques que engloba as áreas de psicologia, administração, ciências contábeis, sociologia e outras (CLEIN; MATIUZZI; REIS, 2015).

O comportamento organizacional apresenta a área do conhecimento humano e envolve as características das pessoas presentes nas organizações e no ambiente. Essa linha de estudo traz muitos benefícios para as pessoas que precisam trabalhar com organizações, tanto na questão de criação, investimento ou administração dessas (CHIAVENATO, 2004).

As organizações interferem diretamente no comportamento e desempenho dos colaboradores, por isso, as informações devem ser analisadas mais profundamente para que a formação de dados seja mais consistente. As pessoas apresentam diversas necessidades, como por exemplo, a de fazer parte de um grupo social (CLEIN; MATIUZZI; REIS, 2015). Por isso, é de extrema importância que as organizações entendam a relevância do clima organizacional para o funcionamento da equipe de trabalho e também para o desenvolvimento da empresa. Um bom clima organizacional está associado necessariamente ao melhor convívio dentro das organizações, e tanto o indivíduo quanto a organização são responsáveis por influenciar positivamente os resultados e permanecerem no mercado competitivo (CLEIN; MATIUZZI; REIS, 2015).

A partir dos conceitos abordados, verifica-se a importância da aplicabilidade dos estudos que envolvem o comportamento organizacional, que podem ser a solução para questões práticas, com consequências reais e utilização de métodos científicos a fim de testar teorias e conceitos. Além disso, os estudos contribuem para melhoria da eficácia organizacional.

Observa-se que as conceituações no decorrer das décadas explicitam e corroboram a ideia de que o comportamento é observável. Além disso, acrescentam que se trata de uma abordagem estratégica, envolvendo a organização e administração do conhecimento e das competências das pessoas, situação essencial para se obter vantagem competitiva.

Esse tema envolve o estudo de três determinantes do comportamento das organizações que são os indivíduos, grupos e estrutura. O entendimento dos temas faz com que seja possível a aplicação dos conhecimentos com maior interação do mundo do trabalho e as demais áreas da vida pessoal, resultando em um *modus operandi* mais eficaz.

Conclui-se que a discussão e o entendimento de diversos fatores, como a definição da organização como um sistema comportamental, um bom clima

organizacional e o desenvolvimento dos indivíduos, são essenciais para a elaboração de estratégias que possibilitem atingir os objetivos.

2.2.2 Interculturalidade

Muitas organizações operam no mundo globalizado e se deparam com um cenário de trocas internacionais, onde a cultura nacional impacta a cultura organizacional (HOFSTEDE, 1980, 1991) que, por sua vez, impacta nas práticas organizacionais que acionam o funcionamento das empresas (FLEURY; FLEURY, 2011).

Fleury e Fleury (2011) definem globalização como um processo complexo e de diversas dimensões que é visualizado por muitas lentes. Pode-se dizer que é um processo em que as barreiras estão sendo reduzidas pelos fluxos financeiros, econômicos, materiais, mas também pela difusão do conhecimento, informação, sistema de crenças, ideais e valores.

Em função do fenômeno da globalização, as sociedades e organizações contemporâneas estão expostas à diversas visões sobre diferentes contextos, denominado dilema intercultural. Esse fato é decorrente principalmente dos processos de internacionalização que foram facilitados pela tecnologia, pela abertura das economias e pelos processos migratórios (VIDEIRA, 2016).

Desta forma, a internacionalização pode ser definida como o conjunto de atividades que a empresa desenvolve fora dos mercados que constituem seu entorno geográfico natural. Internacionalizar por intermédio da expansão de suas operações para os mercados externos ou por meio da aquisição de insumos, componentes ou bens acabados, parece ter se tornado uma questão ligada à própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos (SZAPIRO; ANDRADE, 2001).

Alguns estudos que envolvem a interculturalidade mostram que o contato entre culturas pode originar tanto um cenário de conflito como de convergência. Sendo assim, um conceito desenvolvido por Ianni (1996, p.77):

No âmbito da sociedade global, as sociedades tribais, regionais e nacionais, compreendendo suas culturas, línguas e dialetos, religiões e seitas, tradições e utopias não se dissolvem, mas recriam-se. A despeito dos

processos avassaladores, que parecem destruir tudo, as formas sociais passadas permanecem e afirmam-se por dentro da sociedade global. Em alguma escala, todas se transformam, revelando originalidade, dinamismo, congruência interna, capacidade de intercâmbio. Assim, a formação da sociedade global pode ser vista como o horizonte no qual se revela a multiplicidade das formas de ser, viver, sentir, agir, pensar, sonhar, imaginar.

O conflito intercultural envolve lidar com o outro indivíduo, mas não é suficiente entendê-lo de maneira isolada. Diversos aspectos como cultura, comunicação, representações sociais e nacionais, bem como o próprio contexto devem ser compreendidos a fim de uma liderança efetiva.

A comunicação e relações públicas também estão no contexto de globalização. As estratégias específicas para cada país ou região são baseadas na prática da comunicação nos diferentes contextos políticos, econômicos, sociais e culturais.

Diante disso, a identificação dos processos comunicacionais juntamente com a diferença das culturas constituem a base para o diálogo cultural entre as pessoas e entre organizações com seus públicos e as demais organizações, sendo aspectos relevantes para o estudo da interculturalidade (VIDEIRA, 2016).

As multinacionais dos países desenvolvidos têm percebido que o alinhamento e a padronização globais de seus produtos e operações não é suficiente para assegurar a competitividade. É necessário compreender outras culturas e outros ambientes institucionais para adaptar os produtos e a forma como ocorre à interação com os mercados de modo a obter um resultado relevante (REIS; PINTO, 2015).

A comunicação se apresenta como um fator essencial de integração entre as diferentes culturas, e diante das necessidades abordadas, Barbosa e Veloso (2007) acrescentam que o conceito da interculturalidade está relacionado à comunicação entre as pessoas com diferenças culturais que vivem e compartilham de um mesmo espaço. A interculturalidade necessita de uma base comunicacional comum, clara e objetiva, a fim de que todos entendam sobre os propósitos do negócio e a melhor forma para conquistá-los.

Diante disso, pode-se afirmar a importância de saber atuar em meio a diferentes culturas e contextos. Essa é uma competência desafiadora para o líder e que é essencial para chegar aos resultados esperados, com a busca de uma

harmonia sobre a diversidade cultural. A liderança não pode ter medo de errar e deve ser capaz de enfrentar cenários com muita diversidade e incertezas como esse contexto intercultural abrange. Esses conjuntos de cultura se formam entre o contato das culturas locais com os referenciais estrangeiros devido à internacionalização dos negócios.

Assim, a interculturalidade amplia a discussão sobre a importância de como lidar e compreender as diversas culturas no contexto de uma multinacional. O líder deve ser capaz de tornar o ambiente com uma lógica de convivência e não de segregação.

2.2.3 Inteligências Múltiplas

A Teoria dos Traços, ou a Teoria do Grande Homem, preconizada até a década de 40, postula que o líder é aquele que apresenta algumas características inatas e pessoais. Embora esta teoria tenha sido questionada ao longo do tempo, os traços do líder ainda permanecem como fundamentais para o cargo que ocupa. Desta forma, é imprescindível abordar aspectos relacionados às inteligências múltiplas.

O termo inteligência significa a capacidade de compreender as coisas para formação de argumentos, ideias e concepções para escolher o melhor caminho. É a capacidade mental que possibilita a capacidade de aprender, compreender e adaptar-se com facilidade a uma nova situação (ANTUNES, 2005). Em resumo, a inteligência pode ser considerada como um conjunto de capacidades que o indivíduo tem para resolver adequadamente determinado problema.

Uma visão mais tradicional aborda que a inteligência implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes em algum ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas está ligada à pessoa encontrar a solução adequada para o objetivo em questão, de acordo com o contexto em que se está inserido (GARDNER, 1995).

Gardner (1994) revolucionou a noção intelectual de competências ao demonstrar que os seres humanos possuíam outras habilidades, além da inteligência lógico-matemática. O pesquisador trabalhou no sentido inverso ao desenvolvimento, retrocedendo para chegar às inteligências que deram origem à

realizações como atuações de diferentes profissionais em diversas culturas e as diversas habilidades dos seres humanos para buscar soluções, que são culturalmente apropriadas para os problemas (RAMOS; NETA; FILHO, 2017).

Diante disso, Gardner (1995) desenvolveu as seguintes inteligências: inteligência linguística, inteligência lógico-matemática, inteligência espacial, inteligência musical, inteligência cinestésica/corporal, inteligência interpessoal, inteligência intrapessoal, inteligência naturalista e inteligência existencial. O autor acredita que todo ser humano possui pelo menos oito competências intelectuais que podem se combinar e se organizar de maneira diferente para cada indivíduo.

Dentre as inteligências citadas, Gardner (2000) identificou quatro tipos de Inteligências Múltiplas que mais se destacam e promovem o desenvolvimento da liderança, que são: inteligência intrapessoal, interpessoal, linguística e existencial em níveis variados.

A inteligência intrapessoal está relacionada à capacidade de autoconhecimento e autocontrole, além de conhecer e prever reações e emoções. Sendo assim, um conceito desenvolvido por Gardner (1995, p.28):

O conhecimento dos aspectos internos de uma pessoa: o acesso ao sentimento da própria vida, à gama das próprias emoções, à capacidade de discriminar essas emoções e eventualmente rotulá-las e utilizá-las como uma maneira de entender e orientar o próprio comportamento. A pessoa com boa inteligência intrapessoal possui um modelo viável e efetivo de si mesma. Uma vez que esta inteligência é a mais privada, ela requer a evidência a partir da linguagem, da música ou de alguma forma mais expressiva de inteligência para que o observador a perceba funcionando.

Diante disso, essa inteligência pressupõe que as pessoas tenham conhecimento de suas forças e limitações, habilidade em entender os sentimentos, motivações e desejos, além da capacidade de agir adaptativamente baseado no autoconhecimento. O desenvolvimento dessa inteligência faz com que as pessoas aprendam a partir de seus erros, com mudança de comportamentos em benefício das pessoas com as quais convive ou se relaciona (ARMSTRONG, 2001).

Em relação à inteligência interpessoal, trata-se da capacidade ou habilidade de entender as intenções, motivações, sentimentos e desejos das outras pessoas. Gardner (1995, p.27) traz que:

A inteligência interpessoal está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam. Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores terapeutas e pais.

Desse modo, a capacidade em entender os sinais interpessoais como as expressões faciais, voz e gestos são essenciais para responder efetivamente e a influenciar as pessoas a seguirem determinada linha de pensamento e de ação. O desenvolvimento dessa inteligência começa desde as relações maternas, no ambiente escolar, verificando uma valorização nas relações sociais devido à interação entre as pessoas além da necessidade de cooperação e organização de grupo e espírito de liderança (ARMSTRONG, 2001).

Outra inteligência relevante à liderança é a linguística, que se caracteriza pelo domínio e capacidade de lidar com as palavras, utilizar da linguagem para convencer, agradar, estimular ou transmitir ideias. Desse modo, Gardner (1995, p.25) retrata que:

O dom da linguagem é universal, e seu desenvolvimento nas crianças é surpreendentemente constante em todas as culturas. Mesmo nas populações surdas, em que uma linguagem manual de sinais não é explicitamente ensinada, as crianças frequentemente “inventam” sua própria linguagem manual e utilizam secretamente. Dessa forma, nós vemos como uma inteligência pode operar independentemente de uma específica modalidade de input ou de um canal output.

Essa inteligência se relaciona com habilidade para convencer, agradar, estimular ou transmitir ideias. Dessa forma, engloba a capacidade de manipular a estrutura da linguagem para convencer e explicar, seja oralmente ou por escrito de forma a utilizar as palavras de forma efetiva.

A inteligência existencial é uma ampliação da teoria das inteligências e abrange a capacidade de refletir e ponderar as questões relevantes da existência e sentimentos positivos e pensando nas outras pessoas. Desse modo, Gardner (2000, p.81) aborda que “a capacidade de pensar criativamente a própria existência é um traço distintivo dos seres humanos, um domínio que nos distingue das outras espécies”.

Assim, essa inteligência surge da capacidade humana de se situar em relação aos limites extremos do mundo, lidando com informações sobre a condição humana que implicam na orientação da vida social (GARDNER, 2000).

Para Gardner (1994), o conceito de inteligências múltiplas está ligado ao fator humano de incluir as competências mais amplamente no campo da cognição. O tema ultrapassa a noção comum de inteligência e a detalha no aspecto da facilidade de desenvolvimento que cada indivíduo tem em determinada aptidão. O autor ainda ressalta que cada inteligência age de modo independente, retrata o talento individual de cada indivíduo, só que algumas podem estar mais desenvolvidas do que outras de acordo com o ambiente cultural em que foram inseridas.

Dessa forma, a teoria das Inteligências Múltiplas alega que cada uma das inteligências passa por vários estágios de desenvolvimento. A primeira fase é chamada de “padrão cru”, onde os bebês começam a ter uma percepção do mundo ao redor e aparece a competência simbólica. A próxima fase, as inteligências revelam-se através dos sistemas simbólicos, e ocorre entre dois a cinco anos de idade. A terceira fase a criança desenvolve as habilidades mais valorizadas na cultura, quando o desenvolvimento é mais seletivo. E por fim, o último estágio se trata de um campo específico focado, onde as inteligências podem ou não ser reveladas através de ocupações vocacionais, que ocorre na adolescência e idade adulta (GARDNER, 1994).

Portanto, a teoria das inteligências múltiplas engloba dois componentes: os indivíduos que são capazes de utilizar diversas competências e a sociedade, que estimula o desenvolvimento do indivíduo através das oportunidades e dos valores. Em geral, a combinação das várias competências quando influenciadas pela sociedade ou pelo meio que o indivíduo está inserido, torna ele único na sua capacidade cognitiva e no ritmo de aprendizagem (RAMOS, NETA, FILHO, 2017). Diante da teoria das Inteligências Múltiplas abordada, pode-se dizer que há uma relação direta entre a liderança e a inteligência. O processo de liderança ocorre dentro das mentes de indivíduos que vivem em uma cultura (GARDNER 1994).

2.2.4 Competências coletivas

A configuração coletiva não é considerada como relevante na questão de gestão estratégica de pessoas, a qual os sistemas e práticas têm o foco na orientação, avaliação e desenvolvimento individual. Essa condição pode ser apresentada em uma pesquisa feita por Comini e Fernandes (2008) em um modelo de competências no ambiente organizacional, e foi constatada uma maior frequência cujo modelo é fundamentado em competências individuais e uma frequência quase nula de casos que valorizam a dimensão coletiva em seus sistemas de gestão de pessoas.

A escassez de experiências empíricas pode ter sido causa das organizações não optarem por essa alternativa, além da falta de procedimentos e instrumentos que são capazes de auxiliar na operacionalização da concepção coletiva. Essa situação é muito diferente quando se trata da parte teórica, visto que muitos autores tratam do papel das competências organizacionais na estratégia das organizações, com dimensões coletivas de competências (SILVA, RUAS, 2017).

Uma contribuição importante para a construção do conceito de competências coletivas tem origem no trabalho de Heene e Sanchez (1997). Os autores têm a visão de que as competências da organização são sistêmicas, holísticas e cognitivas e têm a necessidade de equilibrar duas realidades distintas: a dinâmica e a complexidade do mundo real e as capacidades cognitivas do homem frente a essa complexidade.

O conceito de competência coletiva para Zarifian (2001) é que esta começa pelos indivíduos e que pode provocar interações sociais em um grupo, normalmente uma dinâmica coletiva importante para a organização.

Outra contribuição relevante é da importância da dimensão coletiva das competências e na sua complexidade, visto que representa mais que a soma das competências individuais. Embora pretenda tratar de dimensão coletiva, ainda continua com uma atuação individual baseada na cooperação e relacionamento no trabalho (LE BOTERF, 2003).

Hansson (2003) também parte das competências individuais para pensar nas coletivas. O autor considera que a competência coletiva é formada por dois elementos da competência individual: a competência prática que está ligada à execução das tarefas; e a interpessoal que se trata da interação social para realizar

as atividades. Contudo, o conceito que o autor traz sobre competência coletiva, apesar de ser um pouco genérico, produz algum avanço. A conceituação é de que a competência coletiva se trata da capacidade de um grupo de pessoas para realizar atividades de uma maneira coletiva, atividades essas que não poderiam ser realizadas de maneira individual.

Seguindo a mesma linha, entende-se que a dimensão coletiva compreende pessoas atuando em um mesmo contexto, ou seja, as pessoas necessitam do entendimento do que precisa ser feito e esse fato se tornar um estímulo para se alcançar um resultado. Essa perspectiva mostra a socialização do trabalho, com compartilhamento e entendimento das atividades em uma dimensão coletiva, havendo um destaque nos processos de interação e cooperação entre os indivíduos que integram a organização (SANDBERG, TARGAMA, 2006).

A liderança situacional pode ser relevante no processo, visto que a teoria aborda que o líder deve adotar um estilo de liderança mais adequado de acordo com o contexto, devendo se adaptar com facilidade às necessidades do momento. O estudo de Hersey e Blanchard (1986, p.190) traz que:

A teoria Situacional reside na tentativa de assegurar a possibilidade de escolha efetiva de comportamento do líder adaptado à situação. O fator de contexto utilizado para determinar a escolha é a maturidade dos subordinados, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse em fazer um bom trabalho. Este modelo recomenda um estilo de liderança dinâmico e flexível, pois consoante o grau de motivação e experiência dos subordinados, o estilo do líder deve corresponder àquele a ser utilizado.

Assim, a teoria da liderança situacional segundo os autores aponta que o fator mais importante a ser analisado na decisão do estilo de liderança é o nível de maturidade dos liderados. Uma analogia pode ser feita entre a relação líder e liderado com a relação entre pais e filhos. A partir do momento que os filhos ficam mais maduros e responsáveis, os pais devem reduzir o controle sobre eles, o mesmo deve acontecer com a ação entre o líder e o liderado. A atuação do líder é maior quando o liderado estiver menos desenvolvido e menos motivado (ROBBINS, 2002).

Um dos pontos fortes nessa teoria é o reconhecimento da competência e motivação das pessoas como elementos relevantes do processo de liderança. A situação é responsável por definir a postura do líder, e independente do estilo de

liderança, deve ser capaz de desenvolver sua equipe para que através de seus liderados consiga obter sucesso (PONTES, 2008).

A abordagem ressalta a troca entre o líder e liderados, considera que as características de ambas as partes envolvidas são importantes. Liderança com relações coletivas reforçam a relação entre outras variáveis como processos, cultura e aspectos organizacionais, colocando a relação de liderança dependente dos indivíduos e das organizações (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

A teoria propõe que a eficácia da liderança depende de seus liderados, porém o líder deve ajudá-los a amadurecer até que sejam capazes e estejam dispostos a fazer a diferença, ou seja, o líder deve ser capaz de entender às necessidades do coletivo para chegar aos objetivos organizacionais.

Diante das perspectivas abordadas, a dimensão coletiva também está presente entre alguns trabalhos que envolvem perspectiva relacional e que abordam competências individuais, com necessidade de cooperação, interação e compartilhamento entre os indivíduos.

É possível concluir que as configurações coletivas nas organizações podem ser muito diferentes dependendo do contexto, todavia alguns elementos centrais foram identificados para formação dessa dimensão coletiva do trabalho: processos de compartilhamento e interação do trabalho individual, práticas coletivas de trabalho, políticas de gestão que mobilizam a socialização do trabalho e atributos de competências coletivas.

Um líder autêntico é aquele que tem a capacidade de se adaptar, a um grupo de pessoas em diferentes situações. O estilo de liderança adotado pode ser eficaz em determinado contexto e em outro momento, ser inadequado. Nessa visão, a liderança situacional pode ter eficiência caso consiga manter a integridade do sistema e das partes contidas nele para definir as melhores estratégias e atingir as metas planejadas.

2.2.5 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um tema muito importante dentro do contexto de uma organização. Por esta razão, muitos estudiosos buscam um conceito, entendimento, aperfeiçoamento e também diagnóstico da cultura das organizações. Pode ser definida como um conjunto de pressupostos que um grupo definiu como

forma correta/ideal de lidar com problemas, ela seria como parte integrante do próprio processo de administração e que serve de mecanismo de controle (PEREIRA; CUNHA, 2004).

Outra conceituação de cultura organizacional pode ser como padrões integrados de comportamentos humanos que incluem pensamento, discurso, ações e artefatos que dependem da capacidade humana para compreender e transmitir conhecimentos para gerações futuras. Outro conceito que pode ser dado é de um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização, que as distingue das outras, e traz um outro enfoque de características básicas que, em conjunto captam a essência da cultura de uma organização (ROBBINS, 2002).

Sendo assim, uma vertente antropológica e psicanalítica de Schein (2001,p.45) afirma que:

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Outra concepção é de que a cultura serve de instrumento de poder e controle, visto que pode influenciar diretamente no comportamento dos integrantes de uma empresa, desencadeando o cumprimento dos resultados. (HREBINIAK, 2006). A cultura das organizações pode ser reconhecida através das atitudes de seus colaboradores, apesar de que é capaz de integrar outros sistemas organizacionais com a finalidade de ampliar e viabilizar melhores alternativas de sucesso (FREITAS, 1991).

Toda a organização possuir uma cultura forte voltada à execução complementada com o bom clima organizacional faz com que o planejamento estratégico funcione e não fique apenas no papel (PEREIRA; CUNHA, 2004). Em complemento, uma cultura competitiva é aquela que apoia a implantação da estratégia e que tem um alinhamento dos colaboradores em “aprender a aprender”, ou seja, um comprometimento com o negócio, com desenvolvimento em direção e metas afins (DEMUNER, 2003).

Nessa mesma vertente, as organizações devem dar destaque a qualidade de comunicação, visto que ela auxilia na criação da cultura organizacional. A comunicação e cultura se interrelacionam, uma influencia a outra (FERRARI, 2011).

A cultura organizacional sempre será um tema atual e presente, motivo de preocupação de diversos autores e administradores que tentam conceituar, entender, aperfeiçoar e diagnosticar a cultura das organizações. Uma cultura forte e com um bom clima organizacional são muito relevantes para que o planejamento estratégico funcione. Uma cultura que esteja voltada a execução tem os funcionários comprometidos inteiramente com o negócio da empresa, ou seja, todos os colaboradores de todos os níveis hierárquicos voltados para mesma direção e metas.

2.2.6 Clima Organizacional

O clima organizacional é considerado como o elo entre o nível individual e o organizacional, a fim de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais (PAYNE; MANSFIELD, 1973).

Champion (1979, p.38) traz a seguinte definição:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não tem a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Outro fator que deve ser ressaltado é de que o clima organizacional pode ser considerado um indicador do grau de satisfação dos membros da empresa. Os aspectos avaliados são a cultura, política de recursos humanos, modelo de gestão, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1993).

Chiavenato (2003) traz que o clima organizacional envolve a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros da organização e que tem influência no seu comportamento. Relaciona-se também com

o ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e se relaciona ao grau de motivação de seus participantes.

Pode-se dizer que o tema consiste no mapeamento dentro da organização e pode identificar as percepções dos participantes. Essas percepções trazem satisfações, insatisfações e os problemas na situação do trabalho (LUZ, 2003).

A análise do clima organizacional permite obter informações concretas da opinião dos colaboradores em relação às variáveis organizacionais. Esse estudo permite criar ações de melhorias do ambiente de trabalho, e com a satisfação de algumas necessidades dos funcionários, passa a ter um clima favorável (SORGATO, 2007).

As pessoas são diferentes uma das outras, com diferentes visões em como encarar as situações, como vai lidar com as influências e como reagir nas circunstâncias. Os conceitos mencionados mostram a importância de estudar e avaliar o clima nas organizações, para conhecer a forma de gestão da empresa e também entender as percepções dos colaboradores a cerca de todo o ambiente de trabalho a fim de atingir os objetivos pessoais e organizacionais (CITADIN, 2010).

O clima organizacional influencia o comportamento dos colaboradores, e são essas pessoas, exercendo suas funções, que tornam possível atingir os resultados esperados. Dessa forma, é um fator importante no âmbito organizacional, visto que está relacionado à produtividade da empresa. Esses conceitos mostram que a percepção que o colaborador tem da empresa em relação cultura e costumes afeta o modo em como vai agir, positivamente ou negativamente dentro do ambiente de trabalho (LIMA; LEUCH E BUSS, 2017).

A concepção da empresa, juntamente com as primeiras atitudes e decisões tomadas pelo gestor fazem com que o clima organizacional seja criado de maneira gradativa. Assim, o comportamento do funcionário está diretamente relacionado com essas decisões. Portanto, é essencial manter o colaborador motivado e satisfeito com o seu papel dentro da organização, através de um clima que propicie uma produtividade e qualidade do trabalho, sendo vantajoso tanto para a empresa, quanto ao colaborador (LIMA; LEUCH E BUSS, 2017).

Dessa forma, percebe-se a importância do clima organizacional para que as equipes de trabalho funcionem de maneira ideal e façam a diferença para o desenvolvimento da empresa. Um bom clima organizacional proporciona satisfação e realização nas pessoas, e está associado ao melhor convívio dentro das

organizações. O indivíduo e organização são responsáveis por influenciar positivamente os resultados e contribuir para que a empresa permaneça competitiva no mercado.

2.3 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Apesar da diversidade tanto de conceitos quanto de teorias e modelos destacados e mencionados no tópico anterior, pode-se dizer que a essência do papel de um líder na organização é influenciar e facilitar esforços individuais e coletivos a fim de atingir os objetivos compartilhados (DAY; HARRISON, 2007; YUKL, 2012).

O papel organizacional pode analisar e envolver diversos aspectos, tanto a relação líder-indivíduo, relação líder-grupo, método de influência do líder sobre os liderados, modelos de facilitação, definição e verificação de objetivos e resultados, ou seja, trata-se de um envolvimento de recursos, relações e resultados assim como outras variáveis organizacionais moderadoras (BLAKE; MCCANSE, 1991).

A organização ter um diferencial de oportunidade de desenvolvimento e crescimento, mais o colaborador tende a se motivar com o que faz. Para Robbins (2010, p. 75) “trabalhos atraentes que proveem treinamento, variedade, independência e controle, contenta a maioria dos funcionários”, apesar de que a afirmação é complexa visto que conta com uma expressão individual, entrando com diferentes aspectos, varia de indivíduo para indivíduo de acordo com as circunstâncias, relacionamentos e percepções ao longo do tempo. Assim, pode-se dizer que a satisfação envolve variáveis existentes no ambiente de trabalho e que podem influenciar tanto positivamente quanto negativamente o desempenho de diferentes funções, responsabilidades e atividades (ROBBINS, 2005).

Existe uma abordagem, com uma análise mais estruturada, que classifica que o comportamento do líder pode ser orientado à tarefa, que se relaciona a esclarecer, planejar, monitorar as atividades e solucionar os problemas; às pessoas, que está ligada ao suporte, desenvolvimento, reconhecimento e empoderamento; à mudança, que estabelece uma ideia de defesa, visão, incentivo à inovação,

facilitação do aprendizado coletivo e também uma orientação externa, a qual se associa ao networking, monitoramento do mercado, representação externa (YUKL, 2012).

Diversos aspectos influenciam o desenvolvimento de lideranças, que pode compreender poder e autoridade e abranger diversas maneiras baseadas em princípios e valores organizacionais e pessoais a fim de mudar o comportamento de pessoas ou um grupo a fim de desenvolver ações e conseguir resultados (FERRAZ, 2015).

O entendimento do papel do líder nas organizações pode ser por uma analogia as atribuições desempenhadas pelos membros de nossa família, ou seja, até mesmo nos nossos relacionamentos familiares, existe uma liderança. Dessa forma, existe uma extensão a quaisquer grupos que as pessoas estão inseridas, inclusive nos relacionamentos profissionais (SOUZA, 2017).

Batemam (2006) corrobora que os líderes devem ajudar seus liderados a atingir as metas, dando apoio no desenvolvimento pessoal com uma relação respeitosa, justa e ética. Em complemento, Vergara (2007) apoia que a liderança necessita humildade suficiente para aprender permanentemente a lidar com indivíduos e grupos a fim de fazerem com que esses apoiem e consigam esforços para alcançar os objetivos da organização.

As empresas que se organizam em função de processos e projetos têm se destacado na obtenção de resultados notáveis com as pessoas trabalhando em grupo e com autonomia. Contudo a eficácia de trabalho em grupo não é intuitivo, as pessoas devem ter novos conhecimentos e habilidades, que envolve desde a compreensão de todo o processo até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Esses novos liderados não necessitam das formas tradicionais de supervisão e gerência, mas de pessoas capazes de dar uma orientação adequada para enfrentar os desafios (COSTA; MEIRIÑO, 2017).

Vale ressaltar a importância desses “novos líderes” no cenário de incerteza e mudanças, são seres humanos que cometem erros, mas que recompensam fracassos excelentes e punem sucessos medíocres. Os líderes são pessoas que acreditam nas pessoas, na sua equipe, são entusiastas e por isso conseguem deixar sua marca e fazer o que realmente importa (COSTA; MEIRIÑO, 2017).

O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, para identificar os pontos fortes e fracos de cada

indivíduo e direcionar para busca de melhorias contínuas tanto da parte técnica quanto comportamental. O auxílio para que as pessoas encarem a realidade e sejam mobilizadas para fazer mudanças, com superação dos desafios também é de responsabilidade do líder (PONTES, 2008).

O comportamento não precisa ser praticado apenas por pessoas que estão em cargos de chefia, uma abordagem mais geral por Pinheiro e Macieira (2008, p.2) traz que:

A liderança é um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização [...] se manifesta sempre que uma pessoa procura, de qualquer maneira, influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivo.

É importante destacar que a melhor liderança vem com autoridade do que com o poder, visto que a utilização do poder faz com que as pessoas realizem as tarefas por obrigação e vem com o cargo que a pessoa ocupa dentro da organização. Em contrapartida, a autoridade do líder faz com que tenha influência positiva na equipe, que vai auxiliar no cumprimento dos objetivos estabelecidos com um maior empenho e boa vontade, já que entendem a importância do que precisa ser feito (NOVA; CRUZ, 2012).

Uma empresa que possui falhas de liderança pode ter seus objetivos comprometidos. A palavra funcionários foi substituída por colaboradores, que querendo ou não, influencia em como a pessoa que está trabalhando se vê dentro da organização, passa a ideia certa de que as pessoas estão colaborando para os resultados. Pode-se dizer que o modo em como os líderes tratam seus colaboradores, modo em como as tarefas e metas são apresentadas e cobradas fazem total diferença no desempenho das pessoas envolvidas.

Pagani, Pilatti e Carvalho (2006) classificam as habilidades do trabalhador do conhecimento. Usando essa classificação como base, o Quadro 2 apresenta a classificação das habilidades de um líder.

Quadro 2 - Classificação das habilidades de um líder

CLASSIFICAÇÃO DAS HABILIDADES DE UM LÍDER
Habilidades Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipe/grupos • Comunicação • Gerenciamento de projetos • Tomada de decisão • Conhecimento na área do negócio
Habilidades cognitivas: <ul style="list-style-type: none"> • Criatividade e pensamento intuitivo • Independência • Engenhoso e qualificado • Inovador • Empreendedor • Cooperativo • Flexível
Habilidades emocionais: <ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência • Controle • Empatia • Autoridade social • Domínio do propósito

Fonte: Adaptado Pagani, Pilatti e Carvalho (2006)

Pagani, Pilatti e Carvalho (2006) apresentam algumas características técnicas, cognitivas e emocionais que devem estar presentes em um líder. São características que mostram o interesse pela visão dos outros, compreende os objetivos tanto para a organização quanto aos envolvidos para motivar as pessoas a alcançarem os resultados. Apesar da complexidade do ser humano, como indivíduo ou em grupo, é preciso buscar o desenvolvimento dos liderados para formação de novos líderes e conseguir escolher o melhor caminho para obter os resultados esperados.

Um líder que tem uma boa gestão mantém o foco, ou seja, ao invés de lançar simultaneamente várias iniciativas ele se ocupa com um tema principal. Essa transformação tanto dos líderes quanto dos liderados desafia tradições e requer que as organizações tenham mudanças de cultura.

Diante dessas concepções, o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais para uma boa liderança devem ser buscadas

constantemente, independente da posição hierárquica do indivíduo, todavia com respeito quanto à hierarquia das relações e relações profissionais. Essa abordagem traria pessoas influenciando pessoas para alcançar os objetivos, ou seja, todos os envolvidos ganhariam visto que seriam pessoas ajudando pessoas na mobilização da mudança, com propósito de superação e alcance de novos objetivos.

Pode-se concluir que diante das situações apresentadas, é preciso entender que o papel do líder nas organizações deve envolver o interesse e necessidade de todos para que as metas sejam atingidas com mais facilidade. O líder ter essa visão holística faz com que tanto ele, quanto a organização e liderados saiam ganhando.

2.4 MÉTODOS PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

O mercado atual, devido ao evento da globalização, constitui-se de redes complexas que englobam diversos elementos, como clientes, fornecedores, diferentes culturas e políticas. Dessa forma, a execução de uma liderança eficiente e positiva está mais complicada. Nesse contexto, o líder deve utilizar de suas capacidades para enfrentar as pressões associadas a essa complexidade.

Portanto, se deixar conduzir pelas pressões de um ambiente globalizado e pelos erros organizacionais, com foco apenas em entregas e na busca por melhores resultados, acarreta em um comportamento de “chefe” dos gestores da organização. A partir desse entendimento, compreende-se que o processo de desenvolvimento de lideranças e educação gerencial necessita ser revisado e reestruturado de acordo com a situação atual.

Essa condição apresenta cenários imprevisíveis, que se altera conforme o contexto e variáveis. Por isso, o entendimento sobre os fatores que podem impactar uma boa liderança, é essencial para criar uma visão holística, que permite uma gestão efetiva e com resultados significativos para a organização.

Desse modo, o capítulo aborda dois métodos de desenvolvimento de lideranças encontrados na literatura. Essas práticas tem o objetivo de auxiliar no desenvolvimento de lideranças, a fim de integrar e interagir as funções do negócio com a liderança, criar estratégias e definir a melhor maneira para se atingir as metas organizacionais.

2.4.1 Modelo de Desenvolvimento e Prática de Liderança Holística

Em relação ao desenvolvimento e a prática da liderança, ambos, tradicionalmente estão bastante limitados, com foco voltado ao domínio analítico de liderança. No contexto contemporâneo, esse cenário mudou devido à exigência maior quanto às suas necessidades, expectativas dos funcionários no âmbito organizacional, tornando essencial uma abordagem mais holística da liderança.

Assim, o capítulo propõe uma “reeducação” gerencial e programas que auxiliem no desenvolvimento de liderança para que envolva aspectos analíticos, conceituais, emocionais e espirituais na prática, definido como modelo ACES (QUATRO; WALDMAN; GALVIN, 2007). O capítulo, através de um estudo de caso e pesquisas bibliográficas, apresenta um modelo integrado, que tem como objetivo abordar os domínios, fundamentá-los e dessa forma propor o desenvolvimento e prática de liderança holística.

2.4.1.1 Fundamentos teóricos e conceituais para o modelo ACES

Diante da busca pela reforma das práticas e desenvolvimento de liderança, Quatro, Waldman e Galvin (2007) propõem programas e iniciativas de desenvolvimento e práticas de lideranças que englobem os aspectos analíticos, conceituais, emocionais e espirituais (ACES). As perspectivas se interrelacionam a fim de buscar maior entendimento do desenvolvimento e prática de liderança holística. Esses aspectos são abordados separadamente pelos autores:

- I. Analítico: líderes que são adeptos da compreensão e gestão da complexidade discreta. Líderes analiticamente qualificados entendem e gerenciam bem um novo projeto, utilizando de suas fortes habilidades analíticas para evitar falhas. Outra característica que pode ser considerada é de ser objetivo e focado no trabalho, com questionamentos e cautelas para que não cometam erros.
- II. Conceitual: líderes que são adeptos da compreensão e gestão da complexidade interrelacionada e promoção da criatividade. Líderes com habilidades conceituais fortes gerenciam e compreendem um plano de

projeto para o desenvolvimento de produto, demonstrando habilidades conceituais avançadas.

III. Emocional: líderes que estão sintonizados com as questões emocionais. Normalmente eles têm habilidades avançadas para entender e gerenciar a emoção humana, que está presente em ambientes corporativos, e torná-los como fonte de energia para influenciar de maneira positiva para chegar nos objetivos organizacionais. Alinhar os funcionários para uma visão nova, diferente do que a equipe está acostumada necessita de um líder capaz de entender as questões emocionais das equipes, que são bem complexas pelas pessoas serem diferentes uma das outras.

IV. Espiritual: líderes que reconhecem o valor da espiritualidade, que permitem que seus liderados conectem as tarefas individuais e o maior objetivo da organização, com mantimento de seus valores morais e éticos.

Os quatro domínios são exclusivamente diferentes e podem atuar de forma independente para a eficácia da liderança. O quadro 3 representa algumas habilidades chaves e exemplos de comportamentos que se associam com os domínios abordados.

Quadro 3 - Habilidades e Comportamentos de acordo com os quatro domínios

Domínios da Liderança	Habilidades chave	Exemplos de comportamentos
Analítico	Análise Quantitativa	Calculando um ponto de equilíbrio
	Raciocínio Lógico	Desenvolvendo um esquema de decisão
	Poder de decisão	Escolhendo uma alternativa em relação à outra
Conceitual	Análise Qualitativa	Pesando e equilibrando as necessidades de vários grupos de partes interessadas
	Criatividade	Desenvolvendo um novo produto
	Curiosidade	Estimulando uma sessão de <i>brainstorming</i>
Emocional	Comunicação Persuasiva	Alinhando os funcionários em torno de uma visão
	Compreensão (empatia)	Ouvindo as reclamações dos funcionários
	Automonitoramento	Evitando um conflito desnecessário com um cliente ou colaborador
Espiritual	Autorreflexão	Autoavaliação de uma decisão ou comportamento ruim
	Integridade	Avaliando a coerência entre os valores pessoais e organizacionais
	Pensamento Meditativo	Considerando profundamente o impacto ambiental de um novo processo de produção

Fonte: Quatro, Waldman, Galvin (2007)

Apesar de os domínios serem considerados individualmente, eles estão ligados de modo intrínseco. As várias combinações e conexões devem ser consideradas visto que os domínios juntos formam uma liderança holística, e que envolve uma liderança eficaz (QUATRO; WALDMAN; GALVIN, 2007).

2.4.1.2 Esquema de desenvolvimento de lideranças

Um amplo esquema de classificação de desenvolvimento de liderança, a qual fornece uma visão abrangente e holística ainda não foi estabelecido. A literatura usa principalmente as classificações de desenvolvimento formal e informal (CLARKE, 2004; ENOS; KEHRHAHN E BELL, 2003).

As atividades de desenvolvimento formal se limitam à sala de aula, enquanto as informais incluem desenvolvimento fora da experiência da sala de aula (CLARKE, 2004).

Yukl (2006) fornece duas categorias distintas que as atividades informais podem ser colocadas: atividades de autoajuda e atividades de desenvolvimento, que envolvem o contexto de sala de aula, do trabalho e organizacional, onde serão abordados os que mais se encaixam ao trabalho e estudo.

- Contexto do trabalho

O contexto do trabalho tem uma estrutura menos formal, ligadas a experiências, abordando os quatro domínios, significando que os diferentes aspectos do indivíduo podem ser desenvolvidos durante as experiências fornecidas pelas atividades do contexto que está inserido (MCCALL JR, 2004).

Nesse contexto que os líderes têm oportunidade de aplicação dos princípios e ferramentas aprendidas, ou seja, representa uma oportunidade para melhorar os “maus hábitos”, desenvolver os pontos fortes com a prática (GOLEMAN, 1998).

Além disso, colocar mais responsabilidades específicas ao indivíduo faz com que ele se desenvolva em áreas que precisam ser melhoradas (YUKL, 2006).

A utilização de rotação de empresa fornece uma boa oportunidade para um líder sair de sua zona de conforto e lidar com situações novas, vivências diferentes, que possibilitam desenvolver todas habilidades para ser um líder holístico. No

entanto, essa técnica deve ser realizada estrategicamente para que ocorra o progresso e experiência que o líder precisa (QUATRO; WALDMAN; GALVIN, 2007).

- Contexto organizacional

O contexto organizacional representa uma categoria onde o domínio espiritual é mais eficazmente abordado, com uma função primordial para o processo de desenvolvimento de liderança em todos os outros domínios.

A cultura organizacional, juntamente com as crenças, valores, missão, visão e normas compartilhadas, devem ser incorporados no desenvolvimento dos líderes, para que esses pontos sejam reforçados e influenciem todos os membros da organização. Esses mecanismos criam uma orientação e valorização sobre a finalidade da organização, o espírito de equipe, desempenho do grupo e organização (KABANOFF, WALDERSEE E COHEN, 1995).

A área de RH é um facilitador no desenvolvimento dos líderes, tem o potencial de auxiliar na identificação de comportamentos de desempenho que são importantes para a organização (BECKER & GERHART, 1996).

As políticas que promovem o desenvolvimento dos líderes têm um resultado a longo prazo (DELERY & DOTY, 1996) . Com isso, os líderes têm a oportunidade de desenvolver habilidades conceituais ao mesmo que aumentam a sua maturidade emocional à medida que passam pelos desafios organizacionais.

Os líderes também podem ser desenvolvidos através de práticas ou programas específicos de recursos humanos (RH). A ferramenta de *feedback* 360 é uma prática que visa garantir o desenvolvimento equilibrado do líder, que busca se avaliar e ser avaliado, aprendendo sobre si mesmo e formas para se desenvolver tanto pessoalmente quanto profissionalmente(ATWATER, WALDMAN E BRETT, 2002).

A vivência do *feedback* faz com que os líderes aprendam através das situações, equilibrem as emoções e gerenciem emoções negativas. O *feedback* é uma oportunidade do indivíduo se autoavaliar ou avaliar o outro de forma coerente, é interessante trazer situações que demonstrem os comportamentos que foram avaliados. Além do líder saber se autoavaliar, é importante que ele saiba avaliar os outros, e passar esse feedback de modo construtivo para as pessoas e sugestões de como pode melhorar algum ponto específico, além de saber elogiar pelos pontos que a pessoa domina (QUATRO; WALDMAN; GALVIN, 2007).

O *feedback* pode necessitar de um acompanhamento e treinamento para que tenha um resultado efetivo (YUKL, 2006). Esse *feedback* 360 pode causar um efeito muito positivo, visto que vários aspectos organizacionais como estratégias do RH, cultura, missão e visão organizacional podem se integrar mais e estar alinhado nesse processo de desenvolvimento de lideranças (ATWATER ET AL. 2002)

Os contextos apresentados ajudam a garantir o desenvolvimento da liderança holística, visto que se têm a oportunidade de os indivíduos se amadurecerem em todos os domínios do modelo ACES. As discussões demonstram mecanismos de desenvolvimento de liderança que não são de modo algum exaustivos (QUATRO; WALDMAN; GALVIN, 2007).

2.4.2 *Coaching*

As diversas e constantes transformações no contexto empresarial faz com que as organizações busquem investir no desenvolvimento de competências que contribuam efetivamente e que sejam difíceis de serem copiadas. O *coaching* é um processo inovador, voltado para a melhoria de performance, ampliação da visão e foco no resultado dos líderes (TOMPSON; VICKERS, 2008).

Segundo Tulgan (2009, p.14) “hoje é muito mais complicado gerenciar pessoas. O mundo se encontra totalmente interconectado, a competição é acirrada, o conhecimento é fundamental e tudo está globalizado”.

O *coaching* é considerado um método de aprimoramento no gerenciamento de empresas, ou seja, pode auxiliar na resolução das falhas existentes de modo a diminuir os conflitos interpessoais e melhorar a comunicação entre o líder e liderado. A importância desse processo de gestão engloba pontos relevantes como boa capacidade de planejamento e comunicação. Ser gerente é muito mais do que conduzir um negócio. É ter a capacidade de descobrir e aproveitar os pontos fortes de cada colaborador (SANTOS; MARTHEY; ALMEIDA, 2016).

O século XX teve mudanças organizacionais relacionadas ao uso de novas tecnologias, ao crescente processo de competição, novas formas de comunicação, posicionamento no mercado. Esses aspectos trouxeram a necessidade de realizar um realinhamento estratégico, envolvendo pessoas da organização, visto que se relaciona com o desenvolvimento de novas competências profissionais,

principalmente das que são responsáveis por tomar decisões determinantes. Os líderes precisam estar preparados para os desafios e gerir sua equipe da melhor forma para alcançar os resultados esperados (KRAUSZ, 2007).

Devido à necessidade de mudança nesse contexto competitivo, o *coaching* é um método que tem resultado muito positivo no âmbito pessoal, profissional e organizacional, visto que está voltado para a realização de tarefas. A palavra *coaching* surgiu no século XVIII na Inglaterra, com o significado de “treinamento”, processo interativo de desenvolvimento pessoal e profissional que tem como principal objetivo melhorar o desempenho da pessoa no âmbito empresarial ou da vida (MARQUES, 2015).

Krausz (2007) faz uma analogia do processo de *coaching* com uma enzima que proporciona modificações para si mesmo, auxiliando no crescimento e na superação profissional e individual. O processo é capaz de promover transformações nas pessoas, na equipe, gera reflexões de visão de mundo, valores e crenças que procuram novos aprendizados e novas habilidades. Essa transformação faz com que a pessoa esteja mais preparada a responder as situações de forma mais coerente.

O *coaching* serve como assessoria que inclui aspectos pessoais e profissionais, para que o *coachee* desenvolva suas competências através de novas opções e caminhos, mudanças necessárias para que além de conseguir chegar nos resultados esperados, aumentar sua satisfação com a vida (MELO; RODRIGUES, 2016).

Em resumo, o *coaching* é um processo que é conduzido por um profissional *coach*, que visa analisar e identificar o estado atual do seu *coachee* e juntos, buscar o caminho para chegar no estado desejado (MARQUES, 2015).

O cenário complexo e multifacetado se torna necessário um líder com uma postura mais flexível, com fácil adaptação às mudanças e adversidades, além com o foco nos resultados organizacionais, como o *coaching* está associado à liderança, esse método tem se tornado cada vez mais importante para se obter as transformações necessárias (MELO; RODRIGUES, 2016).

A ferramenta possui aspecto transformacional, necessário para auxiliar o líder a promover a mudança de comportamento para impactar positivamente a organização. Essa ação estratégica pode contribuir para os resultados da empresa, além de agregar as pessoas envolvidas (alinha os valores pessoais com os

organizacionais). O método não tem uma “fórmula pronta” para ser seguida, são através de experiências vivenciadas pelo *coachee* que serão planejados novos caminhos (LAGES; O’CONNOR, 2004).

A aplicabilidade do método são em contextos variados, mas o foco é no cenário empresarial devido ao estudo em questão. Pretende-se através do método buscar o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para a liderança (MELO; RODRIGUES, 2016).

Downey (2010) apresenta uma proposta de programa de *coaching* que pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Esboço de um programa de coaching



Fonte: Adaptada de Downey (2010, p.103)

O programa se baseia em ações sequenciais para alcançar os resultados desejados em que cada sessão tem um foco específico. A etapa inicial, que corresponde à reunião, busca-se compreender se a solicitação é para *coaching*, constituir um relacionamento e explicar o funcionamento do processo (MELO; RODRIGUES, 2016).

Na sessão 1 são definidos os objetivos específicos e quais os pontos para alcançar o sucesso do programa. As demais sessões tem o objetivo de trabalhar intensamente a fim de obter os resultados almejados, com uma avaliação parcial na 5ª sessão para verificar a eficácia do processo e o progresso para atingir os objetivos (MELO; RODRIGUES, 2016).

O programa conta com 9 sessões, e no final, é realizada uma avaliação mais detalhada, de forma comparativa entre a situação em que foi traçada e o que foi conquistado (MELO; RODRIGUES, 2016).

Alguns autores (WHITMORE, 2006; KRAUSZ, 2007; MILARÉ, 2008) compartilham da mesma posição em relação à estrutura do *coaching*, a qual propõe algumas etapas como:

- a) Estabelecer uma relação *coach* e *coachee*;
- b) Levantar informações e perfil do cliente, para preparar os pontos que serão aprimorados;
- c) Construir plano de ação que vai apoiar o processo;
- d) Acompanhar os passos e os resultados que estão sendo obtidos;
- e) Realizar a avaliação final do *coaching* e fechamento do programa.

O processo é baseado em perguntas bem elaboradas e relevantes para se obter respostas substanciais do *coachee* (FERREIRA, 2008). O *coach* deve ter a capacidade de perguntar abertamente, mas ao mesmo tempo ser direto, para entender a realidade com maior veracidade. O objetivo é explorar e investigar para ter informações necessárias para que o *coach* consiga auxiliar o *coachee*, além de incentivar a motivação e impulsionar novos desafios para se desenvolver mesmo nos cenários mais difíceis (DI STÉFANO, 2005).

Catalão e Penim (2013) traz que existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas no processo, todavia o *coach* tem autonomia para criar ferramentas que se adequam a situação da demanda de seu cliente, para desenvolver competências ou desencadear aprendizados ao mesmo.

A ferramenta não pode definir o *Coach*: ele é que define a ferramenta. Existem, no entanto, diversas ferramentas de suporte à atividade do *coaching*. Sendo a ferramenta um utensílio de trabalho, a mesma deve ser cuidadosamente selecionada pelo *Coach*, em função de cada situação específica. O resultado de corre, também, da perícia do profissional de *coaching* na utilização de cada ferramenta (CATALÃO, PENIM, 2013, p. 3)

O foco das ferramentas está em alcançar os resultados tanto no nível profissional, quanto organizacional, que desencadeia o desenvolvimento pessoal. O *coach*, pessoa responsável por conduzir o método, deve possuir competências específicas para realizar o processo de forma adequada e satisfatória (MELO; RODRIGUES, 2016).

2.4.3 Feedback

Hauck (2014) refere que o *feedback* é uma ferramenta segura para entender como melhorar as tarefas e os processos que estão inseridos. Além disso, pode contribuir para melhorar o diálogo entre liderados e líderes (KUCHINKE, 2000).

Esse método pode causar um efeito muito positivo, visto que vários aspectos organizacionais como estratégias do RH, cultura, missão e visão organizacional podem se integrar mais e se alinhar nesse processo de desenvolvimento de lideranças (ATWATER ET AL. 2002).

O *feedback* proporciona um maior interesse nos diferentes pontos de vista de cada colaborador, independente do cargo, o que permite uma partilha de opiniões entre eles, tornando o ambiente mais dinâmico e comunicativo. Esse tipo de ambiente pode ser responsável por fazer com que as pessoas se sintam mais parte da organização, com melhores desempenhos individuais e em equipe (CARSON, 2006; MAMATOGLU, 2008).

Assim, o *feedback* 360 pode se tornar um facilitador da comunicação organizacional, pois permite uma maior proximidade e confiança entre os colaboradores, podendo perceber mudanças no clima e cultura organizacional. Isso pode estar relacionado ao fato desse método avaliativo também considerar os líderes (CARSON, 2006).

Pontes (2010) enfatiza a importância da ferramenta, pois é um meio de despertar a busca pelo desenvolvimento, é uma oportunidade para melhorar os pontos fracos, com resultado satisfatório. Para a efetividade do método, o *feedback* deve ser claro e objetivo, sem deixar dúvidas sobre os aspectos mencionados. É a oportunidade de entender se está cumprindo o que lhe foi atribuído, conscientizar sobre os pontos fortes e os que devem ser melhorados.

Desse modo, a ferramenta possibilita crescimento individual e coletivo, que deve ser de responsabilidade tanto do colaborador, quanto da empresa para estimular a capacitação e trazer benefícios tanto para o profissional quanto para a organização (CHIAVENATO, 2010).

A avaliação 360 graus é uma das “formas mais eficientes e eficazes para apoiar o desenvolvimento humano e organizacional, desde que utilizada corretamente” (VERAS, 2015). Além disso, pode ser considerado um dos

procedimentos mais utilizados para uma influência nos comportamentos e atitudes dos indivíduos em diversos contextos (HIRST; REED, 2015).

Essa ferramenta faz com que o colaborador se sinta valorizado e motivado, todavia todo o grupo deve ter o comprometimento de fornecer uma avaliação correta a fim de favorecer os resultados do método. É fundamental entender a forma como o *feedback* é dado, recebido e utilizado para que a ferramenta seja efetiva.

Diante do que foi abordado, pode-se concluir que o *feedback* 360 é um modelo que o colaborador é avaliado por diversas pessoas que interagem em seus processos de trabalho, inclusive por ele mesmo, ou seja, além das pessoas próximas a eles realizarem uma avaliação, o próprio colaborador faz uma auto-avaliação.

2.5 FECHAMENTO REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa bibliográfica iniciou com a abordagem da liderança, juntamente com seus conceitos. Abordagens clássicas e recentes foram apresentadas para um melhor entendimento, ressaltando a importância do tema. O líder desempenha um papel fundamental dentro da empresa, sendo capaz de incentivar e influenciar um grupo de pessoas a alcançarem metas e objetivos. São pessoas responsáveis por exercer seu papel nas tarefas diárias da organização, além de inspirar, motivar e conduzir sua equipe à melhores resultados.

Em seguida, foi levantado sobre fatores que impactam a liderança, visto que as decisões organizacionais são realizadas de acordo com o cenário em que se encontram. Por isso, a percepção do contexto faz com que o líder realize uma análise correta sobre a circunstância atual e suas mudanças, com o propósito de tomar as decisões mais assertivas para a organização.

O comportamento organizacional, interculturalidade, inteligências múltiplas, competências coletivas, cultura organizacional e clima organizacional foram os fatores de influência escolhidos para o tema de pesquisa: práticas para o desenvolvimento de lideranças. O entendimento desses aspectos é essencial para que a organização tenha um diferencial e capacidade para lidar com o mercado competitivo.

Em sequência, teve a abordagem do papel do líder na gestão de pessoas e relações organizacionais. Nessa parte, as habilidades principais para exercer uma boa liderança foram apresentadas, ressaltando que o desenvolvimento deve ser buscado constantemente por todas as pessoas, independente se exerce um cargo de liderança.

O papel do líder nas organizações envolve o interesse e necessidade de todos os envolvidos e compreensão clara dos objetivos e processos para o direcionamento tanto de sua equipe quanto do seu comportamento. Uma ênfase foi direcionada ao líder, na função exercida e em todas as variáveis do processo, devido a grandes efeitos e benefícios que podem acontecer pela liderança eficaz.

Por fim, foram abordados métodos que auxiliam no desenvolvimento de lideranças; a prática de liderança holística, *coaching* e *feedback*. Conclui-se que a eficiência da liderança não depende apenas do domínio analítico, mas sua integração com os domínios conceitual, emocional e espiritual, que forma um líder holístico. A associação dessas habilidades facilita a atuação da liderança no atendimento de suas demandas, considerando o complexo ambiente de negócios. O contexto do trabalho e organizacional foram considerados para exemplificar alguns treinamentos e por dar assistência no trabalho em questão.

Vale ressaltar a crescente atenção para a cultura, missão, valores e recursos humanos que estão relacionados às estratégias ou práticas da liderança, que pode ser por meio de *feedbacks* 360, avaliações de desempenho. Esse desenvolvimento de programas deve ir além dos programas de treinamento formais, como a função corporativa do RH, por exemplo, que pode apoiar o treinamento e desenvolvimento de lideranças através de outras práticas e promover essa constante evolução.

O avanço da função do RH, voltado para a estratégia organizacional, oferece grande vantagem competitiva, que é de difícil imitação (BECKER & GERHART, 1996). Adotar essa visão estratégica para o RH torna cada vez mais comum desenvolver líderes holísticos, integrando práticas como treinamento, desenvolvimento de liderança, administração de compensação, gerenciamento e análise de desempenho, que podem moldar o comportamento dos funcionários levando em consideração valores, visão e missão (DELERY & DOTY, 1996).

Percebe-se que a liderança gera e aplica energia nas pessoas, é um fator muito importante por proporcionar uma direção e fazer com que todos alinhem seus esforços para os mesmos objetivos. Com efeito, representa o indicador do potencial

de uma empresa. Uma liderança forte faz com que uma boa empresa seja ainda melhor (CHARAN, 2008).

Diante dessa abordagem, um desafio para as organizações é sua transformação em sistemas de aprendizagem organizacional, com incentivo de trabalho em equipe, autonomia e autorrealização. A limitação causa o contrário disso, dessa forma, o *coaching* é atribuído como um método indispensável para a autocorreção desse comportamento e do aprendizado dentro da organização (CARDOSO; RAMOS; INNOCENZO, 2014).

Krausz (2007) define *coaching* como um processo que auxilia as pessoas e grupos a se transformarem, com reflexão sobre sua visão de mundo, valores e crenças, aprofundamento na aprendizagem, expansão de novas habilidades e capacidades e ações coerentes e eficazes. O método se estabelece por instigar de forma construtiva e dessa forma, estimular o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos.

A pessoa capacitada para realizar o *coaching* primeiro busca entender as necessidades do cliente, os problemas, o que eles já causaram, para depois desenvolver uma estratégia para solucioná-los e aplicar ações práticas a fim de obter o resultado esperado. Essa pessoa tem uma boa capacidade de analisar as pessoas, então têm o conhecimento para trabalhar e engajar em cima do potencial que a pessoa tem, além de respeitar a individualidade de cada pessoa e profissional, sem julgamentos (SANTOS; MARTHEY; ALMEIDA, 2016).

Em síntese, a função do líder tem evoluído com o passar dos anos, a fim de tornar o ambiente de trabalho mais agradável, com uma equipe mais motivada e engajada para conquistar os objetivos. Por isso, é muito importante que as empresas busquem práticas e métodos que sejam facilitadores desse processo de desenvolvimento de lideranças. Além disso, o líder eficaz cria condições para formar novos líderes e tornar a organização ainda mais competitiva, tendo as pessoas como seu diferencial.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a descrição do ambiente de estudo, juntamente com os procedimentos utilizados para atingir os objetivos da presente pesquisa e solucionar a problemática proposta.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada de acordo com as escolhas metodológicas a serem seguidas em cada etapa. O presente trabalho está relacionado com capacitação de líderes na empresa de estudo. Para isso, foi necessário um estudo sobre práticas de desenvolvimento de lideranças para que melhorias fossem propostas. Portanto, pode-se considerar que o trabalho se trata de uma pesquisa aplicada quanto à natureza, devido ao aprofundamento em determinado assunto com a finalidade de aplicá-lo posteriormente e obter resultados relevantes. A pesquisa aplicada tem o propósito prático, com busca de resultados e soluções mais eficientes (GIL, 2002).

Quanto aos objetivos, o trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, visto que segundo Gil (1999), os estudos exploratórios têm como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Em outras palavras, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias. Normalmente esses trabalhos têm em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, ou seja, tenta adquirir maior proximidade com o fenômeno pesquisado e gerar mais informações e conhecimento sobre o tema, proporcionando uma visão geral para futuras pesquisas conclusivas.

A pesquisa exploratória é útil mesmo quando o pesquisador já tem conhecimento sobre o assunto, visto que para um mesmo fato organizacional, pode haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento de uma ou mais explicações possíveis (ZIKMUND, 2000).

O estudo exploratório também se caracteriza pela pesquisa bibliográfica. Esta se fundamenta em materiais elaborados, utilizando informações de livros,

artigos científicos, teses e dissertações para uma fundamentação teórica e aprofundamento do tema da pesquisa (GIL, 2008).

Desta forma, foi realizada uma revisão de literatura utilizando-se a metodologia *Methodi Ordinatio* (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015). As palavras utilizadas na busca foram “personnel management department”, “leadership” e “leadership development”. As bases utilizadas foram a Science Direct, Scielo, e a base de dados da USP. O recorte temporal da pesquisa foi de 2007 até 2017. Foram utilizados também materiais complementares, como livros e capítulos, cujos autores são clássicos da área, a fim de fundamentar os principais conceitos necessários para a pesquisa.

Os procedimentos técnicos a serem utilizados são a pesquisa documental e o estudo de caso. A pesquisa documental foi selecionada por envolver dados de fontes que podem receber outras interpretações, que no caso será da empresa de estudo que dará apoio à pesquisa. Por fim, a justificativa para a pesquisa ser considerada como um estudo de caso se dá pelo fato da pesquisa envolver um aprofundamento a respeito da problemática em questão, a fim de ter uma visão que permita um amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa tem diversas unidades espalhadas pelo Brasil. Por mais que seja a mesma empresa, cada uma tem suas particularidades, não havendo uma capacitação ideal para o desenvolvimento de liderança.

Esta pesquisa aplica-se apenas à unidade de Carambeí-PR, a qual será submetida à análise dos líderes da empresa, que envolve as concepções positivas e negativas sobre práticas, comportamentos e perfis dos atuais supervisores. A partir do resultado da investigação, juntamente com a nova proposta de liderança que a empresa almeja, será definido o perfil com as habilidades necessárias para se atingir a situação ideal.

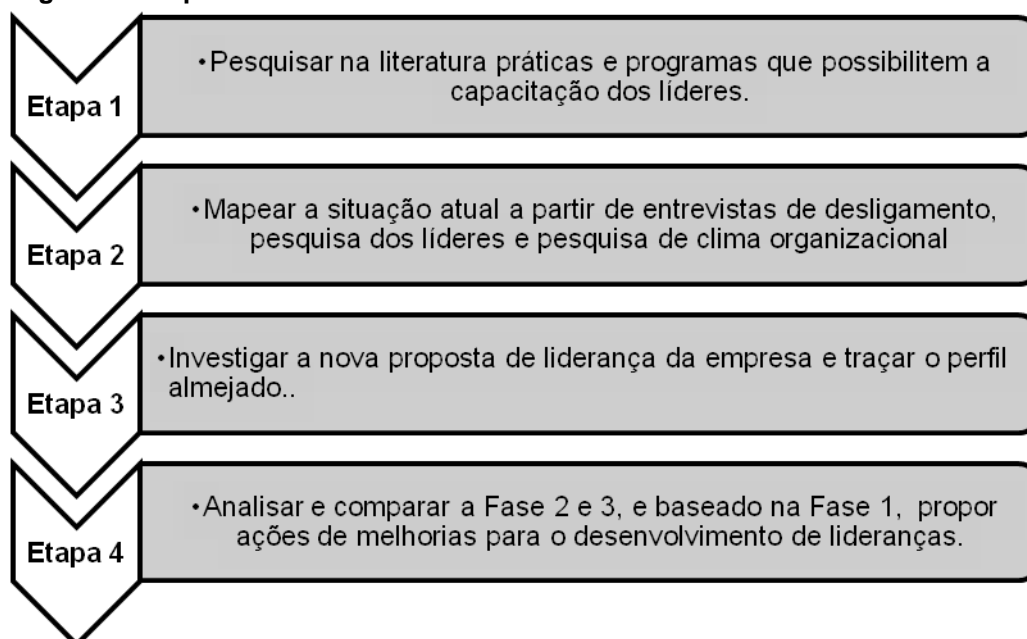
Desta forma, o estudo abrange também a investigação dos processos e práticas existentes para formação e capacitação dos líderes. A partir dos aspectos que devem ser melhorados tanto nos programas de desenvolvimento, quanto nas

habilidades requeridas para a situação ideal, serão propostas práticas para o desenvolvimento de lideranças na Empresa X. Apesar de, inicialmente, a pesquisa se aplicar na unidade de Carambeí-PR, caso os resultados sejam relevantes, este poderá ser adaptado para as condições das demais unidades da empresa e também para outras organizações.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O procedimento se dividiu em quatro fases: a etapa inicial constitui na constatação de práticas e programas que possibilitem a capacitação dos líderes na empresa de estudo. A fase seguinte constitui na investigação da situação atual dos líderes da empresa, a fim de apresentar uma concepção geral das práticas, comportamentos e perfis. A terceira etapa destaca sobre a nova proposta de liderança da empresa, assim como a situação ideal dos líderes. Enfim, a última etapa tem o objetivo de analisar os cenários obtidos nas fases anteriores, e propor ações de melhorias para capacitar líderes a fim de se aproximar à situação ideal. Segue a Figura 2, com o resumo do desenvolvimento do trabalho.

Figura 2 - Etapas do trabalho



Fonte: Autoria Própria (2017)

A primeira etapa teve o objetivo de pesquisar na literatura práticas e programas voltados para a capacitação de líderes da empresa de estudo. Brandão (2016) concorda que as lideranças precisam ser constantemente recicladas e capacitadas, dessa forma, buscou-se práticas para auxiliar na capacitação dos líderes da empresa. Além disso, buscar alternativas que auxiliem os supervisores a se transformarem em melhores líderes pretende assegurar melhores resultados possíveis.

A revisão de literatura proporciona uma visão abrangente, ou seja, discussões, debates e contribuições sobre o tema pesquisado. Nesse sentido, pode apontar e contribuir para o desenvolvimento de novas ideias, ou descobrir métodos abordados em uma situação parecida com a que se encontra (SANTOS, 2012).

A etapa seguinte consistiu no mapeamento da situação atual. As organizações precisam entender qual a situação que se encontra, para definir qual o melhor caminho para se atingir o objetivo. A terceira etapa, foi investigar qual o propósito da organização, onde ela quer chegar. Por isso, identificar exatamente a situação, detalhá-la de forma precisa é essencial para tomada de decisão assertiva e se atingir as metas propostas (OLIVEIRA, 2016).

Um dos métodos para se investigar sobre as lideranças da organização foi a entrevista de desligamento, que é um instrumento utilizado a fim de coletar informações relevantes dos funcionários que saíram da empresa. Esse método evidencia informações que ficariam ocultas e que podem ser utilizadas em futuras análises e decisões estratégicas. Esse instrumento tem o objetivo de identificar as causas de rotatividade, ou seja, investigar, constatar e comprovar as principais causas de desligamento e os efeitos. As informações geradas pelas entrevistas podem contribuir positivamente para organização em pontos que foi constatado que precisam ser melhorados (SILVA, 2012).

Para complementar a investigação, foi utilizado a pesquisa de clima. O clima organizacional influencia o comportamento dos colaboradores, além de sua produtividade. Esse tema tem focado na motivação e satisfação do colaborador, entender sobre a percepção desses funcionários com a empresa e seus líderes. É um instrumento voltado para analisar o ambiente interno e mapear os aspectos críticos, torna-se como um canal de comunicação entre líder e liderado, podendo auxiliar os líderes na tomadas de decisão (LIMA; LEUCH; BUSS, 2016).

O mapeamento da situação atual foi realizado pelo estudo das entrevistas de desligamento, pesquisa dos líderes e pesquisa de clima organizacional. O período de análise das entrevistas de desligamento foi entre abril, início da prática na empresa, até agosto de 2017, o qual se engloba 35 entrevistas de desligamento. A conversa foi realizada apenas com os funcionários que pedem demissão, para entender o principal motivo que ocasionou a saída voluntária da função e obter uma avaliação geral da empresa. Todas as entrevistas realizadas nesse intervalo de tempo foram analisadas com o foco em identificar quais as práticas, comportamentos e perfis verificados na liderança, ou seja, a visão que o ex-colaborador tem de seu líder.

A pesquisa dos líderes envolveu no primeiro momento as informações básicas sobre os líderes como a identificação do gênero, área, tempo de empresa e escolaridade. Outra parte foi o mapeamento de características e opiniões dos supervisores, com uma observação sistemática e participação de um Workshop de Gestão, realizado para a liderança da empresa. Em síntese, abrangeu a opinião dos líderes em relação à critérios de contratação, motivação dos colaboradores, comunicação e relacionamento com a equipe, competências exigidas para o cargo e competências que precisavam ser desenvolvidas. Além disso, foram obtidas informações sobre os principais desafios que os líderes tinham, assim como as competências que eles consideravam necessárias para superá-los. As observações foram realizadas aleatoriamente durante doze semanas e as percepções foram registradas para utilização e análise em uma situação seguinte. O Workshop teve a duração de um dia inteiro, abordando em geral sobre a liderança, os desafios enfrentados, as competências necessárias para o gestor, gestão de pessoas e trabalho em equipe. Dessa forma, a análise do conteúdo teve o objetivo de entender a visão dos supervisores sobre os temas abordados.

A pesquisa de clima organizacional envolveu as áreas da produção e foram realizadas no mês de Junho. O procedimento teve como principal objetivo entender qual a concepção geral dos colaboradores ativos perante a empresa, RH, líder da área e colegas de equipe. Os dados obtidos foram fornecidos pela analista de aprendizagem, a qual realizou a pesquisa nas áreas e contribuiu para identificar e analisar sobre os problemas relacionados aos conteúdos envolvidos. O foco foi na avaliação dos colaboradores sobre seus líderes, as percepções positivas, negativas e situações que as evidenciavam, além dos aspectos que devem ser melhorados

segundo a opinião dos funcionários. Para melhor entendimento, foi feita uma síntese sobre esses fatores, não significando que todos os líderes se encaixem em todas as percepções, mas que diante da pesquisa, pelo menos um líder está de acordo com o quesito.

A terceira fase do trabalho voltou-se para a investigação dos aspectos da nova cultura organizacional, que se baseia em sete atributos que estão relacionados e se complementam, com a intenção que os colaboradores estejam engajados à melhorar continuamente, ter uma postura voltada para realizações/ resultados e fortalecer a empresa nos mercados que atua. Ainda nessa etapa, foi compreendido sobre os comportamentos dos líderes que a empresa propõe como essenciais para garantir uma gestão eficaz de pessoas e ocasionar resultados favoráveis. O objetivo é ter um diferencial na gestão efetiva a fim de se destacar no mercado competitivo.

Por fim, a última etapa consistiu em analisar e comparar os dados obtidos sobre a situação atual e a situação ideal. Assim, foi possível identificar os pontos que precisavam ser melhorados e através do estudo sobre as práticas que auxiliem na capacitação dos líderes, o objetivo foi propor ações de melhorias que possam contribuir no desenvolvimento da liderança na Empresa X. Sugere-se posteriormente a aplicação das ações, recolher as informações para que seja possível fazer uma análise comparativa entre a situação anterior com a nova situação.

Os dados coletados, assim como sua análise serão realizados de forma qualitativa. A análise qualitativa pode ser definida como um processo com uma sequência de atividades que compreende a síntese e descrição dos dados, juntamente com a interpretação e composição da avaliação (GIL, 2002).

3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

O trabalho envolve variáveis que se referem ao estudo dos indivíduos (ex-funcionários, funcionários e líderes), a cultura e clima organizacional e a meritocracia na escolha de líderes. Essas questões estão diretamente relacionadas ao resultado do trabalho, visto que essas particularidades influenciam diretamente na proposição de fatores e práticas que auxiliem no desenvolvimento de lideranças na Empresa X.

Mapear os líderes foi necessário para operacionalizar as variáveis de estudo e assim encontrar as falhas para se propor melhorias. O mapeamento foi realizado através das entrevistas de desligamento (análise das áreas de desligamento espontâneo, feedback do líder, relacionamento do líder); entrevistas com gestores (análise das informações pessoais e pesquisa de opinião sobre diversos temas) e pesquisa de clima organizacional (análise da visão geral que os funcionários ativos têm sobre a empresa, RH, líder da área e colegas de equipe).

A análise e entendimento de práticas, perfis, comportamentos dos supervisores da empresa é feita a partir dos dados coletados e trabalhados, com uma investigação aprofundada para obter informações reais. Diante da comparação entre essas informações, e o novo propósito da cultura e gestão de pessoas da empresa, foi possível determinar quais os pontos fortes e pontos que devem ser melhorados.

O estudo dos indivíduos está associado ao desenvolvimento e formação de liderança, um diferencial nos dias atuais para uma organização se manter competitiva no mercado. Os líderes precisam ter o melhor apoio através de capacitações para conseguir realizar seu papel de modo ideal, todavia só será possível através da análise de sua equipe, o alinhamento de todos perante à cultura organizacional, além de ter um envolvimento intercultural.

A questão de interculturalidade se insere na estruturação de parâmetros ideais para a Empresa X, de modo mais adequado para o ambiente em questão. Além disso, o entendimento da interculturalidade é para que os líderes consigam fazer com que os membros da organização se voltem ao mesmo objetivo e diminuam alguns problemas, como rotatividade de pessoas.

E por fim, a questão de meritocracia que também se enquadra na proposição de práticas para o desenvolvimento de lideranças na empresa. A meritocracia se baseia na escolha de colaboradores mais preparados e capacitados para um cargo de liderança e não de acordo com o tempo que trabalham na empresa. A meritocracia foi analisada de forma geral nas entrevistas com os gestores e também na pesquisa de clima organizacional, através de aspectos do líder como a transparência, comunicação efetiva, *feedback* e bom relacionamento.

Essa dinâmica orienta na decisão dos planos de gestão de pessoas e influencia fortemente os resultados da organização. Um bom líder consegue alocar as pessoas da melhor forma e incentivá-las a buscar o desenvolvimento, o que

contribui para que elas tenham um melhor desempenho e aproxima a atingir os objetivos do negócio.

Essas variáveis impactam indiretamente na produtividade, o que pode estar relacionado à problemas na liderança. Essas práticas servirão de base para uma futura estruturação de fatores ideais para a capacitação e desenvolvimento de líderes.

3.5 IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS

A partir do estudo, foi verificado que a unidade de estudo não possui práticas e programas estruturados, foram sugeridas melhorias nas questões críticas, ações voltadas para o desenvolvimento de lideranças a fim de alcançar um aperfeiçoamento nas práticas dos líderes da organização. As melhorias foram obtidas através da comparação entre a situação atual investigada e a situação ideal definida, com os dados sendo sintetizados e interpretados com análise qualitativa para a organização dos diagnósticos.

Em síntese o processo envolveu a princípio a percepção da situação atual em relação às práticas, comportamentos e perfis de liderança, pela concepção dos ex-colaboradores, colaboradores e próprios líderes. Em seguida, a investigação dos parâmetros na literatura, com investigação sobre fatores e práticas que possibilitem o desenvolvimento de lideranças. A partir disso, realizar uma análise do conteúdo a fim de definir ações que possam criar uma situação ideal no futuro.

O estudo em questão buscou obter melhorias nas práticas para o processo de desenvolvimento de lideranças e servir como base para uma estruturação bem definida dos fatores ideais para a capacitação e desenvolvimentos dos líderes da Empresa X. Espera-se, através da aplicação das ações de melhoria, um em algumas questões como:

- A rotatividade de pessoas devido a problemas com os líderes;
- Pessoas mais preparadas para cargos que assumam maiores responsabilidades e capacidade de decisões;
- Líderes que sejam capazes de lidar com pessoas de diferentes culturas;
- A promoção de pessoas por meritocracia.

A construção e escolha dos métodos para definir os fatores ideais para capacitação e desenvolvimentos dos líderes serão escolhidos através do resultado das ações de melhorias propostas. A comparação entre a situação futura e a anterior servirá de base para verificar as ações que tiveram um resultado positivo e as que precisam ser reestruturadas. O contexto organizacional muda constantemente, portanto, as práticas devem ser constantemente adequadas a fim de atender as necessidades, resolver os problemas que envolvem a liderança e se atingir o objetivo proposto de transformar os supervisores em melhores líderes e assegurar resultados expressivos.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são abordados dois cenários da empresa de estudo. O primeiro cenário consiste na apresentação de uma visão geral da atual situação do ambiente estudado, mediante uma pesquisa de campo. Além disso, acontece a exposição de informações necessárias para solucionar o problema abordado na presente pesquisa e interpretação dos fatos e dados. Na sequência, é abordada a situação ideal de liderança na concepção da empresa, incluindo as características e perfis almejados pelas lideranças. Posteriormente, os cenários são analisados e então, propostas de ações e melhorias para o desenvolvimento de lideranças são realizadas. Através do primeiro cenário, é possível entender o perfil e características dos líderes que atuam na unidade da multinacional de estudo, e assim, propor práticas que possam auxiliar seu desenvolvimento.

4.1 AMBIENTE DE ESTUDO

O estudo foi realizado em uma multinacional brasileira do setor alimentício. A empresa contabiliza mais de 100 mil colaboradores em todo o mundo, além de 13 mil produtores integrados, 30 mil fornecedores e 240 mil clientes globais, o que a torna uma das maiores companhias de alimentos do mundo. Sua atuação no mercado ocorre há mais de 80 anos, com os produtos atingindo mais de 150 países nos cinco continentes.

A multinacional opera em diversas regiões como América Latina, Ásia, Europa e Eurásia, Oriente Médio, África e Brasil. O estudo foi realizado no Brasil, região em que o portfólio possui mais de 800 produtos e considerada a maior empresa de produção de proteína animal e maior exportadora de aves. O país conta com um centro de inovação, 35 unidades produtivas, 20 centros de distribuição e mais de 88 mil colaboradores diretos.

A unidade produtiva de estudo foi a de Carambeí-PR, a qual atua sobre o segmento de frangos e emprega mais de 1800 pessoas na cadeia produtiva. A maior parte de sua produção é destinada ao mercado externo, como Oriente Médio, África, Hong Kong, África do Sul, Cingapura e Cuba. Alguns produtos são destinados ao

mercado muçulmano (Mercado Halal) o qual difere nas especificações dos mercados convencionais devido à diferença cultural.

O estudo foi baseado nas lideranças das áreas que estão diretamente ligadas aos operadores de produção, sendo elas: abate e escaldagem, evisceração, cortes, embalagem inicial, paletização/carregamento, higienização, agropecuária, manutenção.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

A seção apresenta o mapeamento da situação atual, ou seja, uma visão geral sobre as lideranças da unidade do setor produtivo. Para uma melhor compreensão, o diagnóstico situacional é dividido em entrevistas de desligamento, analisando a visão dos colaboradores desligados quanto aos seus líderes; pesquisa dos líderes, abordando as características das pessoas em cargos de liderança e pesquisa de clima organizacional, expondo a visão dos subordinados para com seus líderes.

4.2.1 Entrevistas de Desligamento

As organizações visam reter os funcionários mais valiosos e qualificados a fim de diminuir a rotatividade. Nesse contexto, é importante investigar o motivo pelo qual os colaboradores se desligando da empresa. Uma ferramenta útil simples e útil é a entrevista de desligamento (SPAIN; GROYSBERG, 2016).

Um programa bem estruturado de entrevistas de desligamento pode render benefícios contínuos e de longo prazo. Os objetivos gerais são: investigar problemas relacionados com o RH, compreender a percepção que os funcionários têm sobre o próprio trabalho (condições de trabalho, cultura organizacional), benchmarks de RH dos concorrentes, promover ideias inovadoras para trazer melhorias à organização além de entender melhor o estilo de liderança e a eficácia dos gestores (SPAIN; GROYSBERG, 2016).

A técnica de entrevista de desligamento para o presente trabalho teve enfoque principal na identificação de ações, características e perfis dos bons líderes

assim como de líderes ineficientes na perspectiva do colaborador. Através da análise do estilo de liderança, características, competências e gestão dos líderes foram propostas alternativas para treinamento e desenvolvimento de melhores gestores.

Na empresa de estudo, a entrevista de desligamento é realizada apenas com os funcionários que pedem demissão e tem o objetivo de investigar as causas que motivaram a fazê-lo. A entrevista é realizada antes da homologação da rescisão, feita pela área de recrutamento e aprendizagem da empresa com o intuito de obter uma avaliação geral da empresa.

O procedimento é opcional e ocorre com o preenchimento de um questionário de múltipla escolha disposto em duas páginas e posteriormente uma conversa sobre os aspectos abordados no questionário. Em síntese, o questionário trata sobre o motivo da saída da empresa sendo dividido em sete grupos (condições de trabalho, dificuldade de relacionamento, papel da liderança, motivos particulares, deslocamento, remuneração/benefícios ou outras oportunidades), e dentro dos grupos há opções de possíveis motivos que são detalhados posteriormente durante a conversa.

O questionário também envolve a avaliação sobre as condições de trabalho; crescimento/desenvolvimento e políticas; remuneração e benefícios; recursos humanos; saúde, segurança e meio ambiente; aspectos gerais da organização; relacionamento interpessoal de lideranças e equipe da área. O foco será dado na parte de liderança, que têm maior relevância para o trabalho em questão.

As entrevistas começaram a ser realizadas no mês de abril de 2017. Para este trabalho, foram analisadas 35 entrevistas de desligamento à pedido do funcionário. Essa é uma quantidade relevante e significativa para realizar uma análise sobre esses desligamentos, visto que todas as entrevistas foram consideradas para o estudo, possibilitando dados suficientes para obter informações importantes sobre a empresa, gestores e demais aspectos citados anteriormente.

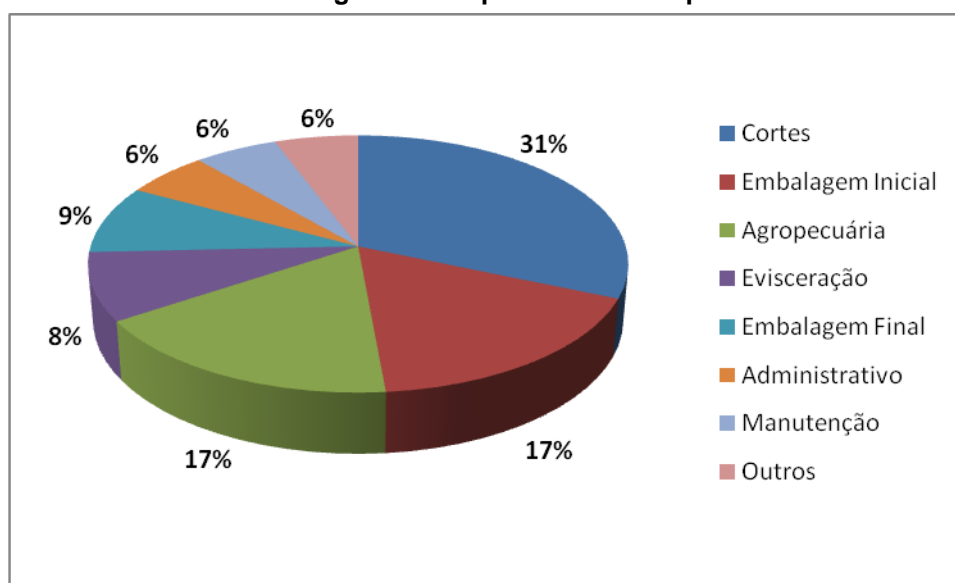
4.2.1.1 Áreas de desligamento espontâneo

A partir dessas 35 entrevistas, foi realizado o levantamento das áreas que mais pessoas pediram o desligamento. Os resultados apresentados no Gráfico 1

revelam que a área que apresenta uma porcentagem maior de desligamentos espontâneos é a de Cortes, com 31% das pessoas desligadas, seguida pela área de embalagem inicial, com 17%, da embalagem inicial e da agropecuária.

O Gráfico 1 mostra as áreas envolvidas e suas porcentagens. A área “outros”, com 6% dos desligamentos espontâneos, se refere à área de laboratório e logística.

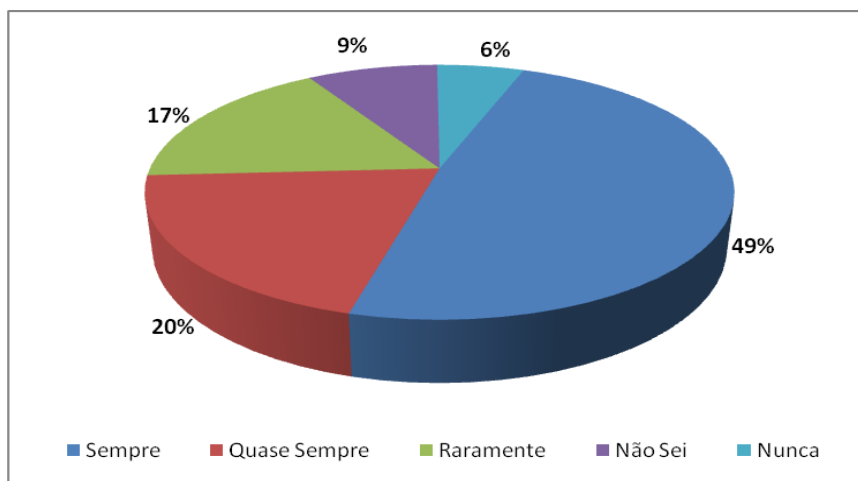
Gráfico 1 - Áreas de desligamento espontâneo na empresa



Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

4.2.1.2 *Feedback* do líder

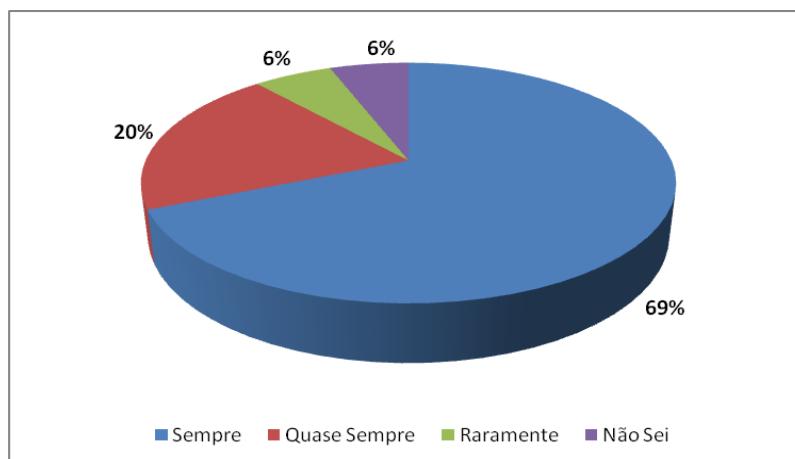
Outra abordagem relevante foi da questão do *feedback* dado pelo líder, visto que essa ferramenta se tornou indispensável para o bom funcionamento organizacional. Na entrevista, é abordada a frequência da avaliação com que o líder faz essa avaliação ao colaborador ou à equipe, quanto às atividades realizadas, alguma ação específica ou os resultados obtidos. Dos 35 entrevistados, apenas 49% declararam receber o *feedback* sempre.

Gráfico 2 - Recebimento de Feedback

Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

4.2.1.3 Relacionamento do líder

Além disso, outra questão analisada foi o relacionamento do líder com a equipe, visto a importância de um bom relacionamento para que haja engajamento e motivação da equipe. O fator considerado foi o bom relacionamento com os funcionários. Dentre os 35 entrevistados, 69% alegaram que os líderes sempre mantiveram um bom relacionamento com os funcionários.

Gráfico 3 - Relacionamento do Líder

Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

4.2.1.4 Fechamento entrevistas de desligamento

Nas entrevistas realizadas, alguns aspectos gerais sobre as lideranças foram apontados como, por exemplo, alguns líderes favorecerem um grupo de pessoas nos rodízios das funções, postura e ações que não são adequadas. Por exemplo, um colaborador estava enfrentando problemas com os colegas de equipe e o líder não tomava nenhuma atitude para entender o contexto e mudar a situação.

Muitos dos entrevistados acreditam que o líder deve ter mais empatia, se colocando no lugar da pessoa, e deve buscar ter uma relação com os funcionários, além de estar mais presente no setor, visto que a cobrança por resultado é alta, mas o acompanhamento no processo é baixo.

Os líderes precisam saber lidar e agir da melhor maneira, não devem chamar atenção na frente de todos, devem reconhecer pelo trabalho que a equipe realiza, acompanhar o dia a dia para dar um *feedback* correto, passar as informações, estar presente e aberto para as pessoas; ações simples que podem fazer com que os funcionários se motivem.

As áreas de cortes, embalagem inicial e agropecuária foram as de mais destaque no desligamento espontâneo da Empresa no período de análise. Dentre os motivos de desligamento dessas áreas em específico, foi possível observar relações com as condições de trabalho; outras oportunidades; papel da liderança e também motivos particulares.

Durante as entrevistas, não foi observado nenhum motivo de desligamento que se sobressaiu diante dos demais. Em relação às condições de trabalho, pode ser feito um estudo sobre as instalações, equipamentos, ferramentas e ao próprio ambiente para buscar melhorias na área. Entretanto, se nas áreas, o principal motivo de desligamento espontâneo não se deve as condições de trabalho, o erro pode ter sido na contratação. Outro ponto são as reclamações sobre os líderes (supervisores, operadores IV, operadores III), que devem ser investigados para entender a veracidade das informações e o contexto da área.

De todas as pessoas entrevistadas, aproximadamente metade alegaram que o líder costuma dar retorno sobre seu desempenho. O *feedback* pode contribuir tanto para o aumento da produtividade quanto ao crescimento da empresa, dessa forma, os líderes devem entender a importância e realizá-lo como prática constante com a equipe. Além da importância, é necessário que o método seja bem aplicado

pelos líderes, a fim de que as críticas, sugestões e orientações sejam ouvidas e colocadas em prática para que melhorias aconteçam.

A comunicação é essencial para fornecer um *feedback* adequado, além de estar diretamente ligado ao bom relacionamento do líder com os funcionários. A partir da pesquisa, 69% das pessoas consideraram que o relacionamento é sempre bom. A presença do líder no setor é essencial para essas questões, visto que o relacionamento é a aproximação entre líder e funcionário, essencial para garantir uma equipe eficiente e integrada.

O líder deve conhecer bem sua equipe como um todo, mas também cada integrante para conseguir motivar a equipe e realizar uma boa gestão. Nas entrevistas realizadas, apesar da maioria das pessoas proferirem sobre uma boa liderança, apontaram a ausência do líder no setor, o que dificulta a relação próxima, entender as dificuldades, maturidade, autonomia de cada funcionário. Essa preocupação com a equipe tende a motivação, melhora de desempenho e um alinhamento do propósito organizacional.

As informações levantadas devem ser analisadas detalhadamente e compartilhadas para que ações de melhorias possam ser realizadas. Com as entrevistas, é possível entender algumas habilidades essenciais de liderança como a comunicação, visão, estratégia, compromisso, responsabilidade, que podem estar presentes ou não nos gestores, devem ser investigadas e identificadas às falhas para promover esse desenvolvimento.

4.2.2 Entrevistas com Gestores

A seção se divide em informações básicas dos supervisores da empresa de estudo e um mapeamento das características e opiniões desses líderes. É realizada uma avaliação e análise do conteúdo da observação assistemática.

4.2.2.1 Informações profissionais

As pessoas que trabalham na área produtiva respondem a um supervisor, que é o foco do estudo. Desse modo, o quadro 4 apresenta algumas informações

básicas sobre os profissionais que estão atualmente na empresa, com identificação de gênero, área, tempo de empresa e escolaridade.

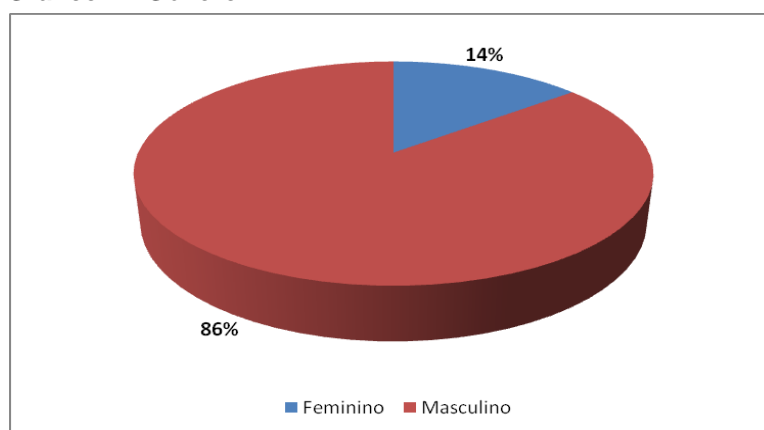
Quadro 4 - Informações gerais dos profissionais

Área	Gênero	Tempo de Empresa	Escolaridade
Evisceração/ Miúdos 1T	Feminino	14	Ensino Superior Completo
Evisceração/ Miúdos 2T	Masculino	28	Ensino Médio Completo
Abate/ Escaldagem 1T	Masculino	1	Ensino Superior Completo
Embalagem/Almoxarifado 1T	Masculino	10	Ensino Superior Completo
Embalagem/Almoxarifado 2T	Masculino	14	Ensino Superior Completo
Sala de Cortes 1T	Masculino	9	Ensino Superior Completo
Sala de Cortes 2T	Masculino	2	Ensino Superior Completo
Paletização/Carregamento 1T	Feminino	10	Ensino Superior Completo
Paletização/Carregamento 2T	Masculino	14	Ensino Técnico Completo
Manutenção (Utilidades)	Masculino	26	Ensino Técnico Completo
Serviço Rural Aves (Agropecuária)	Masculino	13	Ensino Técnico Completo
Granja Aves Terceiros (Agropecuária)	Masculino	15	Ensino Superior Completo
Incubatórios (Agropecuária)	Masculino	20	Ensino Superior Completo
Higienização	Masculino	6	Ensino Superior Completo

Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

As áreas de estudo compreendem supervisores que estão entre 1 a 28 anos trabalhando na Empresa. Para uma melhor visualização dos dados do quadro, segue os Gráficos de gênero e formação.

Gráfico 4 - Gênero

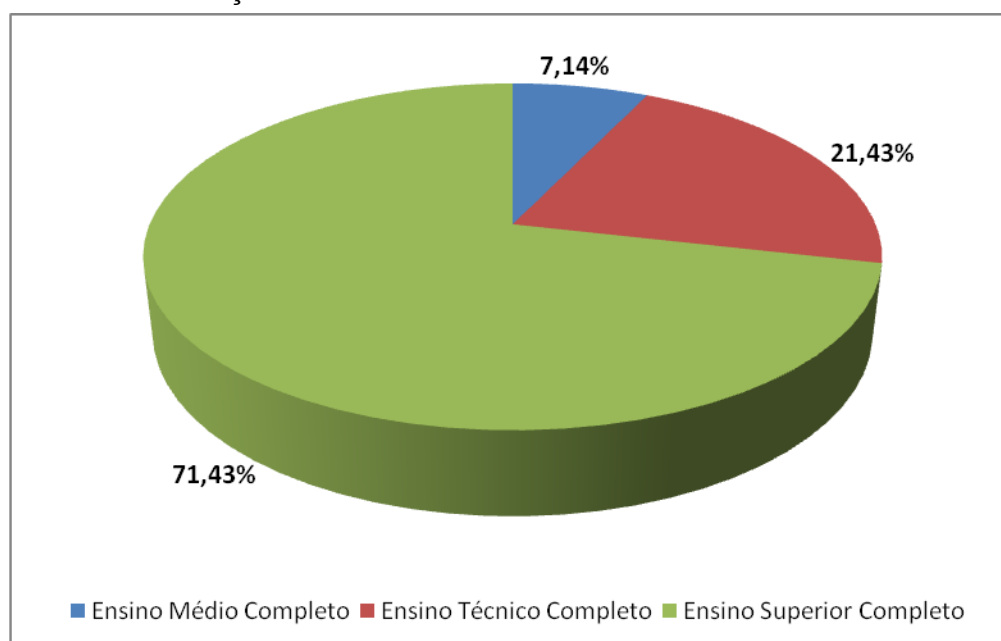


Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

Dentro dos 14 supervisores de estudo, constatou-se que 12 são homens e 2 são mulheres, o que corresponde a 86% e 14% respectivamente, representando uma participação masculina mais significativa no cargo em questão da multinacional.

A prática de trabalho não estabelece nenhuma distinção de gênero na seleção do cargo. Dessa forma, acredita-se que uma participação maior do gênero masculino se deva à gestão anterior da empresa.

Gráfico 5 - Formação



Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

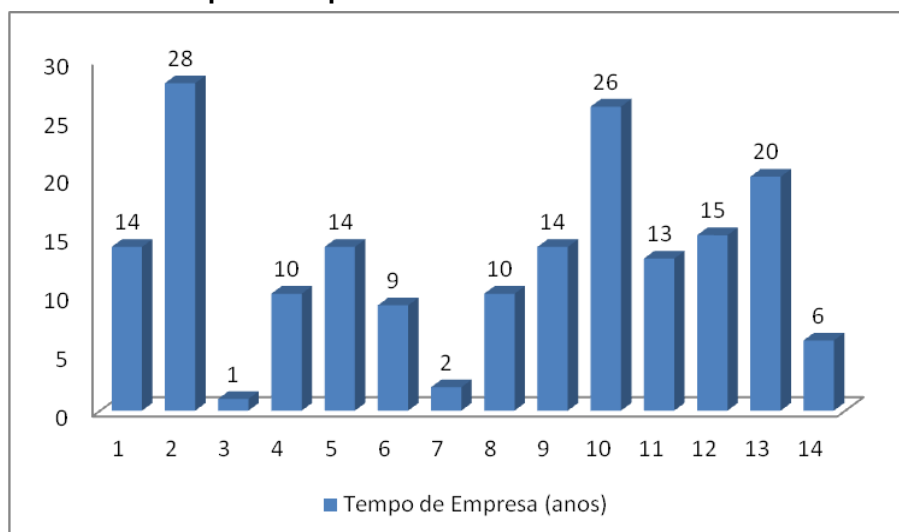
A escolaridade dos Supervisores evidenciou que apenas um possui o Ensino médio completo, três possuem um Técnico e os demais supervisores (10 profissionais) possuem graduação completa. Atualmente o cargo exige, no mínimo, Ensino Superior Completo, todavia o quadro atual envolve pessoas com Ensino médio e técnico. Esse fato se deve pelos profissionais trabalharem há mais de dez anos na empresa e quando ocorreu sua promoção, o requisito escolaridade não foi levado em consideração, mas sim o conhecimento técnico na área.

O nível de escolaridade média no país cresce constantemente, o que torna a qualificação ainda mais relevante. Dessa forma, o ensino superior pode auxiliar nos desafios que o contexto organizacional contemporâneo traz, devido à necessidade de conhecimento multidisciplinar para solucionar problemas com muita eficiência e competência. Além disso, a formação acadêmica afeta a vida pessoal do estudante

e contribui para a formação humana, pelo contato com pessoas de diferentes religiões, pensamentos, culturas, valores.

Essa vivência melhora a visão de mundo e sociedade e colabora para formação de uma visão sistêmica. Esta engloba entender o funcionamento dos processos, como eles se integram, se relacionam e se transformam para se chegar ao mercado. A visão sistêmica é importante para que todos compreendam seu papel na organização, para definição de ações e tomada de decisão através da avaliação do contexto organizacional, com o objetivo de agregar valor aos resultados da organização.

Gráfico 6 - Tempo de Empresa



Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

O Gráfico 6 aborda o tempo de empresa dos supervisores, que varia entre 1 a 28 anos. Uma análise dos extremos mostra uma grande amplitude (27 anos), sendo observada uma grande diversidade de tempo de empresa entre os líderes. Contudo, é possível observar que 71% dos supervisores possuem mais de dez anos de empresa.

O cenário atual acarreta reflexões sobre vantagens e desvantagens de ter funcionários há tanto tempo na empresa. Profissionais que realizam o mesmo tipo de trabalho durante anos, sem buscar aprimoramento podem estar acomodados, não agregando à organização. É importante que durante esses anos, busquem novas responsabilidades e desafios, a fim de ter um aprendizado contínuo, prezando pelo desenvolvimento nesse período.

Além disso, a empresa pode investir na valorização dos talentos, com disponibilização de cursos e treinamentos. Os profissionais excelentes fazem análise da carreira, podem se desmotivar com a estagnação de crescimento, caso não corresponda às expectativas e optarem por buscar novas experiências.

O funcionário com muito tempo de empresa pode estar em sua zona de conforto, ou seja, estagna no tempo e não busca o seu crescimento juntamente com a evolução do mercado e suas necessidades. Esse fato é negativo para a pessoa e interfere significativamente na performance da própria organização, por não conseguir se adaptar as novas realidades.

4.2.2.2 Pesquisa dos líderes

A partir da participação em um Workshop de Liderança para os gestores da empresa e de uma observação assistemática realizada entre Junho e Agosto de 2017 no contexto organizacional, foi possível mapear algumas características e opiniões dos supervisores. Por meio da análise de discussões qualitativas semiestruturadas percebidas no Workshop, as questões foram compiladas com a opinião geral dos participantes, conforme apresentado a seguir.

- Estabelecimento das relações entre as áreas e a gestão de topo da empresa: As relações são muito abertas e diretas, teve mudança do diretor da fábrica faz pouco tempo, com perfil diferente da pessoa anterior, mas a preocupação para que todos estejam informados sobre as demais áreas continua a mesma. São utilizados os meios de comunicação através de e-mails, intranet, murais, ou através dos níveis hierárquicos intermédios para informações relevantes às pessoas. Apesar disso, muitos dos supervisores acreditam que essa comunicação com os colaboradores deve ser realizada de forma mais clara, objetiva e o mais cedo possível.
- Em relação aos objetivos da organização e estratégias para alcançar. Os principais desafios como líderes são: Os objetivos globais devem ser priorizados e os objetivos locais devem estar alinhados com os globais. Alguns supervisores têm como dificuldade a proximidade com os funcionários para fazê-los entender o propósito da unidade e da

organização, e quais serão os planos e estratégias para conseguir alcançar os objetivos da organização. Essa gestão de pessoas é um dos principais desafios encontrados pelos líderes, que envolve o engajamento da equipe, a disciplina operacional, desenvolvimento das pessoas, uma comunicação adequada e o equilíbrio entre cuidar da “agenda” e cuidar das pessoas. Nota-se também que cada área trabalha para objetivos específicos, esquecendo do objetivo comum, ou seja, é necessário um entendimento maior de cada área para o processo todo, uma maior interação e cooperação entre as áreas.

- A opinião acerca da responsabilidade de um líder na motivação dos colaboradores: Muitos dos líderes comentaram que não existe uma bonificação ou algo de diferente que motivem os colaboradores, o que torna mais difícil deixá-los satisfeitos e tranquilos. Apesar disso, todos têm uma grande preocupação em ter e manter uma equipe motivada e engajada, visto que impacta diretamente no resultado da organização. Além disso, alguns líderes abordaram que é necessária a automotivação.
- Opinião sobre os critérios de contratação de funcionários: Foram obtidas diversas respostas para a questão. Alguns ainda apoiam a ideia de indicação, ou seja, de que as pessoas indicadas devem ter prioridade diante dos demais candidatos. Outra opinião foi de que a mudança no processo foi positiva, pelo fato de considerar todos da mesma forma, independente de ser indicação ou não para escolher o perfil que mais se encaixa a determinada posição. Alguns concordam com os pré-requisitos adotados, todavia outros consideram que são pontos que fazem a escolha ser mais assertiva.
- Quanto as competências (conhecimento, habilidade e atitude) requeridas pelo cargo: Alguns dos entrevistados acreditam que contam com uma bagagem boa, tem um bom conhecimento técnico, do processo, das atividades a serem realizadas, ou seja, tem domínio sobre o que precisa ser realizado. Também dizem ter as habilidades para fazê-lo, porém, alguns dos supervisores acreditam que tenham alguns pontos que podem ser desenvolvidos, como a questão da gestão. Alguns gestores abordaram que existem situações adversas que tem dificuldade para decidir qual melhor decisão a ser tomada.

- Competências que devem ser desenvolvidas para que os desafios se tornem menores: Alguns líderes abordaram que sempre é possível melhorar, mas não sabe exatamente que pontos que precisam ser trabalhados. Mas os pontos mais citados foram comunicação e influência; capacidade de motivar e engajar a equipe; gestão das pessoas (relacionamento, gestão de conflitos); planejamento para cumprir a rotina semanal e dar atenção ao desenvolvimento da equipe; indicadores da área e gestão de tempo.

Durante o Workshop de gestão, foi pedido que os supervisores refletissem os principais desafios que eles tinham como líderes e quais as competências que eles precisavam para superá-los. As atividades realizadas no Workshop foram compiladas e serão apresentadas no quadro 5. Os principais desafios foram elencados e no quadro foram distribuídos os que se relacionavam, juntamente com as competências necessárias para conseguir que esses sejam superados.

Quadro 5 - Desafios enfrentados e competências para superá-los

Desafios	Competências
Engajar a Equipe e manter motivada Influenciar as pessoas Proximidade com as pessoas Desenvolver pessoas	Liderança Comunicação e Influência Gestão de pessoas
Ter uma visão global Disciplina Operacional Interação entre áreas Maior compreensão de cada área para o processo como um todo	Orientação para resultados Trabalho em Equipe Flexibilidade e organização Empatia Comunicação e Influência
Poder de negociação	Negociação Comunicação e Influência Gestão de pessoas Persuasão
Planejamento Reduzir Custos Alinhamento das prioridades	Conhecimento Técnico Comunicação e Influência Visão no cliente Orientação para resultados Adaptabilidade
Clareza na comunicação Falhas e/ou falta de comunicação	Comunicação e Influência

Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

- O que os gestores tem feito para aprimorar conhecimentos: Alguns gestores falaram que por falta de tempo ainda não buscaram nada, mas pretendem realizar algum curso ou alguma atividade que desenvolva

algum ponto que precisa ser trabalhado. No geral, foi citado: participação nas atividades/projetos oferecidos pela empresa e participação nos eventos que a empresa organiza ou apoia.

- Em relação a interação com os colegas de maneira a manter um bom relacionamento e clima de confiança: Todos alegaram não ter dificuldades para se relacionar com a equipe, tentando sempre manter um ambiente agradável, todavia em algumas situações tem dificuldade para engajar a equipe, ou quando precisa ser chamado atenção de algum funcionários não saber direito a melhor maneira para dar um feedback, ou certa dificuldade para alguma pessoa que tem um perfil mais introvertido.
- Abertura a opiniões e mudanças: Todos disseram que são abertos a opiniões e mudanças. Alguns acreditam que o espaço dado para os colaboradores darem sugestões pode trazer melhorias seja para a área e eles podem ajudar na solução de problemas do cotidiano. Em contrapartida, alguns gestores preferem que se tenha um “limite” para as opiniões, para que não vire bagunça.

Diante da análise da opinião geral dos supervisores, entende-se que as informações devem ser dadas com clareza, tanto sobre resultados, mudanças que possam vir a ocorrer, notícias sobre o negócio para que todos estejam alinhados sobre o contexto da organização. Essa comunicação é importante na motivação dos colaboradores e também para fazer com que pessoas com pensamentos diferentes se voltem para o mesmo objetivo, o que auxilia nos desafios dos líderes.

A liderança se preocupa com os seus colaboradores, mas não se preocupa em acompanhá-lo de perto para promover uma orientação de acordo com suas necessidades. As pessoas são muito diferentes uma das outras, deve ser realizada a leitura do colaborador, para agir de maneira adequada.

Durante o Workshop, a contratação por indicação foi um tema muito debatido. Por estarem acostumados a uma cultura em que indicar uma pessoa significava que ela seria contratada, a mudança no processo gerou discordâncias. Um dos pontos levantados foi o fato de os funcionários indicarem os familiares para os líderes e a cobrança do porque deles não terem sido escolhidos. O processo proporciona a todos uma avaliação da mesma forma, ou seja, as indicações não têm prioridade diante dos demais candidatos.

O objetivo é ter um processo justo, com intuito de escolher o funcionário que mais se encaixa ao perfil da posição, de acordo com os requisitos exigidos e ser assertivo. Esse fato contribui também para facilitar os desafios enfrentados pelos líderes no dia a dia. Apesar dos supervisores terem um bom conhecimento técnico sobre o processo, atividades, a gestão de pessoas é essencial para saber agir em situações problema e tomar a melhor decisão.

4.2.3 Pesquisa de Clima Organizacional

Em Junho de 2017 foi realizada uma pesquisa sobre clima organizacional que envolveu as áreas da produção. O procedimento foi realizado pela Analista de Operações, responsável pela área de aprendizagem da empresa. A pesquisa teve como principal objetivo entender qual a visão geral que os funcionários tinham sobre a empresa, RH, líder da área e colegas de equipe.

Em cada área, os funcionários foram divididos em equipes para que fosse realizada uma discussão e avaliação sobre bons exemplos (práticas, regras, estruturas, processos e sistemas) que a empresa, o RH, os líderes e colegas deviam manter e reforçar. Em seguida, as mesmas equipes fizeram uma avaliação sobre maus exemplos, ou seja, as percepções que eles tinham evidências que precisavam ser melhoradas. Por fim, a equipe tinha a disponibilidade de registrar qualquer recado para o líder.

Após o consenso de opiniões sobre os aspectos positivos e negativos sobre a empresa, RH, líder e colegas de equipe, as informações foram preenchidas na folha de questões. Um aprofundamento sobre esses aspectos foi realizado através de uma conversa entre os funcionários e a analista para um maior entendimento e análise das opiniões formadas. O foco dos resultados da pesquisa será nos líderes, as percepções positivas e negativas, para ser realizada uma análise dos perfis dos supervisores da empresa.

O quadro 6 e 7 apresentam uma seleção das informações obtidas sobre o que os funcionários têm a percepção de positivo e negativo em seus líderes e algumas situações que evidenciem essa percepção. O conteúdo do quadro não aborda que todos os líderes possuem esses aspectos, mas que diante da pesquisa, pelo menos um líder apresentou esse ponto.

Quadro 6 - Aspectos negativos e evidências

Aspectos Negativos	Evidências dos aspectos negativos
Pontualidade	Não ter um horário fixo para reuniões Atrasar nos compromissos agendados Não chegar no horário no setor
Planejamento	Não realizar um planejamento de férias dos colaboradores e sobrecarregar a equipe Não se organizar para entrada de novos funcionários
Comunicação	Não se comunicar de maneira clara e objetiva Falha no repasse de informações (os colaboradores ficarem sabendo por outras pessoas)
Acompanhamento/ Presença	Não estar presente no setor para acompanhar o processo Não dar <i>feedback</i> para os colaboradores Falta de interação com a equipe
Gestão	Chamar atenção na frente das pessoas Não ter postura de líder em situações problemas Não saber lidar nas diferentes situações Dificuldade em motivar e engajar a equipe Passar responsabilidades e autonomia para Operador IV, quando ele ainda necessita de preparação Falha na gestão das pessoas Falta de desenvolvimento das pessoas Deixar que problemas pessoais afetem o relacionamento e tratamento para com as pessoas Demonstrar falta de confiança na equipe
Justiça/ Ética profissional	Falta de imparcialidade na hora das cobranças Prometer e não cumprir Privilegiar/ favorecer um grupo de pessoas
Cobrança	Cobrar para produzir, atingir a meta, mas não estar presente para entender as dificuldades e o dia a dia na linha Não entender que fatores como ferramentas, máquinas afetam no desempenho dos funcionários

Fonte: Dados do Clima Organizacional da Empresa X (2017)

Em relação aos aspectos negativos, todas as áreas reclamaram sobre a ausência do supervisor na área, por não acompanhar o processo pelo fato de estarem sempre em “reuniões” ou ocupados. Outro ponto relevante é da falta de interação com os colaboradores, dos líderes não estarem disponíveis e abertos para que as pessoas possam dar sugestões de melhorias, novas ideias ou qualquer contribuição.

Algumas áreas específicas alegaram que o líder não possui uma postura correta diante das diversas situações, não sabe resolver os problemas. Além disso, os colaboradores demonstraram interesse em desenvolvimento, porém alguns líderes não conseguem desenvolver os talentos que existem dentro da produção. A comunicação é um ponto que deve ser melhorado para a maioria dos líderes, visto

que é a base para construir relações, para ter a proximidade com os seus funcionários e para engajar a equipe.

Quadro 7 -Aspectos positivos e evidências

Aspectos Positivos	Evidências dos Aspectos Positivos
Relacionamento/ Gestão	<p>Ter uma proximidade e bom relacionamento com seus funcionários</p> <p>Ser uma pessoa agradável, que as pessoas queiram estar perto</p> <p>Ser atencioso</p> <p>Saber administrar o setor, colocar as pessoas certas, no lugar certo, ou seja, entender o potencial de cada um e utilizar da melhor forma</p> <p>Ser confiável</p> <p>Envolvimento no processo como um todo, ter interesse em passar para os funcionários qual o propósito maior da organização</p> <p>Mostrar para a equipe como a sua atividade interfere no produto final (importância)</p> <p>Saber cobrar as pessoas pelos erros, fazer críticas construtivas</p> <p>Prezar por desenvolver as pessoas e formar sucessores</p> <p>Mostrar as oportunidades (atividades, eventos, programas) de desenvolvimento dentro da empresa</p>
Disponibilidade	<p>Estar disponível e aberto para ajudar</p> <p>Fazer o que for possível para resolver um problema, tudo que estiver ao alcance</p> <p>Ser acessível para conversas em geral</p> <p>Ter empatia, tentar entender o lado da pessoa</p>
Ser exemplo	<p>Entender o processo na prática e dar o exemplo</p> <p>Ser referência para que as pessoas busquem se desenvolver para ser ainda melhores</p> <p>Mostrar que é da equipe, que faz parte do time</p>
Justiça	<p>Ser meritocrático</p> <p>Valorizar as pessoas</p> <p>Reconhecer a importância do trabalho de toda a equipe</p> <p>Ter transparência, trazer a realidade sobre as situações</p> <p>Ser crítico e imparcial diante dos fatos</p>
Confiança	<p>Demonstrar confiança na equipe</p> <p>Propor alguns desafios por saber que a equipe consegue dar conta</p> <p>Dar mais autonomia para os funcionários</p>
Criatividade	<p>Usar do que tem disponível para satisfazer os colaboradores</p> <p>Envolver os funcionários em atividades de melhorias</p> <p>Criar formas para incentivar a equipe</p> <p>Mostrar as oportunidades que os funcionários têm para se desenvolver</p>

	Valorizar a equipe de forma diferente
Comunicação	Repassar as informações para a equipe Deixar as pessoas inteiradas sobre os assuntos Explicar bem sobre as situações, programas para não gerar ruídos

Fonte: Dados do Clima Organizacional da Empresa X (2017)

Em relação aos aspectos positivos, os funcionários admiram nos líderes principalmente uma boa comunicação, uma interação entre colaboradores e líder. Na concepção deles, uma boa liderança é aquela que além de se preocupar com as metas e objetivos organizacionais, se preocupam com as pessoas.

Outro ponto relevante que as pessoas trouxeram de alguns líderes como boas práticas é na questão de líderes que são referências, que são bons exemplos e que fazem com que as pessoas se espelhem para se tornar cada vez melhores. A admiração é de um líder justo, que promove alguém por mérito, que valoriza as pessoas e traz com transparência sobre a realidade das situações.

É importante que o líder utilize de criatividade para trazer coisas diferentes, usar das ferramentas disponíveis para envolver os funcionários e motivá-los.

Quadro 8 - Pontos de Melhorias

Aspecto de Melhoria	Situações
Comportamento (Comunicação e Influência, trabalho em equipe)	Procurar ajudar a equipe em todos os aspectos, mostrar que tem interesse, que se importa
	Tratar todos da mesma forma e não chamar atenção ou cobrar na frente de todos
	Comparecer mais no setor, ser mais presente e interativo
	Ser humilde e ser exemplo
	Repassar as informações que ocorrem fora do setor, ter uma boa comunicação, saber conversar, lidar com as pessoas
	Usar a influência/ persuasão de modo positivo para engajar os funcionários e não realizando “chantagens” para extra
	Saber conversar, apoiar e também forma mais adequada para cobrar e conseguir os resultados esperados
	Meritocracia
Entregas (orientação para resultados, Capacidade Analítica, planejamento e disciplina)	Quando um problema é apresentando, não deixar para depois
	Planejar e executar a rotina semanal mesmo com mudanças e adversidades
	Ter mais disciplina com dia e horário das reuniões
	Mostrar mais a importância de cada subárea dentro de sua área, para que todos do setor possam ter maior entendimento e visão do mesmo

	Se informar mais sobre as férias, sobre as oportunidades, ter mais planejamento
Capacidade de Desenvolvimento	Motivar mais os funcionários, fazer algo diferente e novo para incentivar, mostrar reconhecimento e dar mais oportunidades
	Identificar os talentos no processo, desenvolver as pessoas, fazer com que as pessoas tenham uma visão diferente
	Dar retorno para as pessoas, sobre alguma nova ideia, alguma dúvida, sugestão e um parecer sobre o trabalho delas

Fonte: Dados do Clima Organizacional Empresa X (2017)

As informações colocadas no quadro 8 expõem os pontos que os gestores precisam melhorar através das opiniões pelos seus funcionários. O conteúdo mostra pontos a serem desenvolvidos, o que não significa que todos os supervisores precisem melhorar em todos os aspectos. Contudo, em comum acordo entre as áreas, a pesquisa indica que os supervisores devem passar mais tempo em suas respectivas áreas para acompanhar o processo.

A comunicação foi outra questão relevante em que as áreas levantaram como aspecto de melhoria. A cobrança deve ser realizada de forma mais adequada; as conversas e informações devem ser claras, para que todos entendam e fiquem alinhados ao que foi passado. O líder deve se preocupar com as pessoas e prezar pelo desenvolvimento delas, ou seja, dar um retorno, oferecer um *feedback* adequado.

A capacidade de escutar, compreender e se expressar de modo ideal é essencial para uma cobrança adequada, o repasse de informações, um *feedback* bem realizado. Essa competência é importante para fazer críticas construtivas e trazer alternativas para ajudar as pessoas a melhorarem os pontos fracos. A seção apresentou uma visão geral sobre as percepções da pesquisa de clima, no entanto, um diagnóstico mais aprofundado será realizado na seção de análise de cenários, que vai englobar também as entrevistas de desligamento e pesquisa dos líderes.

4.3 PESQUISA SOBRE A PROPOSTA DA EMPRESA

A seção aborda os aspectos da nova cultura organizacional, o que a empresa valoriza, respeita, os pontos que pretende fortalecer para se chegar aos resultados. Além disso, são apresentados comportamentos que a empresa propõe

como essenciais para garantir uma gestão eficaz das pessoas e repercutir positivamente.

4.3.1 Análise da Nova Cultura

A empresa busca construir uma filosofia que coloca todos os seus colaboradores na mesma “hierarquia”, em que todos são importantes para que juntos possam tornar a empresa mais forte no cenário global. Esse princípio faz com que o ambiente interno se destaque para que os profissionais consigam se identificar com a empresa, objetivos e metas, se sentindo parte da organização e transmitindo um para o outro.

As pessoas são responsáveis por sonhar e realizar as ações que movem a empresa na trajetória da inovação, globalização, qualidade, gestão sustentável. A partir dessa concepção, a empresa criou um projeto, que é um conjunto de ações, valores e atributos que fazem a diferença em relação aos mercados de atuação, as relações entre gestores e equipes, as parcerias entre as áreas e a motivação em todos os dias.

O projeto é uma filosofia de vida onde as pessoas são responsáveis e protagonistas das transformações, respeitando a diversidade, particularidades, culturas e costumes regionais/locais. O engajamento nessa cultura fortalece as relações também com as diferenças, com intuito de os colaboradores adotarem uma postura cada vez mais ativa, com foco para os resultados e valorizando a meritocracia.

O projeto está relacionado a sete atributos que sustentam a nova cultura da empresa, que serão explicados de maneira breve.

- Vida saudável: atributo está relacionado com a preocupação com bem-estar, saúde física e mental dos colaboradores da empresa. Além disso, existem ações, projetos e programas que são voltados para saúde, segurança e meio ambiente, a fim de ter esse cuidado com as pessoas.
- Inspirados pelo Consumidor: a empresa tem como prioridade atender as expectativas e necessidades do consumidor, visto que ele é motivador e razão do trabalho. As atitudes dos funcionários afetam o produto final,

então buscar atender o consumidor vai trazer satisfação à empresa, além de crescimento.

- Inconformismo Positivo: os funcionários devem ser inconformados com a realidade atual, de modo positivo, visando que sempre se pode melhorar, pessoalmente ou profissionalmente, nas ações, no ambiente de trabalho, no setor, na equipe, nas atividades.
- Fome de performance: as pessoas, independente de cargo devem estar em constante desenvolvimento, buscar alternativas para melhorar os pontos que devem ser desenvolvidos, se esforçar para alcançar algum objetivo ou meta estabelecida, criar estratégias para que toda a equipe se una, alinhadas a construir uma empresa melhor e realizar os objetivos.
- Amor de dono: todos os funcionários devem gostar, ter paixão pelo que fazem. Ter orgulho das conquistas, e se entregar dando o melhor como se fosse dono. Se sentir envolvido em tudo que fizer, se sentir bem em fazer parte da equipe.
- É pra já: estar preparado para mudar para melhor, visto que são nas mudanças que ocorrem as melhores oportunidades, seja para crescer, aprender, surpreender, ser criativo, inovar, fazer diferente. É preciso estar disposto a criar estratégias para resolver um problema em curto prazo, ou implantar ações para gerar bons resultados.
- Fazendo Juntos: estar disposto a aprender com o outro, ajudar o outro, ou seja, compartilhar as habilidades, aprendizados, experiência e também as dificuldades. O trabalho em equipe é prazeroso, as metas podem ser atingidas mais facilmente, além de que resolver um problema ou realizar uma atividade com alguém que tem pensamentos diferentes faz com que você cresça e ao mesmo tempo contribua, uma troca significativa para ambas as partes.

A empresa se preocupa se a cultura está sendo bem implementada, e analisa quais são os processos de melhoria contínua possíveis para que continue um alinhamento entre os objetivos dos colaboradores e da liderança. Além disso, a empresa preza para que os colaboradores tenham uma postura espontânea em fazer acontecer. Assim, todos no mesmo entendimento, alinhados para fortalecer a empresa para que seja líder nos mercados que atua.

4.3.2 Gestão de Pessoas

As pessoas engajadas e comprometidas são o reflexo da cultura que a empresa tem, ou seja, elas devem se autoavaliar através dos atributos. Elas que disseminam e constroem a cultura da empresa por meio de valores que podem ser facilmente inspirados e demonstrados no dia a dia.

A ideia é de ter uma área de Recursos Humanos estratégico, alinhado com as diretrizes a fim de fazer com que as pessoas percebam sua importância e como são essenciais para que o processo aconteça.

Dessa forma, para que a área seja efetivamente estratégica, é fundamental o papel da liderança, pessoas que estejam alinhadas e engajadas para garantir o crescimento de modo sustentável. O que pode fazer uma empresa se destacar o mercado são as pessoas, e a gestão delas, visto que os processos, produtos e serviços podem ser “copiados”, porém, ter um diferencial em valorização, inspiração e desenvolvimento de pessoas é muito difícil de ser copiado.

Nesse contexto, a empresa busca garantir uma gestão eficaz das pessoas através de alguns comportamentos que ela explica como:

- Líder Servidor: deve estar sempre aberto e acessível para sua equipe e a empresa, ou seja, atuar de forma transformadora com simplicidade e disponibilidade;
- Líder Humilde: deve entender que não existe tratamento entre os níveis hierárquicos, com humildade, demonstrar que assim como ele, toda a equipe faz parte do todo e todos têm sua importância em suas atividades e responsabilidades;
- Líder Desafiador: deve saber desafiar de forma produtiva e positiva a sua equipe para impulsionar o crescimento e desenvolvimento dela. Realizando esse desafio de maneira adequada, a equipe consegue alcançar melhores resultados e ter um alto desempenho em suas realizações;
- Líder Formador: deve desenvolver e formar novos líderes, formar pessoas para que estejam prontas para substituí-lo e assumir os desafios que estão por vir. Dessa forma, o líder deve transmitir seus conhecimentos e desenvolver os pontos fracos das pessoas a fim de formar novos líderes;

- Líder Meritocrático: deve ser justo e coerente com as pessoas, ou seja, utilizar da meritocracia para reconhecer as entregas e resultados que são apresentados de forma diferenciada, tanto pelo esforço quanto pelo resultado em si. A equipe é desenvolvida de modo a serem reconhecidas pelo que fazem, proporcionalmente às entregas que cada membro da equipe realiza;
- Líder Motivador: deve realizar reflexões para que as pessoas pensem nas suas escolhas, objetivos e metas. Isso motivará a cada membro da equipe querer fazer o seu melhor;
- Líder Realizador: deve realizar, ou seja, ser exemplo para mostrar o quanto a empresa cumpre com o que propõe, além de realizar entregas eficazes ao mesmo tempo sustentáveis;

Existem alguns programas dentro da empresa que tenta conciliar a teoria e prática dessa gestão de pessoas e alguns encontros de discussão entre os líderes a fim de compartilhamento de experiências na área e alternativas para solucionar problemas comuns. A equipe deve estar confortável para conversar com seu líder, falar sobre os problemas do dia a dia, ao mesmo que deve ter o comprometimento com a empresa. O diálogo aproxima o líder e sua equipe para construir relações que sustentam a cultura da organização.

4.4 ANÁLISE DOS CENÁRIOS

O planejamento de cenários não condiz sobre prever o futuro. A sua contribuição e utilidade consiste na forma em como os cenários são incorporados para fornecer as ligações essenciais entre os processos organizacionais, como a elaboração de estratégias, inovação, gestão de riscos, assuntos públicos e desenvolvimento de lideranças (WILKINSON; KUPERS, 2013).

A análise do cenário da proposta da Empresa X, juntamente com o diagnóstico da situação atual e pesquisas sobre o desenvolvimento de lideranças, tem o objetivo de propor práticas que possibilitem uma gestão de pessoas efetiva e através dos colaboradores, alcançar os objetivos.

- CENÁRIO 1 - Diagnóstico da situação atual.

Diante dos dados e análises das entrevistas de desligamento, os motivos de desligamento espontâneo da empresa foram variados, não havendo nenhum que tenha se sobressaído aos demais. Pode ser realizado estudo sobre o próprio ambiente da área (instalações, ferramentas, equipamentos, estrutura, funcionários da área) para buscar melhorias no setor. Contudo, uma pessoa que pede o desligamento com pouco tempo de empresa, o problema pode não estar relacionado às condições de trabalho, mas no erro na contratação da pessoa.

A contratação de pessoas foi um tema muito debatido durante o Workshop de gestão. Muitos dos supervisores apoiam a contratação por indicação e pela cobrança dos funcionários, acabam “prometendo” que suas indicações serão contratadas. A mudança no processo seletivo é para uma avaliação justa, em que todas as pessoas são avaliadas na mesma forma. O objetivo é escolher o funcionário que tem o perfil adequado à posição, ser assertivo para tentar diminuir o *turnover*.

As pessoas influenciam na rede de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento através da cooperação, disseminação de conhecimentos, delegação de tarefas (SOUSA, 2010). Esses exemplos afetam o ambiente de trabalho e por isso, busca-se encontrar a pessoa certa para determinada posição, visto que ela é influenciada pelo ambiente e também influencia.

A questão de prometer e não cumprir foi um dos aspectos abordados na pesquisa de clima em que os líderes precisam melhorar. Apesar dos supervisores terem um bom conhecimento técnico sobre o processo, a gestão de pessoas é essencial para saber agir em situações problema e tomar a melhor decisão.

Apesar do principal motivo dos desligamentos espontâneos não tenham sido pela questão de liderança, houve diversas reclamações sobre os líderes (supervisores, operadores IV, operadores III). Atualmente a empresa não investiga a veracidade das informações e não faz uma análise a fundo sobre o contexto das áreas. É importante que os dados obtidos durante as entrevistas sejam investigados para que seja propostas ações de melhorias.

O líder deve conhecer bem sua equipe como um todo e também cada integrante para conseguir motivar a equipe, fazer uma boa gestão e chegar nos objetivos esperados. O resultado das entrevistas de desligamento apontou a ausência do líder no setor e estão em concordância com os aspectos negativos

encontrados na pesquisa de clima. Todos os colaboradores das áreas que realizaram a pesquisa de clima alegaram que o supervisor não está presente para acompanhar o processo e estão sempre ocupados.

A comunicação foi outra questão relevante em que as áreas levantaram como aspecto de melhoria na pesquisa de clima e também nas entrevistas de desligamento. A cobrança deve ser realizada de forma mais adequada; as conversas e informações devem ser claras, para que todos entendam e fiquem alinhados.

Além disso, os colaboradores demonstraram interesse em desenvolvimento, porém alguns líderes não conseguem desenvolver os talentos que existem dentro da produção. Por isso, um foco deve ser dado para o desenvolvimento das pessoas e diante das análises, é necessário que o supervisor dê um retorno, um feedback para melhorar os pontos fracos a partir de críticas construtivas e alternativas de desenvolvimento.

O problema de ausência no setor e comunicação dificulta a relação próxima, entender as dificuldades, maturidade, autonomia de cada funcionário para se dar um feedback adequado, prática que deve ser constante pelos líderes. A preocupação com a equipe tende a motivação, melhora de desempenho e um alinhamento do propósito organizacional.

Na pesquisa de clima, os funcionários admiram principalmente os líderes uma boa comunicação, um bom relacionamento e interação com os colaboradores. Na concepção deles, uma boa liderança é aquela que além de se preocupar com as metas e objetivos organizacionais, se preocupam com as pessoas. A liderança não se preocupa em acompanhar os colaboradores de perto para promover uma orientação de acordo com suas necessidades. As pessoas são muito diferentes uma das outras, deve ser realizada a leitura do colaborador, para agir de maneira adequada.

Apesar da investigação dos ex-funcionários e funcionários da empresa sobre a falha na comunicação, a pesquisa com os supervisores mostram, no geral, que eles compreendem que as informações devem ser dadas com clareza, tanto sobre resultados, mudanças que possam vir a ocorrer, notícias sobre o negócio para que todos estejam alinhados sobre o contexto da organização.

Dessa forma, se os líderes estão alinhados da importância da comunicação, deve promover a interação com os funcionários, mostrarem-se disponíveis e abertos

para que sua equipe dê sugestões de melhorias, novas ideias ou qualquer contribuição que possa agregar à área.

Além da disponibilidade dos supervisores, outro ponto relevante que as pessoas trouxeram de alguns líderes como boas práticas é na questão de líderes que são referências, que são bons exemplos e que fazem com que as pessoas se espelhem para se tornar cada vez melhores. A admiração é de um líder justo, que promove alguém por mérito, que valoriza as pessoas e traz com transparência sobre a realidade das situações.

Os métodos para a investigação da situação atual foram as entrevistas de desligamento, pesquisa dos líderes e pesquisa de clima. O quadro 9 apresenta as principais evidências que serviram de base para o levantamento dos principais aspectos que precisam ser desenvolvidos pelos líderes.

Quadro 9 - Aspectos de desenvolvimento

Método de Investigação	Aspectos que devem ser desenvolvidos pela liderança	Evidências
Entrevistas de Desligamento	Comunicação	Não se expressar de forma clara Não repassar as informações Não estar disposto e aberto para conversar
	Trabalho em Equipe	Não avaliar as dificuldades da equipe Não se colocar no lugar das pessoas (empatia) Não se dispor para ajudar resolver problema
	Acompanhamento	Não estar presente no processo Não dar retorno sobre alguma questão Não dar <i>feedback</i> Não escutar as reclamações, sugestões, críticas Não acompanhar o processo, dificuldades, equipe Não ter proximidade e relacionamento

	Gestão/Planejamento	Não toma atitude diante de uma situação Não solucionar o problema na hora nem depois Não cobrar de maneira certa Não mostrar possibilidades de crescimento e requisitos Não dar oportunidade para sugestões, críticas Não dar nenhuma autonomia às pessoas Tratamento inadequado do supervisor com funcionário Não desenvolver as pessoas Cobrar muito e só querer resultados Falta de orientação adequada as necessidades Não avaliar de forma imparcial Dar preferência a um grupo de pessoas
Pesquisa de Clima	Comunicação	Não se comunicar de maneira clara e objetiva Falha no repasse de informações
	Acompanhamento	Não estar presente no setor para acompanhamento Não dar feedback aos colaboradores Falta de interação com a equipe
	Gestão/Planejamento	Chamar atenção na frente das pessoas Não ter postura de líder em situações problema Não saber lidar em diversas circunstâncias Dificuldade em motivar e engajar a equipe Falta de desenvolvimento de pessoas Demonstrar falta de confiança na equipe Tratamento diferenciado para algumas pessoas Falta de imparcialidade nas cobranças Prometer e não cumprir Cobrança alta para atingir as metas Não realizar um planejamento de férias dos colaboradores e sobrecarregar a equipe Não se organizar para a entrada de novos funcionários

Fonte: Autoria própria (2017)

Na pesquisa dos líderes, os supervisores apontaram que seus principais desafios enfrentados diariamente são: engajar e motivar a equipe, desenvolver as pessoas, criar proximidade com a equipe, ter uma visão global, alinhar as prioridades, ser claro na comunicação. Relacionado a isso, os principais pontos que eles consideram que precisam melhorar estão relacionados à comunicação e influência, capacidade de motivar e engajar a equipe, gestão de pessoas, planejamento, indicadores de área e gestão de tempo.

Pode-se concluir, através das investigações no quadro 9 que, em consenso entre a opinião dos ex-funcionários, funcionários ativos e os próprios líderes, a

comunicação é um ponto em destaque para ser melhorado. Esse ponto está muito ligado ao acompanhamento e presença do líder, também constados nas entrevistas de desligamento e pesquisa de clima. As evidências relevantes sobre o acompanhamento são em relação à ausência do líder no processo, falta de feedback e falta de interação com a equipe.

O processo de liderança envolve uma influência interpessoal para criar condições e facilitar relações a fim de contribuir na conquista de objetivos (HEIFETZ, 1994; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2008). As evidências sobre a falta de acompanhamento e falha de comunicação dificultam a proximidade entre líder e liderado, se tornando uma lacuna na influência positiva para a organização.

O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, para identificar os pontos fortes e fracos de cada indivíduo e direcionar para busca de melhorias (PONTES, 2008). A presença na área, acompanhamento do processo são essenciais para entender o comportamento pessoal e profissional da equipe, uma prática que não ocorre atualmente.

Sabe-se que um dos requisitos essenciais para uma liderança efetiva e que tenha resultados positivos em uma organização é saber se comunicar, pode-se dizer que não existe liderança sem comunicação (FERRAZ, 2015). Essa competência é a base para construir relações, para ter a proximidade com os seus funcionários, motivar e engajar a equipe e fazer com que pessoas de diferentes visões se voltem ao mesmo objetivo.

Entende-se que é de extrema importância acompanhar o processo para entender as dificuldades enfrentadas e dessa forma, engajar, motivar a equipe, desenvolver as pessoas e ter uma proximidade com elas. Essas questões foram abordadas como desafios para os líderes, todavia só podem ser resolvidos se eles estiverem dia a dia acompanhando o processo e as pessoas.

A análise envolve uma falha na gestão. As atitudes consideradas no estudo foram: não possuir comportamento de líder diante de diferentes circunstâncias adversas, cobrar ou chamar atenção de modo incorreto, privilegiar alguns colaboradores, não informar sobre os requisitos que possibilitam o crescimento, não planejar e não desenvolver as pessoas.

Os líderes devem ter uma gestão aprimorada a fim de desenvolver equipes globais com capacidade de apresentar uma visão holística das situações (GABRIELSSON, SERISTÖ, DARLING; 2009). Para isso, deve-se referir a mesma

importância entre os líderes e liderados, visto que um depende do outro para que se tenha liderança. As características de ambas as partes envolvidas são importantes de maneira igual, além de que é essencial uma preocupação com o desenvolvimento mútuo (DAY; HARRISON, 2007).

Esse desenvolvimento do potencial humano está relacionado ao comportamento organizacional, ou seja, ao conhecimento sobre o homem e sua interação com as pessoas, com o trabalho e outros aspectos organizacionais. O entendimento das competências, motivações e interações auxiliam no processo de liderança e obtenção de sucesso organizacional através das pessoas (CASADO, 2007; PONTES, 2008).

Todos os levantamentos de pontos que devem ser melhorados estão muito ligados um ao outro. Melhorar em alguma questão, pode imediatamente auxiliar em outras. Em síntese, a análise do cenário 1 permitiu verificar algumas habilidades essenciais de liderança que podem estar presentes ou não nos gestores, e através das falhas encontradas, buscar meios que possam desenvolvê-los.

- CENÁRIO 2 - Pesquisa da proposta da empresa.

A nova cultura da empresa é uma filosofia de vida onde todas as pessoas, independente de hierarquia são responsáveis e protagonistas de transformações, com respeito à diversidade, particularidades, culturas e costumes regionais. O engajamento nessa cultura fortalece os colaboradores a adotarem uma postura cada vez mais ativa, com foco para os resultados e valorizando a meritocracia. O projeto está relacionado a sete atributos que sustentam a nova cultura da empresa, que são resumidos no quadro 10 a partir de características que evidenciam esses atributos.

Quadro 10 - Atributos e características da cultura

Atributos	Características
Vida Saudável	Tem comportamentos seguros dentro e fora da empresa, respeitando as normas e procedimentos Tem a capacidade de manter o equilíbrio em diversas situações através da busca por hábitos saudáveis Se preocupa com os colegas, com sensibilidade para ouvir e auxiliar no equilíbrio do outro
Inspirados pelo consumidor	Realiza suas ações com foco no consumidor, conhecendo os seus impactos e complexidades, baseando-se no propósito de que alimentar traz felicidade Tem capacidade de se colocar no lugar do outro, considerando em suas ações outras realidades que não a sua e por isso se motiva a buscar a melhoria contínua e inovação para garantir qualidade

Inconformismo Positivo	Tem atitude frente às adversidades sem deixar de ter senso crítico Tem iniciativa para agir sem que seja solicitado e não desiste diante das dificuldades
Fome de Performance	Busca de forma ágil a melhoria dos resultados através de boas práticas (benchmarks internos e externos) e inovação Arrisca de forma responsável e proativa em busca de melhor performance Faz uma boa gestão das atividades de rotina através da disciplina na execução
Amor de Dono	Tem orgulho de pertencer a empresa, e age como dono do negócio Tem interesse e comprometimento com os seus resultados, da área, unidade e da empresa Se identifica, vive e influencia pessoas através dos atributos da cultura
É pra já	É proativo, ágil e tem a capacidade de ser flexível Tem senso de urgência e autocontrole na tomada de decisão considerando a segurança e qualidade
Fazendo Juntos	Pensa coletivamente com humildade para colaborar e pedir ajuda Conhece as pessoas e os processos, entendendo as fraquezas e fortalezas para em equipe conquistar os resultados Tem atitude e influência para interagir com a equipe de forma positiva, clara e objetiva, aceitando ideias e trabalhando com ética

Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

A empresa espera que os colaboradores se identifiquem e transmitam essa nova cultura. Através dos atributos, é possível que os colaboradores façam uma autoavaliação, verificando se eles manifestam esses valores no dia a dia. Alinhado a isso, o papel de liderança é essencial para que as pessoas percebam sua importância e estejam motivadas a alcançar o sucesso organizacional. Para fortalecer a cultura, segue o Quadro 11 com o tipo de líder e um resumo de características e habilidades necessárias. O quadro foi elaborado a partir do propósito que a empresa traz sobre os tipos de líderes e as características e habilidades foram associadas de acordo com as percepções obtidas nas entrevistas de desligamento, pesquisa dos líderes e pesquisa de clima organizacional.

Quadro 11 - Tipo de Líder e suas características

Tipo de Líder	Características / Habilidades
Líder Servidor	Estar disponível para ouvir, orientar, ajudar Preocupar-se com o bem-estar dos funcionários Identificar as necessidades da equipe Compartilhar conhecimentos Incentivar o aprendizado Tornar os colaboradores mais atuantes e participativos
Líder Humilde	Ouve com atenção e coloca em prática sugestões dos colegas Tem capacidade de agregar seguidores, amigos que compartilham dos mesmos ideais e tornar um ambiente colaborativo

	<p>Sabe usar com propriedade os conhecimentos adquiridos em conjunto</p> <p>Age com sensibilidade e prudência, com ascensão em harmonia com as demais pessoas</p> <p>Admitir que errou, que tem pontos que precisam melhorar</p> <p>Saber elogiar</p> <p>Inspirar, dar exemplo</p>
Líder Desafiador	<p>Oferece desafios para a equipe em prol do desenvolvimento (fazer a equipe refletir, avaliar e criar opiniões)</p> <p>Criar condições desafiadoras para os integrantes da equipe de modo adequado (compreender a situação atual, conhecimento e estado emocional da pessoa que será desafiada)</p> <p>Tem um propósito de aprendizado enriquecedor dentro dos desafios</p> <p>Incentiva o crescimento individual, criatividade, feedback constante, atingir metas propostas, a liberdade de comunicação em todos os níveis</p>
Líder Formador	<p>Ser exemplo</p> <p>Trabalhar com o autoconhecimento e conscientização</p> <p>Fornecer um feedback verdadeiro</p> <p>Repassar conhecimento, ferramentas</p> <p>Desafiar e estimular as pessoas para se tornar sempre melhores</p> <p>Ser agente de transformação</p>
Líder Meritocrático	<p>Decisões fundamentadas na meritocracia</p> <p>Avalia a performance dos funcionários por meio de metas e indicadores</p> <p>Reconhecem os profissionais competentes e incentivam a produtividade através de orientação</p> <p>Ser justo, imparcial</p>
Líder Motivador	<p>Mostrar e incentivar em cada pessoa suas habilidades</p> <p>Confiar na equipe e fazer com que ela produza mais</p> <p>Procurar métodos, alternativas, que possam aumentar a motivação da equipe</p> <p>Promover reuniões motivacionais para que a equipe esteja sempre animada</p> <p>Ouvir e entender os comentários, sugestões e reclamações dos seus funcionários</p>
Líder Realizador	<p>Ser dedicado para agir e chegar ao que foi planejado</p> <p>Possui uma atitude voltada para ação, são pessoas eficientes e objetivas</p> <p>São negociadores para se chegar ao sucesso</p> <p>Incentiva a equipe a ter vontade de agir para atingir determinada meta, gerar resultados</p> <p>Faz as coisas acontecerem, independente de imprevistos e adversidades</p> <p>Tem visão ampla para melhorar os processos, estratégias</p>

Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

- Cenário 3- Revisão sobre práticas para lideranças.

A eficácia da liderança não depende apenas de uma habilidade-chave, mas a integração de diversas habilidades dentro dos domínios analítico, conceitual, emocional e espiritual. Essa união forma o líder holístico, capaz de atender às demandas do atual contexto de negócios.

O contexto organizacional foi considerado para exemplificar melhor o treinamento formal, por se encaixarem melhor ao trabalho em questão. O desenvolvimento de programas deve ir além dos treinamentos formais, a fim de buscar uma constante evolução e práticas para desenvolvimento de líderes.

O RH voltado para a estratégia organizacional oferece grande vantagem competitiva, que relaciona a cultura, missão, valores às estratégias e práticas, que pode ser realizado por *feedbacks* 360, avaliações de desempenho. Essa visão integra diversas áreas que faz com que se desenvolvam líderes holísticos.

Um desafio é a aprendizagem organizacional a qual incentiva características como trabalho em equipe, autonomia e autorrealização. Dessa forma, o método *coaching* se torna indispensável para corrigir comportamentos que limitam o aprendizado, auxiliando na busca de novas habilidades e capacidades e sempre estimulando o desenvolvimento e aprendizagem. Em síntese, o *coaching* é uma ferramenta muito importante no contexto organizacional tanto para que os líderes possam se desenvolver, quanto para desenvolver sua equipe.

4.4.1 Líderes da Organização

A empresa de estudo não possui uma descrição sobre quais as competências, habilidades e perfil necessário para o cargo de Supervisor. Cada unidade tem suas particularidades e diante da análise dos cenários na seção anterior, é traçado um perfil ideal de liderança.

4.4.1.1 Perfil padrão de liderança para setor produtivo da empresa X

A partir das entrevistas de desligamento realizadas no período entre abril e setembro de 2017 e a pesquisa de clima realizada em Junho de 2017, ambas feitas nas dependências da Empresa, foi traçado um perfil que os funcionários consideram como mais adequado para um líder, levando em consideração a proposta da empresa dos atributos que formam a cultura organizacional e compromissos da liderança. Essas informações podem ser observadas no quadro 12.

Quadro 12 - Desenvolvimento de Competências e Aspectos

Competências	Aspectos
1. Comunicação e Influência	<p>Ouvir, compreender e se expressar de forma ágil, clara e objetiva</p> <p>Comunicação persuasiva</p> <p>Promover diálogo aberto</p> <p>Adaptar a linguagem para que todos entendam o propósito do negócio</p> <p>Repassar as informações</p> <p>Perceber o momento certo para dar uma resposta, um feedback, informação</p> <p>Possuir capacidade de debater e convencer através de exposição clara e argumentos sólidos</p> <p>Compreensão (empatia)</p> <p>Promover harmonia entre a equipe (evitar conflitos desnecessários)</p>
2. Gestão de Pessoas	<p>Selecionar as pessoas certas para o processo</p> <p>Liderar pessoas</p> <p>Capacitar a equipe para realizar as atividades</p> <p>Desenvolver as competências da equipe</p> <p>Fazer com que a equipe contribua na entrega dos resultados</p> <p>Adaptar a linguagem para que todos entendam o propósito do negócio</p> <p>Mostrar a importância da área, e como têm influência para impactar no resultado final e atingir ou não a meta</p> <p>Fornecer feedback sobre performance e comportamento</p> <p>Ser justo, imparcial</p> <p>Ser exemplo</p> <p>Integridade</p>
3. Trabalho em Equipe	<p>Conectar os diferentes pensamentos, diferentes culturas para um propósito comum</p> <p>Criar uma cultura de colaboração</p> <p>Estabelecer uma relação de confiança com os colaboradores</p> <p>Avaliar a equipe para verificar se alguém está sobrecarregado, buscar alternativas para ajudar a equipe</p> <p>Construir bons relacionamentos com a equipe</p>
4. Capacidade Analítica	<p>Perceber os problemas existentes</p> <p>Solucionar problemas</p> <p>Ter facilidade para aprender e absorver novos conhecimentos</p> <p>Análise quantitativa</p> <p>Raciocínio Lógico</p>
5. Orientação para Resultado	<p>Gerenciar Resultados</p> <p>Entregar os resultados com qualidade</p> <p>Ter proatividade para realizar mais, no prazo determinado</p>
6. Planejamento e Disciplina	<p>Cumprir normas e padrões estabelecidos e influenciar a</p>

	equipe a fazer o mesmo Planejar e executar suas atividades e cumprir mesmo em um cenário de mudanças Saber priorizar tarefas e se adaptar nas adversidades
7. Capacidade de Desenvolvimento	Ter conhecimento técnico sobre o processo Buscar se desenvolver continuamente Desenvolver pessoas no processo Formar sucessores Criatividade Curiosidade (estimular brainstorming, por exemplo) Análise qualitativa Autorreflexão e autoavaliação

Fonte: Autoria própria (2017)

O quadro 12 apresenta as competências esperadas pelos líderes da empresa, assim como alguns aspectos relacionados para um melhor entendimento. Acredita-se que, através do estudo, esse seria o perfil ideal de liderança para contribuir efetivamente à organização.

4.5 AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Foram apresentadas a visão geral da atual situação do ambiente estudado, com a interpretação dos fatos e dados; definição da situação ideal de liderança na concepção da empresa e realização de uma revisão bibliográfica para buscar métodos que auxiliem chegar na situação ideal. Nessa seção, são apontados os resultados obtidos através das etapas citadas, e, por conseguinte, as propostas de ações e melhorias para o desenvolvimento de lideranças na Empresa X.

A partir da análise dos três cenários, juntamente com a proposta de perfil ideal traçada, a seção tem o objetivo de propor ações de melhorias que sejam adequadas para a organização de estudo. O objetivo é atingir a nova proposta da empresa, tanto em relação à cultura quanto à gestão de pessoas, através das ações propostas. As ações estão ligadas ao desenvolvimento e práticas de liderança ou fatores que interferem nesse desenvolvimento.

4.5.1 Entrevistas por Competências

O recrutamento de pessoas é uma etapa muito importante no contexto organizacional, devido à necessidade de escolher o candidato que tenha os requisitos e perfil de determinada posição. Uma ferramenta que pode auxiliar na assertividade da escolha do candidato é o modelo de entrevistas por competências, que busca profissionais talentosos em busca de novas e constantes aprendizagens, a fim de desenvolverem suas competências. Esse desenvolvimento agrega pessoalmente e profissionalmente, além de desencadear o sucesso das organizações devido essa diferenciação para alcançar vantagens competitivas.

A seleção por competência torna o processo seletivo mais eficiente, visto que tem um foco nas competências desejadas para o cargo. Isso reflete nas atividades a serem realizadas pela área de recrutamento, como na definição do perfil do colaborador e na técnica a ser utilizada para ser possível mapear as competências dos candidatos de acordo com o cargo e cultura da empresa (LOPES, 2010; LEMOS, 2008).

A metodologia investiga o desempenho passado do candidato, a fim de entender como possivelmente o profissional poderia ter diante de situações futuras. O método busca obter evidências de fatos reais com base em exemplos de situações vivenciadas pelo candidato, para se evitar pré-julgamentos ou falsas impressões.

Dessa forma, é fundamental que os gestores estejam alinhados sobre a técnica e sua importância para garantir que a pessoa com o perfil mais compatível com a posição disponível seja escolhida. Enfim, uma equipe devidamente recrutada de acordo com o perfil (competências) da posição, padrões e cultura da organização, faz com que a gestão de pessoas se torne mais fácil, o que contribui significativamente para a entrega dos resultados que a empresa espera.

4.5.2 Programa de Capacitação

Diante dos resultados do estudo, foi possível identificar a necessidade de desenvolvimento em alguns aspectos dos supervisores. Dessa forma, com o intuito de buscar um melhor desempenho nas atribuições organizacionais, apresenta-se no

quadro 13 um programa com conteúdos para esse desenvolvimento que foi baseado na revisão de literatura.

Quadro 13 - Capacitação dos Líderes

Conteúdo de Treinamentos
Papel da Liderança, Comunicação e Influência
<i>Workshop</i> sobre Gestão
Alinhamento sobre liderança, gestão e conhecimento técnico
Gestão e avaliação por competências
Gestão de pessoas e trabalho em equipe
Delegação e Planejamento
Gestão de Conflitos e Motivação
Negociação e Persuasão
Plano de carreira

Fonte: Autoria própria (2017)

Os temas para a capacitação dos líderes foram definidos a partir das informações coletadas durante o estudo. Essa sugestão do planejamento do programa pode ser alterada a partir de reflexões, debates, análises entre o RH, direção e gerentes, conforme sentirem a necessidade de alteração. As informações para o desenvolvimento do programa serão obtidas principalmente através do material apresentado pelos facilitadores, além de leituras, pesquisas, contribuições dos participantes e envolvidos.

Após cada módulo, deve-se realizar uma avaliação de reação, para entender quais as percepções que os supervisores tiveram do treinamento, quais os pontos relevantes, pontos que podem ser melhorados e abertura para que as pessoas deem novas ideias para que o programa.

A avaliação da performance dos supervisores pode ser feita pela Avaliação de Desempenho, a qual deve ser preenchida no início do programa pelo líder imediato do participante, e no fim do programa para verificar a melhora ou não das competências abordadas no treinamento. Outro parâmetro para avaliar a melhora de desempenho dos supervisores é através da pesquisa de clima organizacional, onde os funcionários podem elucidar sobre os comportamentos de seus líderes. Essas avaliações e pesquisa de clima devem ser comparadas no início e fim do programa para fazer um comparativo e ter uma análise sobre o programa e também sobre a eficiência do desenvolvimento.

4.5.3 Orientação

Diante do estudo apresentado, vê-se uma necessidade de orientação para que os líderes desenvolvam algumas competências para alcançar o “perfil ideal”. É importante que o *coach* auxilie o *coachee* no autoconhecimento para entender onde se quer chegar, e desenvolver os domínios de liderança, juntamente com as habilidades chave, equilibrando a combinação e conexões desses para que se tenha um líder holístico.

As entrevistas de desligamento, as entrevistas com os gestores e as pesquisas de clima demonstraram uma necessidade de desenvolvimento principalmente nas questões como comunicação e proximidade com os funcionários, que estão totalmente relacionados. Os líderes apresentaram os maiores desafios que têm na sua liderança, e melhorar a questão da comunicação e proximidade com os funcionários, ajudaria em grande parte deles.

Além do supervisor passar pelo processo constante de *coaching*, é muito importante que se transforme em líder-*coach*, um diferencial de competência como gestor, e que deve se tornar uma prática diária na gestão.

Para Reis (2011) o líder *coach* prepara os membros de sua equipe, se preocupa com seu autodesenvolvimento e com o desenvolvimento de seus colaboradores, com concepção de aprendizagem constante, que tem como princípio a superação de si mesmo. A capacidade de um gestor atuar como *coach*, faz com que potencialize e enriqueça o trabalho de sua equipe e instiga as pessoas a serem sempre melhores do que ontem. Além disso, outros aspectos que podem ser levados em consideração é a motivação da equipe, melhoria do clima organizacional, bem como as suas relações e acrescentar uma cultura de organização que aprende.

Diante da revisão de literatura sobre a importância do *coaching*, assim como a análise do cenário de estudo, sugere-se no quadro 14 um modelo de desenvolvimento de *coaching*, com possibilidades de alterações conforme as necessidades durante o processo.

Quadro 14 - Modelo de desenvolvimento do coaching

Seções	Conteúdo
Estabelecimento de Parceria	Estabelecer uma relação entre <i>coach</i> e <i>coachee</i> Levantar informações sobre o perfil do <i>coachee</i> Verificar os pontos que serão aprimorados Mostrar uma visão geral sobre o <i>coaching</i>
Estabelecimento de Objetivos	Definir os objetivos específicos Definir os pontos para alcançar o sucesso do programa Definir os estilos de preferência para o desenvolvimento do programa Construir um modelo do Programa
Plano de Ação	Construir plano de ação que vai apoiar o processo Descrever ações comportamentais e cognitivas que o líder deve adotar
Avaliação parcial	Verificar a eficácia do processo Analisar o progresso do programa para atingir os objetivos
Acompanhamento	Acompanhar os passos e os resultados que estão sendo obtidos Adequar os planos de ações para obter o resultado esperado
Avaliação Final	Comparar a situação antiga com a atual Realizar a avaliação final e fechamento do programa

Fonte: Autoria própria (2017)

A principal função do líder-*coach* é ser um educador-transformador, o qual possibilita às pessoas a capacidade de enfrentar e resolver os problemas, com aprendizado, superação e tendo a satisfação dos objetivos definidos por eles. Nesse contexto, é necessário o *feedback* constante, para facilitar o entendimento sobre os valores, experiências, pontos positivos, pontos que devem ser desenvolvidos (REIS, 2011).

A análise do ambiente de estudo mostra uma necessidade de avaliação tanto para o próprio líder, quanto para a sua equipe. O quadro 15 apresenta um modelo de avaliação que foi sugerido de acordo com alguns aspectos, definidos a partir do que os próprios funcionários consideram como uma boa liderança, ou seja, o perfil ideal que todos os líderes devem buscar. Além disso, o modelo considerou os comportamentos que a nova proposta da empresa traz para uma gestão de pessoas eficaz. A avaliação desses aspectos seria feito através de “Abaixo das expectativas”, “Atende as expectativas” e “Supera as expectativas”.

Quadro 15 - Modelo de Avaliação

Competências	Aspectos envolvidos
Relacionamento/ Gestão	Possui proximidade e bom relacionamento com seus funcionários Sabe unir a equipe para um propósito comum Procura conciliar as opiniões e solucionar conflitos Consegue utilizar da melhor forma o potencial de cada funcionário Preza pelo desenvolvimento das pessoas e formação de sucessores Mostra as oportunidades de desenvolvimento Demonstra confiança na equipe e propõe desafios
Comunicação e Influência	Consegue influenciar e motivar a equipe Motiva a equipe a trazer possíveis soluções para os problemas na área Entende que as pessoas tem personalidades diferentes e desperta o melhor em cada uma delas Repassa as informações para a equipe sem omitir ou esconder fatos Tem a capacidade de escutar, compreender e se expressar de forma clara
Integridade	É imparcial e justo nas diferentes situações É meritocrático Valoriza e respeita as pessoas Reconhece a importância do trabalho de toda equipe É transparente em suas ações Traz a realidade dos fatos e situações
Flexibilidade/ Entregas	Enfrenta as dificuldades com facilidade Promove a participação dos funcionários de forma criativa Tem disciplina e planejamento para atingir os objetivos Sabe definir prioridades e utilizar o tempo de modo adequado

Fonte: Autoria própria (2017)

O *coaching* e *feedback* 360 são ferramentas importantes no âmbito organizacional além de um ajudar o outro. É importante ter a capacidade de se autoavaliar, avaliar as pessoas que trabalham diretamente com você e também ser avaliado. Um *feedback* bem realizado pode trazer críticas construtivas e contribuir para que a pessoa que está sendo avaliada consiga se desenvolver em algum ponto que está abaixo das expectativas. O modo em como é falado faz toda a diferença, então conversar no momento certo e apropriado, trazer evidências de algum ponto em que a pessoa pode melhorar é essencial para um entendimento claro.

Além disso, é importante saber ser avaliado, estar disponível e aberto para que as pessoas façam uma avaliação sobre os pontos fortes e os pontos que podem ser desenvolvidos. A aceitação dessas críticas construtivas faz com que haja uma busca de alternativas para a melhora em determinado aspecto, fazendo com que se torne uma pessoa e um profissional melhor em um tempo menor.

5 CONCLUSÃO

A maioria das definições sobre liderança encontradas na literatura se relacionam ao líder ser capaz de influenciar outras pessoas a atingirem metas e objetivos. A instabilidade e complexidade do mercado faz com que as organizações precisem se adaptar e criar estratégias a fim de obter vantagem competitiva, que vai ser o fator chave para se sobressair às demais organizações. Essa diferenciação pode ser conquistada através das pessoas, por isso, atualmente as organizações têm uma preocupação em construir líderes eficientes e eficazes.

No contexto organizacional, pode-se perceber, através dos estudos, que o processo de liderança está cada vez mais complexo, devido às diversas variáveis que influenciam diretamente os ambientes organizacionais. Por mais que tenham diversos estudos para auxiliar na liderança, os contextos são diferentes e não se tem uma resposta universal sobre o tema que funcione independente do ambiente em que se está inserido.

Diante da importância do tema, além da influência positiva e essencial dentro de uma organização, foi realizado um estudo de caso em uma agroindústria do ramo alimentício. A partir de entrevistas de desligamento, pesquisa de clima e entrevistas dos líderes, foi possível identificar os pontos que as lideranças precisam desenvolver.

Pode-se concluir através das investigações que, em consenso entre a opinião dos ex-funcionários, funcionários ativos e os próprios líderes, a comunicação é um aspecto que precisa ser melhorado. Essa questão se relaciona muito com o acompanhamento e presença do líder que, segundo as entrevistas de desligamento e pesquisa de clima, são pontos falhos. As evidências relevantes sobre o acompanhamento são em relação à ausência do líder no processo, falta de *feedback* e falta de interação com a equipe.

Os principais desafios que os líderes consideram que enfrentam são: engajar e motivar a equipe, desenvolver as pessoas, criar proximidade com a equipe, ter uma visão global, alinhar as prioridades, ser claro na comunicação. Porém, as evidências encontradas em relação à comunicação e acompanhamento mostram ações que vão de encontro com práticas que devem ser feitas para amenizar esses desafios. Essas lacunas dificultam a proximidade entre líder e liderado e o entendimento do comportamento pessoal e profissional, que são

essenciais para direcionar melhorias nos pontos fracos para o desenvolvimento dos colaboradores.

As falhas verificadas na análise dos cenários constatou que elas estão relacionadas entre si. Dessa forma, melhorar em algum ponto, pode desencadear a melhora de outro. Essas lacunas serviram de base para elaborar um programa de capacitação dos líderes, que devem ser realizadas com treinamentos e por um facilitador capacitado. Além disso, foram propostas práticas e ações que sustentam a formação de líderes na empresa como a entrevista por competências, *coaching* e *feedback 360*.

A partir do projeto, espera-se que os líderes busquem por essa transformação e desenvolvimento a fim de se tornarem pessoas exemplos e inspiradoras. As ações propostas devem ser o primeiro passo para uma estruturação adequada de desenvolvimento de lideranças. Espera-se que ao implementar as melhorias, os resultados sejam evidentes e que todos da organização possam contribuir para a construção de programas voltados ao desenvolvimento.

Diante dessas considerações e ao analisar o problema e objetivos da pesquisa, conclui-se que o presente projeto possibilitou ações para melhorar a performance dos líderes e suas equipes. As ações de melhorias, processo de *coaching*, *feedback 360* e programa de capacitação não são alternativas únicas e exatas. Dessa forma, no processo de construção, aplicação e avaliação dos resultados dessas ações, novas ideias, ferramentas e métodos podem surgir para tornar essa proposta ainda melhor, possibilitando um resultado cada vez mais significativo. A organização pode realizar mudanças nas melhorias propostas de acordo com o contexto e necessidade para que ela garanta a competitividade no mercado.

Encerra-se este projeto com a convicção de que o programa de ações de qualificação para a organização em estudo trará benefícios significativos à médio prazo. As ações promoverão o compartilhamento de conhecimento a fim de desenvolver pessoas e garantir uma vantagem competitiva para se sobressair às demais organizações.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, C. **As Inteligências Múltiplas e os seus estímulos**. Porto: Asa Editores, 2005.

ARMSTRONG, T. **Inteligências Múltiplas na sala de aula**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001. Tradução de Maria Adriana Veríssimo Veronese.

ATWATER, L. E.; WALDMAN, D. A.; BRETT; J. F. Understanding and optimizing multisource feedback. **Human Resource Management**, v. 41, p. 193–208, 2002.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, NE, USA, v. 16, p. 315-338, 2005.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transacionais. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 59-85, 2007.

BATALHA, M. O. **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BATEMAN, T. S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

BECKER, B.; GERHART B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 779–801, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNARDES, C. **Teoria Geral das Organizações** – Os Fundamentos da Administração Integrada. São Paulo: Atlas, 1988.

BIANCHI, E. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 f. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.1, p. 41-61, 2017.

BLAKE, R. R.; MCCANSE, A. A. **Leadership dilemmas-grid solutions**. Austin: Gulf Publishing Company, 1991.

BRANDÃO, L. A. P. **Desenvolvimento de lideranças**: um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços. 2016. 31 f. Monografia (Especialização) – Ênfase em Psicologia Organizacional, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; INNOCENZO, M. D. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. **Einstein**, v. 12, n. 1, p. 66-74, 2014.

CARSON, M. Saying it Like it isn't: The Pros and Cons of 360-Degree Feedback. **Business Horizons**, v. 49, p. 395-402, 2006.

CASADO, T. **Comportamento organizacional**: fundamentos para a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

CATALÃO, J. A.; PENIM, A. T. **Ferramentas de coaching**. 7 ed. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas Ltda., 2013.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHARAN R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier; 2008. Traduzido por Cristina Yamagami.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CITADIN, L. F. **Análise do Clima Organizacional em empresa do ramo químico da Região da AMREC-SC**. 2010. 129 f. Monografia (Especialização) – Pós-Graduação Especialização em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Extremo Sul Catarinense, UDESC. Criciúma, 2010.

CLARKE, N. HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. **International Journal of Training and Development**, v. 8, n. 2, p. 140-156, 2004.

CLEIN, C.; MATIUZZI, J. B.; REIS, G. M. Comportamento Organizacional e Motivação: uma análise em uma indústria de confecções masculinas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2015, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa, 2015. p. 1-12.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. Boletim Administração em Pauta, **Revista de Administração**, São Paulo, IA-USP, n. 75, dez. 1993.

COSTA, P. H. F.; MEIRIÑO, M. J. O papel do líder na gestão de qualidade de vida do trabalho. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2017, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2017. p. 1-16.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, Singapore, v. 17, p. 360-373, 2007.

DELERY, J. E.; & DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802–835, 1996.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

DEMUNER, S. A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas. **UNESC em Revista**, v. 6, n. 13, p. 151-168, 2003.

DI STÉFANO, R. **O Líder-Coach** – líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DOWNEY, M. **Coaching Eficaz**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DRUCKER, P. F. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2006.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ENOS, M. D.; KEHRHAHN, M. T.; BELL, A. Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. **Human Resource Development Quarterly**, v. 14, n. 4, p. 369-387, 2003.

FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. Limitações na estruturação de modelos de Gestão por Competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

FERRARI, M. A. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

FERRAZ, M. Liderança: Um desafio para gestores do século XXI? In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2015. p. 1-20.

FERREIRA, M. A. A. **COACHING**: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach. 2008. 134 f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FLEURY; A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, A. M.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

FREITAS, M. E. Cultura **Organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GABRIELSSON, M.; SERISTÖ, H.; DARLING, J. Developing the global management team: a new paradigm of key leadership perspectives. **Team Performance Management**, v. 15, n. 7-8, p. 308-325, 2009.

GARDNER, H. **Estruturas da Mente**: a Teoria das Inteligências Múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994

GARDNER, H. **Inteligência**: um conceito reformulado. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000. Tradução Adalgisa Campos da Silva

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas: a Teoria na Prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995

GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GEORGE, B. **Liderança autêntica**. São Paulo: Gente, 2003

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, D. "What makes a leader?". **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 93-102, 1998.

HANSSON, H. **Competências coletivas**. 2003. Tese (Doutorado) - Göteborg University, Suécia, 2003.

HAUCK, W. Fearless feedback boosts trust while replacing traditional performance appraisal at independent living, Inc. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 33, n. 4, p. 50-62, abril. 2014.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

HEIFETZ, R. **Leadership without easy answers**. Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University, 1994.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores - A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HIRST, J. M.; REED, F. D. D. An examination of the effects of feedback accuracy on academic task acquisition in analogue settings. **The Psychological Record**, v. 65, p. 49-65, 2015.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional** – uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. London: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

IANNI, O. **A sociedade global**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

JACOBS, T. O. **Leadership and Exchange in formal organizations**. Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

JANDA, K. F. **Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power**. U.S.A: Human Relations, 1960.

KABANOFF, B.; WALDERSEE, R.; COHEN, M. Espoused values and organizational change themes. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 1075–1104, 1995.

KINICK, A.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 2002.

KOTTER, J. P. **Os Líderes Necessários**. In: JULIO, C. A.; SILIBI NETO, J. **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 47-54.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo: a conquista da Liderança**. São Paulo: NOBEL, 2007.

KUCHINKE, H. P. The role of feedback in management training settings. **Human Resource Development Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 381-401, 2000.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e nos outros: como ser um coach master**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

LARA, E. S. **Liderança: a importância do líder na organização**. 2012. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica, Universidade Tuiuti Paraná, Curitiba, 2012.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed. 2003.

LEMOS, A. S. **Seleção com foco nas competências**. 2008. 37 f. Monografia – Pós-Graduação em gestão de Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2008.

LIMA, L. C. S.; LEUCH, V.; BUSS, B. R. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. **Revista Espacios**, v. 38, n. 28, p. 1-9, 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOPES, J. E. S. **Seleção por competência: uma análise dos métodos de seleção de gestores de TI em órgão do Poder Legislativo Federal**. Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, 2010.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão de Sistemas, Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2003.

MACCOBY, M. Por que seguimos os líderes: o poder da transferência. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 9, p. 59-68, 2004.

MAMATOGLU, N. Effects on Organizational Context (Culture and Climate) from Implementing a 360-Degree Feedback System: The Case of Arcelik. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 17, p. 426-449, 2008.

MARQUES, J. R. “Qual é a origem do Coaching?”. **Portal IBC**. 1 abril. 2015. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-origem-coaching/> Acesso em: 12 Out. 2017.

MCCALL JR, M. W. Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, v. 18, n. 3, p. 127-130, 2004.

MELO, J. A. F. M.; RODRIGUES, M. S. Coaching e Liderança: um estudo de caso com executivos do vale do Paraíba. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 5, p. 284-303, 2016.

MILARÉ, S. A. **Intervenção Breve em Organizações: Mudança em Coaching de executivos**. 2008. 104 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Psicologia do Centro das Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2008.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practices**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

NOVA, L. C. B. V.; CRUZ, H. A. **Liderança: uma Avaliação do Perfil de Liderança dos Gestores da Empresa Ego's Acessórios de Florianópolis/SC**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012. **Anais...** 2012.

OLIVEIRA, E. D. G. A importância do Conhecimento da Situação Atual. **Linked in**. 21 out. 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-de-conhecimento-da-situa%C3%A7%C3%A3o-atual-guilherme-de-oliveira>. Acesso em: 1 nov. 2017.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 104, p. 1-27, 2015.

PAGANI, R. N.; PILATTI, L. A.; CARVALHO, H. G. Characteristics and Necessary Abilities of the Knowledge Worker. **The Icfai Journal of Knowledge Management**, v.4, n.3, 2006.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 515-526, dez. 1973.

PEREIRA, M. F., CUNHA, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In: LANER, A. S.; JUNIOR, J. B. C. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

PINHEIRO, E. G. MACIEIRA, M. H. L. **(Des)fazendo o mito sobre liderança: traçados e limites da atuação do profissional da informação na função de líder**. 2008.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2010. 230 p.

PONTES, C. M. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60 f. Monografia – Curso de Especialização em Administração Jurídica, Universidade estadual vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

PORTO, C. S.; RISS, L. A.; KRÜGER, C. Inteligência emocional e estilos de tomada de decisão organizacional: um estudo com a equipe diretiva de uma escola do ensino básico. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, 2017.

PRAGANA VIDEIRA, D. **Do local para o global: a influência da comunicação organizacional e da cultura nacional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras**. 2016. 172 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

QUATRO, S. A.; WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M. Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 427-441, 2007.

RAMOS, A. P. F. F.; NETA, M. L. L.; FILHO, M. L. **Investigando a inteligência emocional e sua aplicação à liderança**, p. 49-71, 2017.

REIS, G. G.; PINTO, C. “Mentalidade global e a atuação em mercados internacionais: as empresas brasileiras estão preparadas?”. In MOURA, C.; FERRARI, M. A. **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: Faces e Dimensões da Contemporaneidade**. 1. ed. Porto Alegre: Editora PUC RS, 2015.

REIS, H. **Coaching Ontológico: A doutrina Fundamental**. Brasília: Theasaurus, 2011.

ROACH, C. F. BEHLING, O. **Functionalism: bases for an alternate approach to the study of leadership**. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, p. 45-62, 1984.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3. tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, 2008.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing understand in organizations**. London: Sage Publications, 2007.

SANTOS, C. S. S.; MARTHEY, N.; ALMEIDA, S. C. **Coaching como ferramenta de aprimoramento do gerenciamento em empresas**. 2016. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo (Curso de Administração de Empresas) - Faculdade de Pindamonhangaba, Fundação Universitária Vida Cristã, Pindamonhangaba, 2016.

SANTOS, N. C.; MACHADO, L. A.; FRANCISCHETTI, C. E.; PADOVEZE, C. L.; FERREIRA, L. O.; OSWALDO, Y. C. A relevância da liderança no Brasil: um estudo bibliométrico sobre a produção acadêmica no período de 2007 a 2012. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

SANTOS, V. O que é e como fazer “revisão da literatura” na pesquisa teológica. **Fides reformata**, v. 17, n. 1, p. 89-104, 2012.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimeto. **REAd – Revista Eletrônica Adm**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016.

SILVA, R. M. Entrevista de desligamento: uma análise em empresas do segmento contábil. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 3, n. 2, p. 166-178, 2012.

SORGATO, A. **Pesquisa de Clima Organizacional na Agência do Banco do Brasil S/A de Xaxim – SC**. 2007. 61 f. Monografia (Especialização em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

SOUSA, M. Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. **On the Horizon**, v. 18, n. 3, p. 230-239, 2010.

SOUZA, A. R. D. **Guia de estudos: Liderança**. São Lucas Centro Universitário, Porto Velho, 2017.

SOUZA, M. C. Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. **On the Horizon**, The Netherlands, v. 18, p. 230-239, 2010.

SPAIN, E.; GROYSBERG, B. Entrevistas de desligamento fazem a diferença. **Harvard Business Review**. Abril. 2016. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/entrevistas-de-desligamento-fazem-a-diferenca/>>. Acesso em: 28 set. 2017.

SZAPIRO, M.; ANDRADE, M. Internacionalização em arranjos e sistemas de MPME. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro pequenas e médias empresas**, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

TOMPSON, H. B.; VICKERS, M. Coaching: a global study of successful practices. **American Management Association**. May, 2008. Disponível em: <<https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>> Acesso em: 2 out. 2017.

TULGAN, B. **Não tenha medo de ser chefe**. 1. ed. Campinas: Sextante, 2009.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2004.

VERAS, M. **A avaliação 360 graus**. Endeavor Brasil. 13 ago. 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/a-avaliacao-360-graus/>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, p. 73-105, 2000.

WHITMORE, J. **Coaching para performance**: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2006.

WILKINSON, A.; KUPERS, R. Living in the Futures. **Harvard Business Review**, maio, 2016.

YUKL, G. **Liderazgo en las organizaciones**. 6. Ed. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2008.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, New York, USA, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.