

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES PARA A MELHORIA DA QVT: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO DE EXTRUSÃO

Alex Lemos de Ramos
Aline Aparecida Ferreira de Almeida
Amanda Bieleski Haracemko
Amanda Luiza Vitkovski
Ana Maria Stankececz
André Luiz Tozo
Bianca Meardi
Carla Cristina Antunes
Carlos Eduardo de Faria
Carolina Moura Lipinski
Evelin Cristina Alves
Fernanda Cristina Pereira
Gabriela de Fátima Soczek Teixeira
Jessica Camilo Inacio de Lima
João Vitor Kramar Alexandre
Larissa Fernanda Jacomelli da Silva
Letícia Paulino Cordeiro
Mayara da Silva Villanova
Mayara dos Santos
Monike Aparecida Matias de Souza
Monitchelli de Fátima da Silva
Nubia Prado da Silva
Queren Sola de França
Rafael Duarte Coutinho
Thayna Amaral de Andrade Maciel
Vitoria Walter Faria
Ana Christina Vanali

RESUMO

O presente trabalho é um estudo de caso em uma indústria de extrusão que teve como objetivo geral compreender as dificuldades enfrentadas pela gestão e propor um programa de capacitação para a liderança visando melhorias nos processos internos para aumentar a qualidade de vida no trabalho. Os objetivos específicos foram levantar a situação atual da empresa, buscar alternativas de solução para as dificuldades relacionadas a formação dos líderes e propor um plano de ação. Por meio da metodologia de pesquisa bibliográfica, pesquisas em conteúdo da internet, artigos, pesquisa de campo, entrevistas, aplicação de questionários, brainstorming e análise *SWOT* foram detectadas as causas do problema. Através do benchmarking, da Matriz *SWOT* e do 5W2H foi elaborado o plano de ação. Dentre os principais temas pesquisados neste estudo destacam-se o Autoconhecimento, Autogestão, Treinamento e Desenvolvimento, Liderança e Gestão Estratégica. A partir dos dados coletados foram sugeridas ações, todas com o objetivo de melhoria no processo de liderança, assim também como criar alternativas de soluções para reduzir as insatisfações dos colaboradores e melhorar o ambiente organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Autoconhecimento, Autogestão, Treinamento e Desenvolvimento, Liderança e Gestão Estratégica.

ABSTRACT

The present work is a case study in an extrusion industry whose general objective was to understand the difficulties faced by management and propose a leadership training program aimed at improving internal processes to increase the quality of life at work. The specific objectives were to survey the current situation of the company, seek alternative solutions for difficulties related to training leaders and propose an action plan. Through the methodology of bibliographical research, internet content research, articles, field research, interviews, application of questionnaires, brainstorming and SWOT analysis, the causes of the problem were detected. Through benchmarking, the SWOT Matrix and 5W2H, the action plan was prepared. Among the main topics researched in this study, Self-knowledge, Self-management, Training and Development, Leadership and Strategic Management stand out. From the data collected, actions were suggested, all with the aim of improving the leadership process, as well as creating alternative solutions to reduce employee dissatisfaction and improve the organizational environment.

KEYWORDS: Self-knowledge, Self-management, Training and Development, Leadership and Strategic Management.



Fonte: <https://www.facebook.com/watch/?v=774760650081942>

INTRODUÇÃO

O tema central do 6º período de Administração da disciplina de Jornadas de Aprendizagem é Estratégia Organizacional. Na obra de Nogueira (2014, p. 3) a definição de estratégia se dá como, *“o processo pelo qual uma organização define onde pretende chegar e como alcançará essa conquista. Competição, por sua vez, é a disputa realizada entre dois ou mais indivíduos ou organizações com objetivos comuns”*.

Para que uma organização se torne competitiva, ela deve trabalhar para ter vantagem sobre a concorrência. Nesse sentido, ela deve apresentar um diferencial para conseguir fidelizar seus clientes. As estratégias partem do conhecimento das necessidades e desejos impostos pelo cliente. Um aspecto importante para se elaborar uma estratégia assertiva, é começar pelo planejamento, pois nenhuma estratégia é eficiente sozinha, então é necessário estabelecer uma conduta estratégica, criando objetivos, planos e ações possíveis de serem alcançados, dando uma orientação do que fazer e como fazer para reter a fidelidade do público-alvo.

Nogueira (2014, p. 12) destaca que *“o planejamento estratégico abrange a organização como um todo, envolve objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais”*. Para Moreno (2014, p. 70): *“na definição da estratégia, o gestor pondera diversos fatores, como estrutura, interna da empresa, público que a organização deseja atender, posicionamento de mercado que ela procura alcançar e a estrutura da indústria ou setor de atuação”*.

As organizações que conseguem ter o conhecimento do fator que domina a indústria em que estão inseridas e, conseguem conhecer os concorrentes, acompanhando as mudanças dos cenários, estarão no caminho para adotar uma estratégia que se relaciona com a situação no mercado e poderão tomar decisões assertivas para se tornar bem-sucedidas (MORENO, 2014).

Devido à concorrência globalizada, é necessário que a empresa busque formas de desenvolver vantagem competitiva para agregar valor aos seus clientes e ao mesmo tempo se desenvolver no mercado globalizado. Para Porter (2004) cenário é uma visão interna que consiste no que o futuro pode ser, e tem como principais objetivos a avaliação do que foi planejado, o apoio à elaboração de objetivos e de estratégias, a análise de alternativas, o estímulo à criatividade e a preparação para enfrentar discontinuidades. A construção de cenários fornece situações, critérios e medidas para que a empresa esteja mais bem preparada para enfrentar os desafios do futuro (OLIVEIRA, 2014).

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa de campo, contando com visitas acadêmicas nas instalações de uma empresa do ramo de extrusão e entrevistas formais e informais com os representantes do Setor de Produção da referida empresa durante o segundo semestre de 2022.

O objetivo geral é apresentar um programa de desenvolvimento de líderes a partir de cinco eixos temáticos:

1. Influência, processo decisório e negociação;
2. Coaching e Mentoring;
3. Motivação e desenvolvimento de equipe;
4. Autogestão e autoconhecimento;
5. Estabelecimento de confiança e gerenciamento de conflitos.

Os objetivos específicos são levantar a situação atual do programa de treinamento e desenvolvimento da empresa, buscar alternativas de solução e apresentar um plano de ação para a capacitação da liderança da empresa.

A turma foi dividida em cinco equipes que na parte final desse trabalho apresentam suas propostas para o programa de capacitação dos líderes visando contribuir sobretudo para a melhoria da eficácia organizacional visando aumentar a qualidade de vida no trabalho.

1. MÃOS NA MASSA

Nessa estação serão apresentados o tema do semestre, o desafio apresentado pela empresa estudada, a fundamentação teórica e a metodologia empregada para o desenvolvimento do presente trabalho.

1.1. O que é liderança

A forma como cada profissional lidera seu grupo tem impacto direto na geração de resultados em função do nível de engajamento dos integrantes do grupo, da sua motivação para a ação, entre outros. Os profissionais que exercem cargos na hierarquia organizacional o fazem por terem recebido uma delegação de poder. Eles passam a representar os interesses da organização e, para tal, fazem a gestão dos recursos que lhe estão disponíveis, sendo o mais valioso deles o recurso humano.

Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, de apoio e de base, pois a eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. O ser humano é totalmente determinante nesses novos paradigmas, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos e da produtividade.

Uma boa liderança é fundamental dentro das organizações, por esse motivo é de extrema importância, capacitar os gestores com as mais diversas ferramentas, a fim de extrair o máximo de seus colaboradores, e conseqüentemente alcançar o sucesso da empresa.

De acordo com Chiavenato (2003) o conceito de liderança surgiu na década de 30, fora do campo da filosofia e da história, pois cada autor tem seu conceito sobre a liderança, porém o conceito mais usado pode ser definido como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

Segundo Gaudêncio (2007) a liderança é uma habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas emoções corretamente, de forma madura.

Para Soares (2015, p. 42), *“antes a liderança era definida como forma de controle, em que a função do líder se resumia a estabelecer metas para atingir os objetivos da equipe ou organização”*, sendo assim havia um foco maior no processo que era executado e não havia foco em quem executava os processos. O autor completa destacando que a liderança possui um papel complexo e importante conduzindo ações, influenciando no comportamento e mentalidade das pessoas, direcionando e estabelecendo metas aos indivíduos.

Soares (2015, p. 42) acrescenta também que:

Um grande líder influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações. A liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso ao lidar com pessoas dos mais diferentes tipos e mediar relações dentro das equipes.

Enquanto para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 358 - 359) a liderança pode ser definida como:

A capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.

Os autores citam também que é necessário que o líder saiba não somente engajar as equipes, mas que saibam elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais e gerenciar as operações do dia a dia (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

1.2. O desafio colocado pela Empresa

Relacionando a teoria com prática, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que necessita implementar estratégias para realizar a capacitação dos seus líderes, pois hoje ela não possui um plano de carreira que prepare o colaborador para assumir um cargo de gestão.

Quando se fala de capacitação de liderança, a proposta de desafio do 6º período de Administração, será realizada em cinco tópicos:

- 1) Autogestão e autoconhecimento,
- 2) Motivação e desenvolvimento de equipe,
- 3) Gerenciamento de conflitos e estabelecimento de confiança,
- 4) Influência, processo decisório e negociação e
- 5) *Coaching* e mentoring.

De acordo com Soares (2015, p. 54), “no mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o estado atual das coisas, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas projeções”.

O autor ainda cita que:

A liderança diz respeito ao enfrentamento de mudanças. Os líderes estabelecem direções por meio de uma visão do futuro, depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. Um grande líder influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações. A liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso ao lidar com pessoas dos mais diferentes tipos e mediar relações dentro da equipe. (SOARES, 2015, p. 52).

Diante destes conceitos, evidencia-se a importância da liderança eficiente para todas as empresas que almejam crescer de forma produtiva e eficaz. Nesse sentido, o desafio é abordar, também, a importância do treinamento e o desenvolvimento das pessoas para se tornarem bons líderes diante das situações diárias que ocorrem dentro de uma organização.

1.3. Fundamentação teórica

Neste tópico serão apresentados os principais conceitos teóricos utilizados no presente trabalho.

1.3.1 Recursos Humanos

O setor de recursos humanos ao iniciar uma fase estratégica, assumiu um grande papel nas empresas. Marras (2011, p. 9) diz que:

Foi somente em 1960 que apareceu a denominação que ligava essa área à de ciências humanas [...] resolveu-se que seria muito apropriado denominar essa função de “gerente de relações humanas” ou “gerente de recursos humanos”. Essa conquista não foi somente pela nomenclatura que foi dada a esse cargo, após este reconhecimento, os recursos humanos adquiriram diversas subáreas, passando a ter uma grande abrangência.

O Recursos Humanos é uma junção de métodos, habilidades, práticas, políticas e técnicas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos da empresa e desenvolver o capital humano. Tem por finalidade selecionar, coordenar e promover os funcionários na direção dos objetivos e metas da organização. Segundo França (2011), grandes atividades de treinamento relacionadas à necessidade de preparar os colaboradores para substituir aqueles que vão saindo; a necessidade de preparar os profissionais para novas tarefas e funções; necessidade de desenvolver gestores que se movimentem horizontal e verticalmente e a adaptação à rápida modificação do conteúdo do trabalho e das transformações tecnológicas.

1.3.2 Gestão de Pessoas

Nos últimos tempos, a gestão de pessoas teve alguns avanços, a fim de buscar melhorar o desempenho dos colaboradores e da organização, alcançar resultados esperados e a missão institucional para o melhor atendimento das necessidades dos clientes. Ribeiro (2005, p. 4) diz que “administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro”. Cabe a gestão de pessoas a função de humanizar as empresas. Mas também é preciso o interesse dos funcionários para a empresa ter sucesso.

Por isso, é importante entender como funciona a gestão de pessoas nas empresas. Este processo ocorre a anos e abrange debates em vários campos de conhecimento. Para Chiavenato (1999), gestão de pessoas é o conjunto de práticas e políticas, e são indispensáveis para acompanhar os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou com recursos

humanos, abrangendo recrutamentos, treinamentos, recompensas, seleções e avaliação de desempenho.

1.3.3 Liderança

Não existe um tipo de liderança específica, para aprender a exercer um papel de líder é possível por meio de um bom desenvolvimento de habilidades e competências dentro de um grupo ou organização, que possa se adaptar as mudanças constantes do mundo (SOARES, 2015).

Na obra de Escorsin e Walger (2017), são citadas três teorias no intuito de explicar como surge um líder e o que eles têm em comum. Entre elas está a Teoria dos Traços que parte do princípio que a liderança surge por meio da personalidade das pessoas, suas características pessoais, onde o indivíduo deve apresentar determinadas características que são utilizáveis em quaisquer situações.

Logo, essa teoria começou a perder força, pois não era possível fundamentar quais as principais características eram necessárias para o surgimento de um líder, já que a todo momento eram colocados traços diferentes. Apesar desse estudo conseguir identificar a presença de liderança nos indivíduos, não era possível afirmar se seria uma liderança eficaz (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Desse modo, surgiu a Teoria Comportamental com a proposta de fundamentar a liderança por meio da análise do comportamento exibido por alguns líderes. Essa teoria baseia-se no princípio da existência de comportamentos específicos que os líderes podiam ter em comum. Assim, foi colocado que os indivíduos poderiam se desenvolver por meio de treinamentos para estimular comportamentos que seriam específicos para o papel de um líder (ESCORSIN; WALGER, 2017).

No entanto, para Escorsin e Walger (2017), deve ser considerado que os líderes buscam o alcance dos resultados por meio das pessoas, sendo assim, ao tentar ganhar a confiança dessas pessoas, podem agir de forma diferente, pois percebeu-se que se guiar apenas pelo comportamento não garante a eficácia de um bom líder, pois o mesmo, em uma empresa, pode-se ter sucesso e em outra não.

A terceira teoria é a de Contingências. Esta parte do princípio que o papel do líder vai bem além das características pessoais e dos comportamentos. Com as constantes mudanças do

mundo, há diversas variáveis que provam que a liderança é relativa e há muitas variáveis para definir se um líder é eficaz ou ineficaz (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Após alguns estudos, percebeu-se que a variável se dá pelas diversas situações e, diante do papel do líder, portanto, existem tipos de situações onde um tipo de liderança será mais eficaz e determinadas situações onde um outro tipo de liderança será mais indicada. Assim, não existe uma liderança perfeita, mas uma adequada para os diversos tipos de cenários (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Escorsin e Walger (2017, p. 26) citam que *“é possível afirmar, portanto, que a liderança ou a liderança eficaz será relativa ao contexto e às necessidades e que o bom líder deve conseguir se adequar a diferentes cenários para que não se torne obsoleto”*.

Ainda para Escorsin e Walger (2017, p. 80), *“as organizações precisam de líderes competentes, estruturar programas para desenvolvê-los deve fazer parte de suas estratégias”*.

Dessa forma é necessário implementar estratégias e treinamentos que visem a melhoria do desempenho dos indivíduos, aprimorando as capacidades e características dos mesmos. Ao mesmo tempo, esses também se preocupam em aprimorar os próprios conhecimentos para a inserção no mercado de trabalho (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Um fator importante e um desafio para as organizações é alinhar o desenvolvimento das pessoas e da empresa, as pessoas precisam se desenvolver conforme as mudanças no mundo e os cenários complexos, com a adequação para as estratégias da empresa, assegurando o diferencial e a competitividade da mesma (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Se tratando da diferença entre chefia e liderança, Tejada (2013), relata que a liderança é o fator principal para guiar pessoas e projetos, ela é inspiradora para os funcionários da organização. O líder é visto como um modelo a ser seguido, pois as pessoas se identificam com ele, já o papel de chefe, é visto mais como uma pessoa que deve ser tolerada, onde os funcionários apenas acatam as decisões, tornando o processo de motivação e desenvolvimento dos mesmos ineficiente. Portanto, o líder tem o papel de ser e dar o exemplo, mostrando o caminho para que seus funcionários se sintam valorizados e incentivados para se desenvolverem cada vez mais.

Tejada (2013, p. 58) cita que:

O líder necessariamente precisa ser uma pessoa confiável, uma pessoa que inspire confiança. Ele precisa transparecer credibilidade em todos os sentidos. As pessoas precisam confiar no líder acima de tudo, para se manterem motivadas em busca dos objetivos organizacionais. Por isso, o líder deve ser um ótimo ouvinte, deve se preocupar com sua equipe, com os problemas enfrentados pelos seus liderados.

1.3.4 Características do Líder

“Com a evolução dos estudos sobre liderança, observou-se que os líderes poderiam adquirir e modificar habilidades e atitudes através da aprendizagem” (MCGREGOR, 1992 apud FERREIRA, 2006, p.25). Assim, com o passar do tempo essa informação apresentou falhas e por isso, acabou perdendo sua importância.

Entende-se, então, que mesmo não acreditando que existia um conjunto de traços que identificasse um líder, não se pode deixar de reconhecer, ao longo de vários estudos, a existência de duas características da liderança: a influência e a confiança.

Assim, percebe-se, que sem entusiasmo um objetivo jamais será alcançado. O líder entusiasmado é otimista e consegue enxergar oportunidade onde os outros enxergam dificuldade. Alguns atributos que servem de alicerce para a liderança são mencionados por Nascimento (2008, p. 70) onde afirma que:

os líderes devem cultivar as seguintes características e atributos: ouvir atentamente; despertar empatia; desenvolver atitudes positivas e otimistas; exceder promessas e compromissos; reconhecer dúvidas e vulnerabilidades pessoais; ser energético em alto nível; e ser sensível às necessidades, aos valores e ao potencial de outros.

Ainda segundo Nascimento (2008, p. 70), “acentuar a liderança é um processo contínuo e interminável. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficácia na liderança”. Com isso, observa-se que o líder não nasce pronto para liderar, pois a liderança pode ser aprendida e desenvolvida em qualquer pessoa.

1.3.5 A Diferença Entre Líder e Chefe

É comum observar que muitas pessoas em cargos de chefia não estão preparadas para conduzir uma equipe. Muitas acham que ser chefe é a mesma coisa que ser líder. Isso não é verdade, liderar não é a mesma coisa que chefiar. Segundo Tourinho, 1981 apud SOBRINHO e ALMEIDA, 2002, p. 26, “chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros.”

O líder é uma pessoa que dirige sua equipe com a ajuda dos seus liderados, sendo que todos estão voltados para um objetivo coletivo. Warren Bennis (2003 apud NASCIMENTO, 2008, p. 72) faz as seguintes distinções entre gerentes e líderes, conforme mostra o Quadro 1:

Quadro 1: Diferenças entre chefes e líderes

Chefe	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É o original
Focaliza os sistemas e a estrutura	Focaliza as pessoas
Confia no controle	Inspira a confiança
Tem uma visão de curto alcance	Tem uma perspectiva de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Sempre almeja os resultados financeiros	Volta seus olhos para o horizonte
Imita	Gera
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
É o clássico bom soldado	É ele mesmo
Faz as coisas corretamente	Faz a coisa certa

Fonte: Warren Bennis (2003 apud NASCIMENTO, 2008, p.72).

De acordo com Beal & Bohlen & Raudabaugh (1965 apud SOBRINHO e ALMEIDA, 2002, p. 27):

A palavra é usada não só para designar quem comanda (chefe) como para quem guia (líder). Na prática há enormes diferenças nos tipos de liderança. Às vezes o chefe não lidera e sim tem um poder autoritário sobre os liderados. Já o líder é a pessoa que tem maior domínio sobre os membros do grupo ou equipe.

Portanto, refletindo sobre liderança e autoridade, o líder tem seguidores que compartilham as mesmas ideias, encontrando os melhores resultados de forma autônoma. Aquele que exerce poder, no caso do chefe, para conseguir a adesão do grupo corre o risco de ser sabotado sem saber o que está se passando, um funcionário insatisfeito pode influenciar toda a equipe contra uma ideia mais do que o próprio chefe a favor dessa mesma ideia.

Nesse sentido, pode-se afirmar que nenhuma liderança pode ser imposta. Ninguém ensina uma pessoa a ser líder, esta habilidade é adquirida com as experiências vividas, com os problemas enfrentados e com as oportunidades que vão surgindo com o passar do tempo. Quanto mais o líder se comprometer, maior será sua responsabilidade. Assim, entende-se que os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização, já que liderar não é tarefa fácil e exige paciência, disciplina, respeito, humildade e compromisso (SOBRINHO e ALMEIDA, 2002).

1.3.6 Estilos de Liderança

Dentre várias teorias de liderança estudadas ao longo do tempo por diversos autores, será abordada aqui a Teoria Comportamental e seus três estilos de liderança. Primeiro pretende-se entender o que significa estilo de liderança.

Segundo Maximiano (2000, p.343) *“estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo se o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados”*.

De acordo com Maximiano (2000, p. 344), no comportamento autocrático:

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

Por meio desses conceitos entende-se que o líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados, além de escolher o método de trabalho, não deixando que os liderados participem das decisões tomadas.

Quanto à liderança democrática, Bonome (2008, p. 60) diz que:

O líder porta-se de modo impessoal – orientação e decisão em grupo, tarefas previamente decididas e bem comunicadas em que o grupo escolhia e dividia o trabalho por si mesmo. O líder elogia o grupo e não o indivíduo. Facilidade de comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade predominavam.

Já Maximiano (2000, p. 344), diz em sua afirmação referente ao comportamento democrático que:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Portanto, observa-se que o líder democrático toma suas decisões com o consenso do grupo incentivando a participação de todos na tomada de decisões. Delega autoridade para que seus liderados possam sugerir e executar os objetivos traçados, aceitando as decisões do grupo e não esquecendo de usar o feedback.

O terceiro estilo de liderança da Teoria Comportamental é a liderança liberal, onde Bonome (2008, p. 60) comenta que:

O grupo permaneceu à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interferir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade. Embora não tivesse ocorrido interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas.

Maximiano (2000, p. 344) em seu conceito sobre comportamento liberal comenta que *“o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”*. Diz ainda, que *“quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento”*. Assim, percebe-se que esse tipo de líder toma poucas decisões, pois a maior parte delas é tomada pelos seus subordinados que tem ampla liberdade, em virtude da ausência de avaliação de desempenho.

Maximiano (2000, p. 344) aponta que *“uma ideia bastante disseminada sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos – autocracia e democracia – como pontos de uma escala”*. Diz ainda que *“conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa”*.

Conforme os estudos sobre os estilos de liderança foram evoluindo, criaram-se outros nomes para designar os dois estilos básicos - liderança democrática e autocrática -, como se vê no Quadro 2:

Quadro 2 - Dois estilos básicos de liderança e suas denominações atuais

ESTILO DE LIDERANÇA	
Estilos associados ao modelo democrático	Estilos associados ao modelo autocrático
• Liderança orientada para as pessoas	• Liderança orientada para a tarefa
• Liderança orientada para as relações humanas	• Liderança orientada para a produção
• Liderança orientada para a consideração	• Liderança orientada para o planejamento e organização

Fonte: Maximiano (2000, p. 345).

Segundo Maximiano (2000, p. 346) o líder orientado para a tarefa tende a apresentar os seguintes comportamentos:

Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos; insiste na necessidade de cumprir as metas, e superar a concorrência ou o desempenho passado; esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

Já o líder orientado para as pessoas, segundo Maximiano (2000, p. 346) *“focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; ouve e presta atenção; é amigável; apoia os funcionários”*. Portanto, toda organização que desenvolve estilos diferentes de liderança e que, dependendo do estilo adotado, o grupo poderá ajudar no atingimento das metas mais

rapidamente ou até mesmo retardar o alcance dos objetivos. Determinados estilos, quando colocados em prática, desenvolvem maior desempenho por parte dos trabalhadores.

1.3.7 Treinamento

No que se refere ao treinamento, o indivíduo que adquire e aprimora os conhecimentos e a capacidade, se torna mais produtivo e inovador. O treinamento agrega valor à empresa e às pessoas, pois possibilita a preparação para a execução das tarefas. Uma área que se faz aliada é a Gestão de Pessoas, responsável por perceber a necessidade dos treinamentos e conduzir programas eficazes para os colaboradores exercerem sua função da melhor forma possível (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Escorsin e Walger (2017, p. 82), destacam que, “o treinamento representa uma parte menor de desenvolvimento de pessoas e refere-se à aquisição de conhecimentos voltados às questões técnicas, com foco na melhoria do desempenho atual para o exercício do cargo presente”. Os autores ainda complementam que,

Treinar é melhorar as competências para o exercício das atividades do cargo no presente. Assim, o treinamento integra os programas de desenvolvimento de líderes, pois existem inúmeros conteúdos que os líderes precisam saber para atuar de forma mais efetiva em seu cargo de gestor. (ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 90).

1.3.7.1. Treinamento Comportamental

O treinamento comportamental, serve para estruturar de maneira adequada a melhoria das relações humanas (eventualmente solucionando conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho), da comunicação e das habilidades intra e interpessoal no ambiente de trabalho (GONÇALVES, 2017). Tem como finalidade a mudança de atitudes e despertar interesse sobre a importância dessa melhoria para obter melhor relacionamento entre as pessoas e de seus resultados em termos organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Costa e Santana (2013, p. 180) afirmam que treinamento comportamental tem como objetivo:

Reduzir as dificuldades existentes no ambiente corporativo, possibilitando situações cujas percepções possam distorcer os fatos, bem como prejudicar o ambiente de trabalho, as empresas realizam treinamentos comportamentais tendo em vista a importância da conscientização da atitude adequada ao ambiente empresarial; a manutenção do clima organizacional; o bom convívio diário com os colegas, clientes, superiores hierárquicos; a apresentação pessoal; dentre outras.

1.3.7.2. Treinamento Gerencial

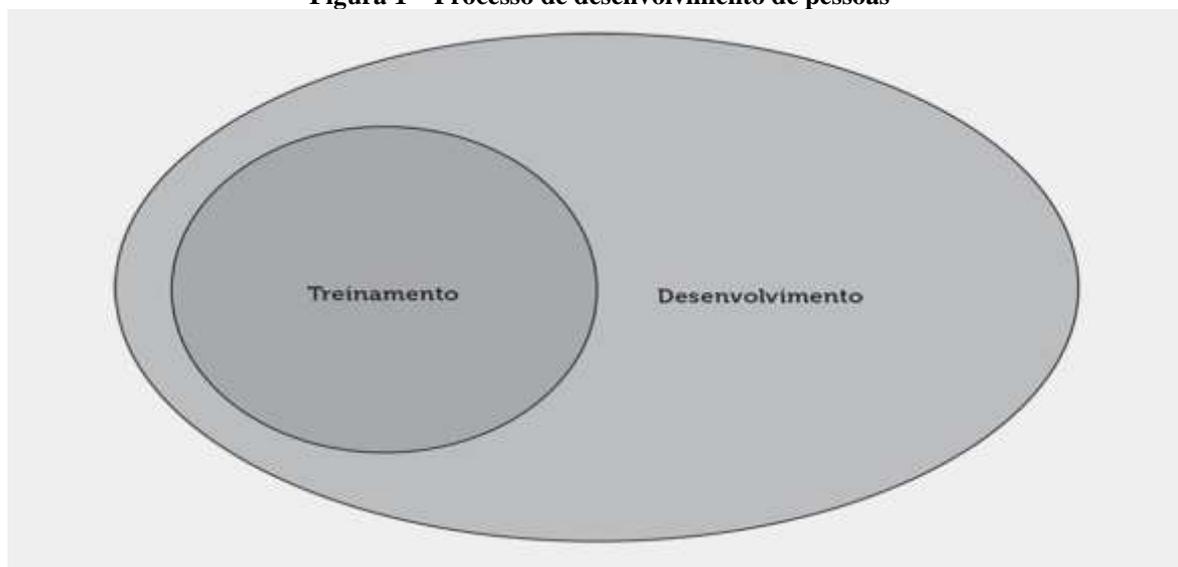
Com base na necessidade de desenvolvimento das competências administrativas, o treinamento gerencial (ou de habilidades gerenciais) é aplicado aos colaboradores que exercem cargos de chefia, gerentes ou executivos, os mesmos são indicados para realizar o treinamento conforme a necessidade que o cargo a ser executado solicita. Esses treinamentos ou habilidades servirão como um espelho, que poderá guiar os próximos passos de suas carreiras (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

O treinamento gerencial oferece aos colaboradores na hierarquia organizacional, novos conhecimentos e experiências a partir da história empresarial, sendo possível torná-los mais preparados para representar a empresa e estabelecer visões futuras sobre a mesma, com o intuito de que a empresa e os colaboradores alcancem um bom desempenho e resultados por ambos esperados. Esse treinamento oferece vantagem no enriquecimento de gerentes e executivos em relação à criatividade para soluções, além do espírito inovador, que, juntos, motivam a equipe, causando o desempenho produtivo que deles se espera, baseado no potencial de cada um (GONÇALVES, 2017).

1.3.8 Desenvolvimento

Em relação ao desenvolvimento, Escorsin e Walger (2017, p. 82-83) citam que “o desenvolvimento envolve aspectos mais amplos, como o aprimoramento de competências para assumir desafios profissionais mais complexos”, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 1 – Processo de desenvolvimento de pessoas

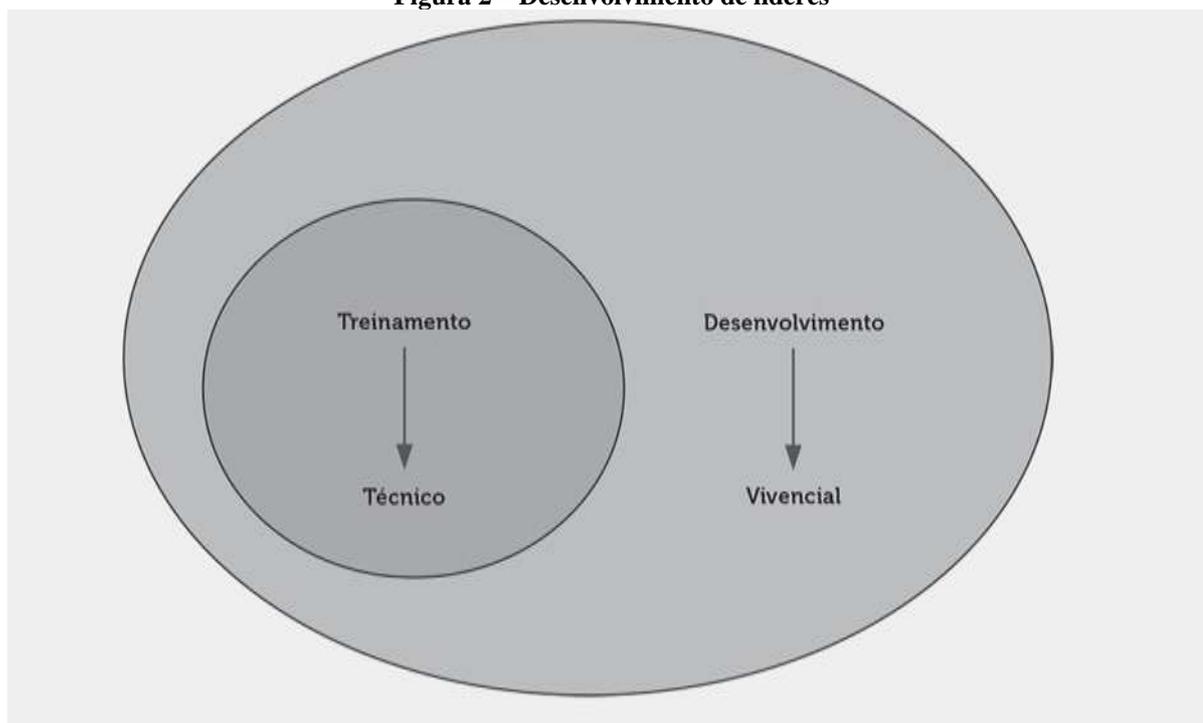


Fonte: Escorsin e Walger (2017, p. 83).

O desenvolvimento engloba um crescimento maior tanto para a pessoas quanto para a empresa, o desenvolvimento prepara para diferentes direções, colaborando para um crescimento maior do indivíduo e em seu preparo para novos horizontes. O desenvolvimento se relaciona com um aspecto bem mais profundo, para o curto, médio e longo prazo, preparando as pessoas para as complexidades e para os novos tempos em relação as competências e as novas habilidades que elas podem vir a praticar, torna o crescimento das pessoas mais eficaz para o papel de líder ou funcionário, dando a possibilidade de carreiras futuras. Em resumo, o principal papel é desenvolver os indivíduos para a vida e não apenas para o cargo que ele ocupa na empresa (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Ainda na mesma obra, Escorsin e Walger (2017, p. 89) mencionam que, *“nesse sentido, o desenvolvimento de líderes consiste na estruturação de programas de treinamento e desenvolvimento, os quais objetivam ampliar a aprendizagem desses líderes para que possam adquirir ou aprimorar suas competências de gestão”*. A Figura 2 ilustra como funcionam esses dois processos.

Figura 2 – Desenvolvimento de líderes



Fonte: Escorsin e Walger (2017, p. 93).

Por fim, Escorsin e Walger (2017, p. 94) fundamentam que:

Os programas de desenvolvimento de líderes envolvem conteúdos técnicos pertinentes ao cargo que o sujeito ocupa na organização, o qual pode ser, por exemplo, de encarregado, supervisor, coordenador, gerente, diretor ou presidente. O

desenvolvimento objetiva prepara o líder para assumir novas posições dentro da empresa, por exemplo: um supervisor de produção em uma indústria pode ser preparado para assumir um cargo de coordenador ou de gerente, na mesma área ou em outras áreas. Contudo, fundamentalmente, o desenvolvimento de líderes tem como finalidade propiciar que o indivíduo vivencie, em suas práticas profissionais na carreira de líder, suas atribuições para que o desempenho em seu cargo ocorra com segurança, mudando sua atuação como profissional e possibilitando, também, o crescimento pessoal para que possa ser um agente transformador junto às suas equipes de trabalho.

De acordo com Kops e Ribeiro (2013, p. 18), *“um dos principais fatores determinantes do sucesso das organizações centra-se na maneira de captar e gerenciar o capital humano. Organizações do mundo inteiro procuram por pessoas preparadas para ocupar cargos de responsabilidade”*.

Há uma forte necessidade de se adotar novos caminhos e estratégias para suprir a falta de qualificação profissional por parte dos colaboradores, caminhando junto com os cenários cada vez mais inovadores e novas demandas de negócios. Hoje, as pessoas não se motivam apenas por remuneração, mas também pelas oportunidades de crescimento e de qualificação que a empresa tem a oferecer.

Contudo, a empresa deve identificar o desenvolvimento dos colaboradores não apenas como uma contribuição social, mas como um modelo de gestão estratégica, que garante o crescimento e sucesso da empresa (KOPS; RIBEIRO, 2013).

1.3.9 Clima Organizacional

Conforme Chiavenato (2010) toda organização possui Clima Organizacional. Isso é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, e está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Segundo Maximiano (2000) o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

1.3.10 Cultura Organizacional

Para Chiavenato (1999) a cultura organizacional é a reunião de hábitos e crenças, por meio de atitudes, valores e expectativas compartilhados entre os integrantes de uma instituição, que caracteriza sua mentalidade e modo de agir dentro no ambiente interno e externo.

Maximiano (2000) destaca que é por meio da socialização que os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização. De maneira coercitiva, os recém-chegados são ensinados a se comportar de acordo com as normas já existentes. O contrário muitas vezes também acontece. Os recém-chegados transmitem seus hábitos e valores aos integrantes do grupo que existia antes.

1.4. Metodologia empregada na pesquisa para a coleta e análise de dados e para a apresentação do plano de ação

1.4.1 Pesquisa de Campo

Segundo Gonçalves (2001), a pesquisa de campo é um tipo de pesquisa que busca a informação diretamente com o indivíduo pesquisado. Com isso, ela acaba exigindo um encontro mais direto com o espaço onde o fenômeno acontece, de forma a reunir informações e conceitos sobre determinado processo.

No dia 10 de setembro (Apêndice A e Anexo A) foi realizada a visita acadêmica nas instalações da empresa, situada em São José dos Pinhais. Além da visita no processo de produção, foram realizadas entrevistas informais com o coordenador de produção da empresa.

1.4.2 Estudo de caso

A metodologia estudo de caso, segundo Santos (2011), é um tipo muito importante de pesquisa empírica. Os pesquisadores dessa metodologia podem se concentrar somente em um programa ou atividade envolvendo indivíduos em vez de um grupo. Ele serve para compreendermos melhor os processos individuais, organizacionais e políticos da sociedade.

Neste trabalho, utilizou-se o estudo de caso para analisar os processos atuais da empresa estudada, e na realização do *benchmarking*, de forma a coletar e sistematizar os dados

coletados de outros casos que foram considerados casos de sucesso, e unificá-los em uma proposta sólida e com seus principais objetivos definidos.

1.4.3 *Brainstorming*

O *Brainstorming* ou tempestade de ideias como é popularmente conhecido, foi desenvolvido por Osborn em 1957, este método tem como objetivo aumentar a quantidade e a qualidade das ideias para determinado projeto, resultado de todas as ideias e opiniões vinda dos integrantes da equipe, sem que sejam criticados pelas mesmas, para que dessa forma seja realizado um trabalho em cima de uma ideia mais concreta e de melhor entendimento por todos os membros da equipe (BUCHELE; TEZA; SOUZA; DANDOLINI, 2017).

Neste trabalho foi utilizado este método sempre que as equipes necessitaram tomar alguma decisão sobre algum assunto relacionado ao trabalho, de forma a listar todas as ideias sobre determinado tema, e complementá-las de acordo com as demandas necessárias, a fim de obter a melhor opção viável.

1.4.4 Observação não participativa

Segundo Santos (2011), a observação não participativa é uma técnica de pesquisa que consiste em coletar informações sem que os pesquisadores entrem em contato com o grupo a ser estudado, apenas observando seus hábitos, problemas, relações e hierarquias de forma passiva. Ela pode ser apresentada de duas maneiras: a observação direta, na qual o pesquisador se desloca para o campo, mas sem entrar em contato com o grupo estudado, e a observação indireta, no qual o observador se apoia em fontes documentais, como vídeos, áudios, fotografias, além de documentos que podem ser coletados no campo como brochuras, reportagens, panfletos, arquivos, documentos institucionais, cartões de visita, reportagens, acesso a sites entre outros tantos. Uma das principais vantagens que se destaca na observação não participativa é que ela permite que o pesquisador tenha uma visão mais objetiva, justamente por não estar em contato com o grupo estudado. Seu uso é eficaz para estudos de manifestações ou encontros sociais.

Esse método foi utilizado como forma de se observar quais são os processos utilizados pela empresa e quais os problemas nesses processos. O método foi aplicado porque nenhum dos autores fazem parte do grupo de colaboradores da empresa pesquisada.

1.4.5 Pesquisa documental

Segundo Oliveira (2013, p. 69) “*a pesquisa documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação*”.

Tendo o documento como objeto de investigação, ele auxilia na coleta de informações e esclarecimentos de processos ou informações necessárias. Para a realização deste trabalho, utilizou-se os formulários dos processos de RH cedidos pela empresa no dia 18 de agosto de 2022.

1.4.6 Pesquisa na internet

Para o planejamento e realização deste trabalho, utilizou-se a *internet* para pesquisas, buscar referências de livros e artigos, utilizar as ferramentas de gestão de projetos, pesquisa sobre tecnologias e ferramentas para utilização no desenvolvimento, fazer reuniões com a equipe e os colaboradores da empresa, dentre outras formas de interação.

1.4.7 Pesquisa bibliográfica

Segundo Andrade (2010, p. 25), a pesquisa bibliográfica é uma

Habilidade fundamental em cursos de graduação, de forma que ela constrói uma base para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo, necessariamente implica em uma pesquisa bibliográfica preliminar para realizar a fundamentação dos conceitos e métodos utilizados. Ela também é obrigatória em pesquisas exploratórias, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação de conclusões etc. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas.

A pesquisa bibliográfica está introduzida principalmente no meio acadêmico e tem o objetivo de aprimorar o conhecimento dando ênfase em trabalhos, artigos e obras científicas. Neste trabalho utilizou-se para desenvolver uma base estruturada dos conceitos e métodos que utilizados na realização do presente trabalho.

1.4.8 Entrevista estruturada

Para Ribeiro (2005), as vantagens de utilizar a técnica da entrevista, são, a flexibilidade na aplicação, a facilidade de adaptação, possibilitar a comprovação e esclarecimento de respostas, a taxa de resposta elevada e o fato de poder ser aplicada a pessoas não aptas à leitura.

A entrevista estruturada se desenvolve através de perguntas padronizadas. As vantagens de utilizá-la é a rapidez e por não deixar os pesquisadores exaustos. Neste trabalho utilizou-se este método de pesquisa tendo sido desenvolvido um roteiro de perguntas para se levantar o clima organizacional da empresa. A aplicação foi via Google Forms, entre os dias 7 a 14 de outubro de 2022, tendo sido enviada para todos os operadores de produção (Apêndices B). Durante o mês de outubro foram enviadas questões para os líderes e o coordenador de manufatura, via e-mail (Apêndice C)

1.4.9 Entrevista informal

A entrevista informal na sua essência, não precisa necessariamente de um roteiro de questionamentos pré-definidos, ela é realizada com o foco na situação de estudo e tem como objetivo absorver o máximo os dados pertinentes à proposta inicial pré-estabelecida. Conforme Valles (2000, p. 190 apud ROSA; ARNOLDI, 2006) “*constituem entrevista e investigação as entrevistas apresentadas na forma de conversação social ordinária e as entrevistas profissionais correntes*”.

No dia 29 de agosto, foi realizada a entrevista informal com o coordenador da produção, nas dependências da Faculdade da Indústria de São José dos Pinhais.

1.4.10 Benchmarking

Criado em 1970 pela empresa americana *Xerox*, o *Benchmarking* é um processo de estudo de concorrência, podendo ser uma análise profunda das melhores práticas usadas por empresas de um mesmo setor. Para se manter bem no mercado, é muito importante combater a concorrência de forma eficiente, além disso deixar o cliente satisfeito. O *benchmarking* é tão importante para o mundo dos negócios, que nos anos de 1991 foi criada a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). Esta entidade sem fins lucrativos administra o Prêmio Nacional de

Qualidade. Entre todas as prerrogativas e incentivos desse prêmio, está a divulgação das práticas de gestão bem-sucedidas, com vista ao benchmarking (CHIAVENATO, 2006).

Este método foi utilizado para trocar ideias com outras organizações visando buscar alternativas de solução.

1.4.11 Matriz SWOT

Segundo Fernandes (2012), a matriz *SWOT* é uma forma de analisar o ambiente de uma organização, buscando encontrar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Sempre é aplicada juntamente com outras ferramentas e técnicas para uma elaboração do planejamento estratégico das organizações. Um dos pontos que fazem a matriz *SWOT* ser muito requerida em elaborações de estratégias, se dá pelo fato do cruzamento do conjunto de forças com as oportunidades e ameaças, e do cruzamento do conjunto de fraquezas com as mesmas oportunidades e ameaças. A observação destes dados pode demonstrar o nível de preparo da organização para prosseguir com este futuro desenhado e representado na matriz. (SANTAELLA, 2020).

Este método foi utilizado para analisar o cenário da Empresa e entender as causas do desafio colocado pela empresa.

1.4.12 5W2H

O plano de ação *5W2H*, segundo Vergara (2006), trata-se de um *checklist* administrativo de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas pelos envolvidos em um projeto. Ele tem como objetivo definir com clareza o que será feito em determinado projeto ou aplicação. É utilizado principalmente no mapeamento e padronização de processos, no estabelecimento de procedimentos associados e na elaboração de planos de ação. O *5W2H* representa um conjunto de sete perguntas essenciais no planejamento, disso o seu nome surge, através das iniciais das seguintes palavras em inglês: *What* (o que será feito?), *Why* (por que será feito?), *Where* (onde será feito?), *When* (quando será feito?), *Who* (por quem será feito?), *How* (como será feito?) e *How Much* (quanto vai custar?).

Conforme a Tabela 1, é possível evidenciar este processo da criação do plano de ação *5W2H*, nele utilizou-se o tema central da proposta de projeto deste semestre, e acrescentou-se as informações pertinentes a estas perguntas, dessa forma, é possível realizar o planejamento de

diversas atividades que serão realizadas do decorrer do desenvolvimento do projeto. Essa ferramenta será utilizada na apresentação dos planos de ações desenvolvidos pelas equipes.

Tabela 1 - Exemplo de metodologia 5W2H

What	Informatização do setor de RH.
Why	Otimizar tempo gasto no processo.
Where	Simoldes Plásticos Brasil.
When	De 18/08/2022 até 24/11/2022.
Who	Equipe 3.
How	Desenvolvimento e pesquisa acadêmica.
How Much	...

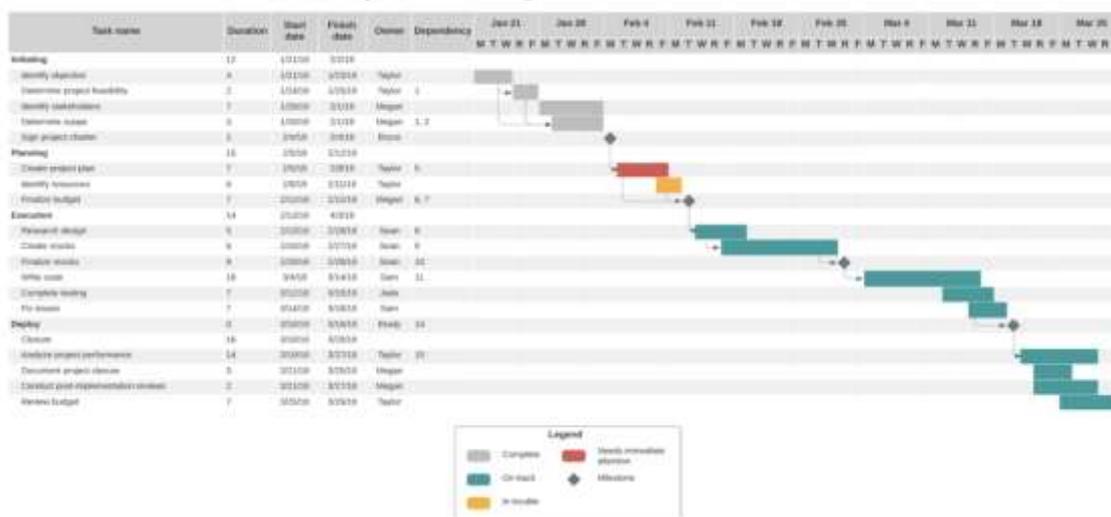
Fonte: elaboração dos autores (2022)

1.4.13 Cronograma de GANTT

O gráfico de GANTT é uma ferramenta utilizada para visualização, análise e gerenciamento de cronograma de atividades de um projeto. É usado para colocar tudo que irá ser feito no projeto, em prazo estimado, deixando mais flexível o controle do tempo estimado de cada atividade que será realizada (ARTIA, 2022).

O gráfico de GANTT possui dois eixos, um vertical, que mostra as atividades que precisam ser realizadas, e o horizontal mostra o tempo de início e de término de cada atividade (ARTIA, 2022). Na Figura 3, um exemplo de gráfico de Gantt.

Figura 3 - Exemplo de Gráfico de Gantt



Fonte: LUCIDCHART (2022)

O gráfico de GANTT foi usado no trabalho no plano de ação, para um melhor controle de atividades e tarefas que deverão ser realizadas, tendo assim uma maior organização sobre cada processo, e o tempo estimado de cada ação.

2. VIVENCIANDO A INDÚSTRIA

Nesta estação serão apresentados a história e contexto da empresa, o problema e sua justificativa.

2.1 Contexto da empresa

A empresa pesquisada atua no setor automotivo, aeronáutico e agrícola. O seu foco principal são as linhas de manufatura, onde desenvolve tanques para tratores e união de chapas. A empresa foi fundada na Itália no ano de 1937 e chegou ao Brasil em 2011.

O principal produto são os tanques de combustível para máquinas agrícolas e os seus principais clientes são Mercedes, CNG, AGCO, Landini, Volvo, Iveco e a John Deere.

No dia 10 de setembro de 2022, às 10:00, foi realizada a visita acadêmica na empresa, guiada pelo Coordenador de Produção e Manufatura, que abordou assuntos sobre a rotina dos funcionários, a cultura organizacional, além de ter apresentado toda a empresa. Como a visita foi em um sábado, não foi possível visualizar todas as máquinas em operação.

Durante a visita, foram apresentadas as máquinas e processos envolvidos na criação dos tanques, assim como toda a mão de obra utilizada, desde a preparação da matéria-prima até a retirada do produto final. As máquinas operam com uma programação adiantada a qual não se pode mudar, pois corre-se o risco da perda da peça por qualquer erro de temperatura.

A maior parte do serviço é manual como a remoção das rebarbas e a retirada das peças dos moldes. Todas as rebarbas são depositadas em um local separado para isto, e quando se tem poucos operários trabalhando é utilizado a empilhadeira para facilitar essa atividade.

Depois da peça pronta, para testar se não há nenhuma falha, ela é mergulhada em um tanque com capacidade de 3.500 litros, conferindo se não ocorre saída de ar nos fechamentos. Caso apareçam bolhas na superfície, a peça é retrabalhada, se não, é levada para o local de espera da baixa na produção.

Logo atrás das máquinas se encontra o Setor de Expedição, onde as peças esperam por embalagens para a retirada. Nesse espaço também se encontra o almoxarifado, onde ficam estocadas a matéria-prima. Pode-se notar uma quantidade grande de peças aguardando para serem liberadas justamente pela falta de embalagem, uma vez que ela é disponibilizada pelos clientes da Empresa. Não se pode transportar o produto sem a embalagem devido à falta de segurança e dos riscos de avarias das peças.

O uso de EPI's é obrigatório, mas nem todos os funcionários utilizam. No dia da visita, os que lá estavam trabalhando usavam apenas luvas para se proteger na parte de rebarba e na retirada da peça do molde, porém, nenhum usava capacete ou máscara, que são oferecidos pela empresa, sendo exigido o seu uso.

A empresa possui uma média de produção de 60 mil quilos de peças mensais, e seus produtos são projetos específicos de cada cliente. A empresa não possui uma meta de produção, visto que seus clientes dependem de fatores climáticos do agronegócio para ter um rendimento na produção. Nesse cenário o pedido poderá ser cancelado pelo cliente, sendo assim a produção não depende de mão-de-obra e matéria-prima, mas de situações externas e às vezes inesperadas. Caso isso ocorra, a empresa terá de aguardar um novo pedido do cliente, para que possa dispensar os materiais do estoque.

Conforme relatou o entrevistado, a rotatividade da empresa é definida como alta devido à vontade dos que começam a trabalhar na empresa de quererem aumentos salariais e promoções para cargos maiores, em pouco tempo. A empresa contrata pessoas sem experiência, dando preferência para quem mora nas proximidades, uma vez que a empresa não disponibiliza transporte fretado e os ônibus de linha passam em pouca quantidade e com horários específicos.

Com a decisão do gerente, o serviço de contratação de operadores passou a ser terceirizado em janeiro de 2022, com o objetivo de otimizar o tempo para a empresa, facilitando mais os processos de contratação e desligamento da organização. Hoje são 26 pessoas terceirizadas. Após a contratação de um novo colaborador, o processo de integração era feito pelo pessoal da área de qualidade, agora é realizado pela área de Recursos Humanos na parte de benefícios, e pelo coordenador de produção na parte de processos e treinamentos. O colaborador pode ser efetivado após seis meses de trabalho como terceiro, caso tenha bom desempenho. A empresa também possui plano de cargos e salários, se o colaborador conseguir se destacar, terá oportunidades de crescimento, o que faz com que o mesmo tenha uma perspectiva dentro da empresa.

De acordo com o entrevistado atualmente a empresa conta com:

- 60 colaboradores, divididos entre Administrativo e Produção;
- Na área de Produção, são 38 operadores entre as idades de 20 a 30 anos, e 3 líderes, 2 no primeiro turno e 1 no segundo turno;
- A produção opera em dois turnos: o primeiro das 06h45 até 16h00 e o segundo das 16h00 até 01h30.

Há uma preocupação da parte estratégica da empresa com a capacitação da sua liderança, uma vez que os atuais líderes chegaram na função sem terem recebido uma capacitação prévia para exercê-la. Foi considerado o seu desempenho na antiga função exercida para a aplicação da promoção a gestores, agora a empresa quer cuidar do seu desenvolvimento profissional. A empresa utiliza uma “ficha de utilidades” para deixar registrado o desempenho dos seus colaboradores que passam pelos treinamentos ofertados pela empresa e que serve de base para promoções, mudança de função e a contratação.

O desenvolvimento profissional está tanto associado às expectativas criadas ainda no ambiente acadêmico como quando o indivíduo ingressa no mercado de trabalho, mercado de trabalho este que devido às constantes evoluções do cenário global encontra-se cada vez mais exigente e requerendo mais do profissional e essas evoluções exigem mudanças tanto do profissional que irá imergir nesse meio, quanto dos profissionais que já estão inseridos. Desta forma, com o surgimento do conceito de empregabilidade, no qual o próprio trabalhador assume a responsabilidade por conseguir uma posição no mercado de trabalho, aumenta a preocupação das pessoas com o seu desenvolvimento profissional. (MOURÃO et al, 2006 apud COELHO JUNIOR, 2019).

Conceitualmente, o desenvolvimento profissional corresponde à *"educação ou treinamento continuado que é esperado ou requerido de pessoas empregadas em uma profissão"* (VANDENBOS, 2010 apud COELHO JUNIOR, 2019, p, 18).

O treinamento gerencial também é uma alternativa para subir de cargo pessoas que já trabalham na empresa, sempre, é claro, com a devida preparação para que o profissional assuma uma posição de destaque e com mais responsabilidades. Todo o trabalho é feito para que não haja custos de contratação de pessoas externas ou tempo perdido até encontrar o profissional ideal. Com o treinamento gerencial é possível valorizar funcionários de destaque e ainda contar com uma mão-de-obra especializada, que conheça bem a empresa e que esteja atualizada com as tendências do mercado.

2.2 Pesquisa de clima organizacional realizado na empresa

Para entender melhor a relação do líder com seus liderados dentro da empresa, ao retornar da pesquisa de campo, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional com os operadores, no período de 12 a 24 de setembro de 2022. Os dados foram coletados por meio de

um formulário do Google Forms, enviado através do link: <https://forms.gle/zs24vCPiByffehWM8>.

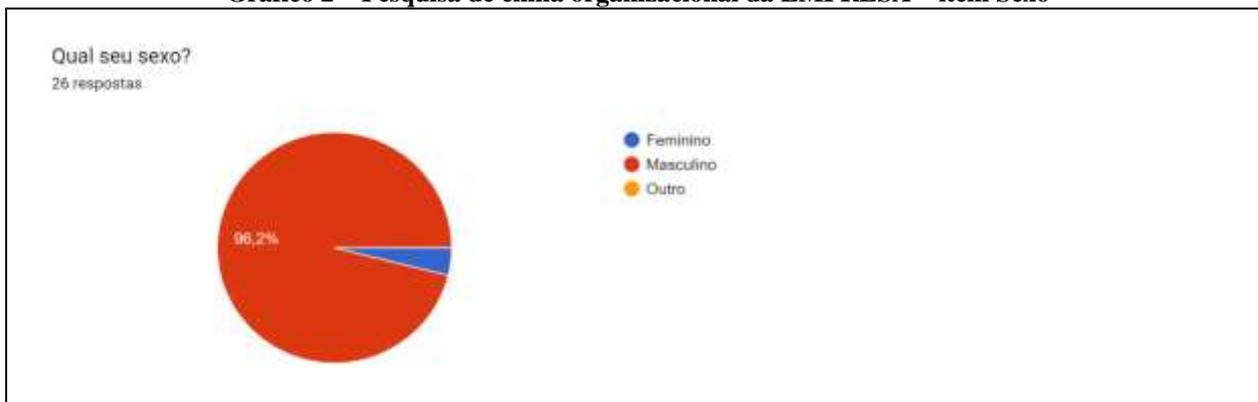
As respostas foram coletadas de forma anônima. O link foi enviado para o WhatsApp dos colaboradores. Dos 38 operadores aptos para responderem o formulário, 26 responderam, o que corresponde a 69% do público-alvo.

O formulário (Apêndice B) era composto de 63 questões, 58 objetivas e 5 subjetivas, que abordaram os seguintes temas: Problemas pessoais; Liderança; Motivação; Renumeração/Benefícios/Incentivos; Contrato de trabalho; Trabalho em equipe/Ambiente de trabalho; Comunicação; Plano de carreira; Sobrecarga de trabalho/Hora extra; Equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e Treinamento e desenvolvimento.

2.2.1 – Sexo e idade

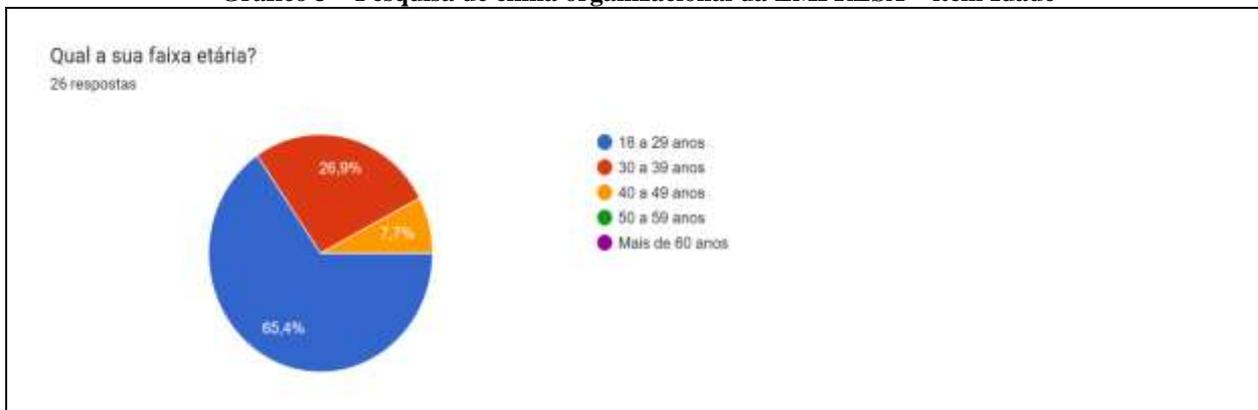
Na Empresa do Brasil, setor de produção, a maioria dos colaboradores são homens jovens – entre a idade de 18 a 39 anos de idade conforme os Gráficos 2 e 3.

Gráfico 2 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Sexo



Fonte: Autores (2022)

Gráfico 3 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Idade

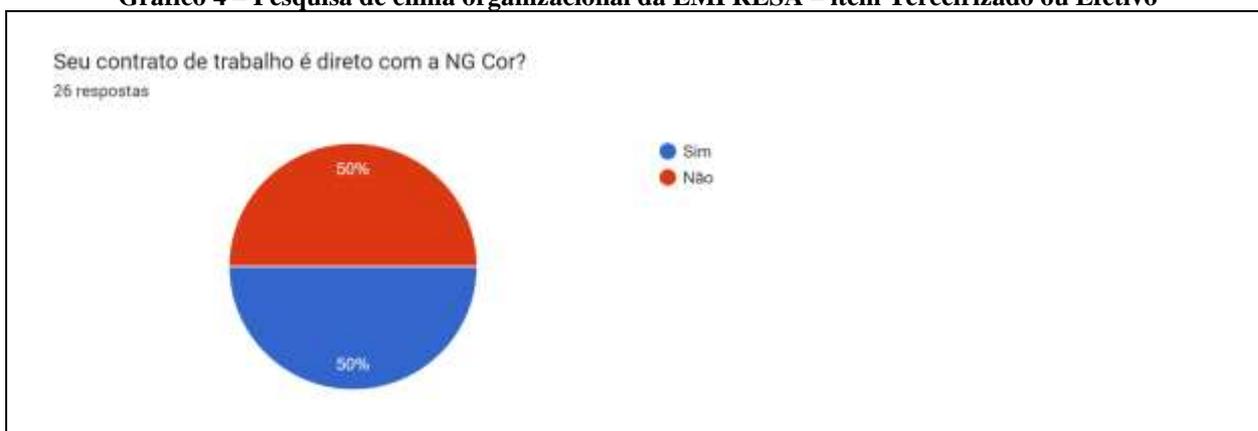


Fonte: Autores (2022)

2.2.2 – Tipo de contrato, tempo de casa, remuneração e função exercida

Na Empresa do Brasil, setor de produção, a maioria dos colaboradores são terceirizados, com menos de 1 ano de tempo de casa, ocupam a função de Operador 1 com salário entre R\$ 1.212,00 a R\$ 1.999,00, conforme os Gráficos 4 a 7.

Gráfico 4 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Terceirizado ou Efetivo



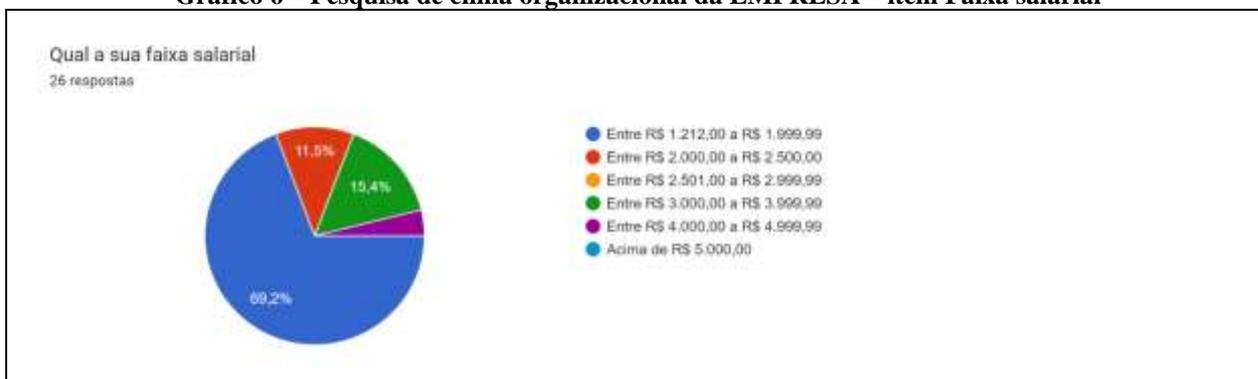
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 5 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Função



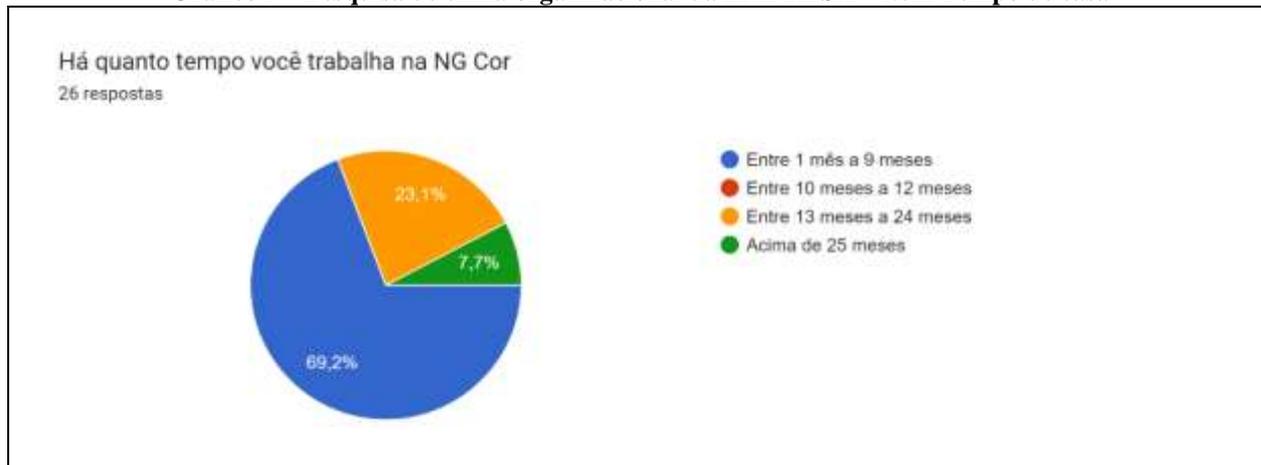
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 6 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Faixa salarial



Fonte: Autores (2022)

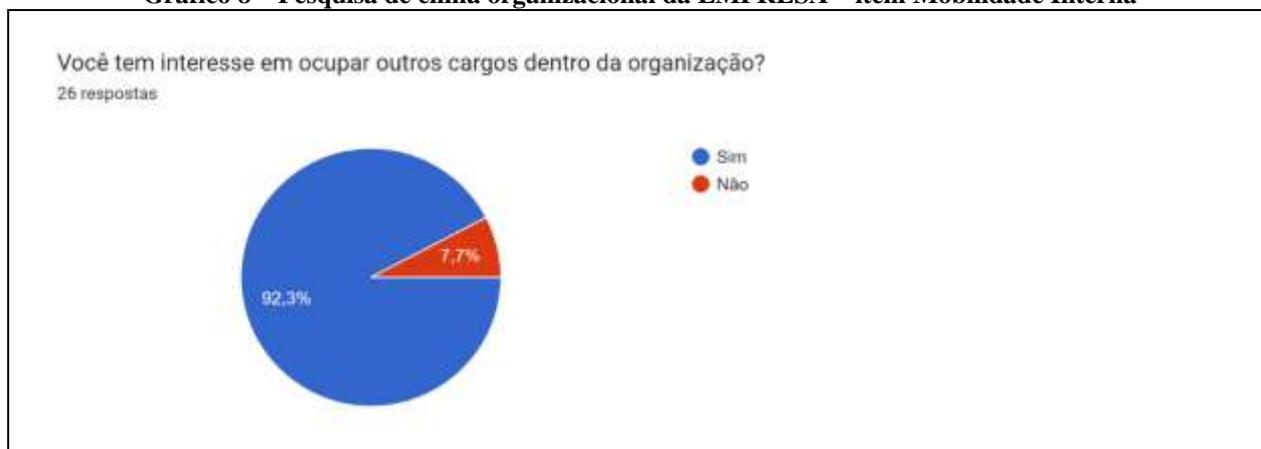
Gráfico 7 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Tempo de casa



Fonte: Autores (2022)

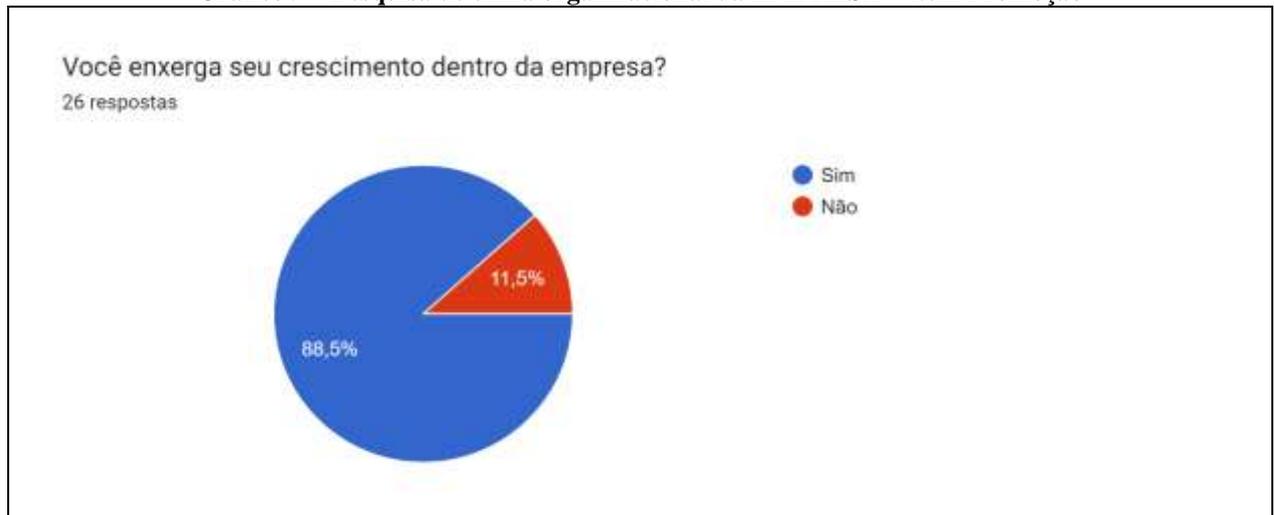
A maioria dos colaboradores consideram ser possível ocuparem outras funções na empresa, pois conhecem quais são as entregas necessárias para se alcançar novas posições, e consideram adequadas as formas de promoção da empresa. Com relação aos benefícios, a maioria está satisfeito com os benefícios ofertados pela empresa que são vale alimentação, plano de saúde e plano odontológico, mas somente para os colaboradores efetivos, os terceirizados não possuem esses benefícios. Um pouco mais da metade dos colaboradores consideram o salário adequado para as atividades diárias que desempenham, visto elas estarem de acordo com a função desempenhada e não gerarem sobrecarga de trabalho. Todos declararam conhecer a forma correta de uso dos EPI's, conforme os Gráficos 8 a 19.

Gráfico 8 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Mobilidade Interna



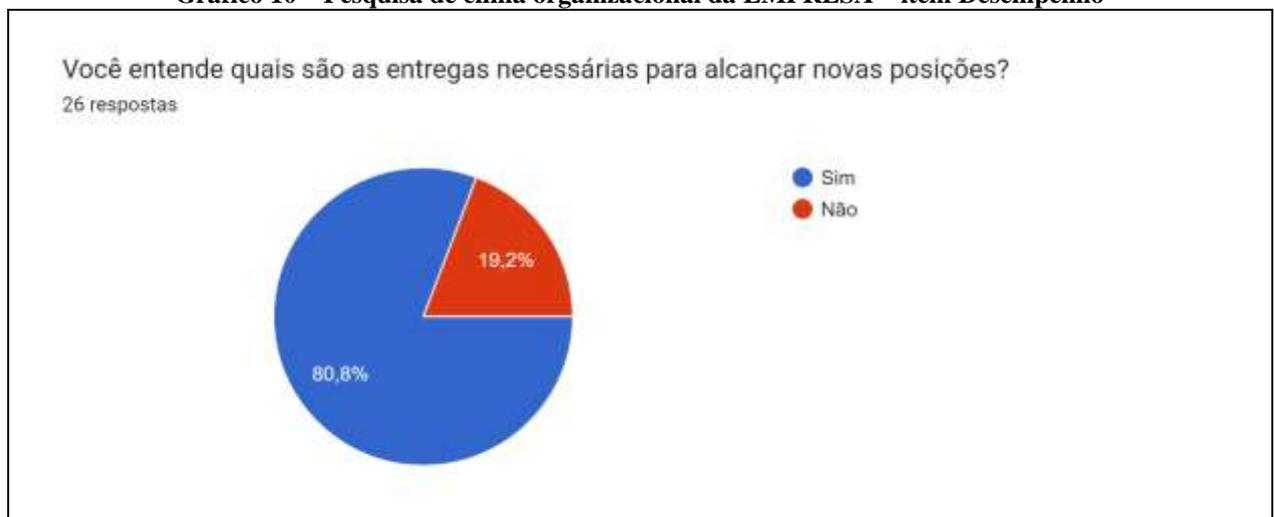
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 9 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Promoção



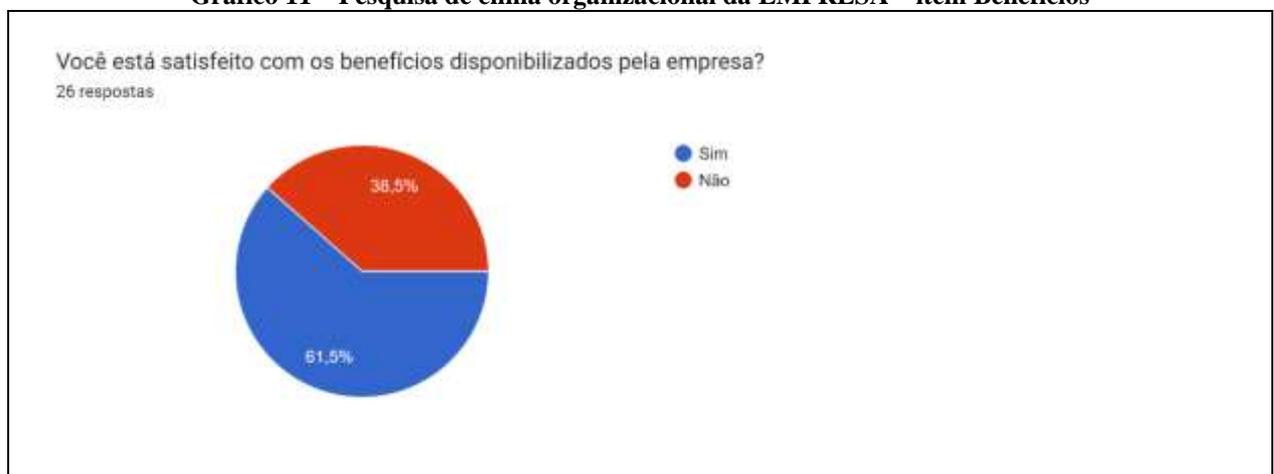
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 10 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Desempenho



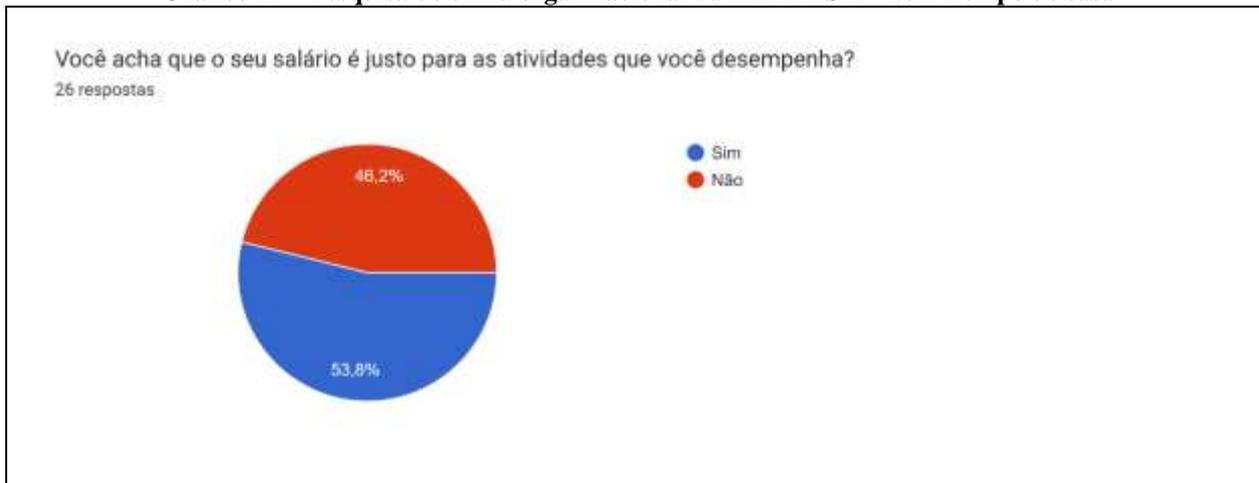
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 11 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Benefícios



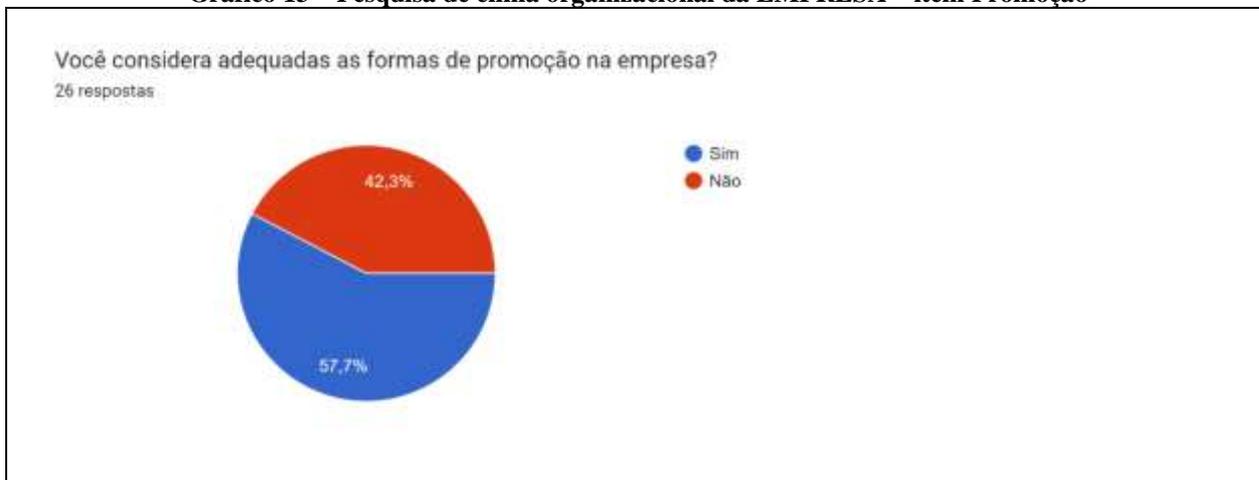
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 12 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Tempo de casa



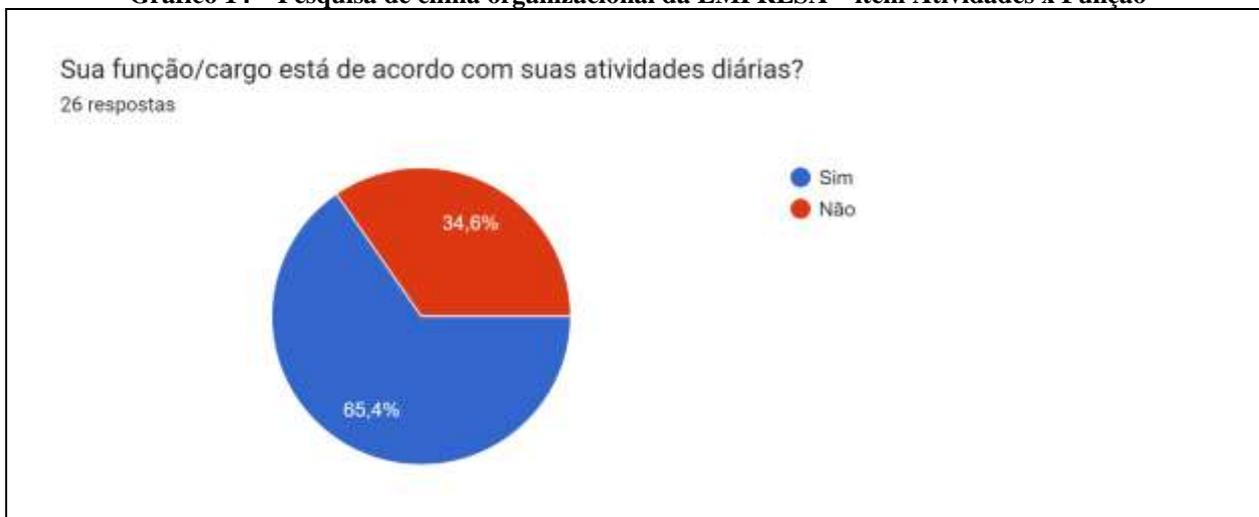
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 13 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Promoção



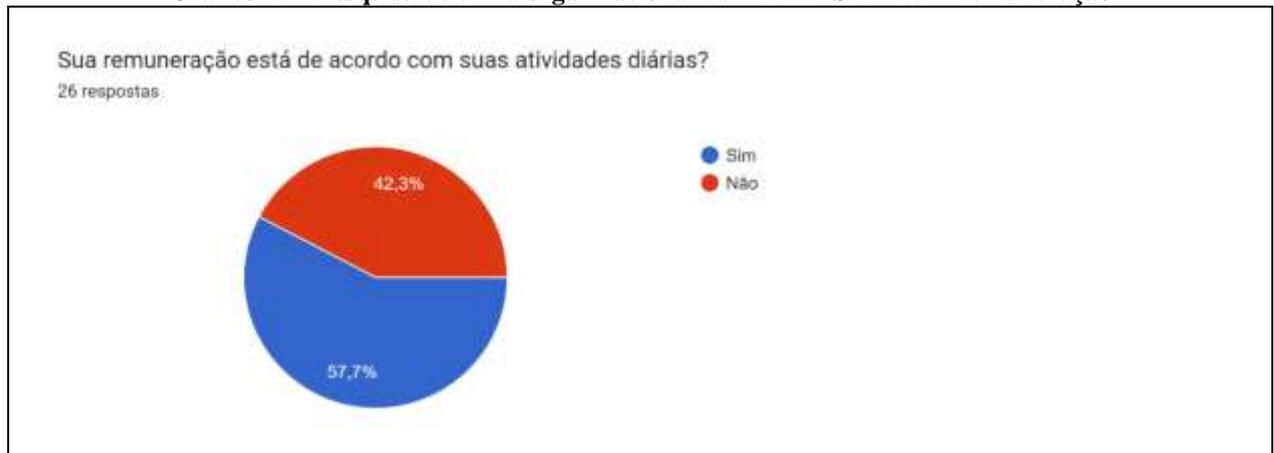
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 14 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Atividades x Função



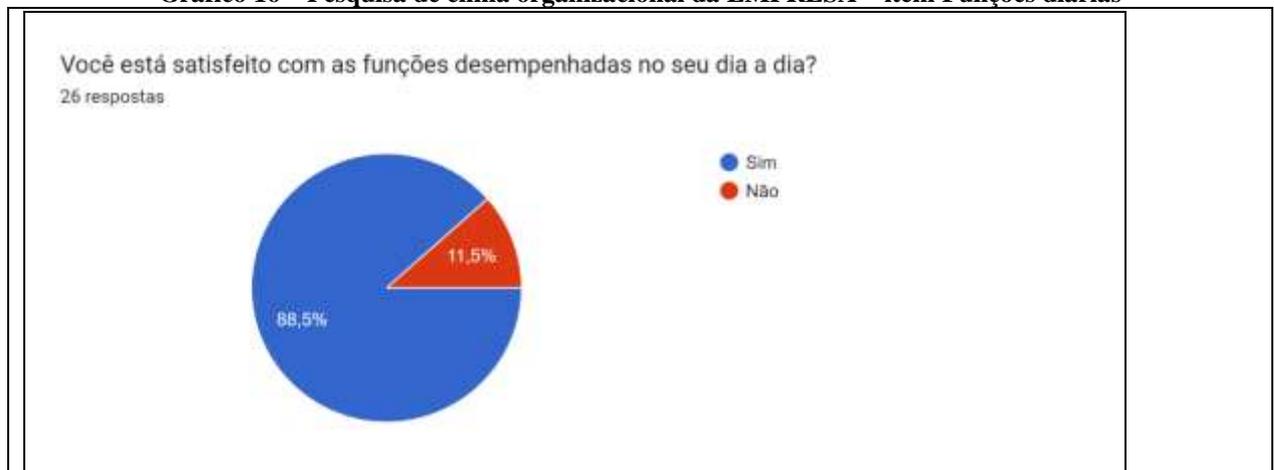
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 15 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Remuneração



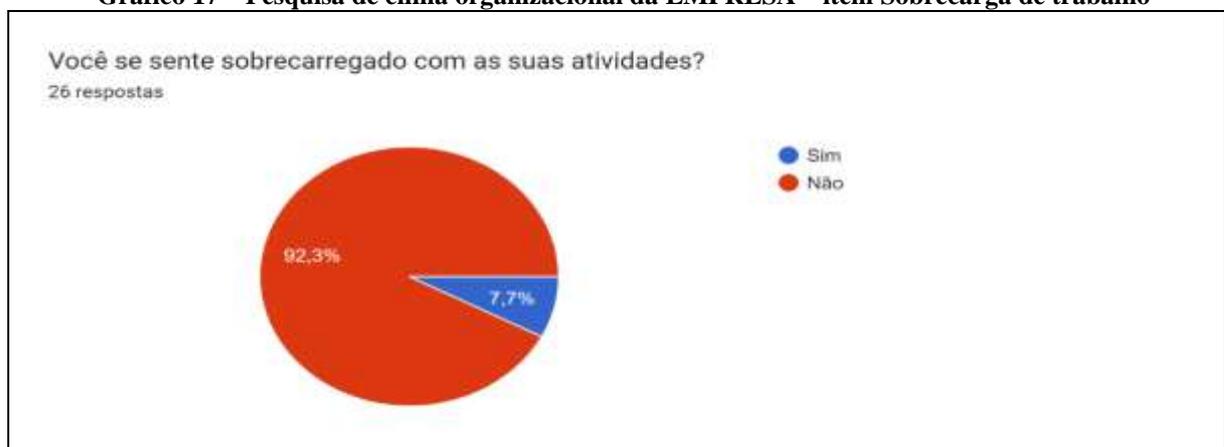
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 16 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Funções diárias



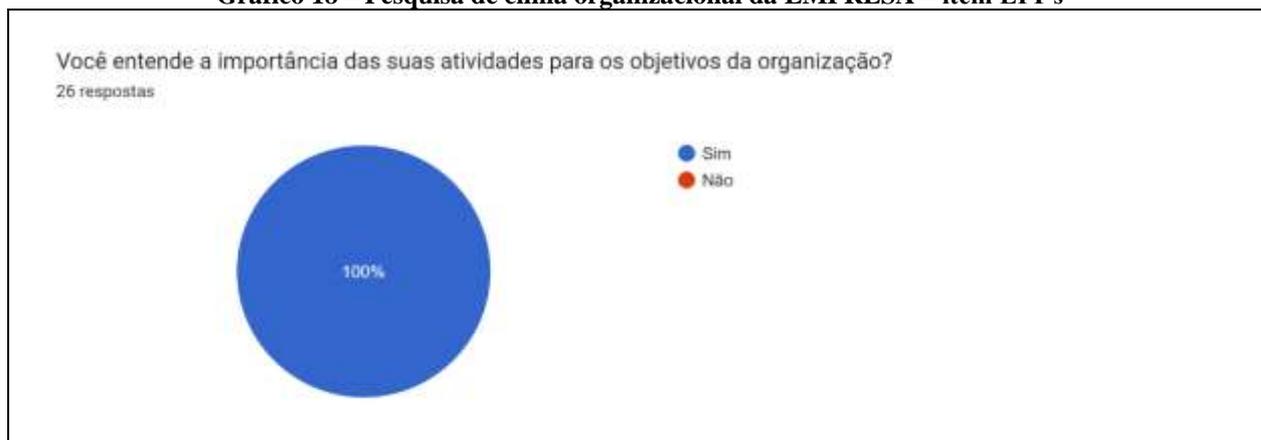
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 17 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Sobrecarga de trabalho



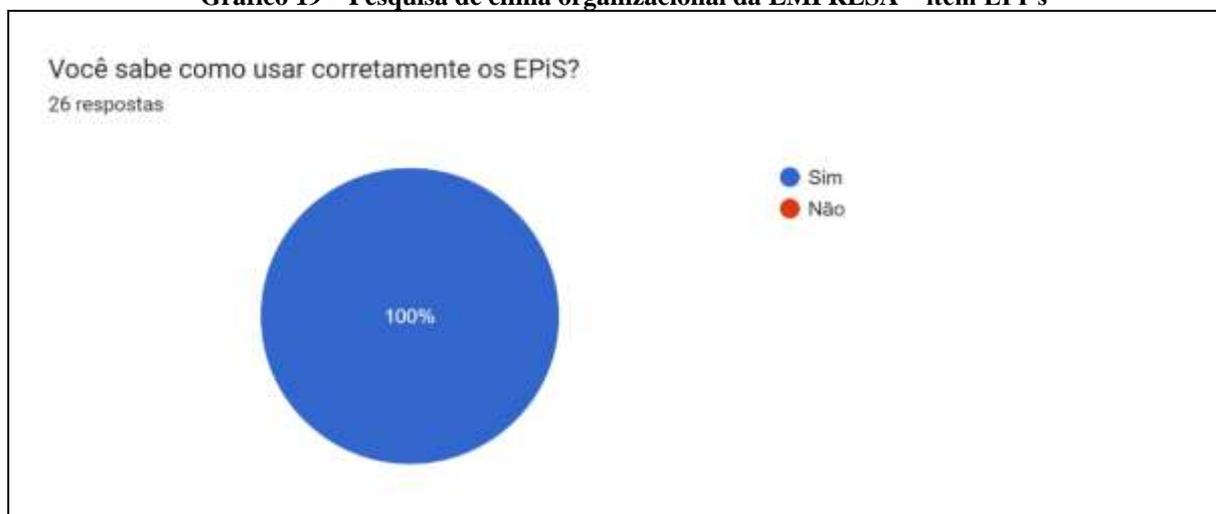
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 18 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item EPI's



Fonte: Autores (2022)

Gráfico 19 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item EPI's



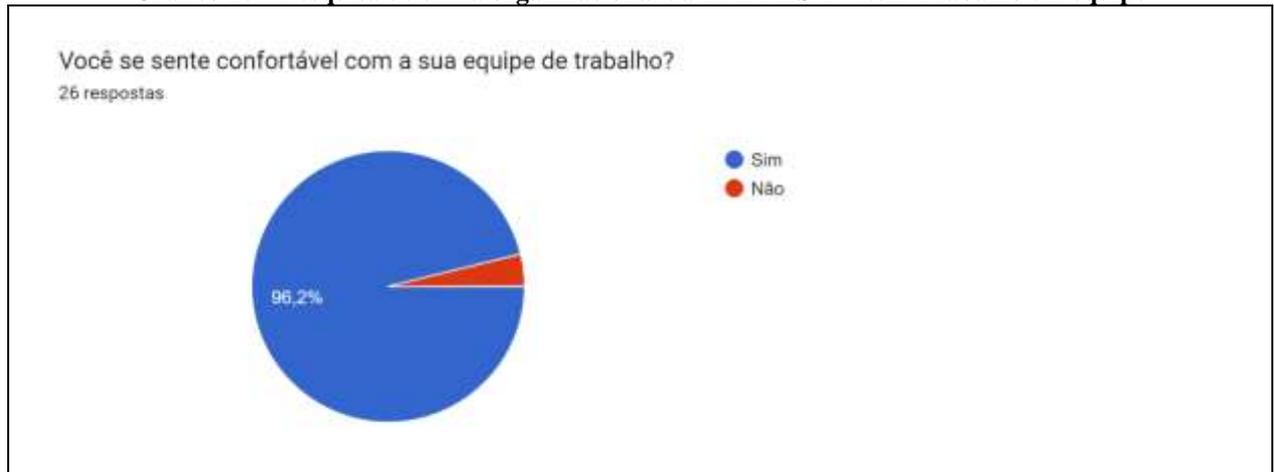
Fonte: Autores (2022)

2.2.3 – Ambiente de trabalho, trabalho em equipe e instalações físicas

Na Empresa, setor de produção, a maioria dos colaboradores se sentem confortável com a sua equipe de trabalho, pois eles recebem ajuda dos seus colegas de trabalho quando há necessidade, já que a relação entre os funcionários é considerada boa. Também consideram o ambiente de trabalho agradável e adequado para as funções que realizam. A maioria prefere realizar hora-extra porque não há banco de horas na empresa, as horas são pagas, porém essa maioria não gostaria de realizar o rodízio entre as funções. Com relação ao deslocamento, como a maioria vai com seu próprio transporte a consideram boa, e os que dependem do transporte público a consideram ruim. A maioria dos colaboradores deram a nota 8, ou seja, muito boa para a estrutura, instalações da empresa, por isso eles indicariam a empresa para um amigo trabalhar porque se sentem feliz ali, porém consideram que um dia de *day off* (folga) e

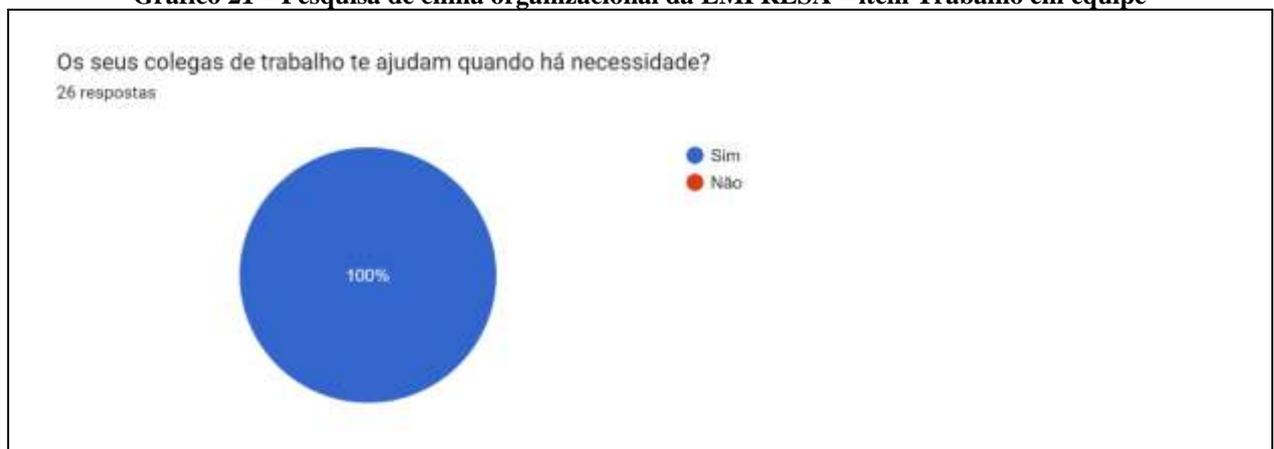
uma sala de descompressão ajudariam a aumentar a produtividade, conforme os Gráficos 20 a 35.

Gráfico 20 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Trabalho em equipe



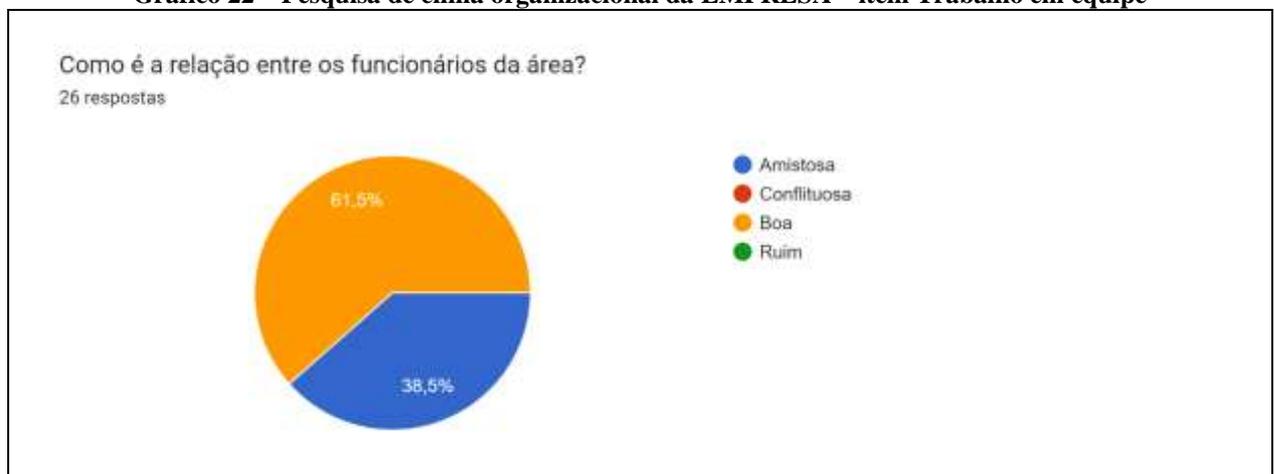
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 21 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Trabalho em equipe



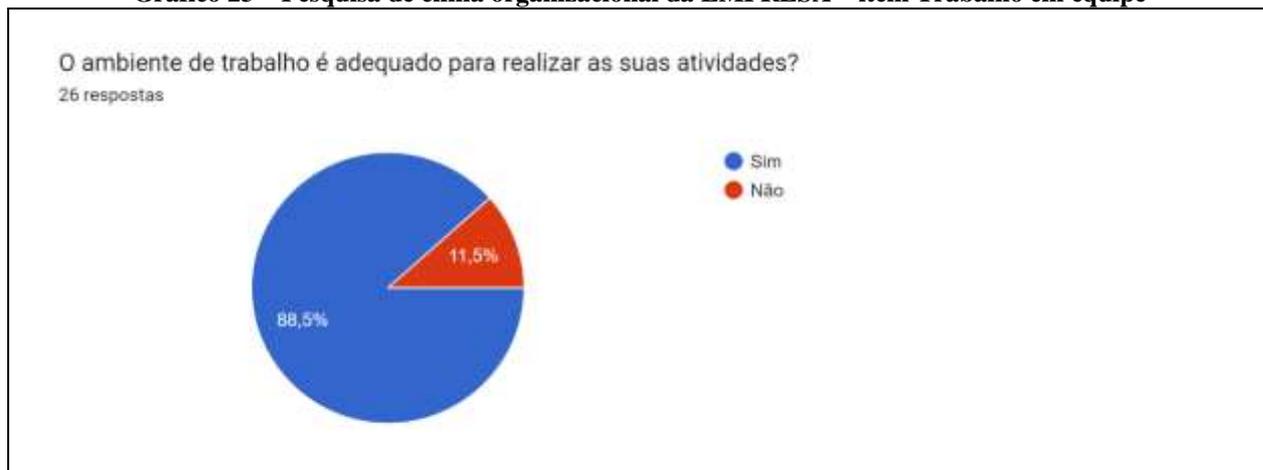
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 22 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Trabalho em equipe



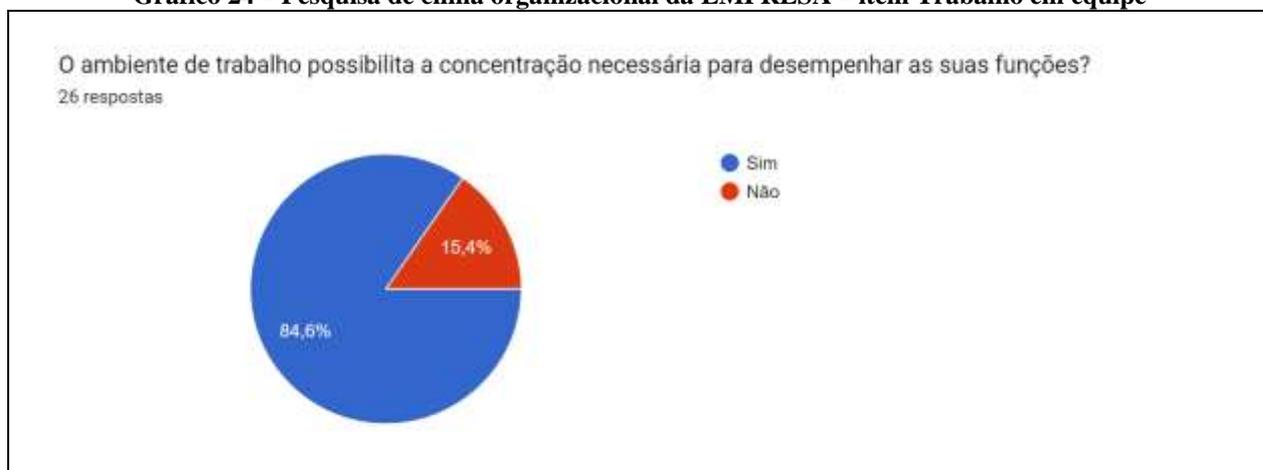
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 23 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Trabalho em equipe



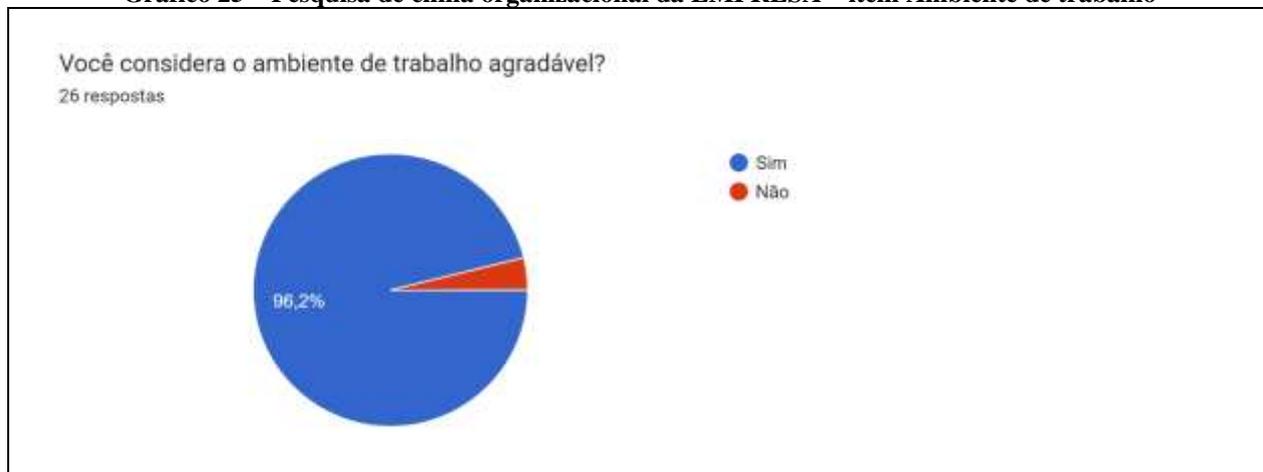
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 24 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Trabalho em equipe



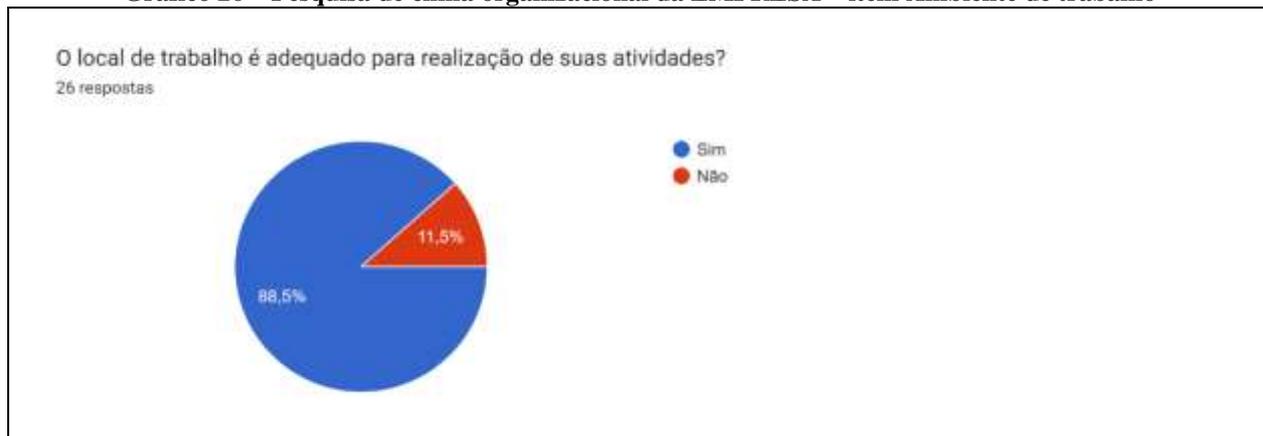
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 25 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



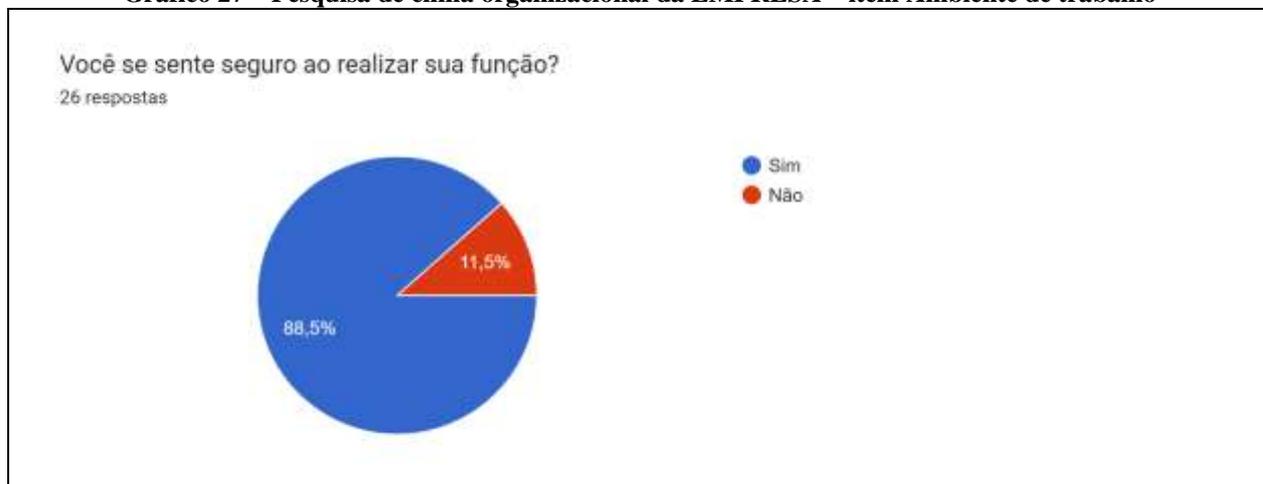
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 26 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



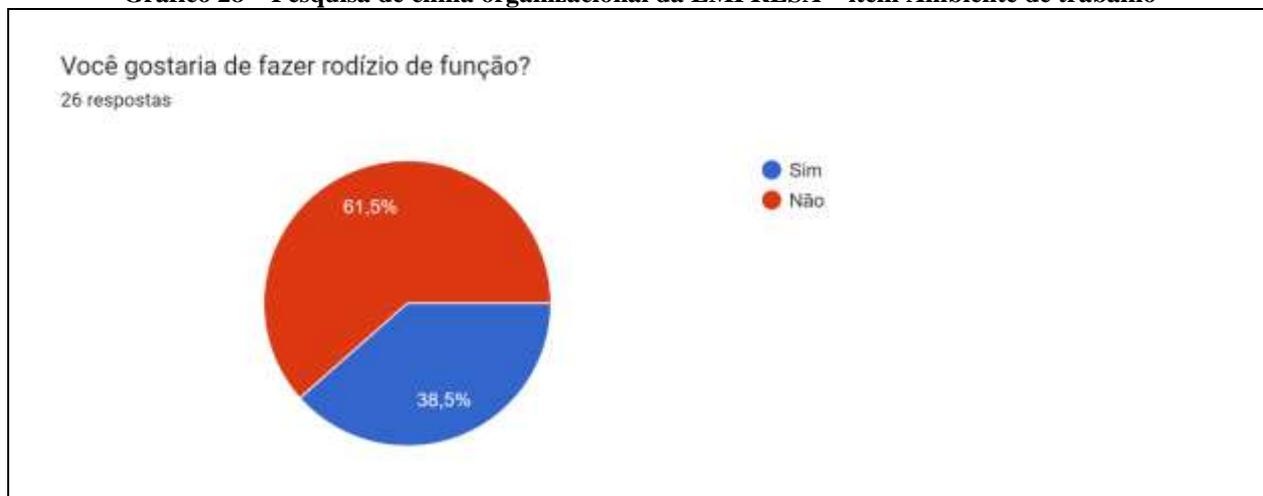
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 27 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



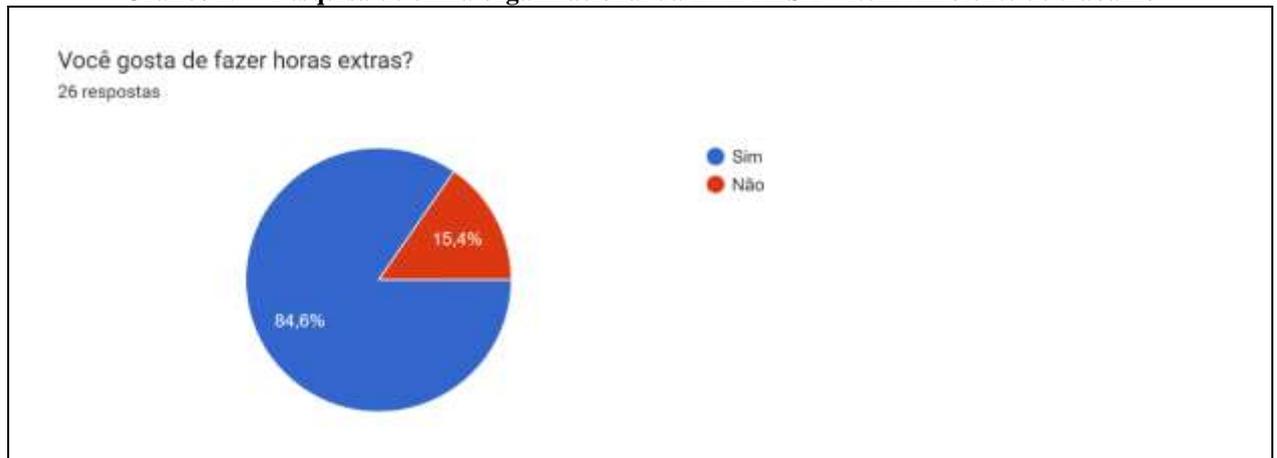
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 28 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



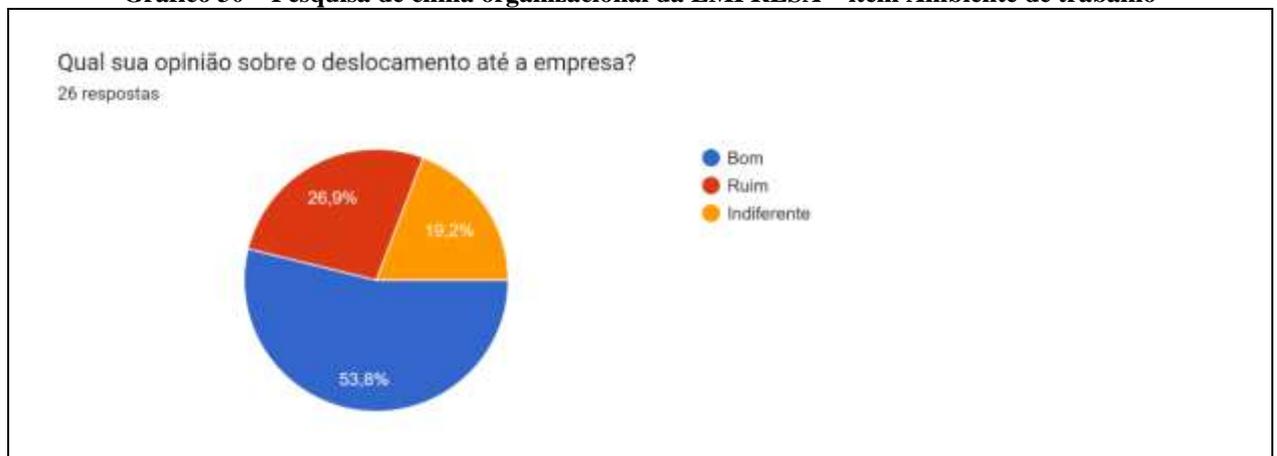
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 29 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



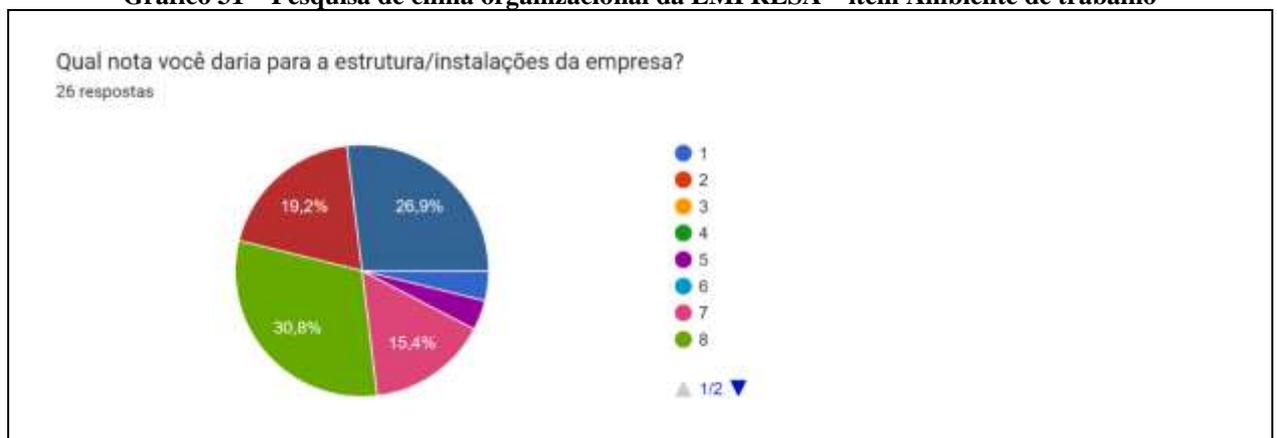
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 30 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



Fonte: Autores (2022)

Gráfico 31 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



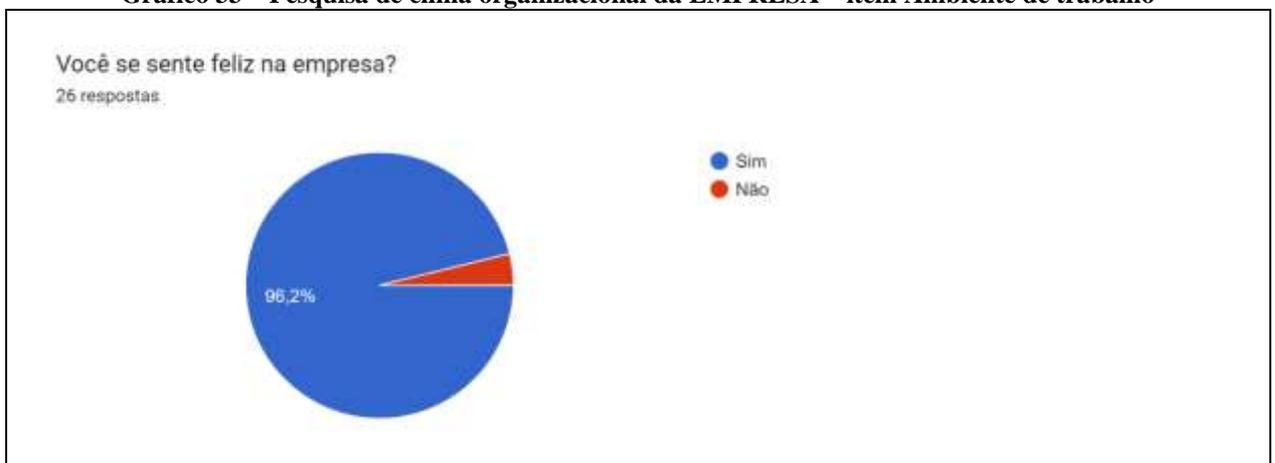
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 32 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



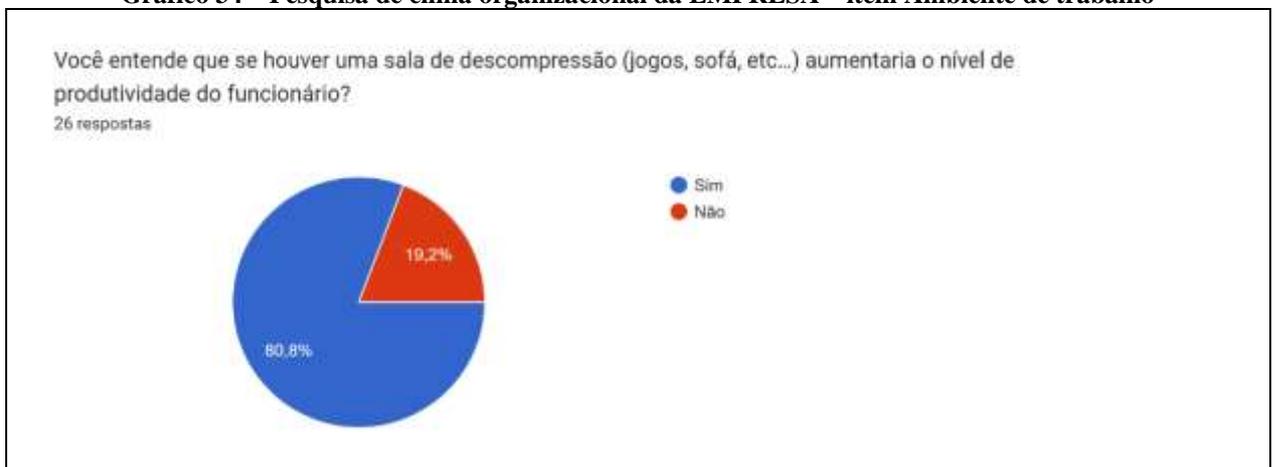
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 33 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



Fonte: Autores (2022)

Gráfico 34 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



Fonte: Autores (2022)

Gráfico 35 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho



Fonte: Autores (2022)

Questionados sobre o local de descanso disponibilizado pela empresa, as respostas foram as apresentadas na Tabela 2.

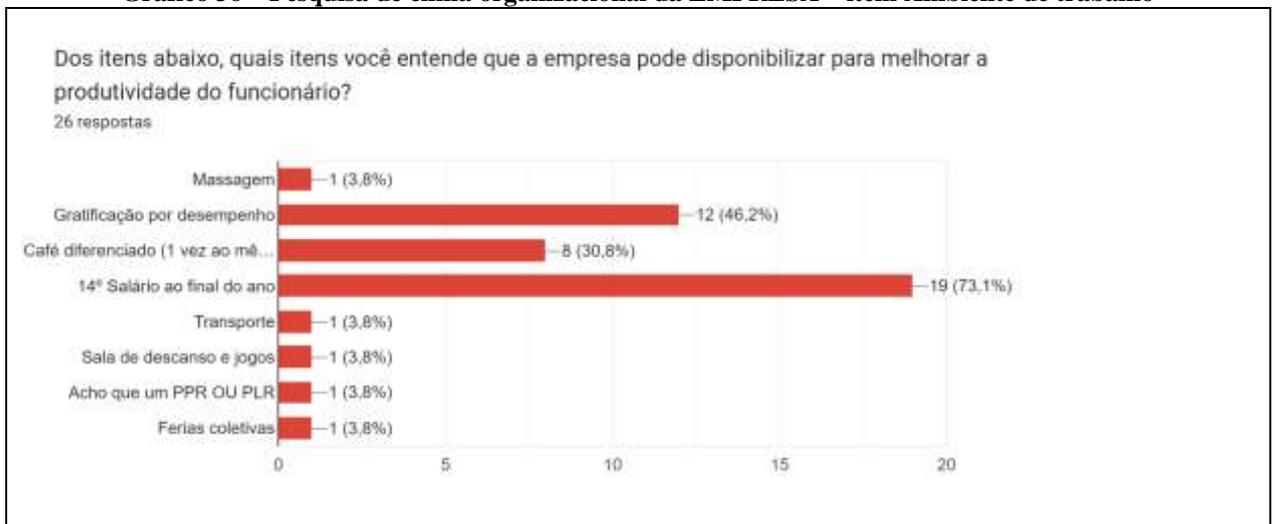
Tabela 2 – Como é seu local de descanso?

ITEM	RESPOSTAS
Banco	1
Bom	5
Bom, mas poderia ter um lugar adequado	1
Confortável	4
Dentro do carro	1
Descanso dentro do carro	1
Embaixo de alguma árvore	1
Não temos um lugar próprio para descanso	10
No pátio da empresa	1
Qualquer lugar da empresa, papelão no chão	1
TOTAL	26

Fonte: Autores (2022)

O Gráfico 36 apresenta os itens que a empresa poderia disponibilizar para melhorar a produtividade dos colaboradores.

Gráfico 36 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Ambiente de trabalho

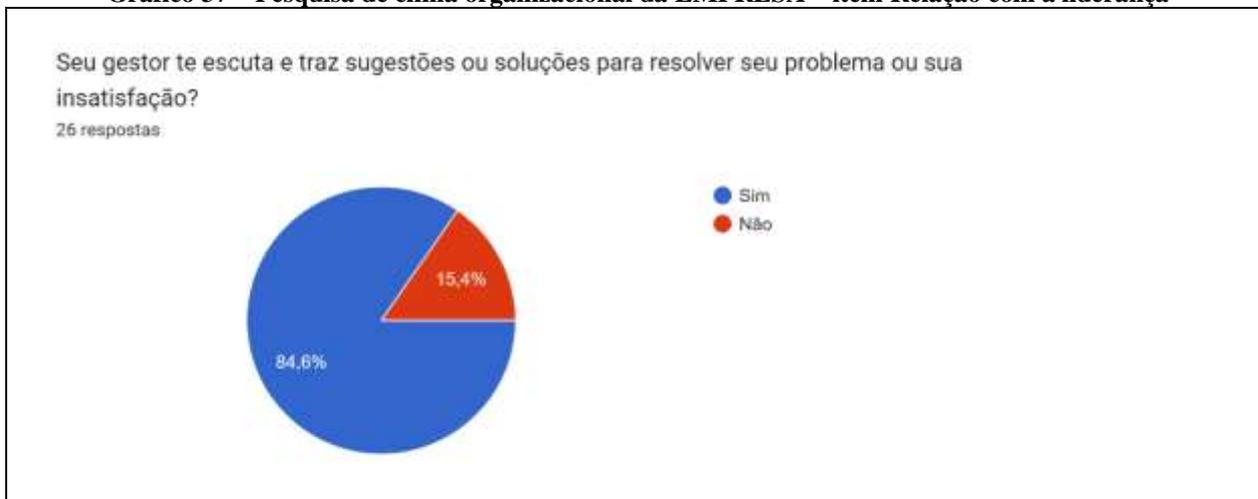


Fonte: Autores (2022)

2.2.4 – Relação com a liderança

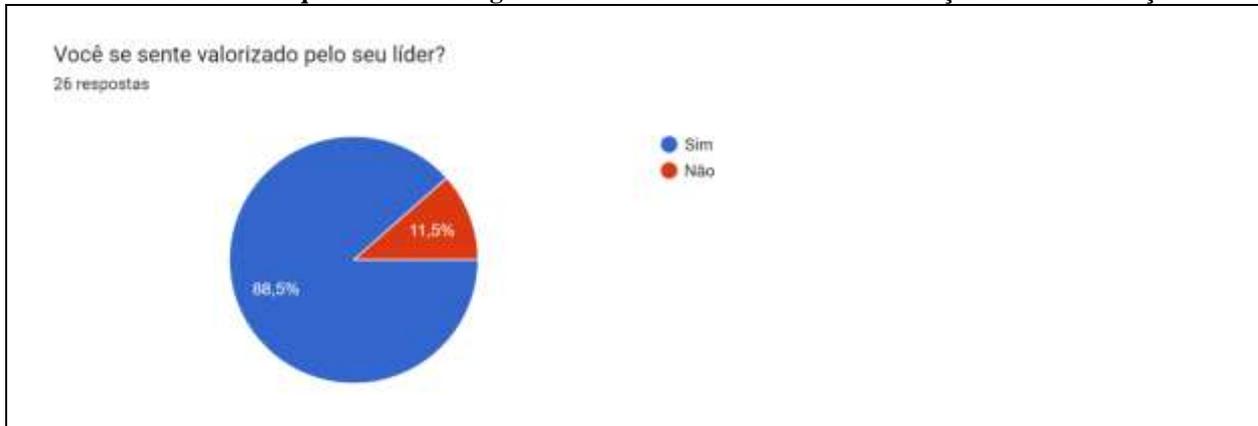
Na Empresa do Brasil, setor de produção, a maioria dos colaboradores relataram que a relação entre líder e liderado pode ser considerada boa, pois o líder sabe escutar e sempre que necessário traz soluções para os desafios, eles se sentem confortável e valorizado pela líder a ponto de se sentir seguro e confortável para tratar de assuntos pessoais e profissionais, além de pedir *feedback* sobre sua atuação. A maioria considera a comunicação transparente, sendo claro as funções que o líder delega. A liderança incentiva o crescimento na carreira já que oferta suporte para a realização do trabalho e as atividades são delegadas conforme a função (gráficos 37 a 47).

Gráfico 37 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



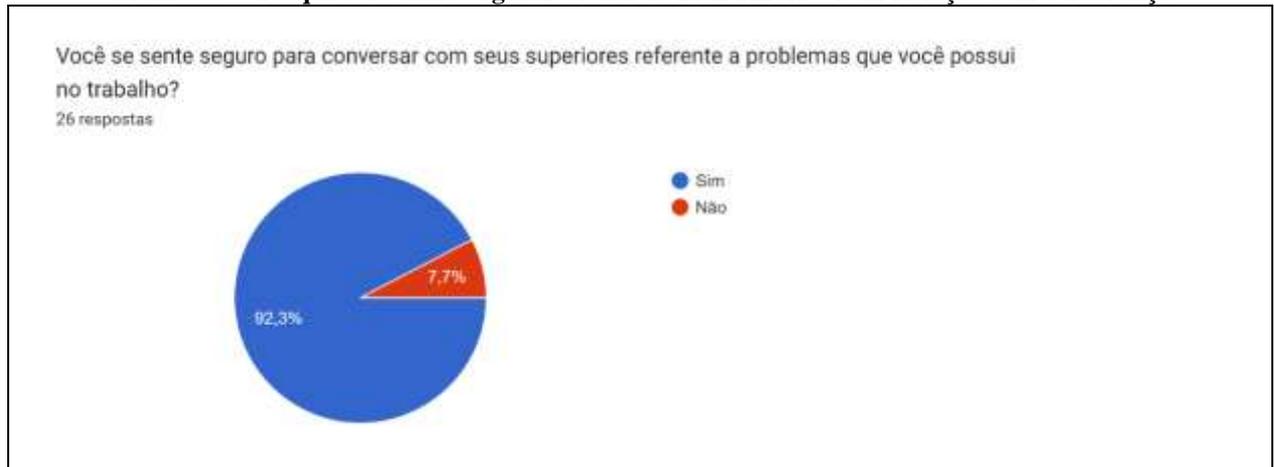
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 38 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



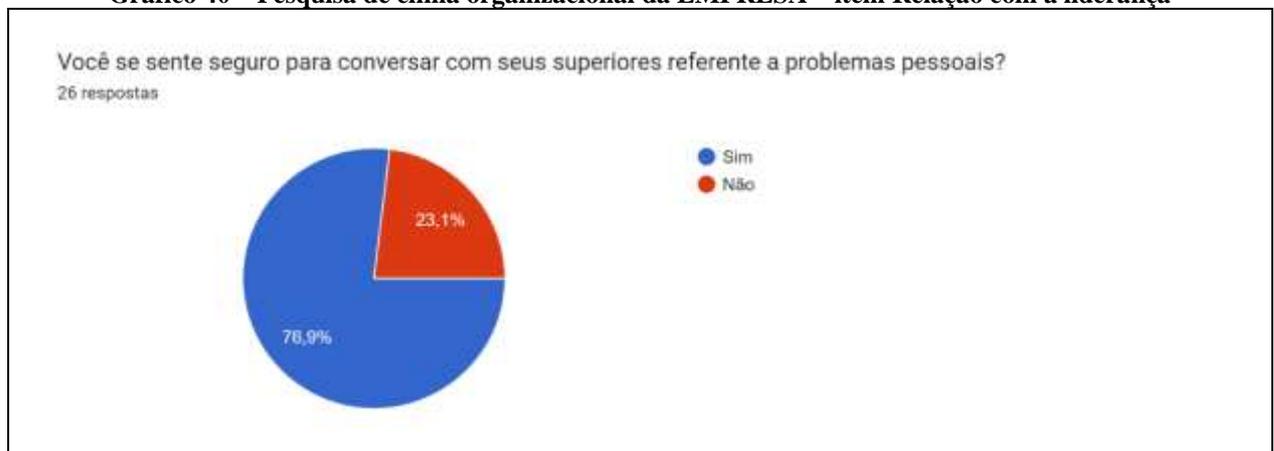
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 39 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



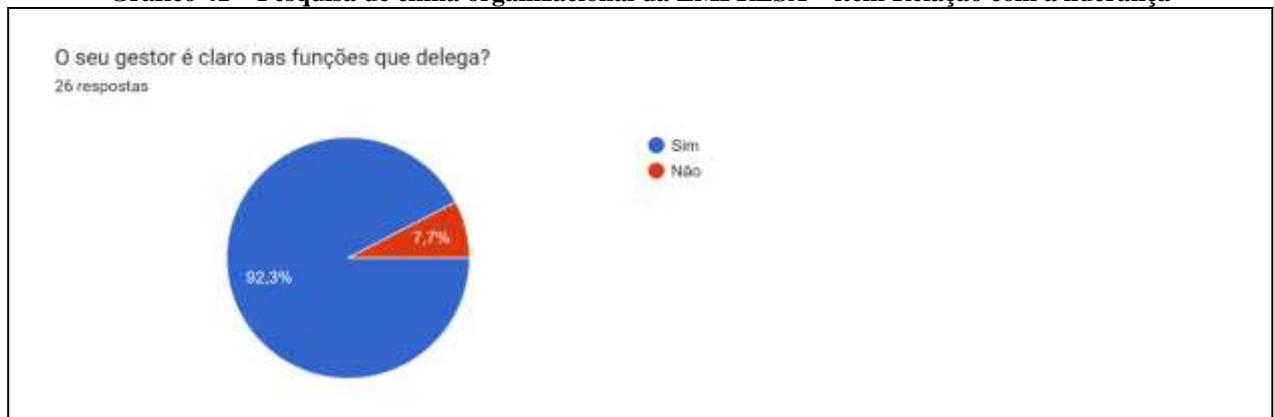
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 40 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



Fonte: Autores (2022)

Gráfico 41 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



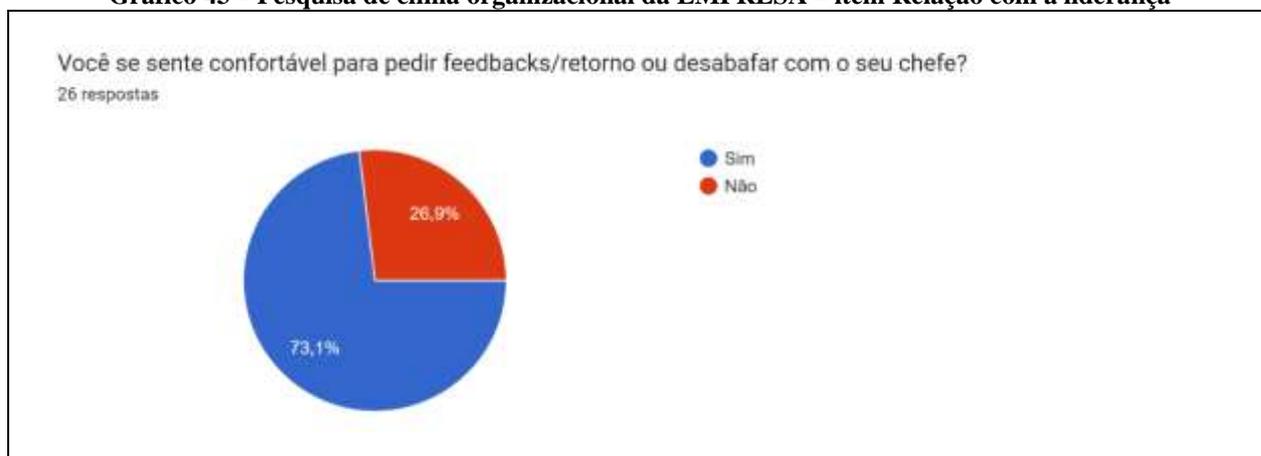
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 42 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



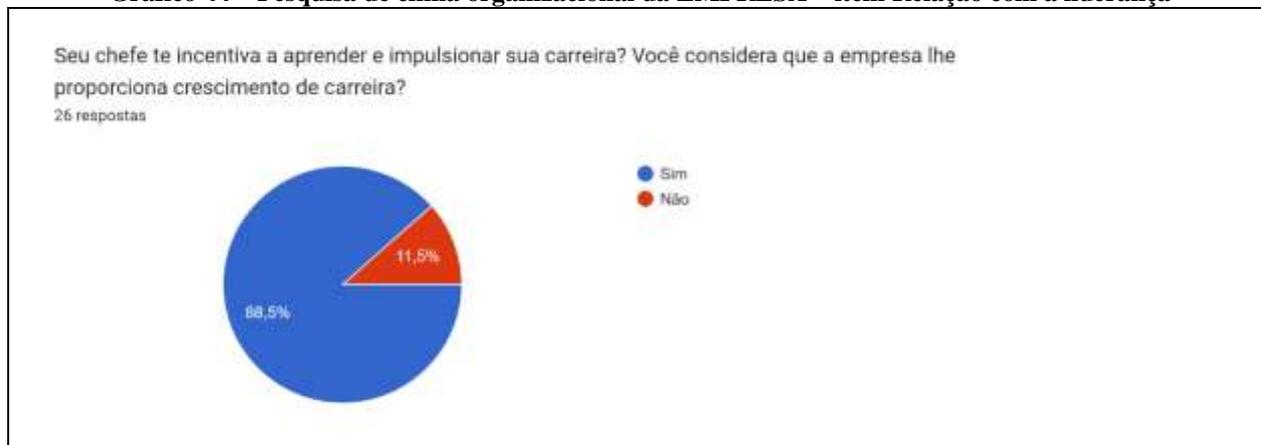
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 43 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



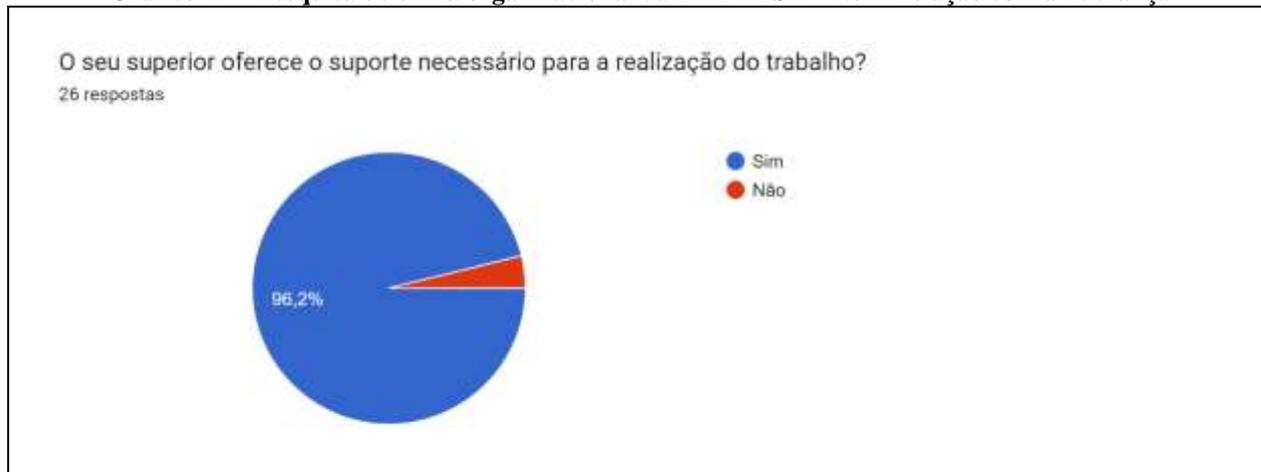
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 44 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



Fonte: Autores (2022)

Gráfico 45 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



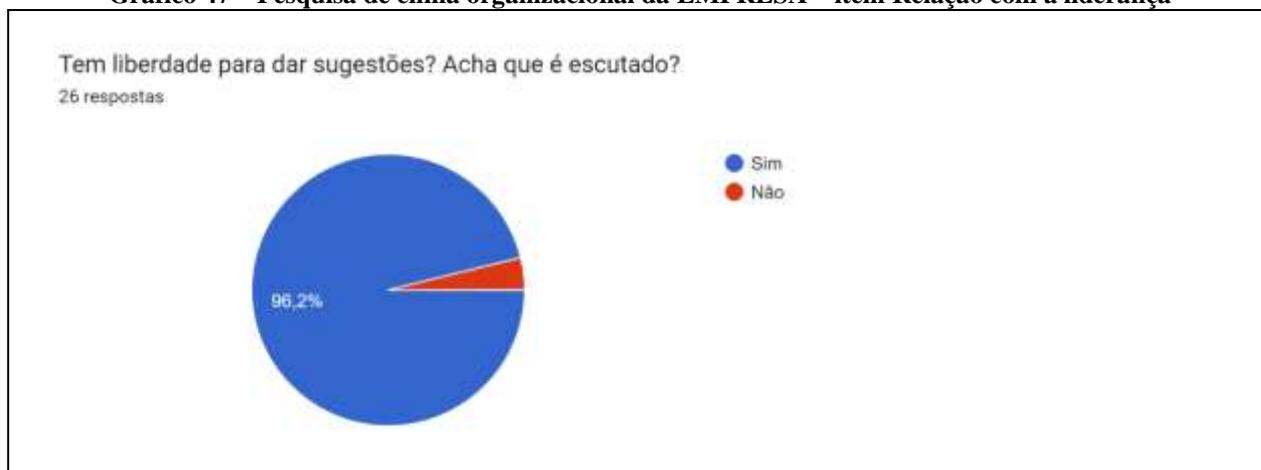
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 46 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



Fonte: Autores (2022)

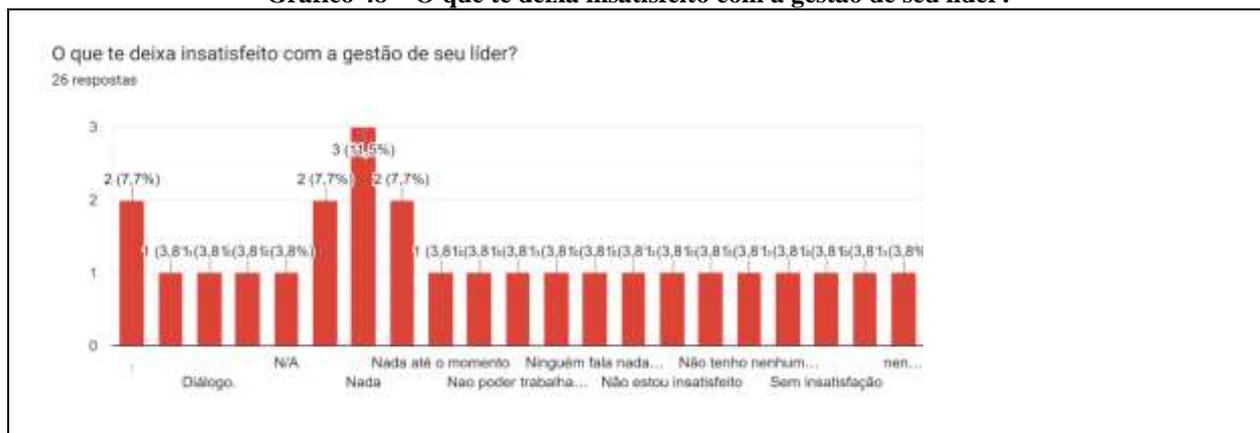
Gráfico 47 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a liderança



Fonte: Autores (2022)

Questionados sobre o que os deixa insatisfeitos com a liderança, obteve-se as respostas do Gráfico 48 e da Tabela 3.

Gráfico 48 – O que te deixa insatisfeito com a gestão de seu líder?



Fonte: Autores (2022)

Tabela 3 – O que te deixa insatisfeito com a gestão de seu líder?

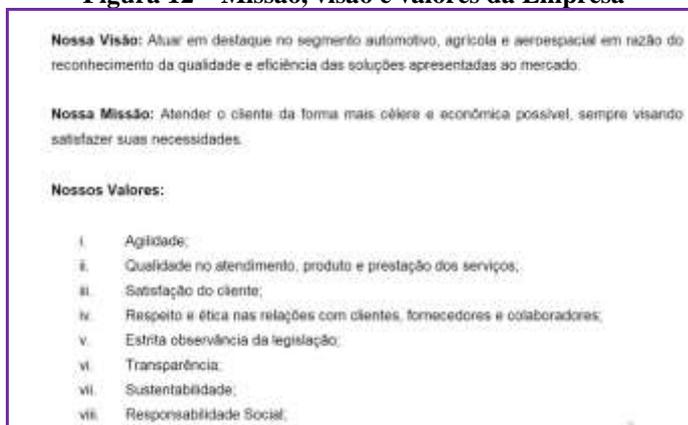
ITEM	RESPOSTAS
Algumas tomadas de decisão	1
Falta de diálogo	1
Forma tratada com ignorância	1
Nada até o momento	19
Não poder trabalhar igual ele	1
Não tenho insatisfação com meu líder, sempre está pronto a ajudar com ideias no meu serviço	1
Ninguém fala nada sobre nada	1
Ver meu desempenho e não ser gratificado	1
TOTAL	26

Fonte: Autores (2022)

2.2.5 – Relação com a empresa

Na Empresa, setor de produção, a maioria dos colaboradores relataram que conhecem, concordam e aplicam no dia a dia a missão, visão e valores da empresa (Figura 12).

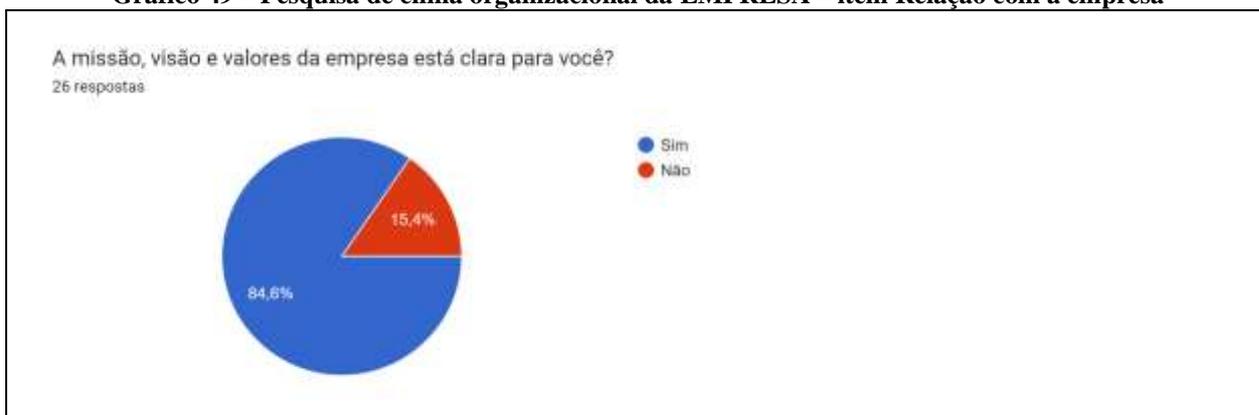
Figura 12 – Missão, visão e valores da Empresa



Fonte: Empresa (2022)

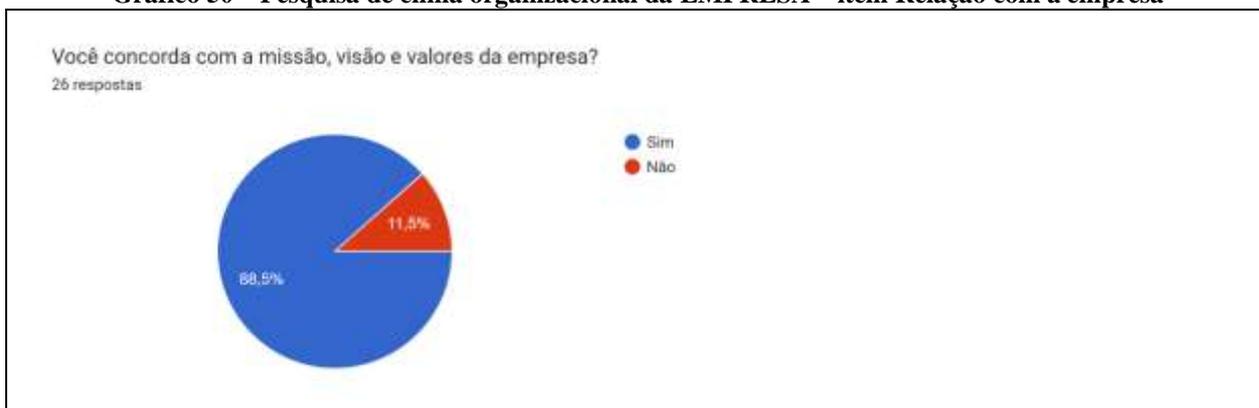
A maioria considera que a empresa incentiva o colaborador e não se sentem prejudicados em seu trabalho porque se sentem como parte importante da empresa que lhe dá autonomia para exercer as suas funções e considera as opiniões dadas pelos colaboradores, conforme a função (gráficos 49 a 56).

Gráfico 49 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



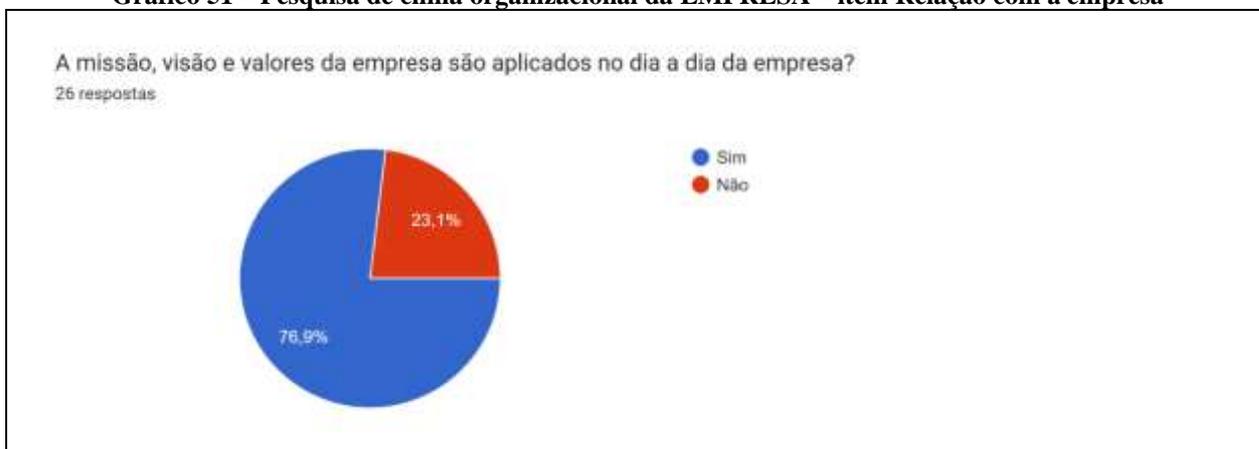
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 50 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



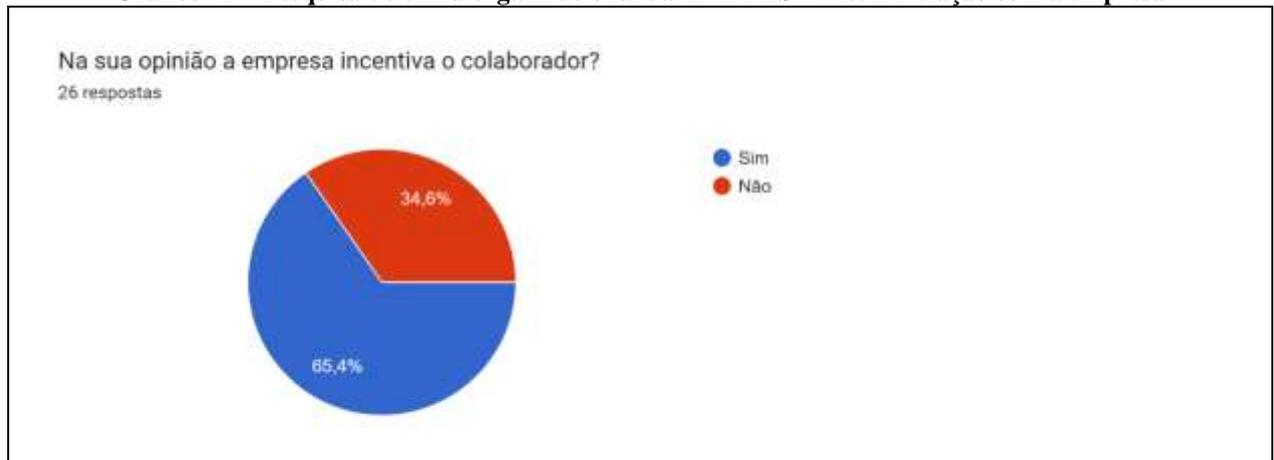
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 51 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



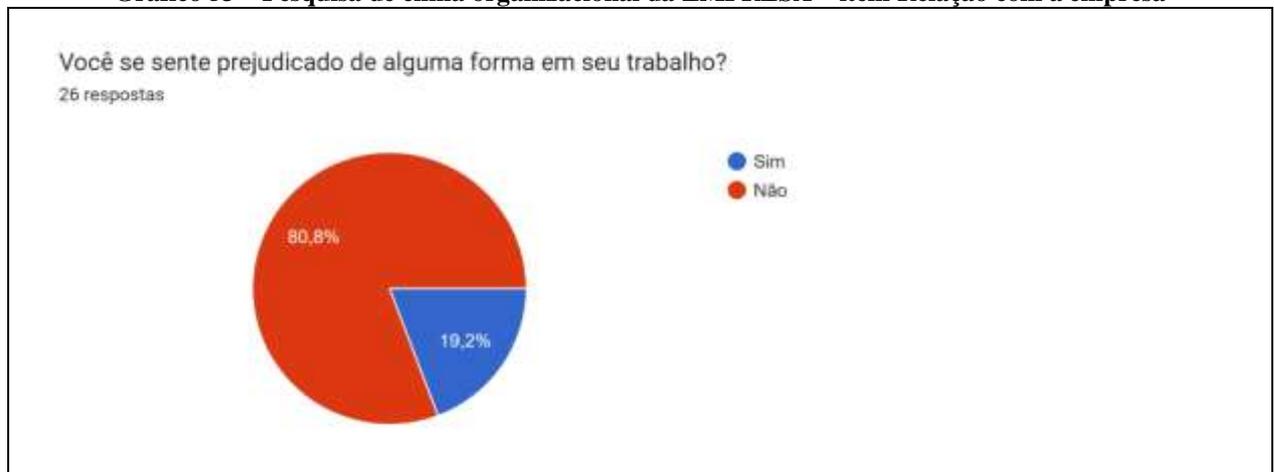
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 52 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



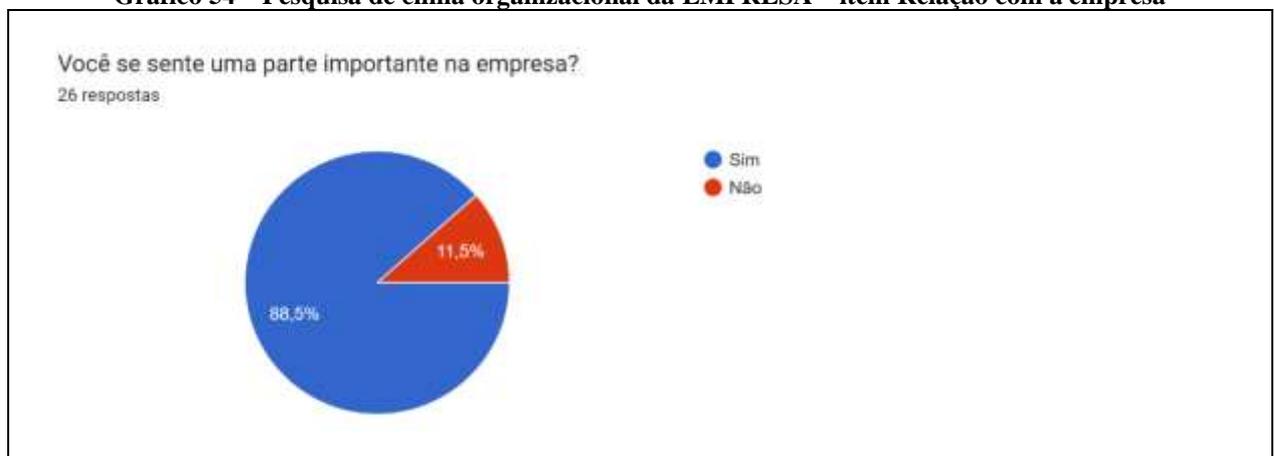
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 53 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



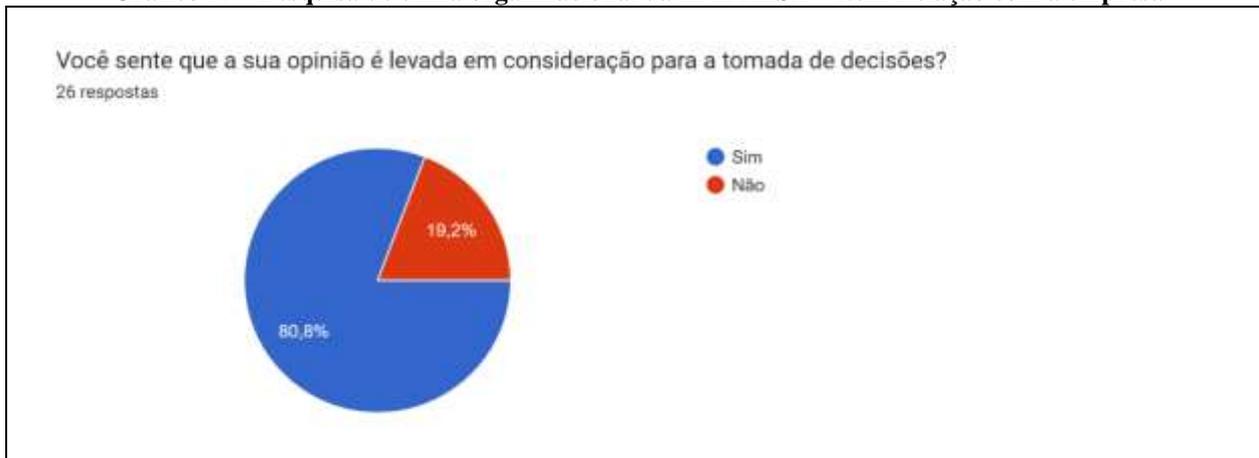
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 54 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



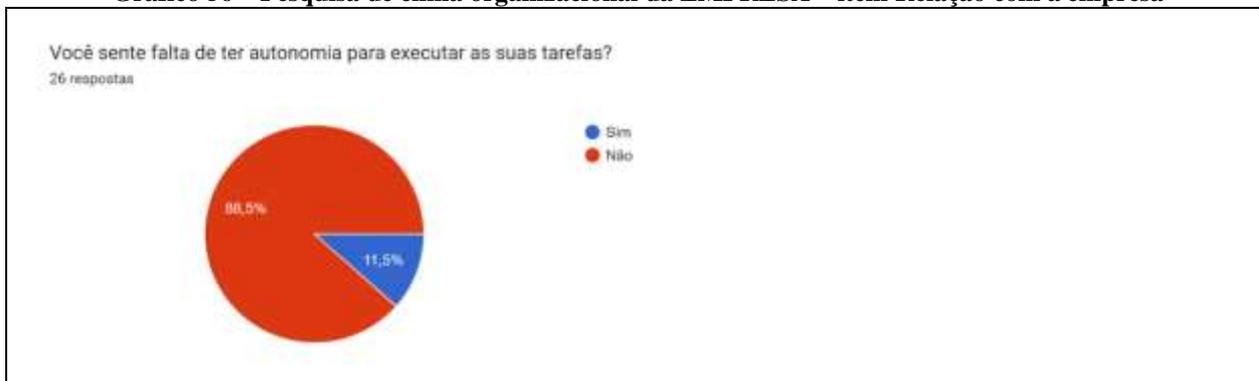
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 55 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



Fonte: Autores (2022)

Gráfico 56 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



Fonte: Autores (2022)

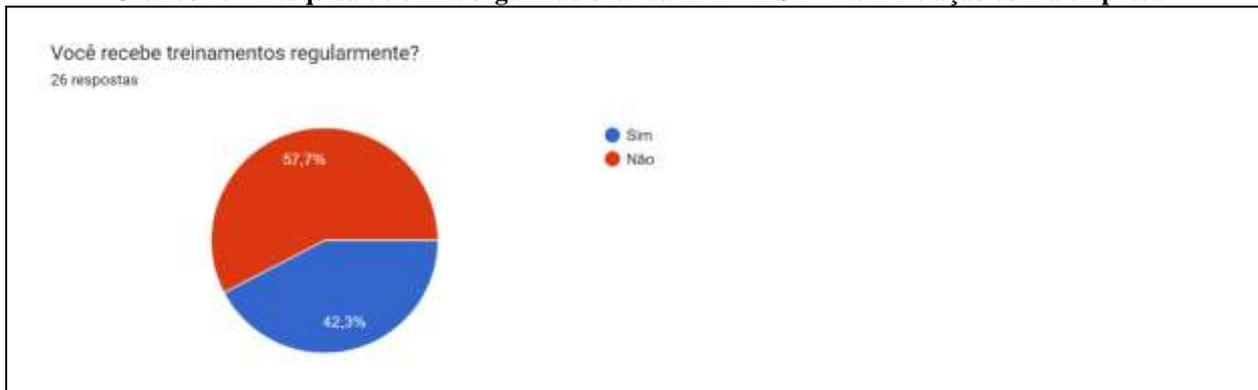
Com relação a educação empresarial, a maioria recebeu treinamento para exercer a sua função, mas não recebem treinamentos regulares – utilizam mais o método *hands on*. Todos os respondentes demonstraram interesse em realizar uma formação, continuar os estudos se a empresa tivesse parcerias ou convênios com instituições de ensino

Gráfico 57 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



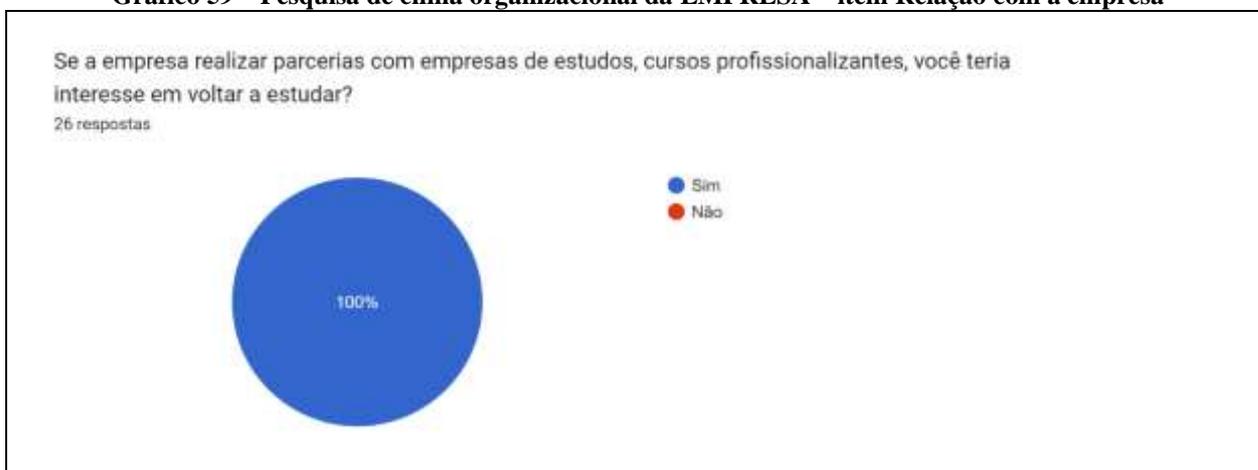
Fonte: Autores (2022)

Gráfico 58 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



Fonte: Autores (2022)

Gráfico 59 – Pesquisa de clima organizacional da EMPRESA – item Relação com a empresa



Fonte: Autores (2022)

2.2.6 – Opiniões dos colaboradores

Questionados sobre o que os deixam insatisfeitos com a empresa e o que mudaria na empresa, as respostas estão nas Tabelas 4, 5 e 6.

Tabela 4 – O que te deixa insatisfeito com a empresa?

ITEM	RESPOSTAS
Benefícios da empresa somente após a efetivação	2
Cargo inadequado conforme a função	1
Colegas de serviço que se acham superiores aos demais colegas	1
Crescimento dentro da empresa	1
Distância	2
Forma que o líder trata os funcionários	1
Não ter sala de descanso	1
Nenhuma insatisfação	9
Todos que entram não sabem quem é gestor e quem não é	1
Salário	3
Suporte	1
Tempo para a efetivação	1
Desorganização	2
TOTAL	26

Fonte: Autores (2022)

Tabela 5 – Como funcionário, quais mudanças você faria na empresa?

ITEM	RESPOSTAS
Algumas melhorias na questão da qualidade, durante o processo, pra minimizar ainda mais os problemas com as perdas.	1
Aumentaria o salário base	1
Atividades/cursos de autoconhecimento para melhor capacitação dos funcionários.	1
Aumentaria o estoque de peça, estoque de pesagem linha de estanquidade e mais iluminação no teste dos tanques e mais uma pessoa da qualidade a noite e aumentaria a montagem	1
Convênio com cursos	1
Deixaria bem claro o papel que cada pessoa desempenha na empresa, seja ela líder ou responsável de setor.	1
Faria um espaço de lazer, para descanso após o almoço	1
Local de descanso mais benefícios	1
Mais transparência e cobrança	1
Melhorar estrutura para ganhar mais projetos. Física e de pessoas	1
Melhores ferramentas de trabalho, melhor local para café	1
Nada a declarar	7
Pegaria sugestões, analisaria para ver se melhoraria a empresa se sim implantaria para melhor desenvolver a área de trabalho	1
Reestruturação para maior espaço, para que seja possível administrar melhor os itens internos	1
Remuneração por produção, aumento de salário dependendo do cargo exercido, efetivação antecipada para quem está desempenhando um bom trabalho	1
Respeitar as políticas da empresa, trabalho em equipe e ajudar o que estiver ao meu alcance	1
Sala para os funcionários descansar no horário de almoço.	1
Salário	1
Salário, local de descanso, benefícios	1
Transporte fretado e vale alimentação	1
TOTAL	26

Fonte: Autores (2022)

Tabela 6 – Sugestões de melhoria

ITEM	RESPOSTAS
Alguma parceria com cursos ajudaria	1
Atividades/cursos de autoconhecimento para melhor capacitação dos funcionários.	1
Aumentaria estoque, expedição, estanquidade e linha setor de pesagem linha de produção setor de montagem não deixar falta gaiolas pra embalar iluminação na empresa área de descarte de materiais mais perto	1
Benefícios	1
Café da manhã na empresa	1
Comunicação	1
Estou contente com a forma, que está sendo conduzido, as melhorias contínuas num todo.	1
Mais benefícios	1
Mais treinamentos e colocar na cabeça do pessoal que isto é uma empresa e não uma escola	1
Melhor observação nas ferramentas de trabalho	1
Melhoria de comunicação entre líderes e o pessoal da qualidade.	1
Nada a declarar	10
Ônibus fretado	1
Sala para jogos e descanso	1
No forno M1, onde mais tenho trabalhado, poderíamos colocar a balança para a pesagem das peças/material, em cima da plataforma, pra agilizar o processo, tanto para o preenchimento dos autocontroles, quanto para a garantia de que os tanques/material a ser utilizado, esteja de acordo com o padrão exigido pelo cliente.	1
Transporte fretado e vale alimentação	1
Uma sala de jogos e descanso para nosso intervalo seria bem interessante	1
Vale combustível	1
TOTAL	26

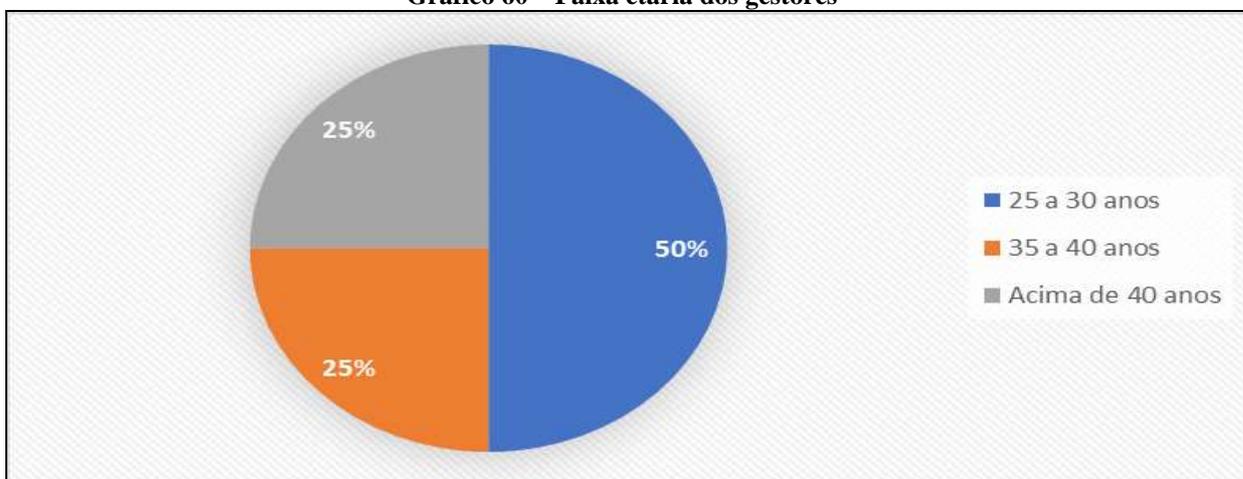
Fonte: Autores (2022)

2.2.7 – Pesquisa com os líderes

Além da pesquisa com os colaboradores, foi realizada uma pesquisa com os gestores da empresa, sendo enviada para o coordenador de produção na data de 21 de setembro de 2022. Os dados foram coletados por meio de formulário do Google Forms, enviado através do link <https://forms.office.com/r/UG6iedTRQf> (Apêndice C).

De acordo com Gráfico 60, percebe-se que os gestores são jovens, e dois estão na faixa etária entre 25 e 30 anos.

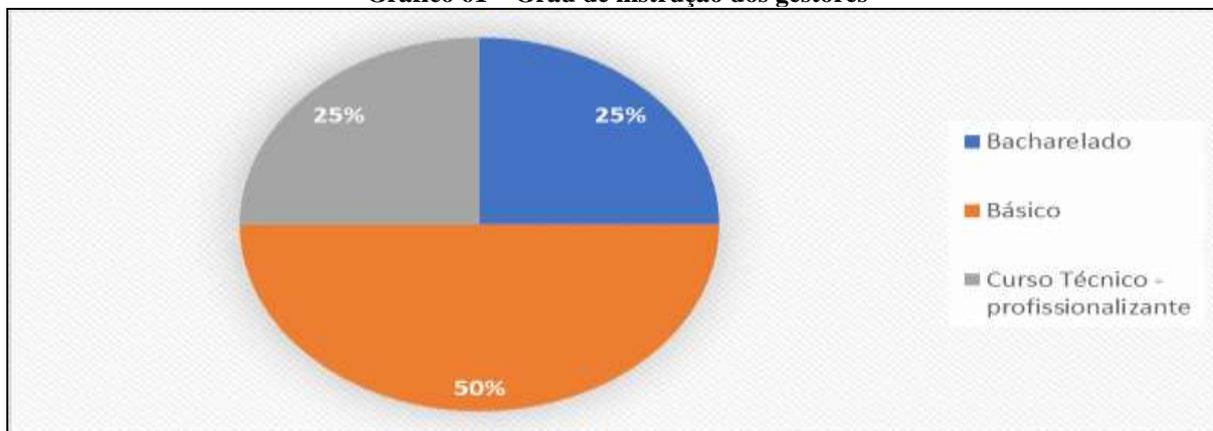
Gráfico 60 – Faixa etária dos gestores



Fonte: Autores (2022)

Questionados sobre o nível de ensino (gráfico 61), evidencia-se que a metade possui apenas o ensino básico, o que demonstra que os colaboradores não necessitam passar por uma especialização para assumir um cargo de liderança.

Gráfico 61 – Grau de instrução dos gestores

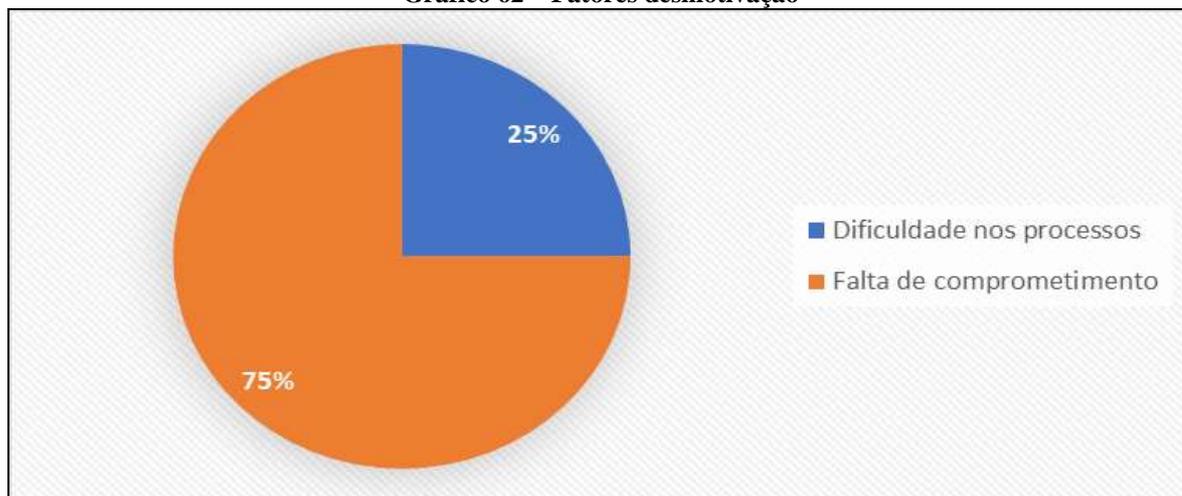


Fonte: Autores (2022)

Dossiê

O Gráfico 62 é referente ao fator que pode causar a desmotivação dos colaboradores, na visão dos gestores. Mais da metade apontou que a falta de comprometimento pode ser o fator mais elevado. Ressaltando a importância de sempre zelar pelo colaborador, cuidando do desenvolvimento, aplicando *feedbacks* para entender a situação de cada um e adotando estratégias para mantê-los motivados.

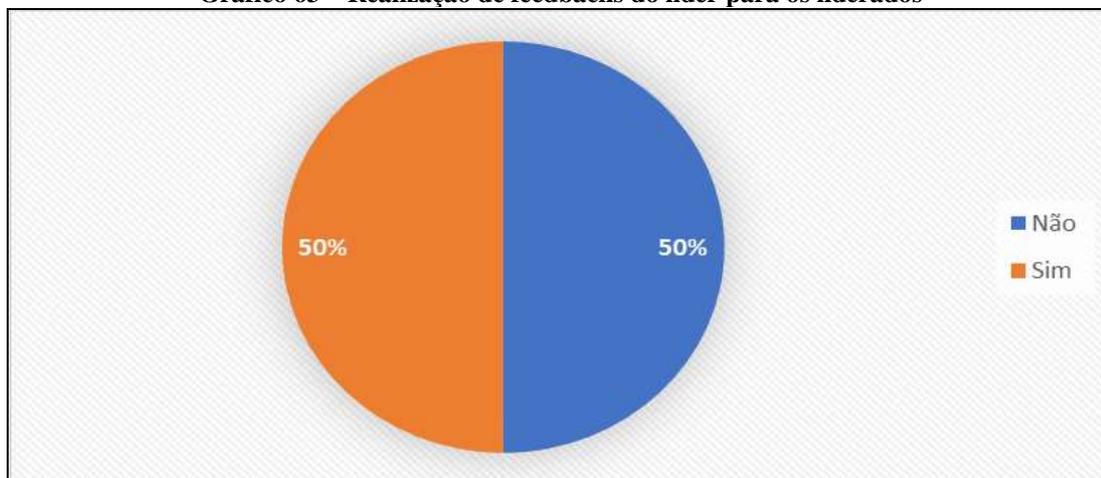
Gráfico 62 – Fatores desmotivação



Fonte: Autores (2022)

Questionados sobre o hábito de realizar *feedbacks* com os colaboradores, apenas dois dos gestores a aplicam regularmente. Tendo em vista que é uma das ferramentas essenciais para analisar e tomar ações para garantir a motivação dos colaboradores, evidencia-se a necessidade de se trabalhar nessa questão (gráfico 63).

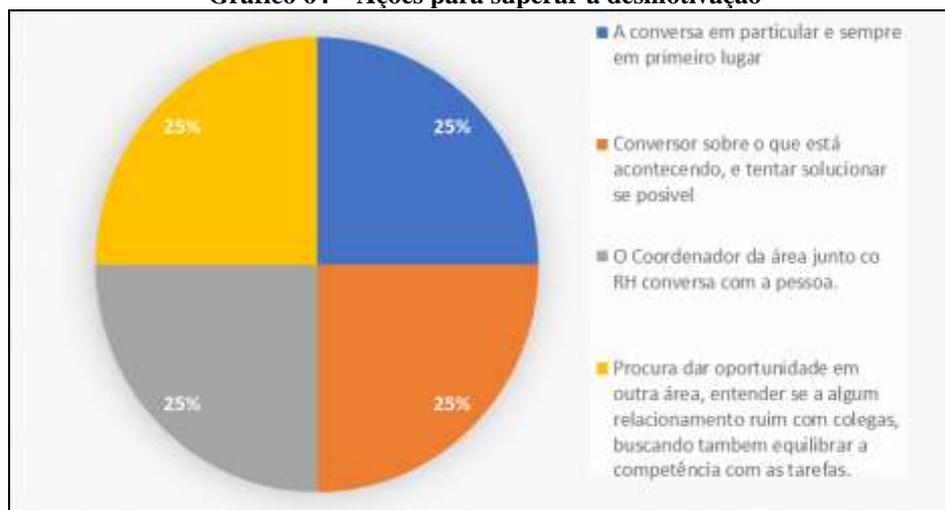
Gráfico 63 – Realização de feedbacks do líder para os liderados



Fonte: Autores (2022)

No Gráfico 64 tem-se as ações que os gestores tomam quando percebem que um colaborador está desmotivado. Cada líder respondeu como age, não havendo um padrão da empresa para este quesito.

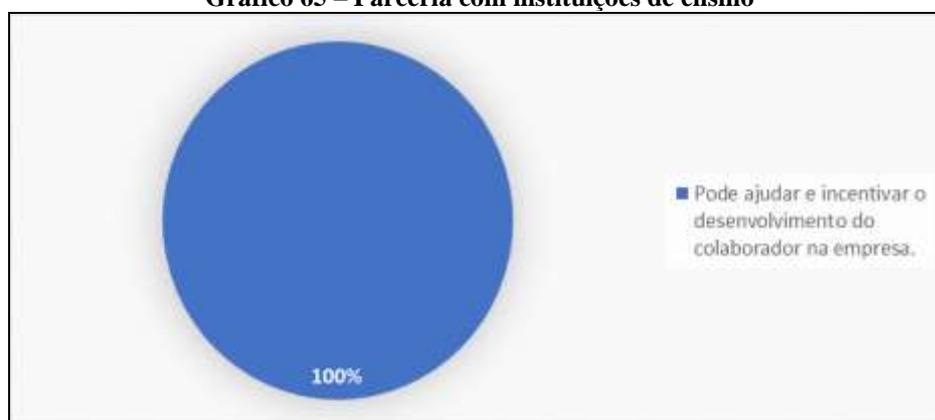
Gráfico 64 – Ações para superar a desmotivação



Fonte: Autores (2022)

Com o objetivo de identificar o nível de interesse dos gestores em promover a motivação e o desenvolvimento contínuo do colaborador, procurou-se evidenciar o que os gestores pensam sobre parcerias com empresas de qualificação profissional, para que o colaborador consiga se qualificar e assumir um cargo de liderança no futuro de forma eficiente e eficaz, sempre alinhado os objetivos da empresa, garantindo o crescimento e sucesso de ambos. O Gráfico 65 demonstra que 100% dos gestores apontam que uma possível parceria com empresas de qualificação profissional pode ajudar e incentivar o desenvolvimento da liderança na empresa.

Gráfico 65 – Parceria com instituições de ensino



Fonte: Autores (2022)

2.3 Problema e Justificativa

Diante do cenário relatado e com base nos dados coletados foi elaborado a Matriz SWOT da EMPRESA, conforme Figura 13.

Figura 13 - Matriz SWOT da Empresa

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS: - Produtos de qualidade. - Cliente renomados. - Oportunidades para pessoas sem experiência. - Possibilidade de efetivação dos terceirizados. - Promoção pelo desempenho profissional. - Bom clima organizacional. - Boa relação com a liderança.	FRAQUEZAS: - Localização. - Falta de um programa de capacitação das lideranças. - Demora na retirada dos produtos acabados por parte do cliente. - Acidente de trabalho pelo não uso dos EPI's. - Falta de transporte fretado. - Revisão do Plano de Cargos MOD.
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES: - Crescimento do agronegócio. - Novos Clientes.	RISCOS: - Queda do agronegócio. - Perdas de clientes. - Cancelamento de pedidos.

Fonte: Autores (2022)

Ao observar a situação atual da empresa, foi possível identificar vários itens dentro da organização que podem ser melhorados para aumentar a eficácia organizacional da Empresa. Um desses itens, o qual o presente trabalho vai tratar, será a capacitação da liderança. A Gestão de Pessoas está ligada a diversas práticas a serem aplicadas em uma organização para o funcionamento, ou seja, é o ato de cuidar dos colaboradores e garantir o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

3. TROCANDO IDEIAS

Nessa estação serão apresentados estudos de caso sobre capacitação de líderes em diferentes organizações. Os estudos serão utilizados para apresentar possíveis propostas de solução para os problemas identificados na Matriz Swot da empresa.

3.1 Estudo de caso: empresa KORDSA

A Kordsa tem seu início na Turquia em 1973, sendo uma indústria petroquímica que produz reforços para pneus de automóveis e aeronaves. A Kordsa apresentava um alto índice de insatisfação interna, onde 84% dos funcionários estavam infelizes e planejando deixar a empresa. Os problemas eram diversos, entre eles a má administração, dinheiro escasso e a liderança afetada. Como a empresa estava perto de declarar falência, os responsáveis pela organização resolveram analisar o que poderia ser feito para que o quadro fosse revertido, e nas soluções voltadas para o problema em questão da liderança, foi analisado que primeiramente o líder deveria servir de exemplo aos seus liderados, e que mostrasse a eles qual era o propósito da empresa, para que eles se engajassem rumo ao sucesso (AMCHAM, 2021). O Quadro 4 apresenta o resumo desse case analisado.

Quadro 4 – Benchmarking com a empresa Kordsa

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Problema de má administração, má liderança, alto índice de desmotivação interna e funcionários em massa desejando um desligamento.
O que foi feito?	Foi realizado a junção dos donos e líderes para verificação dos atuais problemas e para traçar uma estratégia de solução.
Como foi feito?	Foi realizado um trabalho em equipe para motivação, autoconhecimento, autogestão, união entre seus líderes e liderados, bem como revisão e passagem dos processos, procedimentos e ferramentas usadas.
Quando foi feito?	As mudanças deram início em 2010.
Resultados obtidos	Após 10 anos a empresa começou a ganhar prêmios de empresa com alta satisfação de se trabalhar, após diversas mudanças, onde muitas foram em administração/produção, mas também na questão de liderança notou-se a mudança do clima organizacional para os funcionários trabalharem.
Observações	A empresa possuía outros problemas, mas foi abordado nas questões acima os focados em liderança.

Fonte: AMCHAM (2022)

3.2 Estudo de caso: empresa SIAGRI

A Siagri Sistemas, é uma empresa que atua há 20 anos no ramo da tecnologia da informação sendo considerada uma das empresas líderes em desenvolvimento de software para o agronegócio. Conta com cerca de 286 colaboradores, em 2012 foi eleita como a melhor empresa para se trabalhar pelo *Great Place to Work*. Porém, no ano de 2018 a empresa começou a apresentar um alto índice de rotatividade. Foi constatado que os problemas estavam relacionados com as políticas salariais e de benefícios, relacionamento com a supervisão direta e com falhas na liderança, além falta de oportunidade de crescimento interno, insatisfação com

o ambiente de trabalho e carga excessiva de trabalho imposta aos colaboradores (ANTONIAZZI, 2018). O Quadro 5 apresenta o resumo desse case analisado.

Quadro 5 – Benchmarking com a empresa Siagri

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Alta rotatividade de pessoas na empresa, principalmente pela causa financeira.
O que foi feito?	Entrevista com funcionários da empresa para levantar os problemas.
Como foi feito?	Aplicado um questionário com 13 perguntas a 30 funcionários, levantado as causas dos problemas, revisão no plano de cargos e remuneração e programa de capacitação da liderança.
Quando foi feito?	No ano de 2018.
Resultados obtidos	Diminuição da rotatividade, novo plano de cargos e remuneração.

Fonte: Antoniazzi (2018)

3.3 Estudo de caso: empresa GIORDANI & HARTMANN

A empresa *Giordani & Hartmann Ltda* que possui nome fantasia LLV é uma empresa que atua no ramo metalúrgico, fabricante de ornamentos como metais, fivelas, enfeites para os segmentos calçadista e têxtil a 30 anos no mercado. Em 1992 iniciou suas atividades em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul e hoje conta com aproximadamente 250 funcionários diretos e com mão de obra terceirizada. Seus clientes são empresas de peso no mercado como: Via Marte, Ramarim, Dakota, Paquetá, Bottero, Bebecê, Usaflex e Arezzo. Além dessas, também fornece produtos para companhias no segmento têxtil como: Morena Rosa, Maria Valentina, *Malwee*, Osmose, Pura Mania, Lez a Lez, Rala Bela e Zinco (FROEHLICH E SCHERER, 2013, p. 146).

De acordo com o crescimento da empresa, identificou-se a necessidade de aplicação de treinamentos de autogestão, autoconhecimento, vendas e supervisores de produção. Havia a necessidade de aperfeiçoar a capacidade de vendas, desenvolver os supervisores em gestão de pessoas. O mal gerenciamento acarretava pontos como: falta desenvolvimento de multifuncionalidade dos operadores de produção, quando há necessidade de trocar de função e/ou remanejamento por motivos de faltas ou desligamento. A falta de conhecimento das operações impactava os supervisores que despendiam de tempo para ensinar, impactando em perda de produção. Os operadores apresentavam resistência a troca de função, pois a cultura e a sistemática de trabalho não se voltavam ao *Job rotation* (FROEHLICH; SCHERER, 2013, p. 147). O Quadro 6 apresenta o resumo desse case analisado.

Quadro 6 – Benchmarking com a empresa LLV Metalúrgica

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Má gestão de pessoas, falta de conhecimento nas operações produtivas, perdas (qualidade e produto).
O que foi feito?	Análise interna, questionamento aos funcionários (qualitativo).
Como foi feito?	Treinamento interno de autogestão, autoconhecimento e autogestão para cargos superiores, repasse das informações/treinamentos aos subordinados, criação de grupos de melhoria interna com a aplicação de métodos de melhoria tradicionais.
Quando foi feito?	Ano de 2013
Resultados obtidos	Desenvolvimento de técnicas de solução de problemas e criação de padrões de funcionamento. Profissionais mais bem preparados e comprometidos. Melhor interação e socialização dos funcionários.

Fonte: Froelich e Scherer (2013)

3.4 Estudo de caso: empresa do ramo automobilístico

O estudo de caso refere-se a um programa formação de líderes de uma empresa multinacional, o qual vem capacitando seus talentos através do programa Avant, desde o ano de 2013. Os dados aqui apresentados foram obtidos através de uma entrevista via *teams* com a supervisora de Recursos Humanos.

O fluxo do programa inicia com a indicação do talento, após isso o talento ficará de seis a doze meses em capacitação individual, após esse período o talento passa a participar da capacitação coletiva, essa etapa é dividida em várias etapas, com avaliações individuais e entrevistas com o gestor e o time de Recursos Humanos. Por fim, o talento finaliza o programa e realizada uma vez por ano o módulo de reciclagem, que consiste em uma atualização.

Pode ser que o talento conclua todos os módulos do curso e não seja promovido de imediato, pois a ideia do programa além de ter líderes com alto grau de capacitação é também ter um banco de talentos internos, para quando surgir uma vaga para liderança ter pessoal capacitado para assumir a função. (EC1, 2022). O Quadro 7 apresenta o resumo desse case analisado.

Quadro 7 – Benchmarking com uma indústria automobilística

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Operadores que nunca exerceram o cargo de líder.
O que foi feito?	Foi implementado o programa “Avant”.
Como foi feito?	Foi aplicado em várias etapas, com avaliações e entrevistas com o RH.
Quando foi feito?	A formação vem sendo aplicada desde 2013.
Resultados obtidos	Líderes com alto grau de capacitação e desenvoltura.
Observações	A empresa é multinacional.

Fonte: Estudo de caso 4 (2022)

3.5 Estudo de caso: empresa do ramo automobilístico

A Contam é um escritório contábil localizado em São José dos Pinhais, que atua desde 1977 na prestação de serviços contábeis para todos os tipos de empresas. Em entrevista informal com a atual coordenadora do setor contábil Isabele Basso, foi relatado que o setor sofreu uma crise relacionada com o clima organizacional, devido a isso houve alguns pedidos de demissão. Para solucionar esse problema, primeiramente foi feita uma pesquisa com todos os colaboradores através de uma entrevista estruturada para identificar quais eram as causas da tensão no clima organizacional. Após a entrevista, para melhoria foram implantadas algumas formas de incentivo, tais como, folga no aniversário, toda última sexta do mês é feito um café da manhã para todos os colaboradores. O Quadro 8 apresenta o resumo desse case analisado.

Quadro 8 – Benchmarking com a empresa Contam

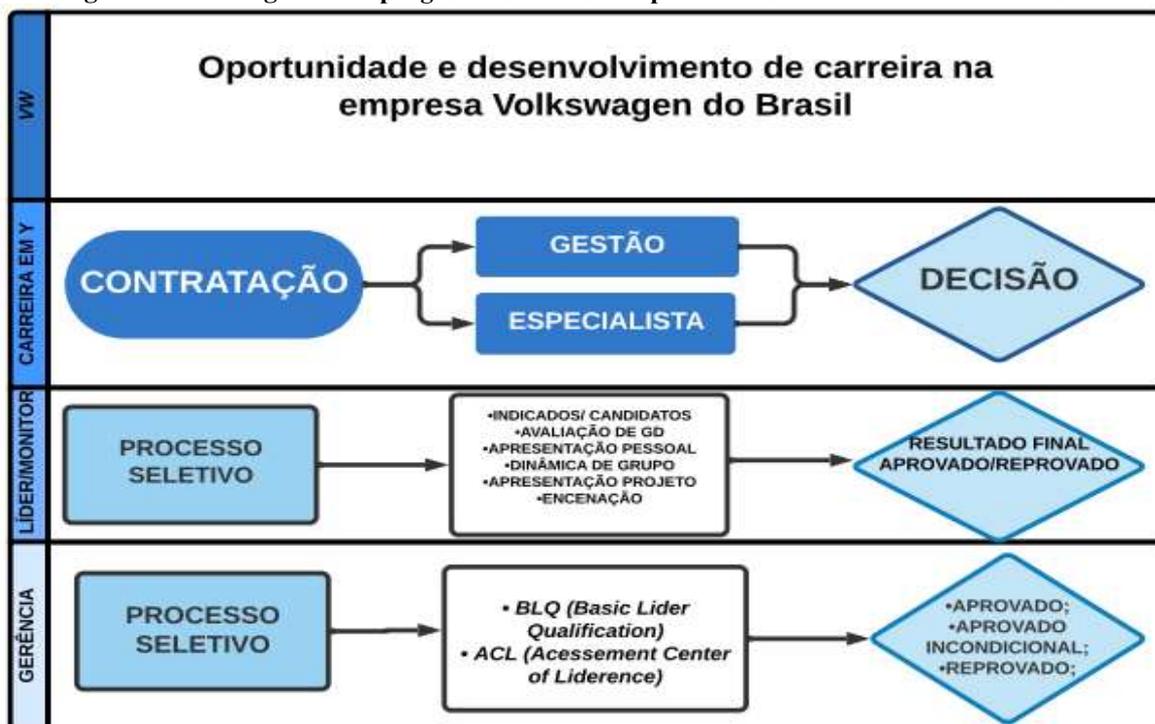
QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Péssimo clima organizacional.
O que foi feito?	Implantação de benefícios, como café da manhã e folga no aniversário.
Como foi feito?	Através de questionamento por meio de uma entrevista estruturada com os colaboradores.
Quando foi feito?	Após uma semana do pedido demissão de um bom funcionário.
Resultados obtidos	Melhora do clima organizacional, aumento de produtividade e maior satisfação dos colaboradores.

Fonte: Contam (2022)

3.6 Estudo de caso: empresa Volkswagen do Brasil

Os dados aqui apresentados foram obtidos através de entrevista com o coordenador *business partners* da Volkswagen. Analisando o contexto da empresa, a Volkswagen é considerada de grande porte, possui um programa de estudo “Oportunidade e Desenvolvimento de Carreira”, que visa otimizar o processo seletivo para ocupação de cargos de liderança na organização. A Figura 14 apresenta como funciona esse processo.

Figura 14 – Fluxograma do programa de estudo “Oportunidade e Desenvolvimento de Carreira”



Fonte: VW (2022)

A empresa Volkswagen do Brasil tem como base a carreira em Y, ou seja, após a aprovação do processo seletivo da empresa, o colaborador pode escolher qual carreira seguir, gerência ou especialista. Na área administrativa é levado em consideração as habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores, visto que o colaborador pode entender muito sobre o assunto ou as atividades que desempenha em seu setor de ocupação, mas pode não ter o perfil necessário para desenvolver a liderança e ocupar o cargo de gerência. Para concorrer ao cargo de gestão o colaborador participa do processo BLQ (*Basic Lider Qualification*), uma preparação em vários módulos organizada pela própria empresa e então realizar a prova de *Acessement Center of Liderence* (ACL), onde este pode ser reprovado, aprovado com condição ou aprovado incondicional que ocorre quando o candidato precisa esperar uma a abertura de uma vaga para exercer sua função. Dessa forma, a empresa busca encaixar os cargos conforme as habilidades do colaborador.

Nas áreas de manufatura, existem as ocupações de cargos de hierarquia na linha de produção. Este processo de seleção para as vagas de monitores e líderes, pode ocorrer por meio de indicações dos gestores ou o colaborador candidatar-se de maneira autônoma. Ocorre no processo seletivo as seguintes etapas: na pré-seleção é analisado o indicador de gerenciamento de desempenho do colaborador, este pode ser considerado através da nota de classificação do candidato, onde são avaliadas as características de desempenho das atividades, conhecimento

dos processos e utilização das ferramentas e equipamentos, trabalho em equipe, absenteísmo, assiduidade e versatilidade, assim como também é necessário ensino médio completo para a ocupação do cargo.

Após esta classificação os candidatos passam para a segunda etapa do processo seletivo, sob orientação da equipe de recrutamento e seleção do próprio setor de recursos humanos da empresa. É realizada uma prova escrita para avaliar os conhecimentos gerais, uma apresentação pessoal e individual do candidato, é realizada uma dinâmica de grupo entre os candidatos, é necessário a apresentação de um projeto de melhoria na área de trabalho e também é realizado um role play, onde o candidato pode ser avaliado por competências como a estabilidade em conflitos, comunicação, resolução de problemas e integridade durante o processo do case. Ao ser aprovado para o cargo de monitoria e liderança, o colaborador realiza treinamentos anuais como práticas de liderança, treinamento de monitoria e treinamento empresarial *compliance*, para exercer a função com competência e assertividade nos processos.

Diante das informações concedidas nesta troca de ideias, é sugestivo a importância de considerar as habilidades do líder, as etapas do processo seletivo e disponibilização de treinamentos de profissionalização de liderança para os colaboradores, visando aperfeiçoar a capacitação para desenvolver a qualidade e competência na elaboração de projetos, delegação de atividades e visão sistêmica no cargo ocupado. O Quadro 8 resume o benchmarking da empresa Volkswagen do Brasil.

Quadro 8 - Benchmarking com a empresa Volkswagen do Brasil

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Necessidade de ocupação dos cargos de gestão e liderança.
O que foi feito?	Através da abertura do processo seletivo.
Como foi feito?	Por meio de avaliações, análises de desempenho e testes, de acordo com as normas da empresa.
Quando foi feito?	Quando surge a necessidade de ocupação da vaga, durante o processo seletivo.
Resultados obtidos	De acordo com os métodos e critérios de avaliação, é possível identificar nos colaboradores aprovados as qualificações necessárias para ocupação dos cargos.
Observações	É notável a preocupação e transparência da empresa durante o processo seletivo interno, visto que a mesma se atém em treinar e qualificar os seus colaboradores participantes.

Fonte: VW (2022)

3.7 Estudo de caso: empresa IVO Recap

Os dados foram coletados através de uma entrevista informal, realizada no dia 20 de outubro de 2022, com o gestor de Recursos Humanos da empresa Ivo Recap. A empresa conta

Dossiê

com unidades instaladas em Campina Grande do Sul (PR), Paranavaí (PR), Dourados (MS), Assis (PR), Campo Largo (PR), Apucarana (PR), Maringá (PR), Guarapuava (PR), Ponta Grossa (PR), Mandirituba (PR), Curitiba (PR) e São Luiz do Purunã (PR).

Segundo o gestor de Recursos Humanos, o programa “Ivo Lidera” foi fundado no ano de 2019, para atender a necessidade de gerar novos talentos e líderes para a empresa. Devido ao rápido crescimento da empresa no mercado atuante, criou-se a necessidade de preparar novos colaboradores, para assumir cargos de liderança na organização. O gestor informou também, que havia uma liderança e processos centralizadores, assim engessando o crescimento da empresa, acarretando na perda de talentos e de novos líderes para organização.

O primeiro treinamento do Ivo Lidera aconteceu no ano de 2019, foi ministrado por uma empresa terceira de consultoria especializada em treinamento para gestores, sendo aplicado apenas para os gestores de maior relevância à empresa, sendo diretores, superintendentes e gerentes da unidade matriz. Após isso, o setor de Recursos Humanos, tornou-se responsável pela aplicação dos treinamentos futuros, sendo sempre duas turmas anuais.

Hoje o curso é aplicado aos funcionários indicados pelos gestores das áreas, administrativa, produtiva e comercial. O “Ivo Lidera” é curso interno no qual os alunos indicados por gerentes aprendem sobre liderança e os professores são colaboradores que se formaram em cursos anteriores e que aos olhos da gestão e do Recursos Humanos obtiveram “grandes destaques”. O treinamento é composto por sete módulos, sendo seis teóricos e um totalmente prático, o curso tem como objetivo desenvolver toda a liderança da empresa. Transformando os colaboradores em melhores profissionais e líderes voltado a um olhar mais humanizado.

O curso tem uma carga horária de 56 horas, tendo aulas presenciais nas sextas-feiras e sábados, havendo um intervalo de 20 dias entre um módulo e outro. Com isso os alunos são separados em equipes de 5 a 7 pessoas e a partir do segundo módulo as equipes participam do projeto de leitura e apresentação de livros de gestão e liderança. Isso ocorre do segundo ao sexto módulo. Trazendo estímulo a leitura e comunicação, visto que após a leitura e compreensão do livro, os alunos necessitam apresentar o material em slide dentro de um auditório, para toda turma e professores presentes no curso.

Os tópicos aplicados durante os seis meses no curso “Ivo Lidera” são.

- 1º Módulo – Posturas e papéis de liderança
- 2º Módulo – Identidade e propósito do líder
- 3º Módulo – Conexão genuína com as equipes

- 4º Módulo – Comunicação influenciadora
- 5º Módulo – Gestão humanizada de conflitos
- 6º Módulo – Gestão de desempenho e talentos
- 7º Módulo – Trabalho de conclusão (TCC)

O Quadro 9 resume o *benchmarking* com a empresa Ivo Recap

Quadro 9 - Benchmarking com a empresa Ivo Recap

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Liderança centralizadora, autoritária
O que foi feito?	Treinamento interno, para desenvolvimento de líderes.
Como foi feito?	No primeiro momento foi realizado por uma empresa de consultoria, especializada em formação de líderes e gestores. Hoje a empresa utiliza colaboradores formados no curso e assim replica o conhecimento a novas turmas.
Quando foi feito?	Primeiro treinamento foi aplicado em 2019 e se faz presente até o presente momento do ano de 2022.
Resultados obtidos	Aumento de colaboradores preparados para atuar nos cargos de liderança da organização.
Observações	A empresa obteve ótimos resultados, após treinamentos.

Fonte: Ivo Recap (2022)

3.8 Estudo de caso: empresa Teletex It Solutions

Os dados analisados referem-se a uma empresa do ramo de tecnologia da informação, *Teletex It Soluções*. Eles foram obtidos através de uma entrevista informal com a Analista de Treinamento e Desenvolvimento da Teletex.

Como a empresa Volkswagen, a empresa *Teletex It Soluções* tem como base a carreira em Y, enquanto o mercado tradicional adota um plano de carreira linear com foco em galgar degraus rumo ao alto escalão das empresas. A carreira em Y abre, pelo menos, duas grandes alternativas de ascensão profissional: tanto que o “Y” é utilizado como simbologia para demonstrar dois caminhos distintos. Trata-se de uma alternativa para os profissionais que não têm necessariamente um perfil de liderança, mas são dotados de habilidades técnicas que podem ser altamente valorizadas pela organização. Sendo assim, o primeiro desses caminhos é partir para um cargo administrativo ou gerencial. Já o segundo direciona o profissional para um cargo técnico, no qual poderá explorar ao máximo seus conhecimentos e habilidades práticas da profissão sem, no entanto, renunciar a excelente estabilidade financeira e prestígio. Com esse modelo, a empresa consegue valorizar tanto os conhecimentos necessários para a operacionalização do serviço prestado pelo profissional quanto o modelo gerencial. A carreira em Y, então, foi criada como alternativa para valorizar colaboradores de destaque, que realmente se sentem produtivos colocando a mão na massa. Foi uma nova solução, inclusive, para equiparar salários e manter os talentos na organização.

Na área administrativa é levado em consideração as habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores, visto que o colaborador pode entender muito sobre o assunto ou as atividades que desempenha em seu setor de ocupação, mas pode não ter o perfil necessário para desenvolver a liderança e ocupar o cargo de gerência. Para concorrer ao cargo de gestão o colaborador participa do processo que será analisado sua avaliação de desempenho, seus feedbacks realizados pelos seus gestores imediatos, e então realizar um teste de comportamento organizacional, onde este pode ser reprovado ou aprovado.

Na área técnica, existem as ocupações de cargos de hierarquia na Engenharia. O processo de seleção para níveis de supervisor a gerência ocorre da seguinte maneira: pré-seleção, onde é analisado o currículo do colaborador, observado se ele atende o *soft skills* da vaga, é analisado a avaliação de desempenho do colaborador, os *feedbacks* realizados pelo gestor imediato, feito uma avaliação 360° para obter uma assertividade mais precisa, são avaliados o comportamento organizacional e o absenteísmo.

Após esta seleção é feito pela área de recursos humanos um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), o colaborador passa por um treinamento de líderes, uma preparação em vários módulos organizado por uma empresa terceira (*Qualilyfe*), após assumir o cargo de gestor recebe todo um auxílio do *business partners* da área que ele assumiu, dessa forma, a empresa busca encaixar os cargos conforme as habilidades do colaborador. O Quadro 10 apresenta o resume desse case.

Quadro 10 - Benchmarking da empresa Teletex It Solucons

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Necessidade de ocupação dos cargos de gestão e liderança.
O que foi feito?	Reestruturação do processo seletivo.
Como foi feito?	Através do desempenho do profissional que pode ser medido pelo PDI (programa de desenvolvimento individual), com base em treinamentos, capacitações, cursos, graduações e avaliações de desempenho.
Quando foi feito?	Quando surgiu a necessidade de ocupação da vaga, durante o processo seletivo.
Resultados obtidos	Colaboradores que atendem mais necessidades necessárias para o cargo.
Observações	Existem programas de treinamento e capacitações para líderes e gestores, tanto no que se trata de questões técnicas/operacionais, quanto no que se trata de questões de gestão de pessoas.

Fonte: Teletex It Solutions (2022)

3.9 Estudo de caso: empresa Bradesco

Os dados apresentados foram obtidos através da revista eletrônica Apólice referentes ao banco Bradesco que tem um programa de treinamentos chamado “Você em Foco”, que é um ciclo de ações voltadas para o autoconhecimento e desenvolvimento. O programa conta com

vários encontros, onde cada um tem um tema como foco, nesses encontros a empresa trás o tema abordado de formas dinâmicas, um exemplo é o “Cine Gestão”, um treinamento que trabalha as competências, mas é realizado por meio de filmes para promover conversas e enriquecer o aprendizado.

O objetivo do programa é a capacitação contínua dos líderes, uma necessidade que se intensificou durante a Pandemia do COVID-19. Dentro os temas abordados durante o período do programa, dispõem os temas: “Liderando a distância”, “Liderança em tempo de grandes mudanças” e “Diálogos em Construção”, que são assuntos de grande relevância na atualidade.

O quadro 11 apresenta de forma resumida as considerações apresentadas acima:

Quadro 11 – Benchmarking com a empresa Bradesco

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Capacitação de liderança.
O que foi feito?	Programa de Capacitação
Como foi feito?	Através de uma programação de treinamentos, divididos por diversos temas.
Quando foi feito?	Desde o ano de 2020.
Resultados obtidos	Mais de 900 líderes capacitados para um processo mais humano e eficaz, com habilidades aprimoradas em gestão de equipes, possibilitando uma capacidade de diálogo mais construtiva.
Observações	Implantação do programa de Cine Gestão.

Fonte: Bradesco (2021)

3.10 Estudo de caso: empresa Coca Cola

O programa de Treinamento e Desenvolvimento para a liderança da empresa Coca Cola é um Plano de Desenvolvimento que fortalece as competências de liderança, funcionais e técnicas. Para isso a organização utiliza o diagnóstico para determinar a necessidade de treinamento mediante as ferramentas como Assessment, Avaliação 360° e entrevistas comportamentais. O tipo ideal de treinamento ou aprendizagem pode variar entre: experiências críticas, feedback, acompanhamentos, mentoring e coaching, treinamento síncrono e assíncrono.

O programa é aberto a todos os colaboradores, o mais interessante nesse tipo de desenvolvimento é que ele é personalizado para cada tipo de profissional, ou seja, mesmo que todos os funcionários participem do mesmo programa, cada um terá um desenvolvimento único, uma vez que as técnicas de aprendizagem utilizadas serão diferentes. O Quadro 12 mostra de forma resumida o case analisado.

Quadro 12 – Benchmarking com a empresa Coca Cola

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Colaboradores e líderes sem treinamento.
O que foi feito?	Implantação do plano de desenvolvimento com foco no fortalecimento nas competências de liderança funcional e técnica.
Como foi feito?	Diagnóstico para identificar a necessidade de treinamento de cada colaborador.
Quando foi feito?	Desde o ano de 2016.
Resultados obtidos	Colaboradores em geral com treinamentos em sua área de atuação, melhorando o desempenho da empresa e progredindo com a inovação nos processos.
Observações	Empresa B2C multinacional.

Fonte: Coca Cola (2022)

3.11 Estudo de caso: empresa RMG

Campos *et al.* (2013) apresentam o estudo de caso que aborda a falta de confiança dos colaboradores nas suas lideranças. Verificou-se que, no estilo de liderança participativo-consultivo, a confiança que o funcionário tem na empresa é mediana. Entre as limitações observadas, constatou-se que, como a confiança é uma variável multidimensional, é difícil, em alguns momentos, obter uma resposta clara sobre se a pessoa confia ou não confia.

O Quadro 13 apresenta o resumo desse estudo de caso, contendo informações sobre o problema falta de liderança e confiança entre os colaboradores.

Quadro 13 – Benchmarking com a empresa RMG

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Falta de liderança e confiança entre os colaboradores.
O que foi feito?	Uma pesquisa quantitativa na empresa para obter dados através dos colaboradores.
Como foi feito?	A pesquisa era interessada aos funcionários da organização, mas com intuito de obter dados específicos, focou-se no setor de montagem dentro da produção.
Quando foi feito?	Realizada pesquisa no ano de 2013, a etapa de coleta de dados durou três dias e ocorreu de forma coletiva, pois a amostra estava situada em uma mesma localização, facilitando, a distribuição e a coleta dos questionários. O tempo gasto no preenchimento dos questionários foi de aproximadamente uma hora.
Resultados obtidos	Nota-se, baixa confiabilidade dos funcionários entre seus líderes, funcionários que se sentem ofendidos por seus superiores. A RMG tem adotado a contratação efetiva dos seus funcionários, que iniciaram as atividades como temporários. Esse processo de efetivação tranquiliza o funcionário, uma vez que, ao ser contratado, passa a se sentir um pouco mais seguro e satisfeito.
Observações	Verificou-se que, no estilo de liderança participativo-consultivo, a confiança que o funcionário tem na empresa é mediana. Entre as limitações observadas, constatou-se que, como a confiança é uma variável multidimensional, é difícil, obter uma resposta clara sobre se a pessoa confia ou não confia.

Fonte: Campos *et al.* (2013)

3.12 Estudo de caso: empresa ANICUNS S/A

Chagas (2020), observou que um estilo de liderança autocrático gera problemas e diminui a produtividade da equipe, questões que são diretamente ligadas ao clima organizacional, desempenho e motivação, notou também que o estilo autocrático transmite insegurança e intimida os liderados, até na maneira de se expressarem diante do líder. A partir da análise dos dados, constatou-se que todos os funcionários entrevistados responderam que sim, a liderança influencia na produtividade da equipe. O Quadro 14 apresenta o resumo do estudo de caso na empresa Anicuns S/A.

Quadro 14 – Benchmarking com a empresa ANICUNS S/A

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Estilo de liderança adotado é o autocrático, isso gera-se problemas, como: baixa produtividade da equipe, afeta o clima organizacional, desempenho, motivação, insegurança e intimidação dos liderados.
O que foi feito?	Foi elaborado um questionário contendo 09 perguntas fechadas, para então verificar se o estilo de liderança autocrática reduz a produtividade da equipe da Central de Tráfego da empresa em estudo.
Como foi feito?	O questionário foi aplicado a todos os funcionários do setor, e por se tratar de uma pequena população (interna), a amostra foi igual ao universo, ou seja, 13 (treze) funcionários.
Quando foi feito?	Foi realizado no dia 07/08/2020 quando se percebeu que a produtividade, motivação, começou a decair devido a liderança autocrática.
Resultados obtidos	A partir da análise dos dados, percebeu-se que a liderança influencia na produtividade da equipe. Os dados indicam que há uma necessidade de mudança ao estilo de liderança, para que a equipe produza mais. Apesar da liderança autocrática, a maioria dos funcionários, considera o clima organizacional do setor bom, mas deve ser levado em consideração a insatisfação, para que haja melhorias. Foi sugerido a mudança para o estilo de liderança democrático para que aumente a produtividade e os liderados colaborarem para que o processo com o líder se torne mais democrático e participativo.
Observações	Foi possível observar que apesar dos estereótipos do estilo de liderança autocrática, a central de tráfego possui um clima organizacional bom. Nesse contexto, sugere-se mudança no estilo de liderança de autocrático para democrático, para que a produtividade aumente e os liderados colaborarem.

Fonte: Chagas (2020)

3.13 Estudo de caso: empresa despachante aduaneiro

Chaves (2021) identifica de que maneira as ferramentas de *coaching*, podem ser inseridas no dia a dia do líder, visando auxiliá-lo na gestão de pessoas.

Inicialmente aplicou-se um questionário com os líderes da empresa, com o intuito de conhecer o líder e o atual modelo de gestão de pessoas utilizado pela organização, onde

identificou-se que existem pontos a serem melhorados no aspecto de *feedbacks*, clareza nos valores da empresa e os valores que os funcionários representam para empresa, juntamente com o autoconhecimento. Foi realizado um questionário, para identificar a satisfação destes em relação ao modelo atual utilizado pela liderança, onde identificou-se que pontos relacionados e comunicação dos valores da empresa e a realização de *feedbacks* precisavam ser analisados e melhorados. O Quadro 15 apresenta o resumo desse estudo de caso.

Quadro 15 – Benchmarking com uma empresa de despacho aduaneira

QUESTÕES	RESPOSTAS
Qual era o problema?	Identificar de que maneira as ferramentas de <i>coaching</i> , podem ser inseridas no dia a dia do líder, visando auxiliá-lo na gestão de pessoas.
O que foi feito?	Aplicou-se um questionário com os líderes da empresa, o atual modelo de gestão de pessoas utilizado pela organização. Também foi realizado um questionário direcionado aos 8 colaboradores, identificando o nível de satisfação destes em relação ao modelo atual utilizado pela liderança.
Como foi feito?	Aos líderes foi aplicado pessoalmente e impresso e aos colaboradores através de um link, no aplicativo da <i>SurveyMonkey</i> de forma anônima.
Quando foi feito?	Questionário foi realizado dia 27/03/2019 e a Análise 360° foi aplicada com os líderes no dia 17/06/2019.
Resultados obtidos	Durante a pesquisa, um dos pontos salientados foi a comunicação, apesar de possuírem uma comunicação interna efetiva, as pesquisas apontaram uma insatisfação a realização de <i>feedbacks</i> com a equipe. Para utilização correta dessa ferramenta, sugere-se que sejam realizadas reuniões com a equipe, onde devem tratados assuntos referentes a operação e ações de melhoria, o líder enquanto <i>coaching</i> , deve investigar a equipe por conta própria através de uma reunião individual com colaborador e que principalmente tenha o papel de ouvinte, deixando espaço para que o colaborador se expresse.
Observações	<i>Feedbacks</i> devem ser realizados em reuniões, com os membros presentes. Os líderes devem buscar treinamentos voltados para a área de assessoria aduaneira. Além disso, sugere-se que procurem treinamentos na área de <i>coaching</i> , visando aprimorar as ferramentas de gestão, potencializando os resultados em equipe e o autoconhecimento.

Fonte: Chaves (2021)

4. HORA DE FALAR

Neste tópico serão apresentadas as cinco propostas de solução para o programa de capacitação de liderança da empresa.

4.1. Programa de Desenvolvimento de Líderes: AUTOGESTÃO E AUTOCONHECIMENTO

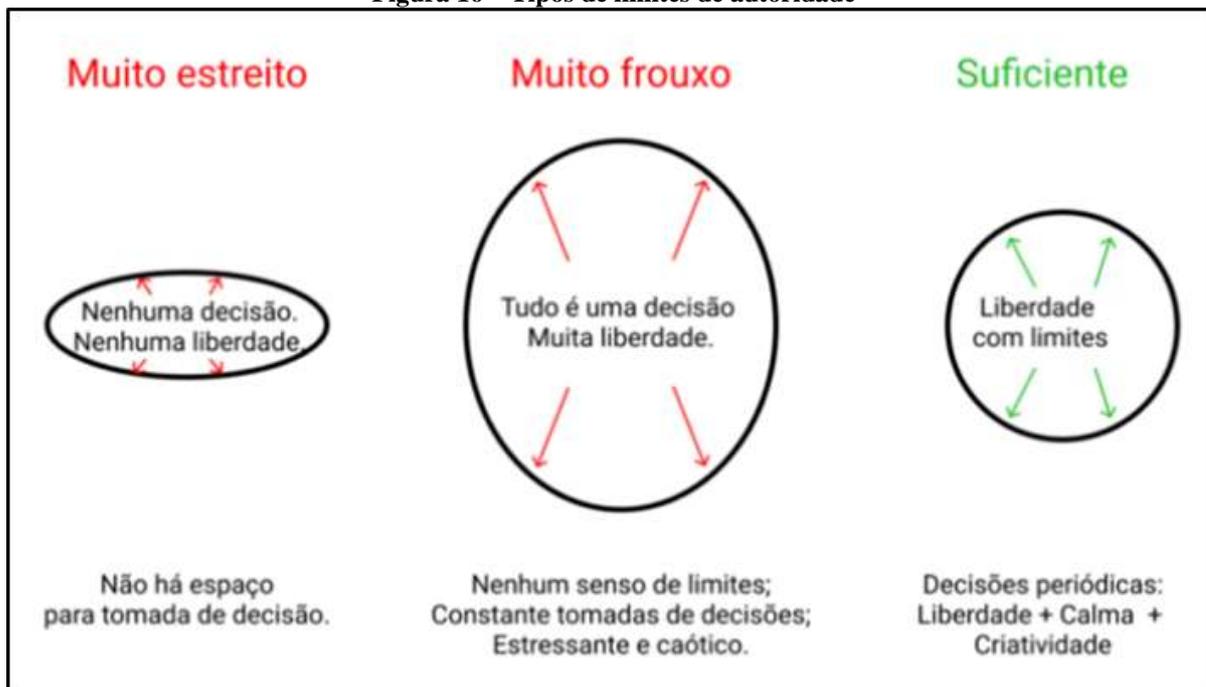
André Luis Tozo
Carlos Eduardo de Faria
Fernanda Cristina Pereira
Mayara da Silva Villanova

“Por consequência, está dito: se conhecer o inimigo e a si mesmo, não temas o resultado de cem batalhas. Se não conhecer a si mesmo nem o inimigo, sucumbirás a todas as batalhas.”
(TZU, 2014, p. 53)

Segundo o autor Cury (2020, p. 13) “Conhecer quem somos, pelo menos minimamente, muda à nossa maneira de ser, reagir e nos relacionar.” Entende-se que esse assunto se faz imprescindível, principalmente na parte de liderança, pois auxilia nas tomadas de decisões e como consequência resultados positivos para a organização.

Daniel Mezick e Mark Sheffield (2018, p. 28) consideram que o autogerenciamento organizacional é a filosofia de indivíduos que desempenham de forma livre e autônoma as funções tradicionais de gerenciamento (planejamento, organização, coordenação, contratação, direção, controle) guiadas por princípios e sem hierarquia mecanicista ou autoridade de comando arbitrária e unilateral sobre os outros. Os autores também afirmam que deve existir limites de autoridade adequados, pois se os limites forem muito rígidos, nenhuma autogestão pode ocorrer, no entanto, se os limites forem muito frouxos há muita liberdade e dessa forma aumenta a possibilidade de tudo acabar em caos, conforme Figura 16.

Figura 16 – Tipos de limites de autoridade



Fonte: Mezick; Sheffield (2018)

Compreende-se que discutir a ideia de autogestão implica assumir uma pluralidade conceitual, pois se trata de um conceito em constante disputa. Ainda na linha de raciocínio dos autores acima pode se definir a autogestão como um modelo de cultura organizacional em que a tomada de decisões é distribuída de maneira mais uniforme entre os colaboradores. Trata-se de um modelo em que a gestão horizontal é valorizada, ou seja, existe mais autonomia entre os colaboradores. (MEZICK; SHEFFIELD, 2018, p. 29).

É nesse sentido que autores como Motta (1981) e Faria (2009) afirmam que o conceito de autogestão (gestão por si mesmo), vem confrontar as ideias de uma heterogestão (gestão pelo outro). A principal diferença entre a autogestão e a gestão tradicional é o fato de que os colaboradores da empresa deixam de reportar ao chefe sempre que uma decisão precisa ser tomada. Não é necessário que todos os passos sejam autorizados por um superior. Isso de certa forma, faz com que o colaborador se sinta uma peça essencial para empresa e isso lhe motiva a sempre crescer e desempenhar seu melhor para se desenvolver com a empresa. (MOTTA, 1981; FARIA, 2009).

O autoconhecimento é o entendimento que determinada pessoa tem sobre si, na qual tenta identificar o que ela apresenta de mais notável, gostos, inclinações, seus padrões comportamentais, e seus sentimentos, pois são necessários para todas as demais áreas de sua vida. Assim, tomando boas decisões no âmbito profissional, isso se estenderá no pessoal,

melhorando a saúde mental e conseqüentemente o rendimento tanto na organização, quanto na família.

O Quadro 17 apresenta a proposta de treinamento de autogestão e autoconhecimento para os líderes da Empresa do Brasil.

Quadro 17 – 5W2H para o treinamento de autogestão e autoconhecimento

5W					2H	
<i>What?</i>	<i>Why?</i>	<i>Where?</i>	<i>Who?</i>	<i>When?</i>	<i>How?</i>	<i>How Much?</i>
O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
ELABORAÇÃO DO PLANO DE TREINAMENTO AUTOGESTÃO E AUTOCONHECIMENTO						
Elaborar plano de treinamento	Para capacitação de gestores e autoconhecimento	NgCor	RH	30/01/2023 a 01/02/2023	Curso Remoto de Autogestão e Autoconhecimento	2 horas /dia (durante expediente) – segunda a quarta feira.
VALIDAÇÃO DO PLANO DE TREINAMENTO						
Validação do plano de treinamento	Torna-se documento oficial	NgCor	RH	03/02/2023	Reunião	1 hora para apresentação do conteúdo e importância do curso + 2 horas para diretoria aprovar o plano de treinamento
REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO						
Apresentar o plano de treinamento para os Gestores	Para capacitação de gestores e autoconhecimento	NgCor	RH	06/02/2023	Diálogo entre RH e Udemy aos Gestores	30 min de hora de trabalho dos gestores e RH
Realizar plano de treinamento	Capacitação de gestores e autoconhecimento	NgCor sala de reuniões.	Gestores	07/02/2023 Até 14/03/2023	Curso remoto orientado pela Udemy	Curso com valor R\$ 79,90 à vista no boleto bancário + 7h do curso, utilizando-se de 1h por dia de trabalho
AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO						
Avaliar eficácia do treinamento	Confirmar a eficácia do treinamento aplicado	NgCor	Gestores - Sendo de 3 a 4 meses após o término do treinamento.	A partir de 02/06/2023	Elaborando indicadores para medir a satisfação dos colaboradores, sendo feita uma reunião para avaliação.	2 horas para avaliação do comportamento dos líderes + coordenador

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 1 (2022)

Conforme as informações apontadas no Quadro 17, entende-se a real necessidade que o RH oriente e dê treinamentos sobre Autogestão e Autoconhecimento aos seus Gestores, visando preparar seus líderes para gerenciar suas equipes. Obedecendo o calendário da Empresa, é possível realizar a elaboração de um plano de treinamento nas datas entre

30/01/2023 e 01/02/2023, tendo base nos cursos *online*, no qual é realizado treinamento aos gestores. Este, com duração de 2h, de segunda a sexta feira, durante o expediente.

Após o término da elaboração junto aos gestores, a coordenação deve validar esse documento da Empresa para torná-lo oficial na data de 03/02/2023, para isso acontecer, é necessário realizar uma reunião de 1 hora de duração dentro do expediente para apresentação do plano. Essa validação deverá ocorrer durante o expediente, utilizando-se de até 2 horas para finalizar o plano.

Em seguida, a diretoria deverá programar-se para a apresentação desse plano de treinamento e explicar a importância dessa capacitação aos gestores. A apresentação será realizada em uma sala de reuniões na Empresa, na data de 06/03/2023 por meio de uma reunião. O curso de Autogestão para o Sucesso, ministrado pelas profissionais da *Udemy*, será realizado a partir do dia 07/03/2023 com conclusão até 14/03/2023, com o custo de R\$ 79,90 à vista no boleto bancário, e será utilizado 1h horas do expediente.

Esse treinamento poderá ser avaliado após 3 a 4 meses da conclusão, assim, poderá ser confirmada a sua eficácia, sendo analisado pelos gestores, próximo a data de 02/06/2023. Nessa avaliação, deverá ser elaborado indicadores para medir a satisfação de todos os envolvidos, para isso, será realizado uma reunião na Empresa durante o horário de expediente.

O autogerenciamento é a capacidade de ser o "gerente" de si mesmo, de administrar seus recursos e objetivos de forma eficiente para atingir o sucesso. É uma habilidade cada vez mais valorizada pelo mercado de trabalho, pois é primordial para quem busca ter sucesso na carreira.

O autogerenciamento requer planejamento, organização, persistência e autoconfiança. É através do autogerenciamento que podemos nos tornar mais produtivos, assertivos e resilientes. Por isso, é importante dedicar tempo para desenvolver essa habilidade e alcançar o sucesso profissional.

O curso de Autogestão para o Sucesso lhe ensinará a administrar o tempo, seus recursos, a lidar com as pressões e a tomar as melhores decisões para sua carreira. O Quadro 18 apresenta os orçamentos para o treinamento de autogestão e autoconhecimento.

Quadro 18 – Orçamentos para o treinamento de autogestão e autoconhecimento

Empresa	Serviço Ofertado	Duração	Valor (\$)
UDEMY	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar consciência de si, de seu poder sobre sua vida. • Utilizar ferramentas baseadas em coaching para gerenciar situações e a si. • Iniciar o processo de autoconhecimento e autocontrole • Transformar desejos em planos 	07 horas	R\$ 79,90
SEBRAE PLACE	<ul style="list-style-type: none"> • O que é Inteligência Emocional e qual a sua importância para liderar pessoas. • Comportamentos que precisa eliminar da sua vida para ser um(a) ótimo(a) líder! 	01 hora	R\$ 70,00

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 1 (2022)

O Quadro 19 apresenta a proposta de treinamento de liderança.

Quadro 19 – 5W2H para o treinamento de liderança

5W					2H	
<i>What?</i>	<i>Why?</i>	<i>Where?</i>	<i>Who?</i>	<i>When?</i>	<i>How?</i>	<i>How Much?</i>
O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
ELABORAÇÃO DO PLANO DE TREINAMENTO						
Elaborar plano de treinamento	Para capacitar os líderes + coordenador	NgCor	Gerente geral	De 16/01 a 18/01/2023	Através de curso remoto de liderança de equipe	2 horas /dia (durante expediente) – segunda a sexta feira.
VALIDAÇÃO DO PLANO DE TREINAMENTO						
Validação do plano de treinamento	Torna-se documento oficial	NgCor	Diretoria	23/01/2023	Reunião	1 hora para apresentação do conteúdo e importância do curso + 2 horas para diretoria aprovar o plano de treinamento
REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO						
Apresentar o plano de treinamento para os líderes e coordenador	Para capacitar os líderes + coordenador	NgCor	Coordenador	30/01/2023	Diálogo representante da FGV e líderes + coordenador	30 min de hora de trabalho com líderes + coordenador
Realizar plano de treinamento	Capacitar os líderes + coordenador	NgCor sala de reuniões.	Líderes + coordenador	01/02/2023 até 01/04/2023	Curso remoto orientado pelos profissionais do FGV	Curso com valor R\$ 980,00 + 30 horas de curso sendo usado 2 horas por dia de trabalho
AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO						
Avaliar eficácia do treinamento	Confirmar a eficácia do treinamento aplicado	NgCor	Diretoria + operadores de linha Sendo de 3 a 4 meses após o término do treinamento.	02/07/2023	Elaborando indicadores para medir a satisfação dos colaboradores, sendo feita uma reunião para avaliação.	2 horas para avaliação do comportamento dos líderes + coordenador

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 1 (2022)

De acordo com as informações apontadas no Quadro 19, entende-se que é necessário que o gerente geral oriente sobre a necessidade de um plano de treinamento para capacitar os líderes e coordenador da Empresa, pois, é visível que alguns não são qualificados para a função e por vezes erram pela falta de conhecimento para determinadas tomadas de decisão. Tendo em

vista o calendário da Empresa, nota-se que é possível fazer a elaboração de um documento nas respectivas datas: 16/01 a 18/01/2023, utilizando como fonte de estudo os cursos *online* das plataformas de estudos da *Udemy*, da Fundação Getúlio Vargas e SEBRAE, onde todos oferecem cursos voltados para a liderança, foi levantado um orçamento sobre esses cursos como mostra o quadro 3 e com isso sugere-se o curso da FGV pois visa capacitar líderes e coordenadores, dado que o mesmo possui um conteúdo mais imersivo nos principais aspectos de liderança, com tempo de estudo de 30 horas sendo usado 2 horas de segunda a sexta-feira durante o horário de expediente.

Após o término da elaboração junto à direção, a coordenação deve validar esse documento da Empresa para torná-lo oficial na data de 23/01/2023, para isso acontecer, será necessário fazer uma reunião de 1 hora de duração dentro do expediente para apresentação do plano e, se caso for necessário, fazer alguma mudança ou adaptação no documento, isso deverá ser feito durante seu expediente usando de até 2 horas para finalizar o plano.

Em seguida, o gerente geral deverá se programar para a apresentação desse plano de treinamento e explicar a importância dele aos líderes e coordenador na data de 30/01/2023, o treinamento será realizado em uma sala de reuniões na Empresa, na data de 01/02/2023 até 01/04/2023 remotamente, sendo usado 2 horas durante o expediente de trabalho até a conclusão do curso. O curso Liderança de Equipe é ministrado pelos profissionais da FGV e tem o custo de R\$ 980,00 à vista.

Esse treinamento poderá ser avaliado após 3 meses do término, assim, poderá ser confirmada a eficácia dele, sendo analisado pela diretoria e operadores de produção próximo a data de 02/07/2023, nessa avaliação deverá ser elaborado indicadores para medir a satisfação de todos os envolvidos na linha de produção, para isso, será realizado uma reunião na Empresa durante o horário de expediente.

Com essa ação visa trazer um maior conhecimento aos líderes e coordenador, atingindo uma alta qualificação deles, pois, um líder bem capacitado é capaz de estimular seus liderados, buscando melhores resultados em seus devidos locais de trabalho, e por fim mantendo-se em alta dentro de um mercado competitivo.

O Quadro 20 apresenta os orçamentos para o treinamento de liderança.

Quadro 20 – Orçamentos para o treinamento de liderança

Empresa	Serviço Ofertado	Duração	Valor (\$)
FGV	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir uma visão abrangente do papel do líder; Conhecer a formação de equipes de trabalho; Compreender as posturas éticas por parte das empresas e lideranças. 	30 horas	R\$ 980,00 reais
UDEMY	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento e desenvolvimento; Estilos de liderança; Comunicação eficaz. 	1:30 horas	R\$27,90 reais
SEBRAE	<ul style="list-style-type: none"> Líder de si mesmo; Líder dos outros; Líder de execução da estratégia. 	2 horas	Gratuito

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 1 (2022)

O Quadro 21 apresenta a proposta para o treinamento de liderança no tema de diversidade e inclusão.

Quadro 21 – 5W2H para o treinamento de liderança – Diversidade e Inclusão

5W					2H	
What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?	How Much?
O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
ELABORAÇÃO DO PLANO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO						
Programa de Diversidade e Inclusão	Garantir um ambiente livre de preconceito e discriminação	NgCor	Gerente geral	De 24/01/2023	Diversidade no processo seletivo e palestras	2 horas /dia (durante expediente) + R\$ 27,90 reais
VALIDAÇÃO DO PLANO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO						
Validação da diversidade no processo seletivo e palestras	Torna-se documento oficial	NgCor	Diretoria	26/01/2023	Reunião	1 hora para apresentar o conteúdo e 30 min para a diretoria aprovar o novo modelo de processo seletivo e as palestras
REALIZAÇÃO DO PLANO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO						
Apresentar o modelo de processo para o RH, e curso para os líderes, coordenador e operadores	Para estabelecer cotas mínimas no processo de seleção, melhorar a imagem da empresa para todos seus <i>stakeholders</i>	NgCor	Gerente geral	06/02/2023	RH e curso na Udemty remotamente e estabelecer cotas mínimas no processo de seleção	30 min de trabalho para explicar o processo
Realizar a mudança no RH e iniciar o curso	Para contratar diversos públicos e melhorar o ambiente de trabalho	NgCor sala de reuniões.	Gestor de RH, líderes, coordenador	08/02/2023	Aplicando o novo procedimento de diversidade e inclusão	2 horas durante o expediente intercalando os colaboradores e curso com valor R\$ 27,90 à vista
AVALIAÇÃO DO PLANO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO						
Avaliar qual público está sendo selecionado para entrevista, avaliar clima organizacional	Para contratar diversos tipos de públicos e confirmar uma melhora no clima organizacional	NgCor	Diretoria, líderes, coordenador e operadores	10/05/2023	Avaliar a contratação de diversos gêneros e elaborando indicadores para medir a satisfação dos colaboradores	1 hora / mês Reunião remota com RH para acompanhar indicadores de diversidade; pesquisa de clima organizacional 20 min / trimestral

De acordo com as informações apontadas no Quadro 21, entende-se que é necessário a implementação de um plano de diversidade e inclusão a fim de melhorar o clima organizacional percebido pelos colaboradores da organização, também melhorando a imagem da empresa perante a sociedade, tendo em vista que atualmente não existe uma ação voltada para esses temas.

Tendo em vista o calendário da Empresa, nota-se que é possível fazer a elaboração de um plano de ação na respectiva data: 24/01/2023, utilizando como fonte de estudo os cursos *online* das plataformas de estudos da *Udemy*, IPRC e PUC RIO, onde todos oferecem cursos voltados para a Diversidade, Inclusão e Viés Inconsciente que visa capacitar líderes, coordenador e operadores, foi levantado um orçamento sobre esses cursos como mostra o quadro 5 e com isso sugere-se o curso da *Udemy*, pois pode-se observar que hoje a Empresa não trabalha com esse tema dentro da organização, e como se trata de um tema novo e contemporâneo se faz necessário o entendimento de forma rápida para que possa ser aplicado o mais breve possível, também abrindo portas para uma futura especialização dos líderes sobre o tema.

Após o término da elaboração junto à direção, a coordenação deve validar esse documento da Empresa para torná-lo oficial na data de 26/01/2023, para isso acontecer, será necessário fazer uma reunião de 1 hora de duração dentro do expediente para apresentação do plano e, se caso for necessário, fazer alguma mudança ou adaptação no documento, deverá fazer isso durante seu expediente usando de até 2 horas para finalizar o plano, após a apresentação, a direção disporá de até 30 minutos para avaliar esse plano e realizar a aprovação.

Em seguida, na data 06/02/2023 deve-se apresentar ao Recursos Humanos o novo modelo de processo e seleção, que por sua vez abre opção de contratação de qualquer pessoa seguindo independente do seu gênero, deficiência e raça, desde que a mesma atenda às necessidades da organização. Ainda na mesma data será apresentado o curso de diversidade e inclusão pelo coordenador para os demais líderes e operadores.

A próxima fase acontecerá no dia 08/02/2023, que será aplicado um novo procedimento no processo de seleção do Recursos Humanos e deverá iniciar-se o Curso de RH: Diversidade, Inclusão e Viés Inconsciente que será realizado em uma sala de reuniões na Empresa, através do site estudantil *Udemy* de forma remota na empresa, e tem o custo de R\$27,90 reais, o curso tem duração de 2 horas e ocorrerá durante horário de expediente.

Ao final desses processos citados acima, deverá ser realizado uma avaliação trimestral para verificar qual público está sendo selecionado para as entrevistas, se a inclusão está ocorrendo da forma esperada, assim será possível avaliar o nível de aproveitamento das mudanças aplicadas na organização.

Por fim deverá se realizar uma pesquisa de clima organizacional de forma que seja possível avaliar se as mudanças foram percebidas pelos colaboradores da organização, caso eles ainda tenham dificuldades de entender a importância da diversidade e inclusão, deverá ser realizado novos cursos afins de implementar essas ideias nos valores e princípios da empresa.

Com esse plano de ação será garantido uma nova estratégia que, se bem implementada trará grandes resultados e um diferencial dentro da organização, o que resulta em um ambiente acolhedor e inovador para todos, e por fim, irá melhorar sua imagem diante de seus *stakeholders*. O Quadro 22 apresenta os orçamentos para o treinamento em diversidade e inclusão.

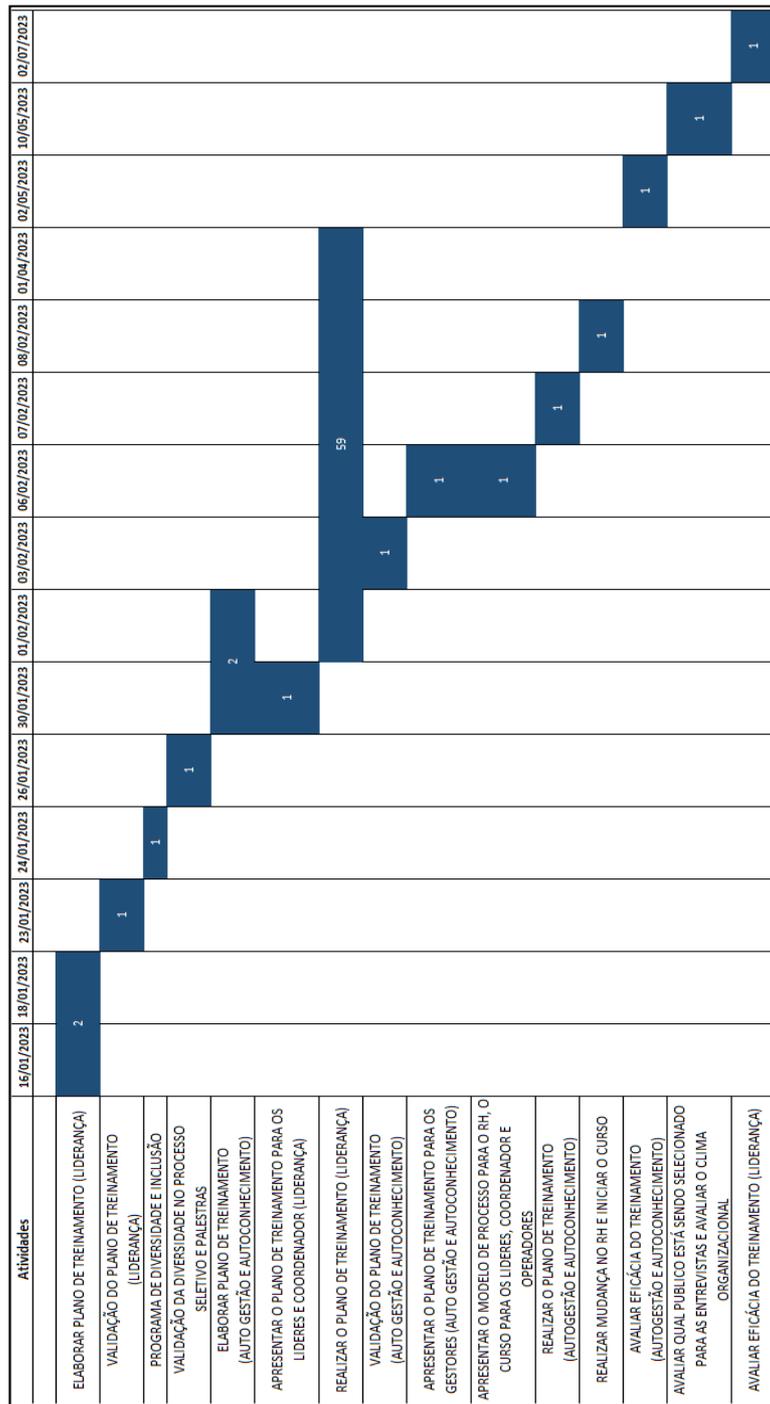
Quadro 22 – Orçamentos para o treinamento em diversidade e inclusão

Empresa	Serviço Ofertado	Duração	Valor (\$)
UDEMY	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer e lidar com os vieses inconscientes; ▪ Conhecer os vários recortes da diversidade; ▪ Assegurar a inclusão de grupos minoritários e excluídos; ▪ implementar um Programa Diverso e Inclusivo. 	2 horas	R\$ 27,90 reais
IPRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de pessoas; ▪ Diversidade e inclusão; ▪ Tipos de assédio, discriminação; ▪ Ações de inclusão. 	20 horas	R\$ 1.200,00 reais
PUC RIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importância Da diversidade inclusão; ▪ Viés inconsciente; ▪ Cultura organizacional; ▪ Gestão da diversidade nas organizações. 	35 horas	R\$ 2.480,00 reais

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 1 (2022)

De acordo com as informações citadas nos três quadros 5w2h, elaborou-se um cronograma (Figura 15) onde é possível entender o tempo de duração dos treinamentos sugeridos.

Figura 15 – Cronograma de GANTT – AUTOGESTÃO E AUTOCONHECIMENTO



Fonte: elaboração dos autores da Proposta 1 (2022)

#ficaadica

Mudanças nos processos, trazem grande receio por parte de todos os colaboradores da organização, mas acaba sendo um processo mais exaustivo para os líderes, visto que os mesmos precisam se adaptar e repassar isso para os liderados de forma mais coerente e aceitável possível, desta forma, os erros surgem e é um processo normal, os mesmos não podem se assustar e desistir das mudanças, pois todo erro deve ser utilizado como aprendizado por parte da liderança. Diante do erro, o líder precisa assumir a responsabilidade e buscar avaliar a situação, de forma que possa resolvê-lo da melhor forma possível, buscando sempre uma melhoria contínua nos processos da organização.

4.2. Programa de Desenvolvimento de Líderes: MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

Amanda Biel Eski Haracemko
Carla Cristina Antunes
Mayara dos Santos
Quéren Sola de França
Rafael Duarte Coutinho

Segundo Kuenzer (2003, p. 87), competência pode ser definida como:

Capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida, vinculada à ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos.

Segundo Fleury e Fleury (2001) a competência não é somente a junção de conhecimentos teóricos e empíricos armazenados pelo indivíduo, mas também a inteligência praticada que ganha força ao se deparar com situações complexas. Para tal, o indivíduo deve ser capaz de perceber e tirar conclusões diante do ambiente em que vive, além de ser influenciado diretamente pelo padrão de formação da sua personalidade e sua cultura e saber lidar com as diferenças interpessoais.

Partindo deste pressuposto de que existem competências específicas às funções gerenciais, torna-se necessário identificar qual o papel e onde deve ser o foco do líder para atingir o resultado esperado (SPENCER; SPENCER, 1993). Tal prática precisa também ser utilizada na definição dos gerentes de projetos, que serão os responsáveis por conduzir toda a equipe e promover a boa integração dentro dela, a fim de alcançar o objetivo final traçado.

Pode-se afirmar que dentre os grandes motivos de conflitos e dificuldades na execução de tarefas e trabalho em grupo estão as diferenças de valores, experiências, percepções e opiniões existentes nas relações interpessoais. Segundo Oliveira (2009), estas diferenças estão vivamente presentes nas organizações, dentro de equipes, influenciando cada ação, pensamento ou decisão e, dentro do assunto em foco, com forte impacto no gerenciamento de projetos.

Desta forma, o trabalho em equipe torna-se um grande desafio para os que estão à frente das organizações e especificamente dos projetos. Segundo Rezende (2006, p. 43):

Formar uma equipe de trabalho integrada, motivada, cooperativa, desenvolvida e confiante, depende da coesão do grupo em torno de um objetivo comum e do desenvolvimento de competências que habilitem o gestor a relacionamentos éticos com as pessoas na formação, integração e desenvolvimento de equipes de trabalho.

Neste sentido, dentre as habilidades gerenciais contidas no apêndice G do PMBOK (2008), como processo decisório, liderança, comunicação, influência, conhecimento político e cultural, podem-se destacar em especial para este artigo, as seguintes habilidades:

- a) desenvolvimento da equipe: é papel do gerente ajudar os integrantes da equipe a trabalhar como um time, avaliar cada integrante e dar o feedback necessário, manter contato constante e comunicação clara dentro da equipe bem como identificar problemas e propor ações para a solução de cada um deles;
- b) motivação: envolve criar um ambiente para atingir os objetivos do projeto e ao mesmo tempo oferecer satisfação relacionada com o que as pessoas mais valorizam.

Segundo Shtub, Bard e Globerson (1994, p. 18), desenvolvimento da equipe é o “processo de ajudar um grupo de pessoas, unidos por um propósito comum, a trabalhar de maneira interdependente entre si e com todas as partes envolvidas”.

Segundo Vargas (2002), as pessoas são o elo principal dos projetos, é através delas que as ações poderão ser realizadas. Sendo assim, desenvolver a equipe do projeto é a ação primordial para garantir que as ações serão executadas em prol do objetivo final. Para ele, inicialmente é necessário conhecer a equipe de maneira a entender seus pontos fracos que necessitarão de aperfeiçoamento e acompanhamento. Além disso, conhecer a equipe garante que as atividades sejam direcionadas de acordo com a especialidade e habilidade de cada integrante. Segundo o autor, a partir daí, a definição dos objetivos individuais fica mais coerente, devendo a sua execução ser acompanhada com feedback.

Já a motivação, também segundo Shtub, Bard e Globerson (1994, p. 21), é o processo de “criar um ambiente para atingir os objetivos do projeto e ao mesmo tempo oferecer satisfação própria relacionada com que as pessoas mais valorizam”.

Conforme Vargas (2002), a motivação está diretamente ligada ao desenvolvimento da equipe, uma vez que identificado o potencial de cada integrante e distribuídas as atividades de acordo com as habilidades identificadas, seu desempenho é efetivamente melhor. Sendo assim, o processo de avaliação e o feedback positivo apresentam-se como consequência, impactando na motivação dos integrantes.

Existem inúmeras teorias atualmente sobre motivação, devido a tamanha importância dada ao assunto. Segundo Casado (2002), a motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e, ainda assim, continua como um dos aspectos mais preocupantes do

cotidiano das organizações. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), citam dentre elas, a Teoria do Estabelecimento de Metas e a Teoria da Expectação.

De acordo com os autores, resumidamente a Teoria do Estabelecimento de Metas defende que as metas são os fatores motivadores dos indivíduos no trabalho. Elas dirigem a atenção para a ação definida, mobilizam o esforço para execução de tal ação, encorajam a persistência em executá-la e facilitam, assim, o desenvolvimento da ação.

Já a Teoria da Expectação, também conhecida como Teoria da Expectância de Vroom, trata a motivação em função dos objetivos individuais do funcionário. Pode-se dizer que as expectativas do indivíduo, desta forma, influenciam diretamente na sua motivação. Assim, para entender o que o motiva, é necessário entender o valor que a pessoa dá ao objetivo e considerar a probabilidade de se alcançar este mesmo objetivo. Esta teoria tem grande aceitação por ser coerente com a administração por objetivos, atualmente defendida por muitos gestores.

Neste sentido, torna-se fundamental o papel do líder em conhecer sua equipe para poder tanto desenvolvê-la quanto descobrir a melhor maneira de motivá-la, levando em consideração suas particularidades.

O primeiro quesito na capacitação de liderança a ser tratado será a motivação, apresentado no Quadro 23.

Quadro 23 – 5W2H para a liderança motivar a sua equipe

5W					2H	
What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?	How Much?
O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
ELABORAÇÃO DO PLANO DE MOTIVAÇÃO						
Desenvolver Plano de Motivação	Para aumentar o grau de motivação da equipe	Empresa NGCOR	Gestor e Supervisores do setor produtivo	De 03/01/2023 a 31/01/2023	Criar indicadores de desempenho + Bonificação sobre a meta realizada sobre o indicador	2 horas / dia Segunda, Quarta e Sexta-Feira, durante expediente
VALIDAÇÃO DO PLANO DE MOTIVAÇÃO						
Validação do Plano de Motivação	Regulamentar e implementar os indicadores	Empresa NGCOR	Diretoria + Gestor do setor produtivo	01/02/2023	Reunião	4 horas durante o expediente, para debater o método de indicador e bonificação sobre a meta realizada
REALIZAÇÃO DO PLANO DE MOTIVAÇÃO						
Apresentar as metas, valor de bonificação sobre as metas realizadas e a estrutura dos indicadores	Para direcionar e motivar a equipe	Empresa NGCOR	Gestor da produção + Líderes e operadores	06/02/2023	Apresentação do plano	1 hora durante o expediente, para apresentar a estrutura do plano
Realizar o plano de motivação	Para engajamento e motivação da equipe	Empresa NGCOR	Gestor de produção + Supervisores e operadores	01/03/2022	Apresentação do Indicador, referente ao fechamento do mês anterior (02/2023)	De 30 minutos a 01 Hora
AVALIÇÃO DO PLANO PARA MOTIVAÇÃO						
Avaliar a Efetividade dos indicadores	Para mensurar o engajamento e motivação da equipe	Empresa NGCOR	Gestor de produção + Supervisores e operadores	01/06/2023	Apresentação dos resultados e feedbacks	02 horas durante o expediente

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 2 (2022)

A proposta é que a ação seja realizada entre os dias 3 de janeiro a 31 de janeiro de 2023, utilizando indicadores de metas e bonificações aos funcionários que atingirem as metas estabelecidas. Neste primeiro momento o gestor terá reuniões três vezes na semana com os supervisores, utilizando duas horas do expediente, para assim criar um modelo de indicador e estabelecer as metas desejáveis.

Ao finalizar essa primeira parte, o coordenador de produção apresentará o plano de motivação à direção da empresa, após autorização da direção, o plano deve ser regulamentando e implementando ao processo de gestão, tornando assim um documento oficial da organização. Com isso à apresentação e validação do plano de motivação, deve ocorrer no dia 1º de fevereiro de 2023. Neste dia a gestão de produção e direção da empresa, deverão separar 04 horas do expediente, para discutir sobre o plano e realizar os ajustes finais, caso necessário.

Tendo o plano de motivação documentando e devidamente autorizado pela direção da empresa, o coordenador de produção e os líderes da linha, poderão apresentar o projeto aos operadores de produção. Apresentação pode ser realizada no dia 6 de fevereiro de 2023, utilizando-se 01 hora do expediente.

Após apresentação do projeto aos operadores, a empresa poderá realizar o plano de motivação, buscando assim o engajamento e a motivação das equipes. Com isso o coordenador de produção poderá se reunir com os supervisores e operadores da produção no dia 1º de março de 2023, para apresentar o indicador referente ao fechamento das metas impostas no mês de fevereiro de 2023, desta forma analisando se os setores atingiram as metas estabelecidas, para o ganho da bonificação, que poderá ser bônus no salário, premiação de eletrônicos, ou mesmos cursos. O tempo estimado para essa apresentação é de 30 minutos a 01 hora do expediente. Acredita-se, que se faz necessário apresentação mensal do fechamento do indicador de metas, para assim manter o engajamento e motivação da equipe.

Após aplicação do plano, a gestão, supervisão e operadores do setor produtivo da EMPRESA, deverão se reunir no dia 1º de junho de 2023, para assim avaliar a efetividade da ação imposta. Sugere-se uma reunião de 02 horas, para que a gestão possa apresentar os números e dar o *feedback* aos colaboradores do setor produtivo da empresa. Essa proposta está sintetizada no quadro 08.

O segundo quesito na capacitação de liderança a ser tratado será uma formação em Gestão de Pessoas, apresentado no Quadro 24.

Quadro 24 – 5W2H para a formação em gestão de pessoas

5W					2H	
What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?	How Much?
O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Capacitar os colaboradores	Para aumentar o nível de conhecimento para posições de liderança	Empresa NGCOR	RH e Gestores	Maisalmente	Planejar e elaborar treinamentos voltados a Gestão de Pessoas ou contratar uma	Plataforma de treinamentos em média de R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00
Conectar líderes e colaboradores	Para aumentar o engajamento e desenvolvimento multiplicando a liderança	Empresa NGCOR	Gestores	Maisalmente	Palestras, reuniões e mentorias	Em média de R\$ 200,00 a R\$ 3.000,00 dependendo de como serão encontros
Investir no Recrutamento e Seleção	Para melhorar o processo de retenção de novos colaboradores	Empresa NGCOR	Gestores de RH	Na contratação de um novo colaborador ou colaboradora	Aplicar testes para detectar potenciais de lideranças futuras	Irá demandar horas de trabalho e caso ultrapasse as horas, será necessário pagar horas extras.
Aplicar Feedback efetivo	Para ampliar a comunicação, engajamento, sintonia e inspirar as novas lideranças	Empresa NGCOR	Gestores de RH e demais Gestores	Sempre que necessário	Uma conversa privada com os colaboradores, sendo objetivo e justo	Irá demandar horas de trabalho e caso ultrapasse as horas, será necessário pagar horas extras.

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 2 (2022)

Com base nos dados levantados, na EMPRESA os funcionários são promovidos a cargos de liderança sem ter uma devida capacitação ou treinamento. Sugere-se a capacitação dos colaboradores que poderão se tornar líderes, além dos líderes atuais. O RH e os Gestores deverão planejar e oferecer treinamentos voltados a gestão de pessoas, de modo a preparar os colaboradores para cargos de lideranças futuros. Os treinamentos podem, também, ser ofertados por meio de uma plataforma de cursos para empresas, foi realizado um orçamento que consta no Quadro 25, ao qual foi considerado para melhor encaixe na empresa o curso ofertado pela FGV- Fundação Getúlio Vargas, esse curso possui um custo elevado em relação aos demais orçamentos, mas pelo conteúdo que possui, o seu custo-benefício poderá ser bem aproveitado pelos líderes.

Quadro 25 – Orçamentos para a formação em liderança e gestão de pessoas

Empresa	Curso	Duração	Valor
Udemy	Formação de Líderes Foco em Gestão- O curso é voltado para o desenvolvimento de lideranças com foco em módulos de gestão. Passando pelos conceitos de 5S, Gestão de mudanças, processo, gestão de conflitos e gestão da qualidade.	O curso possui 8 aulas e com uma duração de 5h9- <i>online</i>	O curso está no valor de R\$129,90, se for para 4 pessoas (Líderes) fica no valor total de R\$516,00
Sebrae	A liderança na gestão de equipes - Compreender a importância do preparo e do autoconhecimento do líder para alcançar os objetivos e as metas determinadas para o crescimento do negócio. Os 5 (cinco) módulos contemplam: Líder e liderança Você, um líder! Comunicação e liderança Estratégias de liderança na gestão de equipe Estratégias de liderança para otimizar resultados	Possui duração de 3 horas- formato <i>online</i> e previsão de conclusão em 15 dias	Curso Gratuito
FGV- Fundação Getúlio Vargas	Liderança de Equipes Módulo 1 - Conceito de Liderança Módulo 2 - Liderança em processo Módulo 3 - Transformação de grupos em equipes Módulo 4 - Liderança e comunicação	Carga horária de 30 horas/aula com duração aproximada de 8 semanas	Pagamento à vista: R\$ 980,00 no ato da matrícula Pagamento parcelado: R\$ 329,93 no ato da matrícula + 2 parcelas de R\$ 329,93 (com vencimento(s) em 30 e 60 dias após a data término das inscrições). Caso seja solicitado para 4 pessoas o curso à vista tem o valor total de R\$3.920,00

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 2 (2022)

Para melhorar essa capacitação, além dos treinamentos, a empresa poderá trabalhar em ações para conectar os líderes ou gestores com os colaboradores da organização. Essa ação se realizará por meio de palestras, reuniões ou mentorias, ampliando ainda mais o desenvolvimento e engajamentos dos funcionários. A empresa poderá realizar essas ações ao menos uma vez por mês, em grupos ou com todos os membros da organização, se optar por fornecer para todos os membros da organização, poderá inicialmente utilizar o programa de treinamento do Sebrae que consta no Quadro 25, por ser um curso que não tem custo. E conforme identificar a aderência por parte dos líderes e colaboradores, poderá buscar cursos mais complexos e que se adequem a realidade da empresa.

Uma terceira ação é dar prioridade e investir mais no processo de recrutamento e seleção, elaborando uma fase com aplicação de testes feitos pelo RH, que irão auxiliar na detecção de potenciais lideranças futuras, analisando a experiência, a personalidade, a iniciativa e as intenções de cada pessoa. Esta ação tornará a empresa mais ágil e inovadora, diminuindo o retrabalho e retraindo pessoas qualificadas e com o melhor perfil para a vaga desejada.

Por fim, uma quarta ação está em aplicar o *Feedback* efetivo, diante das outras ações expostas, esta complementar o desenvolvimento dos colaboradores, permitindo esclarecer se o colaborador está indo pelo caminho certo. Dar um *Feedback* efetivo, permite que o funcionário se sinta parte da empresa, reduz os medos e as ansiedades, serve como uma inspiração e revela as ações que um bom líder deve ter e como deve se posicionar para reter equipes e fazer a gestão das pessoas.

Para a tratativa para a retenção de talentos, ou seja, não perder mão de obra qualificada para empresas concorrentes do ramo, uma das alternativas encontradas foi a inovação incremental que servirá para estimular os colaboradores da empresa. Os gestores irão uma vez por mês buscar entre a equipe ideias e alternativas para melhorar e agilizar o meio operacional, com essa alternativa a empresa não terá custo, já que a análise será feita pelos próprios gestores.

Outra solução encontrada foi o *Benchmarking*, essa alternativa será para coletar resultados externos, ou seja, de outras empresas do ramo, para aprimorar o trabalho feito dentro da EMPRESA, essa alternativa também será realizada e implementada pelos gestores da empresa, uma vez por mês eles irão fazer uma análise dos concorrentes e identificar o nível de satisfação dos clientes para conseguir implementar melhorias internas, essa alternativa não irá gerar custo para a empresa, ao qual será feita pelos próprios gestores. A próxima alternativa foi idealizada para gerar bons resultados dentro da equipe, realizada na própria empresa pelos gestores da área, uma vez por mês eles terão que elaborar um planejamento para investir primeiramente em áreas estratégicas, essa alternativa também não gerará custo nenhum para empresa em termos de contratação, mas irá demandar horas de trabalho.

A última alternativa idealizada foi o programa para ser o melhor empregador, essa alternativa irá gerar colaboradores mais motivados e com isso gerará mais competitividade, essa alternativa será feita pelos gestores uma vez por mês na empresa, irão pautar o desenvolvimento de carreira e melhoramento do ambiente de trabalho, essa alternativa como as outras não irá gerar novos custos com tal coisa, mas irá demandar horas de trabalho dos gestores, com isso eles podem se organizar e separar um momento durante o dia de trabalho para realizar essas atividades. O Quadro 26 apresenta o plano de ação sintetizado.

Quadro 26 – 5W2H para a retenção de talentos

5W					2H	
What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?	How Much?
O que ?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como ?	Quanto?
Apresenta a inovação incremental como ferramenta	Para estimular os colaboradores	Empresa NGCOR	Gestores de RH	A partir de janeiro de 2023	Buscando entre a equipe ideias incrementais que possam melhorar os meios operacionais	Irã demandar horas de trabalho e caso ultrapasse as horas, será necessário pagar horas extras. O valor será definido conforme a política da empresa.
Realizar Benchmarking	Coletar resultados externos para aprimorar o trabalho feito	Empresa NGCOR	Gestor de Produção	Coletar a partir do mês de fevereiro, sendo realizado uma vez por mês	Analisando os concorrentes e o nível de satisfação dos clientes	Irã demandar horas de trabalho e caso ultrapasse as horas, será necessário pagar horas extras. O valor será definido conforme a política da empresa.
Planejar a capacitação	Para gerar bons resultados na equipe	Empresa NGCOR	Gestor de Produção e Coordenador	Iniciar o planejamento no mês de fevereiro com o resultado do Benchmarking	Elaborando um planejamento para investir primeiramente em áreas estratégicas	Irã demandar horas de trabalho e caso ultrapasse as horas, será necessário pagar horas extras. O valor será definido conforme a política da empresa.
Elaborar programa ser o melhor empregador	Colaboradores motivados desempenham competitividade	Empresa NGCOR	Gestores de RH	A partir do mês de março	Pautando o desenvolvimento de carreira e melhoramento do ambiente de trabalho	Irã demandar horas de trabalho e caso ultrapasse as horas, será necessário pagar horas extras. O valor será definido conforme a política da empresa.

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 2 (2022)

Com esse plano de ação será possível a empresa desenvolver não somente a parte de motivação e desenvolvimento de equipes, mas também a questão do serviço realizado no dia-a-dia. Sendo assim, será possível tornar os processos mais claros e objetivos e que sejam realizados de forma simples.

O programa melhor empregador irá agregar na forma em que a empresa se porta diante dos funcionários e como os mesmos são valorizados, o colaborador percebendo que há um investimento em processos e buscas para que se tenha um ambiente de trabalho com uma liderança eficaz, se sentirá motivado e irá buscar o crescimento junto com a empresa. Sendo

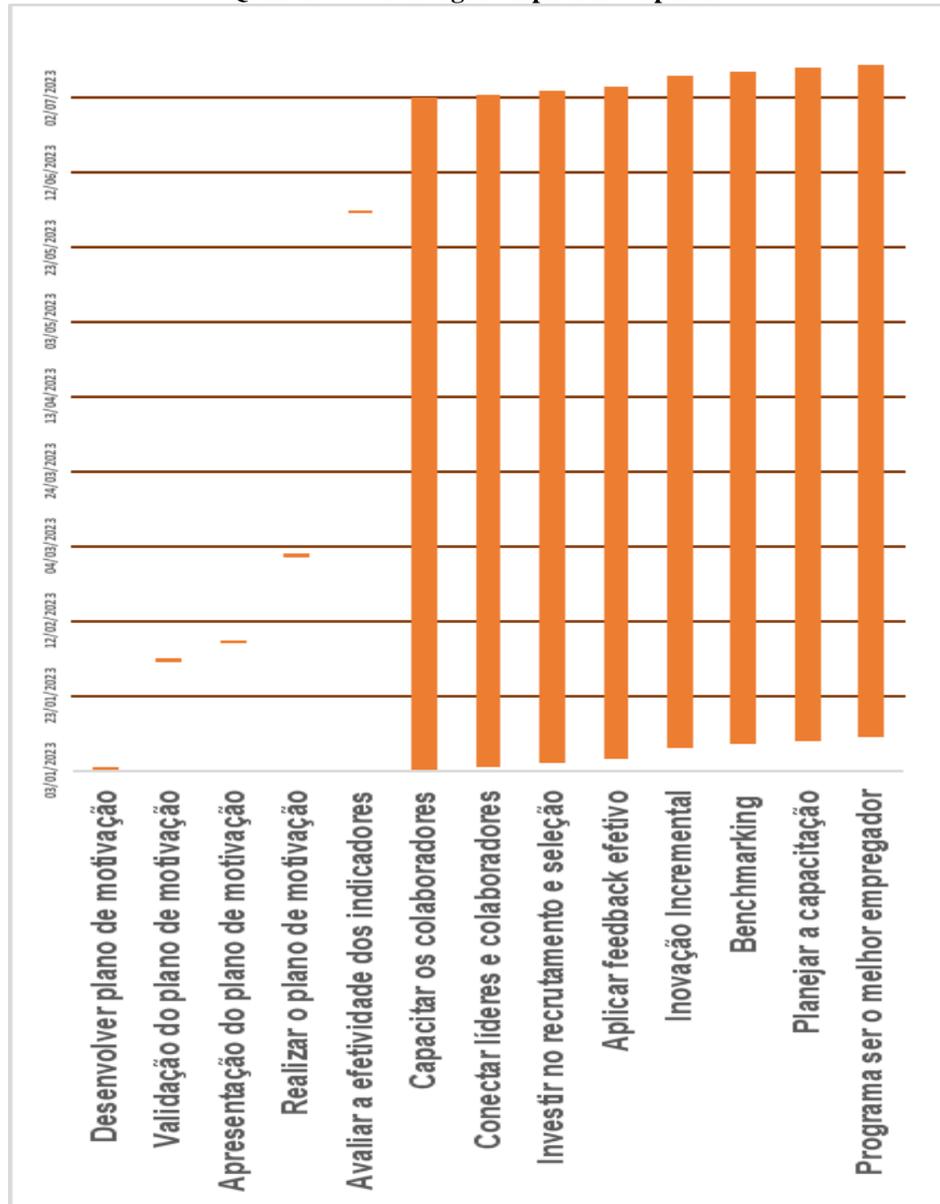
uma relação que é necessária que haja benefícios tanto para a empresa, quanto para os colaboradores.

Para as causas priorizadas e as ações dessa proposta, a equipe sugere como ferramenta de controle o Cronograma de GANTT, com o intuito de planejar as práticas a serem desenvolvidos, monitorar o prazo de início, desenvolvimento e entrega dos projetos, e por fim controlar as ações que serão tomadas para iniciar o programa desenvolvimento de líderes, motivação e desenvolvimento de equipe.

O cronograma de controle é sugerido neste contexto, para o período de seis meses. Faz-se necessário o planejamento inicial com a equipe de gestores para as etapas de desenvolvimento, validação, apresentação e a realização do plano de motivação. Esta primeira etapa leva o prazo de noventa dias para que as ações sejam aplicadas dentro da empresa. É aconselhável a avaliação da efetividade dos indicadores do projeto, bem como a exposição de resultados e *feedbacks* após noventa dias de início do projeto.

Para as ações propostas para treinamentos, *feedbacks*, capacitação, inovações incrementais e *benchmarking* a equipe sugere um controle mensal durante o período de seis meses, para que a gestão da empresa possa acompanhar o desenvolvimento do projeto, e sempre que possível ampliar as medidas a serem tomadas e ajustadas conforme houver necessidade na equipe. Com a utilização da ferramenta de controle a empresa irá possuir com maior efetividade o gerenciamento das atividades no decorrer da aplicação das ações propostas, como demonstra o Quadro 27.

Quadro 27 – Cronograma para a Proposta 2



Fonte: elaboração dos autores da Proposta 2 (2022)

ficaadica

A equipe propõe uma dica para a empresa para quando o líder se arrepender de uma decisão. Quando isso ocorrer, é necessário enfrentar a situação e procurar identificar soluções para que possa ser revertido a situação em questão, primeiramente reconhecendo que houve esse arrependimento e buscar aprender com o erro, para que não seja repetido.

4.3. Programa de Desenvolvimento de Líderes: *COACHING E MENTORING*

Ana Maria Stankevecz
Bianca Meardi
Evelin Cristina Alves
Gabriela de Fátima Soczek Teixeira
Jéssica Camila Inácio de Lima
Nubia Prado da Silva

Coaching e *Mentoring* são processos de orientação profissional, apresentados por empresas e profissionais especializados em treinamento, desenvolvimento e educação, como alternativa para superar os desafios atuais do mundo das organizações.

Para Dutra (2010): “*Coaching* é uma conversa que leva a ação e a realização do que é almejado”. O *coaching* é um processo que estimula reflexões para despertar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional. O processo envolve a parceria entre dois atores: o *coach* e o *coachee*. O *coach* é o profissional que aplica o *coaching*, municiado pelo domínio de metodologias e ferramentas apropriadas para tal propósito. O *coach* ou o cliente, é o indivíduo que passa pelo ciclo de *coaching* (aprendizado).

Já na mentoria, ou *mentoring*, o foco principal é na abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional com larga experiência e forte sustentação teórica e prática, o mentor, auxilia um profissional menos experiente (KRAUZ,2007). A Figura 17 apresenta as diferenças entre esses dois processos.

Figura 17 - Diferenças entre o *coaching* e *mentoring*

	Coaching	Mentoring
O que é?	É um processo que estimula a pessoa a agir, otimizando seu potencial, no sentido de sair do estado atual de resultados para alcançar os resultados por ela desejados.	É uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional com larga experiência e forte sustentação teórica e prática, o mentor, auxilia um profissional menos experiente.
Ferramenta de aplicação	Perguntas.	Diálogos de transmissão de conhecimentos, orientação referente à rotina das atividades, aconselhamento.
Foco	Ação. Resultados.	Desenvolvimento da carreira.
Envolve	Presente e futuro.	Passado, presente e futuro.
Aborda	Como o coachee age em função dos resultados a serem alcançados.	Como agir no âmbito profissional e de carreira.
Quem faz	Um coach/um líder coach.	Um mentor.
Resultados	Alcance de metas e objetivos.	Transferência de conhecimentos e <i>expertise</i> para o desenvolvimento de competências profissionais.

Fonte: Adaptado de Krausz, 2007.

Pela análise da Figura 17 percebe-se que o *coaching* e *mentoring* são muito semelhantes e atuam a favor da aprendizagem e desenvolvimento das pessoas. Destacam-se as seguintes semelhanças:

- a) a clara definição dos objetivos;
- b) o diálogo e as perguntas desafiadoras;
- c) o estabelecimento do *rappont* e a construção da confiança;

- d) o alinhamento das expectativas entre as partes;
- e) a utilização das ferramentas como plano de ação e o *feedback*;
- f) a busca do desenvolvimento de competências.

O Quadro 28 apresenta o plano de ação para desenvolver as habilidades de liderança, através do programa de *coaching* e *mentoring*.

Quadro 28 – 5W2H para a capacitação em Coaching e Mentoring

O quê?	Porquê?	5W			2H	
		Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quantos?
Capacitação eficaz e Treinamento	Para melhoria na produtividade, motivar os líderes, desenvolvendo suas habilidades e alcançar resultados positivos	Na empresa externo e on-line	Pela equipe de Recursos Humanos (RH)	A partir de 20/02/23	Através da Empresa, Sebrae, Prime cursos, Escola Conquer	de 8h a 360h
Feedback	Para um ambiente inclusivo e favorável, ao desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional	Nos setores da empresa	Pelos líderes e gestores	A partir do dia 10/01/23	Em reuniões mensais com todos membros ou somente com o funcionário	60 min
Desenvolvimento Pessoal	Para adquirir habilidades e competências, alcançando seus objetivos	Fora de empresa	Pela equipe de Recursos Humanos (RH) e os líderes	A partir de 20/03/23	Através do Unieducar, Fundação Getúlio Vargas e Unicesumar.	de 40h a 400h
Melhoria no clima organizacional	Para melhorar a comunicação entre líder e subordinado e aumentar a produtividade	Nos setores da empresa	Por todos os funcionários	A partir de 10/dez	Através de indicadores diários de peças não conforme	60 min

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

A capacitação dos funcionários e treinamento são de extrema importância para a empresa, tendo em vista que terá uma mão de obra qualificada e lucro intelectual, além de motivar o colaborador a crescer em sua carreira.

Feedback é a forma do gestor de dar opinião e ajustar a forma de trabalho do empregado. Dessa forma e alinhado por onde o mesmo deve seguir seus objetivos.

O desenvolvimento pessoal e o processo que consiste em potencializar competências e habilidades do colaborador para alcançar seus objetivos. Pode ser realizada através de cursos e treinamentos.

O clima organizacional é formado pelo comportamento dos funcionários diante das influências organizacionais. É importante manter um bom clima para melhorar os resultados e obter confiança dos colaboradores.

O *coaching* é responsável por capacitar líderes de forma eficaz para que ele possa aumentar a produtividade e alcançar resultados positivos dentro da organização, trazendo um ambiente favorável aos colaboradores. Através de motivação e liderança, desenvolvendo suas *softskills* estimulando a *hard skills*, ou seja, são capacidades técnicas e comportamentais que um bom gestor deve ter. O sucesso da empresa está ligado, ao desempenho dos líderes, sendo assim uma empresa mal liderada e mal gerida pode sofrer consequências. Um bom líder deve ser capacitado não só pelas habilidades comportamentais e sim pelas técnicas também, é o papel principal do *coaching* a desenvolver essa parte técnica de desenvolvimento investindo em

uma boa formação, onde se faz um conjunto de habilidades para bom desempenho, o líder que se submete ao treinamento e desenvolvimento eficaz com seus subordinados aumenta o índice de qualidade na comunicação e produtividade com seus subordinados, e proporciona um melhor clima organizacional. O *mentoring* ou mentor é a pessoa responsável pelo processo de capacitação e transmissão de conhecimento, nele um profissional experiente chamado (mentor) orienta o trabalho de um mais novo, aumentando a produtividade dos colaboradores.

Essa prática traz benefícios tanto para o indivíduo quanto para a empresa, quando é aplicada corretamente. Seus benefícios são: foco no desenvolvimento, planos de curto, médio e longo prazo, aplicável a todo tipo de empresa, retenção e nutrição de talentos. Para implementá-los com qualidade, deve se fazer uma boa avaliação de desempenho, elaborar planos e metas, acompanhar métricas de sucesso (índice de satisfação, clima organizacional).

Diante desse cenário buscou-se cursos e pós-graduação voltados a capacitação dos líderes, que podem ser realizados nas Instituições como Sebrae, Prime cursos e Escola Conquer. Cursos que podem ser realizados *on-line*, gratuitos e chegando a R\$442,92 mensal.

O Quadro 29 apresenta os orçamentos e o conteúdo de três cursos sobre Gestão de pessoas, sendo *on-line* e gratuitos e outros chegando a R\$442,92 mensalmente.

Quadro 29 - orçamento de cursos de liderança

Curso	Instituição	Conteúdo	Tempo	Valor
Gestão de Pessoas	Sebrae	A Gestão de pessoas no contexto atual; Recrutamento e seleção de pessoas; Desenvolvimento de equipes; Liderança e motivação; e Gestão de conflitos em equipe	8h	Gratuito
Gestão de Pessoas	Prime cursos	Processo de manter pessoas; Processo de monitorar pessoas; Métodos de Avaliação de Desempenho; Introdução ao curso de gestão de pessoas; Principais Mecanismos da G.E.P; Processos básicos de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Técnicas; Processo de Aplicar; Avaliação de Desempenho; Métodos de Avaliação de Desempenho; Processo de Desenvolver; Processo de manter pessoas; Equilíbrio Organizacional; e Processo de monitorar pessoas	25h	R\$54,90
Pós-graduação Liderança e Gestão de Pessoas	Conquer	Primeiros passos como líder; Habilidades essenciais da liderança; Gestão de pessoas; Planejamento estratégico voltado para alta performance; e Novos modelos de gestão;	6 meses/ 360h	24x R\$442,92

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

O Quadro 30, apresenta orçamentos e conteúdo de cursos voltados a área de *Coaching* e *Mentoring*, com custos a partir de R\$180,24 e podendo chegar a R\$219,00 mensalmente.

Quadro 30 - orçamento de cursos sobre *coaching* e *mentoring*

Curso	Instituição	Conteúdo	Tempo	Valor
<i>Coaching</i> e <i>mentoring</i> : princípios e ferramentas	Unieducar	Princípios do <i>coaching</i> : o conceito, a origem, benefícios, outras atividades de desenvolvimento diferentes do <i>Coaching</i> ; <i>Coaching</i> : explorando o presente e projetando o futuro; Os sete princípios para trabalhar com metas; Ferramentas de <i>coaching</i> : de mapeamento, de desenvolvimento e mensuração de resultados; <i>Downsizing</i> : a necessidade de racionalização dos recursos, planejamento estratégico e três estratégias para implantação do <i>Downsizing</i> ; O Novo papel da liderança; Planejamento; Definição de Metas; Avaliação Econômica; Comitê do Projeto; O Processo de Comunicação; Pontos Chaves do Projeto de <i>Downsizing</i> <i>Resizing</i> : o conceito, o ajuste drástico à realidade; criação do futuro da empresa; a busca da eficácia operacional; Recapitulando o conceito de terceirização: atividades típicas e riscos, Quarteirização; Terceirização e Gestão de Pessoas; Um Projeto de Terceirização; Terceirização e Cooperativas de Trabalho <i>Empowerment</i> : conceito, o processo, o poder nas organizações, estilos de liderança; <i>Mentoring</i> : o conceito; diferença entre <i>mentoring</i> e outros papéis sociais; <i>Mentoring</i> natural e acadêmico; Programas de <i>Trainees</i> ; <i>Benchmarking</i> : o conceito, o processo, a evolução tecnológica, mudança organizacional; Japão, o exemplo clássico de <i>benchmarking</i> ;	40h	R\$180,24
<i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>	Fundação Getúlio Vargas	Relação entre <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>: sociedade contemporânea, mundo do trabalho e competências requeridas no século XXI; mudanças no mundo do trabalho; diferenças entre os processos de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> , benefícios e riscos; Processo de <i>coaching</i>: <i>coaching</i> : objetivos e tipos; técnicas e etapas do <i>coaching</i> ; competências do líder <i>coach</i> ; Processo de <i>mentoring</i>: definição e objetivos; técnicas e etapas do <i>mentoring</i> ; programas e <i>mentoring B2B</i> ; competências do líder mentor; Impactos no desenvolvimento pessoal e profissional	30h	R\$980,00 ou em até 6 vezes

		autoconhecimento, autodesenvolvimento e autocontrole; missão, visão e valores; autoconhecimento e direcionadores estratégicos; análise estratégica; objetivos, metas e planos de ação.		
MBA em Coaching com Ênfase em Mentoring para Gestão de Pessoas	Unicesumar	Conceito de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> ; <i>Coaching</i> e programação neurolinguística; Técnicas e ferramentas para <i>coaching</i> ; <i>Coaching</i> para aprimorar o desempenho; <i>Coaching</i> e o desenvolvimento de equipes; <i>Coaching</i> aplicado a gestão de carreiras; Liderança e as relações humanas no trabalho; Liderança e desenvolvimento de equipes; Gestão de pessoas e psicologia organizacional: jogos, dinâmicas e técnicas em empresas; Liderança, cultura e clima organizacional; Gestão por competências; Linguagem e cultura Portifólio: negócios	400h	18x 219,00

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

Para uma maior efetividade dos processos de Coaching e Mentoring, sugere-se uma formação complementar referente a motivação que a liderança pode proporcionar à sua equipe de trabalho. O Quadro 31 apresenta o plano de ação para essa capacitação.

Quadro 31 - 5W2H voltado a motivação da equipe

O qual?	Porque?	5W			2H	
		Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Plano de Carreira	Falta de padronização nos requisitos para subir de cargo e obter sucesso profissional	Nos setores da empresa	Pelos gestores junto com o pessoal dos Recursos Humanos (RH)	Após passar na experiência	Em reuniões com os gestores do setor e do Recursos Humanos	60 min
Aumento da remuneração	Pois atualmente o salário é baixo e não possui benefícios para o pessoal terceirizado	Na empresa	Pela Diretoria, Financeiro, Recursos Humanos (RH)	A partir de 30/01/23	Realizando reajustes anuais em reuniões no começo do ano	2h
Benefícios	Para incentivar os funcionários	Na empresa	Pela equipe de Recursos Humanos (RH)	A partir da contratação	Em reuniões poderão ser resolvidos quais benefícios disponibilizar como: auxílio combustível, Seguro de Vida, Plano de Saúde, etc.	2h
Ajuda com deslocamento	Pois nem todos os funcionários moram próximo da empresa e especificamente ao pessoal do 3 turno	Da residência até a empresa	Pela Diretoria, Financeiro, Recursos Humanos (RH)	A partir da contratação	Ajuda com auxílio combustível, exemplo 30% do valor gasto pelo funcionário	A partir de R\$ 60,00

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

Plano de carreira pode ser visto como o caminho traçado entre gestor e colaborador irá percorrer dentro de uma organização. Determina as competências necessárias para cada posição hierarquia e qual expectativa da empresa em relação àquela posição.

Aumento de remuneração, conforme é previsto por lei da CLT nos artigos 643 e 763 todo trabalhador tem direito a um reajuste anual do salário, com base no Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC). Ao realizar o reajuste o colaborador está mais motivado em entregar os resultados esperados

Os benefícios empresariais são recursos que melhoram a vida do colaborador, e podem ser: Plano de saúde, plano odontológico, vale refeição, vale alimentação e afins. Dessa forma, melhora o dia a dia do funcionário.

Ajuda com deslocamento, levando em consideração que a empresa está localizada em uma região de difícil acesso de transporte público (principalmente à noite) a ajuda com deslocamento está de grandes benefícios para atrair novos colaboradores e manter os já contratados.

Manter uma equipe motivada, é um dos grandes desafios da liderança de hoje em dia, é necessário entender a causa das desmotivações, diferente do que muitos pensam ela é intrínseca, isso diz, que vem de dentro para fora do indivíduo. Mas o ambiente externo é um grande gerador desta energia, agindo como uma estimulante. A motivação de uma equipe pode estar atrelada aos contextos individuais do grupo, objetivos, metas do negócio ou até mesmo a gestão imediata.

Alguns fatores organizacionais são cruciais para desmotivar uma equipe, entre eles pode-se observar questões como: a criação de metas inatingíveis, falta de confiança e credibilidade, tratamento diferenciado com alguns membros, falta de informação e envolvimento com a estratégia do negócio, não investir em capacitações, políticas equivocadas, salários discrepantes para pessoas do mesmo cargo, falta de reconhecimento e claro não realizar comemorações

A desmotivação não é apenas gerada pela organização, o colaborador também pode ter diferentes questões internas que viabilizam uma postura desmotivada. Um fator muito comum é a falta de sentido e sintonia do seu cargo com seus objetivos de carreira, normalmente ao longo prazo acaba desmotivando e levando a sérias quedas de produção. Para identificar se o seu time está ficando desmotivado, a observação da gestão e área de gente deve ser frequente. Para ajudar a restabelecer o ritmo e nível de trabalho adequado, algumas ações podem ser aliadas desta missão. A primeira delas é, sem dúvidas, ouvir o time, tanto de forma coletiva como individual. Saber exatamente o que estão sentindo faz parte deste processo. Em muitos casos esse problema é algo superado pela gestão e para a equipe ainda é um fator de desequilíbrio.

A área de RH pode ser um grande facilitador para esta equipe. Além de promover ações de treinamentos e feedbacks. Motivar uma equipe é um modo diário que deve ser acionado por todos, até mesmo os colaboradores deste time. Sabemos que um profissional motivado e feliz

no ambiente de trabalho fica mais produtivo e com melhores resultados. Então se conectar com esse desafio faz parte de uma gestão eficiente e preocupada com o futuro da organização.

Pensando em manter os funcionários motivados sugerimos o desenvolvimento de um Plano de carreira descritivo sobre cada vaga, aumento da remuneração e a implementação de benefícios para todos os colaboradores, incluindo os temporários, como: Seguro de Vida, Plano de Saúde, Plano Odontológico e auxílio combustível, para ajudar no deslocamento de funcionários que moram um pouco distante, podendo contribuir com a partir de 30% dos gastos obtidos pelos funcionários com combustível.

O Quadro 32, apresenta opções de Seguro de Vida das empresas Bradesco Seguros, BB Seguros e Mutuus Corretora de Seguros, que podem ser consideradas pela empresa com valores mensais a partir de R\$ 30,11 por pessoa ou no caso do seguro MetLife R\$ 348,54 mensal incluindo todos os colaboradores.

Quadro 32 - orçamentos de seguro de vida

Seguro	Cobertura	Valor
Bradesco Seguros	Por morte; Invalidez permanente total ou parcial por acidente; Perda de renda por desemprego involuntário; Dispensa de prêmio por perda de renda; e Assistência funeral individual.	A partir de R\$30,11 por pessoa
Seguro de Vida BB Seguros	Morte natural ou acidental; Invalidez permanente total ou parcial por acidente; Auxílio funeral; Acessibilidade física em caso de invalidez permanente total ou parcial por acidente; Diárias de internação hospitalar decorrente do acidente; e Doenças graves.	A partir de R\$35,90 por pessoa
Seguro de vida MetLife	Morte natural ou acidental; Invalidez permanente parcial ou total por acidente até 100% da cláusula morte; Invalidez permanente e total por doença funcional; e Assistência funeral individual.	R\$348,54 mensal incluindo todos os colaboradores.

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

O Quadro 33 apresenta três opções de plano de saúde que podem ser consideradas pela empresa com valores mensais a partir de R\$ 73,14 por pessoa.

Quadro 33 - orçamentos de plano de saúde

Plano de Saúde	Hospitais e Clínicas que atendem	Valor
Plano Paraná Clínicas	Hospital Santa Cruz; Unidades: Água Verde, CIC, Araucária, São Jose dos Pinhais, Rio Branco do Sul e Fazenda Rio Grande; Unidade Infantil Batel.	A partir de R\$73,14
Plano GNDI Clinipan Curitiba e região	Hospital Ônix Batel; Hospital Ônix Mateus Leme; Unidades próprias: Água Verde, Araucária, Cabral, Carmo - Boqueirão, Centro, ClinipamDental, Colombo, Lustoza, PAMI, Pinhais, Pinheirinho, São José dos Pinhais, Unidade de Criança e Unidade do Coração.	A partir de R\$74,01
Plano de saúde Amil	Hospital INC: Instituto de Neurologia de Curitiba; Instituto Rim do Paraná; Centro de <i>Chek-up</i> de Curitiba; Centro Médico Hospitalar Sugisawa; Plunes Centro Médico; Hospital e	A partir de R\$91,89

	Maternidade Santa Brígida; Ciep – Centro Integrado de Especialidades Pediátricas; Hospital Marcelino Champagnat; Policlínica Curitiba; Cmi – Centro Médico Integrado; Ceclin Kids – Centro de Especialidades Clínicas São Camilo; Hospital Pilar; Instituto da Criança; Hospital Universitário Evangélico de Curitiba; Oncoclinica; Clínica Cisabem S/S Ltda Me; Hospital Erasto Gaertner; entre outras.	
--	--	--

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

O Quadro 34 apresenta três opções de plano odontológico que podem ser consideradas pela empresa com valores mensais a partir de R\$ 19,90 por pessoa.

Quadro 34 - orçamentos de plano odontológico

Plano Odontológico	Cobertura	Valor
Plano Odontológico Amil	Urgência/Emergência; Consultas (inclusive aos sábados); Limpeza, prevenção e aplicação de flúor (profilaxia); Raios X (panorâmicos e periapicais); Tratamento de gengiva (periodontia); Tratamento de canal (endodontia); Tratamento para crianças (odontopediatria); Restaurações (dentística); Cirurgias e extrações (incluindo o dente do siso/incluso); Próteses (conforme Rol de Procedimentos vigentes na ANS); e Documentação ortodôntica básica.	A partir de R\$19,90
Plano Odontológico OdontoPrev	Documentação ortodôntica; Prótese unitária (Ex.: coroa metálica); Cirurgias; Radiografias; Recuperação de dente quebrado por queda; Extração do dente do siso; Tratamento de canal e gengiva; Tratamento de mau hálito; Consultas e limpezas periódicas; e Restaurações.	A partir de R\$24,93
Plano Odontológico Dental Uni	Emergência; Diagnóstico; Radiologia; Exames de laboratório; Prevenção; e Odontopediatria.	A partir de R\$32,90

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

Cursos especializados são necessários para todas as posições hierárquicas, pois traz mais conhecimento e melhora a forma de trabalho. O Quadro 35 apresenta a proposta de formação para todos os colaboradores.

Quadro 35 - 5W2H voltado a treinamento para os funcionários

O que?	Porque?	5W			2H	
		Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Cursos especializados	Para os colaboradores desenvolverem diferentes habilidades	On-line	Pela equipe de Recursos Humanos (RH) e os líderes	A partir de 06/02/23	Através de plataformas como Up cursos, Cursos livres, Grupo Volto, entre outras	de 2h 30min a 60h
Aplicação de testes na hora de contratação	Para obter mão de obra qualificada	No chão de fábrica da empresa	Pe los líderes	No dia da entrevista	Na fábrica será mostrado o passo a passo e avaliado o candidato	de 30 a 60 min
Diminuição da rotatividade	Para diminuir gastos com admissão e demissão, e construir um plano de carreira	Nos setores da empresa	Pela equipe de Recursos Humanos (RH)	A partir de 23/01/23	Em uma reunião criar plano de incentivo, com benefícios iguais a todos	50 min
Aumento da produtividade	Para garantir maior eficiência na realização das tarefas, entregando o produto com qualidade, impactando nas metas e lucros da empresa	Nos setores da empresa	Por toda equipe de produção	A partir de 09/01/23	Em uma reunião criar metas e métodos de trabalho para os operadores de produção, mostrando seus resultados	30 min
Trabalho eficaz	Para diminuição do retrabalho, aplicando monitoramento diário da equipe de produção	No chão de fábrica da empresa	Pe los líderes, gestores do setor e gestor da qualidade	A partir de 09/01/23	Através de indicadores diários de peças não conforme	60 min

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

Aplicação de testes na hora da contratação serve para medir as competências técnicas de cada candidato. É importante para uma melhor tomada de decisão do RH, diminuindo problemas como rotatividade.

Diminuição da rotatividade ou *turnover* é um problema empresarial que traz grandes problemas no quadro organizacional, trazendo gastos com admissão e demissão além da perda de tempo e investimento no colaborador. Com o treinamento esse índice pode ser diminuído ao longo do tempo.

Aumento da produtividade o aumento de produtividade é buscado em todas as empresas, principalmente na área de produção. Com treinamento e cursos específicos, os colaboradores atingiram melhor as metas com mais rapidez.

Trabalho eficaz é uma competência buscada em no momento da contratação e pode ser aperfeiçoada com os treinamentos para diminuição de retrabalhos.

Para os colaboradores desenvolverem suas habilidades os treinamentos corporativos se tornam fundamentais. Afinal, eles promovem o aperfeiçoamento e capacitação dos colaboradores dentro da empresa, independentemente da área de atuação de cada um. É uma maneira das pessoas se atualizarem, renovar conhecimentos ou aprenderem algo novo, em concordância com os interesses da própria organização.

A equipe de Recursos Humanos deverá ser responsável por buscar curso de capacitação para os colaboradores. Sugerimos curso de Melhoria Contínua, 5s e Segurança no Trabalho. Todos os tipos de cursos especializados para desenvolverem diferentes habilidades podem ser disponibilizados ou feitos *on-line* através de intuições gratuitos e pagas, mas com um preço acessível, como: Up cursos, Cursos livres, Grupo Voitto, Unova cursos, Prime Cursos, Udemy e GoKursos. Podem ser realizados sempre que houver necessidade através de *notebook*, computadores e celulares.

Dessa forma, os colaboradores podem melhorar o desempenho e a produtividade, aplicando os novos conhecimentos no dia a dia da empresa. Além disso, eles se sentem bem mais motivados e envolvidos na organização, com a sensação de que são reconhecidos, valorizados e que realmente pertencem ao lugar.

O Quadro 36, apresenta orçamentos e o conteúdo de três cursos sobre melhoria contínua, sendo *on-line* e gratuitos e outros chegando a R\$97,00.

Quadro 36 - orçamentos de cursos de Melhoria Contínua

Curso	Instituição	Conteúdo	Tempo	Valor
Noções Básicas de <i>Lean</i> Melhoria Contínua	Up Cursos	O que é Lean Melhoria Contínua; Adotando a Melhoria Contínua; <i>Plan-do-Chek-Act</i> ; Ciclo PDCA; Análise da Causa Raiz; 5 porquês: A melhor ferramenta para análise da causa raiz; A análise dos 5 porquês em ação; Aplicação do Lean Kanban; Solução de problemas A3: combatendo a causa raiz; O relatório A3; Kaizen; e Melhoria contínua nos processos produtivos.	60h	Gratuito
<i>Lean</i> , Qualidade e Melhoria Contínua	Cursos Livres	Conceito e origens dos Sistemas de Qualidade. Enfoques e dimensões da qualidade em serviços. Os Gurus da Qualidade. Normas, programas e sistemas de Qualidade para ambientes de produção de bens e serviços: Família ISO, 5S, TQM, 6 Sigmas, CCQ. As Ferramentas da Qualidade. Controle Estatístico de Processos (CEP): ferramentas, gráficos e sistemas. Custos da Qualidade: princípios e mecanismos de prevenção, avaliação e recuperação de falhas. Fundamentos e princípios da melhoria contínua. Lean: conceito e fundamentos. <i>Lean Manufacturing</i> e <i>Lean Service</i> . O Sistema Toyota de Produção (TPS). Criando o Fluxo Contínuo. Conformidade e Não Conformidade: aspectos, princípios e premissas. Melhoria Contínua em processos e serviços: técnicas, premissas, medidores e indicadores de acompanhamento de qualidade e produtividade.	30h	R\$19,90
Workshop Metodologias de Melhoria Contínua	Grupo Voitto	Aplicações e Inovações: como aplicar as metodologias <i>Lean Manufacturing</i> gerando inovações e impacto na sua empresa; Kaizen: qual a importância de entender essa metodologia e utilizá-la na área operacional da sua empresa; WCM: qual a importância de entender essa metodologia e utilizá-la na área operacional da sua empresa; e <i>Lean Seis Sigma</i> : qual a importância de entender essa metodologia e utilizá-la na área operacional de sua empresa.	4h	R\$97,00

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

O Quadro 37, apresenta orçamentos e o conteúdo de três cursos sobre 5s, *sendo on-lines* e com preços mais baixos de R\$29,90 chegando a R\$129,90. O curso disponível pela Unova cursos e pela Prime Cursos, cobra esses valores somente para emitir o certificado.

Quadro 37 - orçamentos de cursos sobre 5s

Cursos	Instituição	Conteúdo	Tempo	Valor
Programa 5s	Unova cursos	Origem e objetivo do programa 5s; Passos para implementação; Ferramentas para implementação: <i>Brainstorming</i> , Plano de Ação (5W2H) e Ciclo PDCA; e Planejando as auditorias do 5s.	20h	R\$29,90
Programa 5s	Prime cursos	Origem e Objetivos do Programa; Benefícios do 5S para a empresa; Significados dos 5 "S"; A Mudança Comportamental; Senso 1S (<i>Seiri</i> - Utilização); Senso 2S (<i>Seiton</i> - Organização); Senso 3S (<i>Seiso</i> - Limpeza); Senso 4S (<i>Seiketsu</i> - Padronização); Senso 5S (<i>Shitsuke</i> - Disciplina); Os Passos para a Implantação; Ferramentas para a Implantação: <i>Brainstorming</i> , Plano de Ação (5W2H), Ciclo PDCA e	40h	R\$54,90

		Diagrama de <i>Ishikawa</i> ; Planejando as auditorias do 5S; Executando uma auditoria 5S; Como auditar o 5s: Utilização, Organização, Limpeza, Padronização e Disciplina; Fechamento de uma auditoria; Análise dos resultados pós-auditoria; Benefícios pós-auditoria; Como será o dia a dia do 5S pós-auditoria? Bibliografia/ <i>Links</i> Recomendados.		
Gestão de 5s na prática	Udemy	Treinamento: como treinar os colaboradores; Dividir as áreas: definição de <i>layouts</i> ; Definição de donos de cada área (perfis de dono); Listas de responsabilidade RACI (ferramenta da gestão); Auditorias e <i>checklists</i> (ferramenta da gestão); Reuniões e Plano de ação (como montar uma reunião para resultados); Reconhecimento e engajamento; e Gestão e melhoria de indicadores (<i>checkda</i> melhoria contínua).	2h 30min	R\$129,90

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

O Quadro 38, apresenta orçamentos e o conteúdo de três cursos sobre Segurança no trabalho, *sendo on-lines e com preços mais baixos de R\$29,90 chegando a R\$399,00.*

Quadro 38 - orçamentos de curso sobre Segurança no Trabalho

Cursos	Instituição	Conteúdo	Tempo	Valor
Segurança do trabalho	Unova	Introdução; Impacto dos acidentes e doenças; Gestão de saúde e Segurança no trabalho; Riscos no ambiente de trabalho; Medidas e equipamentos de proteção coletiva e individual; Adequando o trabalho ao homem; Conceitos; Aspectos legais; Siglas; e Referencias/ <i>links</i> recomendados.	20h	R\$29,90
Segurança do trabalho	Prime cursos	Introdução; Impactos dos Acidentes e Doenças; Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho; Riscos nos Ambientes de Trabalho; Medidas e Equipamentos de Proteção; Coletiva e Individual; Adequando o Trabalho ao Homem; Conceitos; Aspectos Legais; Siglas; Os tipos de danos e prejuízos decorrentes de doenças e acidentes causados pelo ambiente ou condições de trabalho; Como fazer a análise e o diagnóstico do ambiente de trabalho; Formas de avaliar riscos e suas classificações; Como elaborar um Mapa de Riscos da empresa; e Bibliografia/ <i>Links</i> Recomendados	35h	R\$54,90
Segurança do trabalho e saúde ocupacional	GoKursos	Introdução; Conceitos Básicos; Acidentes e Doenças do trabalho; Riscos nos ambientes de trabalho; Medidas e equipamentos de proteção coletiva e individual; Gestão de saúde e segurança no trabalho; e Adequando o trabalho ao homem.	60h	R\$399,00

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

A seleção de novos candidatos, impacta diretamente no desenvolvimento da produção. Por isso e indicado, que a equipe responsável pelo recrutamento e seleção juntamente com os líderes de cada setor, devem realizar além da entrevista formal, testes técnicos e práticos a fim de escolher o candidato ideal para preenche adequadamente cada vaga.

Nos testes práticos realizados na fábrica, responsabilidades dos gestores, deve ser mostrado o passo a passo de cada processo para o candidato, após aplicado e supervisionado o teste, os gestores irão poder avaliar cada candidato, descobrindo suas habilidades e o que podem desenvolver para se tornar se tornarem o candidato ideal, afinal a contratação dos melhores candidatos faz com que a empresa forme uma base sólida para o sucesso.

A rotatividade é um índice que indica que bons profissionais estão deixando a organização e quando esse dado fica muito alto, sem dúvidas se torna uma preocupação para qualquer gestor, pois, provoca queda na produtividade, geram novos gastos com recrutamento e seleção, treinamento e integração para novos colaboradores. Em outras palavras, representa um tipo de prejuízo e perda para a organização.

Para diminuir o índice de rotatividade, o setor de recursos humanos deve o quanto antes realizar pesquisas de satisfação a fim de identificar, por exemplo: se os colaboradores estão engajados no ambiente:

- a) se estão motivados;
- b) se a política de benefícios é satisfatória;
- c) se o salário está de acordo com o esperado;
- d) se há integração com a cultura organizacional.

A partir disso, é necessário encontrar quais são as razões que ocasiona a rotatividade e entendendo bem as causas, é possível agir com mais eficiência.

Outra ação importante para diminuir a rotatividade de pessoal e que também inclui ouvir os colaboradores é a cultura de *feedback* promovendo um diálogo aberto entre equipes e sua gestão.

Há também atrativos que retém talentos em uma empresa, são os planos de carreiras e planos de incentivos, que busca recompensá-los pelo bom desempenho, oferecendo benefícios que conseguem motivar e estimular o seu comportamento na empresa. Vai depender da escolha de cada negócio, mas a maioria das empresas recompensa seus funcionários a partir de um esquema baseado em metas e pontuações. Aqueles que alcançam os objetivos recebem presentes como:

- a) voucher para restaurantes e lojas;
- b) cursos profissionalizantes;
- c) itens personalizados com a logo da empresa;
- d) vale-presentes;
- e) experiências (viagens, passeios, ingressos para *shows*, cinema etc.).

O plano de carreira é importante para manter o funcionário motivado na perspectiva de crescimento dentro da vaga ocupada. O líder deve deixar bem claro para suas equipes até onde cada um pode chegar ao executar seu trabalho com excelência.

O clima organizacional interfere muito na rotina de trabalho. Por isso, a empresa pode investir em espaços para descanso e promover eventos de confraternização. Isso torna as equipes mais unidas e mais motivadas a trabalharem em conjunto. Já existem evidências de que funcionários contentes fazem empresas prosperarem aumentando crescimento no mercado além de lucros.

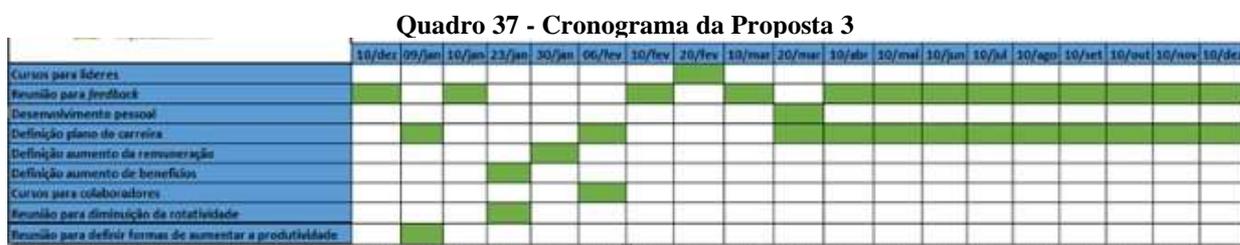
Com intuito de aumentar o índice de produção, pode ser implementada metas e métodos de trabalho para os operários. Através disso os funcionários se sentem motivados e apresentando seus resultados constantes, irão ver como estão crescendo e se desenvolvendo cada dia mais.

Além das metas, os integrantes de cada equipe, podem realizar planejamento ou um cronograma, diário ou semanal de cada atividade que precisam fazer, otimizando tempo e criando um ambiente agradável para se trabalhar. É possível cronometrar suas tarefas para analisar se não está levando mais tempo que o necessário. E acima de tudo se manter focado e concentrado, para evitar desperdício de matéria prima e desse modo evitar a necessidade de retrabalho.

O retrabalho e a necessidade de refazer algum produto ou processo, gerando atraso e despesas desnecessárias, algumas vezes e gerado pela falta de eficiência, falta de sinergia e principalmente falta de comunicação entre as equipes.

Para que o colaborador desenvolva suas habilidades de forma eficaz se faz necessário o uso de algumas ferramentas da área da qualidade, como o lançamento de indicadores diários de produtos defeituosos, sendo assim o gestor fica em alerta aos erros gerados no chão de fábrica, orientando o colaborador a realizar o trabalho de forma correta, evitando o retrabalho e desperdício de matéria prima.

O Quadro 37 apresenta o cronograma de *GANTT* para a aplicação dessa proposta.



Fonte: elaboração dos autores da Proposta 3 (2022)

4.4. Programa de Desenvolvimento de Líderes: GERENCIAMENTO DE CONFLITOS E ESTABELECIMENTO DE CONFIANÇA

Amanda Luiza Vitkovski
Caroline Moura Lipinski;
Monike Aparecida Matias De Souza
Thayná Amaral De Andrade Maciel

Direção e liderança fazem parte da rotina de um gestor, pois é com o processo de liderança que ele vai conduzir e influenciar o comportamento de outras pessoas, visando que elas trabalhem juntos para obter objetivos da organização. Conforme Lacombe (2005, p. 204) a liderança “*é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para garantir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios*”.

Para os autores Stoner e Freeman (1999), o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais. Seu principal objetivo centralizava-se nas necessidades das organizações e não nas necessidades individuais.

Ter uma liderança capacitada é essencial para um bom funcionamento e crescimento da empresa e colaboradores, pois proporciona um bom desempenho, inspira e melhora a produtividade, exercitando e desenvolvendo os líderes de acordo com as competências que a empresa exige.

A gestão de conflitos se responsabiliza pela conciliação entre duas ou mais pessoas de interesses opostos, ao alcançar uma solução vantajosa para ambas as partes. A gestão visa alcançar harmonia no ambiente de trabalho, com isso, terá aumento de produtividade. Conseqüentemente, estabelecendo uma confiança entre líder e liderado, o colaborador sempre poderá expressar, trazer seu ponto de vista e cooperar com ideias inovadoras e sugestões que ajudarão no crescimento da empresa.

Segundo Etzioni (1981, p.73) “*O conflito permite o surgimento de diferenças autênticas de interesses e crenças, cuja luta pode conduzir a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real e fundamentalmente, a paz na organização.*”

Dossiê

Para o autor Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), saber administrar o conflito é essencial para o sucesso da empresa. Com isso, a gestão de conflitos começa quando as situações de conflitos são reconhecidas e soluções são criadas para lidar com os conflitos.

Ahrens (2012) ressalta que a postura ideal de um profissional diante de um conflito deve envolver as pessoas a entender os dois ou mais pontos de vista de ambas as partes, logo, gerar soluções e reflexões sobre o motivo.

Vecchio (2008) enfatiza que o administrador de conflitos deve ter o total entendimento referente ao mesmo, com isso, reconhecer as formas de conflito incentiva novas estratégias para conduzir melhores efeitos nos desempenhos e o conflito só poderá ser julgado como positivo ou negativo dentro de uma organização conforme o desempenho e o comportamento dos colaboradores.

Giddens (1991, p. 13) considera o conceito de confiança como um dos fundamentos da sua formulação teórica que visa “tentar obter uma nova caracterização tanto da natureza da modernidade quanto da ordem pós-moderna que deve emergir do outro lado da era atual”. Para esse autor a confiança é definida como: “A crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de outro, ou na correção de princípios abstratos” (Giddens, 1991, p.41).

Segundo Costa (2000, p. 293), a confiança está associada a:

Cinco níveis de análise que variam segundo o grau de complexidade e abstração. A confiança pode ser relativa à mensagem, à pessoa que transmite, à organização, ao clima institucional e ao clima sociopolítico, sendo que, as duas primeiras (mensagem e pessoa) correspondem ao nível

Foi identificado, através da análise dos dados coletados, que a empresa não capacita os líderes para exercer o cargo de gestão; pois nem o ensino superior dos funcionários em cargos de gestão é exigido. Os líderes podem ter o domínio das *hard skills* (habilidades técnicas), agora falta a capacitação nas *soft skills* (habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano).

O Quadro 40 apresenta o 5W2H para a empresa.

Quadro 40 – 5W2H

5W			2H		
Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Poris uma gestão ineficaz não é capaz de dirigir um time de forma competente	MCCOR, pelo computador da empresa ou Home Office	Gerentes, coordenadores e líderes	16/01/2023 a 03/02/2023	Programa de aceleração em liderança (Conquer)	Valor: 2.497,00 (carga horária de 10 horas por líder)
Porque os gestores precisam ter capacitação técnica para administrar de forma competente seu time	Instituições de ensino (Faculdade, Universidade)	Gerentes, coordenadores e líderes	Início de Fevereiro de 2023	Graduação Pós-graduação	Valor: Aumento custo de 10% do valor no 1º ano, 20% no 2º ano, 30% no 3º ano e 40% no 4º ano até a finalização (Não se aplica a matérias DPJ)
Porque os colaboradores são totalmente dependentes e não conseguem produzir de forma autônoma	SEMAI ou Incompany	Operários	Início de Janeiro de 2023 (duração de 2 meses, 4 horas por dia)	Curso presencial	Valor: 773,00 por operário (Carga horária total de 160 horas por operário)
Porque os colaboradores e os gestores informaram não trabalhar em um ambiente de bom clima	MCCOR	Todos os colaboradores	04/01/2023, 02/09/2023, 05/05/2023, 05/07/2023, 06/09/2023 e 07/11/2023 (2 horas)	Dinâmicas em grupo que reforcem a empatia, colaboração, trabalho em equipe e respeito	12 horas do analista de RH para formular as dinâmicas e 12 horas para executar
Porque os colaboradores não têm noção da importância da organização no ambiente de trabalho para realizar as entregas com qualidade	MCCOR	Líderes e operários	Treinamento de 04 a 13/01/2023	Curso online (Templum)	Valor: 399,00 por operário (carga horária de 18 horas por pessoa)
Porque a empresa não oferece um programa que seja focado em qualificar as equipes para que tenham uma produtividade máxima com alto padrão de qualidade	MCCOR	Analista de RH	Início em Janeiro de 2023 (duração de 06 meses a 1 ano)	Implantação do programa pelo Time de Recursos Humanos	De 624 a 528 horas de trabalho
Porque a empresa precisa de um gestor especializado e com vivência na área para realizar a estrutura organizacional de forma correta e reafirmar o organograma atual da empresa, também é necessário criar um plano de cargos e salário, pois a empresa realiza promoções como forma de incentivo, o que pode não ser uma atitude correta.	MCCOR	Gerente geral da MCCOR	Janeiro de 2023	Recrutamento e seleção	Horas do analista para contratação + salário mensal de 8.000,00 a 10.500,00 + gratificação de 40% de cargo de confiança
Porque a empresa está inserida em um ramo específico, pouco abrangente e com alguns concorrentes, tendo de se destacar visto sua importância e tendo em conta que o mercado irá crescer, podendo afetar a empresa assim como os funcionários, ocorrência de demissões por falta de verba.	MCCOR	Gerente da MCCOR	Janeiro de 2023	Realizar uma pesquisa de quem são os principais concorrentes e quais suas diferenças em relação a MCCOR, podendo melhorar seus processos conforme visualiza a satisfação dos clientes	20 horas de trabalho
Porque a empresa necessita estar preparada para qualquer evento externo que possa impactar drasticamente, limitando ao máximo a perda de qualquer setor	MCCOR	Gerente e colaboradores da MCCOR	Quando houver uma crise	A equipe precisa sempre se atentar a qualquer notícia e antecipadamente da piora, realizar um planejamento focado nos problemas que a crise pode causar, evitando demissões e problemas com os processos	30 minutos de trabalho por dia para pesquisa
Porque a empresa tem clientes limitados ao tanto que conseguem produzir e armazenar, não comprando mais do que isto visto que o estoque fica parado pela falta de embalagens de transporte para envio aos clientes	MCCOR	Time de comprar e logística	Janeiro de 2023	Prazo para entrega antecipada da embalagem de transporte	2 horas por dia para programação do estoque e envio de informações para o cliente (cada colaborador)
Porque a empresa necessita de uma gestão adequada a quantidade de clientes que pode comprar, podendo ocorrer a perda destes, pela falta disso.	MCCOR	Gerente e coordenador da MCCOR	Janeiro de 2023	Reunir a equipe para realizar uma pesquisa dos 10 M's, se houver, avaliando e focando nos setores que merecem mais atenção	40 horas de trabalho

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 4 (2022)

Conforme apontado na ferramenta 5W2H, Quadro 40, é necessário realizar um programa de treinamento e desenvolvimento, visando desenvolver todos os colaboradores, desde a gerência até os operários.

O programa inicia com o desenvolvimento teórico para os colaboradores que estão em cargos de gestor, sendo os gerentes, o coordenador e os líderes. O Quadro 40 propõe que os líderes recebam treinamento especializado em liderança e os demais gestores recebam auxílio educação, programa que deve incentivar que eles busquem se especializar com ensino superior. Para o curso de liderança, foi realizado o orçamento em três instituições de ensino conforme Quadro 41, onde a instituição indicada foi a Aceleração em Liderança da escola Conquer, pois é um curso de imersão em liderança. A proposta para desenvolver o programa de auxílio educação é que a empresa colabore com porcentagens em dinheiro na mensalidade do curso escolhido pelo colaborador (desde que o curso escolhido tenha relação com seu cargo e funções na empresa), no primeiro ano o colaborador terá bolsa auxílio de 10%, no segundo ano 20%, no terceiro 30% e no quarto ano e quinto (se existir) terá bolsa auxílio de 40%. O auxílio educação não aplicasse as matérias DP, ou seja, se o colaborador reprovar em alguma matéria, terá que pagar de forma integral.

Quadro 39 – Orçamentos para curso de liderança

TABELA DE VALORES DE CURSOS			
Curso de liderança	Serviço ofertado	Duração	Valor
Conquer	Autogestão e Autopercepção; Comunicação e Influência; Engajamento e Delegação; Liderança de diferentes perfis e gerações; Aplicação prática do conteúdo do Programa com o seu time da forma correta e de acordo com as suas necessidades; Avaliação individual; Professores que vivem o que ensinam; Diagnóstico exclusivo e personalizado;	10 horas	R\$ 2.497,00
FGV	Conceito de Liderança; Liderança em processo; Transformação de grupos em equipes; Liderança e comunicação;	30 horas	R\$ 980,00
Lemona	Fundamentos estratégicos e posicionamento empresarial; Gestão financeira; Capital de Giro e ROI; Gestão de Talento e Pessoas; Gestão de Suprimentos; Matrizes de Gastos Externos; Gestão de Preço; Proposta de valor; Gestão de Risco; Tecnologias e Agile; Excelência operacional; Processos e Gaps; Planejamento de marketing;	80 horas	R\$ 390,00

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 4 (2022)

A proposta para os operários é o curso de Operador de Processos de Produção, que traz noções de mecânica básica, como preparar os materiais do processo de produção, organização, abastecimento e separação. Foi orçado o curso em três instituições de ensino, conforme Quadro 42. A instituição indicada é o Senai, pois é possível realizar o curso em grupo e *incompany*, dessa forma os operários não precisariam se deslocar até a instituição. Este curso irá proporcionar aos funcionários uma independência em relação aos processos, causando menos desavenças e conflitos pela falta de treinamento da empresa.

Quadro 42 – Orçamentos dos cursos de mecânica básica industrial

TABELA DE VALORES DE CURSOS			
Curso de Operador de Produção	Serviço ofertado	Duração	Valor
SENAI	Matemática básica; Metrologia, leitura e interpretação de desenho mecânico; Tecnologia dos materiais; Tecnologia mecânica; Gestão industrial;	160 Horas	R\$ 773,00
SEDUCINTEC	Matemática básica; Metrologia básica; Leitura e interpretação de desenho mecânico; Tecnologia mecânica;	168 Horas	R\$ 1.194,00
CNC	Metrologia; Desenho Técnico – Leitura e Interpretação de Desenho Técnico Mecânico; Matemática Industrial; Tecnologia Mecânica e Tecnologia dos Materiais;	120 Horas	R\$ 679,00

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 4 (2022)

O clima organizacional e as desavenças e conflitos, devem ser trabalhadas de forma unificada com todos os colaboradores da empresa, no quadro da 5W2H a proposta é que o time de Recursos Humanos organize dinâmicas em grupo a cada 2 meses com duração máxima de 2 horas, sendo 6 encontros anuais, com o intuito de promover a empatia entre os colegas da mesma equipe e entre os setores, colaboração, trabalho em equipe e respeito.

Para a falta de organização a proposta de solução é um curso de 5S, que será instruído de forma *online*, com duração de 8 horas. Foi realizado orçamento em três instituições de

ensino, onde a mais indicada seria a Templum, pois além do custo e benefício, é um curso online (Quadro 43).

Quadro 43 – Orçamentos do curso de 5S

TABELA DE VALORES DE CURSOS			
Curso 5S	Serviço ofertado	Duração	Valor
Templum	Facilidade em mudar comportamentos em todos os setores da empresa; Melhoria da qualidade de vida pessoal e profissional dos colaboradores; Melhoria contínua na organização dos materiais; Melhoria do clima organizacional; Prevenção de acidentes; Aumento da motivação dos funcionários; Aumento da produtividade; Aumento da qualidade dos produtos ou serviços	18 horas	R\$ 399,00
CAE	Quais são as principais etapas de aplicação de um 5S; Como o treinamento de 5S pode ser efetivo no seu dia a dia profissional (e pessoal); Dividir etapas operacionais de etapas comportamentais; Quais são os principais erros e dificuldades de aplicação do 5S; Como planejar uma auditoria efetiva de 5S;	5 horas	R\$ 298,00
Voitto	Apresentação do curso Introdução ao 5S O programa 5S Implantação do 5S Manutenção do 5S Conclusão do curso	8 horas	R\$ 351,00

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 4 (2022)

O Quadro 5W2H propõem para o treinamento e desenvolvimento a implantação do desse programa na empresa, a partir do time de Recursos Humanos, com o intuito de promover qualificação para os colaboradores e com isso alcançar os objetivos da empresa. O programa de treinamento e desenvolvimento tem como foco facilitar o dia a dia dos colaboradores, oferecendo treinamentos que auxiliam e capacitam nas atividades diárias.

No Quadro 5W2H, foi apontado como proposta de solução a contratação de um Gerente de Recursos Humanos, pois é necessário contar com um profissional que tenha conhecimento

de mercado, experiência profissional e saiba realizar a estruturação do organograma da empresa e plano de cargos e salários. Com a contratação do gerente de RH o organograma seria o indicado na Figura 18.

Figura 18 – Proposta de organograma



Fonte: elaboração dos autores da Proposta 4 (2022)

O Quadro 44 apresenta o valor médio do salário de um Gerente de Recursos Humanos no Brasil.

Quadro 44 – Orçamentos do valor médio do salário de um Gerente de Recursos Humanos no Brasil

TABELA DE VALORES DE SALÁRIOS				
Gerente de RH	Vaga	Valor do salário	Benefícios	Atribuições
Vagas.com	Gerente de Recursos Humanos	R\$ 8.240,00	Assistência médica, odontológica, participação nos lucros, seguro de vida, vale-alimentação, Vale-transporte	Responsável pelos subsistemas de Recursos Humanos (Atração & Seleção, Desenvolvimento Organizacional estratégias de RH e iniciativas alinhadas com as estratégias da Cia. Garantir a execução das políticas de Recursos Humanos
Salario.com	Gerente de Recursos Humanos	R\$ 7.936,97	Sem informação no site	coordenar recrutamento e seleção de pessoal; Atuar em eventos; Assessorar diretoria e setores da empresa; Controlar benefícios;gerir atividades de treinamento e desenvolvimento; Administrar cargos e salários; Gerenciar atividades do departamento de pessoal; Demonstrar competências pessoais;
Glasdoor	Gerente de Recursos Humanos	R\$ 10.214,30	Vaga efetiva e benefícios flexíveis	Definir e planejar as estratégias do Recursos Humanos, com planos para pequeno, médio e longo prazo, acompanhando as diretrizes do Planejamento Estratégico. Coordenar e supervisionar as atividades de Recursos Humanos da empresa abrangendo todos os subsistemas. Gerenciar e administrar questões de pessoal (folha de pagamento e obrigações trabalhistas).

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 4 (2022)

A Figura 19 apresenta a programação e ordem que devem acontecer as ações apresentadas na 5W2H, utilizando a ferramenta GANTT.

Figura 19 – Cronograma da Proposta
4



Fonte: elaboração dos autores da Proposta 4 (2022)

#ficaadica

Ofertar aos líderes a especialização - MBA em Gestão de Pessoas e Liderança, - para desenvolver habilidades, técnicas e métodos para melhorar liderar sua equipe diante de qualquer situação enfrentada pela organização, de forma a potencializar ao máximo o talento de cada colaborador. Pois sabe-se que, diante da incerteza do mercado acaba se tornando necessário desenvolver novas competências afim de se manter sempre a frente da concorrência.

4.5. Programa de Desenvolvimento de Líderes: INFLUÊNCIA, PROCESSO DECISÓRIO E NEGOCIAÇÃO

Alex Lemos de Ramos
Aline Aparecida Ferreira de Almeida
João Vitor Kramar Alexandre
Larissa Fernanda Jacomelli da Silva
Leticia Paulino Cordeiro
Vitória Walter Faria

O papel do líder tem como ação influenciar seus colaboradores a fazer suas atividades corretas e manter o foco sobre quais são os objetivos a serem cumpridos dentro da organização. A influência do líder também envolve a motivação da equipe, pois a liderança é o principal medidor de sucesso de uma empresa. Os líderes são os protagonistas do sucesso e são eles que têm o poder de motivar e auxiliar seus colaboradores.

Os níveis de influência estratégica na Organização, segundo Kich e Pereira (2011, p. 37) são:

- **nível estratégico de influência** – Representa interação dos aspectos externos e internos de uma organização.
- **nível tático de influência** – Representa as estratégias táticas adotadas pela organização tendo em vista os resultados globais.
- **nível operacional de influência** – Representa as estratégias táticas ou ações adotadas por partes menores da organização que proporcionam os instrumentos administrativos básicos para o dia a dia do executivo.

Em 1947 o autor Herbert Simon, no intuito de explicar o comportamento humano nas empresas, lança o livro *Comportamento Administrativo* e com ele se inicia a Teoria das Decisões, onde “...cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento.” (CHIAVENATO, 2003, p. 347).

Para Simon (1970) que desenvolveu importantes estudos sobre a tomada de decisão, o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental. Ele envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para as pessoas sobre as quais este exerce influência e autoridade.

De acordo com Maximiano (2000) os processos de decisão podem ser divididos em duas categorias: os programados e não programados. As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que

se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesse caso, fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisão programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão.

As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão.

De acordo com Carvalhal (2009) se os conflitos ocorrem de forma natural, com a negociação é diferente, pois se trata do querer resolver o conflito de ambos os lados. A negociação tem um papel importante dentro das organizações, principalmente quando realizada por um profissional capacitado, tendo como objetivo que as partes envolvidas eliminem ou diminuam os conflitos, possibilitando o equilíbrio nas tomadas de decisões.

Chiavenato (2004) define negociação como um processo de tomada de decisão entre partes interdependentes que não compartilham preferências idênticas. É pela negociação que as partes decidem o que cada um deve dar e tomar em suas relações.

Com base nessa troca de experiências, elaborou-se o Quadro 43 para a tratativa das causas priorizadas da EMPRESA após análise das respostas dos dois formulários aplicados e que irão ajudar no processo de capacitação da liderança.

O Quadro 45 apresenta a ferramenta 5W2H para capacitação da liderança.

Quadro 45 – 5W2H para Capacitação da Liderança

FERRAMENTA 5W2H						
O QUE? (WHAT?)	PORQUE? (WHY?)	ONDE? (WHERE?)	QUEM? (WHO?)	QUANDO (WHEN?)	COMO (HOW?)	QUANTO CUSTA (HOW MUCH?)
Propor capacitação para liderança e treinamentos para os demais colaboradores	Para dar aprimoramento aos colaboradores nas suas devidas funções	Na própria empresa	Elaboração			
			Recursos Humanos	18/01/2023 até 20/01/2023	Realização de orçamentos com instituições que oferecem treinamentos	3 horas
			Validação			
			Diretoria	21/01/2023	Através de uma breve reunião	1 hora
			Implantação			
Colaboradores da área operacional	Todo sábado de cada mês, começando em 30/01/2023	Através de cursos (Liderança e Gestão de Pessoas)	4 meses + R\$: 3.929,00 para implantação dos treinamentos.			
Avaliação						
Diretoria juntamente com o Gestor operacional	Semanalmente, a partir do começo do projeto	Através de reuniões, avaliando o que os líderes/liderados realmente aprenderam	1 hora			
Realizar cronograma de horários de intervalo	Para evitar que os alguns colaboradores fiquem inativos, a fim de uma maior produtividade	Na própria empresa	Elaboração			
			Gestor operacional juntamente com o Recursos Humanos	09/01/2023	Elaboração de um quadro com horários pré-estabelecidos	2 horas
			Validação			
			Diretoria	10/01/2023	Através de uma breve reunião	1 hora
			Implantação			
Gestor operacional juntamente com os colaboradores	Todo dia, a partir de 16/01/2023	Através da instalação do quadro no mural de avisos da empresa, e uma reunião com os colaboradores	Meia hora por turno			
Avaliação						
Diretoria juntamente com o Gestor operacional	Semanalmente, a partir do começo do projeto	Através de reuniões, analisando se os colaboradores estão cumprindo os horários	1 hora			
Maior comunicação entre todos os colaboradores	Para evitar instabilidade no clima organizacional e aumentar a produtividade	Na própria empresa	Elaboração			
			Gestor operacional juntamente com o departamento de RH	09/01/2023 e 10/01/2023	Através de reuniões	5 horas
			Validação			
			Diretoria	10/01/2023	Através de uma breve reunião	1 hora
			Implantação			
Gestor operacional juntamente com os colaboradores	Todo dia, a partir de 17/01/2023	Através de conversas com os colaboradores	Meia hora por turno			
Avaliação						
Diretoria juntamente com o Gestor operacional	Semanalmente, a partir do começo do projeto	Através de reuniões, analisando indicadores de desempenho	1 hora			

Fonte: elaboração dos autores da Proposta 5 (2022)

A elaboração do plano de capacitação para liderança e treinamentos, a fim de dar aprimoramento para as demais colaboradores será realizado pelo Gestor de Recursos Humanos, entre os dias 18 e 20/01/2023 e com duração de 3 horas a cada dia, onde ele irá realizar orçamentos com instituições de ensino profissional. A validação do plano de capacitação e treinamentos será feita pela Diretoria no dia 21/01/2023, através de uma breve reunião com duração de 1 hora, para analisar a proposta da formação, os preços orçados e escolher a opção mais viável para a empresa. A implantação do plano de capacitação e treinamentos será realizada na própria empresa pelos colaboradores da área operacional através de cursos, em todo sábado de cada mês, com a contratação de uma instituição especializada, onde o valor mínimo para implantar os treinamentos ficaria em torno de R\$: 3.929,00, começando no dia 30/01/2023, com duração de 4 meses. A avaliação do plano de capacitação e treinamentos será efetuada pela Gestor de Recursos Humanos juntamente com o Gestor Operacional, semanalmente a partir do começo do projeto, com reuniões de 1 hora, para analisar se os líderes e liderados estão realmente aplicando os conhecimentos obtidos nos cursos.

O Quadro 46 apresenta três orçamentos de cursos relacionados à capacitação da liderança, realizados em diferentes instituições de ensino.

Quadro 46 – Orçamentos cursos de liderança

Curso	Instituição	Duração	Modalidade	Valor
Liderança e Gestão de Pessoas	Conquer	6 meses	Online	R\$ 10.630,00
Liderança e Gestão de Pessoas	EBAC	4 meses	Online	R\$ 3.929,00
Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas	FIA	6 meses	Online	R\$ 9.474,30

Fonte:

elaboração dos autores da Proposta 5 (2022)

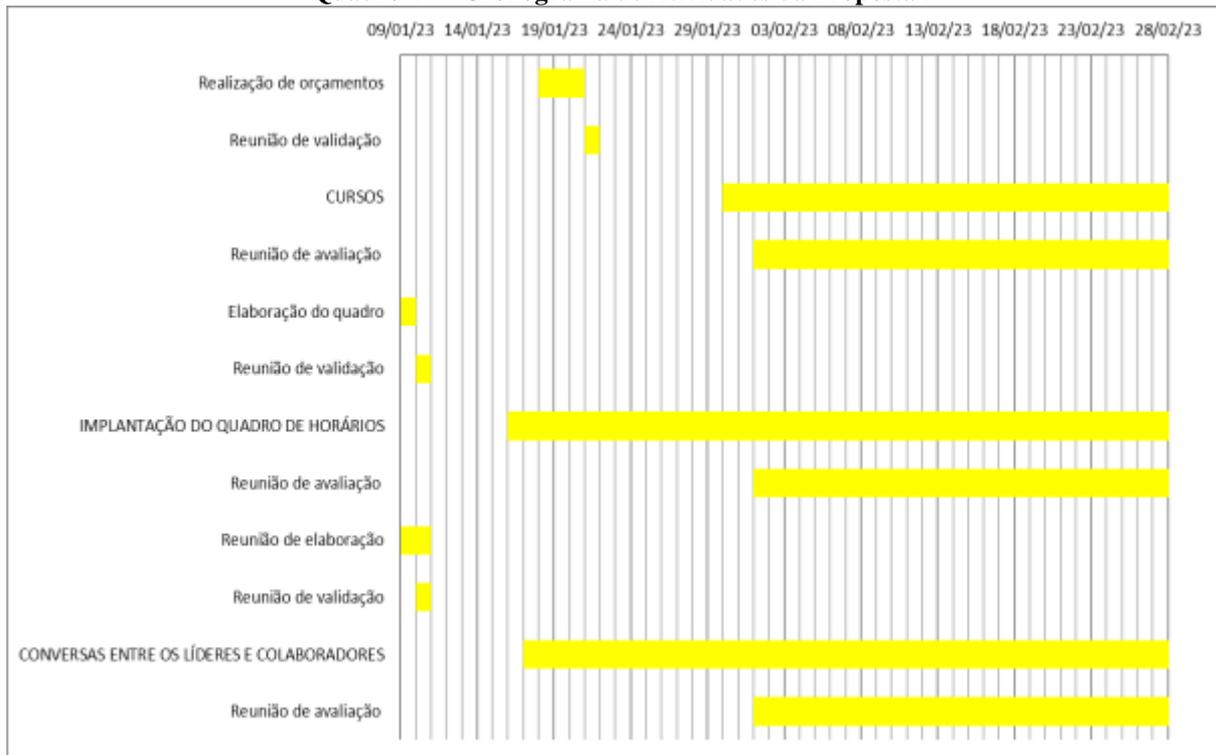
A elaboração do plano de cronograma de horários de intervalo, a fim de evitar que os colaboradores da mesma máquina fiquem inativos no mesmo horário e assim garantindo a maior produtividade, será realizado pelo Gestor Operacional no dia 09/01/2023, onde o esboço do cronograma deverá ser feito com duração de 2 horas para aprovação da Diretoria em 10/01/2023, com uma reunião de apresentação e aprovação com duração de 1 hora e assim entrar em vigência a partir do dia 16/01/2023 para todos os colaboradores. O quadro de horários ficará disponível no mural de avisos da empresa e os horários serão repassados para os colaboradores de cada turno, por meio de uma reunião com o Gestor Operacional com duração de meia hora. Semanalmente será realizada uma reunião de 1 hora com a Diretoria e o Gestor Operacional para analisar se os colaboradores estão cumprindo seus determinados horários.

A elaboração do plano deve estabelecer uma comunicação mais próxima com os colaboradores da área operacional, a fim de evitar a instabilidade do clima organizacional e consequentemente ajudar no crescimento da produtividade será realizado pelo Gestor Operacional, onde o primeiro passo é se reunir junto ao departamento de RH para apresentação do projeto com uma duração de aproximadamente 5 horas dividida entre os dias 09/01/2023 e 10/01/2023, após o alinhamento com o departamento de RH será apresentado para a Diretoria em uma breve reunião de 1 hora no dia 10/01/2023, com a aprovação será realizado diariamente uma conversa do Gestor Operacional com os colaboradores de cada turno com uma duração de aproximadamente meia hora. Semanalmente a Diretoria juntamente com a Gestor Operacional irá analisar os indicadores de desempenho para verificar os resultados após o início do projeto, através de reuniões com o tempo estimado de 1 hora.

Ao todo, o tempo necessário para realização das atividades propostas é de 2 meses (janeiro a fevereiro de 2023).

O Quadro 47 apresenta o cronograma de atividades para capacitação da liderança.

Quadro 47 – Cronograma de Atividades da Proposta 5



Fonte: elaboração dos autores da Proposta 5 (2022)

Com a aplicação desse plano de ação, visa-se atingir uma liderança eficiente, visando estabelecer uma boa comunicação da equipe e a responsabilidade e proatividade nas funções exigidas.

#ficaadica

IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVAS LIDERANÇAS

Como sugestão de próximo nível a ser trabalhado seria a identificação e desenvolvimento de novas lideranças, pois com este processo, os funcionários aplicariam mais engajamento em suas funções a ponto de crescer profissionalmente e com isso, aumentar as chances de se tornarem futuros líderes.

REFERÊNCIAS

AHRENS, Veronica. Conflito: uma valiosa oportunidade de aprendizado. Dezembro, 2012. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/8287/conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html. Acesso 12 Nov.2022.

AMCHAM. **Case Kordsa**: 4 dicas para ser um case de sucesso em gestão de pessoas (12/07/2021). Disponível em <https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/case-kordsa-quatro-dicas-para-ser-um-case-de-sucesso-em-gestao-de-pessoas>. Acesso 30 Out.2022.

AMIL DENTAL. Plano Odontológico Amil. Disponível em: <<https://amildentalvendaonline.com.br/plano-odontologico-amil-dental-empresarial.php>>> Acesso 24 Nov. 2022.

AMIL DENTAL. Plano de Saúde Amil. Disponível em: <<https://amildentalvendaonline.com.br/plano-odontologico-amil-dental-empresarial.php>>> Acesso 24 Nov. 2022.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTONIAZZI, Ana Paula da Silva Cardoso. **Turnover**: a principal preocupação na empresa Siagri. Aparecida de Goiânia/GO: TCC em Bacharelado em Administração, 2018. Disponível em <http://www.fanap.br/Repositorio/7.pdf>. Acesso 30 Out. 2021.

ARTIA. **Gráfico de Gantt: o que é, para que serve e como montar do zero**. Disponível em: <https://artia.com/blog/grafico-de-gantt-o-que-e-para-que-serve-e-como-montar-o-seu/>. Acesso 22 Set. 2022.

BB SEGUROS. Seguro de Vida Banco do Brasil. Disponível em: <https://www.bbseguros.com.br/seguros/para-voce/seguro-vida> Acesso 24 Nov.2022.

BONOME, João Batista Vieira. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

BRASESCO Seguros investe na capacitação de líderes e estimula novas habilidades. Revista Apólice (09/03/2021). Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/www.revistaapolice.com.br/2021/03/bradesco-seguros-investe-na-capacitacao-de-lideres-e-estimula-novas-habilidades/>. Acesso 13 Out. 2022.

BUCHELE, Gustavo T., TEZA, PIERRE, DANDOLINI, Gertrudes A., SOUZA, João Arthur. Análise dos artigos qualitativos empíricos sobre métodos, técnicas e ferramentas para inovação. In: **Revista de Administração Mackenzie**, volume 16, ano 3, 2015.

CAE TREINAMENTOS. Treinamento 5S. Disponível em: <https://caetreinamentos.com.br/curso/treinamento-5s-online/>. Acesso 12 Nov.2022.

CAMPOS, Heliette Lopes; ARAUJO, Elisângela Maria; MORAES, Lucio Flavio Renault; KILIMNIK, Zélia Miranda. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. In: **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 389-409, 2013.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho In: FLEURY, M. T. L. (org.) et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 247-258.

CHAGAS, Rafaela de Souza. **Liderança**: um estudo de caso na central de tráfego da Anicuns S.A. Faculdade Unicamps, Goiânia-GO, 2020.

CHAVES, Denise Felber. **Liderança e Coaching**, um Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo de Assessoria Aduaneira. FEMA - Fundação Educacional Machado de Assis, Santa Rosa - RS, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLINIPAN. Plano De Saúde Clinipan Curitiba. Disponível em <https://planos.curitibaclinipam.com.br/vendas/?gclid=CjwKCAiAyfybBhBKEiwAgtB7fi3muqDIIMHoRFSfrAKtAAsl1wxKHtxCCgHX-VK-m4vF1CMo1YdZTBoClhMQAvD>. Acesso 24 Nov.2022.

CNC CURITIBA. Mecânica básica Industrial. Disponível em: http://www.cncemcuritiba.com.br/mecanica_basica_industrial_13.html. Acesso 12 Nov.2022.

CONQUER. Pós-graduação Liderança e Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://escolaconquer.com.br/pos-graduacao/lideranca/>. Acesso 23 Nov. 2022.

CONQUER. Programa de aceleração de liderança. Disponível em: <https://escolaconquer.com.br/programa-aceleracao-lideranca/>. Acesso 12 Nov. 2022.

COCA COLA. Treinamento e desenvolvimento para lideranças. Disponível em: <https://cocacolafemsa.com/pt-br/noticias/treinamento-desenvolvimento-lideranca/>. Acesso 13 Out. 2022.

COELHO JUNIOR, Francisco. A. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. In: Revista de Administração Mackenzie, volume 12, ano 6, p. 224-253, 2019.

COSTA, Ana Cristina Brandão; SANTANA, Lídia. A Influência dos Treinamentos Comportamentais Corporativos na Vida de Pessoas: A Percepção do Funcionário Operacional. In: **Cairu em Revista**. Jan 2014, Ano 02, n° 02, p. 174-190.

COSTA, A.C. Fernandes da. **A confiança nas organizações**: um imperativo nas práticas de gestão. São Paulo: Iglu, 2000.

CURY, Augusto. **As Regras de Ouro dos Casais Saudáveis**. 3ª ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2020.

DENTAL UNI. Plano Odontológico Dental Uni. Disponível em: <https://planosdental.com.br/?gclid=CjwKCAiAyfybBhBKEiwAgtB7fqw9dnq>. Acesso 24 Nov.2022.

DUTRA, Eliana. **Coaching**: O que você precisa saber. Rio de Janeiro: Maua X, 2010.

EBAC. Curso de Liderança e Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://ebaonline.com.br/people-management>> Acesso 27 Nov.2022.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e Desenvolvimento de equipes**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: Estudos das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1981.

FARIA, José Henrique. **Gestão participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

FERREIRA, Glenda M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006. Disponível em: http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado/tde_arquivos/24/Publico/GlendaMMFF.pdf> Acesso em: 11 Set. 2022.

FGV EDUCAÇÃO EXECUTIVA. Liderança de equipes. Disponível em: <https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/online/curta-media-duracao-online/lideranca-de-equipes>. Acesso 12 Nov. 2022.

FGV. Coaching e Mentoring. Disponível em: <https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/online/curta-media-duracao-online/coaching-e-mentoring>. Acesso 12 Nov. 2022.

FGV. Curso de capacitação de liderança. Disponível em: <https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/online/curta-media-duracao-online/lideranca-de-equipes>. Acesso 12 Nov. 2022.

FGV. Curso: Liderança de Equipes. Disponível em: <https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/online/curta-media-duracao-online/lideranca-de-equipes>> Acesso 12 Nov. 2022.

FIA ONLINE. Curso de Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas. Disponível em: <<https://www.fiaonline.com.br/pos/lideranca-e-gestao-estrategica-de-pessoas>> Acesso 12 Nov. 2022.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Teresa L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FROEHLICH, Cristiane; SCHERER, Carlos Ernesto. Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV Metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. In: **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 2, n. 2, p. 137-154, set. 2013. Disponível em <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1160>. Acesso 30 Out. 2021.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GONÇALVES, Patrícia M. O psicólogo nas organizações de treinamento. In: **O portal do dos psicólogos**. 2017. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0263.pdf>> Acesso em: 27 nov. 2022.

[GOKURSOS. Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional. Disponível em: https://www.gokursos.com/seguranca-do-trabalho-e-saude-ocupacional/](https://www.gokursos.com/seguranca-do-trabalho-e-saude-ocupacional/). Acesso 23 Nov.2022.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas/São Paulo: Alinea, 2001.

IPRC. Curso de diversidade e inclusão. Disponível em: <https://iprcbrasil.com.br/cursos/diversidade-e-inclusao-no-ambiente-corporativo/>. Acesso 23 Nov.2022.

KICH, Juliane I. F.; PEREIRA, Mauricio F. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

KOPS, Lucia M.; RIBEIRO, Rosane S. **Desenvolvimento de pessoas**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

KUENZER, Acácia Z. Competência como práxis: Os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. In: **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v.29, p.16-27, jan./abr., 2003.

LEMONA DE SCHOOL. Curso online gestão empresarial & liderança estratégica. Disponível em: <https://www.lemonadeschool.com.br/gestao-empresarial-lideranca>. Acesso 12 Nov. 2022.

LUCIDCHART. **O que é Diagrama de Atividades UML?** Disponível em: <https://www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-diagrama-de-atividades-uml>. Acesso 25 Set. 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEZICK, Daniel; SHEFFIELD, Mark. The Guide to Inviting Leadership: Invitation-Based Change™ in the New World of Work. In: **The Guide to Inviting Leadership**. [S. l.: s. n.], 2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORENO, André Luiz. **Estratégia de gestão e organização empresarial**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2014.

MOTTA, Fernando. C. **Burocracia e autogestão**. A proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MUTUUS. Seguro de Vida MetLife. Disponível em: <https://www.mutuus.net/> Acesso 24 Nov. 2022.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ODONTOPREV Plano Odontológico Odonto Prev. Disponível em: <https://dentalodontoprev.com.br/odontoprev-empresarial/> Acesso 24 Nov. 2022.

OLIVEIRA, Antonio Carlos Lemos. **Competências Gerenciais Para Atuação em Projetos**. Apostila de Pós-graduação (Departamento de Engenharia Industrial). Rio de Janeiro: UERJ, 2009.

OLIVEIRA, Kátia Cyrlene de Araujo. Desenvolvimento Organizacional e a Formação de Lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. In: **Revista de Administração**, vol. 9., Universidade FUMEC Minas Gerais, Brasil, 2013.

PARANÁ CLÍNICAS. Plano De Saúde Paraná Clínicas. Disponível em: encurtador.com.br/mpsDW . Acesso 24 Nov.2022

PMBOK. **Project Management Institute**: A guide to the project management body of knowledge. Pennsylvania: PMI, 2008.

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIME CURSOS. Curso Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www.primecursos.com.br/gestao-de-pessoas/>? Acesso 23 Nov.2022.

PRIME CURSOS. Programa 5s. Disponível em: <https://www.primecursos.com.br/programa-5s/>. Acesso 23 Nov. 2022.

PRIME CURSOS. Segurança do Trabalho. Disponível em: <https://www.primecursos.com.br/seguranca-do-trabalho/>. Acesso em 23 Nov.2022.

PUC RIO. Curso de diversidade e inclusão. Disponível em: <https://iag.puc-rio.br/curso/diversidade-e-inclusao-na-pratica-das-organizacoes/>. Acesso 23 Nov. 2022.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

REZENDE, Achiles Pereira. **Formulação de procedimentos para seleção de transportadoras e para contratação e treinamento de pessoal na empresa Arve Alimentos**. Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Viçosa. Viçosa: 2006.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2010.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

SALARIO.COM. Gerente de Recursos Humanos. Disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao/gerente-de-recursos-humanos-cbo->. Acesso 12 Nov. 2022.

SANTAELLA, J. **TUDO sobre MATRIZ SWOT: o que é, passo a passo e dicas para aplicar no planejamento estratégico**. 25 mar. 2020. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2020/03/matriz-swot/>. Acesso 22 Set. 2022.

SANTOS, Adriana Regina de Jesus. **Práticas e reflexões de metodologias de ensino e pesquisa**. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2011.

SCHERMERHORN, John; HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEBRAE. Curso de autoconhecimento. Disponível em https://sebraeplace.sebraepr.com.br/plataforma/cursos-online/liderando-cominteligenciaemocional?D_BwE. Acesso 26 Nov.2022.

SEBRAE. Curso de liderança. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos-e-eventos/lideranca-como-desenvolver-times-de-alta-performance>.. Acesso 23 Nov.2022.

SEBRAE. Curso Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/gestao-de-pessoas>. Acesso 23 Nov.2022.

SEDUCINTEC. Curso de mecânica básica. Disponível em: <https://seducintec.com.br/cursos/curso-de-mecanica-basica-industrial/>. Acesso 12 Nov.2022.

SHTUB, Avraham; BARD, Jonathan F.; GLOBERSON, Shiomu. **Project management engineering, technology and implementation**. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOBRINHO, Adilson C; ALMEIDA, Karla S. A. de. A influência da liderança na eficácia da equipe em empresa familiar. Belém, 2002. Disponível em: http://www.nead.unama.br/bibliotecavirtual/monografias/INFLUENCIA_LIDERANCA.PDF. Acesso 31 Out.2022.

SPENCER, Lyle.; SPENCER, Signe. **Competence at Work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

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

TEJADA, José. **Motivação e Liderança como Fatores Estratégicos de Sucesso**: você pode fazer a diferença na Organização. Caxias do Sul: Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2013.

TEMPLUM. Curso 5S na prática. Disponível em: <https://templum.pt/curso-de-5s-na-pratica/>. Acesso 12 Nov.2022.

TZU, Sun. **A arte da Guerra**. São Paulo: Novo Século, 2014.

UDEMY Gestão de 5s na Prática. Disponível em: <https://www.udemy.com/course/gestao-de-5s-na-pratica/>. Acesso 23 Nov.2022.

UDEMY. Curso de autogestão e autoconhecimento. Disponível em: <https://www.udemy.com/course/autogestao-para-o-sucesso/>. Acesso 23 Nov.2022.

UDEMY. Curso de diversidade, inclusão e viés inconsciente. Disponível em: <https://www.udemy.com/course/curso-de-rh-diversidade-inclusao-e-vies-inconsciente/>. Acesso 12 Nov.2022.

UDEMY. Curso de liderança. Disponível em: <https://www.udemy.com/course/desenvolvimento-de-lideranca/>. Acesso em: 23 Nov. 2022.

UNICESUMAR. MBA em Coaching com Ênfase em Mentoring para Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www.universoead.com.br/leader/cluster/negocios/curso/mba-em-coaching-com-enfase-em-mentoring-para-gestao-de-pessoas> Acesso 23 Nov.2022

UNIEDUCAR. Coaching e Mentoring: Princípios e Ferramentas. Disponível em: <https://unieducar.org.br/catalogo/curso-gratis/coaching-e-mentoring-principios-e-ferramentas-gratuito>. Acesso 23 Nov.2022.

UNOVA CURSOS. Cursos de Segurança do Trabalho Gratuito e Online. Disponível em: <https://www.unovacursos.com.br/segmento/seguranca-no-trabalho> Acesso 23 Nov.2022.

UNOVA CURSOS. Programa 5s. Disponível em: https://www.unovacursos.com.br/curso/curso-gratuiro-online-programa-5s_BwE Acesso 23 Nov. 2022.

UP CURSOS. Noções Básicas de Lean Melhoria Contínua. Disponível em: <https://upcursosgratis.com.br/curso-online-gratis/noco-es-basicas-de-lean-melhoria-continua>. Acesso em 23 Nov.2022.

VAGAS.COM. Grente de Recursos Humanos. Disponível em: <https://www.vagas.com.br/cargo/gerente-de-recursos-humanos>. Acesso 12 Nov.2022.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV. 2006.

VOITTO. Implantação do Programa 5S. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/digital/implantao-do-programa-5s>. Acesso 12 Nov.2022.

VOITTO. Workshop Metodologias de Melhoria Contínua. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/digital/metodos-de-melhoria-continua-lean-manufacturing-aplicacoes-e-inovacoes>. Acesso 23 Nov.2022.

ZANELLI, José. C.; BORGES-ANDRADE, Jairo. E.; BASTOS, Antonio V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Apêndice A – Questões da pesquisa de clima organizacional

1. Qual seu sexo?

- Feminino
- Masculino
- Outro

2. Qual a sua faixa etária?

- 18 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- Mais de 60 anos

3. Seu contrato de trabalho é direto com a empresa?

- () Sim () Não

4. Caso você seja terceirizado, tem interesse em ser efetivado pela empresa?

- () Sim () Não

5. Qual a sua função?

- Operador I
- Operador II
- Operador III
- Operador IV
- Operador V
- Líder de máquina
- Líder de equipe
- Coordenador

6. Qual a sua faixa salarial

- Entre R\$ 1.212,00 a R\$ 1.999,99
- Entre R\$ 2.000,00 a R\$ 2.500,00
- Entre R\$ 2.501,00 a R\$ 2.999,99
- Entre R\$ 3.000,00 a R\$ 3.999,99
- Entre R\$ 4.000,00 a R\$ 4.999,99
- Acima de R\$ 5.000,00

7. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Entre 1 mês a 9 meses
- Entre 10 meses a 12 meses
- Entre 13 meses a 24 meses
- Acima de 25 meses

8. Você se sente confortável com a sua equipe de trabalho?

- () Sim () Não

9. Os seus colegas de trabalho te ajudam quando há necessidade?

- () Sim () Não

10. Você se sente seguro para conversar com seus superiores referente a problemas que você possui no trabalho?

- () Sim () Não

11. Você se sente seguro para conversar com seus superiores referente a problemas pessoais?

- () Sim () Não

12. O seu gestor é claro nas funções que delega?

- () Sim () Não

13. A comunicação entre gestor e funcionários é transparente? Seu gestor tem comunicação clara em relação ao trabalho?
 Sim Não
14. Você se sente confortável para pedir feedbacks/retorno ou desabafar com o seu chefe?
 Sim Não
15. Você se sente uma parte importante na empresa?
 Sim Não
16. Você sente que a sua opinião é levada em consideração para a tomada de decisões?
 Sim Não
17. Seu chefe te incentiva a aprender e impulsionar sua carreira? Você considera que a empresa lhe proporciona crescimento de carreira?
 Sim Não
18. O seu superior oferece o suporte necessário para a realização do trabalho?
 Sim Não
19. Você está satisfeito com as funções desempenhadas no seu dia a dia?
 Sim Não
20. Você sente falta de ter autonomia para executar as suas tarefas?
 Sim Não
21. Você se sente sobrecarregado com as suas atividades?
 Sim Não
22. Você entende a importância das suas atividades para os objetivos da organização?
 Sim Não
23. Você tem interesse em ocupar outros cargos dentro da organização?
 Sim Não
24. Você enxerga seu crescimento dentro da empresa?
 Sim Não
25. Você entende quais são as entregas necessárias para alcançar novas posições?
 Sim Não
26. O ambiente de trabalho é adequado para realizar as suas atividades?
 Sim Não
27. O ambiente de trabalho possibilita a concentração necessária para desempenhar as suas funções?
 Sim Não
28. Você está satisfeito com os benefícios disponibilizados pela empresa?
 Sim Não
29. Você acha que o seu salário é justo para as atividades que você desempenha?
 Sim Não
30. De zero a dez, qual a probabilidade de você indicar a empresa para um amigo?
 Sim Não
31. Você se sente feliz na empresa?
 Sim Não
32. Como é a relação entre os funcionários da área?
 Amistosa Conflituosa Boa Ruim

33. Você considera o ambiente de trabalho agradável?
() Sim () Não
34. A missão, visão e valores da empresa está clara para você?
() Sim () Não
35. Você concorda com a missão, visão e valores da empresa?
() Sim () Não
36. A missão, visão e valores da empresa são aplicados no dia a dia da empresa?
() Sim () Não
37. Você considera adequadas as formas de promoção na empresa?
() Sim () Não
38. Você está de acordo com as atividades que o seu líder delegou para você e para seus colegas de trabalho?
() Sim () Não
39. Tem liberdade para dar sugestões? Acha que é escutado?
() Sim () Não
40. Na sua opinião a empresa incentiva o colaborador?
() Sim () Não
41. Sua função/cargo está de acordo com suas atividades diárias?
() Sim () Não]
42. Sua remuneração está de acordo com suas atividades diárias?
() Sim () Não
43. Seu gestor te escuta e traz sugestões ou soluções para resolver seu problema ou sua insatisfação?
() Sim () Não
44. Você entende que se houver uma sala de descompressão (jogos, sofá, etc...) aumentaria o nível de produtividade do funcionário?
() Sim () Não
45. Se a empresa realizar parcerias com empresas de estudos, cursos profissionalizantes, você teria interesse em voltar a estudar?
() Sim () Não
46. Você se sente seguro ao realizar sua função?
() Sim () Não
47. Você sabe como usar corretamente os EPIs?
() Sim () Não
48. Qual sua opinião sobre o deslocamento até a empresa?
() Bom () Ruim () Indiferente
49. Você realizou algum treinamento para exercer a sua função?
() Sim () Não
50. Você recebe treinamentos regularmente?
() Sim () Não
51. Você gosta de fazer horas extras?
() Sim () Não
52. Você se sente prejudicado de alguma forma em seu trabalho?
S() Sim () Não

53. Você se sente valorizado pelo seu líder?
() Sim () Não
54. O local de trabalho é adequado para realização de suas atividades?
() Sim () Não
55. Você gostaria de um day off (dia de folga/livre)?
() Sim () Não
56. Você gostaria de fazer rodízio de função?
() Sim () Não
57. Dos itens abaixo, quais itens você entende que a empresa pode disponibilizar para melhorar a produtividade do funcionário?
Massagem
Gratificação por desempenho
Café diferenciado (1 vez ao mês ou comemoração de aniversário)
14º Salário ao final do ano
Outro:
58. Qual nota você daria para a estrutura/instalações da empresa? De 1 a 10.
59. Como é seu local de descanso?
60. O que te deixa insatisfeito com a gestão de seu líder?
61. O que te deixa insatisfeito com a empresa?
62. Como funcionário, quais mudanças você faria na empresa?
63. Alguma sugestão de melhoria?

Fonte: Autores (2022)

Apêndice B – Questões das pesquisas com as lideranças do Setor de Produção

1. Qual é sua faixa etária?
 25 a 30 anos 30 a 35 anos 35 a 40 anos Acima de 40 anos
2. Gênero
 Feminino Masculino
3. Nível de ensino
 Básico Curso Técnico – profissionalizante Bacharelado Licenciatura
 Pós-graduação Mestrado Doutorado
4. Qual é o seu cargo e quais funções desempenha na empresa? _____
5. Qual é a sua capacidade de influência, levando em consideração as tomadas de decisões na empresa?
 Pouca Moderada Muita Total
6. Para você, a motivação pode ser implementada através de:
 Remuneração Metas Tempo Oportunidades Reconhecimento
7. Por que as pessoas devem ser motivadas no trabalho?
 Para a empresa ter um retorno lucrativo.
 Para progredir o desempenho das tarefas.
 Para alcançar os objetivos pessoais.
8. Na sua perspectiva, qual fator pode causar a desmotivação dos colaboradores:
 Rotina Desigualdade Falta de comprometimento Dificuldade nos processos
9. Você acredita que a empresa atende às expectativas dos colaboradores (salários, benefícios, horários, treinamentos, transporte, flexibilidade)?
 Sim Não Parcial
10. Quanto ao clima organizacional da empresa, você considera:
 Péssimo Ruim Pode melhorar Bom Ótimo
 Não acho que influencia na motivação e desempenho dos colaboradores.
11. Sobre a inclusão de um espaço de desconpressão na empresa, você acredita que:
 Pode ser atrativo e ajudará na motivação e melhorar o clima organizacional da empresa.
 É indiferente, levando em consideração que os colaboradores não buscam descontração nas horas vagas.
 Não acho que ajudará a melhorar a motivação e desempenho dos colaboradores.
12. Sobre parcerias com empresas que podem oferecer benefícios ou gerar descontos para os colaboradores, você acredita que será:
 Uma ótima iniciativa para motivar o colaborador.
 Não acredito que ajudará a motivar o colaborador.
13. A empresa realiza a coleta de feedbacks regularmente com os colaboradores?
 Sim Não
14. Quanto à feedbacks, você:
 Não procuro e não dou feedback.
 Escuto, porém, acho irrelevantes e não coloco em pautas.
 Estou sempre disposto a ouvir e a pontuar situações nas possíveis oportunidades.
15. A empresa possui algum programa de reconhecimento? Sim Não
16. Se na questão anterior você respondeu sim, qual? _____

17. A empresa possui metas em relação à produção?
() Sim, mensalmente () Sim, a cada trimestre () Sim, anualmente
() Não, dependemos apenas da procura dos clientes.
18. A empresa possui algum plano estratégico definido sobre o funcionamento das áreas de manufatura e gestão da empresa?
() Sim, é de responsabilidade de cada líder/ gerente desempenhar o plano.
() Sim, mas não possuímos um plano estratégico para cada área.
() Não possuímos nenhum plano estratégico.
19. A empresa disponibiliza treinamentos para os colaboradores? () Sim () Não
20. Qual a frequência?
() Apenas na admissão. () Apenas quando precisa. () Na admissão e regularmente dentro dos períodos necessários.
21. Os treinamentos oferecidos pela empresa são:
() Realizados pelo próprio colaborador da empresa.
() Realizados por um profissional de contratação externa.
() Realizados parcialmente pelo colaborador da empresa e também parcialmente pelo profissional externo.
22. Quais os treinamentos a empresa oferecem? (NESTA COLOCAR QUE PODE ASSINALAR MAIS DE UMA OPÇÃO)
() Liderança () Práticas de segurança no trabalho () Programas de melhorias
23. Sobre parcerias com empresas de qualificação profissional, você acredita que:
() Não é interessante para o desempenho das atividades de labor.
() Pode ajudar e incentivar o desenvolvimento do colaborador na empresa.
() Pode ser interessante, mas não vejo como isso pode ser feito.
24. Quando percebem uma pessoa desmotivada, indisposta, como é tratado isso, qual ação a empresa toma?
25. A empresa possui um programa de encaminhamento psicológico?
26. Em caso de conflitos, como isso é tratado?
27. Já houve situações em que um dos colaboradores apresentava algum tipo de vício?
28. Você acredita que possui formação adequada e experiência profissional para exercer o cargo atual?
29. Sente que a empresa lhe proporciona crescimento na empresa?
30. Você se julga um líder com boa comunicação? Consegue ser entendido por todos da sua equipe?
31. Como líder, quais são seus maiores desafios na gestão dos colaboradores?
32. Você possui estudo voltado para a inteligência emocional ou gestão de pessoas?
33. Existe uma instrução específica para um líder que não segue um procedimento?

Fonte: Autores (2022)