

## PROPOSTA PARA DESENVOLVER A LIDERANÇA NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA VOLKSWAGEN

### RESUMO

**Curso de Bacharelado em Administração**  
**Período: 2º**

**Orientadora**

Professora Me. Lucélia  
Mildemberger.

**Autores**

- Carolina Buffalo
- Desirée Amanda da Luz Santos
- Julia de Oliveira Pinto
- Leonardo Franco de Oliveira Alves
- Matheus de Castro
- Pedro Paulo Braga Carvalho Silva
- Weslley Nogueira da Silva

Este artigo é uma pesquisa de campo realizada na empresa Volkswagen. O objetivo dos pesquisadores foi elaborar uma proposta para desenvolver a liderança em foco na gestão de manufatura na organização e os objetivos específicos foram elaborar um quadro comparativo de estratégias de desenvolvimento de liderança, levantar as melhores práticas de desenvolvimento de liderança e elaborar um plano de ação. Os métodos utilizados consistem em entrevista informal, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de internet; para um resultado concreto as técnicas foram brainstorming, benchmarking e 5W2H. Os principais temas presentes neste artigo foram o desafio da gestão de pessoas, estratégias de liderança, gestão de conflitos, entre outros. Por meio deste estudo, foram encontradas maneiras de desenvolver a liderança na organização citada, a partir de estratégias como coaching e pipeline de liderança, as quais serviram como base para serem desenvolvidos planos de ações a serem utilizados.

**Palavras-chave:** 1 – Capacitação de líderes. 2 – Liderança. 3 – Estratégia. 4 – Manufatura. 5 – Gestão de Pessoas.

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança vai além de orientar pessoas e coordenar processos, um líder excepcional motiva e incentiva seu time. É o líder que é responsável pelo suporte necessário ao desenvolvimento de cada colaborador de sua equipe, de que forma desenvolverão as tarefas com êxito.

De acordo com Chiavenato (2007) a liderança é essencial em todo tipo de organização, principalmente em empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é necessária nas funções administrativas, incluindo planejamentos, organização, direcionamento e controle. 738

A empresa *Volkswagen* foi fundada há 69 anos e consolida-se como a maior produtora de automóveis do Brasil, com mais de 24 milhões de veículos fabricados e a maior exportadora, ultrapassando quatro milhões de carros embarcados. A empresa possui capacidade para desenvolver e produzir veículos de forma completa com segurança, tecnologia e *design*. “*Volks*”, como é popularmente chamada, está em constante evolução e investe no modo de produção sustentável. (*Volkswagen*, 2022).

Em contato com membros da organização verificou-se a necessidade de apresentar um plano de ação no departamento de manufatura, na qual a situação encontrada pelos gestores foi a dificuldade para desenvolver novos líderes com o perfil proposto pela empresa. O presente trabalho foi fundamentado por meio de pesquisa bibliográfica, onde foram fornecidas informações que deram início a fundamentação teórica e que foram abordados temas relacionados a liderança e gestão de pessoas. A obtenção de conceitos foi adquirida por meio de pesquisas bibliográficas e artigos acadêmicos acerca dos objetivos da organização em questão.

Este estudo foi estruturado e dividido em tópicos que abordaram a situação da empresa, a metodologia utilizada, os métodos e técnicas que propuseram ações e soluções, a fundamentação teórica com base em autores renomados, a comparação de estratégias de desenvolvimento de liderança, o levantamento de alternativas de solução, o plano de ação e as considerações finais.

### 1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

Inaugurada em 18 de janeiro de 1999, a montadora de São José dos Pinhais – Paraná é uma das mais modernas do Grupo *Volkswagen* no mundo. Localizada na região metropolitana de Curitiba, cito a Rua Antonio Singer, 6751 – Campo Largo da Roseira, a montadora tem área total de 1,3 milhão m<sup>2</sup>. (*Volkswagen*, 2022).

A fábrica conta ainda com uma área de rodagem de veículos de aproximadamente dois mil metros formada por três pistas: Círculo Central, Piso Irregular e Pista de Alta. Neste local, os veículos são submetidos a vários testes de rodagem, assegurando a qualidade em relação a

ruídos, funcionamentos de sistema de freio, suspensão e motor antes de seguirem para o cliente final. (*Volkswagen*, 2022).

A *Volkswagen* paranaense conta ainda com um complexo industrial anexado que atende mercados interno e externo, e destina seus produtos para o Porto de Paranaguá, apenas a 95 km de distância, sendo também próxima ao Aeroporto Internacional Afonso Pena no Paraná e com fácil acesso para São Bernardo do Campo em São Paulo. (*Volkswagen*, 2022).

## 1.2 OBJETIVOS

Para o presente trabalho foram definidos um objetivo geral e três objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta para desenvolver a liderança com foco na gestão de manufatura na organização *Volkswagen* do Brasil Ltda.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Elaborar um quadro comparativo de estratégias de desenvolvimento de liderança;
- b) Levantar as melhores práticas de desenvolvimento de liderança;
- c) Elaborar um plano de ação.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Soares (2015) a importância da liderança no sistema organizacional se dá pela forma que o líder enfrenta as mudanças estabelecendo a direção a ser seguida por meio de uma visão do futuro. Ele influencia e dirige a equipe de forma positiva e ética.

De acordo com Martins (2019) a liderança é importante por estar ligado a gestão de pessoas, pois são os responsáveis em engajar a equipe e repassar a cultura da empresa, para que a visão, os valores e a missão da organização estejam alinhados ao objetivo da equipe.

## 1.4 METODOLOGIA

Segundo Fachin (2006) metodologia é a forma utilizada para obter o resultado de um trabalho.

Na sequência, apresenta-se os métodos utilizados para o desenvolvimento do presente trabalho.

Este trabalho é uma pesquisa de campo que, segundo Gil (2010) é realizada por meio de um fator social sendo desenvolvida por meio de técnicas e métodos.

Já para Fachin (2006) a pesquisa de campo trata-se de um conjunto em busca de objetivos da pesquisa.

A pesquisa de campo foi utilizada para unir informações sobre a organização *Volkswagen*, na qual foram identificadas soluções para o problema do presente artigo.

#### 1.4.1 Métodos e Técnicas – Causas

Com base na literatura administrativa, esta etapa aborda métodos e técnicas que dissertam sobre o levantamento e análise das causas do presente trabalho.

##### 1.4.1.1 Entrevista Informal

De acordo com Melo, Bittencourt e Blanchet (2019) em entrevistas informais são retiradas muitas barreiras entre entrevistador e entrevistado, e a maneira informal da conversa é evidente a respeito daquilo que o entrevistador deseja obter do entrevistado.

Já segundo Martino (2018) uma das vantagens é que com isso podem aparecer detalhes e informações que poderiam não ser abordadas em outras modalidades de entrevistas.

A entrevista informal foi utilizada no presente trabalho como uma ferramenta de estudo onde foram coletadas informações extracurriculares, as quais não foram oficialmente documentadas. Foram coletados dados necessários para a contribuição do artigo e obtidas informações gerais sobre o problema da organização.

##### 1.4.1.2 Observação Não Participativa

Para Lopes (2006) a observação não participativa é quando o observador está fora da realidade a ser estudada, ou seja, não possui envolvimento com a situação.

Já para Angrosino (2009) refere-se ao não conhecimento da observação no âmbito estudado.

A observação não participativa foi utilizada neste artigo para examinar grupos os quais os pesquisadores não mantiveram contato direto com o objeto estudado.

##### 1.4.1.3 Pesquisa Bibliográfica

Segundo Bervian, Silva e Cervo (2007) pesquisa bibliográfica trata-se de referências teóricas obtidas em livros, artigos, entre outros meios, podendo partir de uma pesquisa descritiva ou experimental. Já para Azevedo (2009) trata-se do ato de obter informações.

A pesquisa bibliográfica ocorreu por meio de materiais consultados para análise do tema do presente trabalho e aprofundamento do mesmo para elaborar a fundamentação teórica.

Portanto, as fontes utilizadas foram livros disponíveis na biblioteca virtual da faculdade e artigos disponíveis nas revistas científicas e canais de congressos.

741

#### 1.4.1.4 Pesquisa Documental

Segundo Gil (2010) trata-se do ato de coletar alguma informação de forma oral, escrita e visual em documentos.

Já Bervian, Silva e Cervo (2007) dizem que com bases da pesquisa documental temos acesso a estudo de várias épocas.

Para o presente trabalho a pesquisa documental foi realizada por meio de consulta em relatórios da empresa, tabelas estatísticas e fotografias.

#### 1.4.1.5 Pesquisa Internet

Para Blattmann e Tristão (1999, p.28):

Com a chegada do final do milênio dois agentes sinergéticos apresentam-se como alicerces nas grandes mudanças mundiais, sendo eles: a valorização da informação e ao uso da tecnologia na sociedade do conhecimento. [...] a Internet está tornando-se gradativamente a mais importante ferramenta de pesquisa na área de informação de negócios, e em outros tipos de informação.

Freitas (2008) acorda que a pesquisa com internet é mediadora de conhecimento e abre novas oportunidades de aprendizado por meio da infinidade de informações que se tem disponíveis.

Neste artigo a pesquisa pela internet foi utilizada para coletar informações necessárias para melhor desenvolvimento afim de enriquecer este trabalho.

#### 1.4.1.6 Questionário

Segundo Gil (1999) o questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros.

De acordo com Marconi (2010) define questionário como um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença.

O questionário foi utilizado na organização *Volkswagen* onde colaboradores informaram quais seriam as qualidades necessárias para tornar-se um líder dentro da empresa.

#### 1.4.2 Métodos e Técnicas – Soluções

742

Para Chiavenato (2008) *benchmarking* é um processo em que são avaliados os produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e em empresas reconhecidas como líderes empresariais para melhoria do negócio.

Já para Araújo (2009) trata-se de uma das tecnologias mais útil para gerenciar a organização, com foco no pressuposto de pesquisar, compreender, analisar e aplicar soluções enfrentando um problema.

O *benchmarking* ocorreu-se por meio de pesquisas de práticas utilizadas em outras organizações, visando um auxílio nas melhorias necessárias elevando os resultados da organização.

#### 1.4.3 Métodos e Técnicas – Plano de Ação

Nessa seção são apresentadas os métodos e técnicas para elaborar o plano de ação, tendo como base respeitados autores.

##### 1.4.3.1 *Brainstorming*

Segundo Baxter (2008) por meio do uso do *brainstorming* é possível conseguir mais de 100 ideias em uma sessão de uma a duas horas. As ideias iniciais geralmente são as mais óbvias e aquelas melhores e mais criativas costumam aparecer na parte final da sessão. O *brainstorming* para a aplicação correta inclui seis etapas: direção, preparação, análise, concepção, incubação, síntese e avaliação.

Já para Possarle (2014) *brainstorming* é uma ferramenta de trabalho grupal que facilita o surgimento de novas ideias sobre um tema ou um determinado problema.

O *brainstorming* se deu pelo detalhamento do problema desenvolvendo ideias de solução para que mudanças sejam realizadas.

##### 1.4.3.2 5W2H

De acordo com Kerschbaumer (2020) o 5W2H é uma ferramenta utilizada para resolver problemas e pode ser utilizada em diversas atuações.

Já para Valle (2007) este método consiste em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral.

A ferramenta 5W2H foi utilizada para obter respostas que auxiliam a organizar as ideias e elaborar o plano de ação com a soluções para as causas. Ela funciona como uma espécie de *checklist* composto por sete perguntas específicas, as perguntas são: *What?* - O que você quer ou precisa fazer, *Why?* - O motivo do que se deseja fazer, *Who?* - Quem tomará a ação determinada, *When?* - Quando a ação deve ocorrer, *Where?* - Lugar em que a ação deve ocorrer, *How?* - Como o plano de ação será tomado e *How Much?* - Quais são os valores que envolvem aquele projeto.

O 5W2H foi utilizado para desenvolver o plano de ação do presente estudo, na qual foram encontradas cinco ações a serem implantadas na organização a partir das perguntas em questão.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A etapa da fundamentação teórica refere-se à consulta de conceitos ligados a recursos humanos publicadas por autores renomados, sendo abordados temas relacionados a organização.

### 2.1 Gestão de Pessoas

Segundo Gil (2014) gestão de pessoas é a função de gerir a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações para obter os objetivos da empresa e do colaborador.

Para Chiavenato (1999) gestão de pessoas é a função administrativa dedicada ao treinamento, avaliação e remuneração dos empregados.

### 2.2 Desafios da Gestão de Pessoas

Bedani (2019) define que a área de gestão de pessoas necessita criar alternativas para enfrentar os desafios da empresa, como elaborar métodos para atração, integração, comunicação, desenvolvimento e retenção de ações implantadas e uma análise consciente de seus impactos na organização.

De acordo com Gil (2014) um dos maiores desafios da gestão de pessoas decorre das etapas individuais, ou seja, as posturas adotadas pelas organizações em relação aos seus colaboradores.

## 2.3 Liderança

Conforme Garcia (2015) a liderança é um processo que ocorre em um grupo de indivíduos onde o principal papel é motivar o colaborador para que ele desempenhe bem suas atividades.

De acordo com Escorsin e Walger (2017) liderança foi pré-definida por teorias e é compreendida a partir da capacidade de estimular pessoas e grupos por meio da autoridade e poder estabelecido.

744

## 2.4 Estilos de Liderança

Segundo Escorsin e Walger (2017) o líder autocrático determina todas as atividades do grupo e toma as decisões em nome de seus membros, essa conduta pode ser eficaz e apropriada para algumas situações. Todavia, essa postura pode também ser disfuncional e trazer consequências negativas para seu grupo.

Para Garcia (2015) na liderança autocrática, o líder é aquele que impõe suas ideias ao grupo e espera que suas ordens sejam cumpridas de forma plena e sem questionamento.

Para Costa (2000) no estilo liberal, também conhecido por *laissez-faire*, não há regras. Os liderados têm liberdade de tomar decisões, distribuir tarefas, quase sem consultar o líder, quem decide o que fazer, como fazer e quando fazer é o grupo.

De acordo com Bobbio (2000) o estilo liberal entende-se por uma determinada concepção do estado, na qual o líder tem poderes e funções limitadas.

Para Bento (2013) o estilo democrático caracteriza-se, essencialmente, pela participação de todos os liderados em cada etapa do processo de funcionamento das organizações.

Conforme Goleman (2015) estilo democrático refere-se a dedicar seu tempo como líder para ouvir as ideias e obter a adesão das pessoas, o líder desenvolve compromisso, respeito e confiança de seus liderados.

## 2.5 Elementos da Liderança

A partir de Chiavenato (2000) entende-se que um líder é definido como uma influência interpessoal exercida com uma situação específica e guiada por meio do processo de comunicação humana para atingir um ou mais objetivos específicos. Um bom líder é mais do que apenas alguém que gerencia tarefas; ele deve alistar seus colaboradores como parceiros e motivá-los a apoiar os objetivos e a missão da organização. Para isso, o líder deve primeiro identificar-se com a visão da empresa e depois passar confiança aos demais.

Para Bateman e Snell (2006) os líderes devem ter uma visão mais clara do que os outros, prever o que o futuro reserva para sua organização e tomar decisões que lhes permitem atingir seus objetivos.

Segundo Vergara (2010) para existir a liderança são necessárias as combinações entre líder, liderado, situações e lugar esse conjunto é essencial para que haja uma liderança, deve responder a um ambiente de dilemas e contradições mediante a aquisição de competências sobre si mesmo, sobre seus liderados e sobre o contexto em que atua.

## 2.6 Estratégia de Desenvolvimento e Formação de Liderança

745

Segundo Chiavenato (2010) desenvolvimento envolve planejar e gerir a carreira, assim como os meios e recursos que preparam as pessoas.

Lacombe (2005) conceitua que a formação de liderança não tem estilo ideal, mas é avaliada por meio do ambiente em que está inserida para decidir a forma mais adequada.

Para CrossKnowledge (2022) desenvolvimento de liderança tem como meta criação de líderes para assumirem cargos de alta patente na organização; é um processo que garante o desempenho dos colaboradores e das determinadas equipes.

De acordo com Chiavenato (2021) *coaching* é um processo no qual o *coach* compromete-se a apoiar e ajudar o aprendiz, para que determinado resultado ou meta seja atendido.

Para Vergara (2010) mentoria é o ato de influenciar e ajudar a guiar escolhas. No mesmo contexto, Higgins e Kram (2001) entendem a mentoria como um caso de variados relacionamentos de desenvolvimento.

A partir de Pires (2018) entende-se a consultoria de gestão como um serviço que ajuda organizações que necessitam uma melhora de performance por meio da descoberta de novas formas de concluir alguns procedimentos.

Para Carvalho (2001, p. 172):

O processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, ou seja, amplia as potencialidades do indivíduo, capacitando-o a ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder. Contudo, este desenvolvimento deve ser pautado na ética profissional de cada profissão.

De acordo com Chiavenato (1999) o desenvolvimento pessoal é uma forma de educação voltada para o trabalho desempenhado pelo colaborador, com o objetivo de melhorar ou prepará-lo para formação de liderança. O processo de capacitação envolve, então, a assimilação de atividades motoras, cognitivas e emocionais.

Para Menezes e Bortoli (2016, p. 83):

A Gamificação é uma constatação sobre como os seres humanos sentem-se atraídos por jogos. Sejam eles eletrônicos ou analógicos, a verdade é que a humanidade sempre teve grande engajamento para apreciar e participar de jogos. A partir momento a qual a Gamificação ressurgiu com o conceito que é utilizado atualmente, muitas empresas lançaram grandes projetos de Gamificação. Estes incluem marcas de consumo como MLB, Adobe, NBC, Walgreens,

Ford, South West, eBay, Panera, 43 Threadless, entre outros. Além dessas empresas que começaram a aplicar a Gamificação, existem outros exemplos e diferentes formas de aplicá-la.

No mesmo contexto, Buckley e Doyle (2017) classificam a gamificação como a aplicação de elementos de jogos no contexto da organização, isto é, inserir este processo para melhorar a qualidade do departamento. Estes elementos variam de gráficos sociais à conteúdos desbloqueados por níveis e entre outras gamificações.

Para Charan (2018, p.42) a estratégia *pipeline* de liderança possibilita:

746

Ele possibilita a construção de planos de carreira, o planejamento das sucessões e a formação de líderes, respeitando as características de cada etapa, a expertise dos talentos e a sustentabilidade do negócio. Pipeline de liderança é baseado no trabalho “Encruzilhadas Críticas de Carreira”, de Walter Mahler e Stephen Drotter. A obra afirma que o caminho de desenvolvimento de um verdadeiro líder não é aleatório, e embora todos os profissionais sejam expostos a experiências diferentes no percurso da carreira, cada etapa do pipeline exige novas habilidades e conhecimentos. Assim, para obter êxito é preciso também realizar mudanças na forma de pensar, agir e encarar os valores de trabalho. Os autores mostram que a cada passagem surgem novos desafios e depende de o líder buscar o desenvolvimento.

Goleman (2015) conceitua *pipeline* de liderança como uma estratégia que traz apenas benefícios para o recrutador ou organização como, a facilidade no planejamento sucessório, uma melhor segregação de responsabilidades, também a identificação de potenciais líderes e treinamento sob medida.

Krames (2006) cita que no cenário atual, com as mudanças contínuas, as formas de liderar também estão em evolução constante e uma das filosofias seguidas é a de Welch, o qual enfatiza que qualquer pessoa pode se tornar um líder desde que seja treinado e incentivado. Com isto, poderiam se beneficiar desta filosofia e evoluir como líderes, pois de sua pequena equipe pode surgir um grande líder.

Chiavenato (2008) afirma que para a empresa obtenha resultados, necessita-se, antes de tudo, que o planejamento estratégico possua uma liderança efetiva estratégica. Desta forma, sua implantação e execução será feita de forma excepcional. E sua liderança deverá possuir uma “visão de futuro” e saber que este domínio é essencial para o desempenho do líder.

## 2.7 Qualidades de Um Líder

Nesta seção são apresentadas as principais características de um líder como a comunicação assertiva, visão, gestão de conflitos, capacidade de inspirar, construir relações amigáveis com a equipe e pensamento inovador.

### 2.7.1 Comunicação Assertiva

Para Menezes (2002) uma comunicação assertiva consiste em pessoas que conseguem expressar-se de forma honesta e clara, mas sem ferir os direitos e individualidades dos demais.

Segundo Griffin e Moorhead (2015) a comunicação é o processo social em que duas ou mais partes trocam informações e compartilham significados. O segredo para o sucesso das organizações é a melhoria da comunicação assertiva.

## 2.7.2 Visão

Selman (2009) conceitua visão como um compromisso pessoal com um possível futuro. Sem ela, perderá a inspiração de qualidade e a energia criativa, que são elementos essenciais para que no futuro possam florescer e prosperar.

De acordo com Goleman (2018) ter visão é apresentar objetivo geral, o líder visionário deixa livre as pessoas que escolheram os próprios meios para alcançarem.

## 2.7.3 Gestão de Conflitos

De acordo com Matos (2014) a Gestão de Conflitos em cargo de liderança deve ser administrada de modo a conviver com o conflito, mantendo limites toleráveis em um *feedback* situacional.

Segundo Birch (2002) a Gestão de Conflitos deve ser implementada mantendo os desafios e o apoio entre a equipe, monitorando os ânimos e garantindo o sucesso.

## 2.7.4 Capacidade de Inspirar

Maxwell e Dornan (2011) definem a capacidade de inspirar como alimentar as pessoas, ou seja, dar esperança, segurança, encorajamento e reconhecimento a elas, especialmente se forem colaboradores e colegas.

Conforme Hunter (2010) identifica-se a capacidade de inspirar como influenciar pessoas para que atuem entusiasmadas ansiando objetivos para o bem comum.

Segundo Lacombe (2005) uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra. Duvidar de si é, para o líder, duplamente nocivo: não só arrefece o entusiasmo e mina sua inspiração como leva à desconfiança e inocula o desânimo entre os liderados.

## 2.7.5 Construir Relações Amigáveis com a Equipe

Conforme Espinha (2020) é necessário prezar por relações amigáveis entre os colaboradores para que o trabalho coletivo seja realizado com maior eficiência, buscando a melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho da organização.

Para Costa (2022) relações amigáveis com a equipe são importantes, uma vez que organizações são formadas por pessoas e se estiverem desmotivadas ou lidando com conflitos em equipe, os resultados serão negativos devido ao clima organizacional da empresa.

748

## 2.7.6 Pensamento Inovador

Machado (2004) considera a inovação um ideal; é *design*, conversa, mudança, desempenho, poder, sincronização e propósito. Para ele, toda inovação é incompleta, imperfeita e transitória. Como tal, é sempre tempo de recomeçar.

De acordo com Meira (2013) inovação é um ideal, conversação, mudança, performance. Para ele, toda inovação é incompleta, imperfeita e impermanente. Assim, sempre é tempo de inovar novamente.

Uma liderança inovadora é pautada pelo conjunto de aprendizado permanente e visão estratégica onde o autoconhecimento flui com o conjunto das atividades que desenvolvem a inovação.

## 3. ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA

Neste capítulo são apresentados os dados coletados, a comparação das estratégias, o *benchmarking* e o plano de ação.

Foi realizado um *brainstorming* e selecionado vinte qualidades de um líder, na qual foram enviadas a organização *Volkswagen* por meio de um questionário. O questionário na plataforma *Google Forms* possibilitou a coleta de informações sobre quais as qualidades essenciais para os gestores da manufatura na empresa exercer uma boa liderança, as mesmas foram escolhidas pelos colaboradores da organização em questão. Na foto, pode-se observar o resultado obtido:

Foto 1 – Questionário sobre as qualidades essenciais de um líder



	É essencial	É recomendável
Ter comunicação assertiva	●	○
Agir com empatia	○	○
Ser flexível	○	○
Ter pró-atividade	○	○
Ter visão	●	○
Saber delegar	○	○
Ser capaz de fazer gestão de Conflitos	●	○
Ter inteligência emocional	○	○
Ter capacidade de inspirar	●	○
Ter determinação	○	○
Ter resiliência	○	○
Dar apoio	○	○
Agir com integridade	○	○
Construir relações amigáveis com a equipe	●	○
Ter foco	○	○
Ter pensamento inovador	●	○

Fonte: Mildemberger (2022)

### 3.1 Comparação das Estratégias de Desenvolvimento de Liderança

Nesta etapa do estudo, foi realizado o quadro comparativo de estratégias de liderança que possibilitou a finalização das ações presentes na última etapa, o plano de ação.

Quadro 1 – Estratégias de Desenvolvimento de Liderança

ESTRATÉGIAS	COMO IMPLEMENTAR	VANTAGENS	DESVANTAGENS
COACHING	De acordo com Maria (2017) é necessário definir os objetivos e traçar as metas a serem alcançadas e como elas serão desenvolvidas, escolher de	Para Silva (2019) as vantagens do coaching na empresa incluem o autoconhecimento, almejando cada vez mais o desenvolvimento pessoal e	Segundo Curcio (2017) a desvantagem do coaching é a falta de tempo para desenvolver individualmente a capacidade de cada colaborador, sendo assim algumas pessoas que requerem uma atenção especial no seu

	maneira responsável o coach e necessita de um profissional que possua uma visão compatível com a da empresa.	crescimento profissional, a melhoria do desempenho nas atividades corporativas e o favorecimento de adaptação há mudanças.	aprimoramento acabam não atingindo o seu potencial esperado.
GAMIFICAÇÃO	Segundo Baldissera (2021) é possível implementar a gamificação nas empresas por meio de cinco passos. É necessário entender o problema, definir a missão, conhecer os colaboradores, acompanhar e mensurar resultados.	Em Engage (2019) relata ser acessível a gamificação, gera uma competição saudável, estimula os colaboradores por meio de recompensas e é divertido.	No mesmo contexto, acredita-se que a gamificação não é um serviço que deve ser utilizado com frequência. Caso exagerado, os resultados podem passar a ser não-positivos. Também, é necessário criar jogos com gráficos fortes e missões alcançáveis, resultando assim em uma equipe engajada.
CONSULTORIA DE GESTÃO	De acordo com Neto (2018) para implementar uma consultoria de gestão é preciso contratar um consultor profissional para identificar o problema e o objetivo que levou a esse investimento.	Ainda sobre a visão de Neto (2018), as vantagens de investir na consultoria é a avaliação externa, o consultor vem com uma visão isenta e crítica do que precisa ser mudado, tem agilidade nos resultados, controle do orçamento e conhecimento especializado.	Diante do mesmo contexto há desvantagens como a exposição de informações, perda de controle, pois podem ocorrer problemas como a quebra do cronograma, atrito com os gestores e perda de produtividade da equipe, desconforto da equipe e dependência técnica.
MENTORIA	De acordo com Erlich (2017) uma das formas de aplicar a mentoria na empresa é criando programas de <i>mentoring</i> . Deve-se definir os objetivos deste programa, logo depois capacitar a equipe de	Para Innova (2017) a mentoria proporciona o desenvolvimento profissional a curto, médio e longo prazo, tornando os colaborares capazes de enfrentar e contribuir para	Segundo Neves (2019) não existem pontos claros de desvantagem no processo de mentoria, mas sim onde deve ser prestado mais atenção, como saber se o mentor está apto para o papel. Afirma também que em alguns casos o mentor perde a neutralidade necessária para a implementação deste

	supervisão. Deve-se também planejar o desenvolvimento do programa e então formar os pares dele.	com o mercado de trabalho.	processo e torce demais pelo mentolado.
PIPELINE DE LIDERANÇA	De acordo com os consultores Charam, Drotter e Noel (2018) são necessárias seis transições para a preparação dos líderes: gerenciar a si mesmo para gerenciar os demais; gerenciar os outros para gerenciar gerentes; gerenciar gerentes para gerenciar funções; evoluindo de gerente operacional para gerente de negócios; de gerente de negócios a gerente de grupo e de gerente de grupo a administrador de empresas.	No mesmo pensamento, os benefícios do <i>pipeline</i> para empresa é garantir que os colaboradores trabalhem de forma adequada, pois delimita as funções; e favorece a estruturação do treinamento de líderes.	De acordo com Charam (2018) o maior malefício é de ambiente de trabalho desorganizado e a liberdade pode desencadear futuras decisões errôneas.
PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	Para Tavares (2010) o processo de planejamento deve seguir características de sua organização, sua natureza, porte, estilo de gestão, cultura e clima influenciarão esse tipo de desenvolvimento estratégico. O autor também enfatiza que no planejamento estratégico projetar e implementar condições diretamente relacionadas.	Seguindo a mesma ideologia, destaca-se nas vantagens o desenvolvimento de esforços numa única direção permitindo a organização transpor para os planejamentos administrativos e operacional. Evita ações intempestivas com um plano abrangente e estimula os gestores a pensarem estrategicamente	Conforme Almeida (1998) a principal desvantagem encontra-se na definição de objetivos, apesar dos objetivos no planejamento estratégico não possuir a mesma importância que nos níveis administrativos e operacional, eles servem para dar uma ideia geral de onde deveremos chegar e utilizar os objetivos estratégicos para desenvolver os administrativos e operacionais.

		não só visualizando os objetivos de sua área e o da organização.	
TREINAMENTO	Quanto a treinamento, Chiavenato (2010) diz que: A implementação necessita definir seis ingredientes básicos como: Para que treinar; quando treinar; onde treinar; por quem; em que treinar; como treinar e quem deve ser treinado. O programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização.	Para Pinheiro (2020) são diversos os benefícios como, aumento da satisfação profissional e do engajamento dos colaboradores e gestores. A satisfação no ambiente de trabalho se resume a capacidade dos indivíduos se sentirem bem com suas atividades. Acompanhado também de aumento do conhecimento equivale ao aumento do lucro, o <i>know-how</i> e as habilidades que os líderes obtêm por meio de programas de treinamento bem-sucedidos se traduzem em benefícios tangíveis como aumento de vendas, menos acidentes, processos melhorados e clientes mais satisfeitos.	Em contrapartida os malefícios são os custos elevados, pois o resultado não é instantâneo e nem traz um lucro aparente. Também pode-se considerar que treinamento de má qualidade pode resultar em trabalho de má qualidade, mesmo após o treinamento deverá ser supervisionado e dar continuidade no que foi lesionado.

Fonte: Carolina Buffalo; Desirée Amanda da Luz Santos; Julia de Oliveira Pinto; Leonardo Franco de Oliveira Alves; Matheus de Castro; Pedro Paulo Braga Carvalho da Silva; Weslley Nogueira da Silva (2022)

### 3.2 Levantamento das Alternativas de Solução

Para este estudo, a ferramenta *Benchmarking* serviu como base para serem encontradas soluções plausíveis a partir de outras organizações.

Quadro 2 – *Benchmarking*

FONTE	QUAL ERA O PROBLEMA?	O QUE FOI FEITO?	COMO FOI FEITO?	RESULTADOS OBTIDOS
Por meio de entrevista não estruturada no dia 23 de setembro de 2022, com o CEO William Souza da Silva da organização WS Pneus, de porte pequeno no ramo de produção de pneus.	Falta de afinidade entre líder e o colaborador.	Passar confiança, não haver dúvidas entre os colaboradores.	Realizadas reuniões e diálogos aprimorando a comunicação.	Confiança entre o empregador e o empregado.
Mediante a entrevista não estruturada no dia 22 de setembro de 2022, com o CEO Leonardo Alves da organização Mídia Collor, de porte pequeno que atua no ramo de comunicação visual.	Alto nível de Turnover e desmotivação.	Delegação de funções.	Desenvolver treinamentos dinâmicas em equipe.	Diminuição do nível Turnover e feedback positivo.
Diante da entrevista não estruturada no dia 14 de setembro de 2022, com o sócio proprietário Wilson Mandu Lopes da organização H2W, de porte pequeno que atua no ramo de escritório de licitação.	Retrabalhos constantes, desempenho baixo e atividades mal estruturadas.	Funções delegadas com base na experiência do colaborador.	Desenvolver comunicação treinamentos incentivando diálogo.	Diminuição de retrabalho, melhora no desempenho, delegação específica de funções.
Por intermédio de entrevista não estruturada no dia 27 de setembro de 2022, com a supervisora administrativa Joceliane R. Nogueira da Silva da organização Mappi Odontologia, de porte médio no ramo de odontologia.	Alta rotatividade de colaboradores e atividades mal estruturadas.	Entregar autonomia e exercer confiança em novos líderes.	Definir processos internos e organograma detalhado.	Menor rotatividade de colaboradores e atividades estruturadas.
Recorrendo a entrevista não estruturada no dia 27 de setembro de 2022, com o Diretor da Guarda Municipal de SJP Cleverson Aparício do órgão público SEMUSEG.	Colaboradores desmotivados e alto nível de turnover.	Alinhar a liderança com os princípios da instituição e manter conhecimentos das competências de suas atividades.	Envolver a equipe e manter o feedback para os líderes e colaboradores.	Equipe motivada e menor índice de turnover.

Fonte: Carolina Buffalo; Desirée Amanda da Luz Santos; Julia de Oliveira Pinto; Leonardo Franco de Oliveira Alves; Matheus de Castro; Pedro Paulo Braga Carvalho da Silva; Weslley Nogueira da Silva (2022)

### 3.3 Plano de Ação

Como última etapa deste artigo, foi desenvolvido o plano de ação com cinco ações para serem implementadas no objeto de estudo do presente trabalho.

Quadro 3 – 5W2H

<b>WHAT? (O que?)</b>	<b>WHO? (Quem?)</b>	<b>WHERE? (ONDE?)</b>	<b>WHY? (Por quê?)</b>	<b>WHEN? (Quando?)</b>	<b>HOW? (Como?)</b>	<b>HOW MUCH? (Quanto?)</b>
Realizar uma Palestra de Liderança (PDL)	Líderes	Setor de manufatura da VW	Grupo no setor de manufatura onde a liderança é pouco desenvolvida	Trimestral, com início em 06 de fevereiro de 2023	Contratando palestrante especialista em estimular a liderança no setor direcionado	R\$15.000,00 por palestra mais R\$480,00 o Coffee Break, com mais 40 horas de trabalho do setor de recursos humanos para contratar o palestrante e organizar o Coffe Break
Planejar e realizar o Mapa Estratégico	Líderes	Setor de manufatura da VW	Líderes com desinformação dos planos estratégicos do setor, acaba dificultando a visão e estratégias para o desenvolvimento do líder	Anual, com início em 06 de fevereiro de 2023	Organizando uma reunião com os diretores e líderes para elaborar o mapa estratégico e colocar em destaque para os colaboradores	40 horas de trabalho dos diretores e líderes
Concluir um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	Líderes	Setor de manufatura da VW	Líderes desmotivados com a visão da empresa	Anual, com início em 06 de fevereiro de 2023	Alinhando as expectativas da organização e do líder para estruturar um PDI	3 horas de trabalho dos gestores e 40 horas do setor de recursos humanos que ajudará na análise de resultado
Realizar Treinamento de	Líderes	Setor de manufatura	Líderes com dificuldade em	Trimestral, com início em	Disponibilizando curso (EAD)	R\$180,24 por líder, 40 horas

Gestão de Conflitos		da VW	resolver conflitos	06 de fevereiro de 2023	para os líderes na resolução de conflitos na organização	do setor de recursos humanos que irá protocolar os certificados e analisar o desempenho
Incluir um Projeto Coletivo Inovador	Líderes	Setor de manufatura da VW	Líderes acomodados, preferindo o conforto e com medo de inovar. Com isso, gerando líderes sem estímulo e prejudicando o desenvolvimento da organização	Mensal, com início em 06 de fevereiro de 2023	Reunindo líderes e diretores para realizar jogos de interação destinados a estimular a inovação	2 horas de trabalho dos diretores e líderes

Fonte: Carolina Buffalo; Desirée Amanda da Luz Santos; Julia de Oliveira Pinto; Leonardo Franco de Oliveira Alves; Matheus de Castro; Pedro Paulo Braga Carvalho da Silva; Weslley Nogueira da Silva (2022)

Recomenda-se palestra trimestral aos líderes em um espaço com cadeiras e mesas para que os envolvidos possam anotar o conteúdo, nesse momento, a palestrante Viviane Consiglio especialista em desenvolvimento de liderança, visa melhorar o desenvolvimento na liderança e competências dos líderes de uma organização. Pode-se mostrar aos participantes algumas alternativas que poderão ser utilizadas para superar os problemas que se encontra na jornada de liderança na organização. O ideal é mostrar que os líderes são o combustível da operação. Por fim, um *Coffee Break* no encerramento da palestra como forma de motivar os líderes, o custo será de R\$15.000,00 (quinze mil reais) orçados diretamente na página do LinkedIn com a Viviane, incluindo o *Coffee Break* no valor de R\$480,00 (quatrocentos e oitenta reais) com a Fernanda Lima Gastronomia e Eventos.

Aconselha-se uma reunião com os diretores e gestores para alinhar o futuro da organização e quais os objetivos de um determinado período, após alinhamento será elaborado o mapa estratégico da organização, no qual mostra o caminho a ser seguido. É importante comunicar as pessoas envolvidas o que precisa ser realizado e por quais motivos, desta forma, o líder terá visão do que acontecerá e poderá tomar decisões para obter um bom resultado ao setor em questão. É necessário pontuar as estratégias para que os colaboradores possam ter acesso e acompanhar se estão alcançando os objetivos da organização.

É recomendado o início de um projeto de desenvolvimento individual, tendo como primeiro passo realizar uma avaliação de desempenho, que será identificado os parâmetros a serem

desenvolvidos para aquela cultura organizacional e a que o líder necessita e a capacidade de inspirar, desenvolver-se conhecendo seus pontos fortes e quais precisam ser melhorados, seus dons e talentos, habilidades e competências. Descobrindo seu ponto forte o líder dará atenção para sua habilidade que irá gerar um bom resultado para sua carreira, dessa maneira o líder se tornará referência de sucesso para aqueles que estão no seu ambiente de trabalho.

Também é indicado para os líderes uma reunião em que serão passadas atividades como o curso de Gestão de Conflitos em modalidade EAD pela instituição Unieducar. O curso contará com lista de chamada após a conclusão, isso evita a falta de comprometimento dos colaboradores; este também envolve uma prova no final para expor qual líder contará com as habilidades necessárias para gerir um conflito e como ele enfrentará as possíveis situações dentro da empresa.

Uma outra proposta resume-se em uma reunião para os líderes em um ambiente integrador, onde todos estejam ao redor de uma mesa. A partir disso, é feito um jogo “Primeira palavra que vir na cabeça” que se resume em dizer a primeira palavra ou escrever em um papel, de acordo com a proposta do gestor, feito isso, é discutido com os líderes e gestores do porquê da palavra e porque ela promove inovação com o grupo, sendo o propósito estimular a inovação dos líderes para atingir o resultado esperado. O gestor tem a possibilidade de expressar sua opinião na reunião, indicando qual parte do setor ou produto pode inovar. Com isso pode-se estimular uma interação onde todos os participantes do jogo colocam seus pensamentos no papel, isso acarretará um *brainstorming* que poderá ajudar a alcançar o resultado almejado pela diretoria.

A partir disso, foram realizados orçamentos com empresas terceiras, o que possibilitaria à organização de estudo uma melhor visão da ação abordada.

<p>Administração de conflitos e negociação 180 horas (FaSouza) com o custo de: R\$180,00 (cento e oitenta reais) por pessoa. Disponível em: &lt;<a href="https://polobcmcursos.fasouza.com.br/capacitacao-profissional/administracao-de-conflitos-e-negociacao-180-horas">https://polobcmcursos.fasouza.com.br/capacitacao-profissional/administracao-de-conflitos-e-negociacao-180-horas</a>&gt;</p>	<p>Curso de Gestão de Conflitos (Portal Curso Ensino à distância) com carga horária de 120 horas no valor de R\$166,92 (cento e sessenta e seis reais e noventa e dois centavos) por pessoa. Disponível em: &lt;<a href="https://portalcurso.com.br/curso/gestao/gestao-de-conflitos?gclid=EA1alQobChM1vuKVuM_U-wIVAcKRCh2oiQHEEAAYAiAAEqJ_nfD_BwE">https://portalcurso.com.br/curso/gestao/gestao-de-conflitos?gclid=EA1alQobChM1vuKVuM_U-wIVAcKRCh2oiQHEEAAYAiAAEqJ_nfD_BwE</a>&gt;</p>	<p>Gestão de Conflitos: Como Lidar com as Divergências na Empresa (Henna Iham) contendo 1h10 de carga horária e um custo de R\$49,99 (quarenta e nove reais e noventa e nove centavos) por pessoa. Disponível em: &lt;<a href="https://www.linkedin.com/learning/gestao-de-conflitos-como-lidar-com-as-divergencias-na-empresa">https://www.linkedin.com/learning/gestao-de-conflitos-como-lidar-com-as-divergencias-na-empresa</a>&gt;</p>
---	---	---

Fonte: Carolina Buffalo; Desirée Amanda da Luz Santos; Julia de Oliveira Pinto; Leonardo Franco de Oliveira Alves; Matheus de Castro; Pedro Paulo Braga Carvalho da Silva; Weslley Nogueira da Silva (2022)

Quadro 5 – Orçamento de Palestras

<p>Iuri Cerqueira, palestrante especialista em desenvolvimento de Liderança e Comportamento Humano. Custo de R\$22.000,00 (vinte e dois mil reais) + custo com deslocamento e hospedagem. Fonte: &lt;<a href="https://www.linkedin.com/in/iurihenriqueroc/">https://www.linkedin.com/in/iurihenriqueroc/</a>&gt;</p>	<p>Damaris Alfredo Silva de Oliveira, Especialista em Desenvolvimento de Liderança. Com valor de R\$15.000,00 (quinze mil reais) por palestra. Consultado em: &lt;<a href="https://www.linkedin.com/in/damiris-alfredo/">https://www.linkedin.com/in/damiris-alfredo/</a>&gt;</p>	<p>Viviane Consiglio, Especialista em Desenvolvimento de Liderança, Times e Carreira. Custando R\$16.000,00 (dezesseis mil reais) + custo de deslocamento e hospedagem</p>
<p>Coffe Break para 20 pessoas com o custo de R\$670,00 (seiscientos e setenta reais). Consultado em: &lt;<a href="https://coffeebreakparaempreisas.com.br/site/">https://coffeebreakparaempreisas.com.br/site/</a>&gt;</p>	<p>Coffe Break para 10 pessoas com o custo de R\$390,00 (trezentos e noventa reais). Consultado em: &lt;<a href="https://www.minasparana.com.br/">https://www.minasparana.com.br/</a>&gt;</p>	<p>Coffe Break para 25 pessoas com o custo de R\$480,00 (quatrocentos e oitenta reais). Consultado em: &lt;<a href="https://www.coffeebreakcuritiba.com.br/">https://www.coffeebreakcuritiba.com.br/</a>&gt;</p>

Fonte: Carolina Buffalo; Desirée Amanda da Luz Santos; Julia de Oliveira Pinto; Leonardo Franco de Oliveira Alves; Matheus de Castro; Pedro Paulo Braga Carvalho da Silva; Weslley Nogueira da Silva (2022)

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização do presente trabalho foram encontrados alguns conflitos com o desenvolvimento deste, tais como a dificuldade com a adaptação aos métodos e técnicas utilizados para a fundamentação e incompatibilidade em encontrar soluções plausíveis para o problema estipulado. No mesmo contexto, houve obstáculos com os conceitos de liderança na organização, também com as qualidades de um líder que foram estabelecidas pela empresa. Foram encontradas divergências entre as estratégias utilizadas para desenvolver a liderança, já que o acesso às informações internas da organização foi escasso. Mesmo com as dificuldades encontradas, foi possível atingir os objetivos geral e específicos.

Enquanto estudantes, obteve-se aprendizados a partir de um problema real, sendo de extrema importância para crescimento pessoal e profissional.

Este estudo contribuirá com a organização por meio do desenvolvimento e formação de novos e antigos líderes, assim como a ampla visão que será fornecida para estratégias de lideranças a serem aplicadas. Nesta mesma ideologia, a metodologia utilizada impactará positivamente na gestão de pessoas da empresa.

Problema futuro a ser abordado pode estar relacionado a necessidade de estudar a capacitação de colaboradores do interior da organização para exercerem grandes cargos de liderança, não sendo preciso selecionar novas pessoas

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA M. I. R. **Prós e os Contras de se ter Planejamento e Controle Estratégico em Instituições Financeiras.** 1998. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/3semead/pdf/Adm\\_Geral/Art065.PDF](http://sistema.semead.com.br/3semead/pdf/Adm_Geral/Art065.PDF)>. Acesso em 01 nov. 2022.

ANGROSINO, M. **Etnografia e Observação Participante.** São Paulo: Editora Bookman, 2009.

ARAÚJO, L. C. **Organizações, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional:** Arquitetura Organizacional, Benchmarking, Empowerment, Gestão pela Qualidade Total, Reengenharia. 2º Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 

AZEVEDO, C.B. **Metodologia Científica ao Alcance de Todos.** 2º Ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.

BALDISSERA, O. **Como Implementar Gamificação nas Empresas e Motivar a Equipe em 8 Passos.** 2021. Disponível em: <[https://posdigital.pucpr.br/blog/como-implantar-gamificacao-nas-empresas?hs\\_amp=true](https://posdigital.pucpr.br/blog/como-implantar-gamificacao-nas-empresas?hs_amp=true)>. Acesso em 27 out. 2022.

BARBOSA, S. **Pipeline de Liderança:** As 6 Transições do Líder Completo. 2018. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/pipeline-de-lideranca-transicoes/>>. Acesso em 27 out. 2022.

BATEMANN, T.; SNELL, S. **Administração:** Novo Cenário Competitivo. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BAXTER, M. **Projeto de Produto:** Guia Prático para o Design de Novos Produtos. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 2008.

BEDANI, E. **Desafios da Gestão de Pessoas – Um Olhar Estratégico nas Práticas de RH.** 2019. Disponível em: <<https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/desafios-da-gestao-de-pessoas-um-olhar-estrategico-nas-praticas-de-rh/>>. Acesso em 01 set. 2022.

BENTO, A. **A Liderança em Três Dimensões.** Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, 2013.

BERVIAN, P.; SILVA, R.; CERVO, A. **Metodologia Científica.** 6º Ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

BIRCH, P. **Liderança Alcance seu Potencial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BLATTMAN U, TRISTÃO A. M. D. Rev. **ACB:** Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 4, n.4, p. 28-46, 1999.

BOBBIO, N. **Liberalismo e Democracia.** 6ª Ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 2000.

BUCKLEY, P; DOYLE, E. **Individualizing Gamification:** an investigation of the impact of learning styles and personality traits on the efficacy of gamification using prediction market. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.11.009>>. Acesso em 06 out. 2022.

CARBONE, P. P. **Gestão por Competências.** São Paulo: FGV Editora, 2009

CARVALHO, A. V. **Treinamento:** Princípios, Métodos e Técnicas, p. 172. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHARAM, R; DROTTLER, S; NOEL, J. **Pipeline de Liderança**: O Desenvolvimento de Líderes com Diferencial Competitivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração Teoria, Processo e Prática**. 4º Ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2007.

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos – Coaching e Mentoring**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2021

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor e Empreendedorismo e Viabilização de Novas Empresas**: Um Guia Eficiente para Iniciar e Tocar seu Próprio Negócio. 3º Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

COSTA, J. A. **Liderança nas Organizações**: Revisando Teorias Organizacionais Num Olhar Cruzado Sobre as Escolas. 2º Ed. Editora Averes, 2000.

COSTA, M. R. **Relações Amigáveis no Trabalho**. 2022. Disponível em: <<https://mkavaliacoesimobiliarias.com.br/relacoes-amigaveis-no-trabalho/>>. Acesso em: 01 set. 2022.

CROSSKNOWLEDGE. **Desenvolvimento de Lideranças**: Dicas e Estratégias Essenciais. 2022. Disponível em: <<https://www.crossknowledge.com.pt/blog/desenvolvimento-de-liderancas/>>. Acesso em: 22 set. 2022.

CURCIO, T. **Vantagens e Desvantagens do Coaching de Equipe**. 2017. Disponível em: <https://casule.com/blog/vantagens-e-desvantagens-do-coaching-de-equipe/>. Acesso em: 31 nov. 2022.

ENGAGE. **Gamificação**: as vantagens e desvantagens, conheça-as ainda hoje. 2019. Disponível em: <<https://engage.bz/blog/as-vantagens-e-desvantagens-da-gamificacao/>>. Acesso em 27 out. 2022.

ERLICH, P. **Os Passos para Preparar um Programa de Mentoring na Empresa**. 2017. Disponível em: <https://www.erlich.com.br/6-passos-para-preparar-um-programa-de-mentoring-na-empresa/>. Acesso em: 01 out. 2022.

ESCORSIN, A; WALGER, C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2017.

ESPINHA, R. **6 Passos Fundamentais para o Trabalho em Equipe nas Organizações**. 2020. Disponível em: <<https://artia.com/blog/trabalho-em-equipe-passos-fundamentais/>>. Acesso em: 01 set. 2022.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5º Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, M.T.A. **Computador/internet como Instrumentos de Aprendizagem**: uma reflexão a partir da abordagem psicológica histórico-cultural. 2008. Disponível em:

<[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos\\_teses/2010/Pedagogia/acomputador\\_historico\\_social.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/2010/Pedagogia/acomputador_historico_social.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2022.

GARCIA, E. **Liderança e Motivação**. Curitiba: Editora Fael, 2015.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas S.A. 2014.

GIL, A. C. **Métodos E Técnicas De Pesquisa Social**. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, D. **Gerenciando Pessoas**. 2018. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Gerenciando\\_pessoas.html?id=4BxrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=pt-BR&newbks=1&newbks\\_redir=0&gboemv=1&ovdme=1&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books/about/Gerenciando_pessoas.html?id=4BxrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=pt-BR&newbks=1&newbks_redir=0&gboemv=1&ovdme=1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 05 set. 2022.

GOLEMAN, D. **Liderança**. São Paulo: Objetiva, 2015a.

GOLEMAN, D. **Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015b.

GRIFFIN, E; MOORHEAD G. **Comportamento Organizacional: Gestão de Pessoas e Organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HIGGINS, M. C; KRAM, K.E. **Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective**. Michigan: ABBI/INFORM GLOBAL, 2001.

HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2010.

INNOVIA TRAINING & CONSULTING. **Mentoring: O Que É E Quais São As Vantagens**. 2017. Disponível em: <<https://www.innovia.com.br/blog/recursos-humanos/mentoring-o-que-e-e-quais-sao-as-vantagens/#>>. Acesso em 01 out. 2022.

KERSCHBAUMER, F. E. **Gestão Estratégica da Investigação**. Curitiba: Editora Contentes, 2020.

KRAMES, J.A. **Os Princípios de Liderança de Jack Welch**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 3º Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

LOPES, J. **O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2006.

MACHADO, D. D. N. **Inovação e Cultura Organizacional: Um Estudo dos Elementos Culturais que fazem parte de um Ambiente Inovador**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2004.

MARCONI, M. A. **Fundamentos De Metodologia Científica**, p.184. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIA, D. **Dicas para implementar programas de coaching nas empresas**. 2017. Disponível em: <<https://sociisrh.com.br/dicas-para-implementar-programas-de-coaching-nas-empresas/>>. Acesso em: 31 nov. 2022.

- MARTINO, M. L. **Métodos de Pesquisa em Comunicação:** Projetos, Ideias, Práticas. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2018.
- MARTINS, A. **A Importância da Liderança e as Características de um Líder.** Ceará: Administradores.com, 2019.
- MATOS, F.G **Negociação e Conflito.** São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
- MAXWELL, J.C; DORNAN, J. **Liderar é Influenciar.** Rio de Janeiro: Vida Melhor Editora, 2011.
- MELO, F.; BITTENCOURT, J.; BLANCHET, L. **Técnicas de Entrevista e Interrogatório.** Curitiba: Editora Intersaber, 2019.
- MEIRA, S. **Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora Casa da Palavra, 2013.
- MENEZES, A. **Comunicação Assertiva.** São Paulo: Literare Books Internationa, 2002.
- MENEZES, C. C. N.; BORTOLI, R. **A Gamificação da Avaliação:** Instrumento de Inovação Pedagógica. São Paulo: 7ª Ed. International Symposium On Technological Innovation, 2016.
- MEYER, J. **A Formação de um Líder.** Belo Horizonte: Bello Publicações, 2009.
- NETO, J. **Consultoria Especializada:** Descubra as Vantagens e Desvantagens para seu Negócio. São Paulo: Setting Consultoria, 2018. Disponível em: <https://setting.com.br/blog/consultoria/consultoria-especializada-vantagens-desvantagens/>. Acesso em: 28 out. 2022.
- NEVES, A. **Entenda o Valor da Mentoria para a Carreira.** 2019. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/trabalho-e-formacao/2019/04/14/interna-trabalhoformacao-2019,749435/aplicativos-sao-oportunidades-para-driblar-o-desemprego.shtml>. Acesso em: 01 out. 2022.
- PINHEIRO, A. **Benefícios e Desvantagens do Treinamento De Líderes.** 2020. Disponível em: <https://www.easy-lms.com/pt/centro-de-conhecimento/centro-treinamento-funcionarios/principais-beneficios-e-desvantagens-do-treinamento-de-funcionarios/item12790>. Acesso em: 02 nov. 2022.
- PIRES, R. **Saiba como uma Consultoria de Gestão Pode Ajudar sua Empresa.** 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/consultoria-de-gestao/>. Acesso em: 22 set. 2022.
- POSSARLE, R. **Ferramentas da Qualidade, SENAI.** São Paulo: Editora Senai SP, 2014.
- RODRIGUES, J. N. **50 Gurus Para o Século XXI.** 1ª Ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005
- SELMAN, J. **Liderança.** São Paulo: Pearson Education, 2009.
- SILVA, A. **Conheça as Vantagens do Coaching na Empresa.** 2019. Disponível em: <https://www.fiscalti.com.br/conheca-as-vantagens-do-coaching-na-empresa/>. Acesso em: 31 nov. 2022.
- SOARES, M. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes.** São Paulo: Editora Pearson, 2015.
- TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VALLE, A. J. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. São Paulo: Editora Brasport. 2007.

VERGARA, S. **Gestão de Pessoas**. 9<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

VOLKSWAGEN. **Volkswagen do Brasil, 2022**. Disponível em:  
<<https://www.vw.com.br/pt/volkswagen/volkswagen-do-brasil.html>> Acesso em: 13 out. 2022.

VWNEWS. **Fábricas: São José dos Pinhais, 2022**. Disponível em:  
<<https://www.vwnews.com.br/company/3/3>>. Acesso em: 13 out. 2022.