

O PODER E A INFLUÊNCIA DE UM LÍDER EFICAZ NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA

RESUMO

Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.
Período: 4º

Orientadora:
Professora Doutora Ana Crhistina Vanali

Autores
Dionifer Carolina Rodrigues
Hanna Kimilly Silva de Souza Cordeiro
Janaína Portes de Brito
Kathlyn Moreira Estacoviaki

Esse trabalho tem como intuito apontar o grande impacto que uma liderança preparada ocasiona na empresa, o que atrelado as estratégias do RH trazem um diferencial competitivo para as organizações. Para tanto foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício, através de uma entrevista informal e de observação participativa foi possível perceber que falta de profissionalização e capacitação assim como a ausência de um RH estratégico contribui para a ineficácia da liderança, assim defini-se o tema central do artigo, como sendo a liderança ineficaz na empresa CBN. Sobre os objetivos foram definidos o geral sendo apresentar uma proposta de capacitação para a liderança e os específicos identificar as causas, buscar alternativas de solução e apresentar um plano de ação para a capacitação da mesma. Após o levantamento das causas, utilizou-se a Matriz GUT, para priorização dessas e com o objetivo de buscar alternativas foi utilizado o *benchmarking* em empresas que obtiveram sucesso ao enfrentamento de um problema similar ao da estudada. Com base nisso propõe-se alternativas de solução e criam-se planos de ação através da ferramenta 5W2H, para o planejamento e definições necessárias em direção a diminuição das causas recorrentes na CBN. Então relatam os investimentos e a melhora no clima organizacional que as propostas poderão alcançar, pois ao longo do texto é possível perceber o quanto é necessário o investimento no capital humano, afinal os talentos e os conhecimentos que esses possuem são o que a empresa detém de mais valioso, além de ser um fator predominante para seu crescimento. De um modo geral acredita-se que os objetivos seriam alcançados com as melhores soluções escolhidas, foi possível também um melhor entendimento da teoria e prática. Para um tema de pesquisa futuro sugere-se a pesquisa de clima organizacional para a comprovação da eficácia do treinamento realizado.

Palavras-chave: 1- Profissionalização. 2- Liderança. 3- Comportamento Organizacional. 4- Motivação.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente vive-se a era do conhecimento onde as empresas cada vez mais compreendem a importância do aprendizado, da criatividade e da autonomia. Dessa forma, pode-se observar que há extrema necessidade de que as organizações foquem e invistam cada vez mais em seu capital humano, pois hoje as pessoas são vistas como o principal ativo das organizações.

Desenvolver, capacitar ou profissionalizar o capital humano de uma organização é um processo que deve ser levado em consideração, para assim promover um melhor alcance dos objetivos empresariais. Para Domingos Ricca (2017, *on line*) o processo de profissionalização, indispensável para o cenário de alta competitividade, não significa “a contratação de executivos para gerir um negócio. Antes de tudo, é pautado por organização, método, práticas eficazes de administração, qualidade e trabalho responsável”.

A valorização destes componentes no meio organizacional pode contribuir positivamente ainda mais para a sucessão de gestores ou líderes de uma organização. “As bases para o planejamento sucessório são: a profissionalização do modo de operação da organização e a educação e a formação os sucessores e gestores que vão dar condições de continuidade à empresa no futuro”. (RIBEIRO, 2013, p. 10).

Porém, para que isso ocorra é necessário que o Recursos Humanos (RH), setor fundamental por alinhar de forma estratégica os objetivos da empresa com os colaboradores, esteja totalmente envolvido e inserido neste cenário, participando das mudanças significativas da organização e criando soluções para melhorar o relacionamento entre os setores de maneira a tornar o ambiente propício para o desenvolvimento de um trabalho assertivo.

Abordar a importância de um RH estratégico em uma organização, tanto para atuar na busca da profissionalização e no treinamento e desenvolvimento de colaboradores, como para possíveis sucessões em cargos de gestão é um assunto recorrente na teoria da administração.

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dentro das organizações é uma das formas de manter a equipe engajada e competitiva a fim de atingir os resultados esperados. Para Reichel (2008), o T&D serve como uma ferramenta para aperfeiçoar o desempenho organizacional por excelência, dando apoio estratégico para as empresas.

Atualmente a demanda por treinamento e desenvolvimento está cada vez maior, pois contar com um grupo de colaboradores treinados e capacitados, é sem dúvida um grande passo para a organização se tornar cada vez mais competitiva e atualizada, além de auxiliar os colaboradores no seu crescimento profissional e pessoal. Segundo Chiavenato (2014, p. 311) “pelo treinamento – e pelo desenvolvimento de pessoas –, cada pessoa pode assimilar

informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos e, sobretudo, construir competências individuais".

A falta de treinamento influencia de maneira negativa no processo diário da empresa, desse modo o desenvolvimento dos profissionais deve ser visto como um investimento, sendo assim a junção desses dois elementos (treinamento e desenvolvimento) uma tática estratégica para uma melhora relevante no desenvolvimento organizacional. Por esta razão as empresas devem investir em um RH estratégico que contribua na percepção das reais necessidades que as organizações possuem.

Muito se discute em relação ao RH operacional e o estratégico, e é questionado qual dos dois modelos é mais eficaz em uma organização. O RH operacional não deve ser deixado de lado, uma vez que a execução dos processos diários da empresa é indispensável, porém é importante vincular o modelo operacional ao estratégico para assim, alcançar a vantagem competitiva. Dessa forma, o RH não irá ter foco somente no cargo a ser preenchido, mas utilizando-se do modelo estratégico, poderá focar nos resultados empresariais e nos candidatos que possam ajudar nessa busca pelos objetivos e trabalho em equipe. (PEREIRA, 2014).

O RH estratégico é responsável por alinhar suas ações com os propósitos da empresa, então esse passa a ser um setor de necessidade dentro das organizações, Para Sanches (2019) a função dessa nova gestão é tornar-se parceira na execução das estratégias da empresa, essa não tem o objetivo de substituir a gestão tradicional, mas sim alinhar cada processo desenvolvido pelo RH com os objetivos da organização.

Cabe ainda mencionar que o desenvolvimento das lideranças é uma das várias funções desempenhadas pelo RH, uma parceira essencial para o crescimento da empresa, pois ambos são setores de grande importância para o andamento da mesma.

Partindo do princípio que a liderança é fundamental no desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores, o papel principal de um líder é proporcionar um bom convívio com sua equipe e distribuir tarefas de forma organizada, atingindo assim o máximo de eficiência e eficácia na busca dos resultados almejados. "O líder ao conhecer as necessidades das pessoas que trabalham com ele, exerce um papel fundamental como elemento capaz de estimular a motivação de seus subordinados, criando um ambiente saudável para sua equipe" (ALENCASTRO, 2016, p. 112).

Diante disso a liderança precisa estabelecer direções para engajar sua equipe de forma a inspira-los a superar os obstáculos que surgem no decorrer do dia-a-dia. É essencial que um líder motive constantemente sua equipe, impulsionando-os a conquistar os resultados almejados. Logo, a liderança vem se tornando cada vez mais importante no sentido de influenciar os indivíduos, e a maneira que os inspiram levam ao cumprimento das suas tarefas com êxito. Segundo Rowe (2002, *on line*)

A liderança é considerada estratégica na medida em que tem a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, as decisões que, de um lado, aumentam a viabilidade de longo prazo da organização e, de outro, mantêm a sua estabilidade financeira de curto prazo.

A função da direção está ligada ao lado estratégico e operacional. A direção pode ser definida como a gestão de pessoas para cumprir os objetivos da empresa. Pode-se dizer que direção é uma função integradora dentro da organização, o trabalho que as pessoas executam tem que resultar no cumprimento dos objetivos da empresa.

Chiavenato (2007, p. 270) diferentemente, dá continuidade ao uso da palavra clássica dirigir, para quem “a função direção se refere a acionar e dinamizar a empresa e fazê-la funcionar”.

Direção é a colocação em marcha de tudo aquilo que foi planejado e organizado. Depois que uma organização estabelece suas estratégias, seus meios para chegar a seu objetivo, então deve pensar em realocar pessoas e recursos. Podendo, assim, cobrar seus indivíduos para que suas ações caminhem de igual com a organização para atingir suas metas. Segundo McGregor (1999), uma ação gerencial sempre pressupõe que os trabalhadores têm determinada natureza, ou seja, cada administrador possui uma concepção própria sobre seus subordinados, que condiciona a forma como ele os dirige.

Para entender a real importância de possuir uma liderança capacitada dentro da organização, o presente trabalho apresenta um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício. Estudo de caso é um processo de pesquisa mais ampla sobre um assunto específico, esse, “não se caracteriza como uma maneira específica para a coleta de dados, nem simplesmente uma característica do planejamento de pesquisa em si; é sim uma estratégia de pesquisa abrangente.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 62).

Segundo Chiavenato (2014, p. 353) o estudo de caso é:

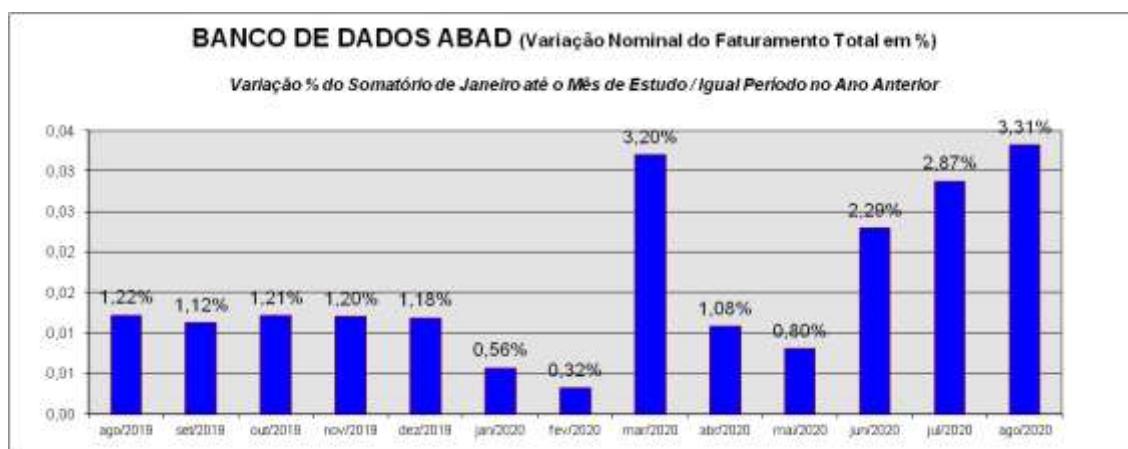
um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com a descrição de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar opções de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.

Atualmente, o ramo alimentício encontra-se em alta, na contramão da queda de vários setores. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2020) o ramo de alimentos e bebidas, registrou crescimento no primeiro semestre de 2020, consequentemente o

ramo de distribuição desses produtos também. Como o segmento de distribuição serve com uma extensão da indústria, se este setor se encontrar em alta, o ramo de distribuição seguirá da mesma forma.

Segundo dados da pesquisa mensal da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD, 2020), apurada pela Fundação Instituto de Administração (FIA) o setor atacadista e distribuidor encerrou o primeiro semestre de 2020, registrando crescimento nominal sobre o mesmo período do ano de 2019. Sobre o resultado acumulado de janeiro a junho, foi positivo chegando a 2,20%, conforme mostra o gráfico 1.

GRÁFICO 1 – COMPORTAMENTO SETOR ATACADISTA E DISTRIBUIDOR/AGOSTO 2019-20



Fonte: ABAD (2020).

Diante desse contexto, a CBN Distribuidora de Alimentos encontra-se conforme já relatado em um período bom com relação ao faturamento, estando dentro dos objetivos esperados.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 – HANDS ON

Através da observação participante, uma vez que uma das autoras do artigo trabalha na empresa CBN, foram coletados os dados para a realização do presente estudo. A observação participante acontece quando a pessoa que está realizando a pesquisa é diretamente ligada ao processo que está sendo investigado, participando ativamente nela, “ocorre quando o observador, deliberadamente, se envolve e deixa-se envolver com o objetivo de pesquisa, passando a fazer parte dele” (CERVO, 2007, p. 31). Tem como objetivo uma avaliação crítica mais assertiva do

processo, pois ao obter um melhor conhecimento do contexto da organização, por estar inserido no dia a dia daquelas determinadas atividades, saberá como se dará a execução.

A observação participativa acontece quando “o pesquisador participa da situação estudada, sem que os demais elementos percebam sua posição de participante. O observador se incorpora natural ou artificialmente ao grupo ou comunidade pesquisada” (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 75).

Através de uma entrevista informal, realizada nos dias 1º e 2 de setembro de 2020 com a assistente de Recursos Humanos, Sra. Rosimeiri Koch Tomaz Zmievski, levantou-se várias situações problemas enfrentadas que estão afetando a saúde organizacional, bem como a motivação de todas as pessoas envolvidas. A entrevista informal é basicamente uma simples conversação que tem como objetivo único a coleta de dados, “se baseia em uma geração espontânea de perguntas à medida que a entrevista avança. Essa é a forma mais aberta de técnica de entrevista. Uma das vantagens dessa abordagem é a flexibilidade que oferece em termos dos caminhos que a entrevista pode tomar” (GRAY, 2009, p. 302-303).

Entrevista informal é o tipo de entrevista em que o entrevistador faz poucas perguntas diretas, sem planejamento, permitindo levantar uma quantidade grande de informações. “O entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 94).

A empresa autorizou a pesquisa e forneceu os dados, porém devido ao isolamento social em razão da pandemia da COVID-19, não houve a realização da visita acadêmica pelos outros membros da equipe.

Dentro do contexto nacional do mercado de distribuição de alimentos, a empresa que serviu de base para o estudo de caso foi a CBN Distribuidora de Produtos Alimentícios e Logística Ltda, que iniciou suas atividades em 15 de novembro de 2005 no bairro Afonso Pena, em São José dos Pinhais, liderada pelo sócio e diretor, o Senhor Saulo Garcia Nunes, com o objetivo de distribuir produtos alimentícios de grandes marcas.

Contando inicialmente com aproximadamente 70 colaboradores, sua estrutura física de armazenamento e administrativo, até então tinha cerca de 3,500m², distribuindo nessa época produtos de apenas sete indústrias. Com o tempo, a empresa se engajou no ramo de distribuição e acrescentou em seu portfólio indústrias de alimentos, higiene pessoal e limpeza, todas líderes ou vice-líderes em seus segmentos. Ela atua nos mais diversos canais de ponto de venda, desde minimercados, lojas de conveniência, farmácias, até rede de hipermercados. Sua base de clientes conta com mais de 7.000 ativos, dentre alguns desses estão: Shell, Havan, Jacomar, Condor, Muffato, Nissei, entre outros. Sua área de atuação contempla mais de 120 municípios do estado

do Paraná, atuando em Curitiba e região metropolitana, Litoral e Campos Gerais (figura 1). No ano de 2014, devido ao crescimento de seu mix de distribuição, de seu portfólio de produtos e com a necessidade de atender melhor seus clientes, a empresa dobrou seu centro de operações, mudando-se para outro local, também em São José dos Pinhais.

FIGURA 1 – ÁREA DE ATUAÇÃO/MUNICÍPIOS ATENDIDOS PELA CBN



Fonte: CBN (2020)

Hoje, com quase 15 anos de atuação, a CBN possui um centro de operações com aproximadamente 7.000 m², uma câmera fria de 500 m² para armazenar produtos que exigem conservação adequada. A mesma também dispõe de uma base prática na cidade de Ponta Grossa, para auxiliar os colaboradores dos Campos Gerais. Até o presente momento possui 14 indústrias em seu portfólio, sendo elas: Ferrero, Fini, Santa Helena, Hershey's, Perfetti Van Melle, DR Oetker, Pepsico, Flora, Kimberly Clark, 3M, BIC, Zanlorenzi, Embelleze e Línea (figura 2).

FIGURA 2 – MARCAS DISTRIBUIDAS PELA CBN



Fonte: CBN (2020)

Em seu quadro de funcionários, a empresa mantém aproximadamente cerca de 300 colaboradores, entre os setores: administrativo, vendas, merchandising e logística (figura 3).

FIGURA 3 – COLABORADORES DA CBN



Fonte: CBN (2020)

Durante a entrevista foi relatado que em meio à crise da pandemia da COVID-19, no primeiro semestre de 2020 a empresa esteve com seu faturamento dentro dos objetivos esperados, não precisando reduzir seu quadro de funcionários em nenhum momento. Como muitos dos insumos distribuídos são de primeira necessidade, mesmo com o isolamento social, o processo de distribuição precisou seguir normalmente, contribuindo para o funcionamento do varejo, para que esse continuasse a atender regularmente o consumidor final.

Os dados coletados através da entrevista informal destacaram como o setor de Recursos Humanos da CBN não é interativo nas atividades que lhe compete. Ele não realiza a mensuração das atividades e dos resultados do setor, não possui um programa de treinamento e desenvolvimento para nenhum dos níveis. Observou-se também que não há um procedimento de gestão de carreira, a sucessão de cargos é falha, pois se dá devido à antiguidade do colaborador na empresa ou pela proximidade pessoal com seu superior, e não pela avaliação de desempenho e competência. Pode-se dizer, em outras palavras, que o RH da CBN está “parado no tempo”, esquecendo-se que as organizações não crescem sozinhas, elas são feitas de pessoas. Essa falta de estratégia do setor de Recursos Humanos afeta diretamente os outros setores, que por este motivo não o veem como um setor parceiro e importante, pois de um modo geral esse deveria trabalhar em conjunto para o crescimento e eficácia da liderança.

Também identificou-se que mesmo que o setor queira colaborar com alguma ideia para uma melhora no clima organizacional, proporcionando uma motivação pessoal aos funcionários, essa pretensão acaba por não obter sucesso, devido a liderança muitas vezes não contribuir no sentido do incentivo aos demais funcionários.

Sobre a liderança, em conversa informal com funcionários de diferentes setores da empresa, houve a declaração de que se sentem desmotivados por ela, concordaram que um dos problemas da empresa é a falta da liderança eficaz.

Após a análise dos dados coletados, definiu-se o tema central do presente artigo que é a liderança ineficaz da empresa CBN, que é consequência da falta de profissionalização e capacitação dos gestores e líderes, assim como a ausência do RH estratégico na empresa e seu não envolvimento na implementação de um plano de carreira e sucessão eficaz.

Considera-se que a capacitação da liderança é um fator importante dentro da organização, pois ela traz inúmeras vantagens, cria condições favoráveis e um ambiente colaborativo, propício ao alcance de resultados satisfatórios. É necessário que um líder aprenda a motivar sua equipe sem imposição, com respeito e admiração dessa maneira contribuindo para o estar bem geral. Mas ele precisa ser preparado para conduzir seus liderados ao sucesso das suas funções.

Diante do exposto, foi definido como objetivo geral apresentar uma proposta de capacitação para desenvolver a liderança eficaz. Os objetivos específicos são identificar as causas para ineficácia da liderança; buscar alternativas de solução para a liderança ineficaz na empresa CBN e apresentar um plano de ação para a capacitação da mesma.

2.2 – WORK LAB

O líder que outrora era representado pela figura de um chefe autoritário onde exercia sua função por meio de imposição, deixa de ganhar força no mercado moderno. Atualmente as empresas buscam líderes que estimulem e influenciem suas equipes positivamente. O líder de hoje não precisa demonstrar seu poder de forma autoritária, mas usar ele a seu favor para conquistar e criar assim uma relação amistosa com os seus liderados gerando uma confiança mutua.

A base da liderança eficaz é a compreensão da sua missão e também da missão da empresa: é saber defini-las e comunicá-las de forma clara; é estabelecer metas, prioridades e padrões; é transmiti-las e conseguir influenciar e convencer. (GUIMARÃES, 2012, *on line*).

Certamente a influência de um líder eficaz é de extrema importância para o melhor andamento da organização, desse modo a motivação da equipe virá dele que de maneira inteligente estimula as pessoas para que contribuam na realização de suas funções com êxito, gerando consequências satisfatórias para todos. Esse conduz a sua equipe de forma positiva diante de diversas situações em prol de um único propósito, a conquista dos objetivos da

empresa. A eficácia da liderança depende da competência do líder, que precisa administrar os processos e a sua equipe com sabedoria e respeito, isso somado ao planejamento e a estratégia da organização, contribuindo para uma execução mais assertiva das tarefas a serem realizadas.

A liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo que, sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de serem alcançado com melhores resultados. (BITENCOURT, 2010, p. 201).

160

Para Macedo (2009, p. 46) uma liderança só é realmente eficaz quando o líder é competente e corajoso, pois diante disso, ele conterá os objetivos e saberá traçar as metas. Uma vez que essas metas estejam estabelecidas, ficará mais fácil determinar os meios para o alcance dos resultados.

É notório que um líder eficaz possui uma grande influência sobre sua equipe, inspira e motiva a todos ao seu redor, essa influência serve também para nortear a empresa a desapegar de culturas ineficientes, promovendo um despertar para atitudes inovadoras, além disso, a liderança pode colaborar de maneira decisiva com o clima organizacional, sendo fundamental para a resolução de conflitos internos, desse modo trará mais qualidade pela melhor atuação dos colaboradores, certamente esse conjuntos de ações leva a empresa ao alcance de excelentes resultados.

Como visto, na empresa CBN, a questão da ausência de uma liderança eficaz afeta negativamente vários fatores, e como proposta para esse problema, escolheu-se a capacitação da liderança. Com a análise dos dados coletados, foram levantadas as possíveis causas dessa liderança ineficaz da CBN, sendo elas:

- Falta de plano de treinamento e capacitação
- Ausência de um RH estratégico
- Plano de sucessão de carreira falho
- Plano de cargos e salários ineficiente
- Falta de um ambiente colaborativo
- Desmotivação
- Falta de comunicação
- Clima organizacional negativo

Após identificar as possíveis causas para a liderança ineficaz, utilizou-se a Matriz GUT para a priorização dessas. A Matriz Gut “é frequentemente utilizada na solução de problemas, na formação de estratégia e na priorização das ações por meio de quantificação e pontuação dos itens analisados para solucionar ou prevenir um problema.” (SELEME; STADLER, 2012, p. 30).

Na visão de Hékis *et al* (2013, p. 23, apud ALVES *et al*, 2017, p. 4).

essa ferramenta responde racionalmente às questões “o que devemos fazer primeiro?”, e “por onde devemos começar?”. Assim, a matriz GUT atua diretamente nesse aspecto. Num primeiro passo é necessário qualificar os problemas, e na sequência atribuir uma pontuação correspondente as variáveis estabelecidas na matriz, cujo objetivo é priorizar as ações de forma racional, levando em consideração a Gravidade, Urgência e Tendência de um determinado problema.

A Tabela 1 demonstra a classificação das causas levantadas e aquelas que merecem maior atenção dentro da empresa CBN.

TABELA 1 – MATRIZ GUT LIDERANÇA INEFICAZ CBN

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DA GUT						
ITEM	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	G	U	T	TOTAL	SEQUÊNCIA
1	FALTA DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO	5	5	5	125	1º
2	AUSÊNCIA DE RH ESTRATÉGICO	5	5	4	100	2º
3	PLANO DE SUCESSÃO DE CARREIRA FALHO	5	4	4	80	3º
4	FALTA PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EFICIENTE	5	4	3	60	4º
5	FALTA DE UM AMBIENTE COLABORATIVO	4	3	4	48	5º
6	DESMOTIVAÇÃO	5	4	2	40	6º
7	FALTA DE COMUNICAÇÃO	4	4	2	32	7º
8	CLIMA ORGANIZACIONAL AFETADO	5	4	1	20	8º

Fonte: Autores (2020).

Na Matriz GUT as causas priorizadas foram aquelas que atingiram valores igual ou superior a 80 pontos, sendo elas a falta de treinamento e capacitação, ausência de um RH estratégico e plano de sucessão de carreira falho.

Conforme observação participativa realizada na empresa CBN, foi levantado que a falta de treinamento e capacitação dentro da organização é algo que acaba atrasando o desenvolvimento da mesma. Através de entrevista informal, foi relatado que em alguns casos não há um treinamento eficaz aos funcionários externos, o que ocasiona baixa produtividade, desmotivação, clima organizacional afetado, entre outros fatores que contribuem para o retrocesso da empresa. Isso acontece em decorrência da má gestão de cada líder com a sua equipe. Essa liderança despreparada ocasiona essa falha no processo que pode prejudicar não apenas o seu setor, mas a empresa como um todo.

Observou-se também que a falta de um RH estratégico é uma causa que afeta negativamente a CBN, este setor não é visto como uma parceria para a liderança, exercendo apenas funções operacionais, não sendo aplicada nenhuma inovação na sua gestão. Essa falta

de não envolvimento do RH, tanto por falta de iniciativa, quanto pela gestão que não permite certas inovações, gera insatisfações nos funcionários, causando um impacto motivacional ruim para ambos os lados.

Por fim, a causa do plano de sucessão falho, que acontece na empresa de maneira desorganizada, certamente pela falta de planejamento do setor de RH e pela falta da ação em conjunto da gestão com o setor, não está sendo eficiente. Como não acontece um acompanhamento, um desenvolvimento adequado, muitas vezes a sucessão é fraca, principalmente da liderança, que não está preparada ou não possui o perfil adequado pois os critérios adotados para a promoção são como mencionados anteriormente pela antiguidade do colaborador na empresa, ou pela proximidade desse com o gestor da área. Certamente pela urgência de ocupar o cargo e sem possuir muitas vezes alguém preparado para tal ocupação, a sucessão tende a falhar. Para finalizar, quando há necessidade de preenchimento para a ocupação de uma determinada vaga, os gestores infringem os processos, algumas vezes até surge a oportunidade para promoção, porém sem planejamento, com procedimentos atropelados, sem dar a chance de outros colaboradores que possuem interesse em se candidatar.

Assim, o presente trabalho justifica-se pela importância da participação do setor de RH, juntamente com a liderança, visto que atualmente é necessário apostar em estratégias e inovações para contribuir com o crescimento da organização.

2.3 – EXCHANGE IDEAS

Benchmarking é a ferramenta utilizada para medir, comparar produtos, processos e métodos das empresas com as melhores práticas do mercado. Busca-se realizar pesquisas para analisar os pontos fortes de uma determinada empresa, de maneira a encontrar oportunidades de melhoria adaptando as técnicas a fim de aperfeiçoar os próprios métodos.

O *Benchmarking* é um modelo estratégico que propõe inovações e visão do futuro. É por meio dessa ferramenta que a instituição pode conhecer outros contextos organizacionais, analisá-los e customizá-los, trazendo-os para sua realidade. (ORLICKAS, 2012, p. 86).

Para Moraes (2012, p. 165) *benchmarking* é uma prática fundamental que examina como outras organizações realizam uma função específica para melhorar ainda mais a forma como executam essa função, ou uma função semelhante. Essa prática não significa uma cópia, mas sim uma avaliação das melhores, sendo esse uma poderosa forma das organizações evoluírem.

A fim de melhorar os métodos na empresa analisada, foram realizadas algumas trocas de ideias com outras organizações se apresentaram o mesmo problema ou um semelhante ao da empresa CBN.

O primeiro estudo de caso analisado é o da empresa Casa Valduga, Adicii (2020) informa que essa hoje é uma das marcas nacionais de vinhos e espumantes mais reconhecidos no Brasil. Nela foi realizado um *workshop* por uma consultoria terceirizada com o intuito de desenvolver as lideranças dentro da empresa, o desafio principal dentro da Casa Valduga era tirar os funcionários do contexto de chefe e inseri-los no da liderança. O *workshop* foi realizado no próprio espaço da empresa, com compartilhamento de experiências e atividades lúdicas, realizando correlações do momento com a rotina do trabalho, para que cada um dos participantes analisasse como agiam em situações similares. O conjunto de todas as atividades promoveu a autoanálise e reflexão por parte dos gestores para que esses identificassem o que os afastam dos seus liderados, em vez de aproximar.

Como na Casa Valduga, acredita-se que a empresa CBN também precisa de uma mudança efetiva, transformando seus chefes em líderes. Para Thimothy (2019), a comparação entre chefe e líder envolve autoridade e influência, para ele, um chefe é aquele ao qual exige respeito, confia na sua posição de autoridade, inspira medo, é obedecido com relutância e responsabiliza a sua equipe, enquanto o líder é aquele que comanda e conquista respeito, mantém a influência independente da sua posição, é seguido com prazer, sendo um modelo a ser seguido e compartilha as suas responsabilidades.

O segundo estudo de caso analisado é o da empresa Magazine Luiza, Elant (2020) informa que a empresa utilizou uma consultoria terceirizada que os apresentou ferramentas para as áreas de Gestão de Pessoas, e para os líderes conheceram melhor a equipe e os colaboradores, criando planos de desenvolvimento. Essas ferramentas contribuíram também para o colaborador se conhecer melhor, explorar seus pontos fortes e buscar melhoria. Com os programas de desenvolvimento a Magazine Luiza conseguiu ter líderes engajados e focados no resultado, contribuindo para a evolução da organização.

Por fim, como a empresa CBN não faz nenhuma pesquisa de clima organizacional buscou-se um exemplo de sucesso com essa finalidade. Segundo Profissional & Negócios, (2015) a emissora de TV SBT renovou suas práticas corporativas através de pesquisa de clima, essa foi realizado com intuito de se aprofundar no cenário interno e dar inicio a estratégia de modernização no SBT. Com o resultado da pesquisa em mãos, foram adotadas medidas para melhoria, e diversos projetos e programas foram desenvolvidos, esses impactaram e foram percebidos pelo público interno e externo. A emissora acredita que conseguiu ser mais assertiva no desenvolvimento de projetos, e que a pesquisa de clima é uma grande e importante ferramenta para a criação de estratégias de gestão de pessoas.

Analizando as ações das três empresas, o quadro 1 demonstra as propostas de alternativas de solução para o caso da empresa CBN.

QUADRO 1 – PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA A CBN	
CAUSAS	PROPOSTAS
AUSÊNCIA DE RH ESTRATÉGICO	TRANSFORMAÇÃO DO RH EM SETOR ESTRATÉGICO
PLANO DE SUCESSÃO DE CARREIRA FALHO	ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE SUCESSÃO ESTRATÉGICO E INOVADOR
FALTA DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO	TREINAMENTO DA LIDERANÇA

Fonte: Autores (2020).

164

2.4 – TIME TO SPEAK

Após o levantamento das causas bem com as propostas de soluções apontadas no quadro 1 foi elaborado o plano de ação através do 5W2H, que auxiliara na definição das atividades para reduzir o problema da ineficácia da liderança.

A ferramenta 5W2H contribui no planejamento estratégico oferecendo assim mais clareza e praticidade na elaboração de qualquer atividade, seu acompanhamento de maneira visual, faz com que o processo seja ágil e simples. Conforme o quadro 2 abaixo essa metodologia consiste nas respostas para as sete perguntas descritas. “Trata-se de um *checklist* de atividades que precisam ser esclarecidas na organização: o que deve ser feito, por quem, com o que será feito, em que lugar, a qual preço”. Dessa forma, não restará dúvida a respeito dos processos. ” (DAHER, 2019, *on line*).

QUADRO 2 – PERGUNTAS 5W2H

W	<i>Why</i>	Por quê?
W	<i>What</i>	Que ação será realizada?
W	<i>Where</i>	Onde?
W	<i>When</i>	Quando?
W	<i>Who</i>	Quem será o responsável?
H	<i>How</i>	Como será feito?
H	<i>How much</i>	Quanto custa?

Fonte: (DAHER, 2019, *on line*).

Essa ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e na padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados

a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento por meio da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados. (MARSHALL et al, 2012, *on line*)

Diante disso, a ferramenta 5W2H foi utilizada para a definição do plano de ação proposto. Foi definida como primeira alternativa de solução a transformação do RH em setor estratégico, porque conforme entrevista informal realizada, percebeu-se que o RH da empresa estava um tanto quanto ultrapassado frente à modernidade em questão de estratégias que hoje ocorre em outras organizações, sendo o RH da CBN um setor mais voltado para o lado operacional. O quadro 3 abaixo mostra o plano de ação para o desdobramento dessa solução.

QUADRO 3 – ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO PARA TRANSFORMAÇÃO DO RH EM SETOR ESTRATÉGICO

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
FORMAÇÃO CONSULTORIA						
Transformação do RH em setor estratégico	Todas Assistentes de Recursos Humanos	Online na Empresa CBN	Para alterar o modelo atual do RH operacional para estratégico	A partir de 11/01/2021 até 11/02/2021	Formação através da consultoria Catho educação executiva	24 video aulas, durante 5 semanas, (5 horas semanais x 5 semanas= total de 25 horas para cada assistente). Custo de R\$ 1399,00 para 3 assistentes de RH
ELABORAÇÃO DO PLANO						
Elaboração do plano para transformação do RH em setor estratégico	Todas Assistentes de Recursos Humanos	Na Empresa CBN	Para tornar o setor estratégico e inovador	A partir de 15/02/2021 até 15/03/2021	Elaborando um plano estratégico para inovar o atual setor e colocando em prática o que foi ministrado na formação realizada	10 horas semanais, 5 vezes por semana (2 horas por dia) 4 semanas x 10 horas semanais = total de 40 horas.
VALIDAÇÃO						
Validação do novo plano de procedimento	Diretor geral + Gestora Recursos Humanos	Na Empresa CBN	Para validação do plano transformacional do setor	22/03/2021	Apresentação do plano, suas vantagens e investimento	4 horas de trabalho da Gestora de RH+ Diretor (+ ajustes se necessário)
IMPLANTAÇÃO						
Anuncio da nova estrutura para todos na organização	Assistentes de Recursos humanos	Na Empresa CBN	Para conhecimento sobre o novo sistema do RH	24/03/2021	Reunião para expor os novos procedimentos do RH: Avaliação de desempenho, mapeamento das competências, indicadores de absenteísmo, programas de incentivos, programas de treinamento.	Reunião de 3 horas assistentes de Recursos Humanos + gestores de outras áreas + diretor geral+ funcionários
Implantação do novo procedimento	Gestora de Recursos Humanos + Assistentes Recursos Humanos	Na Empresa CBN	1. Para a transformação efetiva do RH operacional em estratégico.	A partir de 05/04/2021	Realizando a implantação efetiva do novo procedimento do RH alinhado com os objetivos estratégicos, através de uma visão sistêmica	Processo contínuo - avaliação de desempenho semestral - indicadores de Absenteísmo e rotatividade atualizados mensalmente (refletem nos programas de incentivo) - programa de treinamento conforme necessidade, atualização de plano de carreira
AVALIAÇÃO						
Avaliação do novo procedimento	Gestora de Recursos Humanos + Assistentes Recursos Humanos	Na Empresa CBN	Para a avaliar os resultados dos procedimentos do RH estratégico	05/10/2021	Analizando os indicadores bem como pesquisando a satisfação dos envolvidos	semestralmente + ajustes caso seja necessário

Fonte: Autores (2020).

Para transformar o modelo de RH atual da empresa CBN, aplica-se como alternativa de solução a transformação do setor em estratégico, porque acredita-se que essa transformação é essencial para o equilíbrio entre os setores, sendo um elo entre as estratégias da organização e os colaboradores. Visto que esse é capaz de influenciar o desempenho individual, oferecendo técnicas possíveis para produzir resultados em todos os níveis, entende-se desse modo que os colaboradores serão visualizados pelo RH em parceria com a liderança como peças fundamentais para o sucesso, e percebidos como essenciais no alcance dos objetivos organizacionais, isso somado ao suporte direto que o RH precisa oferecer aos gestores, certamente contribuirá para aumento da produtividade e motivação dos colaboradores.

De primeiro momento optou-se pela formação das assistentes de Recursos Humanos através de uma consultoria terceirizada. O treinamento tem o objetivo de formar as assistentes de maneira a desenvolver habilidades para que elas tenham condições em criar estratégias na implementação e aplicação de novos processos e ferramentas. Acredita-se desse modo que esse é um grande passo para uma transformação efetiva no setor em questão. O treinamento realizado será em torno de um mês, então as assistentes precisarão dispor de uma hora por dia em seu horário de trabalho durante mais ou menos 5 semanas, para participarem da capacitação oferecida pela consultoria.

Para a formação das assistentes de RH, realizou-se 3 orçamentos conforme quadro 4 abaixo:

QUADRO 4 – ORÇAMENTO FORMAÇÃO ASSISTENTES RH

FORMAÇÃO RECURSOS HUMANOS			
EMPRESA	OBJETIVOS	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
CATHO EDUCAÇÃO EXECUTIVA	Desenvolver profissionais atuantes na área de Recursos Humanos. Os cursos abrangem rotinas como a avaliação de pessoas, cargos e remunerações, departamento pessoal, entre outras atividades importantes para que essa área desempenhe um papel cada vez mais estratégico na empresa.	R\$ 1399,00 (até 20 funcionários)	R\$ 1.399,00
IESDE CURSOS	Abrirá novos horizontes profissionais para quem deseja adquirir conhecimentos inovadores para serem aplicados no RH de uma empresa, através da abordagem de temas como o conceito de competência, visão estratégica dos processos de RH, a gestão de competências, entre outros assuntos relevantes.	R\$ 119,00	357,00
ESTÁCIO CURSOS	Enfoca o planejamento estratégico considerando e aprofundando os subsistemas de RH (Atração, Capacitação, Desenvolvimento, Avaliação, Desligamento). O curso tem como objetivo instrumentalizar o aluno para o gerenciamento da área de Gestão de RH visando a articulação com a estratégia da empresa.	R\$ 69,90	209,70

Fonte: Autores (2020).

A capacitação escolhida para as assistentes será ministrada pela Catho Educação executiva, pois considera-se essa a consultoria que mais se enquadra com o que a empresa deseja alcançar, além disso, essa possui treinamentos de forma *on line*, através de vídeos aulas

em sua plataforma digital, com um diferencial, que oferece ao responsável pelos participantes acesso ao progresso desses no curso. Ao final do curso, realizasse uma avaliação para comprovação da efetividade do que foi instruído.

Após terem concluído a formação, as assistentes ficarão encarregadas de elaborar um plano estratégico para inovar o setor de recursos humanos, usarão assim 2 horas de trabalho durante 4 semanas para elaboração, usufruindo ao máximo do que foi aprendido na capacitação que participaram. A validação se dará através de um encontro de 4 horas entre a Gestora de RH e o diretor geral. Realizada a aprovação, serão anunciadas as novas diretrizes e estruturas do RH a todos da organização, como a empresa possui muitos funcionários externos e muitos desses são de outras cidades, será realizado o anuncio através de vídeo conferência, aos internos uma reunião presencial, para o repasse a todos os funcionários acreditasse que será usufruído em torno de 3 horas de trabalho de todos os envolvidos. Diante disso serão implantados os novos procedimentos pelas assistentes juntamente com a gestora do RH. Será esse o processo ao qual dará maior ênfase nas atividades estratégicas, não deixando o operacional, mais realizando uma junção de modo a alinhar os processos com os propósitos da empresa. Os primeiros processos a serem implantados nessa nova gestão será a avaliação de desempenho, para que através dela obtenha-se uma visão ampla quanto a necessidade de treinamento dos avaliados, a mensuração de indicadores que hoje não é realizada na empresa, a atualização ou o desenvolvimento efetivo de um plano de carreira de acordo com o mapeamento das atividades de cada setor e a aplicação de políticas de incentivos e recompensas para os profissionais que apresentam desempenho além do esperado. Importante ressaltar que é necessário que após a implantação haja uma reciclagem dos processos e que o treinamento seja uma forma de investimento constante. Semestralmente as assistentes irão analisar os indicadores bem como as necessidades que serão levantadas com a avaliação de desempenho e afins e buscarão informações da satisfação de todos os envolvidos, para que possam realizar os ajustes caso seja necessário.

Como proposta de solução para o plano de sucessão de carreira falho, foi elaborado um plano de sucessão estratégico, o qual fará parte dos novos procedimentos do setor de RH, conforme quadro 5.

QUADRO 5 - ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO PARA PLANO DE SUCESSÃO ESTRATÉGICO

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
ELABORAÇÃO						
Elaboração de um plano de Sucessão estratégico e inovador	Assistente de Recursos Humanos	Na empresa CBN	Para tornar o processo de sucessão transparente,	A partir de 07/04/2021 à 07/05/2021	Elaborando um plano eficaz através de pesquisas de benchmarking em empresas que obtiveram sucesso na elaboração do plano de sucessão	20 horas semanais, 5 vezes por semana, 4 horas de trabalho da Assistente de Recursos Humanos (sem hora extra) - 4 semanas x 20 horas semanais = total de 80 horas
VALIDAÇÃO						
Validação do novo procedimento	Gestora de Recursos Humanos + Assistente de Recursos Humanos	Na empresa CBN	Para aprovação do novo plano de sucessão ser oficial	11/05/2021	Apresentando a proposta do novo plano de elaboração e os aspectos positivos que trará para a organização	4 horas de trabalho da Gestora de Recursos Humanos e Assistentes + 8 horas da assistente caso sejam necessários ajustes
IMPLEMENTAÇÃO						
Apresentação do novo procedimento	Assistente de Recursos Humanos	Na empresa CBN	Para conhecimento do nível estratégico da empresa do novo sistema de promoção de liderança	17/05/2021	reunião/palestra para apresentação do novo plano aos demais gestores/diretor	duração da reunião/palestra 3 horas de trabalho das assistentes de Recursos Humanos + Gestora de RH + Diretor + Gestores de outros departamentos
Implantação do novo procedimento	Assistente de Recursos Humanos	Na empresa CBN	Para obtenção de sucessores eficazes na CBN	A partir de 20/05/2021 processo continuo	Realizando a gestão do plano de sucessão, através de mapeamento dos cargos e habilidades dos profissionais e desenvolvimento efetivo	1 -identificação dos cargos: sempre que houver a necessidade / 2- mapeamento: Semestral / 3- identificar candidatos: sempre que houver necessidade / 4- desenvolver e acompanhar: Semestralmente / 5- revisão do processo: Anual
AVALIAÇÃO						
Avaliação do novo procedimento	Assistente de Recursos Humanos	Na empresa CBN	Para avaliação dos resultados do plano de sucessão na CBN	Sempre que houver uma sucessão	Realizando o feedback individual quanto a sucessão, e ajustes quando necessário, treinamento e capacitação se houver necessidade imediata	processo semestral, sendo uma das novas funções do RH estratégico

Fonte: Autores (2020).

Notou-se através de relatos das próprias assistentes do RH, que um dos fatores que impacta diretamente nos processos, é a gestão fraca, causando também pelo plano de sucessão incorreto. Na maioria das vezes a substituição precisa acontecer de forma mais rápida possível, e na falta de profissionais adequados, a sucessão acaba se dando como mencionado anteriormente pela antiguidade e pela afinidade do colaborador dentro da empresa, além disso, foi observado que ocorre a influência dos gestores quanto à substituição ou realocação dos profissionais com base no interesse próprio, ou seja, os gestores acordam entre eles a substituição sem nenhum planejamento, não oferecendo a oportunidade a outros colaboradores que possuem condições para tal, o que gera certo desconforto, pela falta de transparência do processo, ocasionando uma provável desmotivação nos demais.

Diante do exposto, como segunda alternativa de solução, elaborou-se um plano de sucessão estratégico com o intuito de transparecer todos os processos voltados a substituição de colaboradores dentro da empresa CBN. A elaboração será desenvolvida pela assistente de RH,

que após sua capacitação possuirá uma melhor habilidade e conseguirá através de *benchmarking* em outras empresas um melhor entendimento para elaboração desse, assim utilizará de 4 horas de seu trabalho todos os dias, durante 4 semanas para levantar possíveis alternativas para o processo, bem como os benefícios que esse trará para a organização, para apresentar a gestora de RH que possui propriedade em validar o novo plano. Sendo aprovado esse deverá ser apresentado a todos os líderes e ao Diretor, como o novo sistema de promoção da empresa, feito isso o novo procedimento será acrescentado as rotinas das assistentes sendo como um dos novos processos do RH estratégico.

Para aplicação do plano de sucessão criou-se algumas etapas que devem ser seguidas, conforme quadro 6.

QUADRO 6 – ETAPAS ELABORAÇÃO PLANO DE SUCESSÃO

ETAPAS	REALIZAÇÃO	DESCRIÇÃO DO PLANO
1 ^a etapa: Identificação dos cargos	Sempre que houver necessidade	Analizar e definir as necessidades da empresa
2 ^a etapa: Mapeamento das Competências	Semestralmente	Pesquisa das competências, definição das metas, avaliação das competências através da avaliação 360 graus
3 ^a etapa: Identificar possíveis candidatos	Sempre que houver necessidade	Identificação dos possíveis candidatos a sucessão através de avaliação interna (faz parte do novo processo do RH a pesquisa/ identificação de um possível candidato desde sua admissão)
4 ^a etapa: Desenvolver e acompanhar os candidatos	Semestralmente	Treinamento, capacitação, formação
5 ^a etapa: Revisão do progresso dos sucessores identificados	Anualmente	<i>Feedback</i> quanto ao desenvolvimento do mesmo, análises, suporte aos gestores

Fonte: Autores (2020).

Extremamente importante que os processos sejam revisados rotineiramente conforme as etapas criadas, pois como todo projeto pode apresentar desafios no decorrer da sua permanência, é necessário que haja uma consciência por parte do setor de RH quanto a efetividade da sucessão, para isso é importante que haja um acompanhamento concreto alinhado com o gestor de cada área.

Entende-se que dessa maneira haverá um maior comprometimento com o assunto, e um maior entendimento quanto a importância desse para a motivação e a longevidade dos negócios, além de manter os talentos e evitar possíveis dificuldades na sucessão. Elaborar e implementar esse processo favorece as expectativas dos colaboradores com os objetivos da organização, sendo esse uma excelente ferramenta a cerca da manutenção do clima organizacional.

Como proposta de solução para a falta de treinamento e capacitação foi traçado um plano treinamento da liderança conforme quadro 7.

QUADRO 7- ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO PARA TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
ELABORAÇÃO						
Elaboração de um Plano de treinamento de liderança	Assistente de Recursos Humanos	Na Empresa CBN	Para desenvolver habilidades na liderança de maneira eficaz	A partir de 07/06/2021 à 07/07/2021	Levantando a necessidade de treinamento de cada líder	9 horas semanais (3 horas por dia 3 vezes por semana) da Assistente de Recursos Humanos (sem horas extras) 4 semanas x 9 horas = total de 36 horas
VALIDAÇÃO						
Validação do novo plano de procedimento	Gestora de Recursos Humanos + Diretoria	Na Empresa CBN	Para aprovação do plano de treinamento dos líderes	12/07/2021	Apresentação da proposta de treinamento, seus benefícios e investimento	3 horas de trabalho das Assistentes de Recursos Humanos + Gestora + Diretoria (+ ajustes caso seja necessário)
IMPLANTAÇÃO						
Apresentação do novo procedimento	Assistentes Recursos Humanos	Na Empresa CBN	Para a compreensão do plano de treinamento escolhido a todos os envolvidos	14/07/2021	Reunião para exposição da capacitação para a liderança	duração da reunião 2 horas da Gestora de Recursos Humanos + os líderes que participarão do treinamento (7 líderes)
Implantação do novo procedimento	Assistentes Recursos Humanos	Online Na Empresa CBN	Para a capacitação efetiva da Liderança	A partir de 09/08/2021	Contratação da consultoria Catho Educação executiva terceirizada para a realização da capacitação da liderança	1 hora por dia de cada gestor para participar da capacitação online durante 1 mês. Custo de 1399,00 para treinamento de 7 líderes
AVALIAÇÃO						
Avaliação do novo procedimento	Assistente de Recursos Humanos	Na empresa CBN	Para análise dos resultados obtidos através da capacitação da liderança	09/02/2022	Realizando o feedback dos líderes e dos liderados e ajustes se necessário, desenvolvimento individual caso haja a não eficácia do plano	semestralmente a cada capacitação

Fonte: Autores (2020).

Para amenizar os problemas recorrentes na empresa CBN causados pela liderança despreparada, escolheu-se como alternativa de solução o treinamento da mesma. Entendesse desse modo que uma liderança bem treinada é essencial para a entrega de melhores resultados, pois desenvolvendo competências em engajar, motivar a equipe, instiga-os para o alcance das metas traçadas, elevando a performance da empresa.

Para o progresso da elaboração do plano de treinamento, a assistente de recursos humanos irá dispor de 3 horas por dia durante 3 dias na semana para realizar o levantamento das necessidades de treinamento de cada líder. Para a validação da proposta, a diretoria e a gestora de RH juntamente com as assistentes se reunirão em torno de 3 horas para discutir sobre os investimentos e benefícios que esse resultará para todos os envolvidos.

O treinamento e capacitação dos líderes será ministrado por uma consultoria externa com a finalidade de desenvolver capacidades nos gestores e prepara-los. Considera-se dessa forma que o treinamento é uma fonte de investimento extremante importante para melhorar as competências dos profissionais a fim de contribuir no alcance de metas com uma maior interatividade e engajamento da equipe, de maneira a conquistar a capacidade de comunicação,

negociação e delegação, o que provavelmente gerara um impacto positivo no clima organizacional, além de um aumento da produtividade, promovendo uma possível lucratividade para a empresa.

Esse treinamento será realizado na empresa de forma *on line* e para aplicação desse foram realizados 3 orçamentos conforme quadro 8.

QUADRO 8 – ORÇAMENTO TREINAMENTO LIDERANÇA

CAPACITAÇÃO LIDERANÇA			
EMPRESA	OBJETIVOS	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
IETEC INSTITUTO DE EDUCAÇÃO TECNOLOGICA	Proporcionar aos participantes o aprimoramento dos conhecimentos sobre liderança e gestão participativa das pessoas como estratégia competitiva e diferencial para organizações. Inclui as principais situações relacionadas à gestão de pessoas, tendo como pilares a liderança, a motivação, a formação, o trabalho em equipe e a educação/ treinamento.	R\$ 395,00	R\$ 2.765,00
CATHO EDUCAÇÃO EXECUTIVA	Oferecer ferramentas para que profissionais em ascensão na sua carreira aprimorem suas habilidades de liderança, gerenciamento de equipes e processos obtendo ferramentas para melhorar sua performance.	R\$ 1399,00 (até 20 funcionários)	R\$ 1.399,00
CENTRO EUROPEU	Propiciar o autoconhecimento das potencialidades e limitações enquanto líder. Vivenciar técnicas que irão auxiliar no conhecimento e desenvolvimento dos liderados. Trabalhar aspectos relacionados à relação interpessoal, bem como aplicá-los de forma eficaz junto aos liderados. Integrar os membros da equipe em torno de objetivos comuns. Reconhecer os tipos de comunicações existentes nas equipes de trabalho; e Gestão de Pessoas. Estimular a motivação pessoal e da equipe de trabalho.	R\$ 950,00	R\$ 6.650,00

Fonte: Autores (2020).

O curso escolhido para aplicar o treinamento aos líderes, também será o da Catho Educação Executiva, de primeiro momento pensou em capacitar apenas sete líderes, mas esta consultoria oferece a possibilidade de treinamento para até 20 pessoas pelo mesmo valor, além disso, essa é confiável, como indica o site reclame aqui cerca de 99,9% das reclamações são respondidas, possuindo uma solução de 93,3% dessas, com nota classificada como ótima. Julga-se, portanto, ser a melhor opção no que se adéqua aos objetivos procurados pela empresa.

Diante da escolha da consultoria, será apresentado pelas assistentes o plano de treinamento a todos os envolvidos, durante uma reunião com a presença dos sete líderes, gestora de RH e diretor. Após isso os líderes precisarão separar uma hora do seu tempo de trabalho, todos os dias durante um mês para assistir o treinamento *on line*. O processo de avaliação da eficácia do plano fará parte da nova função das assistentes de RH, então essas precisarão colher informações a cerca dos resultados do curso, tanto dos subordinados quanto dos líderes, caso comprove a ineficácia do treinamento é necessário investir em uma capacitação individual com detalhes específicos para cada tipo de dificuldade percebida.

Muitos são os benefícios do treinamento de um modo geral, e esse não pode ser visto apenas como um custo a mais para empresa, mas sim como um investimento, em que os resultados poderão ser percebidos a curto, á médio e longo prazo. Não somente o beneficiado com o treinamento irá compreender a diferença positiva que este lhe causará, mas sim todos os profissionais que convivem com ele certamente serão impactados com isso.

Como visto, na execução de ações de qualquer processo é imprescindível que haja planejamento. Assim, a empresa consegue tanto visualizar o processo no qual está inserida, quanto atestar o comprometimento da mesma. Para que isso ocorra a empresa pode dispor de algumas ferramentas, dentre elas o Cronograma é uma ferramenta eficaz que permite a visualização das etapas que precisam ser concretizadas.

Segundo Mattos (2019, *on line*) “o cronograma de Gantt é um gráfico simples: à esquerda figuram as atividades e à direita, suas respectivas barras desenhadas em uma escala de tempo”. Diante do exposto, elaborou-se um cronograma para a empresa CBN, com as respectivas atividades abordadas no plano de ação, como demonstrado no quadro 9:

QUADRO 9 – CRONOGRAMA DE GANTT EMPRESA CBN

Atividades	11/01/21 à 11/02/21	15/02/21 à 15/03/21	22/03/21	24/03/21	05/04/21	07/04/21 à 07/05/21	11/05/21	17/05/21	20/05/21	07/06/21 à 07/07/21	12/07/21	14/07/21	09/08/21	05/10/21	09/02/22
Transformação do RH em Setor estratégico															
Elaboração do plano para transformação do Rh em setor estratégico															
Validação do novo plano de procedimento															
Anúncio da nova estrutura para todos da organização															
Implantação do novo procedimento															
Avaliação do novo procedimento															
Elaboração de um plano de sucessão estratégico e inovador															
Validação do novo procedimento															
Apresentação do novo procedimento															
Implantação do novo procedimento															
Avaliação do novo procedimento			Sempre que houver uma sucessão												
Elaboração de um plano de treinamento de liderança															
Validação do novo plano de procedimento															
Apresentação do novo procedimento															
Implantação do novo procedimento															
Avaliação do novo procedimento															

Fonte: Autores (2020).

Logo, as ações definidas acima seriam implementadas de acordo com suas datas de programação e seguindo as necessidades observadas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho trouxe propostas de solução para amenizar o problema da liderança ineficaz na empresa CBN. Notou-se que a importância das estratégias definidas bem como uma liderança capacitada exerce um impacto positivo no clima organizacional contribuindo com o alcance dos resultados almejados.

Nos dias de hoje é possível entender que a figura do chefe autoritário, está totalmente ultrapassada, desse modo é necessário atualmente que o líder eficaz motive sua equipe de forma amistosa, esse precisa ganhar a confiança dos seus liderados para que através da sua equipe conquiste resultados satisfatórios e positivos para a organização.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, houveram algumas dificuldades, dentre elas o cenário pandêmico atual ao qual se vivencia, não sendo possível a realização de uma pesquisa de campo acadêmica com todas as integrantes da equipe. Outro fato foi com relação ao levantamento do problema, pois como a empresa estudada não faz uma mensuração de indicadores e não forneceu documentos e nem informações para serem mensuradas, deparou-se com essa dificuldade de levantar um problema mensurado existente na empresa.

Servindo-se dos métodos como estudo de caso, observação participativa, entrevista informal, e da utilização de ferramentas da qualidade tais como Matriz Gut e 5W2H, foi possível obter um melhor discernimento com relação ao enfrentamento do problema em questão. Partindo do princípio teórico, o planejamento e os métodos apresentados poderão oferecer um resultado satisfatório, porém é necessário aplicar e acompanhar efetivamente para obter-se a real comprovação dos procedimentos sugeridos.

No que diz respeito ao objetivo geral do trabalho sendo esse apresentar uma proposta de capacitação para liderança tratado no item 2.1 esse foi atingido, pois os objetivos específicos com relação ao levantamento das causas e propostas de alternativas de soluções bem como os planos de ações foram concluídos com êxito. Sendo assim, acredita-se que as melhores soluções a cerca da resolução do problema observado foram escolhidas e certamente diante disso os objetivos desse trabalho seriam alcançados.

4. REFERÊNCIAS

ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados. Atacado distribuidor apresenta crescimento de 6,16% em julho. Disponível em: <https://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/banco-de-dados/>. Acesso em 10 de Outubro de 2020.

ABIA. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. Disponível em: <https://abia.org.br/releases/industria-de-alimentos-cresce-08-em-faturamento-no-primeiro->

semestre-

2020#:~:text=S%C3%A3o%20Paulo%2C%2012%20de%20agosto,Ind%C3%BAstria%20de%20Alimentos%20(ABIA): Acesso em 10 de Outubro de 2020.

ADICII: Desenvolvimento de lideranças: case da casa Valduga. Disponível em: <http://adicii.com.br/liderancas-case-da-casa-valduga/>: Acesso em 02 de Novembro de 2020.

ALENCASTRO, M. S. C. Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa: 2. ed. Curitiba: InterSaber, 2016.

ALVES, R. ; KINCHESCKI, G. F. ; SILVA, V. R. ; VECCHIO, H. P. ; OLIVEIRA, C. L. ; CANCELIER, M. L. Aplicabilidade da matriz gut para identificação dos processos críticos: o estudo de caso do departamento de direito da universidade federal de Santa Catarina. In: XVII colóquio internacional de gestão universitária, 22,23,24 de novembro de 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181033/101_00160.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 29 de Setembro de 2020.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia científica. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

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

CATHO. Treinamento na área de desenvolvimento gerencial: Disponível em: https://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=pec_pacotes_detalhes&id_pec_pacotes=6: Acesso em 11 de novembro de 2020.

CATHO. Treinamento na área de recursos humanos. Disponível em: https://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=pec_pacotes_detalhes&id_pec_pacotes=5: Acesso em 11 de Novembro de 2020.

CBN. Site oficial. Disponível em: <http://www.cbdistribuidora.com.br/area-de-atuacao>: Acesso em 19 de Outubro de 2020.

CERVO, A. L. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo. Pearson, 2007.

CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: 3.ed. Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DAHER, E. Gestão estratégica. Londrina: Eduel, 2019.

ELANT: Magazine Luiza: Exemplo de alta performance na gestão de pessoas. Disponível em: <https://etalent.com.br/magazine-luiza/>: Acesso em 02 de Novembro de 2020.

ESTACIO CURSOS. Gerenciamento de Recursos humanos. Disponível em: http://www.estaciocursoslivres.com.br/shopping/produto/GERENCIAMENTO_DE_RECURSOS_HUMANOS/6638: Acesso em 11 de Novembro de 2020.

GUIMARÃES, G. Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais. São Paulo: Editora Évora, 2012.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

IESDE CURSOS. **Estratégia de Gestão de pessoas**. Disponível em: <http://www.iesdecurtos.com.br/cursos/recursos-humanos/estrategia-de-gestao-de-pessoas/6277/>: Acesso em 11 de novembro de 2020.

IETEC. **Liderança e Gestão de pessoas**. Disponível em: <https://www.ietec.com.br/cursos/educacao-a-distancia/lideranca-e-gestao-de-pessoas/>: Acesso em 11 de Novembro de 2020. 

MACEDO, J.F. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL, I. J. ; ROCHA, A. V. ; MOTA, E. B. ; QUINTELLA, O. M. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

MATTOS, A. D. **Planejamento e controle de obras**. 2. ed. São Paulo: Oficina de Textos, 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=4SXXDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=PLANEJAMENTO+E+CONTROLE+DE+OBRAS&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiUlov3hLPtAhWYJrkGHZDGDbQuwUwAHoECAUQBw#v=onepage&q=PLANEJAMENTO%20E%20CONTROLE%20DE%20OBRAS&f=false>. Acesso em 23 de novembro de 2020.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MORAES, F. C. C. **Desafios estratégicos em gestão de pessoas**: Curitiba: lesde, 2012.

NUCLEO EUROPEU. **Curso de liderança de equipes, gestão, competências e motivação online** Disponível em: <https://nucleoeuropeu.com.br/curso-de-lideranca-de-equipes-gestao-competencias-e-motivacao/>: Acesso em 11 de novembro de 2020.

ORLICKAS, E. **Modelos de Gestão das teorias da administração à gestão estratégica**. Curitiba: 2012.

PEREIRA, M.C. B. **RH essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências**: São Paulo: Saraiva, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

PROFISSIONAL & NEGÓCIOS: **Case de RH: SBT renova modelo de gestão**. Disponível em: <https://opiniaorh.com/2015/07/29/case-de-rh-sbt-renova-modelo-de-gestao/>: Acesso em 02 de Novembro de 2020.

RECLAME AQUI. **O que estão falando sobre a catho online**. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/catho/>: Acesso em 22 de Novembro de 2020.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**: Curitiba: lesde, 2008.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**: São Paulo: Cia das Letras, 2007.

RIBEIRO, H. M. **Profissionalização e Sucessão em empresas familiares**: São Paulo: Agbooks, 2013.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.

SANCHES, V. L. **Planejamento estratégico significativo**. Belo Horizonte: Conhecimento Editora. 2019.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle Da Qualidade, As Ferramentas Essenciais**. Curitiba: InterSaber, 2012.

SILVA, C. S. **Gestão e melhoria de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. São Paulo: Brasport, 2015.

TIMOTHY, O. **Liderança: habilidade de liderança para influenciar, desenvolver e motivar pessoas: Um guia prático e eficiente para desenvolver e manter uma equipe motivada**. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=zBvJDwAAQBAJ&dq=qual+%C3%A9+a+diferen%C3%A7a+lider+e+chefe&hl=pt-BR&source=gb_snnavlinks_s. Acesso em 08 de Novembro de 2020.

#Nextlevel

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



177

Fonte: <https://images.app.goo.gl/Giyx3CZNbfJYV2hM8>

O próximo tema a ser pesquisado seria a eficácia do treinamento aplicado, bem como o plano de ação sugerido através de uma pesquisa de clima organizacional, pois essa ferramenta é uma aliada poderosa no que diz respeito ao foco no colaborador e seu desempenho, além disso, serve na mediação ou prevenção de conflitos. Ao coloca-la em prática na empresa de forma eficiente se tornará fundamental para uma melhora na comunicação e manutenção do ambiente organizacional, tornando-o clima consequentemente mais agradável e produtivo.

ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA



SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Com o presente instrumento, solicitamos ao Gestor Rosimeiri Koch Tomaz Zmievski da organização CBN Distribuidora de Produtos Alimentícios e Logística LTDA autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho Integrador dos acadêmicos: Janaina Portes de Brito, Hanna Kimilly Silva de Souza Cordeiro, Kathryn Moreira Estacoviak, Dionifer Carolina Rodrigues Orientado pelo professor Ana Christina Vanali, tendo como título preliminar: Liderança Inoficaz (especificar o título prévio do trabalho)

O trabalho integrador constitui-se numa estratégia de ensino/aprendizagem que objetiva proporcionar a interdisciplinaridade dos temas abordados nas disciplinas do curso. É um instrumento de integração entre ensino, pesquisa e prática profissional na medida em que proporcionará contato com as demandas do mercado, na que concerne às diferentes competências e temas relacionados ao curso. Objetiva realizar uma pesquisa, especificamente promover a análise de situações problemas, ou seja, deve-se contextualizar e definir claramente o problema escolhido, bem como indicar e propor soluções, com a finalidade de visualização e aplicação na prática dos conteúdos apresentados junto a diferentes organizações.

A presente atividade é requisito parcial do Curso Superior de Tecnologia em GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS da Faculdade da Indústria, mantida pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL Paraná) do Sistema da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP).

Os dados coletados referentes à pesquisa serão exclusivamente para fins acadêmicos e havendo interesse nos colocamos à disposição para apresentá-los. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Organização pesquisada.

São José dos Pinhais, 26 de Agosto de 2020.

Assinatura do aluno
Acadêmico Responsável
(nome do aluno)

Assinatura da professora
Professor Responsável
(nome do professor)

Assinatura e carimbo do Gestor
(nome do gestor)
CBN Distribuidora Ltda.

ANEXO B – TERMO DE APROVAÇÃO DA BANCA

FACULDADES DA
INDÚSTRIA

179

TERMO DE APROVAÇÃO

DIONIFER CAROLINA RODRIGUES
HANNA KIMILLY SILVA DE SOUZA CORDEIRO
JANAINA PORTES DE BRITO
KATHLYN MOREIRA ESTACOVIAKI

**O PODER E A INFLUÊNCIA DE UM LÍDER EFICAZ NO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA**

Este trabalho foi julgado e aprovado como requisito parcial para a obtenção de grau de
CST em Recursos Humanos da Faculdade da Indústria São José dos Pinhais.

Karyn Cristine Cavalheiro

Karyn Cristine Cavalheiro
Coordenadora do Curso de CST em Recursos Humanos
Faculdade da Indústria São José dos Pinhais

Ana C. Vanali

Orientadora:
Profa. Dra. Ana Crhistina Vanali

Rosilda do Vale

Banca:
Profa. Me. Rosilda do Rocio do Vale - Faculdade da Indústria de SJP

Celso Fernando Claro de Oliveira

Prof. Dr. Celso Fernando Claro de Oliveira - IFPR/Campus Pitanga

São José dos Pinhais, 24/11/2020.