

LIDERANÇA: PROCESSOS E PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Bacharelado em Administração

Período: 2º

Orientador

Professora Me. Lucélia
Mildemberger

Autores

- Amanda Carvalho de Oliveira
- Bianca dos Santos Ferreira da Luz
- Elisandra de Oliveira
- Gabriel Vinicius de Castilho
- Gabrielly Sardanha de Oliveira
- Lucas Vieira Alves
- Vinicius Oliveira dos Santos

RESUMO

Este artigo científico foi realizado com base em uma pesquisa de campo realizada na empresa automobilística localizada em São José dos Pinhais, Paraná. Com objetivo de desenvolver estratégias para potencializar a liderança na gestão utilizando como metodologia a pesquisa de campo, entrevista não estruturada, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa internet, Brainstorming, Benchmarking e 5W2H. Os principais temas pesquisados neste artigo foram como desenvolver a liderança na gestão e os tipos de liderança que abrangem as necessidades do mercado atual

Palavras-chave: 1- Liderança. 2- Desenvolvimento de liderança. 3- Estratégia de liderança. 4- Gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

É preciso esclarecer que a liderança na gestão nos dias atuais não é compreendida e apresentada da mesma forma, pois na visão de diversas organizações, ser líder e gestor são papéis distintos, posto que os dois devem estar em sintonia no mesmo profissional, tendo em vista que a liderança é a base para gerir um negócio. Sendo um dos seus principais objetivos o alcance estipulado pela corporação, o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, o trabalho em equipe, boa comunicação e um clima organizacional favorável.

Uma vez que a gestão entende o papel da liderança nas atividades, o desenvolvimento é aperfeiçoado de maneira que sua equipe consegue entender e executar as tarefas apresentadas com excelência, quando não exercida a liderança em conjunto, ocasiona-se entre os colaboradores uma má comunicação, sobrecarga de tarefas, conflitos internos, não atingimento das propostas apresentadas pela empresa, queda na produtividade e um clima organizacional desagradável.

Porém, com a realização das estratégias de desenvolvimento, será preenchido as lacunas que estão em aberto, possibilitando o autodesenvolvimento dos colaboradores, assim formando uma boa relação entre as equipes e o gestor, realizando as expectativas propostas pela organização, mas o foco principal está no modo como o gestor executará o seu trabalho, o que agregará na forma de sua liderança.

Tendo como objetivo principal inserir a liderança na gestão, levando em consideração a fundamentação teórica que apresenta os principais conceitos sendo eles gestão de pessoas e liderança, que serviram de base para o desenvolvimento do estudo, aplicando na metodologia pesquisa de campo, entrevista informal, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa *internet*, *brainstorming*, *benchmarking* e 5W2H, sendo fundamentais para desenvolvimento do trabalho.

1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA

A organização objeto deste estudo foi fundada em Berlim no dia 28 de maio de 1937 e chegou ao Brasil no ano de 1953. Atualmente é uma produtora de automóveis do Brasil possuindo aproximadamente 24 milhões de veículos fabricados em todo país. Ela possui 4 unidades instaladas no Brasil, sendo elas nas cidades de São Bernardo do Campo/SP, São Carlos/SP, Taubaté/SP e em São José dos Pinhais/PR. No Paraná, foi inaugurada no dia 18 de janeiro de 1999 contendo uma área total de 1,3 milhão m². Tem como foco a produção do

principal SUV da marca, sendo a unidade na região metropolitana de Curitiba uma das mais modernas montadoras do mundo.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivo geral e específico deste estudo são apresentados abaixo.

190

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta para desenvolver a liderança na gestão da organização para qual se realiza esse estudo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Em relação aos objetivos específicos propõe-se:

- a) Comparar as estratégias de desenvolvimento de liderança;
- b) Levantar alternativas de solução através do *benchmarking*;
- c) Elaborar uma proposta de solução através de um plano de ação.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho presente tem como foco principal o desenvolvimento de liderança dentro da organização, visando as melhores estratégias e propostas de estudo para se realizar. Ressaltando a importância da liderança, Soares (2015), diz que a forma mais humana e mais certa de se chegar a um objetivo em comum, sem esquecer dos objetivos individuais, mostra que o líder busca encontrar as melhores formas de processo prezando pelos objetivos individuais de cada pessoa e consequentemente alcançando o resultado ao todo.

A função liderar pode ser até conhecida como dirigir, e está diretamente relacionada com a motivação dos funcionários. Desta forma, é de responsabilidade desta função, orientar e

coordenar a equipe, deixando claro qual o objetivo a ser alcançado, e paralelamente a isso, manter a harmonia da equipe (ANDREOLI; ROSSINI, 2015).

1.4 METODOLOGIA

Para desenvolver a pesquisa, foram utilizados os métodos de pesquisa de campo, entrevista informal, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa *internet*, *Brainstorming*, *Benchmarking*, 5W2H e questionário.

191

1.4.1 Pesquisa de Campo

Para Marconi e Lakatos (2010, p.169), a pesquisa de campo “é utilizada como um princípio de conseguir várias informações de um problema, para ter uma ampla visão das opções para solucionar o problema encontrado”.

A pesquisa de campo é feita nas condições naturais que ocorrem o trabalho, sendo observado direto, sem intervenção, contendo desde os levantamentos que são descritivos até os mais extensivos (SEVERINO, 2007).

Na pesquisa de campo foi realizada para a coleta de dados das organizações mencionadas no *benchmarking*, com isso a elaboração do desenvolvimento deste artigo acadêmico.

1.4.2 Entrevista Informal

Baseada em uma conversa em que o entrevistador tem a liberdade de conduzir a entrevista de uma maneira mais leve e dinâmica, porém objetiva, coletando as informações necessárias que ele deseja (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para Melo (2020), quando a entrevista não necessita de um registro ou roteiro a ser seguido é caracterizada como entrevista informal.

Ocorre de uma forma mais descontraída, e é a partir dela que o entrevistador consegue analisar melhor o comportamento do entrevistado, adquirindo as informações necessárias de uma maneira mais dinâmica e sem causar pressão ou desconforto ao entrevistado. Foi utilizado este

método para elaborar a pesquisa de campo utilizada também para a elaboração do plano de ação.

1.4.3 Observação Não Participativa

Ocorre quando o pesquisador tem conhecimento dos fatos e os presenciam, porém permanece de fora apenas observando e analisando a situação para um determinado propósito (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Observação não participante ou não intrusiva, sucede quando os informantes não sabem que estão sendo observados, entretanto o pesquisador deve ser sensível à privacidade. Observações não participativas minuciosas e discretas de comportamento podem nos apresentar suposições não ditas das culturas organizacionais (ANGROSINO, 2009).

Acontece quando o pesquisador não tem um contato direto com o grupo que ele está pesquisando, ou seja, ele não tem uma interação direta com a equipe, porém isso não significa que ele não está ciente dos acontecimentos. Utilizou-se neste artigo para observar como é o clima de trabalho na empresa em questão quando se teve a oportunidade de se estar presente na organização.

1.4.4 Pesquisa Bibliográfica

De acordo com Mattar (2011), a biblioteca é uma fonte tradicional e essencial para efetuar pesquisas, pois auxiliam na montagem de textos teóricos, artigos e outros documentos que necessitam de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica, pois pode ser realizada de forma descritiva e experimental, onde buscam e analisam contribuições culturais ou científicas de um determinado assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN, 2003).

A ferramenta citada anteriormente tem o objetivo de reunir os dados e informações que constituem uma base, responsável por embasar e fundamentar o desenvolvimento do trabalho. Foi utilizado para elaboração da fundamentação teórica.

1.4.5 Pesquisa Documental

De acordo com Severino (2007), pesquisa documental tem como fonte todo tipo de documento, sejam eles impressos ou digitais e que nestes casos, ainda são tratados como matéria prima, na qual serão utilizados para desenvolver sua investigação e análise.

Mattar (2011) deixou como exemplo alguns tipos de documentos que podem ser usados como fonte de pesquisa: tabelas e fontes estatísticas, relatórios técnicos indicando o resultado ou o andamento de pesquisa, hipotecas, falências, concordatas, entre outros inúmeros documentos.

Foi utilizado este método para a elaboração da fundamentação teórica deste artigo.

1.4.6 Pesquisa *Internet*

Hoje em dia, é comum ouvirmos falar que encontramos tudo na *internet*. Futuramente pode ser que a *internet* seja o maior banco de dados, mas ainda o número de livros publicados por completo é baixíssimo (MATTAR, 2011).

Um exemplo de pesquisa não científica utilizada entre as pessoas hoje em dia é a pesquisa na *internet*, que seria as pesquisas realizadas em *sites* como *Google* (CASARIN, H.; CASARIN, S., 2012).

Este tipo de pesquisa é um dos mais utilizados nos dias de hoje, mas o cuidado deve sempre ser lembrado neste momento, pois deve-se utilizar de fontes confiáveis para não ter informações incorretas pelo assunto desejado.

Utilizou-se neste artigo para buscar algumas informações sobre a empresa em questão.

1.4.7 *Brainstorming*

É um processo em que o grupo se reúne para fazer uma troca de ideias, sendo de forma livre, sem críticas e no menor tempo possível (CIERCO et al., 2003).

É uma ferramenta utilizada para auxiliar um grupo de pessoas a chegarem em uma conclusão rápida (SANTOS, 2011).

É uma das etapas que todos se reúnem, em uma roda de conversa para discutir sobre as informações coletadas por todos da sala, para fazer comparação de ideias, argumentos de diferentes pontos de vista e é onde se decide qual será o rumo do trabalho. Foi utilizado neste artigo para desenvolver o plano de ação para a solução do problema apresentado.

1.4.8 *Benchmarking*

Esse método consiste em observar outras organizações que obtiveram sucesso, para que consigam extrair aprendizados a fim de melhorar os padrões de desempenho (CIERCO et al., 2003).

É um processo no qual os líderes de mercado permitem outras empresas menores do mesmo segmento que não estão tendo o desempenho esperado, avaliar o que há de errado. Os motivos podem variar desde custos unitários, tempo por peça, indicadores de produtividade e outros elementos que possam ser comparados (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Consiste em coletar dados sobre os processos de outras organizações, nas quais obtiveram sucesso, sempre buscando extrair o máximo de aprendizados e implementá-los a fim de alcançar bons resultados. Utilizou-se como base para a elaboração do plano de ação para a solução do problema proposto pela empresa.

1.4.9 5W2H

É uma das principais ferramentas usadas no mapeamento e padronização de processos, na criação de plano de ações e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores (CIERCO et al., 2003).

O 5W2H tem por objetivo esclarecer problemas a serem resolvidos e direcionar as ideias para solução do problema (SELEME; STADLER, 2010).

Foi utilizado neste artigo esta ferramenta para a elaboração do plano de ação, para deixar claro qual é o objetivo principal a ser atingido.

1.4.10 Questionário

Segundo Marconi e Lakatos (2017), o questionário é utilizado para coleta de dados, no qual, é constituído por uma série de perguntas ordenadas, que serão respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador.

Para Cervo e Bervian (2003), o questionário refere-se a um método de captar respostas referentes às questões, por meio de uma fórmula que o informante preenche.

O questionário será utilizado com o objetivo de levantar informações sobre as principais qualidades de liderança que a empresa necessita.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentado o embasamento teórico com os principais conceitos que serviram de base para o desenvolvimento do estudo. Os principais conceitos foram gestão de pessoas e liderança.

195

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para Gil (2014), gestão de pessoas é um método que visa a cooperação dos colaboradores que possuem os mesmos objetivos dentro de uma organização.

Gestão de pessoas é um novo recurso que agrega para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho em equipe do empregado (LEITE; CARVALHO; OLIVEIRA; ROHM. 2010).

2.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Kops, Silva e Romero (2013) destacam que toda pessoa que possui um cargo que necessite de comando se enquadra como gestor de pessoas. Um gestor de pessoas deve promover encontros, e liderar debates com os gestores sobre a organização.

Para Gil (2014) vivemos em tempos de inquietação referente ao futuro das instituições políticas e econômicas, e isso acaba sendo uma grande dificuldade para a gestão de pessoas.

2.3 LIDERANÇA

Segundo Knapik (2012) liderança é a capacidade de influenciar outras pessoas para alcançar objetivos em comum, como por exemplo, atingimento de metas.

A liderança é a forma mais humana e mais certa de se chegar a um objetivo em comum sem esquecer dos objetivos individuais (SOARES, 2015).

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

A seguir serão mencionados os principais tipos de liderança.

2.4.1 Democrática

Para Soares (2015), um líder democrático busca tirar o melhor de sua equipe, através da divisão de decisões e responsabilidades entre os colaboradores.

O estilo democrático tem suas diretrizes debatidas e decididas pelo grupo, que são estimulados pelo líder, o qual atua como um membro normal sem encarregar-se de tarefas (ANDRADE; AMBONI, 2010).

196

2.4.2 Autoritária

Segundo Escorsin e Walger (2017), líder autoritário tende a ser mais agressivo e pode induzir os liderados à submissão.

Andrade e Amboni (2010) citam que o estilo autoritário tem suas diretrizes focadas no líder, sem o consentimento, onde o líder determina as tarefas, sendo dominador.

2.4.3 *Laissez Faire*

O líder *Laissez Faire* procura evitar conflitos, visando agradar a todos (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Para Araújo e Garcia (2009, p.348), os líderes *Laissez Faire* “são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem”.

2.5 ELEMENTOS DA LIDERANÇA

De acordo com Spector (2010), existem quatro estilos que servem para motivar seus subordinados e os deixa satisfeitos, sendo eles, de apoio, diretivo, participativo e realização, gerando aumento de desempenho e facilitando a conclusão de suas tarefas.

Para Lucas (2020), os elementos da liderança baseiam-se em um processo na qual há uma influência exercida pelo líder em um determinado grupo de liderados, trazendo a melhor maneira de realizar o atingimento das metas.

2.6 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

Chiavenato (2009, p.245) esclarece que:

para enfrentar o mundo de negócios em constante mudança e ebulição, a organização precisa desenvolver a capacidade de migrar, criar e alavancar novas habilidades e atitudes de inovar incessantemente. Muitas organizações tradicionais estão transformando-se em verdadeiras organizações de aprendizagem.

197

2.6.1 Treinamento Comportamental

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.386) apontam que o treinamento comportamental “é usado através de exercícios de encenação para desenvolver a habilidade do ser, a fim de afirmar e identificar qualidades de liderança carismática”.

2.6.2 *Coaching*

De acordo com Baldwin, Boomer e Rubin (2015, p.231), o *coaching* “é uma ferramenta utilizada para desenvolver o trabalho diário e destaca diretamente o desempenho de cargo, prover *coaching* aos liderados faz com que alguns modos de operação contribuam em relacionamentos bem-sucedidos entre gestores e liderados”.

2.6.3 Trabalho em Equipe

Baldwin, Boomer e Rubin (2015, p.292) acreditam que o trabalho em equipe:

É uma estratégia de desenvolvimento que se refere a uma grande diversidade de operação para melhorar o desempenho de uma equipe, o foco é indicar o melhor em uma equipe para garantir o autodesenvolvimento, comunicação positiva, capacidade de liderança e habilidade de atuar em conjunto como uma equipe para resolver problemas.

2.6.4 Gestão de Limites

Gestão de limites é trabalhar em ocasiões em que não se tem autoridade formal, o maior desafio de desenvolvimento nesta gestão é que os líderes criem uma área de interação com os principais *stakeholders*, a importância destacada é dada pelo aperfeiçoamento das habilidades de uma pessoa para liderar outros que não se reportam diretamente aquele responsável (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2015).

2.6.5 Gestão de Conflitos

É saber resolver os problemas internos causados pelos próprios colaboradores, mas nem sempre o conflito é um coisa ruim, pois muitas das vezes podem se amenizar tensões sociais ajudando a estabelecer e integrar as relações, quando é resolvido de uma forma que permite a discussão de desacordos, pode servir como válvula de escape para pressões acumuladas durante todo o tempo (WAGNER e HOLLENBECK, 2009).

2.6.6 Investimento em Graduação e Pós-graduação

Uma estratégia utilizada nos dias de hoje para o desenvolvimento da liderança é o investimento em graduação ou pós-graduação de seus subordinados, com isso, elevando o nível de conhecimento de cada indivíduo (ROBBINS; JUDGE E SOBRAL, 2010).

2.6.7 Formação de Liderança

A formação de liderança deve ser uma das preocupações constantes de qualquer organização, mas nem sempre é fácil. Calcular o retorno sobre esse investimento é muito difícil, embora seja talvez um dos que proporcionem maior retorno. Uma das formas de assegurar a formação de lideranças é subordinar o principal executivo de recursos humanos ao principal executivo da empresa e atribuir-lhe, entre outras, a missão específica de formar líderes. Pessoas visionárias são importantes, entretanto, são aquelas que se caracterizam por desenvolver o talento que existe nas empresas, os verdadeiros exploradores do potencial de outras pessoas (LACOMBE, 2005).

Sendo uma das maiores preocupações das empresas, a formação de um líder gera investimentos e se pôr fim houver sucesso, proporciona um retorno positivo para a organização. Sendo levada umas das tarefas mais difíceis para o setor de Recursos Humanos, que tem como objetivo achar pessoas qualificadas e com potencial para liderar, mas também pessoas com habilidades e talentos que já estão na empresa (LACOMBE, 2005).

2.7 QUALIDADES DE UM LÍDER

A seguir, será mencionado quais as principais qualidades que um líder precisa para atender as necessidades do mercado atual.

2.7.1 Comunicação

Lacombe (2005, p.212) diz que “enriquecer a sua comunicação com histórias, metáforas e entre outros métodos, para tornar claras suas visões, um bom líder é aquele que sabe ouvir seus colaboradores, as pessoas ouvem com mais atenção aqueles que ouvem”.

Para Kouzes e Posner (2011, p.83), a comunicação:

deve ser oportunamente e de modo acessível e bem compreensível para todos, quando a informação não está sendo distribuídas corretamente começa a ter a impressão de sido sonogada e a desconfiança começa a grassar, onde acaba tendo consequências negativas e céticas do que se a verdade fosse apresentada de maneira direta e objetiva.

199

2.7.2 Ter Capacidade de Inspirar

Segundo Kouzes e Posner (2011, p.102):

é um sábio conselho a se seguir. Geralmente, a maior distância que os líderes têm de percorrer é a que separa a boca dos pés. Para que você dê esse passo que o levará a cumprir promessas, usar os recursos para honrar compromissos e agir de acordo com a palavra empenhada, uma imensa coragem pode ser imprescindível.

Para Selman (2009), a capacidade de inspirar se baseia no método de criar alinhamentos para conseguir estabelecer resultados positivos e objetivos.

2.7.3 Construir Relações Amigáveis com a Equipe

Para Soares (2015), líderes não devem se desgastar e nem mesmo se proteger, eles devem saber que o sucesso de seus liderados, também é o próprio sucesso.

De acordo com Araujo e Garcia (2009), a relação entre líderes e liderados não é feita formalmente, neste caso deve valer o desejo comum tanto da empresa como dos colaboradores ou essa relação será fragilizada.

2.7.4 Visão

Araújo e Garcia (2009), citam que um líder precisa ter a capacidade de enxergar com clareza suas metas, entendendo as funções como um todo da equipe para que seja definido o objetivo final.

Para Birch (2002, p.53), “se um líder não possui visão, ou seja, está naquela função apenas visando o salário, jamais conseguirá inspirar uma equipe, e isso prejudica tanto o líder, quanto os liderados”.

2.7.5 Inovação

Segundo Lacombe (2005), as organizações devem apostar nas ideias bem-sucedidas e criar um clima que não exista medo de inovar pois se a organização der prioridade às punições pelos erros resultantes das ideias, a organização nunca conseguirá inovar internamente e vencer a competitividade.

A inovação tem como objetivo abrir possibilidades para o desenvolvimento das pessoas que não estão em uma situação em que lhe agrada, ou seja, estão buscando melhorias (SELMAM, 2009).

3. ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA

Neste capítulo apresentam-se os dados coletados, a análise comparativa entre as estratégias de desenvolvimento de liderança, o *benchmarking* e o plano de ações.

O primeiro passo foi identificar as qualidades essenciais para ser um líder, para isso:

- a) Foi utilizado como material de apoio, o artigo sobre liderança positiva, disponibilizado no AVA. Cada uma das equipes teve que ler, discutir e depois listar as 10 qualidades principais que um líder deveria ter, utilizando o *brainstorming*;
- b) Na sequência todas as listas das equipes com as qualidades escolhidas foram incluídas no quadro negro conforme quadro 1 e 2;
- c) Com todas as listas das equipes dispostas no quadro negro, foram priorizadas as qualidades em ordem das mais citadas para a menos citadas, sintetizando-as em uma lista única com 20 qualidades (da turma);
- d) Foi criado um *forms* (único da sala) e enviando um *link* para a líder do setor de manufatura da empresa objeto deste estudo. Ela então, selecionou, dentre as qualidades listadas pela turma, as seis qualidades (competências) consideradas essenciais para os líderes da manufatura da organização.
- e) No quadro 3 é apresentado o resultado da escolha das seis qualidades essenciais indicadas para o líder da manufatura foi:

- 1) Ter comunicação assertiva;
- 2) Ter visão;
- 3) Ser capaz de fazer gestão de conflitos;
- 4) Ter capacidade de inspirar;
- 5) Construir relacionamentos amigáveis com a equipe;
- 6) Ter pensamento inovador.

Quadro 1: QUALIDADES LISTADAS PELAS EQUIPES EM SALA

1° Equipe	2° Equipe	3° Equipe
Manter o equilíbrio entre as metas estipulados e bem-estar	Empatia	Visão
Boa comunicação	Pensamento estratégico	Comunicação
Conhecer sua equipe, seus costumes/habilidades	Gestão de conflitos	Flexibilidade
Saber delegar	Flexibilidade	Criatividade
Ser prospectivo	Capacidade de adaptação	Foco
Visão clara de onde quer chegar	Automotivação	Competência
Saber filtrar as informações	Habilidade de comunicação	Honestidade
Põe em prática as ideias geradas pela equipe	Inteligência emocional	Produtividade
Automonitoramento	Descentralização de poder	Resiliência
Compreender as diversidades	Capacidade de inspirar	Empatia

Fonte: Os autores (2022)

Quadro 2: QUALIDADES LISTADAS PELAS EQUIPES EM SALA

4° Equipe	5° Equipe	6° Equipe
-----------	-----------	-----------

Habilidade de delegar	Capacidade analítica	Integridade
Capacidade de motivar e dar propósito	Pensamento inovador	Autodisciplina
Flexibilidade entre métodos	Oratória	Inovação
Distinguir as capacidades de cada um	Inteligência emocional	Atitude proatividade
Comunicativo e altruísta	Determinação	Responsabilidade
Ter conhecimento sobre os sistemas	Resiliência	Autoconfiança
Treinar e apoiar liderados	Empatia	Apoio
Saber resolver conflitos	Proatividade	Persistência
Empático	Educação	Foco
Construir relações amigáveis com a equipe	Visão do futuro	Boa comunicação

Fonte: Os autores (2022)

LEGENDA

- ❖ Sendo as qualidades preenchidas na cor azul as que mais foram mencionadas pelas equipes.
- ❖ Sendo as qualidades sem preenchimento as que não foram mencionadas tantas vezes.

Quadro 3: QUADRO COM AS QUALIDADES VOTADAS COMO ESSÊNCIAIS PELO QUESTIONÁRIO ENVIADO VIA FORMS PARA A LIDER DE MANUFATURA

Qualidades	
Ter comunicação assertiva	Ter capacidade de inspirar
Agir com empatia	Ter determinação
Ser flexível	Ter resiliência

Ter proatividade	Dar apoio
Ter visão	Agir com integridade
Saber delegar	Construir relações amigáveis com a equipe
Ser capaz de fazer gestão de conflitos	Ter foco
Ter inteligência emocional	Ter pensamento inovador

Fonte: Os autores (2022)

3.1 COMPARAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVER A LIDERANÇA

Existem algumas estratégias para desenvolver a liderança nos colaboradores, a equipe criou o quadro abaixo para que possa ser comparada e analisada.

Quadro 4: QUADRO COMPARATIVO DAS ESTRATEGIAS

Estratégias	Como implantar	Vantagens	Desvantagens
Inovação (CHIAVENATO, 2009).	Elaborar campanhas internas voltadas à liderança.	Sempre terá uma liderança atualizada no mercado, e consequentemente isso irá refletir em toda a equipe.	Investimento.
Treinamento Comportamental (ROBBINS, S.P; JUDGE, T.A. SOBRAL, F, 2010).	Realizar a capacitação interna com os líderes.	Com essa estratégia, o clima organizacional entre líder e liderados será leve, fazendo com que a equipe se sinta motivada e consiga atingir as metas estipuladas.	Longo prazo.
Coaching (BALDWIN, T; BOMMER, B.; RUBIN, R, 2015).	Contratar uma empresa especializada em Coaching para desenvolver as principais áreas internas de cada líder.	A utilização desta ferramenta será essencial para o relacionamento bem-sucedido de toda a equipe.	Investimento.

Trabalho em equipe (BALDWIN, T; BOMMER, B.; RUBIN R, 2015).	Deixar claro que o líder necessita ouvir sua equipe para alcançar o objetivo proposto pela empresa.	Com esta ferramenta, será mais fácil de alcançar as metas, e terá uma diversidade de ideias para solucionar problemas do dia a dia da organização.	Depende do entendimento do líder.
Gestão de limites (BALDWIN, T.; BOMMER, B.; RUBIN, R, 2015).	Criar uma rotatividade interna entre os líderes de cada setor.	Conhecimento dos líderes em todos os processos, entendendo a necessidade de todos os setores, deixando claro que todos os setores precisam realizar as atividades de acordo com o processo e aprimorando a maneira de lidar com cada indivíduo.	Investimento.
Gestão de conflitos (WAGNER, HOLLENBCACK, 2015).	Participar de treinamentos voltados à gestão de conflitos.	O conflito fornece feedbacks variados de uma determinada situação, e com isso o líder obtém um senso de identidade de cada colaborador.	Investimento.
Investimento em graduação e pós-graduação do indivíduo (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).	Conseguir parcerias com instituições para que seja mais acessível aos funcionários da empresa.	Terá seus funcionários desenvolvendo o autoconhecimento e se desenvolvendo profissionalmente.	Investimento.

Fonte: Os autores (2022)

3.2 LEVANTAMENTO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Nesta etapa, serão abordadas alternativas de soluções, com objetivo de identificar as melhores práticas do mercado para desenvolver a liderança.

3.2.1 *Benchmarking*

Foi realizado um estudo sobre os processos de desenvolvimento da liderança em 5 empresas.

3.2.1.1 Empresa de Perfumaria e Cosméticos

Por meio de uma entrevista informal realizada no dia 24 de setembro de 2022, com um coordenador e uma operadora de produção, atuantes em uma multinacional do ramo de perfumaria e cosméticos. Foi citado que o grupo sofreu com baixo engajamento, pois os líderes eram autoritários e a comunicação entre eles e colaboradores era escassa. Consequentemente os líderes não tinham conhecimento sobre todas as ocorrências da fábrica, com isso o trabalho em equipe era deficiente. Por consequência o grupo não desenvolvia o seu 100% e a produtividade não chegava ao máximo.

205

Foram elaboradas maneiras de auxiliar na melhoria da liderança:

O primeiro método mencionado foi a criação de 5 essências que devem ser seguidas por seus funcionários. 1º Brilho no olho: sempre fazer o seu melhor. 2º Ser inquieto: buscar sempre melhorar. 3º Nutrir relações: ter respeito e empatia com todos, para ter uma equipe engajada e clientes fiéis. 4º Ser ágil: decidir e executar missões com agilidade. 5º Sucesso responsável: ter responsabilidade sobre o impacto de suas atitudes.

Os entrevistados mencionaram que o fator responsável por preparar os líderes é a conexão com essas 5 essências, e também o protagonismo de não ter medo de errar e se expor.

Depois desenvolveu uma plataforma digital que disponibiliza treinamentos e cursos *online* aos colaboradores, com módulos de liderança, conversas difíceis, gestão de conflitos, parte burocrática de convenções coletivas, leis trabalhistas e entre outros.

Além disso, foi desenvolvida uma pesquisa de satisfação, onde são avaliados os seguintes pilares: vestir a camisa, alinhamento, relacionamento com o gestor, reconhecimento, crescimento pessoal, felicidade, satisfação, *feedback*, relacionamento com equipe e bem-estar.

Com a fixação dos métodos, a empresa evoluiu em todos os aspectos. O engajamento teve uma melhoria considerável, e os líderes começaram a ter uma boa comunicação com seus subordinados, dessa forma conseguem estar por dentro dos fatos ocorridos e tomar decisões com mais exatidão, melhorando o trabalho em equipe e consequentemente aumentando a produtividade de forma considerável.

3.2.1.2 Empresa de Condutores Elétricos

Em uma entrevista não estruturada realizada no dia 27 de setembro de 2022 com o coordenador do setor de SGQ (Sistema de Gestão de Qualidade) de uma empresa atuante no ramo de condutores elétricos, pode-se observar métodos utilizados para desenvolver a liderança na gestão desta organização.

Utiliza-se como fonte de desenvolvimento da liderança, campanhas realizadas mensalmente abrangendo como foco assuntos voltados em como desenvolver seus funcionários em geral, com isso, todos ficam com as mesmas informações e cada vez mais com membros mais capacitados.

Também executam semanalmente no primeiro dia da semana, um programa chamado de Café com a Diretoria, com o foco de alinhar os assuntos da semana, como as metas a serem atingidas, os melhores métodos que podem ser utilizados para alcançar tais metas estipuladas, e tudo isso com um clima descontraído e ao mesmo tempo alinhando o plano da semana.

A organização em questão tem também como plano, uma parceria com uma universidade que possui vários cursos para graduação e também pós-graduação, e com essa parceria a universidade dá descontos para qualquer funcionário da empresa, e se o colaborador optar por fazer uma graduação na área em que atua já no dia a dia na organização, a empresa consegue até mais descontos como uma maneira de motivar cada líder e qualquer funcionário.

Com essas estratégias, obteve-se pela empresa um quadro de líderes bem capacitado para tomadas de decisão em diversas situações. O coordenador participante desta entrevista disse que após a implantação destas estratégias, ganhou-se melhorias nos indicadores da empresa, como no indicador de produção que é medida por toneladas produzidas diariamente, também se conquistou uma melhoria no indicador de sucata gerada pela produção da empresa, e conseqüentemente aumentou seu faturamento.

3.2.1.3 Empresa de Veículos Comerciais

Diante da entrevista realizada no dia 30 de setembro de 2022, com uma colaboradora de treinamento interno, de uma empresa do ramo de veículos comerciais, foi possível identificar métodos que auxiliam o desenvolvimento dos líderes nessa organização:

São realizados cursos e treinamentos de lideranças voltados ao foco do atendimento ao cliente, realizados cinco cursos por ano para cada gestor/líder individualmente (*online*) e a cada três vezes ao ano na fábrica de São Bernardo dos Campos, SP (presencialmente). Todo o desenvolvimento pessoal de cada gestor e líder é realizado pela plataforma da G8 que é voltada a esse desenvolvimento pessoal e de liderança, como por exemplo: *coaching*, todos seguem um (rota de desenvolvimento).

Uma vez ao ano é feito uma reunião de todos os gestores de todas as filiais, onde se encontram na matriz em São José dos Pinhais, para fazer um planejamento e orçamentos (despesas com colaborador, custos de treinamentos, custo de viagens, despesas com o

departamento ao todo, para o próximo ano, fechamento da receita, e meta da receita para o próximo ano), para se ter um embasamento onde precisam focar para atingir as metas propostas e todos juntos buscam métodos para aprimorar e melhorar ainda mais a gestão de pessoas dentro da empresa, a forma de liderança dentro dos departamentos comerciais e administrativos, a excelência ao atendimento ao cliente, onde possa trazer a melhor experiência e vivência dentro da organização, trazendo sempre a melhor estratégia para buscar e fidelizar os clientes.

3.2.1.4 Empresa de Bancos Automotivos

Foi realizada uma entrevista informal, no dia 29 de setembro de 2022, com um ex-colaborador de uma empresa multinacional, que atua no ramo da produção de bancos automotivos para montadora alemã, pode-se analisar métodos em sua cultura organizacional que desenvolvem a liderança na gestão desta corporação.

Utiliza-se como base de desenvolvimento, eventos realizados mensalmente, chamado de “Reunião de Comunicação” onde é apresentando as atividades realizadas no mês anterior de todos os setores, cada gestor apresenta suas ideias e conclusões para o mês subsequente e por final abria-se um momento para perguntas e respostas, fazendo com que todos os funcionários da organização estivessem cientes do que acontecia no dia a dia.

A empresa desenvolveu um café, onde era sorteado 5 colaboradores da produção para participar de uma conversa informal com o gerente da planta, o objetivo deste momento era que todos tirassem suas próprias dúvidas sem receio algum, apresentassem ideias, sem ressentimentos, inseguranças que tinham em seu setor. Fazendo com que a conversa fosse leve, criando um vínculo entre eles, depois os principais pontos eram apresentados a cada gestor sem expor os participantes, para que as situações apresentadas melhorassem e o estudo das citadas para implementação acontecesse.

O entrevistado citou que após a criação destes métodos o clima organizacional da empresa fluiu, e a comunicação interna dos colaboradores com a gestão melhorou, gerando motivação e cada vez mais o atingimento das metas propostas.

3.2.1.5 Empresa do Ramo Automotivo

Foi realizada uma entrevista não estruturada, no dia 30 de setembro de 2022 com a supervisora de uma empresa multinacional do ramo automobilístico, que atua na área de gestão de pessoas.

Em questão da liderança, prezam por mesclar gestores com experiências em outras empresas por meio de uma contratação externa, além de um plano de carreira para o desenvolvimento de seus colaboradores.

Na entrevista não estruturada a supervisora conta que entrou na empresa por meio de uma contratação externa, pois a mesma já tinha uma experiência de 14 anos como gestora na área de gestão de pessoas em outra empresa. Essa mescla é de grande importância, pois traz técnicas e experiências externas com a vivência da empresa.

208

Existe também um projeto para o aumento do público feminino com o intuito de promover a inclusão, igualdade de gênero e o desenvolvimento de novas líderes.

Atualmente sua principal estratégia está focada no aumento da representatividade e inclusão, principalmente de mais mulheres na liderança.

Nos processos de desenvolvimento ocorre uma série de formações para a contratação de novos supervisores, principalmente nas competências técnicas já que os mesmos são responsáveis por vários indicadores como desenvolvimento, avaliação dos colaboradores, além de responderem por custos, qualidade, segurança e performance. Antigamente os funcionários tinham um mês de treinamento e acompanhamentos para entrar na fábrica, porém atualmente esse processo é mais dinâmico e as formações acontecem simultaneamente.

O funcionamento para medir o desempenho da liderança ocorre por meio de uma pesquisa de clima organizacional feita anualmente, pelo qual os funcionários avaliam de forma anônima e são avaliados diversos pontos na questão de tratamento e desenvolvimento. A partir do resultado da pesquisa, a área de recursos humanos consegue mensurar quais eixos precisam ser aprimorados.

Existem alguns canais utilizados para reclamações que são passados para os chefes de produção, outros vão via sindicato e um canal chamado *Compliance* que é um telefone onde o colaborador também de forma anônima faz denúncias ou reclamações que estejam fora do âmbito organizacional.

Após a implementação dos métodos de desenvolvimento citados acima, houve uma melhora nos indicadores, no clima organizacional e no atingimento de metas.

3.3. PLANO DE AÇÃO

Nesta proposta de desenvolvimento de liderança são descritas as ações em forma de 5W2H conforme o quadro 5.

Quadro 5: 5W2H


O que?	Por quê?	Como?	Onde?	Quando?	Quem?	Quanto Custa?
Elaborar uma lista de competências	Esclarecer as necessidades na liderança	Realizando uma reunião, e criando o documento com as competências, conforme figura Nº 3 da página Nº 22	Sala de reuniões	06/03/2023 às 09:00hrs	Os diretores (Mentores)	3 horas de cada diretor e de um analista de SGQ (Sistema da Gestão da Qualidade).
Buscar um mentor profissional	Para formar os diretores mentores	Realizando orçamentos	Na internet	27/02/2023 a partir das 09:00hrs	O setor de Recursos Humanos	8 horas da carga horária de um analista de RH e R\$1.062,00 pela contratação do mentor
Implantar o projeto Mentoria	Para desenvolver a liderança	Utilizando campanhas	Sala de reuniões	Uma vez ao mês, a partir do dia 27/03/2023 às 09:00	O setor de Recursos Humanos	16 horas da carga horária de um analista de RH
Acompanhar o andamento do projeto	Para manter o controle e não cair no esquecimento	Elaborando um cronograma de reuniões e campanhas	Na sala de RH	Durante o período do projeto, a partir do dia 27/03/2023 às 09:00	O setor de Recursos Humanos	4 horas mensais da carga horária de um analista de RH
Implantar o Café com a Diretoria	Para coletar informações concretas de como está o desenvolvimento do gestor	Realizando uma vez ao mês o café com a diretoria com 5 colaboradores	No auditório	Uma vez ao mês durante o período do projeto, a partir do dia 27/06/2023 às 10:00	Os diretores e colaboradores	1 hora da carga horária dos colaboradores e dos diretores
Realizar um <i>feedback</i> com os gestores e entre os diretores	Para analisar se o projeto trouxe melhorias	Realizando um comparativo através do gráfico de radar do desenvolvimento dos gestores, conforme a figura Nº 5 da página Nº 25.	Sala de reuniões	Após um ano da implantação do projeto	O setor de Recursos humanos, os diretores e os gestores	1 hora da carga horária dos diretores, do analista de RH e dos gestores

Fonte: Os autores (2022)

3.3.1 Análise de ideias

De acordo com as informações passadas pela organização, sugere-se que seja realizado pela diretoria, um estudo sobre das necessidades específicas de cada setor, a fim de discutir em reunião e registrar em documento, um perfil de função adequado junto a gestão de qualidade (SGQ). O modelo sugerido do documento com as competências é apresentado na figura 1

Figura 1: COMPETENCIAS ESSENCIAS PARA OS SETORES.



QUALIDADES ESSENCIAIS PARA SER LÍDER.

Este documento tem como objetivo auxiliar no processo de recrutamento interno ou externo, onde o recrutador fará a análise verificando se o candidato atende aos requisitos da vaga.

FUNÇÃO	
GESTOR	
UNIDADE DE ATUAÇÃO:	Volkswagen - OFICINA DE MONTAGEM.
QUALIDADES PARA EXECUTAR A LIDERANÇA NA GESTÃO.	
TER UMA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	O candidato precisa ser claro no que quer passar a sua equipe de uma maneira que todos entendam.
TER VISÃO	O candidato precisa pensar no futuro, querer sempre crescer junto a corporação sempre evoluindo.
GESTÃO DE CONFLITOS	O candidato deve saber agir em situações de conflito entre seus colaboradores pensando na segurança e bem de todos.
CAPACIDADE DE INSPIRAR	O candidato precisa ser referência para seus colaboradores fazendo com que todos se inspirem nele.
RELAÇÃO AMIGÁVEL	O candidato deve construir relações amigáveis com sua equipe.
PENSAMENTO INOVADOR	O candidato deve ter um pensamento inovador sempre almejando algo novo para que isso reflita nos resultados.



Fonte: Os autores (2022)

3.3.2 A Busca de um Mentor

211

Nesta etapa recomenda-se que o setor de recursos humanos fique responsável pela busca de um mentor qualificado no mercado, para realizar a mentoria com os gestores escolhidos. A proposta é que seja feita uma sessão por mês com carga horária de 5 horas, focando na gestão de conflitos, clima organizacional agradável, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal e um tema escolhido pelos próprios mentorados. Desta maneira eles repassarão aquilo que adquiriram nas aulas com o mentor contratado, sendo esse o primeiro passo da implementação do programa mentoria.

Segue abaixo orçamento realizado para levantamento do custo:

Figura 2: ORÇAMENTO DO CURSO DE MENTORIA



Fonte: Os autores (2022)

3.3.3 Mentoria

Após a contratação de um mentor para formar os diretores, cada um deve escolher um gestor como seu mentorado, para que o mesmo desenvolva nele todo o conhecimento absorvido no período da formação. Depois da emissão do documento com todas as qualidades necessárias para o cargo, e da formação no projeto Mentoria, recomenda-se convocar o gestor escolhido por seu mentor para uma reunião composta pelo setor de Recursos Humanos, o mentor recém-formado e também o mentor contratado para formar os diretores em mentores, para que seja explicado como funcionará o projeto, e em que pontos ele precisa focar mais no desenvolvimento. Como forma de passar conhecimento ao mentorado o mentor poderá utilizar campanhas mensais voltadas à cada qualidade necessária para a função, evidenciada no documento estabelecido no início desta proposta de ação, com isso, a responsabilidade de melhoria não fica com uma imagem pesada da visão do mentorado, pois estará sendo entregue à ele o suporte necessário para se desenvolver, e isso, além de trazer melhorias nos indicadores da organização, trará motivação a este gestor, podendo tirar alguns da zona de conforto.



3.3.4 Acompanhando o projeto

Aconselha-se que fosse feito o acompanhamento do projeto pelo setor de Recursos Humanos, com isso, seria criado um cronograma do período de um ano, contendo nele as datas dos encontros que seriam realizados entre os mentores e mentorados. Para isso, o RH também precisaria manter em um documento arquivado, qual mentor é responsável por qual mentorado, para que os participantes sejam notificados quando estiver perto de uma data de encontro ou campanha, dessa forma, o projeto não cairá no esquecimento pelos integrantes do projeto.

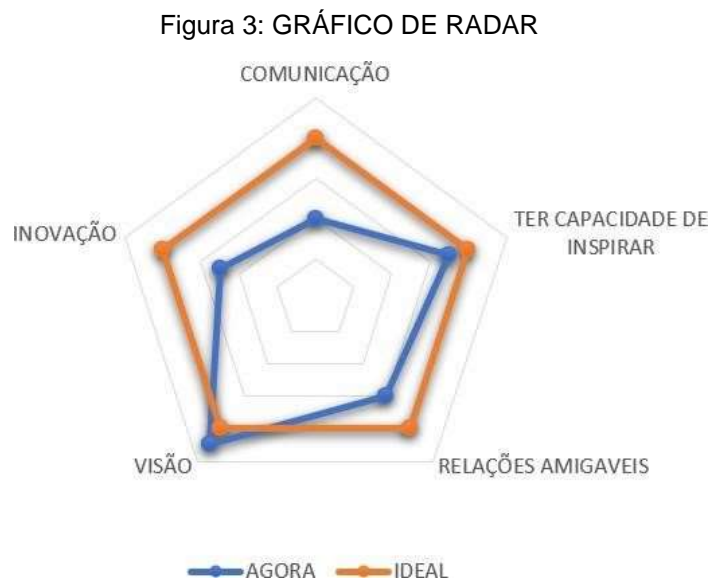
3.3.5 Café com a Diretoria

Recomenda-se para auxiliar no acompanhamento do projeto Mentoria, realizar um programa interno chamado de Café com a diretoria, sendo mensalmente marcado no primeiro dia útil do mês. Neste café, serão selecionados cinco colaboradores que irão participar deste café com o diretor do seu setor, contribuindo para um clima organizacional mais agradável e flexível. O diretor poderá utilizar este café para coletar algumas informações sobre o gestor que está sendo seu mentorado, e com isso, terá opiniões de quem está tendo contato a maior parte do tempo com o gestor.

3.3.6 *Feedback* Anual

Por fim, será realizado após um ano da implementação do projeto, um *feedback* dos mentores com todos os mentorados, no qual será feito um levantamento de dados relacionado à

gestão dos meses anteriores. Como ferramenta para evidenciar como foi o desenvolvimento do mentorado, recomenda-se que seja utilizado o gráfico de radar, contendo nele todas as qualidades impostas como melhoria, e que esteja sendo trabalhado nas campanhas mensais. O modelo sugerido como medição do desenvolvimento do gestor é o gráfico de radar é apresentado na figura 3.



Fonte: Os autores (2022)

Em seguida será realizada uma reunião entre todos os mentores do projeto, para que seja avaliado, se o Mentoria está surtindo efeito, podendo assim, se necessário, haver mudanças para que o projeto siga em crescimento, e sempre atenda às necessidades da organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do desafio proposto, acreditamos que as alternativas de soluções sugeridas pela equipe possam realmente surtir efeitos positivos na formação e capacitação dos líderes.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho, houve algumas complicações, como por exemplo a impossibilidade da visita para coleta de dados da empresa na qual o desafio foi proposto, o que seria uma parte fundamental para dar maior especificidade aos planos de ações e nos ajudaria a saber qual era a maior necessidade da organização. Outro ponto a se destacar, foi a dificuldade de encontrar livros em que o autor abordasse os elementos de liderança. Entretanto, essas adversidades foram superadas, e prosseguimos com o desenvolvimento do trabalho.

Utilizamos de variados métodos e técnicas, tais como pesquisa bibliográfica, pesquisa *internet*, *benchmarking*, *brainstorming*, e o questionário que foi respondido pela empresa que auxiliou no desenvolvimento deste artigo.

Durante a pesquisa para o desenvolvimento do artigo, obtive-se conhecimentos sobre diversos temas e projetos, que poderão nos auxiliar no decorrer das nossas carreiras profissionais e também na vida de cada integrante da equipe.

Deixa-se como sugestão para próximos estudos, se aprofundar sobre como pode ser prejudicial uma gestão autoritária e como afeta o clima organizacional e a motivação dos colaboradores.

214

5. REFERÊNCIAS

ANDRADE, R.; AMBONI. N. **Estratégias de gestão, processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANDREOLI; ROSSINI. **OSM, Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante: Coleção Pesquisa Qualitativa - 1º** London: Artmed, 2009.

ARAUJO, L.; GARCIA, A. **Gestão de pessoas, estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BALDWIN, T.; BOMMER, B.; RUBIN, R. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores eficazes sabem e fazem**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BIRCH, P. **Liderança: alcance seu potencial absoluto já!** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CASARIN; H.C.S.; CASARIN; S.J. **Pesquisa científica da teoria à prática**. 1.ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CIERCO, A.A.; ROCHA, A.V.; MOTA, E.B.; MARSHALL J., I. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ºed., rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

ESCORSIN, A.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1ºed. Curitiba: Intersaberes, 2017.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ºed. São Paulo: Atlas, 2014.

GOOGLE MAPS. **Localização Volkswagen**. Disponível em:

<https://www.google.com/maps/place/F%C3%A1brica+Volkswagen+%2F+Audi/@-25.6685956,-49.1788843,3a,75y,90t/data=!3m8!1e2!3m6!1sAF1QipPb5Npy3ewG96EQekSRjPYolzIBrPFUQVztZTw2!2e10!3e12!6shttps:%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipPb5Npy3ewG96EQ_ekSRjPYolzIBrPFUQVztZTw2%3Dw86-h86-k-no!7i3024!8i3024!4m5!3m4!1s0x0:0xef6011c3992d8789!8m2!3d-25.6685956!4d-49.1788843> Acesso em: 29 set. 2022.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KOPS, L.M.; SILVA, C.E.S.F.; ROMERO, S.M.T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

KOUZES, J.; POSNER, B. **O que precisamos saber sobre liderança?** Verdades fundamentais sobre a natureza do líder. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos humanos/ princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, L.A.M.C.; CARVALHO, I.V.; OLIVEIRA, J.L.C.R.; ROHM, R.H.D. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LUCAS, A. **Gestão de pessoas e liderança**. São Paulo: Senac, 2020.

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

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS; P. G.; LAUGENI; F. P. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTAR, J. **Metodologia Científica na era da Informática**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELO, F.P. **Técnicas de entrevista e interrogatório**. 1.ed. Curitiba: Contentus, 2020.

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

SANTOS, M.B. **Mudanças organizacionais: Métodos e técnicas para a Inovação**. 3.ed. Curitiba: Juruá, 2011.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade:** ferramentas essenciais. 2.ed. rev. e atual. Curitiba: Ibpex, 2010.

SELMAN, J. **Liderança** (Tradução: Latin Lingua). São Paulo: Pearson, 2009.

SEVERINO, J.A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23.ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

SOARES, M.T.R.C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

VOLKSWAGEN BRASIL. **Contexto da situação da empresa**. Disponível em:
<<https://www.vw.com.br/pt/volkswagen/volkswagen-do-brasil.html>> Acesso em: 29 set. 2022.

WAGNER; HOLLENBACK. **Comportamento organizacional:** criando vantagens competitivas, 2.ed, São Paulo, Saraiva, 2009.