

PROPOSTA PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

27

**Bacharelado em Administração
2º período**

Orientadora
Profª Mestre Lucelia Mildemberger

Autoras
Amanda Cardoso Tremi
Kaila Machado da Silva
Letícia de Abreu Gravena
Mariana Rita Zambom
Thaís de Almeida Motta

Resumo:

Este trabalho acadêmico é uma pesquisa de campo realizada em uma indústria automotiva, em São José dos Pinhais, no Paraná. O objetivo geral é elaborar uma proposta para o desenvolvimento de liderança na organização. Os objetivos específicos consistiram em comparar as estratégias de desenvolvimento de liderança, levantar alternativas de solução através do benchmarking, realizado com nove empresas e elaborar uma proposta de solução através de um plano de ação, estabelecido pela ferramenta 5W2H. As metodologias utilizadas foram pesquisa de campo, para conhecimento dos problemas existentes e das rotinas, e observação não participativa, pesquisa internet, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Os principais temas abordados no trabalho foram: metodologia, gestão de pessoas e os seus desafios, liderança, estilos de liderança, seus elementos e qualidades, treinamento, benchmarking, estratégias de desenvolvimento de liderança e cultura organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Liderança, Coaching, Gestão de Pessoas, Treinamento.

1 INTRODUÇÃO

O mercado está em constante evolução e, para que seja possível uma empresa obter e manter bons resultados, é necessário que a liderança seja capaz de inspirar as equipes, organizar e planejar as atividades da equipe designada, para que as tarefas sejam executadas de maneira eficiente, atendendo demandas com agilidade e pensando em alternativas para reduzir os custos da organização.

O desenvolvimento da liderança, principal tema deste trabalho, afeta diretamente nos resultados da organização. Quando os gestores não atuam como líderes, os objetivos podem não ser alcançados conforme desejado.

Para que a empresa consiga desenvolver bons líderes, é necessário planejamento e estratégia, visando atender as demandas de forma competente.

O objetivo deste trabalho acadêmico, resultante da disciplina de jornada de aprendizagem, é identificar fatores que estejam impedindo o desenvolvimento da liderança na gestão, da estrutura organizacional, e propor ações que sejam capazes de trazer melhorias para os gestores e mais rapidez na execução dos processos realizados, pois a equipe e seu líder devem estar alinhados.

O desenvolvimento do trabalho foi realizado por entrevistas informais e *benchmarking*. As alternativas de solução foram apresentadas, conforme a aplicação na ferramenta 5W2H, demonstrando com clareza como executar cada uma das alternativas de solução sugeridas.

1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

A indústria em questão está localizada no bairro Campo Largo da Roseira, na cidade de São José dos Pinhais – PR.

É fabricante de automóveis que foi fundada em 1930, na Alemanha, a história da empresa no Brasil, começou em março de 1953, na cidade de São Bernardo do Campo, São Paulo.

Em São José dos Pinhais, a fábrica foi inaugurada no dia 18 de janeiro de 1999, e hoje possui uma área total de 1,3 milhões m², se tornando uma das fábricas mais modernas do Grupo. A unidade paranaense foi a primeira a utilizar o robô colaborativo, que trabalha juntamente com os funcionários na área da Montagem, tornando então o processo produtivo mais ágil, flexível e seguro para todos. Na área de Armação, quando algum

parâmetro apresenta coordenadas fora do programado, os equipamentos de medição *inline* acionam imediatamente o sistema automático de parada. Já na pintura, a tinta utilizada é a prova d'água, garantindo uma excelente qualidade de superfície e menos impacto ao meio-ambiente, o uso de verniz de maior duração, traz brilho com maior proteção contra os raios UV. Nos últimos anos, essa área foi preparada para produzir veículos com a pintura em duas cores (*bi-tone*), com o objetivo de acompanhar as novas tendências do mercado.

A fábrica conta também 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, são realizados vários testes de rodagem com os veículos, assegurando a qualidade em relação a ruídos, funcionamento dos freios, suspensão e motor antes de seguirem para o cliente final.

A indústria paranaense possui um complexo industrial anexado que atende os mercados internos e externos, seus produtos são destinados ao Porto de Paranaguá, apenas a 95 km de distância da fábrica. É próximo também ao Aeroporto Internacional Afonso Pena no Paraná que possui fácil acesso a São Bernardo do Campo, São Paulo.

Atualmente no Brasil, a indústria possui quatro fábricas e um centro de distribuição de peças e acessórios, além de cerca 500 concessionárias. A empresa está em constante evolução tecnológica, investindo permanentemente na mobilidade sustentável, na conectividade e na digitalização, como planos estratégicos para o futuro.

1.2 OBJETIVOS

Para a elaboração do presente trabalho, o objetivo geral e os específicos foram determinados e serão apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta para desenvolvimento de liderança na organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 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

A liderança é um papel de suma importância para formalizar as atividades, realizadas pelos colaboradores, assim como definir os níveis de autoridade, necessários para alcançar os objetivos propostos.

O trabalho proposto tem o intuito de analisar os fatores que afetam o desenvolvimento da liderança, além de apresentar ações que, caso obtenham sucesso na sua execução, podem proporcionar benefícios para organizações, impactando em seus processos, principalmente organizacionais, colaborando com o desenvolvimento da equipe e trazendo melhores resultados para a empresa.

Soares (2015), cita que, equipes que possuem confiança entre si, acreditam que irão obter sucesso. E a liderança pode potencializar os seus membros ajudando a vencer pequenos desafios e dando oportunidades para que seja aperfeiçoado as habilidades dos mesmos. Os pequenos processos vencidos causam motivação que grandes obstáculos terão sucesso. E com o treinamento oferecido pelo encarregado do grupo para desenvolver as técnicas profissionais e interpessoais dos integrantes, visando que quanto maior o desenvolvimento das habilidades, se tem mais chance de obter confiança e bons resultados no futuro.

Segundo Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1997), a liderança de equipes é essencial para chegar à eficácia, e para isso os líderes precisam desenvolver algumas características sendo elas a paciência de partilhar informações, confiança, dar autonomia a sua equipe e entender o momento adequado de opinar. E seguindo com esse raciocínio a eficácia tem como base duas características que são elas:

- a) Aptidão de identificar as chances e necessidades;
- b) Flexibilidade e adaptação, tendo objetivo de aproveitar ao máximo as oportunidades.

1.4 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado como uma pesquisa de campo, que para José Filho e Dalberio (2006), para se obter sucesso ao realizar uma pesquisa, é necessário que se tenha contato com a realidade do objeto pesquisado. É preciso ter uma visão crítica sobre o contexto, para que seja possível entender profundamente o assunto e, assim, tirar as conclusões necessárias durante a pesquisa.

Conforme Gonçalves (2001), é preciso buscar informações diretamente com a população que está sendo pesquisada. É preciso que o pesquisador vá até o ambiente onde está o pesquisado, para que possa ter acesso às informações que deseja para realização de seu trabalho. Somente vivenciando a realidade pesquisada, é que o pesquisador será capaz de reproduzir os conhecimentos obtidos durante a pesquisa, e transmitir, de maneira clara, para quem utilizará sua pesquisa como fonte para estudos.

1.4.1 Metódos e Técnicas - Causas

Para a realização do presente trabalho, foram utilizados métodos e técnicas para avaliar as causas, como a entrevista informal, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa internet, que serão apresentadas a seguir.

1.4.1.1 Entrevista Informal

De acordo com Mascarenhas (2012), alguns dados não são encontrados em fontes bibliográficas, mas podem ser obtidos por meio de conversas com pessoas que fizeram parte do ambiente do objeto de pesquisa, por exemplo uma pessoa que vivenciou o fato, detalhes desses que, eventualmente, não estarão catalogados em outras pesquisas.

Para Gil (2008), esse tipo de entrevista é utilizado quando o pesquisador não possui contato ou não é familiarizado com a realidade da pesquisa, ou quando o pesquisador precisa ou quer se aproximar da realidade que está pesquisando. Nessas situações, o pesquisador pode recorrer a indivíduos que dominem o assunto, para que possa estar o mais próximo possível da realidade pesquisada.

No presente trabalho, a entrevista informal foi utilizada para a realização do *benchmarking*, como forma de identificar as estratégias utilizadas por outras organizações.

1.4.1.2 Pesquisa Bibliográfica

Para Cervo e Bervian (1983), a importância da pesquisa bibliográfica está em encontrar, no passado, contribuições culturais e científicas sobre o tema que está sendo pesquisado, buscando analisar essas contribuições para fundamentar a pesquisa.

Segundo Severino (2007), esse tipo de pesquisa faz o uso de dados que foram utilizados por outros pesquisadores. Esses dados já passaram por validações necessárias e estão devidamente registrados e catalogados, para que sirvam de base em outros estudos acadêmicos. É o método mais comum para buscar fundamentação ao iniciar uma pesquisa.

No presente trabalho, a pesquisa bibliográfica foi utilizada, a fim de obter embasamento teórico para os objetivos escolhidos, e enriquecer as propostas para solução dos problemas encontrados.

1.4.1.3 Pesquisa Internet

Gil (2008) pontua que, na atualidade, a internet é um grande veículo para coleta de dados e, por isso, existe um excesso de informações. É preciso ter cautela e utilizar alguns sistemas para auxiliar na coleta de dados, para a pesquisa. Esses sistemas são:

- a) Mecanismos de busca: nesse tipo de sistema, a pesquisa é realizada de acordo com palavras-chave.
- b) Diretórios: quando a pesquisa é realizada em sistemas diretórios, por meio de filtros de assunto. Nessa pesquisa, o pesquisador busca temas que poderão direcionar a pesquisa.
- c) Mecanismos de metabusca: os mecanismos de metabusca direcionam as informações de busca para diferentes sites ao mesmo tempo.

Malhotra (2001), acredita que, independentemente do método de entrevista utilizado para realizar uma pesquisa, a internet pode desempenhar um papel fundamental, para que o pesquisador possa validar e comprovar algumas informações recebidas, tais informações com extrema importância podem estar na internet, visto que, atualmente, ela é uma grande fonte de pesquisa.

Atualmente, a internet é uma grande fonte para obtenção de dados, essa metodologia foi adotada para realizar a pesquisa e coletar dados sobre a organização.

1.4.2 Questionário

De acordo com Lakatos e Marconi (2021), o questionário é uma ferramenta usada para coleta de dados. Deve ser estruturado através de perguntas ordenadas, que deverão ser respondidas pelo entrevistado sem a presença do entrevistador.

Gil (1999) define esse instrumento de pesquisa como uma forma de investigação composta por questões escritas, a fim de obter o maior número de informações de quem está respondendo a respeito de situações vivenciadas, de analisar expectativas, conhecer crenças, interesses e opiniões.

Neste trabalho, o questionário foi utilizado para estruturação do *benchmarking* e para definir as qualidades essenciais de um líder, dentro da organização pesquisada.

1.4.3 Metódos e Técnicas - Soluções

Para a realização do presente trabalho, o *benchmarking* foi utilizado como método e técnica para levantar alternativas de solução à organização.

1.4.3.1 Benchmarking

Bateman e Snell (1998), deixam claro que essa ferramenta pode ser utilizada com empresas em diferentes ramos. A ideia principal do *benchmarking* é reproduzir as boas práticas das empresas, independente do mercado que elas atinjam. Alguns processos que possuem bons resultados podem ser adaptados para a realidade de cada companhia, com o objetivo de atingir uma meta pré determinada, ou para diminuir a ineficiência em determinados procedimentos que acontecem dentro do ambiente organizacional, aumentando a capacidade competitiva das empresas.

Conforme Camp (1998), para que a ferramenta do *benchmarking* demonstre sucesso, é necessário que exista um questionário com as perguntas mais importantes a serem feitas durante o processo e, então, visitas aos locais que serão observados. O questionário serve para estruturar a visita, fazendo com que todas as etapas dos processos que estão trazendo resultados para uma empresa, possam ser catalogadas para, então, serem adaptadas a realidade de outra organização.

O *benchmarking* foi realizado buscando encontrar alternativas de solução que já tenham sido implantadas em outras organizações, e que possuam resultados positivos. Essa ferramenta foi utilizada buscando obter maior qualidade nas propostas de solução que serão apresentadas.

1.4.4 Metódos e Técnicas – Plano de ação

Para a realização do presente trabalho, o 5W2H e o *brainstorming* foram as ferramentas utilizadas para apresentar os planos de ação.

34

1.4.4.1 Brainstorming

Charnov e Montana (2017), explicam que o *brainstorming* acontece entre um grupo de 6 a 12 funcionários, dispostos a criar alternativas de solução para um problema definido pela organização. Para que as ideias geradas sejam de qualidade e tenham potencial para serem implantadas, os participantes devem estar familiarizados com o problema e vivenciando-o no dia a dia. Enquanto as ideias estão sendo criadas, não existe nenhum tipo de interferência, o que encoraja os funcionários a usarem sua criatividade e apresentarem alternativas de soluções originais para determinado problema.

Chiavenato (2005), pontua que o *brainstorming* é formado por duas etapas, na primeira, as ideias são geradas, e todas as ideias são válidas. Nenhum membro que está participando do grupo deve questioná-las. É o momento em que os funcionários podem usar a imaginação para resolução de algum problema. Já a segunda fase, as ideias são filtradas. É o momento em que é realizada uma avaliação do potencial de implantação das ideias propostas. Nessa etapa, são elencadas as ideias com maior possibilidade de solução, para o problema proposto no início da dinâmica. Nem todas as ideias passam para essa etapa.

O *brainstorming* será utilizado para a criação de estratégias de desenvolvimento, e para definição do plano de ação, que serão apresentados ao final desse trabalho, buscando propor diferentes formas para solucionar o problema encontrado na organização.

1.4.4.2 5W2H

Conforme Soares (2021), a ferramenta 5W2H é a apresentação, em tabela, do plano de ação que será utilizado para melhorias dentro da organização. Nessa tabela constam informações sobre o que será feito, como deverá ser realizado, onde e por quem o plano será executado, qual será o período de execução dessas ações, quem ficará

responsável por elas, qual o método utilizado e qual será o valor pago para a execução dessas ações.

Com a utilização da ferramenta 5W2H o plano de ação se torna muito mais dinâmico e de fácil entendimento, visto que quando essas ações estão dispostas em uma tabela, o entendimento sobre elas se torna mais simples.

De acordo com Lucinda (2016), o 5W2H funciona como uma lista de checagem para as atividades que devem ser realizadas dentro do plano de ação. A ferramenta possibilita que as atividades fiquem bem definidas e de fácil entendimento para as pessoas que irão colocá-las em prática. Além de organizar as etapas do processo, também é possível estipular o tempo necessário para a execução de cada tarefa, até que se alcance o objetivo final.

Essa ferramenta foi utilizada para demonstrar as alternativas de solução encontradas ao longo da execução do trabalho, com o objetivo de facilitar o entendimento e, consequentemente, a implantação das ações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a criação do presente trabalho, e elaboração da fundamentação teórica, foram abordados diversos temas, como, gestão de pessoas, liderança, desafios da gestão de pessoas, estratégias, qualidades de um líder e cultura organizacional,

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Gil (2001), a gestão de pessoas é considerada uma função gerencial, que se propõe a colaborar com as pessoas que atuam na organização, a fim de alcançar seus objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Essa expressão surgiu no final do século XX, e tem como significado, a evolução das áreas que eram tituladas como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. Gestão de Pessoas, pode ser considerado então um novo nome para Recursos Humanos. Essa mudança condiz com a forma em que as organizações lidam com os seus colaboradores.

Segundo Kops, Silva e Romero (2012), essa nova visão das organizações é a mudança da área de recursos humanos para gestão de pessoas. Essa expressão não envolve somente as práticas e as políticas, mas também objetiva uma estratégia de

pessoas, que estão ligadas ao negócio da organização. Esse novo papel visa incluir as pessoas mais como parceiras da organização, e não apenas como um recurso.

2.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Kops, Silva e Romero (2012), os principais desafios da gestão de pessoas estão entre, gerenciar estrategicamente as pessoas, atuar como consultoria interna descentralizando as decisões das áreas, criação de novos mecanismos de motivação, qualidade de vida no trabalho, realização pessoal, elaborar novos processos de gestão e desenvolver equipes multidisciplinares e autogerenciadas.

De acordo com o Chiavenato (1999), o mundo está em constantes mudanças, cada vez mais intensas, isso também vale para as organizações. Os maiores desafios se caracterizam como a tecnologia, conhecimento, qualidade, produtividade, competitividade, prioridade no cliente, transformações digitais e serviços. Essas tendências influenciam totalmente na gestão das pessoas e na administração da organização.

2.3 LIDERANÇA

Para Escorsin e Walger (2017), a liderança é a influência que um gestor exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, com o objetivo de atingir a meta estabelecida. A liderança não é um conceito que pode ser compreendido apenas como chefia ou gerência, pois é considerado algo mais amplo, que vai além de apenas gerenciar pessoas. O líder é aquele que busca uma forma de fazer com que seus profissionais busquem atividades que lhe tragam satisfações, tanto no pessoal, quanto no profissional.

Conforme Paiva (2019), a liderança foi considerada um traço nato, que não poderia ser ensinada. Mas com o passar dos anos, essas suposições foram e até hoje são questionadas, pois existem métodos de aprendizagem que permitam as pessoas desenvolverem novas competências, e assim se tornarem ótimos líderes.

Conforme Soares (2015), a liderança antigamente era definida como uma forma de controle, a função do líder se resumia em estabelecer metas para que a equipe pudesse atingir os objetivos da organização. Ou seja, o foco era apenas no trabalho e não nos colaboradores que o realizavam. Hoje, o papel do líder é considerado mais complexo e importante, pois um grande líder influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva. A

liderança exige paciência, humildade, disciplina, respeito e compromisso ao lidar com pessoas de diferentes tipos e conseguir mediar as relações dentro da equipe.

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança possui 3 principais tipos, autocrática, democrática e *laissez-faire*, que serão apresentadas a seguir.

2.4.1 Liderança Autocrática

Conforme Andrade e Amboni, (2010), a liderança autocrática determina a execução das atividades, sem ouvir os colaboradores e sem a participação do grupo, tornando a rotina imprevisível, pois todas as ações são baseadas somente na opinião do líder.

Nas palavras de Carvalho (2020), o líder autocrático possui um comportamento de centralização do poder de decisão, este líder impõe normas e não se interessa nas opiniões do grupo liderado.

2.4.2 Liderança Democrática

Nas palavras de Andrade e Amboni, (2010), a liderança democrática busca determinar as atividades junto dos seus liderados, discutindo e debatendo as ações que serão seguidas. Além de que a divisão das tarefas fica a critério de cada um, e quando necessário o líder estará à disposição para aconselhamento.

Conforme Carvalho (2020), o líder democrático possui a capacidade de ouvir, entender e almeja a participação da equipe nas discussões dos assuntos. Neste tipo de liderança, todos se sentem parte do resultado, gerando positividade e comprometimento da equipe.

2.4.3 Liderança *Laissez-Faire*

Segundo Andrade e Amboni, (2010), na liderança *laissez-faire*, o líder é liberal, não possui participação ativa nas tomadas de decisões, somente se solicitada e a determinação das atividades fica a critério do grupo.

Segundo Carvalho (2020), a liderança *laissez-faire* é uma liderança liberal, as decisões e discussões são realizadas sem sua participação, por este motivo, as regras e normas não são respeitadas, pois, a equipe está à frente de todos os assuntos, podendo causar até a falta de produtividade.

2.5 ELEMENTOS DA LIDERANÇA

Andrade e Amboni (2010), citam que a liderança deve ter três elementos, sendo eles, a exploração do conhecimento, alinhamento e autonomia. Explorando o sistema de valor e buscando ter a visão de interesse da sua equipe. Alinhando seus processos para que exista organização para executar a missão e visão. Oferecer autonomia para que as habilidades, talentos e a criatividade se desenvolvam no processo.

Segundo Spector (2010), existem quatro estilos de supervisão para aumentar a motivação e satisfação de seus seguidores. Estilo de apoio, se preocupando com o bem estar de todos. Estilo diretivo, deixando claro os afazeres de cada um da equipe. Estilo participativo, envolvendo a participação de todos, para que façam parte das decisões. Estilo de realização, que incluem metas desafiadoras para desenvolver um alto padrão do desempenho dos liderados.

2.6 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO/FORMAÇÃO DE LIDERANÇA

As estratégias de desenvolvimento e formação de liderança serão apresentadas a seguir, com os seguintes tópicos: *coaching*, *mentoring*, gamificação, dinâmicas, plano de desenvolvimento individual (PDI), conectar líderes, *counseling*, inovação, treinamento, planejamento e plano de treinamento e desenvolvimento.

2.6.1 *Coaching*

Conforme Oliveira (2012), *coaching* é uma atividade de consultoria e aconselhamento, geralmente é confidencial entre o consultor e a pessoa que está sendo treinada. Essa estratégia visa aumentar o desenvolvimento pessoal e, principalmente, o profissional. O processo de *coaching* tem seu trabalho focado em resultados previamente negociados e estabelecidos, então é de suma importância que a empresa já tenha seus

processos de planejamentos implementados, principalmente os planejamentos estratégicos.

Para Lotz e Gramms (2014), *coaching* é um processo de estímulos de reflexões que potencializam o desempenho e o aprendizado tanto pessoal, quanto o profissional de um indivíduo. Esse processo envolve duas participações: o *coach*, que é o profissional que realiza as consultas – treinamentos - e o *coachee*, que é o indivíduo/cliente, que passa pelo processo de *coaching*.

2.6.2 *Mentoring*

Conforme Lotz (2020), *mentoring* significa um processo pelo qual o indivíduo aprende com alguém que possui mais experiência. Um mentor é uma pessoa que trabalha em uma organização, assume um papel de orientador de uma pessoa mais jovem e no início de sua carreira profissional. O *mentoring* pode ser considerado formal e informal, e pode ter espaço dentro ou fora da organização. O mentor, fora do âmbito profissional, pode ser um professor, um líder religioso, um amigo que possui conhecimento em determinada área. Já no âmbito profissional, o mentor é alguém reconhecido pelo seu desempenho e conhecimento profissional.

Segundo Oliveira (2012), *mentoring* é uma orientação profissional e pessoal, consta em um profissional que já possui uma larga experiência na área, auxilia uma pessoa com menores conhecimentos e experiências, em aspectos gerais e específicos, a fim de aumentar seu desenvolvimento profissional e pessoal. O processo de *mentoring* envolve uma grande confiança entre o mentor e o mentorado. Os níveis mais elevados são de *coaching* e *counseling*, pois, nesse caso, o desenvolvimento de sua vida profissional é mais forte, e também depende da realidade do mentor.

2.6.3 Gamificação

Conforme Burke (2015), gamificação assim como seu próprio nome indica, vem do termo “*game*”, que em português significa “jogo”. Uma definição bastante utilizada no mundo das organizações, pode ser considerada inovação no campo da motivação dos funcionários. Há alguns anos, as organizações começaram a apresentar uma certa dificuldade na parte de engajamento, tanto com seus funcionários, quanto com os seus

clientes, indivíduos cujo seu principal recurso é extremamente limitado – o seu tempo. A gamificação veio para criar uma vantagem nesse requisito, as organizações começaram a perceber essa importante ferramenta dentro de sua estratégia de engajamento digital. Na maioria das organizações, a gamificação teve seu início no setor de marketing, porém, hoje em dia já está implantada na maioria dos setores.

2.6.4 Dinâmicas

Segundo Lacombe (2010), o líder sente a necessidade de criar lealdade com os seus colaboradores, dentro do ambiente de trabalho. O líder que se dedica a valorizar as pessoas tem uma visão diferente do seu cliente, assim tendo a facilidade de manter seus colaboradores e os motivando.

Hollenbeck e Wagner (2009), citam que a maioria dos comportamentos de liderança devem estar baseadas em dois fatores, são elas, a consideração e estrutura iniciadora. A consideração se baseia em facilidade de conviver com seu líder, sempre tratando todos da mesma maneira e deixando sempre sua equipe ciente das novidades. Já a estrutura iniciadora conta com atitudes em explicar o que cada integrante deve exercer, e deixar claro o que é esperado dos mesmos, estabelecendo metas e acompanhando o desempenho.

Para Spector (2010), uma das opções para utilizar como dinâmica, é gerar um questionário anônimo, para que os colaboradores expressem as opiniões referente ao seu líder, demonstrando interesse em melhorar os erros e exaltar os pontos positivos, podendo contar com o auxílio, de um relatório dos efeitos causados pelo comportamento do seu gestor.

Segundo Carvalho (2020), na prática, uma ferramenta de sucesso para desenvolver as atividades de liderança é o autoconhecimento, no qual pode reconhecer cada característica de si e avaliar o que é necessário ser modificado, logo após fazer uma escala de pontuação de ruim ao excelente. Será necessário um indicativo de performance com as seguintes questões:

- a) Habilidades;
- b) Curiosidade;
- c) Caráter;
- d) Convicção;
- e) Carisma;

f) Competência;

g) Senso comum.

Se a autoavaliação identificar erros notórios a melhor forma de resolver é identificar o ponto fraco de cada um e solucionar o caso.

41

2.6.5 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

De acordo com Pacheco *et. al* (2009), o desenvolvimento individual corresponde ao autoconhecimento, que se dá através de treinamentos, abrangendo a vivência, capacidade individual, emoções e percepção, por isso a necessidade de estar em um ambiente que esteja conforme seu perfil, interesse e sonhos. A partir desse ponto, as organizações devem voltar seus interesses para estratégias e ações que desenvolvem o processo de aprendizagem, mesclando os interesses pessoais e organizacionais.

Com as palavras de Boog e Boog (2006), para que ocorra o desenvolvimento e capacitação individual, é necessário ter a autoanálise, identificando os pontos positivos e negativos a serem trabalhados, o convencimento para que sejam tomadas novas atitudes e que elas tragam resultados. Muitas vezes, é necessário, o auxílio de um *coach* para promover a continuidade do processo e a conversão de seus atos, quando é perceptível que a atitude tomada para promover resultado teve sucesso. Essas fases são necessárias para que exista mudança na forma comportamental dos indivíduos dentro da organização.

2.6.6 Conectar Líderes

Conforme Selman (2010), as próximas gerações devem ser preparadas para ocuparem os cargos dos líderes que se aposentará. Foi observado que com a aceleração do desenvolvimento da liderança a geração dos 20 aos 40 anos possuem maior interesse em aprender o que necessita da geração anterior, dos 50 aos 65 anos.

Esse processo de aprendizagem começa orientando separadamente as duas gerações para que elas se comprometam com uma forma mais distinta em escutar e aprender. O aprender nesse contexto, não possui o mesmo sentido de modelos de aulas ou respostas. Esse processo envolve uma mudança no estilo normal de escutar de cada um, envolve uma relação de hierarquia de cima para baixo, a uma relação no qual o líder mais velho guia o líder mais jovem para que este encontre suas próprias respostas.

2.6.7 Counseling

Segundo Oliveira (2012), o *counseling*, tem o objetivo de desenvolver habilidade, nas tomadas de decisões e convivência com todos ao redor na organização, o colaborador necessita de uma orientação para conseguir lidar de forma mais adequada com seu próprio temperamento, que na maioria das vezes é revolto e não aceita o que é proposto. E deve ser inserido por meio de conversa, que podem levar a uma ou mais sessões na qual vai indentificar o problema e encontrar a melhor forma de solução juntamente com quem está sendo aconselhado.

2.6.8 Inovação

Conforme Soares (2015), o sucesso de novas descobertas se deve na maneira de integrar o processo de inovação nas organizações, por isso existe a preocupação em coordenar as habilidades do líder de forma eficaz, contribuindo para a inovação dentro da organização, fatores como a competitividade, riscos, recursos limitados, prazos apertados e responsabilidade em administrar pessoas de diferentes áreas impulsiona o líder a pensar e agir cooperando para o processo de desenvolvimento na empresa.

2.6.9 Treinamento

Para Chiavenato (2009), o treinamento é a base para uma melhoria contínua dos líderes dentro da organização. Mesmo colaboradores com ótimos resultados podem receber treinamentos a fim de prepará-los para cargos mais altos dentro da empresa, que exigem determinados tipos de expertises que podem ser aprimoradas através de alguns treinamentos focados diretamente para o que a vaga exige.

Dentro da organização, o treinamento deve ser visto como um programa de melhoria constante e ininterrupta. Essa ferramenta é considerada um dos principais incentivadores de mudanças dentro da organização e, se forem constantes, garantem que o que foi aprendido se torne prática diária dentro do ambiente organizacional.

2.6.9.1 Planejamento

Reichel (2016) enfatiza que, para alcançar bons resultados com os treinamentos, a administração, primeiramente, deve executar um bom planejamento estratégico. É preciso, antes de tudo, entender onde a empresa se encontra, quais são as situações e problemas enfrentados dentro dos setores e buscar entender qual a raiz dos problemas. Os treinamentos envolvem investimentos, em algumas vezes, de custo elevado. Esse é um dos motivos pelos quais é extremamente necessário que o planejamento seja bem executado, pois isso possibilitará que os treinamentos sejam direcionados corretamente. Essas duas ferramentas devem andar juntas dentro da organização. Um planejamento bem executado, resultará em treinamentos focados, consequentemente, a equipe será capaz de atingir e trazer para a empresa os resultados esperados.

2.6.9.2 Plano de Treinamento e Desenvolvimento

De acordo com Oribe (2022), depois de realizar o planejamento, identificar a raiz dos problemas e detectar a necessidade de treinamentos, é preciso criar um Plano de Treinamento e Desenvolvimento dentro da organização. Esse plano é elaborado, pois o treinamento envolve diferentes pessoas dentro da organização e, muitas vezes, esses indivíduos possuem interesses que diferem entre si. O maior desafio dentro dessa etapa é conciliar os interesses da equipe, para que o treinamento seja proveitoso para todos, gerando bons resultados não apenas para a empresa, mas também individualmente para cada funcionário.

Para Oribe (2022), esse processo de planejamento busca assertividade, na definição de quais treinamentos serão ofertados dentro da organização, inibindo a chance de baixo aproveitamento ou de resultados difusos. Adequando as expectativas dos colaboradores com as da empresa.

2.7 QUALIDADES DE UM LÍDER

Behnke (2014), cita que para obter sucesso no papel do líder, o individuo precisa de motivação/estímulo, conhecimento/experiência, comunicação, criatividade, influência, respeito, confiança e humildade. Ainda descreve que deve estar com a mente aberta para ouvir as ideias e opiniões mostrando entender seus colaboradores.

O líder, segundo Behnke (2014), deve fornecer treinamento e conhecimento a fim de mostrar para os seguidores, que o autodesenvolvimento individual contribui para uma equipe mais eficaz.

Segundo Lacombe (2010), para ter êxito na missão de ser tornar um líder, são necessárias algumas características como, a confiança em si, crença no que faz, visão clara de onde quer chegar, capacidade de comunicação, expectativas elevadas e reconhecimento de mérito. Deixando sua equipe segura, sempre buscando ouvir os demais e acima de tudo acreditar na capacidade de cada um.

2.7.1 Ter Comunicação Assertiva

De acordo com Escorsin e Walger (2017), a falha da comunicação correta, gera conflitos que influenciam de modo negativo na organização e nos relacionamentos internos da empresa. Na origem da palavra, a comunicação está ligada a percepção de que a comunicação verbal ou não verbal foi entendida por todos. Dentro de uma organização, a comunicação verbal possui rapidez na troca de informações que, por sua vez, recebe o feedback em poucos instantes, porém ao ser aplicada para muitas pessoas pode gerar alterações na forma de interpretação. A comunicação não-verbal, envolvendo o envio de e-mails, olhares, gestos, toques, posturas, podem ser mais nitidas e demonstrar melhor compreensão da mensagem, para determinados indivíduos, porém demanda mais tempo.

Com as palavras de Soares (2015), para uma boa comunicação é necessário a compreensão correta da ideia informada, caso o contrário ele se torna inútil. A comunicação possui quatro finalidades na organização, são elas:

- a) Controle: a comunicação começa a ter controle quando é passado as informações e instruções necessárias para os liderados;
- b) Motivação: o líder incentiva sua equipe quando informa resultados e passa feedback;
- c) Expressão emocional: a comunicação correta influência na maneira em que a equipe supri e expressa seus sentimentos e necessidades sociais no dia a dia;
- d) Informação: a troca de informações necessárias auxilia nas tomadas de decisões.

2.7.2 Ter Visão

Segundo Fernandes e Berton (2012), a visão é a concepção do que a organização deseja alcançar. É o pensar no futuro, levando em consideração os seus valores, vontades, ambição e os sonhos. Todas essas premissas precisam estar alinhadas com os líderes e principalmente com seus colaboradores.

Conforme Andrade e Amboni (2010), a visão demonstra e expressa os sonhos e a direção em que a empresa deseja seguir. A visão é olhar para o futuro da empresa, alinhando as estratégias e o seu desempenho, levando em consideração a análise racional e emocional. Essas premissas precisam ser colocadas em práticas conforme o planejamento estratégico da organização e o alinhamento entre os líderes, já que seu papel é de extrema importância para condução das equipes e atividades executadas.

Com as palavras de Bigardi (2018), a visão de um líder é uma das principais ferramentas consagradas em sua vida, por exemplo, em uma organização, todos os esforços realizados pelo líder e seus liderados devem estar alinhados com os propósitos e objetivos. Se determinado líder não possui essa visão, os dias de trabalho de toda a equipe estão sendo desperdiçados, pois a visão determina diversos fatores, como o estado e inteligência emocional, a maturidade, a disciplina e a conduta.

Conforme Kouzes e Posner (2018), todo líder deve ter dentro de si, os sonhos e objetivos que almeja alcançar, visando as possibilidades e os limites a serem ultrapassados, levando em consideração os objetivos da organização. Para a realização, é necessário aplicar dedicação e esforços, pois a visão sem realização gera insatisfação, interferindo em toda a cadeia. Com a velocidade das mudanças, as pessoas buscam seguir aqueles capazes de sonhar e realizar um futuro melhor, e dentro das organizações, os líderes precisam inspirar seus liderados para que a visão seja comum a todos.

2.7.3 Ser Capaz de Fazer Gestão de Conflitos

Com as palavras de Andrade e Amboni (2010), os conflitos são diferentes pensamentos, atitudes, opiniões, interesses e crenças entre indivíduos, e os líderes mais habilidosos encorajam o debate e a discordância sobre as discussões importantes.

De acordo com Hollenbeck e Wagner III, (2009), o conflito é considerado um processo de oposição dos interesses pessoais. Nas discussões, o poder é utilizado como uma forma de confronto. Quando a oposição ameaça o desempenho e a produtividade dos liderados, o líder precisa controlar e administrar as diferenças.

Conforme Baldwin, Bommer e Rubin (2015), não existe uma receita mágica para gerenciar os conflitos, mas existem diversas estratégias que podem ser utilizadas. Uma das estratégias é o Thomas-Kilmann *Conflict Mode Instrument*, que utiliza 5 estratégias de resolução de conflitos: acomodação, competição, compromisso, colaboração e evitação. A acomodação é o estilo de comportamento “apoiador”, pois se o gestor se acomoda, os seus liderados negligenciam seus interesses para satisfazer os outros. A competição é um estilo agressivo, em que o poder é utilizado como uma ferramenta para ganhar a discussão. No compromisso, o pensamento é encontrar uma solução que agrade a todos os envolvidos. A colaboração, demonstra o comportamento apoiador e cooperador, nesse estilo é utilizado a negociação para chegar num consenso. E por fim, na evitação, o comportamento deve ser hesitante, ou seja, se esquivar de determinada situação que seja considerada ameaçadora.

Conforme Garbelini (2016), desde o nosso surgimento como ser humano, buscamos nos organizar como sociedade, a fim de interesses e necessidades em comum, o que nos aproximou cada vez mais. Porém neste mesmo viés, com o passar do tempo desencadeou-se embates sociais, pois nenhum ser humano possui exatamente as mesmas necessidades e interesses que qualquer outro, e este é o que denominamos hoje como conflitos, o que nos prova que os mesmos existem desde a concepção de humanidade. Com isso, devemos cada vez mais ser capazes de gerir conflitos de maneira eficiente sempre buscando uma relação “ganha-ganha”.

Ser capaz de gerenciar conflitos não diz respeito a erradicá-lo ou torná-lo mais brando, mas sim, ser capaz de administrá-lo através do contato interpessoal com os envolvidos, a fim de atenuar suas emoções e alinhar seus interesses considerando suas expectativas finais. Para isso é necessário o domínio de certas habilidades, que em conjunto com o procedimento correto, acarretam maior assertividade na solução de conflitos.

Dentre as habilidades podemos descrever:

- a) Saber escutar: capacidade de ouvir, observar e interpretar as linguagens verbais e corporais dos indivíduos, a fim de encontrar pontos em comum dentre as partes envolvidas;
- b) Resolver problemas: buscar diversas opções de solução a fim de resolver o problema da forma mais benéfica para todas as partes;

c) Tomar a decisão: gestores habilidosos devem ter a capacidade de tomar a decisão de forma concisa, objetiva e decisiva. Ou seja, devem ter a coragem para determinar a palavra final.

Além também de saber analisar problemas, preparar-se para a negociação, ter controle emocional, boa comunicação verbal, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal e ser ético e confiável.

Atrelada as habilidades, devemos constituir o procedimento correto para negociação do conflito, que consiste em:

- a) Definição dos objetivos;
- b) Análise dos pontos positivos e negativos;
- c) Análise das alternativas;
- d) Envolvimento e comprometimento entre as partes;
- e) Ponderação de possíveis resultados;
- f) Poder de negociação;
- g) Resultados esperados.

Detendo tais habilidades somada ao procedimento de negociação bem definidos, possibilita prever possíveis problemas e decidir pelas melhores soluções, acarretando assim, os menores efeitos colaterais e maiores benefícios para todas as partes envolvidas, facilitando o consenso dentre elas.

2.7.4 Ter Capacidade de Inspirar

Com as palavras Escorsin e Walger (2017), o líder transformacional-carismático é o perfil de liderança capaz de inspirar seus subordinados, pela sua sensibilidade e preocupação no desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados, são líderes que inspiram e promovem o entusiasmo da equipe, para que tenham como propósito, o crescimento e desenvolvimento do grupo, e não só do indivíduo em si.

Conforme Tejada (2013), líderes inspiradores possuem comprometimento com a equipe, ligando os objetivos dos liderados com o líder, incentivando-os a alcançarem os objetivos organizacionais de modo mais empolgante, gerando grande confiança dos liderados em seu trabalho, através de treinamento para capacitação e constantes feedbacks, esses perfis de líder conseguem alcançar o sucesso da organização.

2.7.5 Construir Relações Amigáveis Com a Equipe

Teixeira e Ribeiro (2018), afirmaram que, para construir uma equipe feliz e agradável é necessário que os gestores encarem o temperamento de cada colaborador para que consiga fornecer uma situação ou clima de trabalho em que cada um possa dar o máximo de si.

Para Teixeira e Ribeiro (2018), todos os profissionais precisam estar aptos para atuar, mas as instituições devem ter uma estrutura para receber seus funcionários de forma cabível, assim ofertando um local feliz, motivador e inspirador.

Soares (2015), descreve que a liderança necessita de alguns elementos para conseguir lidar com cada integrante, dialogar e ter uma boa convivência em equipe. São elas a disciplina, humildade, respeito e compromisso.

2.7.6 Ter Pensamento Inovador

Segundo Soares (2015), o líder de uma organização é quem deve promover ações que contribuem para a tomada de decisões inovadoras dentro da empresa. Algumas empresas acreditam que buscar a inovação e desenvolvimento sem a presença do líder é a melhor escolha, e outras desenvolvem a equipe em busca da inovação, porém a chave está na presença de uma pessoa capacitada para conduzir a equipe.

Conforme Carstens e Fonseca (2019), a forma como se conduz a gestão de uma organização, bem como, a maneira de agir nos processos, influenciam no andamento e nos pensamentos inovadores dentro de uma organização. É necessário ter visão e pensamento inovador de todos os membros.

Com as palavras de Tejada (2013), um espaço voltado para a criatividade e inovação são fatores estratégicos necessários para se obter sucesso, onde se desenvolve a liberdade de expressão, contribuindo assim, para o crescimento de toda a equipe da organização.

2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Hollenbeck e Wagner III (2009), a cultura organizacional é uma maneira não formal e conjunta de percepção de vida, mas fazendo parte da instituição e assim tendo funcionários unidos e tendo influência sobre a forma como pensam e executam os seus

trabalhos. A cultura organizacional é determinada pelos hábitos, valores e visões. Dependendo de como esse pilar está formado, ele pode auxiliar, ou não, no trabalho coletivo, dependendo do comprometimento dos colaboradores. A cultura organizacional, possui 4 camadas, sendo elas, cultura do poder, cultura de papéis, cultura de tarefas e cultura de pessoas.

De acordo com Lacombe (2010), a cultura de uma empresa é demonstrada de várias maneiras, sendo um método de administração, que influência nos objetivos gerais da organização. Uma boa organização, é formada de valores, espírito, missão e visão, através disso, é possível delimitar e reconhecer os riscos, conflitos e como tratá-los.

3 ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA

A seguir serão apresentados a missão, visão e valores da indústria, empresa de estudo do presente trabalho.

- a) Missão: Fomentamos as vendas mundiais de todas as marcas do Grupo e ampliamos a lealdade do cliente buscando uma relação duradoura. Viabilizamos a mobilidade individual para nossos clientes, sendo um parceiro de confiança das concessionárias. Oferecemos produtos atraentes aos nossos clientes ao longo de todo o ciclo de vida do veículo, permitindo-nos crescer com rentabilidade. Nossos colaboradores vivenciam os valores corporativos, o que resulta na alta satisfação dos clientes.
- b) Visão: nós somos a chave para a mobilidade.
- c) Valores: somos orientados para o sucesso e pela busca de alto desempenho. Para isso, somos guiados não somente pela paixão pelo que fazemos, como também, por valores fundamentais que expressam o jeito de ser, tais como: compromisso com os clientes; responsabilidade; confiança; coragem; entusiasmo.

As características de um líder, são essenciais para o desenvolvimento das atividades e dos seus liderados. Por este motivo, os alunos realizaram um *brainstorming*, listando as principais características que um líder deve ter. Foram elencadas, 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 e ter pensamento inovador.

A fim de garantir, que as características elencadas pelos alunos, estivessem de acordo com o planejamento estratégico da organização, um questionário foi elaborado e enviado para que a gestora da unidade de Engenharia Industrial na fábrica, de São José dos Pinhais, escolhesse 6 qualidades essenciais de um líder, para a indústria. Foram selecionadas como essenciais as seguintes características:

- a) Ter comunicação assertiva;
- b) Ter visão;
- c) Ser capaz de fazer gestão de conflitos;
- d) Ter capacidade de inspirar;
- e) Construir relações amigáveis com a equipe;
- f) Ter pensamento inovador.

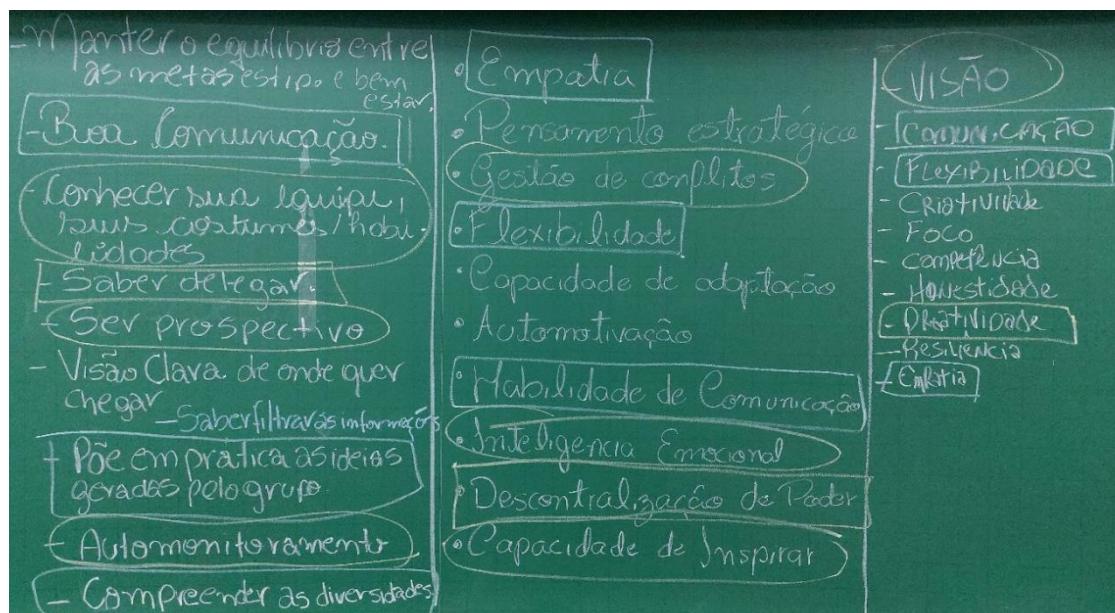
As evidências do levantamento das características e do questionário preenchido estão apresentadas nas figuras 1, 2 e 3:

QUADRO 1 – LEVANTAMENTO DE DADOS**LEVANTAMENTO DE DADOS
SEIS QUALIDADES ESSENCIAIS DO LÍDER DA MANUFATURA DA VW**

Data:	26/08/22
Horário:	20h00 até 22h00
Local:	Faculdade da Indústria São José dos Pinhais e meio eletrônico (forms)
Curso (s) envolvido (s):	Administração – 2º Período
Responsável pela atividade:	Prof.ª Lucelia Mildemberger
Tema:	Vivenciando a Indústria da Disciplina Jornada de Aprendizagem
Aplicador (es):	Neusa S. dos Santos Cunha - Gestora de Unidade Engenharia Industrial na Fábrica VOLKSWAGEN SJP
Objetivo (s):	a) Compreender a situação problema ligada ao desafio do semestre que é: desenvolver a liderança na gestão para a equipe de gestores da manufatura. b) Conhecer o contexto do problema; c) Coletar dados para o desenvolvimento da jornada.
Descrição das atividades realizadas:	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; 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 Sra. Neusa S. dos Santos Cunha da VW. Ela então, selecionou, dentre as qualidades listadas pela turma, as seis qualidades (competências) consideradas essenciais para os líderes da manufatura da VW. e) O resultado da escolha das seis qualidades essenciais indicadas para o líder da manufatura da VW 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.

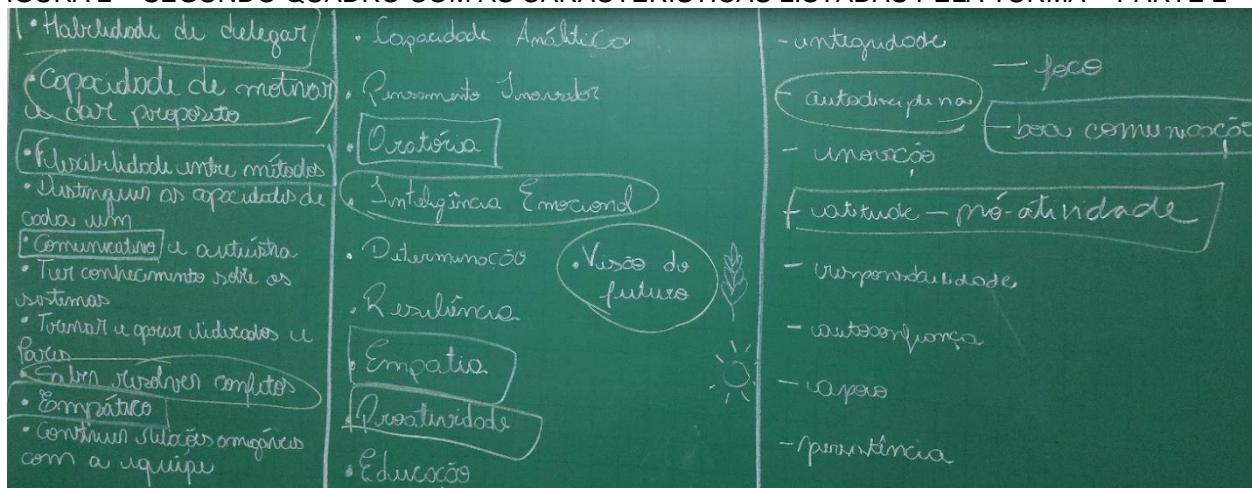
FONTE: Mildemberger (2022)

FIGURA 1 – QUADRO COM AS CARACTERÍSTICAS LISTADAS PELA TURMA – PARTE 1



FONTE: Mildemberger (2022)

FIGURA 2 – SEGUNDO QUADRO COM AS CARACTERÍSTICAS LISTADAS PELA TURMA – PARTE 2



FONTE: Mildemberger (2022)

FIGURA 3 – QUESTIONÁRIO DAS SEIS QUALIDADES ESSENCIAIS DO LÍDER

	É essencial	É recomendável
Ter comunicação assertiva	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir com empatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser flexível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter pró-atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter visão	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber delegar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser capaz de fazer gestão de Conflitos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter inteligência emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter capacidade de inspirar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter determinação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter resiliência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar apoio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir com integridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construir relações amigáveis com a equipe	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter foco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter pensamento Inovador	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

52

FONTE: Mildemberger (2022)

3.1 COMPARAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

..... O quadro 2, com a comparação das estratégias de desenvolvimento de liderança, será apresentado a seguir.

Quadro 2: Estratégias de desenvolvimento de liderança

Estratégia	Como implementar	Vantagens	Desvantagens
Treinamento	O treinamento é a base para a melhoria contínua dos líderes e dos colaboradores, pois é uma ferramenta que aprimora expertises. Os treinamentos estão conectados com a necessidade e o planejamento estratégico da empresa. A tecnologia de treinamento, abrange novas técnicas, como a utilização de recursos audiovisuais, permitindo registrar aulas e programas vistos a qualquer instante e lugar, as teleconferências, reuniões online e o treinamento a distância, conhecido por e-learning, realizado via internet, ao vivo ou disponível a qualquer hora	Com a implementação dos métodos de treinamento, é necessário avaliar se os objetivos da organização foram atingidos, tendo como as principais vantagens, o aprendizado dos funcionários, aprimoração das expertises, incentivador de mudanças, levando	Os programas de treinamentos demandam tempo do instrutor, investimentos de custos que condiz com a qualidade do projeto, influenciando a produção enquanto os funcionários estão em treinamento.

	<p>e em qualquer programa. Para a aplicação desse método, a organização precisa identificar qual funcionará melhor, e qual será aceite melhor pelos colaboradores. Uma das alternativas é realizar uma pesquisa em formulário, com as opções de treinamentos, para que todos deem as opiniões. (CHIAVENATO, 2008).</p>	<p>em consideração as habilidades, conhecimentos e as mudanças comportamentais adquiridas por eles. Os treinamentos dentro das organizações podem aumentar a lucratividade e produtividade, e diminuir o índice de turnover, diminuindo os custos operacionais.</p>	
Mentoring	<p><i>Mentoring</i> é uma orientação profissional e pessoal, consta em um profissional que já possui uma larga experiência na área auxiliar uma pessoa com menores conhecimentos e experiências em aspectos gerais e específicos, a fim de aumentar seu desenvolvimento profissional e pessoal. O processo de <i>mentoring</i> envolve uma grande confiança entre o mentor e o mentorado, chegado a ser em um nível mais elevado que nos casos de <i>coaching</i> e <i>counseling</i>, pois, nesse caso, o desenvolvimento de sua vida profissional é mais forte, e depende da realidade do mentor. É realizado um plano individual de carreira para que ambas estejam ligadas ao plano estratégico da empresa, e esse processo acontece por meio de consultoria (OLIVEIRA, 2012).</p>	<p>Aumenta o desempenho de técnicas e gestão de conflito, fazendo o clima organizacional ficar leve e flexível. Estimula a busca de conhecimento para o desenvolvimento profissional.</p>	<p>As organizações prezam por um resultado em curto tempo, mas os processos precisam de técnica e envolvimento das pessoas, ou seja, é uma estratégia que demanda tempo.</p>
Coaching	<p><i>Coaching</i> é uma atividade de consultoria e aconselhamento, geralmente é confidencial entre o consultor e a pessoa que está sendo treinada. Essa estratégia visa aumentar o desenvolvimento pessoal e, principalmente, o profissional. O processo de <i>coaching</i> tem seu trabalho focado em resultados previamente negociados e estabelecidos, então é de suma importância que a empresa já tenha seus processos de planejamentos implementados, principalmente os planejamentos estratégicos. Se implementa entre a universidade corporativa e administração empresarial de carreiras para que ambas estejam ligadas ao plano</p>	<p>Aumenta o desempenho de técnicas e gestão de conflitos, melhorando a performance dos colaboradores, desenvolvendo a inteligência emocional, melhorando o clima organizacional.</p>	<p>As relações humanas estão propícias a conflitos, visto que todos têm uma opinião e pode ocasionar divergência.</p>

	estratégico da empresa e esse processo acontece por meio de consultoria. (OLIVEIRA, 2012).		
Inovação	O sucesso de novas descobertas se deve na maneira de integrar o processo de inovação nas organizações, por isso existe a preocupação em coordenar as habilidades do líder de forma eficaz, contribuindo para a inovação dentro da organização, fatores como a competitividade, riscos, recursos limitados, prazos apertados e responsabilidade em administrar pessoas de diferentes áreas impulsiona o líder a pensar e agir cooperando para o processo de desenvolvimento na empresa. (SOARES, 2015)	Gera equipe engajada que implementa ideias inovadoras, criando um ambiente motivacional, além de aumentar a produtividade pois a equipe sai da zona de conforto e da rotina.	Dificuldade em encontrar pessoas qualificadas e talentosas, capazes de resolver conflitos e impulsionar a inovação. Além de estarem dispostas à mudanças.
Counseling	Este método pode ser traduzido como aconselhamento profissional, e o seu objetivo é ajudar nas melhores escolhas profissionais ou pessoais. Acontece por meio de entrevista sigilosas, podendo contar com mais de uma sessão, definindo o problema e em conjunto enfrentar a situação.	O colaborador terá apoio no desempenho profissional, para identificar maneiras em otimizar resultados, direcionar a carreira, alinhar as competências e objetivos e identificar as suas limitações.	O aconselhamento pode ser um desafio, pois o indivíduo deve sair da sua zona de conforto e demonstrar as emoções, atitudes e pensamentos para que seja moldado de uma forma melhor e que satisfaça todos os âmbitos de sua vida.
Conectar líderes	As próximas gerações devem ser preparadas para ocuparem os cargos dos líderes que se aposentará. Foi observado que com a aceleração do desenvolvimento da liderança, a geração dos 20 aos 40 anos possuem maior interesse em aprender o que necessita da geração anterior, dos 50 aos 65 anos. Esse processo de aprendizagem começa orientando separadamente, as duas gerações para que elas se comprometam, de uma forma mais distinta em escutar e aprender. O aprender nesse contexto, não tem o mesmo sentido de modelos de aulas ou respostas. Esse processo envolve uma mudança no estilo normal de escutar de cada um, envolve uma relação de hierarquia de cima para baixo, a uma relação no qual o líder mais velho guia o líder mais jovem para que este encontre suas próprias	A conexão entre os líderes gera um ambiente organizacional mais agradável e estimula o desenvolvimento pessoal e profissional de ambos. O colaborador que está desenvolvendo a liderança possui um "guia" e consultor, que auxiliará em suas ações, planejamento e metodologias utilizadas.	Alguns líderes podem interpretar a preparação de novos líderes, como substitutos para o seu cargo, podendo gerar competição e conflitos.

	respostas, com motivação, engajamento e empatia. (SELMAN, 2010).		
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	<p>O desenvolvimento individual corresponde ao autoconhecimento, que se dá através de treinamentos, abrangendo a vivência, capacidade individual, emoções e percepção, por isso a necessidade de estar em um ambiente que esteja conforme seu perfil, interesse e sonhos. A partir desse ponto, as organizações devem voltar seus interesses para estratégias e ações que desenvolvem o processo de aprendizagem, mesclando os interesses pessoais e organizacionais (PACHECO, SCOFANO; SOUZA, 2009).</p> <p>Para que o desenvolvimento e capacitação individual seja realizado, é necessário ter a autoanálise, identificando os pontos positivos e negativos a serem trabalhados, o convencimento para que sejam tomadas novas atitudes e que elas tragam resultados. No qual possa ser necessário o auxílio de um coach para promover a continuidade do processo e a conversão de seus atos, quando é perceptível que a atitude tomada para promover resultado teve sucesso. Essas fases são necessárias para que haja mudança na forma comportamental dos indivíduos dentro da organização (BOOG; BOOG, 2009).</p>	<p>Melhoria do perfil profissional e pessoal, obter mais controle sobre suas ações, inteligência emocional para lidar com situações difíceis e gerenciar melhor os conflitos da equipe.</p>	<p>A mudança é um processo demorado e o líder deve ser comprometido e disposto a mudar e “abandonar” alguns pensamentos e atitudes, para realizar a desconstrução de experiências e aprendizados.</p>
Dinâmicas	<p>Identificar as metas da organização, estudar a equipe, conectar as pessoas com tecnologia e incentivar a comunicação. Uma das opções, é gerar um questionário anônimo, para que os colaboradores expressem as opiniões referente ao seu líder, demonstrando interesse em melhorar os erros e exaltar os pontos positivos, podendo contar com o auxílio, de um relatório dos efeitos causados pelo comportamento do seu gestor (SPECTOR, 2010).</p>	<p>Os pontos serão levantados de uma maneira mais descontraída, flexível para que não afete no clima organizacional da equipe.</p>	<p>Dependendo da inteligência emocional do líder, ele pode interpretar como algo negativo, pois outras pessoas estão avaliando seus comportamentos e atitudes.</p>

FONTE: As autoras (2022)

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Para comparar as alternativas de desenvolvimento de liderança, com outras organizações, foi realizado *benchmarking*, com 9 empresas, representadas no quadro 3.

Quadro 3: *Benchmarking*

Fonte do benchmarking	Qual era o problema	O que foi feito	Como foi feito	Resultados obtidos
Carlos Alberto, Jamef Transportes	Insuficiência da capacitação dos colaboradores para assumir novos cargos de liderança.	Criação de uma parceria com o Sest Senat.	Divulgados vários cursos, com obrigatoriedade a todos os colaboradores.	Redução dos erros, o tempo no processamento das mercadorias e liberação das viagens foi perceptível.
Marcelo Urano, CNH	Ausência de liderança e má administração de recursos.	Criação de uma trilha de treinamento.	Os treinamentos foram aplicados presencial e online com os líderes.	Maior sincronia e otimização do tempo de execução das atividades.
Mariana Torres, Instituto de Biologia Molecular do Paraná – IBMP.	Má formação de líderes.	Contratado o treinamento chamado Learning Agility, com a ISAE, uma escola de negócios.	Aplicação de treinamento e elaboração de um projeto voltado aos temas abordados nas palestras.	Ganho com relação à comunicação entre setores.
Jackson Seiti Gundt, Biosfera – Agro Solutions.	Inexistência de experiência de liderança nos antigos trabalhos profissionais.	Contratação de uma consultora organizacional.	Treinamentos foram ministrados, traçados objetivos e realização de oficinas.	Os setores estão se tornando cada vez mais autogerenciáveis.
Thaisa Kataoka, Hilab	Gestão estava desfalcada por conta da liderança.	Treinamentos e palestras.	Contratação do treinamento, imersão em hotel fazenda com diversas palestras, abordando diversos assuntos.	Engajamento, clima e união foram pilares melhorados com o projeto.
Tiago Almeida, Rodonaves	Dificuldade de recrutamento Internos para vagas de liderança.	Criação de um programa, chamado LideRTE.	Semanalmente cursos foram ministrados pela Analista de Recrutamento.	Promoção de um colaborador à líder operacional e líder promovido a encarregado.
Matheus Henrique Hipólito, Boticário	Ausência de programa para promover o desenvolvimento de carreira dos colaboradores.	Criação de programa de mentoria.	Aberto processo para voluntariado de mentores, tanto para o âmbito profissional e pessoal.	Promoções de todos os níveis e aumento da porcentagem de liderança negra e feminina.
Entrevistado não identificado, empresa X	Ausência do gerenciamento de conflitos entre os departamentos e a ausência de colaboradores com perfil de liderança.	Contratação de um coach, para atuar no RH.	O coach realiza reuniões semanais com os colaboradores e seus supervisores, para ouvir sobre os conflitos	Promoção de Analista para Supervisora e outro colaborador de Supervisor passou a Gerente.

			existentes, apoiar os colaboradores e auxiliar os líderes nas tomadas de decisões.	
João Ricardo, Inovador Portas Industriais	Ausência de evolução de grupos autônomos de produção.	Identificar e treinar um líder por célula produtiva.	Mapeamento técnico e pessoal dos colaboradores para identificar perfis compatíveis com o planejado.	Aumento de produtividade, redução dos problemas de qualidade, melhoria na padronização, treinamento da equipe e redução dos conflitos de interesse.

FONTE: As autoras (2022)

57

3.2.1 Benchmarking Jamef Transportes

O primeiro *benchmarking* realizado foi com o Carlos Alberto, atual Gerente da Filial da empresa Jamef Transportes, o mesmo está há 6 anos e 4 meses na empresa. O problema apresentado é a insuficiência da capacitação dos colaboradores para assumir novos cargos de liderança.

A estratégia para resolução foi a criação de uma parceria com o Sest Senat, para motivar os colaboradores. Além do programa de capacitação já existente, vários outros cursos foram ministrados gratuitamente na estrutura da empresa. O programa conta com vários videos, que retratam o dia-a-dia da operação, que devem ser realizados obrigatoriamente por todos os colaboradores da organização. Ao término dos cursos, uma avaliação é aplicada, com o atingimento mínimo de 80 pontos para aprovação. Com os colaboradores mais informados e instruídos quanto aos procedimentos que devem ser seguidos, a redução dos erros, o tempo no processamento das mercadorias e liberação das viagens foi perceptível.

3.2.2 Benchmarking CNH

O segundo *benchmarking* realizado foi com o Marcelo Urano, Coordenador de testes na CNH, onde trabalhou por 10 anos. O problema a ser solucionado era a ausência de liderança e má administração de recursos.

Para que esse problema fosse solucionado, foi criado uma trilha de treinamentos, aplicados de forma presencial e online com os líderes, com diversos assuntos, como feedback, inteligência emocional e engajamento.

Os recursos foram administrados de uma forma em que os colaboradores trabalhassem em maior sincronia, otimizando o tempo de execução das atividades.

3.2.3 Benchmarking Instituto de Biologia Molecular do Paraná – IBMP.

58

O terceiro *benchmarking* foi realizado com a Mariana Torres, Coordenadora de Garantia da Qualidade no Instituto de Biologia Molecular do Paraná – IBMP.

O problema identificado era a má formação de líderes, pois muitos colaboradores vieram da parte técnica, sem a devida formação pra gestão.

Para o desenvolvimento da liderança dos colaboradores, foi contratado o treinamento chamado Learning Agility, com a ISAE, uma escola de negócios.

Os treinamentos foram aplicados com o conceito de agilidade, porém o objetivo maior era treinar as habilidades de aprendizado, do que a agilidade em si, além de ter o autoconhecimento como um dos principais pilares para aplicar melhorias nas equipes. Com os treinamentos aplicados, foi proposto a elaboração de um projeto com os pilares abordados e o que pode ser aplicado no dia a dia.

A ação será finalizada em dezembro, com a entrega de um projeto para cada grupo. As equipes já sentiram um grande ganho com relação á comunicação entre setores. Diversas ferramentas simples foram apresentadas para melhorar a comunicação e conhecer melhor os perfis dentro de um time.

3.2.4 Benchmarking Biosphera - Agro Solutions

O quarto *benchmarking* foi realizado com o Jackson Seiti Gundt, Gerente Industrial na empresa Biosphera - Agro Solutions.

Os colaboradores da Biosphera, não possuíam uma função de liderança nas experiências profissionais anteriores e sim de analistas/executores. Dominar os processos da indústria compreende metade do trabalho dos líderes, pois a outra metade está relacionada à capacidade de leitura da equipe e, consequentemente, o desenvolvimento de liderança foi e está sendo fundamental tanto para os colaboradores quanto para a empresa.

A ideia principal do desenvolvimento de liderança era que os responsáveis pelos setores utilizassem (a autonomia que já possuem) para contornar não só situações de produção/processo, mas também aqueles relacionados às pessoas. Ter empatia com os

colegas de trabalho para avaliar a situação e conseguir contorná-la, sem a necessidade de intervenção do supervisor, coordenador ou gerente, dentro da severidade do ocorrido. Ter a capacidade de fazer uma leitura imparcial sobre o desenvolvimento de cada colaborador para promoções e também para trabalhar a questão da motivação dentro da empresa e realizar feedbacks assertivos.

Foi contratada uma consultora (pessoa Jurídica com carga horária e tempo definidos), psicóloga com ampla experiência em Psicologia Organizacional, que atuou na gestão de equipes, para realizar treinamentos e acompanhamento dos colaboradores com cargos de liderança. A consultora já realizou trabalhos semelhantes em outras empresas, um cronograma foi estabelecido e inicialmente ela se integrou com a equipe industrial para entender os processos, pessoas e cultura da empresa.

Cada líder conversou individualmente com a consultora os objetivos a serem atingidos foram traçados para que ficasse claro o foco do treinamento. Foram realizadas oficinas e apresentações sobre temas relacionados à liderança.

Cada líder aplicou na prática os novos aprendizados e foram realizadas rodadas de conversas para pontuar o que deu certo e o que ainda precisava ser melhorado.

Antes do desenvolvimento, tanto o gerente, ou a coordenadora passavam muito tempo resolvendo problemas de gestão de pessoas (conflitos). Porém, após o início do treinamento houve uma redução quase que pela metade do envolvimento para a resolução desses problemas. Os responsáveis pelos setores e os supervisores tem sido muito mais eficientes na resolução de problemas (processos ou pessoas).

Os setores estão se tornando cada vez mais autogerenciáveis. Assim, pode-se ouvir de forma resumida as decisões tomadas e orientar os líderes para melhor cada vez mais na assertividade e atuar alinhados aos propósitos da empresa.

3.2.5 Benchmarking Hilab

O quinto *benchmarking* foi realizado com a Thaisa Yumi Kataoka, Analista da Qualidade Sênior, na Hilab.

Uma das principais preocupações da organização é realizar a gestão e liderança das pessoas, de forma adequada e que satisfaça a todos, para assim difundir a cultura da empresa. A gestão estava desfalcada por conta da liderança. Por este motivo, a organização buscava formar novos líderes.

Apesar de não ser uma empresa nova, durante a pandemia o seu crescimento foi considerável, com a entrada de vários colaboradores.

Para a formação de líderes foi contratada uma empresa, que realizava encontros físicos e online. Quando o projeto aconteceu, foi uma surpresa.

Primeiramente foi realizada uma reunião de abertura para divulgar o projeto, e um dos diretores contou a sua história e o objetivo era falar sobre vulnerabilidade. A segunda ação foi realizar uma imersão em um local externo e isolado, neste caso, em um hotel fazenda, com programação, durante 3 dias. Foram aplicados conteúdos relacionados a liderança, trabalho em equipe e cultura organizacional. As palestras foram aplicadas por diversas referências no mercado. Uma pessoa do Rappi e AmBev estavam presentes, contando o dia a dia, os desafios e como superá-los.

Uma das ações aplicadas foi uma dinâmica a fim de descobrir forças e fraquezas, e o que ficou mais marcado foi a conexão gerada com outras pessoas, pois na organização os colaboradores estão muito imersos no trabalho e na execução.

As equipes em si, tem um poder maior de impacto do que individualmente.

A colaboradora não ficou até o fim do projeto, mas o que ela percebeu é que o engajamento entre as equipes melhorou e criou-se uma maior consciência de que todos estão no mesmo lugar e buscando o mesmo objetivo. A colaboração entre as pessoas melhorou, o clima melhorou e as opiniões de que tudo era realizado de forma pessoal foi desconstruída, pois o projeto uniu a organização. Mesmo depois de sair do trabalho as pessoas levam e aproveitam a experiência pois foi uma experiência marcante.

3.2.6 Benchmarking Rodonaves

O sexto *benchmarking* realizado foi com o colaborador Tiago de Almeida Motta, Analista Logístico na Rodonaves.

O problema apresentado é a dificuldade de recrutamento Internos para vagas de liderança.

Foi criado programa junto a Matriz, chamado LideRTE, que capacitou colaboradores com aptidão para cargos de gestão dentro da empresa. Semanalmente foram ministrados cursos para os colaboradores designados pela supervisão. A aplicação foi realizada pela Analista de Recrutamento, formada em psicologia. Os temas abordados

foram gestão de conflitos, testes de raciocínio lógico e de conhecimento de processos internos.

Um dos resultados obtidos foi a promoção de um colaborador à Líder Operacional e um Líder que foi promovido a Encarregado.

3.2.7 Benchmarking Grupo O Boticário

O sétimo *benchmarking* realizado foi com o Matheus Henrique Hipolito, técnico de laboratório, no grupo Boticário. O problema apresentado, era a ausência de um projeto para promover o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, para sanar o problema, foi criado um programa de mentoria para a área profissional e pessoal.

Abriu-se um processo para que as pessoas se voluntariarem a serem mentores, e para aqueles que gostariam de ser mentorados.

Os resultados foram perceptíveis, como promoções de todos os níveis e consequentemente a especialização das áreas. Além da porcentagem aumentada de lideranças negras e femininas.

3.2.8 Benchmarking Empresa X

O oitavo *benchmarking* realizado, foi com uma colaboradora, Compradora na empresa X.

O problema apresentado era a ausência do gerenciamento de conflitos entre os departamentos e a ausência de colaboradores com perfil de liderança.

Para desenvolver a liderança, um *coach* foi contratado para trabalhar no departamento de Recursos Humanos. Com a contratação, o *coach* realiza reuniões semanais com os colaboradores e seus supervisores, para ouvir sobre os conflitos existentes, apoiar os colaboradores e auxiliar os líderes nas tomadas de decisões.

Até o momento uma Analista de Segurança do Trabalho foi promovida a Supervisora e o Supervisor Comercial foi promovido a Gerente. Além da melhoria do clima organizacional, pois os conflitos estão sendo gerenciados de maneira efetiva.

3.2.9 Benchmarking Inovadoor Portas Industriais

O nono *benchmarking* foi realizado com o João Andrade, Gerente de Produção e Logística da empresa Inovadoor Portas Industriais.

O problema identificado, era a ausência de evolução de grupos autônomos de produção.

A primeira ação foi identificar e treinar um líder por célula produtiva. Para elaborar o treinamento, foi realizado mapeamento técnico e pessoal dos colaboradores a fim de identificar os perfis compatíveis com o planejado. O planejamento foi desenhado e os desafios foram propostos para realizar o acompanhamento, com os colaboradores escolhidos.

Dentro dos resultados, foi identificado o aumento de produtividade, redução dos problemas de qualidade, melhoria na padronização, treinamento da equipe e redução dos conflitos de interesse.

3.3 PROPOSTA PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Após o levantamento de todas as informações para a realização do presente trabalho, 5 ações foram propostas para o desenvolvimento de liderança, na indústria, as ações estão descritas abaixo.

3.3.1 Contratar Coach

A primeira proposta será a contratação de um *coach*, para que o profissional possa contribuir com o desenvolvimento dos gestores selecionados para o programa, aplicando os seus conhecimentos e recursos. O objetivo do programa será o desenvolvimento das lideranças dentro da organização. Todo o planejamento deve estar alinhado com as estratégias da organização, visando o sucesso do líder para que ele desenvolva também os seus liderados. Um analista de Recursos Humanos ficará responsável pelo programa de *coaching*. A função desse colaborador será realizar a escolha do profissional, e conduzir a reunião inicial para definição dos pontos que deverão ser desenvolvidos, e de alinhamento de expectativas em relação ao resultado do programa, além da verificação do material utilizado, para se certificar que está de acordo com as políticas da empresa. Também ficará responsável por entregar relatórios de acompanhamento a cada dois meses, com dados como os números de sessões realizadas no período, as sessões que foram canceladas e remarcadas. Esse programa será voltado para a alta gestão da organização, a fim de que

sejam capazes de desenvolver cada vez mais sua equipe, buscando os melhores resultados.

Ao fim das sessões será realizada uma reunião de encerramento com todos os funcionários que participaram do programa, juntamente com o *coach* e o setor de Recursos Humanos, para que possam avaliar os processos e os resultados obtidos, e entregar um *feedback* para todos os participantes.

É importante ressaltar que o programa de *coaching* pode ser muito transformador e fazer diferença no desenvolvimento dos profissionais, porém esses resultados não dependem apenas do profissional *Coach*, mas de uma série de fatores, como o grau de comprometimento e prontidão por parte dos funcionários, ambiente que facilite a aprendizagem e mudanças por parte da empresa, entre outros fatores.

3 orçamentos foram realizados para apresentação a empresa, como alternativas para esse investimento:

a) *Coaching SP*, que possui duas opções de pacote. O pacote *Silver*, com duração de 10 horas, dividido em 10 reuniões, no valor de R\$3.500,00, e o pacote *Gold*, com duração de 18 horas, em 12 reuniões, no valor de R\$4.200,00. Nas primeiras reuniões, em ambos os programas, são realizadas investigações e definido o diagnóstico. Em seguida, estabelecem um plano de ação, executam, e percebem se existe a necessidade de redefinir algumas ações. Após isso, é realizada a análise dos resultados, e o encerramento, com feedback para o colaborador. A diferença entre eles é a realização de uma reunião como suporte adicional para a realização de ações, que está inclusa no pacote *Gold*.

b) *Ynner*, com sessões voltadas para identificar e desenvolver as principais habilidades dos líderes dentro da organização. O valor seria de R\$495,00 por sessão. Nesse caso, não há número de sessões predefinido, pode variar de acordo com a necessidade, e seria realizado através de entrevistas individuais.

c) *Coach Renato Prior* com pacotes 3, 5 ou 8 sessões com a finalidade de ajudar a atingir as metas e objetivos estabelecidos pela empresa, juntamente com as ferramentas que serão utilizadas.

- Pacote com 3 sessões está no valor de 3x380,00 no cartão de crédito ou R\$ 1.000,00 (via pix);
- Pacote com 5 sessões está no valor de 12 x 200,00 no cartão de crédito ou R\$ 2.000 (via pix);

- Pacote com 3 meses ou 8 sessões está no valor de 12 x 300,00 no cartão de crédito ou R\$ 3.000,00 (via pix).

Sugere-se, que o programa escolhido seja o *Coaching SP*, no plano *Gold*, por ser o pacote mais completo e com o melhor custo-benefício. Acredita-se que esse plano será o que mais trará resultados para a organização, além de ser o que mais oferece suporte para que o gestor desenvolva cada vez mais sua capacidade de liderar.

3.3.2 Realizar Imersão em Hotel

A segunda proposta é realizar imersão em um hotel, com os líderes da organização. Essa imersão será realizada durante 3 dias, com uma programação estabelecida, com diversas atividades, dinâmicas, palestras, exercícios para fixação dos conteúdos abordados, um momento de trocas de experiências entre os colaboradores da organização e dos palestrantes. As palestras vão abordar os seguintes temas: o autoconhecimento, gestão de conflitos, gestão de tempo e produtividade, importância do *feedback*. A imersão realizada, aproximará os colaboradores, e ajudará a desenvolver a liderança, e todos estarão reunidos em prol de um único objetivo. A sugestão de data para realizar a imersão é do dia 09 de agosto até o dia 11 de agosto de 2023. Uma analista do departamento de Recursos Humanos será responsável pela contratação dos palestrantes, do hotel e do meio de transporte, com prévia aprovação da Supervisão do departamento. O transporte dos colaboradores será realizado por empresas terceiras, com orçamentos estabelecidos nos quadros 4, 5 e 6.

Foram realizados 3 orçamentos para hospedagem em hotel fazenda, sendo eles:
a) Piazito Park Hotel, que fica localizado em Joinville, no estado de Santa Catarina. O valor da diárida, paga por colaborador será de R\$2.143,00, com direito as 4 refeições por dia, sendo elas: café da manhã, almoço, café da tarde e jantar, e atividades de lazer gratuitas: piscina térmica, banheiras, hidromassagem, saunas, quadras de esportes, pedalinhos, pesca esportiva, sala de jogos, espaço kids, pista para caminhada e piscina externa no parque com toboágua. Algumas atrações como parque das aves, parque dos infláveis, passeio de pôneis, passeio de charrete estão inclusos na hospedagem, mas ocorrem de acordo com a programação de recreação em horários e datas pré-determinados. Boliche e pesque pague são cobrados à parte.

Quadro 4: Orçamento transporte para Piazito Park Hotel

Delimatur	Top Vans	Weber Line Vans
Até 20 colaboradores: R\$2.000,00.	Até 15 colaboradores: R\$1.600,00	Até 15 passageiros R\$ 2.000,00 Até 19 passageiros R\$ 2.400,00 Micro ônibus 30 passageiros com banheiro R\$ 3.000,00

FONTE: As autoras (2022)

b) Hope Valley Adventura – Guarapuava, que conta com trilhas para caminhada, cavalgadas, pesca, contato com animais, tirolesa, parede de escalada, speed fly, camping, piscina e café colonial, essas atividades são pagas a parte, junto da alimentação. A diárida por pessoa é de R\$ 350,00.

Quadro 5: Orçamento transporte Hope Valley Adventura

Delimatur	Top Vans	Weber Line Vans
Até 20 colaboradores: R\$3.500,00.	Até 15 colaboradores: R\$3.000,00	Até 15 passageiros R\$ 2.000,00 Até 19 passageiros R\$ 2.800,00 Micro ônibus 30 passageiros com banheiro R\$ 3.400,00 + alimentação e hospedagem do motorista

FONTE: As autoras (2022)

c) Hotel La Dolce Vita, localizado em Tijucas do Sul, que conta com tanques para pesca, quadra poliesportiva, campo de futebol, sala de jogos, bar com lareira, piscina térmica coberta, sauna seca e a vapor. O valor da diárida é a partir de R\$ 550,00, com café da manhã, e as atividades de lazer são pagas a parte.

Quadro 6: Orçamento transporte para Hotel La Dolce Vita

Delimatur	Top Vans	Weber Line Vans
Até 20 colaboradores: R\$1.300,00.	Até 15 colaboradores: R\$1.200,00	Até 15 passageiros R\$ 2.000,00 Até 19 passageiros R\$ 2.400,00 Micro ônibus 30 passageiros com banheiro R\$ 3.400,00 + alimentação e hospedagem do motorista

FONTE: As autoras (2022)

A sugestão para escolha do hotel, é do Piazito Park Hotel, visto que uma das pessoas entrevistadas para elaboração do *benchmarking*, teve sua experiência realizada neste hotel. O Park Hotel, apresenta melhores condições dentre os demais e são incluídas as 4 refeições para os colaboradores.

Para a locomoção, foi escolhida a Weber Line Vans, pois possui micro-ônibus, com capacidade de 30 colaboradores, no valor de R\$3.000,00.

O custo total para a imersão, será de R\$2.143,00 a diária por colaborador e R\$3.000,00 para o micro-ônibus.

Além do valor pago pela diária de cada colaborador e a van escolhida pela organização, serão necessárias 12 horas de trabalho, do Analista de Recursos Humanos, para realizar toda a contratação e negociação com os prestadores de serviços, palestrantes e o hotel.

3.3.3 Realizar Workshop

A terceira proposta, consiste na realização de um *workshop* direcionado aos líderes da organização, com o intuito de desenvolver e aprimorar as habilidades e capacidades de liderança na empresa. O *workshop* será realizado em um dia, com a duração de 6 horas, iniciando as 7h00 e finalizando 13h00. As palestras ocorrerão no espaço disponibilizado pela empresa, preferencialmente em um ambiente capaz de suportar todos os líderes, com espaçamento livre para movimentação de dinâmicas em equipes. Ao fim, será entregue certificados de especialização nos temas abordados.

O evento será composto por palestras, aulas, dinâmicas e debates, ministrados por profissionais com experiências nos seguintes assuntos: comunicação assertiva, capacidade de inspirar e ter pensamento inovador, ao final do evento os líderes preencherão um questionário referente as palestras, incluindo depoimentos pessoais para uma pesquisa de efetividade do *workshop* elaborado. Como sugestão de data para efetuar o evento, o dia 10 de fevereiro (sexta-feira).

Um analista de Recursos Humanos ficará responsável pela organização do ambiente e *coffe break* que ocorrerá durante o *workshop*, incluindo também a contratação dos palestrantes do evento.

Para que ocorra o *workshop*, serão necessárias 8 horas do Analista de Recursos Humanos, para organizar o espaço disponibilizado, contratar os quatro palestrantes e organizar o *coffe break*, com os colaboradores.

Foram buscados alguns palestrantes no ramo de desenvolvimento de liderança para serem apresentados para a empresa, como alternativas para esse investimento:

- a) Marcelo Simonato, que faz suas palestras com maestria, atento às dores e necessidades do cliente, impactando positivamente líderes e colaboradores. Ele possui décadas de experiências aliadas à inovação e comprometimento. Essa é a essência das

palestras de Marcelo Simonato. O valor da palestra com a duração em torno de 1 hora e 30 minutos, é de R\$15.000,00 + despesas como passagem, hospedagem e alimentação;

b) Paulo e Jack, com a capacidade de despertar um olhar mais profundo das relações voltados para a liderança. O valor da palestra com duração em torno de 1 hora e 30 minutos, é de R\$16.000,00 + despesas como passagem, hospedagem e alimentação;

c) Carla Weisz, com palavras de otimismo, dinamismo, determinação, caráter e capacidade de despertar transformação, Carla é conhecida por ser a palestrante que inspira as pessoas. O valor da palestra, com duração, em torno de 1 hora e 30 minutos, é de R\$18.000,00 + despesas como passagem, hospedagem e alimentação;

d) Aguinaldo Souza, com 35 anos de carreira no mundo da aviação, autoridade, autoconfiança e precisão são características de Aguinaldo Souza. Como palestrante de Alta Performance, Mentor de Líderes e Especialista em Gestão, o mestre da Alta Performance ajuda empresas e pessoas a melhorar os seus resultados, focando diretamente em Gente & Gestão e Liderança. O valor da palestra, com duração em torno de 1 hora e 30 minutos, é de R\$14.000,00 + despesas como passagem, hospedagem e alimentação;

e) Alessandra Smaniotto, inspira lideranças e motiva equipes, tem a missão de transformar vidas, com toda a sua competência e capacidade incrível de comunicação. O valor da palestra, com duração em torno de 1 hora e 30 minutos, é de R\$18.000,00 + despesas como passagem, hospedagem e alimentação;

f) André Vidmar, com estilo envolvente, trabalha no público a motivação, levando à plateia, a transformação pessoal e empresarial. O palestrante sabe como poucos, a maneira exata de promover o engajamento dos participantes nos temas da palestra ministrada. O valor da palestra com duração em torno de 1 hora e 30 minutos, é de R\$15.000,00 + despesas como passagem, hospedagem e alimentação;

g) Fernanda Palácios, com o tema liderança positiva trazendo assuntos de como ser capaz de se manter otimista mesmo quando o cenário não parecer favorável é uma importante competência para a liderança. O valor de investimento é de R\$ 14.000,00, tendo a carga horária de 1 hora e 15 minutos. A passagem, hospedagem, alimentação e traslados são por conta do contratante.

3.3.4 Mentorias

A quarta proposta é a realização de mentorias internas, com profissionais mais experientes dentro da organização. O primeiro momento será para o planejamento do programa. O setor de Recursos Humanos realizará uma reunião com os gestores da organização, a fim de explicar o programa e verificar a disponibilidade de cada gestor, que tenha interesse em ser mentor. Ao término da reunião, será enviado um formulário, contendo perguntas como qual a disponibilidade para atender os mentorados e quais serão os temas abordados durante a mentoria.

Com todas as informações recebidas, o departamento de Recursos Humanos divulgará o programa, por meio de avisos internos, enviados diariamente, durante uma semana, para todos os colaboradores. Com a finalidade de reforçar o início do programa, será realizada uma reunião, com todos os gestores, para que divulguem a todos de sua equipe. Ao término da semana de divulgação, o Recursos Humanos, abrirá as inscrições para os colaboradores, que possuem interesse em participar do programa.

No segundo momento se iniciarão os encontros entre mentores e mentorados. Nesses encontros serão realizadas reuniões, palestras, atividades relacionadas ao tema de cada mentoria, pré-definidas por cada mentor e relatadas no preenchimento do formulário enviado anteriormente ao RH. A sugestão é que cada mentor disponibilize uma manhã por mês, durante 12 meses, para que os encontros possam acontecer e, ao fim de cada encontro, um analista do RH, que será responsável pela organização da mentoria, realizará uma reunião de *feedback* com os mentorados, para acompanhar o desenvolvimento do programa, e elaborar indicadores que demonstrem a evolução dos funcionários inscritos. O programa terá início a partir de fevereiro de 2023.

Ao fim dos 12 meses do programa, a empresa disponibilizará um certificado referente a mentoria realizada.

3.3.5 Realizar Dinâmicas

Pode parecer insignificante, mas pequenas atividades podem acrescentar muito na área de trabalho, tanto na comunicação, nas relações profissionais ou interpessoais. A quinta proposta consiste em realizar dinâmicas para descontrair e desenvolver as habilidades dos líderes. As atividades podem ser realizadas no espaço da empresa, não necessitam de um período muito longo e alto custo.

A primeira dinâmica será das torres, e funcionará da seguinte maneira, será necessário vendas para os olhos e palitos de fósforos. Dividindo os grupos contendo um operário, um supervisor e dois observadores. O operário tem os olhos vendados e escutando as orientações do supervisor tem o desafio de montar a torre de palito de fósforos. Os observadores irão fazer a avaliação da dupla e seu desempenho, e se concluíram no tempo exigido, tendo como objetivo criar uma torre mais alta possível. Ao final será questionado como foi a atividade, e como poderiam melhor em sua função, refletindo sobre os tipos de lideranças exercidos por cada um no dia a dia. Nessa atividade pode-se aprimorar a atenção para a comunicação na qual a dupla deve estar trocando instruções importante durante o processo como no dia a dia de trabalho, precisa-se ter uma comunicação clara e direta para que não aconteça falhas.

Iniciando a dinâmica do balão é preciso reunir a equipe em uma sala vazia e entregar um balão e um palito de dente cada funcionário, e pedir para que enchem. O objetivo é salvar o balão em um tempo de 5 minutos, o funcionário que estiver ao fim com ele ganhará um prêmio. Será cronometrado o tempo, e assim cada um irá estourar o balão do outro. E logo será feito o questionamento de qual instituição foi dada ao grupo, assim fica a reflexão de que para realizar nossas tarefas não precisamos prejudicar o outro ou criar um conflito visto que se estivessem preocupados em salvar o seu próprio balão, todos ganhariam o prêmio. Essa dinâmica ilustra o dia a dia das equipes na qual praticam a rivalidade e não prezam pela união e bem-estar de todos. E o verdadeiro sucesso acontece quando um grupo de trabalho trilha o mesmo caminho e tendo o mesmo objetivo, prezando também as relações interpessoais.

O custo apresentado para as dinâmicas será de hora de trabalho, da Analista de Recursos Humanos, que precisará de 6 horas para preparar as dinâmicas, divulgar e organizar o local a ser utilizado. Além de 1 hora de cada colaborador, por dinâmica. As dinâmicas terão início a partir de fevereiro de 2023.

O Quadro 7 apresenta as propostas sugeridas, nos itens anteriores, com a utilização da ferramenta 5W2H.

Quadro 7: 5W2H

O que?	Por que?	Como?	Onde?	Quando?	Quem?	Quanto custa?
Contratar um Coach	Para o desenvolvimento de liderança dos gestores	Serão realizadas sessões disponibilizadas pela empresa	No espaço disponibilizado pela empresa	Iniciar o processo de busca pelo	O departamento de Recursos	O custo total será de R\$4.200,00

		as pelo profissional de coach na hora da contratação		profissional no dia 01/12/2022, para que o programa inicie no dia 09/01/2023.	Humanos ficará responsável pela contratação do profissional Coach	para a contratação do coach, 18 horas de trabalho de cada colaborador que participará do programa e 20 horas de trabalho do Analista de RH que irá acompanhá r.
Realizar imersão em hotel fazenda, durante 3 dias, com programação estabelecida.	Para desenvolver a liderança e aproximar os colaboradores da organização.	Realizar imersão em um hotel, com os líderes da organização. A programação será estabelecida, com diversas atividades, dinâmicas, palestras, exercícios para fixação dos conteúdos abordados, um momento de trocas de experiências entre os colaboradores da organização e dos palestrantes.	Piazito Park Hotel, que fica localizado em Joinville, no estado de Santa Catarina.	Do dia 09 de agosto até o dia 11, referente ao ano de 2023.	O departamento responsável pela contratação será o de Recursos Humanos.	O custo total para a imersão, será de R\$2.143,00, a diária por cada colaborador e R\$3.000,00 para o micro-ônibus. Além de 12 horas de trabalho, do Analista de Recursos Humanos, para realizar toda a contratação e negociação com os prestadores de serviços, palestrantes e o hotel.
Realizar um Workshop	Desenvolver e aprimorar as habilidades e capacidades de liderança na empresa.	O evento será composto por palestras, aulas, dinâmicas e debates, ministrados por profissionais com experiências	No espaço disponibilizado pela empresa.	Dia 10 de fevereiro de 2023.	Um analista de Recursos Humanos ficará responsável pela organização do ambiente e coffee break	Serão necessárias 8 horas do analista de recursos humanos.

		nos seguintes assuntos: comunicação assertiva, capacidade de inspirar e ter pensamento inovador.			que ocorrerá durante o workshop, incluindo também a contratação dos palestrantes do evento.	
Realização de mentorias internas	Para desenvolver a liderança dos funcionários que possuem interesse no programa de mentoria	Serão realizadas reuniões, palestras e atividades relacionados ao tema. Serão realizadas reuniões, palestras e atividades relacionados ao tema de cada mentoria a de cada mentoria	No espaço disponibilizado pela empresa	Uma manhã por mês, em um período de 12 meses, conforme os mentores informaram ao setor de Recursos Humanos, a partir de fevereiro de 2023	O analista de RH responsável pelo programa	Custo de 62 horas de trabalho para cada mentor, entre as reuniões, mentorias e preparação, e 62 horas para os mentorados. E 22 horas do Analista de RH que acompanha rá o programa.
Realizar dinâmicas	Para identificar as dificuldades de cada líder e ajudar no processo de desenvolvimento.	Realizando atividades voltadas para o que estão tendo problemas.	No espaço disponibilizado pela empresa.	Duas vezes ao mês, durante a tarde de trabalho, a partir de fevereiro de 2023.	O departamento de Recursos Humanos ficará responsável pelo processo das dinâmicas.	Terá o custo de 1 hora de trabalho do colaborador participante a cada dinâmica e 6 horas de trabalho da Analista de Recursos Humanos, para organizar as dinâmicas.

FONTE: As autoras (2022)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os objetivos estabelecidos para este trabalho, sendo o geral como, elaborar uma proposta para desenvolvimento de liderança na organização. Seguido pelos objetivos

específicos, comparar as estratégias de desenvolvimento de liderança, levantar alternativas de solução através do *benchmarking* e elaborar uma proposta de solução através de um plano de ação. Os objetivos foram atingidos, tendo em vista as ações propostas e a possível aplicação das estratégias para desenvolvimento de liderança, na indústria.

Quanto as dificuldades que se fizeram presentes durante a elaboração do presente artigo, pode-se destacar a ausência da visita de campo, para obtenção dos dados, entendimento sobre os processos executados na organização e conhecimento dos colaboradores, clima e cultura organizacional.

As metodologias utilizadas, se fizeram válidas, como por exemplo, a entrevista informal, que foi utilizada para a realização do *benchmarking* e a pesquisa bibliográfica para elaboração do quadro de estratégias de desenvolvimento de liderança.

Por fim, pode-se afirmar que o presente trabalho acadêmico contribuirá para o desenvolvimento da liderança, com propostas de ação viáveis e contribuição no aprimoramento do conhecimento sobre o processo de liderança, para os alunos responsáveis por sua execução.

Para pesquisas futuras, é indicado o tema de análise dos treinamentos ministrados dentro da organização, com uma possível reestruturação do processo, visando a agilidade e sinergia dos departamentos, para que todos os fluxos estejam alinhados, além de que os treinamentos são de suma importância para a organização e para que os processos sejam realizados adequadamente.

REFERÊNCIAS

73

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

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.

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

BEHNKE, M. T. **Gestão de pessoas:** artigos reunidos. Curitiba: Intersaber, 2014.

BIGARDI, M. **O poder e o impacto de uma visão:** o alfabeto de um líder. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2018.

BOOG, G. G; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento;** processos e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

BURKE, B. **Gamificar:** como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. São Paulo: DVS, 2015.

CARSTENS, D; FONSECA, E. **Gestão da tecnologia e inovação.** Curitiba: Intersaber, 2019.

CARVALHO, A. **Desenvolvimento de liderança e de equipe.** Curitiba: Contentus, 2020.

CAMP, R. C. **O Caminho da Qualidade Total.** 3. ed. São Paulo, 1998.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHARNOV, B; MONTANA. P. J. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H. **Administração Estratégica:** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GARBELINI, V. M. P. **Negociação & Conflitos.** Curitiba: Intersaber, 2016.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Metódos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. São Paulo: Alínea, 2001.

HOLLENBECK, J. R; WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997.

JOSÉ FILHO, M; DALBERIO, O. **Desafios da pesquisa**. São Paulo: UNESP, 2006.

KOUZES, J. M; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Alto Books, 2018.

KOPS, L.M; SILVA, S. F. C; ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaber, 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo, 1996.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica: métodos científicos, técnicas de pesquisa, elaboração de referências bibliográficas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

LOTZ, E. G. **Coaching e Mentoring**. Curitiba: Contentus, 2020.

LOTZ, E. G; GRAMMS, L. C. **Coaching e Mentoring**. Curitiba: Intersaber, 2014.

LUCINDA, M. A. **Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Simplíssimo Livros Ltda, 2016.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Coaching, Mentoring e Counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. São Paulo: Atlas, 2012

ORIBE, C. Y. **Capital Humano.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

PACHECO, L; SCOFANO, A. C; BCKERT, M; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de Recursos Humanos:** teorias e reflexões. Curitiba: Intersaber, 2019.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico:** Metódos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Rio Grande do Sul, 2013.

REICHEL, H. **Treinamento e Desenvolvimento.** Curitiba: Fael, 2016.

SELMAN, J. **Liderança.** São Paulo: Pearson, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes.** São Paulo: Pearson, 2015.

SOARES, W. C. N. **Gestão de Produção Industrial.** Minas Gerais: Clube de Autores, 2021.

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

TEIXEIRA, J. M. B; RIBEIRO, M. T. F. **Gestão de Pessoas na Administração Pública.** Curitiba: Intersaber, 2018.

TEJADA, J. **Motivação e liderança como fatores estratégicos do sucesso:** você pode fazer a diferença na organização. Rio Grande do Sul: Educs, 2013.