

**FACULDADE SENAC CAÇADOR**  
**Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de**  
**Pessoas**

Camila Ribeiro Kaziemarczah

Joel dos Santos Ribeiro

Juliana Aparecida Fagundes

**GAMIFICAÇÃO DA LIDERANÇA: A LIDERANÇA NA VISÃO DO LÍDER EM UMA**  
**EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO**

Caçador

2018

**Camila Ribeiro Kaziemarczah**  
**Joel dos Santos Ribeiro**  
**Juliana Aparecida Fagundes**

**GAMIFICAÇÃO DA LIDERANÇA: A LIDERANÇA NA VISÃO DO LÍDER EM UMA  
EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Caçador,  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadoras: Prof<sup>as</sup> Ms. Nádia Grezzana Mascelani  
e Scheine Neis Alves da Cruz de Bastiani

Caçador  
2018

**Camila Ribeiro Kaziemarczah**  
**Joel dos Santos Ribeiro**  
**Juliana Aparecida Fagundes**

**GAMIFICAÇÃO DA LIDERANÇA: A LIDERANÇA NA VISÃO DO LÍDER EM UMA  
EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac  
Caçador, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Estratégica de Pessoas.

---

Nádia Grezzana Mascelani (Prof<sup>a</sup> Disciplina Integradora e Orientadora) – Senac  
Concórdia

---

Scheine Neis Alves da Cruz de Bastiani (Orientador parte Metodológica)  
Senac Caçador

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaríamos de agradecer a Deus, por ter nos dado a oportunidade de concluir mais esta etapa das nossas vidas. As nossas famílias e amigos pelo carinho e incentivo.

Não podemos deixar de agradecer a toda equipe Senac Caçador e os professores que se disponibilizaram a repassar os seus conhecimentos, em especial a Coordenadora da pós-graduação, Scheine Neis Alves da Cruz de Bastiani, a coordenadora do Projeto Integrador, Nádia Grezzana Mascelani, ao professor Fernando Luiz Merizio, pelo apoio na estrutura de gamificação do projeto e a bibliotecária Gilvane Maria Lecardelli, pelo auxílio e mensagens de incentivo.

Agradecemos também, a empresa em estudo, que abriu suas portas para a realização de todo o projeto, em especial a equipe de liderança que se disponibilizaram e ao coordenador por intermediar e fazer parte desses encontros realizados.

“Gerenciamento é fazer as coisas  
forma certa; liderança é fazer as coisas certas.”  
(Peter F. Drucker)

## RESUMO

Entender a liderança é um dos focos de toda e qualquer empresa, pois é a partir dela, que grande parte da cultura e clima organizacional são desenvolvidos, pelo seu alto nível de influência. O presente estudo tem como objetivo propor um projeto de integração, envolvendo todos os colaboradores que exercem a liderança a partir da autopercepção e objetivo empresarial, em uma empresa de grande porte, voltado ao ramo madeireiro, dividida em dois mercados de atuação, interno e externo, onde o projeto terá como estudo à fábrica 1, voltada ao mercado interno, que segue o modelo de gestão “participativo”, será analisado quatro níveis de liderança, sendo coordenador, supervisor, líder de setor e líder de célula. Para conhecer a liderança, em primeiro momento foi realizado uma visita técnica na empresa, e logo em seguida participado de uma reunião diária dos supervisores, a partir disso, foi estruturado dois modelos de questionário para realizar entrevistas com 35 colaboradores que se encaixam com os níveis descritos. Após realizado a coleta de dados, pode-se perceber que o modelo de gestão que os mesmos procuram desenvolver, possuem algumas divergências entre teoria e prática, por essa razão, foi realizada uma proposta de treinamento e desenvolvimento dos líderes, através da gamificação, buscando orientar os mesmos sobre o estilo que adotaram e quais formas podem ser utilizadas para instigar a colaboração entre todos os níveis de liderança.

Palavras-chave: Liderança. Gestão Participativa. Equipe.



*Creative Commons - Atribuição-NãoComercial* **CC BY-NC**

## **ABSTRACT**

To understand leadership, its one of the focus of all and any company, because its from it that big part of the culture and oganizational climate are developed, for its high level of influence. The present study has as goal to propose a Project of integration, involving all of the contributors that exercise the leadership from their self-perspective and business aim, in a big company on the wood field of activity, divided in two kinds of Market activity, intern and extern, where the Project will have as study the fabric 1, wich is the intern Market that follows the participative management model, will be analized four levels of leadership, those being coordinator, supervisor, sector leader and cell leader. To recognize leadership, in a first moment, a technical visit at the company was realized, followed by a daily supervisor reunion, from that, two models of quiz were structured to accomplish interviews with 35 contributors that fitted on the described levels. After the data collect was accomplished, it is notable that the management model that they want to develop, had some differences between theory and practice, for that reason, a proposal of training and leader development was made, through gamification, looking to guide them about the style adopted and in wich ways can be used to instigate the colaboration of all levels of leadership.

Key-word: Leadership. Participative management. Team.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Autoconhecimento: o movimento de refletir sobre si.....	23
Figura 2 – Autoconhecimento.....	24
Figura 3 - Bússola do Eu .....	26
Quadro 1 - Passos de resolução de um conflito.....	40
Gráfico 1 - Nível de escolaridade.....	51
Gráfico 2 - Formação da equipe de liderança.....	52
Gráfico 3 - Gosto de ter o controle da situação.....	54
Gráfico 4 – Mando fazer as tarefas do meu jeito.....	54
Gráfico 5 – Características fundamentais de um líder.....	57
Figura 4 – Os quatro elementos da gestão participativa.....	70
Figura 5 – Complementação das partes.....	70
Figura 6 – <i>Design Thinking</i> .....	72
Figura 7 – <i>Badge</i> visionário .....	73
Figura 8 – <i>Badge</i> de comunicação.....	74
Figura 9 – <i>Badge</i> trabalho em equipe.....	75
Figura 10 – <i>Badge</i> de liderança.....	76
Figura 11 – <i>Badge</i> treinador.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Colaboradores entrevistados.....	50
Tabela 2 - Tempo de empresa.....	50
Tabela 3- tempo na função de liderança.....	51
Tabela 4 - Faixa etária.....	52
Tabela 5 - Quantidade de líderes por setor.....	53
Tabela 6 – Modelos de <i>feedback</i> .....	55
Tabela 7 – Liderar.....	56
Tabela 8 – Autoavaliação.....	58
Tabela 9 – Respostas líderes de célula.....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>11</b>
1.1.1 <i>Objetivo geral.....</i>	<i>11</i>
1.1.2 <i>Objetivo específicos.....</i>	<i>11</i>
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Gestão de pessoas.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Liderança e a sua importância.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Autoconhecimento.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Gamificação nas empresas.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Treinamento, desenvolvimento e ascendência.....</b>	<b>29</b>
<b>2.6 Comunicação empresarial.....</b>	<b>31</b>
<b>2.7 Administração de conflitos.....</b>	<b>37</b>
<b>2.8 Gestão participativa.....</b>	<b>42</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Técnicas de coletas de dados.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3 Formas de análise dos dados.....</b>	<b>47</b>
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Contextualização.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Apresentação dos resultados.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3 Análise crítica dos resultados.....</b>	<b>64</b>
<b>5 PROPOSIÇÃO DA GAMIFICAÇÃO DA LIDERANÇA: UM PASSO DE CADA VEZ.....</b>	<b>68</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA DE CAPA.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA A.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA B.....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas pode ser considerada como uma das estratégias mais importantes para a harmonia empresarial, norteador todo o processo de desenvolvimento de um colaborador, visando sua maior performance.

Nas empresas, uma peça fundamental, é o colaborador que exerce a função de líder, sendo que possui uma carga de responsabilidades, que refletem nos resultados de seus subordinados e assim sucessivamente na organização, já que sua tarefa é organizar, planejar e conduzir a equipe.

A maioria das empresas vem investindo cada vez mais na área de gestão de pessoas. Os colaboradores que evoluem de simples funcionários para “capital humano”; fazem parte de organizações que podem ser classificadas como “futuristas”. Ao investirem nessa área, visando o desenvolvimento tanto pessoal, como profissional desse capital, resulta em uma maior eficiência e eficácia empresarial, já que o “fator de sucesso” estará motivado e disposto a ajudar a organização.

Este projeto visa identificar até onde os líderes de uma empresa do ramo de portas, reconhecem e compreendem a importância da sua função dentro desta organização. Por essa razão, o autoconhecimento será um dos temas com maior relevância visto que antes de influenciar alguém é preciso se conhecer, pois a frase “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”, não condiz com os princípios de liderança. A equipe é reflexo do líder, se ela se autogerir, significa que estão no caminho certo.

O modelo de gestão adotado pela empresa pesquisada, é a gestão participativa, focando na interação entre os setores e descentralização do poder, influenciando positivamente no planejamento e tomadas de decisões. Porém, será avaliado se esse modelo está presente em todos os níveis de liderança e como instigar aceitação do mesmo, tendo em vista que houve a substituição do modelo autoritário para a gestão participativa há cerca de 18 meses. Em vista deste contexto, este trabalho tem a intenção de responder à seguinte pergunta: A gestão participativa é entendida e está sendo exercida por todos os níveis de liderança da empresa?

## 1.1 Objetivos

Esse tópico descreve as etapas a serem analisadas no projeto.

### 1.1.1 Objetivo geral

Propor um projeto de integração dos colaboradores que exercem a liderança a partir de sua autopercepção.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Conhecer o perfil de liderança presente na empresa;
- Identificar o nível de autoconhecimento do líder;
- Analisar a cultura e o clima organizacional da empresa;
- Avaliar a o nível de gestão participativa da empresa.

## 1.2 Justificativa

Quando se fala em liderança, muitas pessoas ainda possuem certo receio sobre esse assunto, porém, se trabalhado da forma correta, não que haja somente uma maneira de ser líder, o resultado é certo. Ser líder, não é ter um grupo de pessoas “comandadas”, e sim um grupo de pessoas satisfeitas, que apresentam resultados positivos, dessa maneira, uma liderança preparada traz impacto para performance da empresa, desde o estratégico, até o operacional.

Transformar um grupo em uma equipe, é uma das tarefas mais difíceis dentro de uma organização. A preocupação constante em acreditar em algo/alguém, faz com que o individualismo seja muito presente dentro das empresas, porém o trabalho é um ciclo, sendo preciso compreendê-lo, e não somente conhecê-lo. O engajamento das pessoas em uma equipe de trabalho faz com que o comprometimento seja peça crucial no seu dia a dia. Passar confiança para o seu liderado, é a principal responsabilidade de um líder, e onde se inicia a admiração por parte dos colaboradores.

A maioria dos problemas que acontecem dentro das empresas, é ocasionada por uma falha na comunicação. Repassar a informação correta e ter a certeza que o

receptor compreendeu a mensagem, requer atenção e cuidados por parte dos supervisores, afinal, uma informação incorreta pode ocasionar diversos resultados, exceto, o qual se é esperado. É essencial trabalhar com a comunicação e ao incentivá-la, o desenvolvimento da gestão ocorre facilmente; sendo que os fluxos de informações são confiáveis e legíveis.

Os colaboradores de uma organização são fontes de conhecimento diversos, cabe ao superior, auxiliar os mesmos em seu gerenciamento e autoconhecimento. Cada função exige um certo grau de instrução, por essa razão, quando se faz o recrutamento e seleção, é necessário escolher aquele que mais se encaixa com o perfil exigido, cabendo a empresa, possuir um programa de treinamento e desenvolvimento, estruturado, para poder acolher e moldar seus profissionais, buscando a compreensão dos processos da empresa de forma geral. O líder deve conhecer seus liderados, dessa forma, orientá-los para a sua melhor performance.

Mas, antes de querer orientar os demais, é importante se conhecer. Como Líder, ou profissional que exerce um cargo superior e que possua pessoas em seu comando, esse profissional acaba se tornando um espelho e seus colaboradores são o seu reflexo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O referencial teórico tem como objetivo, proporcionar uma base teórica, buscando compreender os temas que envolvem a gestão de pessoas em relação a proposta do projeto integrador.

As transformações ocorridas na área de recursos humanos se refletem nas diferentes formas de compreender e estruturar o trabalho com o que hoje é conhecido como gestão de pessoas. A importância da participação das pessoas para o alcance dos objetivos das organizações elevou a gestão de pessoas para gestão estratégica de pessoas, abrindo um campo de trabalho que tem muito a ser explorado ainda.

A complexidade de se trabalhar com gestão de pessoas exige dos profissionais que atuam na área a capacidade de análise crítica da realidade; um olhar do todo, ou seja, a análise da situação do macro para o micro, sendo capaz de propor soluções que busquem a integração e integridade do homem ao seu ambiente de trabalho.

### **2.1 Gestão de pessoas**

A Gestão de pessoas passou por um longo processo de modificação ao longo da história. Na época da Segunda Revolução Industrial, os empresários sentiram a necessidade de aperfeiçoar os métodos que regulamentavam as relações trabalhistas. Nessa época não havia um controle fixo, tudo era feito através do bom senso. Nessa fase as organizações passaram a estruturar o departamento pessoal, onde o mesmo passou a ser um regulador e implementador de normas garantindo assim o bom funcionamento das organizações. Devido a estas transformações do ambiente, surgiu a teoria neoclássica, que deu uma nova sugestão para a estrutura organizacional. A estrutura utilizada nessa nova teoria deu espaço para uma estrutura funcional, mais flexível visando uma interação maior entre os setores, a fim de alcançar maior produtividade.

As organizações passaram a buscar profissionais pelas suas qualificações e o cliente interno ou colaborador era desenvolvido, avaliado e recrutado. Buscando sempre a motivação dos mesmos. Utilizando este processo conquista-se os melhores profissionais. Melo et al (2012) afirmam que através desse novo olhar as

organizações passarão a ver as pessoas como seres dotados de inteligência, conhecimento e habilidades para serem novos parceiros da organização.

Neste contexto a gestão de pessoas passou a ser um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados diretamente ou indiretamente com a empresa. Com esse novo desafio pela frente, os profissionais de gestão de pessoas foram os primeiros a se reinventar.

O conceito mais claro, afirma que a gestão de pessoas é um conjunto de técnicas estratégicas administrativas utilizadas pelas organizações em prol do desenvolvimento de seu capital humano. Tem como objetivo principal alcançar metas organizacionais, ao mesmo tempo que buscam a satisfação e realização dos colaboradores envolvidos. Por isso, cada vez mais as organizações enxergam em seu capital humano uma peça chave para o sucesso e buscam conciliar a administração de recursos com a potencialização do desempenho dos integrantes da empresa.

De acordo com Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é um departamento sensível e importante nas organizações. Ela atua de maneira situacional e contingencial, dependendo de aspectos organizacional, tais como estrutura, cultura, processos e tecnologias. O autor ainda afirma que cada uma das partes (a empresa e seus colaboradores) dependem uma da outra, o qual cria a existência de interdependência na qual ocorrem benefícios recíprocos.

As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (CHIAVENATO, 1999).

Atualmente há vários debates em torno do comportamento das pessoas e como isso influencia no desenvolvimento do funcionário no ambiente organizacional. “A gestão de pessoas assume nos dias de hoje novos patamares de importância em organizações inseridas em ambientes de negócios”. (MASCARENHAS et al, 2004).

Hoje a relação entre a empresa e o quadro de funcionário passou a ser chamado de equipe de colaboradores, que significa a ação de trabalhar em conjunto. Sem as organizações não existiria/m “funcionários” e sem as pessoas não

existiriam organizações. São justamente as pessoas que controlam, gerenciam e executam processos e tarefas.

Gestão de pessoas é um dos temas fundamentais para uma empresa e as pessoas que estão inseridas, “é no ambiente de trabalho que as pessoas passam a maior parte do tempo e são elas que a empresa depende para alcançar seus objetivos” (VERGARA, 2013, p. 9).

Segundo Tachizawa et al, (2001) a gestão de pessoas deve prezar por valores tendo em vista que o aprendizado e o aperfeiçoamento devem ser contínuos, pois não pode ser regida apenas por regras e papéis.

Chiavenato, (2004) acrescenta são necessárias as novas formas e modelos de organização. Uma nova mentalidade dos administradores será imprescindível para os novos tempos. Nestes novos tempos, a delegação de autoridade deve ser buscada no sentido de motivar as pessoas a descobrirem seu poder pessoal e aprenderem a usá-lo de forma construtiva. Menciona ainda que “gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”. Os seis processos básicos mencionados pelo autor são: agregar pessoas, sendo o processo utilizado para incluir novas pessoas na empresa. O segundo é aplicar pessoas, alocando e posicionando em suas atividades na organização. Em terceiro lugar, recompensar pessoas, descrevendo os processos utilizados para incentivar e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Desenvolver pessoas é o quarto, descrevendo as formas utilizadas para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. O quinto, manter pessoas, criando condições satisfatórias ambientais e psicológicas, para a realização das atividades. E por último, monitorar pessoas, para acompanhar e controlar as atividades exercidas, verificando os resultados.

A avaliação dos resultados de gestão de pessoas também tem um papel importante em ambientes empresariais competitivos, pois instrumentaliza os gestores de negócios e profissionais da área a monitorar as práticas de gestão de modo a propiciar e monitorar a realização dos objetivos da empresa. Conclui-se que todos esses processos de gestão de pessoas estão relacionados entre si e tendem a favorecer ou prejudicar uns aos outros, quando bem ou mal utilizados.

Também “é necessário reestruturar as rotinas administrativas, atribuindo mais responsabilidades e poder a todos que interagem neste contexto” (TACHIZAWA et al, 2001, p. 36).

Enquanto as pessoas buscam satisfação às suas necessidades, a empresa busca profissionais engajados, comprometidos e que ofereçam qualidade ao seu trabalho (KNAPIK, 2006). O conhecimento passou a ser o diferencial entre as corporações.

Os objetivos das organizações devem se adequar para atender às mudanças do ambiente, dos indivíduos e da própria organização. Precisa-se estar “atentos às atuais tendências de mercado, não se deve insistir naqueles incompatíveis com a realidade”. (RIBEIRO, 2003, p. 124)

Captar e compreender as futuras tendências é tão vital para a gestão de pessoas quanto para administração dos problemas no dia-a-dia (TACHIZAWA et al, 2001).

Dutra (1996) salienta que para agregar vantagens competitivas as empresas necessitam de um maior envolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, as pessoas buscam cada vez mais autonomia e liberdade em sua relação com as organizações e têm sido estimuladas a participar das decisões que lhe dizem respeito.

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

As mudanças constantes impulsionadas por novos modelos de gestão e de processos visam, principalmente, “reduzir custos, minimizar etapas de trabalho e agregar valores que são percebidos pelos clientes”. (KNAPIK, 2008, p. 38).

Vecchio (2011) lembra que os modelos antigos não sustentam mais o que está sendo chamado de gestão. São necessários parâmetros, referenciais, critérios e diretrizes que possam permear todas as ações relacionadas a administração dos colaboradores. Os cargos passaram a ser amplos, a evolução na carreira ficou transparente e os testes de desempenho se transformaram em avaliações por competências, mais objetivas e passíveis de serem utilizadas como instrumento de *feedback*, e não mais de julgamento ou punição para gestores e colaboradores. Além disso, o treinamento deixou de ser visto como um custo e passou a ser um investimento real e o processo seletivo passou a ser elaborado e aplicado com base no que a empresa precisa, e não na subjetividade do gestor.

Portanto, conforme os teóricos comentam e comprovam os novos modelos de gestão buscam processos flexíveis, orientados à missão, à visão e aos valores da empresa, abertos a mudanças de paradigmas e adaptados às demandas provocadas pela globalização para que esta mantenha uma vantagem competitiva no mercado e, ao mesmo tempo, instaure uma cultura e um clima organizacional que atraia e motive a equipe de trabalho.

De acordo com Knapik (2008), procura mostrar que a gestão de pessoas vem passando por um contínuo processo de mudanças e modernização. A globalização tem provocado uma acirrada concorrência, que envolve todos os continentes, exigindo das empresas aumento da produtividade, da qualidade e redução dos custos. Em uma economia instável, as pessoas revelam seus talentos e competências como ferramentas estratégicas para obter uma vantagem competitiva para as empresas que querem sobreviver à concorrência acirrada do mundo globalizado.

Pessoas comprometidas, focadas em resultados, capacitadas, resistentes à pressão e com habilidades de relacionamento são os alicerces e a engrenagem que conferem à organização uma vantagem competitiva nesse contexto. Por essa razão, a organização necessita ter uma equipe de líderes preparados para captar e manter esses colaboradores potenciais. Desta forma no próximo capítulo demonstraremos a liderança e sua importância.

## **2.2 Liderança e a sua importância**

Liderança é uma atividade tão antiga quanto a Humanidade. Historicamente, a liderança foi pensada como comando e controle/função hierárquica, em que o líder era diferenciado do grupo por herança (exemplo: reis e rainhas), ou força bruta.

Muitos mitos, lendas, histórias fazem referência aos líderes. Por séculos, a ideia de um líder nato povoou o imaginário popular, criando vários mitos em torno do fenômeno da liderança. Apesar de ser uma prática milenar, o conceito de liderança é relativamente novo.

As funções de um líder dentro de uma organização passaram por diversos momentos; até os anos 60 sua função era exercer controles mecânicos; ele era responsável por controlar seus funcionários dentro da empresa. Porém este modelo sofreu algumas alterações, principalmente pelo aumento da concorrência, que fez

com que as instituições buscassem colaboradores aplicados e líderes que os incentivassem a alcançar suas metas, mantendo um bom resultado para a empresa.

De acordo com Cooper (2012, p. 6) a liderança exige um comportamento com o crescimento, aprendizado e o desenvolvimento na busca por resultados.

A liderança demonstra que não existe apenas um estilo de liderar, cada líder tem o seu próprio estilo de influenciar pessoas. Cada vez mais, as organizações têm compreendido a importância de um líder na condução de uma equipe, motivando-os e desenvolvendo suas habilidades em função dos resultados e no alcance do sucesso profissional. No entanto, apesar de inúmeros estudos sobre liderança, ainda não foi possível desenvolver uma cartilha ensinando de forma clara e objetiva como se obter ou se formar um grande líder.

Liderança é a capacidade que você demonstra quando influencia os outros a agir de certa maneira. Por meio de direção, incentivo, sensibilidade, consideração e apoio, você inspira seus subordinados a aceitar desafios e alcançar objetivos que podem ser vistos como muito difíceis de atingir. (ROBBINS, 2013, p. 61).

O líder é aquele que consegue resultados, através da gestão da sua equipe, tem o poder de enxergar a capacidade de cada colaborador, com necessidades e desejos diferentes dos demais, sabe delegar tarefas e cobrar resultados. Atualmente há uma busca na eliminação do medo entre os gestores, criando um laço de respeito, onde as ordens são seguidas devido ao entendimento da hierarquia dentro das organizações. E essas organizações são formadas por pessoas divididas em vários níveis de hierarquia. É observado que as organizações, estão procurando valorizar e conhecer as pessoas, para melhor gerenciá-las, exercendo melhor uma administração de pessoas.

Líder tem o papel de desenvolver talentos e supervisionar as atividades que deverão ser realizadas pelos subordinados. Sabemos que o colaborador dispõe de seu melhor, quando está motivado, participativo, sendo reconhecido.

Na visão de Bergamini (1994) o líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver os problemas interpessoais, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade

para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Para ser líder é necessário demonstrar autoconfiança para convencer aos demais sobre as metas a serem cumpridas e das decisões a serem tomadas. Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. (ROBBINS, 2013, p. 63)

Para Chiavenato (1994) o líder pode ser definido como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Já Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança: Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Chiavenato (1994, p. 147) defende que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. [...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Os fatores que facilitam esta atividade estão a existência de um bom processo de comunicação e a postura correta e coerente por parte do líder. O líder atual enfrenta vários desafios, e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios.

Ao decorrer dos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Atualmente, percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada e aperfeiçoada.

Vergara (2013, p. 75) destaca os traços de personalidades “exerceria influência sobre indivíduos e grupos quem nascesse com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa”.

Devido à grande velocidade em que as mudanças vêm ocorrendo e a evolução da concorrência, é importante que haja uma reestruturação nas organizações para que estas consigam se manter competitivas dentro do mercado. Com isso, é necessário que os líderes estejam preparados para acompanhar essas mudanças e que sejam capazes de conduzir seus liderados no atingimento dos objetivos das organizações. (CHIAVENATO, 1994)

Como se pode perceber, embora exista uma variedade de conceitos sobre liderança, uma ideia parece ser homogênea: fazer com que as pessoas realizem suas atividades não por obrigação, mas por acreditarem que seu trabalho é importante, que estão contribuindo para um objetivo maior.

Diferentes tipos de situações, obviamente, exigem diferentes tipos de comportamento, e não há razão para crer que um comportamento de liderança altamente estruturante sempre venha a ser eficaz.

O líder que se destaca e desempenha um bom trabalho num determinado grupo, ou sob um conjunto de condições, pode não se sair bem em outros grupos, em outras tarefas, ou sob outras condições.

Nesse sentido, Chiavenato ainda desvincula uma outra ideia que geralmente se tem sobre liderança.

A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os seus níveis hierárquicos. (CHIAVENATO, 1994, p. 136).

Na busca por inovação da liderança, busca-se pessoas que desejam significados e valores, demonstrando uma vontade de ser mais do que os cargos que ocupam em seu trabalho, é um anseio de se orgulhar da empresa da qual fazem parte. Busca-se uma nova inteligência para os negócios, capaz de desenvolver empresas que respondam às mudanças e às crises. (CAVALCANTI et al, 2007)

Segundo Santos (2005) a liderança estratégica é o resultado do líder que está atrelado para a execução e prática da liderança. Não haverá diferença se a liderança não for capaz de realizar por meios, caminho estratégicos trilhados, voltados para o

alcance do objetivo desejado. A liderança estratégica requer uma liderança constante de forma a agir para colher resultados a curto prazo para alcançar o futuro a médio e longo prazo.

Baseando-se na teoria dos estilos de liderança, Cavalcanti et al (2007) identificam que existem três estilos, sendo eles o autocrático, o democrático e o liberal. O estilo autocrático está ligado ao centralizador, que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não havendo participação dos liderados. Já, o estilo democrático é aquele que envolve seus liderados, incentivando a participação e envolvimento de todos. Procura delegar autoridade e utiliza de *feedback* como uma forma de capacitar seus subordinados. E por fim, o estilo de liderança liberal, em que o líder não se impõe aos seus liderados e dá total liberdade para que o grupo tome as decisões e faça a divisão de tarefas. Esta liderança implica na ausência, pois o líder não exerce influência na equipe.

Segundo Vergara (2013), com a teoria dos estilos de liderança surgiram modelos e programas com o objetivo de capacitar pessoas para serem líderes democráticos e, ao mesmo tempo, preocupados com a produtividade.

Estudados estilos e personalidades de liderança, os resultados demonstram que existem vários estilos de liderança. Uma combinação de vários estilos e personalidades tem características predominantes. (COOPER, 2012)

Copper, (2012) classifica os estilos e personalidades por indivíduos que têm potencial para desenvolver a capacidade de liderar.

Autocrático: retém a maior parte do poder de decisão e depende de pessoas de nível abaixo para implementar, no entanto, a maioria das decisões é tomada por ele. São vistos como focado no resultado, ao invés do processo. A desvantagem é a falta de participação dos demais, limitando o ponto de vista de um grupo diversificado.

Participativo: liderança também conhecida como consultiva ou consensual porque o líder avalia a contribuição dos liderados, normalmente reúne a equipe para tomada de decisões. Um processo demorado que contribui para que todos façam parte do processo de decisão.

Dois tipos de personalidades de liderança podem ser identificados: carismáticos e transformacional. O carismático está focado no fornecimento de inspiração e motivação. Um aspecto importante para aqueles que são visionários,

normalmente um líder carismático tem pessoas eficientes trabalhando com ele e por em prática os seus sonhos e as suas ideias.

Os transformacionais são geralmente selecionados para resolver uma certa situação negativa que requer mudanças. São conhecidos como visionários, possuem muitas qualidades que inspiram confiança.

Os líderes mais eficientes são uma combinação de estilos de liderança autocrático e participativo, junto com estilos de personalidades carismático e transformacional. Além disso, suas características únicas contribuem para o total enfoque no indivíduo. [...] A capacidade de determinar como lidar com situações diferentes é muito importante no desenvolvimento de um líder. (COOPER, 2012, p. 10)

Sob a visão de Santos (2005), existem vinte estratégias para a formação de líderes, onde 5 se destacam, sendo a primeira, o brilho do líder é proporcional ao brilho de sua equipe. Para isso, ele precisa utilizar sua autoridade carismática, ser autêntico, aberto a críticas, ao diálogo, disseminar informações, assumir perante a equipe seus erros, reconhecer o trabalho bem feito.

A segunda estratégia, é o líder cultiva três dimensões exponenciais: a política, onde o líder deve saber lidar de forma eficiente com situações e questionamentos. A social que envolve diálogo e na discussão identificar e administrar efeitos indesejáveis. E a econômica é aquela que estimula e incentiva para o alcance dos objetivos.

Em terceiro lugar, liderança é sinônimo de equipe e trabalho em equipe, concepção em trabalho em equipe passa pela exploração das capacidades de aprendizagem coletiva no espaço organizacional, mediada pelo diálogo, discussão hábil e interatividade.

O líder é um ator conceitual, conforme a quarta estratégia, aquele que pensa de forma global para agir de forma local. A partir desta habilidade tem a capacidade de estabelecer e compreender as possíveis interconexões que se apresentem no cotidiano da organização. Oitava: Líder que desfila carisma, ganha e mantém a autoridade da equipe.

A quinta, o líder ao mesmo tempo lança chamas e extintor de incêndio, na medida em que desafia, estimula, impulsiona, ordena, controla, avalia seus liderados. (SANTOS, 2005)

Para Cavalcanti et al (2007) é cada vez mais difícil encontrar a atrair líderes, dessa forma é necessário que as organizações busquem pessoas com características e perfil de líder para capacitar, desenvolver habilidades para atender a demanda.

No desenvolvimento das habilidades de liderança significam atuações que um líder deve estar preparado para exercer, de acordo com cada situação. Cavalcanti et al (2007) ainda destaca que as habilidades podem ser: de mentor e facilitador que estimulam o desenvolvimento das pessoas e da equipe, monitor e coordenador tem a preocupação com o processo, diretor e produtor responsável pelas metas, negociador e inovador é ligado a criatividade e inovação.

Muitas vezes, as pessoas podem possuir o perfil de líder, mas por não se conhecer, acaba passando batido esse enorme potencial. Quando se atenta ao autoconhecimento, possibilita que seja explorado muitas qualidades as quais podem ser melhoradas ou desenvolvidas.

### 2.3 Autoconhecimento

Autores que trabalham com a área que envolvem pessoas e suas carreiras, evidenciam a importância do autoconhecimento para o crescimento do mesmo. Segundo Schein (1996), a visão do sucesso profissional, está ligada com os desejos e ambições do indivíduo em relação ao atingimento ou ultrapassagem dessas aspirações, sendo conquistadas com seus próprios esforços e através de decisões maduras. É uma vontade que vem de dentro para fora, mas que precisa ser praticada, conforme a Figura 1, em que o desejo é o mais importante.

Figura 1- Autoconhecimento: o movimento de refletir sobre si



Fonte: Schmidt (2017, s/p).

As pessoas quando são questionadas sobre si próprios, fogem do assunto, muitas vezes por não se conhecer ou por não querer revelar suas autodescobertas. Dutra (2010), define que o autoconhecimento é a parte mais difícil e importante na vida de um ser humano, impactando diretamente no planejamento da sua carreira, ao identificar seu diferencial e suas qualidades, mas também, conhecer aquilo que precisa ter uma certa atenção e oportunidade de melhoria/desenvolvimento. Dessa maneira, o autoconhecimento resulta no autodesenvolvimento, que é o alicerce da autopercepção, conforme a figura 2, saber de si não deve ser tratado como obrigação e sim como prazer.

Figura 2 - Autoconhecimento



Fonte: Tamanho P (2013).

Os autores Briscoe e Hall (2006), sugerem que o gerenciamento da carreira, seja realizado por si próprio, por isso a importância do autoconhecimento. Mas, há aqueles que necessitam de ajuda nessa tarefa, por exemplo, a maioria dos “artistas famosos”, possuem produtores, que conhecem suas vidas, para possibilitar o gerenciamento dessas carreiras, porém, com a participação desses famosos nesse processo de gerenciamento, trabalhando em equipe, alinhando ideias e pensamentos. De uma forma ou de outra, a relevância do conhecimento de si mesmo, interfere o se autogerir profissionalmente, pois ao ter aonde se quer chegar, faz com que se chegue muito mais rápido, através de decisões assertivas e atitudes resilientes, sem interferência de fatores externos.

Para Goleman (2002), o autoconhecimento, é competência inerente da inteligência emocional que está fundamentada em duas áreas. Uma delas é a

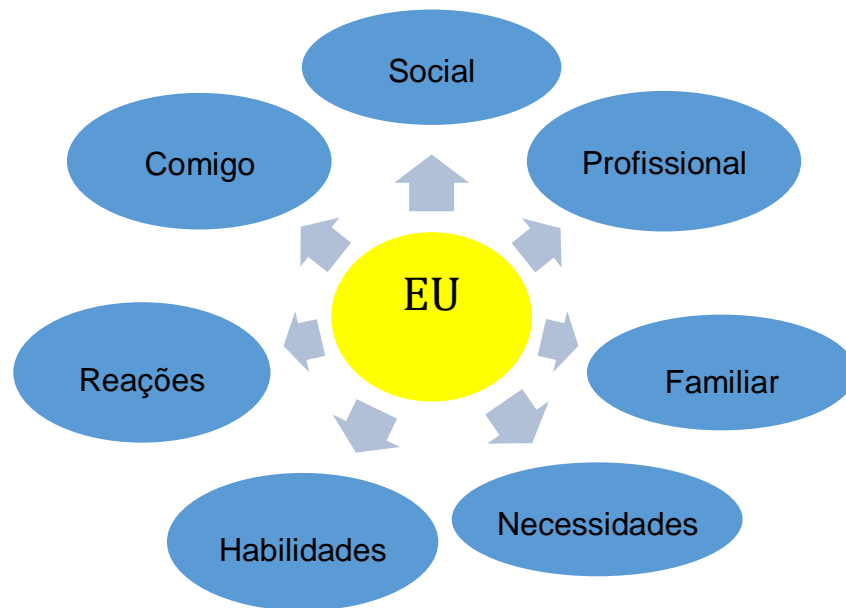
autoconsciência: o saber de reconhecer e diferenciar suas emoções, considerando os sentimentos na tomada de decisão. Já a segunda área, é o autogerenciamento, que permite gerenciar suas emoções e pensar antes de agir. A primeira maneira utiliza a intuição e a segunda o estudo da situação, para guiar as decisões, estando ciente dos impactos que elas podem causar para e si no âmbito social, levando em consideração seus valores e metas, conseqüentemente, classificando as oportunidades que auxiliem no alcance desses objetivos.

Aqueles desprovidos de autoconhecimento, têm grandes chances de tomarem decisões que terão conseqüências perturbadoras internamente, ao ser ignorado os valores, que até então, não se eram conhecidos. “O pagamento parecia bom, então eu assinei, poderia dizer alguém depois de dois anos em um emprego, mas o trabalho é tão irrelevante para mim que sinto entediado o tempo inteiro”. (GOLEMAN, 2002, p. 40).

As citações de Goleman (2002, p. 42) priorizam a satisfação psicológica, pois o “indivíduo consciente de si norteia suas decisões condizentemente com seus valores, evitando o desgaste de situações que o desmotivem”. Afinal, a motivação é algo interno e pessoal, por mais que existem milhares de incentivos, se eles não atingem o interior da pessoa, não há o porquê de ficar e insistir em algo que está a desgastando. Se conhecer vai muito além do que podemos ver a olho nu, mas sim com os olhos do coração.

Martins (2011) relata que os parâmetros impostos pela própria pessoa, funciona como uma “bússola pessoal” – conforme figura 4, tem como responsabilidade o bem-estar psíquico. O ser humano que é guiado por parâmetros impessoais, encontra a frustração, por não atingir a autorrealização, encontrada no equilíbrio entre sentimento e comportamento que envolvem sua vida, tanto profissional quanto pessoal. Alguns estudiosos ainda acreditam que o autoconhecimento é alcançado com o único propósito de reflexão e introspecção.

Figura 3 – Bússola do Eu



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Entretanto, para Skinner (2002), o autoconhecimento está ligado a interação social, pois a observação e julgamento, fazem parte do descobrimento. Ao analisar essa situação, define-se que o conhecimento é adquirido de dentro para fora, porém, parte do aprendido, é obtido por meio das relações interpessoais. Ou seja, para vivenciar o sentimento, é preciso identificá-lo e vivenciá-lo.

Ibarra (2009) relata que a busca pelo autoconhecimento parte das ações da pessoa, chegando na autorreflexão, em que as consequências não são erros ou acertos, são resultados.

Concomitantemente, Martins (2011, p. 59) avalia que nesse processo o “sujeito somente atinge a maturidade do autoconceito profissional quando a experiência prática é suficiente para revelar (...) suas aptidões, objetivos e seus valores de trabalho”.

Diante da importância do indivíduo tomar a si próprio como referência, Veloso e Dutra (2010) sugerem alguns instrumentos técnicos como suporte para as decisões profissionais, tais como “auto avaliação, aconselhamento profissional e

testes que afirmem as preferências profissionais determinadas por padrões individuais de comportamento” (VELOSO; DUTRA, 2010, p. 7).

O autoconhecimento é um processo longo e demorado, mas que auxilia a analisar diversas situações com outros olhos, além do julgamento. Por essa razão, acaba facilitando os processos internos organizacionais, em que a seletividade acaba sendo mais exigente, recrutando somente pessoas que agreguem valor de alguma maneira para a empresa.

## **2.4 Gamificação nas empresas**

A gamificação empresarial, pode ser desenvolvida em empresas que busquem o engajamento dos seus profissionais, de maneira divertida e eficaz, ao proporcionar a interação das gerações através de ações que envolvam a competitividade e a cooperação entre os mesmos. Segundo Santaella (2018, p.116) a gamificação parte do princípio de pensar estrategicamente como se fosse parte de um jogo, “ a gamificação é formada por quatro princípios: a base nos jogos (dinâmica), as mecânicas, a estética e o pensamento de jogo”.

A dinâmica do jogo, portanto, refere-se à interação entre jogador e a mecânica dos jogos, podendo criar diferentes tipos de emoções, especialmente a da diversão (reforço emocional que mantém as pessoas jogando). A narrativa é a estrutura que torna o jogo coerente, não precisando ser necessariamente explícita, como uma história em um jogo, mas pode ser implícita, na qual toda a experiência tem um propósito em si. A Progressão é a ideia de dar aos jogadores a sensação de avançar dentro do jogo. Já a parte do Relacionamento, refere-se à interação entre os jogadores, seja entre amigos, companheiros ou adversários; e por último, as Restrições, que fazem as limitações da liberdade dos jogadores dentro do jogo. Os jogos, geralmente são conduzidos em **níveis**, sendo esse, a representação numérica da evolução do jogador. O nível do jogador aumenta à medida que o mesmo, se torna melhor no jogo. (WERBACH; HUNTER, 2012).

As mecânicas fazem referência aos elementos mais específicos que levam às ações também mais específicas. Elas orientam as ações dos jogadores em uma direção desejada delimitando que o jogador pode ou não fazer dentro do jogo, tendo como princípios a Aquisição de Recursos, onde o jogador pode coletar itens que o ajudem a atingir os objetivos. A avaliação (*feedback*), permitindo que os jogadores

vejam como estão progredindo no jogo. A Cooperação e Competição, em que se cria um sentimento de vitória e derrota. Os desafios são os objetivos que o jogo define para o jogador e por último, as Recompensas, ou seja, o benefício que o jogador pode ganhar a partir de uma conquista no jogo (ERIKSSON, MUSIALIK, WAGNER, 2012).

Buscando o engajamento e a motivação das pessoas, a gamificação, também é utilizada para a resolução de problemas, em que, para Kraijden (2017), além de engajar a equipe, é um forte aliado na mudança de comportamentos, fazendo com que as pessoas despertem sua criatividade para a resolução de problemas, em que todos ganham com esses resultados. Referente as premiações como nos mostra o autor, as empresas já utilizam este conceito, embora de forma implícitas, onde metas são estabelecidas, e quem as alcança acumulam pontos e/ou recompensas, sendo esta premiação baseada por níveis, metas, pontos, recompensas e status, similar à de um jogo. Uma forma de premiação, seria os *badges* (distintivos), sendo um símbolo de um indicador de uma realização, habilidade, qualidade ou interesse.

No meio empresarial, a gamificação tornou-se popular por trazer uma abordagem de envolvimento e produtividade dos funcionários, tendo os “jogos” como um modelo moderno de organização das pessoas com o fim de alcançar um objetivo, já que se permite ampliar o compartilhamento de conteúdos especializados e potencializados pelo contexto. É possível transformar as tarefas das empresas introduzindo a dimensão de jogos, que despertam motivação, engajamento e satisfação pessoal. Porém, deve-se ter conhecimento da cultura organizacional, avaliando se é possível adotar a gamificação empresarial. É possível afirmar que a cultura de uma empresa confunde-se com as particularidades de sua história, assim como a das pessoas que ajudaram a escrevê-la, sendo, portanto, compreensível encontrar eventual resistência sempre que seja tomada uma nova direção. (ALVES, 2015).

Com frequência cada vez maior, esse conjunto de técnicas tem sido aplicado por empresas e entidades de diversos segmentos como alternativas sobre as abordagens tradicionais. Mas o principal objetivo dessa técnica, é encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a familiarizarem-se com novas tecnologias, a agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou repetitivas. (ALVES, 2015).

## 2.5 Treinamento, desenvolvimento e ascendência

Segundo Chiavenato (2010), o capital humano nas organizações é composto de pessoas, que devem ser desenvolvidos desde os cargos mais simples até os mais complexos neste sentido é o que vai garantir o sucesso da empresa, em um mundo com muitas variáveis competitivas, com a economia globalizada as empresas precisam se preparar para os desafios da inovação e da concorrência. Para se destacarem no mercado as empresas precisam ter pessoas proativas, com espírito empreendedor dispostas a assumirem riscos.

É primordial que as organizações destinem parte do seu faturamento para treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, visando sempre que treinamento não é despesa, deve ser visto como investimento para a empresa, formando assim um capital humano que vai se tornado um diferencial estratégico para a organização.

“Pesquisas demonstram que os rendimentos e a lucratividade geral de uma organização estão positivamente correlacionados ao total de treinamento que ela proporciona a seus funcionários”. (SNELL, 2014, p. 250)

É importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Entende-se que treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades das funções. Já o desenvolvimento de pessoas tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo colaborador.

“O treinamento é orientado para o presente, já o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requisitadas”. (CHIAVENATO, 2010, p. 367)

O objetivo de treinamento está diretamente ligado ao alcance das metas gerenciais da empresa. Tendo isso como base os programas de treinamentos são desenvolvidos. Deve ser feito em conjunto com a equipe de RH (recursos humanos) visando identificar qual melhor método que vai proporcionar os melhores conhecimentos que os colaboradores precisam. Indicadores de necessidade de treinamento pode ser baixa produtividade, números excessivos de reclamação de clientes. Para que o treinamento seja eficaz deve-se analisar a abordagem sistêmica de treinamento. Seguindo as quatro fases a seguir. A primeira, é o levantamento de

necessidades, em que consiste fazer uma análise da “empresa, do ambiente, das estratégias e dos recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocado”. (SNELL,2014, p. 253). Ainda dentro das necessidades e feito a análise de tarefa, que envolve a revisão da descrição de cargos e o conhecimento habilidades e atitudes necessários para desempenhá-los com a finalidade de determinar o conteúdo para o treinamento em questão. Em seguida faz-se uma análise das pessoas que realmente necessitam de treinamento.

Com base nas informações obtidas anteriormente, é realizado um projeto do programa. Deve ser estabelecido os resultados desejados para programa de treinamento, descrever as habilidades conhecimento e atitudes a serem mudadas e ou melhoradas, procurar sempre nesta fase usar termos como calcular, ajustar, reparar, construir, montar e classificar. Estabelecer metas para os treinados ajuda a aumentar o interesse pelo treinamento, importante também é adequar o conteúdo para que fique de fácil compreensão, procurar usar exemplos do cotidiano dos colaboradores que estão passando pelo treinamento. (SNELL, 2014)

Após verificar a necessidade, criar o programa, deve-se implantar o mesmo. Para que os resultados sejam positivos, escolher os métodos adequados é de fundamental importância, treinamento no local de trabalho, os colaboradores recebem experiência prática com instruções de seu supervisor ou treinador. No treinamento profissionalizante, o colaborador é designado para tarefas especializadas, recebendo instruções mais completas sobre o trabalho que vai realizar tanto no trabalho como fora dele, abordando aspectos práticos e teóricos referente a função. (SNELL, 2014)

E por último, a avaliação, o programa de treinamento deve ser avaliado para verificar se está trazendo os resultados esperados, há vários métodos para avaliar e aprimorar o aprendizado. Reação, método bastante comum onde observa-se as reações do participante também é fundamental desenvolver um questionário para identificar se o programa atendeu as necessidades dos participantes.

Aprendizado além de descobrir o que os participantes pensam sobre o treinamento, pode ser bom para fazer uma comparação antes e depois do treinamento, para descobrir o quanto melhorou as habilidades e o conhecimento dos participantes. Comportamento, muitas vezes o que se aprende num programa de treinamento não é aplicado no trabalho isso não significa que deve ser generalizado tem que analisar porque o resultado não foi eficaz.

Os gerentes de treinamentos têm sofrido pressão para que os resultados sejam efetivos, procurar explicar e verificar os ganhos obtidos através de: aumento de produtividade, melhoria da qualidade, redução de custos clientes satisfeitos, maior satisfação com o trabalho e menor rotatividade de funcionários.

Para Fidelis (2007), treinar e qualificar pessoas, nos dias de hoje está relacionado com carência profissional onde deve-se desenvolver os colaboradores para desempenhar melhor as suas funções.

Para um bom treinamento, a comunicação entre os envolvidos deve ser clara e objetiva, para que todo o fluxo empresarial, funcione de forma correta, e com o mínimo de erros.

## **2.6 Comunicação empresarial**

Rabaça e Barbosa (2001) definem comunicação como derivação da palavra em latim “communicare”, em que o seu significado seria tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões. Proporcionando “participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas.” (RABAÇA; BARBOSA, 2001, p. 156)

O autor Chiavenato (2002), relata que a comunicação é o processo de compartilhamento e troca de informações entre indivíduos, sendo a principal atividade do ser humano quanto a sua existência, tanto pela experiência como pelo convívio social.

Para a comunicação poder existir, precisa ter um emissor; um canal pela qual vai ser divulgada, a mensagem em si e por fim o receptor. Como em qualquer processo, caso uma etapa dessas citadas falhe, a mesma não acontece, ou seja, o objetivo da comunicação não é atingido. A troca de informações, deve ser utilizada como estratégia organizacional, em que a área de Recursos Humanos deve avaliar e aprimorar a mesma. Um grande aliado dessa situação é o *feedback* da comunicação, é através dele que será falado tudo aquilo que está errado ou certo. É o processo de troca de informações, e a comunicação é isso. *Feedback* nada mais é que o retorno da mensagem ou ação com as palavras do seu receptor que agora é emissor (Alonso, 2002).

Para Gil (2001, p. 71):

Comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas.

A comunicação é o processo de decodificação, é traduzir mensagens explícitas ou subliminares, podendo ser verbais, escritas, gestuais, desenhadas, entre outras. O ser humano possui a necessidade de se relacionar com outras pessoas, tendo como diferença, a intensidade em que isso acontece. É possível observar vários estilos de linguagem em uma única conversa, em que a troca de informações deve ser compreensível por parte do seu receptor. No mundo corporativo, segundo Houaiss (2001), a comunicação interna surge entre a Instituição e o seu público interno e é diferente também da Comunicação Administrativa, conjunto de documentos e procedimentos utilizados em uma organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações, etc.

Torquato (2002) descreve a comunicação em três estilos: cultural, administrativa e social; englobando vários aspectos, sendo importante em cada organização ter pessoas capazes de serem emissores, eficientes, eficazes, carismático, inteligentes, pessoas que saibam interpretar o que querem dizer e saibam transmitir de maneira que os outros entendam também.

A Comunicação Cultural, é a comunicação entre setores e de setores a direção, ou seja, a comunicação gerencial, onde ficam os gerentes responsáveis em conversarem entre si e fazerem uma troca de informações para depois passarem a alta administração, aos diretores. A Comunicação Administrativa é a parte técnica do cotidiano das empresas. A Comunicação Social, como o próprio nome já diz, é comunicação geral, ou seja, aquele tipo de comunicação que todos entendem. Já que há tanta comunicação e conteúdos nas mesmas, a ferramenta de Sistemas de Informação, tem como função de guardar todas elas, esses são conhecidos como bancos de dados. (TORQUATO,2002).

A comunicação é a essência para o ser humano, aprender como fazer isso, não é simplesmente saber ler e escrever, mas também, entender e interpretar. O Convívio tanto social como nas organizações depende inteiramente desse item para a sobrevivência. A arte de saber se comunicar evita conflitos, problemas, pois com

as palavras certas, os resultados são os almejados. Se uma empresa é formada por pessoas, logo por grupos e/ou equipes, a comunicação é algo inevitável. A relação entre empresa e público interno, devem estar indo no mesmo sentido para encontro do objetivo comum, por essa razão a comunicação empresarial deve ser bem desenvolvida tendo a possibilidade de compartilhar, mantendo a integridade do que se é sugerido no corpo da mensagem. Alonso (2002, p. 27) acredita que:

[...] é teoricamente e praticamente impossível dizer onde começa e onde termina o processo de comunicação. As fases podem se dar em qualquer ordem, ou simultaneamente, e podem até entrar em conflito umas com as outras. A comunicação é um produto funcional da necessidade humana e expressão em relacionamento. Tudo comunica, é impossível não comunicar. Até o silêncio comunica, ou seja, nosso corpo fala...

Matos (2009) e Pimenta (2006) dizem que a comunicação pode ser dividida em seis partes, e o que a define, é a quantidade de pessoas envolvidas nesse processo. A comunicação intrapessoal é aquela comunicação que temos com nós mesmos, quando falamos sozinhos simplesmente escutamos e discutimos com os nossos próprios pensamentos. A comunicação interpessoal é a troca de informações que acontece entre duas pessoas, podendo ser pessoalmente, virtual ou por cartas. Porém essa comunicação pode ser interferida por três fatores principais, a primeira seria percepções diferentes, onde cada indivíduo tem sua experiência e gera seu próprio conhecimento. Em segundo a diferenças de linguagem, ou seja, o significado das palavras, por exemplo PP, pedagogia é Planejamento Pedagógico assim como administração é para Planejamento de Produção. A terceira, são os barulhos que podem cercar os indivíduos, atrapalhando o processo de compreensão da mensagem. Sendo assim, deve-se analisar o receptor de cada mensagem, procurando ser o mais coerente possível.

A comunicação em grupo: acontece quando há três ou mais pessoas envolvidas, por exemplo a sala de aula. A comunicação de massa é quando se quer disseminar um comunicado coletivo, ou seja, atingir um grande número de pessoas de uma única maneira, tendo televisões e rádios como exemplo. A comunicação dirigida é aquela que é realizado um estudo de mercado com o processo de comunicação desenvolvido especialmente para um grupo de pessoas com as

mesmas ideologias. A comunicação integrada ocorre quando é utilizado mais de um canal para expor uma mesma mensagem.

Antes de surgir a tecnologia digital, o acesso à informação era uma das coisas mais demoradas, por exemplo, em abril, era emitido o informativo da festa de confraternização da empresa que aconteceu em dezembro, ou seja, hoje em dia, o acesso a informação em tempo real, é uma das maiores evoluções. A globalização tem um papel fundamental nessa disseminação, Autores como Minc (1998), Bauman (1999), Rochman (2003) e Businessweek (2008) a definem como um processo de campo econômico e social, que permite a interação entre pessoas e países na troca em termos planetários.

A comunicação interna pode e deve ser utilizada com estratégia dentro das empresas, deixando de ser uma atividade-meio e tornando-se uma das principais, pelo fato de se tornar ferramenta estratégica de resultados no mercado globalizado. (MATOS, 2009).

A consolidação de uma imagem institucional, deve a toda criação e comunicação da empresa, precisando ter uma alta capacidade de convencimento em relação aos seus stakeholders “e nessa empreitada é preciso contar com profissionais de marketing, relações públicas, jornalistas, publicitários”. (TOMASI; MEDEIROS, 2010, p. 57).

A comunicação organizacional, para Megginson (1998, p. 279), é o “processo de transferir significados sob a forma de ideias ou informações de uma pessoa para outra, é a cadeia de entendimento que liga os membros das várias unidades de uma organização em diferentes níveis e áreas”. Ao mencionar a expressão “cadeia de entendimento”, ele ressalta o fato da comunicação na organização estar em constante movimentação, ou seja, é um ciclo de um processo, ele não pára nunca. As informações são compartilhadas com o objetivo de tornar comportamentos de todos os indivíduos que fazem parte de alguma forma da empresa, coerentes aos objetivos dela e evitando assim, comportamentos improdutivos e impróprios.

Porém, não é qualquer informação que pode ser compartilhada. A maneira como elas são adquiridas e disseminadas, devem ser apropriadas a si mesmas e ao ambiente a seu redor para atingir o objetivo da mensagem. “Seus objetivos e metas são cumpridos à medida que os processos eficientes de comunicação as impulsionam na direção do que foi previamente estabelecido”. (MEDEIROS, 1998, p. 17).

Para Stoner (2005), cabe aos administradores da empresa, sejam eles líderes principalmente, a planejar, executar, avaliar, controlar e manter ou alterar a comunicação organizacional em todos os níveis da organização. Deve adaptar as formas de comunicação de acordo com a cultura, formas de linguagem, personalidades presentes no ambiente empresarial.

Torquato (2002) destaca que a eficácia da comunicação na organização, está relacionada diretamente a quatro aspectos fundamentais. Sendo eles a clareza na definição de objetivos; capacidade de transformar os objetivos em codificação e expressão; equilíbrio e domínio psicológico, empatia e carisma e a capacidade de compreender o meio ambiente como um todo e suas particularidades.

Os objetivos da comunicação empresarial, segundo Pimenta (2006), que possibilitam a empresa qualificar seu nível de serviços e aumentar sua lucratividade, está associada a poder construir a imagem institucional da empresa perante a sociedade; adequar os trabalhadores quanto ao aumento da competição no mercado; compreender e atender as exigências dos consumidores, que mais do que nunca, estão mais conscientes de seus direitos; defender interesses da empresa, perante o governo e os políticos; e encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente etc.

Deve se ter em mente que além das palavras faladas e escritas, o corpo possui a função da fala também, tendo a necessidade de trabalhar com a postural de forma geral dos integrantes da organização, possibilitando assim a união da fala em relação às atitudes nela descritas de forma direta ou indireta. A comunicação não verbal para Terra (1997), consiste em um sistema de padrões comportamentais; que ocorre entre pessoas que se relacionam por meios divergente a palavras, resultando na utilização de elementos não verbais.

De acordo com Pereira (2012), os elementos não verbais, que estão relacionados com a comunicação social, são responsáveis aproximadamente por 65% da totalidade das mensagens a serem trocadas. Para que esse processo de comunicação consiga ser efetuada por completo, é preciso ter a visão sobre o que acontece nessa situação, do contexto em si, do interlocutor e do espaço que está inserido. Essa percepção possibilita na compreensão dos ocorridos, portanto, possibilita na resolução do mesmo.

A habilidade de ler e escrever, é um dos dons mais preciosos do ser humano, oferecendo assim a oportunidade de ligação de momentos, espaços e

relacionamentos. Portanto, pode-se dizer que a linguagem falada ou escrita, é um processo sistemático que nos coloca em tempo e ação real de comunicação verbal (ANDRADE; MEDEIROS, 2008).

Para Bechara (2002, p. 24), a “linguagem oral é a linguagem falada, é a transmissão oral de um texto, de um aviso, de uma mensagem feita pelo usuário da língua.”

A complexidade do processo de comunicação gera barreiras ou conflitos que podem ser identificados e evitados. Pimenta (2009, p. 28) relata que as dificuldades que envolvem a comunicação nas empresas, ocorre de maneira mais intensa, quando os envolvidos não possuem:

[...] laços afetivos (familiares e amigos), que se predispõem (pelo menos deveriam) à tolerância, à paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido. Em uma empresa, onde essas ligações entre pessoas são mais tênues ou inexistem, a comunicação tende a ser mais difícil ainda.

Quando mais etapas o processo de comunicação, tiver que enfrenta, mais problemas ela poderá apresentar, por essa razão, a facilitação da mesma deve ser algo estudando dentro das empresas. Pimenta (2009, p. 29), expõe quatro barreiras à comunicação eficaz nas organizações: “níveis organizacionais, autoridade da administração, especialização e sobrecarga de informações”.

Ainda de acordo com Pimenta (2009), em relação às barreiras da comunicação a serem enfrentadas dentro das empresas, tem relação a sua estrutura, sendo que as horizontais têm a tendência de possuírem maior fluência, ou seja, as comunicações são mais diretas, não possuindo tanta interferência. Enquanto isso, a verticais (hierárquicas), em que a formalidade predomina, a distorção das mensagens é incentivada por passarem por mais pessoas e meios de repassá-las.

Matos (2009) cita uma pesquisa que foi realizada pelo instituto Opinion Research Corp. International (ORCI), em que aponta 5 fatores geradores de conflitos, que originam ineficácia dos sistemas de informação nas organizações:

O primeiro é o critério vicioso, sendo os filtros recebidos pelos gerentes e que permitem a confusão sobre os fatos expostos. O símbolo de status, é o péssimo

hábito de alguns superiores reterem informações, com o propósito de conseguir poder diante de seus subordinados ou colegas do mesmo nível hierárquico;

Em terceiro, a omissão de informações para obter vantagens pessoais, quando essas podem privilegiar seus concorrentes Criação de “abismos”, em quarto, sendo limitações propositais criadas através do distanciamento que os gerentes/coordenadores/supervisores cultivam em relação a seus subordinados, o que forçando ainda mais, as comunicações de fluxo hierárquicos. E por último, a rivalidades interdepartamentais, ou seja, conflitos internos dos departamentos das empresas, originando deficiências de comunicação, bem como os “achismos” e “diz que me disse”.

A comunicação procura entender a cultura organizacional, sendo a identidade da empresa, é o que guia a empresa no campo dos negócios, portanto, ter uma comunicação coesa, é fator essencial para o futuro das organizações. Possibilitando uma melhor tomada de decisão e poder administrar seus conflitos internos.

## **2.7 Administração de conflitos**

Quando se fala de pessoas, é impossível não citar os conflitos, pois estão presentes na vida de qualquer ser humano e organização. Nos conflitos organizacionais, ao gerenciá-lo, é essencial não associar o conflito como algo “pessoal”, ou seja, deve-se voltar às questões empresariais, por isso é importante separar aspectos pessoais dos de trabalho. Segundo Vieira, (2007, p. 177) “deve-se manter o respeito, profissionalismo e dignidade no ambiente de trabalho. O maior desafio do profissional, diante de confrontos, é racionalizar o tópico tratado, usando a lógica, o argumento, o fato ou resultado”.

Problemas sempre existirão, mas essa não deve ser a preocupação em si, deve-se prestar a atenção em como enfrentamos ele. Andreas (1993) relata que:

Problemas sempre existirão. O problema não é o problema. O problema é como lidamos com ele. É isso que destrói as pessoas, não o problema em si. Quando aprendemos a enfrentar os problemas de outra maneira, lidamos com eles de maneira diferente e eles se tornam diferentes. (ANDREAS, 1993, p. 192).

Achar um culpado não é a solução dos problemas, principalmente se ambas as partes do conflito falharam, é preciso entender a situação. Molière apud Passos

(1998, p. 161) afirma que “somos responsáveis não só pelo que fazemos, mas também pelo que deixamos de fazer”

Quando se é observado um conflito, a primeira atitude é administrar o mesmo, para poder ser solucionado com maior eficácia e eficiência. Quando estiver sendo gerido, de acordo com Neto (2005), é de extrema importância antes de tomar qualquer decisão, principalmente de “cabeça quente”, que seja investigado a fundo o que aconteceu, pois geralmente há três versões, cada lado da história e a verdade. Não se deve deixar passar despercebido pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. O objetivo de administrá-lo vai muito além de achar um culpado, mas sim de garantir que não haja injustiças

Chiavenato (2004, p. 418) afirma que “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”. Pois se não souber delegar e resolver situações, jamais saíra do lugar.

Ainda, conforme Chiavenato (2004), o gestor pode utilizar de três abordagens diferentes em relação a resolução de conflitos.

A abordagem estrutural, nesse contexto, o conflito se forma de acordo com a percepção de estrutura empresarial, sendo as condições de diferenciação, a falta de recursos materiais e intelectuais e a interdependência de setores/pessoas. Geralmente, essas situações são controladas com maior facilidade, caso o gestor aja sobre algum desses elementos geradores.

A abordagem de processo foca a modificação de processos, podendo ter a iniciativa de resolução por uma das partes do conflito, por pessoas que não estão ligadas com a situação ou uma terceira parte. Ainda, essa abordagem pode ser conduzida das seguintes maneiras a desativação do conflito, promovendo o acordo, onde uma das partes cede, cooperando com isso; reunião de confrontação entre as partes, em que cada um expôs sua visão e motivos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores sem aceitação, com as duas partes envolvidas no resultado mais vantajoso para ambas.

E por último, a abordagem mista, envolvendo as duas abordagens anteriores, e pode ser feita através da de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores, ou seja, pessoas intermediadoras para auxiliar a resolução e que sejam imparciais e disponham de tempo para isso.

Existem várias formas de abordar e tratar um conflito, porém, de acordo com Berg (2012), um dos métodos de maior eficácia é o chamado “Estilos de

administração de Conflitos”, criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que sugere cinco maneiras de administrar conflitos. A competição é a primeira maneira, uma boa competição desperta nas pessoas a vontade de vencer, incentivando o uso do poder e individualismo, é uma ação assertiva e não cooperativa. É simples, o que pode mais ganhar.

A outra opção, seria a “acomodação” é quando se decide renunciar e satisfazer as vontades do outro, ou seja, auto sacrificante. É rotulado como um comportamento generoso, altruísta e dócil, mas uma atitude inassertiva. O afastamento também pode ser utilizado, é recuar perante o conflito, dando um prazo a mais para resolvê-lo ou simplesmente fingindo que não aconteceu. Uma atitude inassertiva e não cooperativa, afinal, ninguém sairá satisfeito, pois uma hora ou outra, esse problema irá reaparecer.

Já o acordo, se encaixa na satisfação mútua parcialmente, nem tão bom e nem tão ruim. Ambos os envolvidos procuram soluções mutuamente aceitáveis. O acordo significa a troca de concessões, ou uma solução rápida de meio termo. E a colaboração como último tópico, tem o foco assertividade e cooperação, onde ambas as partes negociam para atingirem uma solução que os satisfaçam plenamente seus interesses.

Khoury (2007), relata que para uma solução eficaz, deve-se adquirir algumas habilidades para solucionar os problemas, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 – Passos de resolução de um conflito

Habilidade	O que é?
<b>Congruência</b>	Quando o corpo, palavras e tom de voz transmitem a mesma mensagem. Essa ação aumenta a credibilidade e chama a atenção dos ouvintes.
<b>Assertividade</b>	É respeitar o próximo, mesmo expondo a sua visão. Quando acusa alguém, acaba se tornando agressivo, e o ouvinte acaba se tornando defensor próprio e para de dar atenção às suas palavras.
<b>Empatia ou <i>rapport</i></b>	Respeitar o ponto de vista do interlocutor, não necessariamente concordando, mas o escutando.
<b>Descrever o conflito</b>	Ser simples e objetivo ao descrever os fatos que envolvem o conflito, não permitindo brecha para a ambiguidade.
<b>Expressar seus sentimentos</b>	Falar como se sente diante dos acontecimentos
<b>Acordo</b>	Discutir e chegar a uma solução que agrade plenamente as partes envolvidas
<b>Resultado</b>	Descrever os resultados do acordo. Podendo ser até um agradecimento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Berg (2012) afirma que não existe um único jeito de solucionar problemas, ou que há um estilo certo e outro errado. A solução é contingencial, ou seja, depende da situação, podendo esses estilos serem adaptados, se tornando efetivos na resolução. O importante é conhecer e poder escolher das várias opções à disposição para gerenciar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Cada conflito tem uma estrutura, por essa razão, não podem ser abordados sempre da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012), o líder/gestor necessita conhecer como e quando usar cada ferramenta que está a sua disposição, como: negociação, poder, arbitragem, ouvidoria, conciliação, assertividade, entre outras. Portanto o desafio não está em simplesmente identificar o conflito, mas sim em entendê-lo e verificar a melhor técnica para ser aplicada, de forma inteligente.

É importante saber que não existem erros, e sim resultado, por essa razão, deve-se tratar os fatos, sem buscar alguém para simplesmente culpar -culpa é resultado do sentimento de não possuir poder-, é importante manter a ética e postura quando se está envolvido em um conflito. Khoury (1999, p. 46) sugere que “em momento algum abra mão do seu livre arbítrio. Quando decidir agir, assuma a responsabilidade. O controle está em suas mãos. Você é responsável por seus atos. Admiti-los coloca-o em uma posição forte, de poder. Você não está mais vulnerável”

As principais causas dos conflitos, de acordo com Khoury (1999) são choques de interesses individuais, grupais e organizacionais; luta pelo poder; inveja; fofocas; frustrações por promessas não cumpridas; falhas de comunicação; mudanças estruturais; intrigas de colegas com mais tempo de empresa; apadrinhamento de profissionais incompetentes e nepotismo.

Já Junior (2010), descreve as fases da resolução dos conflitos. Iniciando na identificação da causa; procurar a solução e não culpado, análise escolha da melhor solução. Durante todo o momento mantenha um clima de respeito; aperfeiçoe a habilidade de ouvir e falar, compreendendo o que ouve e sendo claro na transmissão da sua mensagem; se coloque no lugar do outro; seja construtivo ao fazer uma crítica; procure a solução ganha-ganha; aja sempre no sentido de eliminar as causas do conflito; quando estiver errado, reconheça; não varra os problemas para debaixo do tapete; aja com resiliência.

Os resultados de conflitos podem pender para dois lados, o positivo ou negativo, que é influenciado por vários fatores, desde o motivo do conflito até mesmo a forma como foi tratado. Chiavenato (2004) destaca alguns desses efeitos positivos e negativos dos conflitos:

Os efeitos positivos começam em despertar sentimentos e energia no grupo; incentivar a busca de meios mais eficazes de realizar tarefas; soluções criativas e inovadoras; incentivo ao autoconhecimento; coesão intergrupala, ampliação da visão crítica e por vezes é chamada atenção para problemas existentes despercebidos, evitar problemas maiores futuros.

Já os feitos negativos iniciam-se com consequências que atrapalham o bom funcionamento da organização; sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas; desempenho das tarefas são prejudicadas; extinção do bem-estar das pessoas; mais conflitos; desperdício de energia na resolução dos mesmos; falta de cooperação e mau relacionamento interpessoal e consigo mesmo.

“O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito. ” (McINTYRE, 2007, p. 303).

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos não são tão negativos conforme o seu significado. Elas auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, quando se é evidenciado alguma divergência, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, pois o foco está no fato aparente, e deixa-se de notar essa situação; como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, etc. Cabe ao líder definir o quanto é produtivo ou não o conflito.

Para uma melhor participação intergrupala e resolução de conflitos que possam acontecer, o modelo de gestão participativa auxilia no decorrer dessas situações. O estilo autoritário, acaba perdendo força para uma gestão mais colaborativa.

## **2.8 Gestão participativa**

Por definição a liderança participativa é um estilo onde as decisões são feitas com a participação das pessoas que são afetadas pelas mesmas. Participação dos colaboradores em maior ou em menor escala, vem sendo uma constante em uma série de modelos de gestão. De acordo com Carvalho e Serafim (1995) a gestão participativa é identificada por exercer sobre determinado grupo eficientes resultados em determinadas metas propostas. Para Ferreira et al (2011, p. 129) “participação consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão”.

Aprimorar a satisfação e motivação no trabalho, contribuem para melhor desempenho e a competitividade nas organizações. O principal propósito da administração participativa é assegurar que as decisões efetivamente sejam realizadas pelas pessoas certas.

Podemos considerar que a gestão participativa é a partilha do processo que tem como objetivo influenciar os membros de uma determinada equipe de trabalho com relação às tarefas e os recursos humanos da empresa. Utilizando a mesma linha de raciocínio Bowditch (2004, p. 224) defende que a gestão participativa é:

o raciocínio que baseia esta abordagem é que a participação pode aumentar o conhecimento sobre as atividades organizacionais, a sensação de controle pessoal e confiança por parte da gerência, percepção das mudanças organizacionais [...] De fato, embora alguns estudos tenham indicado que uma participação maior reforça os sentimentos positivos do trabalhador em relação ao trabalho e às organizações, outros concluíram que a participação só representa esses efeitos quando for percebida como legítima pelos envolvidos.

Dessa forma, a gestão participativa cria um elo entre os colaboradores e a empresa, pois, à medida que eles passam a conhecer quais são objetivos da empresa e se identificarem com ela, os mesmos passam a contribuir de forma mais proativa para que esses objetivos organizacionais sejam alcançados.

Robbins (2005, p. 360) define Gestão Participativa como “[...] um processo participativo que utiliza a competência total dos funcionários, e se destina a encorajar o maior comprometimento com o sucesso da organização”.

A gestão participativa busca soluções que objetivem a qualificação dos envolvidos e redefinição dos papéis e funções, delegando maior responsabilidade sobre os processos bem como, responsabilidade pelos seus resultados. A importância da criação da cultura organizacional que valorizando uma postura mais crítica, fazendo de todos os eventos uma oportunidade de aprendizagem individual ou coletiva. Para Bowditch (2004), embora são vários os benefícios de se ter uma gestão participativa no local de trabalho, entende-se a necessidade de aceitar as mudanças e um bom trabalho de equipe.

Dentro deste contexto observa-se que a participação é vista muito mais que uma simples ferramenta de gestão porque trabalha de forma aberta e aumenta a produtividade da organização. Um canal de comunicação aberta, onde não haja somente a transferência de informações, mas também uma preocupação com a clareza e o bom entendimento das mesmas. Um sistema participativo integre o homem totalmente na organização, respeitando não só suas dimensões biológicas e sociais mas, principalmente sua dimensão política baseada na racionalidade do cálculo e na racionalidade substantiva calcada no julgamento de valores. A gestão participativa é preciso transpor diversas barreiras enraizadas para alavancar mudanças realmente significativas neste sentido.

Toda organização depende de um controle acurado e de métodos de gestão que permitam ter, ainda que de forma parcial, certo tipo de influência sobre seus

colaboradores. Para isso, as empresas utilizam-se gerentes e gestores, como forma de manter o controle e influenciar os colaboradores a agirem de tal forma que a empresa atinja seus objetivos, suas metas, sua razão de existir. Dito de forma simples, sem gestores as organizações não chegam a lugar algum. Em geral o gestor é escolhido ou promovido de acordo com sua capacidade de liderar. Independente de qual seja a personalidade do gestor, ele precisa liderar.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste tópico, será demonstrado a estrutura do trabalho, suas fundamentações de técnicas e formas de análise de dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Este capítulo tem como objetivo definir a metodologia que foi utilizada na pesquisa, bem como apontar quais ferramentas serão utilizadas na condução e análise dos resultados.

O estudo realizado consiste comparar o estilo de liderança percebido pelos autores do projeto e os líderes da empresa, a partir dos diferentes enfoques, nos quais a liderança vem sendo abordada, fica clara a sua importância, uma vez que se torna fundamental o desenvolvimento de suas habilidades na profissão. Dessa maneira, o trabalho se encaixa como um estudo de natureza documental e descritiva de caráter quali-quantitativo.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Esse tipo de pesquisa, de acordo com Selltiz et al. (1965), tem como objetivo, descrever um fenômeno ou alguma situação de forma detalhada, abrangendo além do acontecimento, as características dos indivíduos envolvidos, buscando desvendar a relação entre os mesmos.

Foram utilizadas informações repassadas de acordo com o resultado da pesquisa de satisfação realizada na empresa, para que seja possível identificar algumas características importantes para a construção e a comparação das mesmas. Sendo assim, o projeto se enquadra também como pesquisa documental, que segundo Pádua (1997) a pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos contemporâneos considerados cientificamente autênticos, a fim de descrever fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências.

Natureza dos dados coletados, classificam-se como quali-quantitativo. Segundo Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística”.

A associação das duas pesquisas, é justificada pelo fato da pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa ou como alguma quantificação necessitará de uma descrição para ser explicada. Não se pode limitar o presente projeto em apenas qualitativa ou quantitativa, pois ambas irão se complementar, pois além de números, será necessário justificá-los, já que o objetivo do trabalho é entender a liderança na sua perspectiva. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente e vice-versa.

### **3.2 Técnicas de coleta de dados**

O estudo foi realizado com 35 colaboradores de oito setores da fábrica 1, dentre eles: coordenador, supervisores de produção, líder de setor e líder de célula. Foram considerados como critérios de inclusão para participação deste estudo: pessoas que exercem cargos de liderança. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário, sendo o seu roteiro de aplicação não estruturado. A entrevista não estruturada possibilita aos pesquisados discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador. A entrevista não estruturada, enquanto técnica de coleta de dados nesta pesquisa pretende apreender principalmente os dados subjetivos, ou seja, aqueles referentes às vivências, sentimentos e percepção dos sujeitos em foco.

Nesta pesquisa, foi utilizada a entrevista estruturada com três questionários, o primeiro (Apêndice A) contendo perguntas para assinalar com alternativas para obter informações gerais sobre os entrevistados. O segundo, voltado a autopercepção (Apêndice B) dos líderes de setor, supervisores e coordenador, sendo perguntas discursivas e de alternativas para identificar qual o tipo de liderança que aplicam no seu dia a dia. E por último (Apêndice C), perguntas com alternativas, voltados aos líderes de célula, que nos permite ter informações sobre a liderança participativa.

Vale ressaltar que foram feitas adaptações de forma que nos questionários aplicados aos líderes se referiam a forma de trabalhar com os liderados, sendo solicitado que marcassem a alternativa que melhor correspondesse às atitudes ações do dia a dia.

A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2018, e os entrevistados foram abordados no ambiente de trabalho. Realizou-se esta pesquisa em ambiente que favorecesse a tranquilidade e o conforto dos entrevistados, proporcionando espontaneidade por parte de cada um dos entrevistados, estabelecendo-se um encontro de forma amigável e calmo. Foram informados aos entrevistados os objetivos do estudo e a importância de sua participação, assegurando o caráter confidencial das informações e o anonimato dos entrevistados. Ademais, a quantificação das entrevistas seguiu o critério de saturação das falas.

Para Goode e Hatt (1969, p. 237), a entrevista "consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação"

Como a pesquisa é documental também, não se pode deixar de citar a forma de coleta de dados por documentos de primeira mão, ou seja, aqueles que não receberam nenhum tipo de tratamento, e os de segunda mão já foram analisados, porém há a possibilidade de revisá-los.

### **3.3 Forma de análise dos dados**

Após a coleta de dados, através de questionários, observação e acesso aos documentos, os mesmos foram analisados e expostos através de gráficos, tabelas, médias e descrições.

Os gráficos auxiliaram para codificar os dados da pesquisa, ou seja, após a realização e ordenação das entrevistas, observações, e análise dos documentos, para uma melhor visualização e entendimento do trabalho, os gráficos mostraram de forma visual e quantitativa, os dados encontrados, as tabelas e médias auxiliam para a compreensão dos resultados também, e após isso, e ação qualitativa, irá auxiliar na justificativa desses fatos avaliados.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Neste tópico, será apresentada a contextualização do projeto e os resultados que foram obtidos através das coletas de dados.

### 4.1 Contextualização

A empresa Sincol foi fundada em 14 de setembro de 1943, com a denominação Sociedade de Indústria e Construções Ltda., onde o seu principal objetivo era a exploração da indústria de construção em geral, dentre eles o beneficiamento de madeira, fabricação de móveis e construção de casas. Com o tempo dado as mudanças na estrutura organizacional, a produção da empresa limitou-se a fabricação de móveis.

Em 1949 foi construído o barracão da fábrica, onde no pavimento superior restringia-se a fabricação de móveis, e no inferior o início da fabricação de camas. Em decorrência do sucesso obtido, neste mesmo ano foi fundada a primeira filial, situada em Jacarezinho, no Estado do Paraná. No ano de 1952, foi dando maior ênfase na produção de camas e para o maior aproveitamento de madeiras até então não utilizadas no processo começou a fabricação de um novo produto, a fabricação de venezianas e portas lisas.

Em 1961, com o elevado aumento da produção foi inaugurada outra filial, mais precisamente no Estado de São Paulo, na Capital, a fim de ampliar o mercado, na busca de novos consumidores. Em 1971, a Sociedade de Indústrias de Construções Ltda., sofreu alterações contratuais, passando a chamar-se Sincol S/A Indústria e Comércio e que se perpetua até nossos dias.

Em 1978, ocorre um fato interessante na trajetória da empresa, pois começa seus primeiros passos rumo à exportação de seus produtos. É criado no norte do país outra filial a fim de industrializar madeiras características daquela região, mais precisamente o Mogno, a Cerejeira, entre outras, sendo as mesmas de grande procura no mercado externo.

Em 1979 é concluído o projeto de instalação da unidade fabril de Pimenta Bueno, no então território de Rondônia, que posteriormente passou a Estado. Sempre pensando na continuidade de suas atividades, principalmente na matéria-prima para sua Indústria, em 12 de dezembro de 1981 a empresa criou a

Reflorestadora Sincol Ltda, que tem início de suas atividades em 01 de janeiro de 1982 com o objetivo de implantar e manejar as florestas para suprir a demanda industrial de toras. Atualmente, na atividade florestal possuem 15 fazendas que ocupando uma área de aproximadamente 14.846 há distribuídas em Santa Catarina e Paraná.

Em 1983, começa a fazer parte do grupo, no Estado do Mato Grosso, na cidade de Sorriso, a Madeireira Ubiratã Ltda. Em 1986, é adquirida na cidade de Várzea Grande a empresa SULMAP - Sul Amazônia e Agro-Pecuária Ltda., empresa está direcionada a fabricação de madeiras torneadas e faqueadas, com o objetivo de fornecer seus produtos a Sincol S/A. Atualmente todas as unidades produtoras situadas no Norte do País, fazem parte da empresa SULMAP -Sul Amazônia e Agro-Pecuária Ltda, da qual a Sincol S/A é detentora de aproximadamente 99,4% do capital social.

A atividade atual da unidade fabril Sincol S.A. é a fabricação de portas, venezianas, rodapés, Sinkit, produtos montados, door-blank, entre outros produtos.

Hoje a Sincol desponta no mercado nacional e internacional como uma das maiores indústrias no setor de portas e esquadrias de madeira. Na área de recursos humanos, foi fundada em 1981 a SERSI – Sociedade Esportiva e Recreativa Sincol. Trata-se de uma agremiação com a finalidade de: promover e estimular a prática de todos os esportes amadores; fomentar o conagraçamento de todos os seus associados e de seus familiares; organizar e patrocinar reuniões, excursões e diversões esportivas, culturais, sociais e cívicas; proporcionar, dentro de suas possibilidades, benefícios e vantagens aos associados.

Na área de educação para incentivar e apoiar seus colaboradores a empresa disponibiliza bolsa de estudos com subsídio de 50%. O Programa Sincol de educação – EDUCASIN mantém parcerias com instituições de ensino como SESC, SESI e CEJA para estimular o acesso aos estudos para seus colaboradores. Além de uma biblioteca onde todos os colaboradores podem realizar pesquisas e leituras. Treinamento e Capacitações internas a empresa procura facilitar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, através de treinamentos no local de trabalho, cursos, palestras, seminários, workshops, visitas em feiras, entre outros.

## 4.2 Apresentação dos resultados

O questionário da entrevista, iniciou com uma folha de capa, buscando algumas informações básicas sobre a estrutura da equipe. Foram entrevistados quatro níveis de liderança, totalizando 35 pessoas.

Tabela 1 – Colaboradores entrevistados

<b>FUNÇÃO:</b>	<b>Coordenador</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Líder de setor</b>	<b>Líder de célula</b>	<b>Total</b>
<b>QUANTIDADE:</b>	1	8	15	11	35

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação ao tempo de empresa, a maioria dos líderes possuem mais de 12 anos.

Tabela 2 – Tempo de empresa

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Coordenador</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Líder de setor</b>	<b>Líder de célula</b>	<b>Total</b>
de 1 até 3 anos					
de 3 até 5 anos					
de 5 até 8 anos			1	4	5
De 8 até 12 anos		2	8	3	13
Acima de 12 anos	1	6	6	4	17

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Já o tempo no cargo de liderança, 9 entrevistados fazem menos de três anos que atuam nessa função, em contrapartida, 14 estão a mais de sete anos.

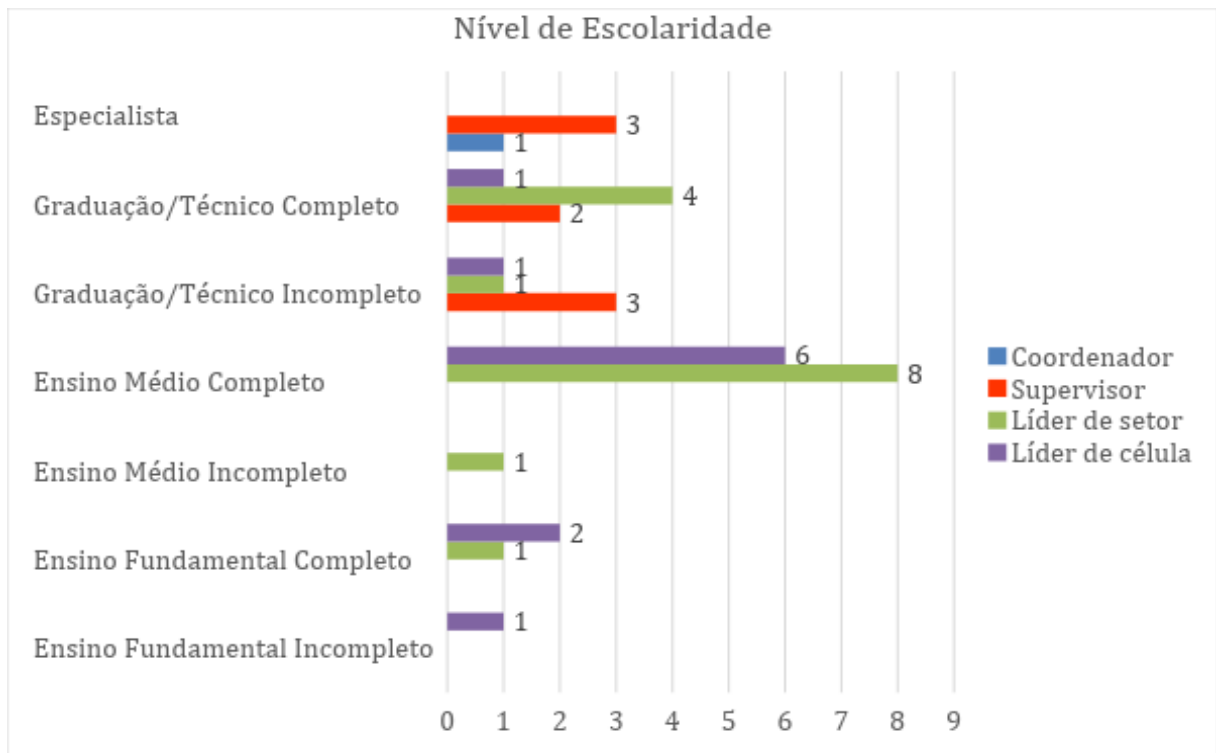
Tabela 3 – Tempo na função de liderança

Tempo de atuação na função de liderança	Coordenador	Supervisor	Líder de setor	Líder de célula
Até 3 anos		1	4	4
De 3 a 5 anos	1	-	1	3
De 5 a 7 anos		2	3	2
Há mais de 7 anos		5	7	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A maioria dos líderes de setor e de célula possuem ensino médio, 3 dos 8 supervisores junto com o coordenador, possui graduação e especialização completos.

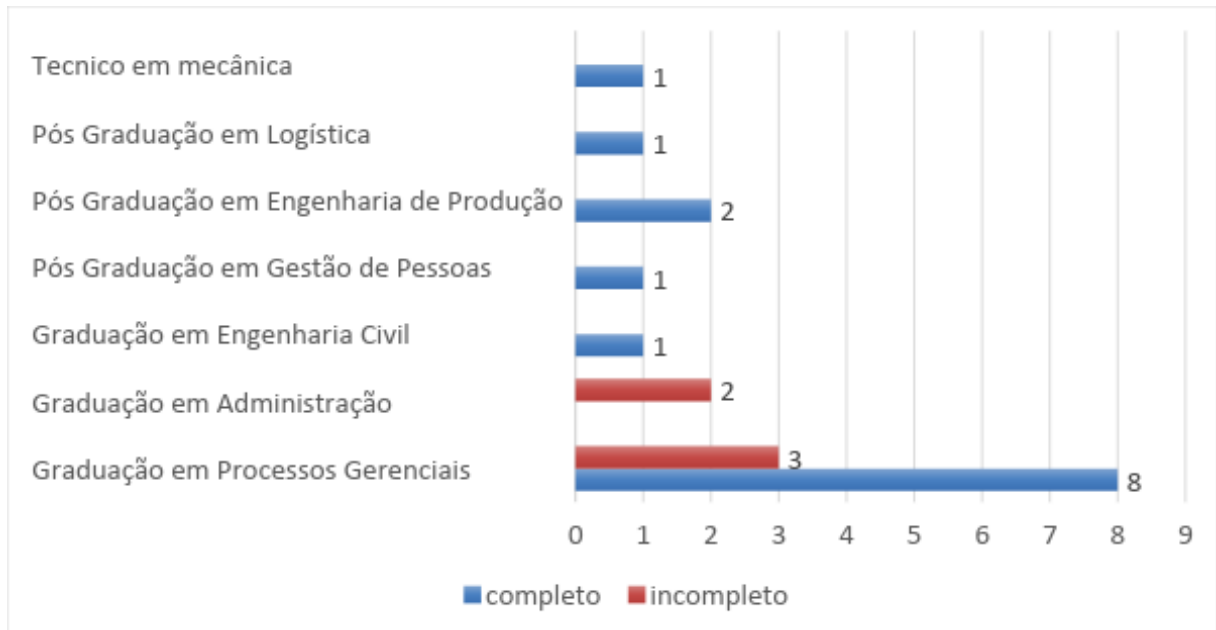
Gráfico 1– Nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando questionados sobre formação, referente aqueles que possuem graduação e especialização, pode-se perceber, que há colaboradores que possuem mais de uma qualificação. O curso de Processos Gerenciais, é o mais evidente, possuindo ao todo, 8 colaboradores formados ou finalizando o mesmo.

Gráfico 2- Formação da equipe de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Do grupo de 35 pessoas analisadas, duas são mulheres, uma ocupando o cargo de Líder de setor e outra de Célula, em que a faixa etária dos mesmos é bem distribuída.

Tabela 4 – Faixa etária

Faixa etária (idade)	Coordenador	Supervisor	Líder de setor	Líder de célula
De 26 a 35 anos	1	3	3	7
De 36 a 45 anos		4	10	4
De 46 a 55 anos		1	2	
Mais de 56 anos				

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Cada setor possui um supervisor, já a quantidade de líderes de setor e célula, varia de acordo com as responsabilidades e tarefas de cada etapa do processo de produção.

Tabela 5 - Quantidade de líderes por setor

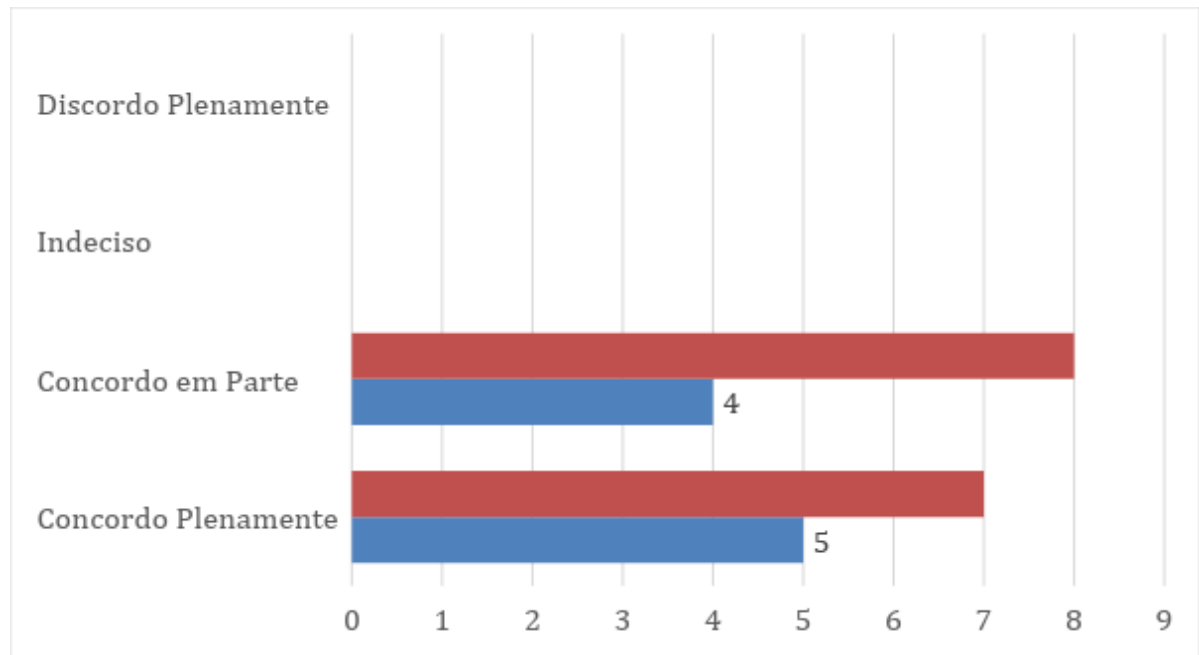
<b>Setor</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Líder de setor</b>	<b>Líder de célula</b>
Prensa base	1	3	2
Lâminas / Preparo de Lâminas	1	4	2
Preparo de molduras	1	3	2
Sinkit	1	1	4
Montados	1	1	0
Acabamento	1	1	1
Pintura	1	2	1
Expedição/ Estoque	1	1	0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Após a breve introdução para conhecer os líderes, os mesmos foram indagados (líderes de produção, supervisores e coordenador), com a pergunta “porque você se considera um líder?”, em que a maioria dos entrevistados do cargo de supervisor, relataram o bom relacionamento interpessoal, a forma com que conduzem suas equipes, a sua história na empresa, a forma como encaram responsabilidades e por conhecerem as etapas do processo de produção. Já os líderes de setor, relataram que a experiência conta muito, embora características como proatividade, empatia, determinação, são fundamentais para um bom relacionamento com os colaboradores.

Em relação às situações que acontecem dentro da organização, em especial, sobre suas equipes, os líderes foram questionados sobre o nível de controle sobre esses acontecimentos, em que os resultados ficaram bem distribuídos.

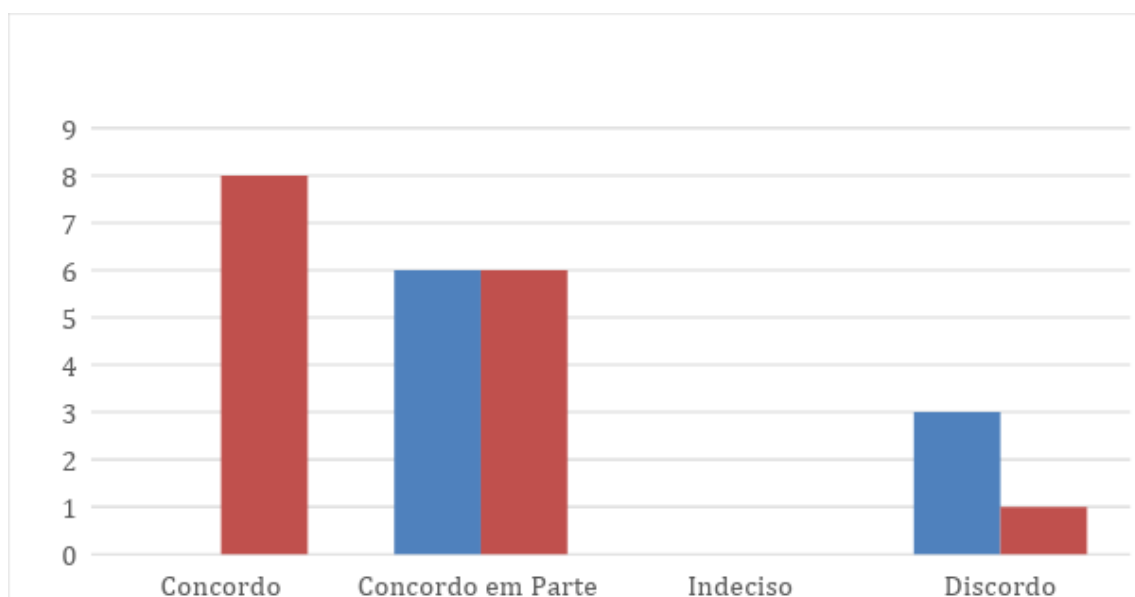
Gráfico 3 – Gosto de ter o controle da situação



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Após saber o nível de controle, indagou-se os mesmos sobre a necessidade de fazer com que as tarefas sejam realizadas de acordo com suas ordens, colocando uma afirmação, e assim, buscando sua concordância. Os resultados demonstram que a maioria dos líderes preferem que seus modelos sejam seguidos.

Gráfico 4- Mando fazer tarefas do meu jeito.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 04, “quais são seus meios para resolver um conflito interno?” na concepção dos supervisores incluem, conversas na hora do ocorrido, podendo ser individualmente ou com todos os envolvidos, e caso não seja resolvido, utilizar meios internos, como advertências, para auxiliar na resolução dos mesmos. Os líderes de setor também agem da mesma forma, resolvem seus problemas com uma boa conversa procurando ouvir as duas partes antes de tomar uma ação.

Questionados em relação ao relacionamento interpessoal a totalidade dos líderes, chegaram ao consenso que, no decorrer das atividades do dia-dia, é comum a constante troca de informações onde todos aprendem instigando a confiança e o trabalho em equipe.

Na pergunta 6, ao analisar as formas de como são repassados os *feedbacks*, 87,5% dos entrevistados, procuram entender os dois lados, sendo compreensível e crítico em relação aos fatos, procurando investigar e interagir com a pessoa que está a sua frente.

Tabela 6 – Modelos de *feedbacks*

Formas de <i>Feedbacks</i>	Supervisores	Líderes de setor
Prefiro falar e deixar que o outro escute minhas sugestões e críticas	1	1
Eu escuto tudo o que eles falam, não exponho a minha opinião e depois uso tudo isso ao meu favor;	0	0
Analiso a situação e somente após isso ofereço um <i>feedback</i> ;	1	0
O que eu vejo é a verdade, não sei o que aconteceu, o que importa é o resultado disso;	0	0
Procuro entender os dois lados sendo compreensível e crítico em relação aos fatos, investigar e interagir com a pessoa que está a minha frente.	7	14

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ainda em relação a *feedback*, respondendo à pergunta “Quanto reserva do seu tempo para dar *feedback* a sua equipe?”, os resultados obtidos foram quando

necessário, no decorrer do trabalho, duas vezes por semana, “todo o mês procuro repassar o andamento do trabalho e desempenho de cada um”, “hoje em dia tenho mais tempo, porém preciso melhorar os elogios e correções”. A maioria dos líderes e supervisores concordam que o *feedback* é comum na sua gestão, para saber como está a equipe, um dos entrevistados diz que uma norma em sua gestão é “elogiar sempre que observar alguma situação”. Nesta questão, segundo os supervisores, 50% possuem um modelo estruturado para dar *feedback*, uma das respostas mais concisas em relação ao tema foi “sim, primeiro analiso a situação para agir, gosto de deixar claro os pontos fortes e depois onde devem melhorar e novamente elogio”. Já no nível de liderança de setor, explanaram que vão direto ao ponto, outros somente quando é mérito da equipe, depende da situação e conversa aberta.

Procurando compreender qual estilo de liderança os entrevistados se identificam, foi sugerido algumas opções respondendo à pergunta “Para você, liderar é?”, em que 87,5% optam na questão do consenso comum e na cooperação da equipe.

Tabela 7 – Liderar

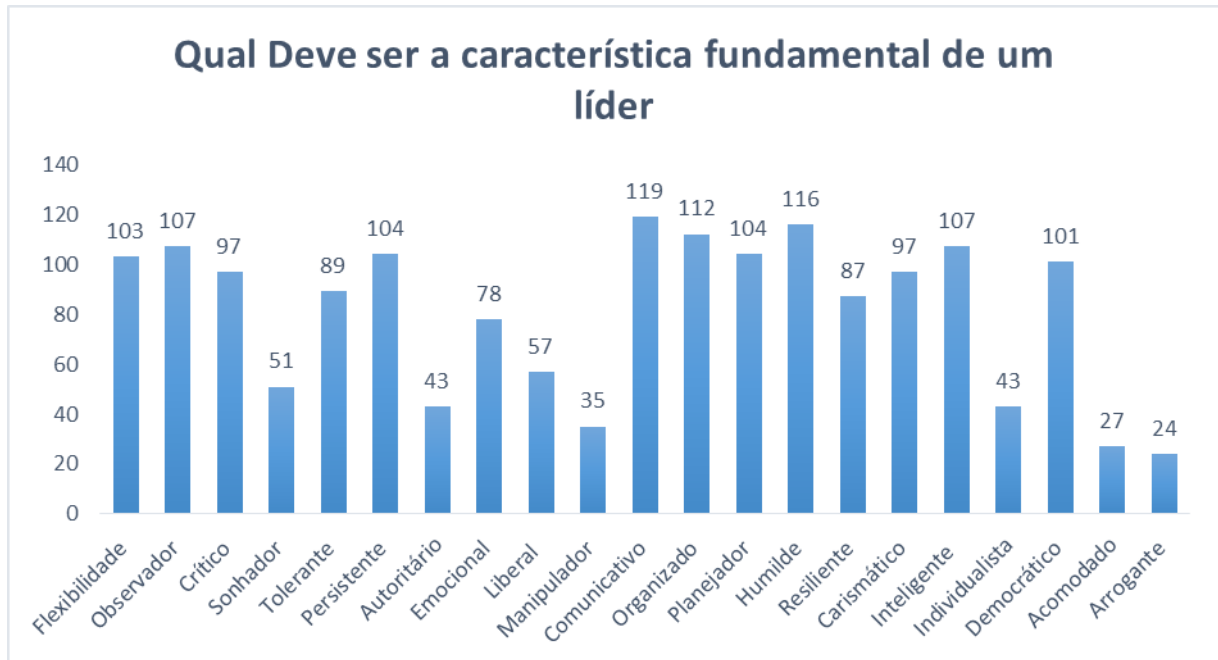
<b>Para você, liderar é:</b>	<b>Supervisores</b>	<b>Líderes de Setor</b>
Interagir a equipe em único propósito dando a eles liberdade de escolha, pois eles sabem o que devem fazer e como, só interajo caso seja solicitado a minha opinião.	2	0
Fazer com que a equipe siga minhas ordens para alcançar o objetivo, delegando as tarefas que cada um fará e seus colegas de atividade. Minha experiência é a que vale.	0	1
Entrar em consenso com a equipe, para alcançar o objetivo. Afinal, duas cabeças pensam mais que uma. Eles devem ter sua liberdade, porém estarei auxiliando e participando como qualquer outro membro sem titulação de chefia.	7	14

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para conhecer as principais características que um líder deve ter, de acordo com os funcionários entrevistados, foi solicitado que dessem notas de 1 (pouco relevante) a 5 (muito relevante), atribuindo o nível de relevância de cada item. Com

as maiores pontuações, destacam-se comunicativo, humilde, organizado, observador, inteligente, persistente planejador, flexível e democrático.

Gráfico 5 - Características fundamentais de um líder



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação a questão de atualização de conhecimento, todos os líderes apontam que é um fator importante. As respostas relatam que buscam se atualizar, com leituras e vídeos relacionados a sua área e aprender com os mais experientes para adquirir conhecimentos.

Foi solicitado que os líderes pontuassem algumas informações repassadas como afirmações, observando a si mesmos. As notas foram definidas de 1 a 10, tendo médias como resultado, comparando supervisores com líderes de setor.

Tabela 8 - Autoavaliação

<b>De 0 a 10, qual a sua nota para os seguintes itens:</b>	<b>Supervisores</b>	<b>Líderes de Setor</b>
a) Reconheço e comemora os resultados alcançados.	9,11	8,26
b) Procuro deixar claro a qualidade do desempenho de cada membro da equipe	8,78	8
c) Compartilho com cada um sobre como está sua atuação segundo minhas observações.	8,89	8,67
<b>De 0 a 10, quanto você avalia sua criatividade de acordo com:</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Líderes de Setor</b>
a) Costumo fazer diferente, inovar o que já existe.	8,11	7,53
b) Tenho facilidade de encontrar saídas para os problemas.	9,11	8,13
c) Contribuo com ideias novas para minha equipe e departamento.	6,66	7,73
<b>De 0 a 10, quanto você avalia os seguintes itens em relação a “Inspiração”.</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Líderes de Setor</b>
a) As pessoas se sentem entusiasmadas por minha atuação.	8,22	7,8
b) Em geral as pessoas comentam positivamente sobre o meu desempenho.	8	8,26
c) Você ouve, que suas atitudes e ações serviram de exemplo para alguém?	6,77	8,66
<b>De 0 a 10, quanto você avalia os seguintes itens em relação a “Prioridade”</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Líderes de Setor</b>
a) Deixo claro para as pessoas as escalas de prioridade do departamento.	9,55	8,73
b) Minha equipe sabe identificar o que é urgente, importante e circunstancial	9,22	9,4
c) Planejo com minha equipe a execução das atividades.	9,56	8,87
d) Distribuo as tarefas deixando bem claro a importância de cada uma delas.	9,33	9,13
<b>De 0 a 10, quanto você avalia os seguintes itens em relação a “Trabalho em Equipe”.</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Líderes de Setor</b>
a) Me preocupo em inserir todas as pessoas da equipe nos projetos e processos.	9,33	9
b) Detecto quando os colaboradores estão/sentem deslocados em sua equipe.	9,33	8,87

Continua...

Continuação...

c) Todas as pessoas da minha equipe têm tarefas, atividades e papéis definidos.	7,2	9
d) Você estimula a colaboração em equipe ou deixa cada um fazer suas funções separadamente?	8,89	9,13
e) Compartilho minha experiência e conhecimento com a equipe.	9,56	9,6
f) Invisto meu tempo em preparar/ treinar a equipe.	8,22	8,07
g) Utilizo meu tempo em acompanhar/alinhar o desempenho das pessoas em suas atividades.	8,56	8,6
h) Conheço o perfil e as competências das pessoas da minha equipe	9,44	9,27
<b>De 0 a 10, quanto você avalia os seguintes itens em relação ao “Foco”</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Líderes de Setor</b>
a) Me dedico a alcançar os objetivos meus, da equipe e do departamento.	9,44	9,31
b) Me concentro nas atividades que executo.	9,44	9
c) Concluo as atividades do meu dia a dia.	9,11	8,8
d) Tenho muito retrabalho nas atividades que faço.	4,11	3,53
<b>De 0 a 10, quanto você avalia os seguintes itens em relação a “Visão de Futuro”</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Líderes de Setor</b>
a) Compartilho os planos e estratégias com a equipe	9,56	8,73
b) Faço com que a equipe vivencie e trabalhe em prol dos objetivos e metas a serem alcançadas	9,11	9,07
c) Compartilho informações, diretrizes, visão e missão da empresa com equipe.	9,22	9,13
d) A equipe tem conhecimento da função do departamento no processo de transformação da empresa? Conseguem ter uma visão sistêmica do ambiente que estão inseridos?	8,72	8,8

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As afirmações com maiores pontuações, de 9,56, voltados na parte de supervisores, incluem trabalho em equipe, onde planejam e compartilham ações estratégicas, conhecimentos e experiências. Os líderes de setor além de compartilharem informações e conhecimentos, relatam que suas equipes sabem distinguir o nível de importância de cada tarefa individualmente. Já em contrapartida, com menores pontuações, os supervisores apontaram a contribuição de novas ideias para equipe e/ou departamento e se eles ouvem de seus colegas, que suas atitudes e ações serviram de exemplo para alguém. As menores pontuações dos

líderes de setor incluem inovar o que já existe complementando o contribuir com ideias novas.

Nas questões que se buscou identificar o autoconhecimento dos líderes, em primeiro momento, os mesmos foram instigados a pensarem sobre seus pontos fortes e a melhorar. Obteve-se como respostas referente a características positivas dos supervisores o carisma, dedicação, honestidade, comprometimento, competência e motivação. Já os líderes de setor disseram que os seus pontos positivos são empatia, persistência, lealdade, humildade, organização e motivação. Referente a pontos a melhorar, os líderes descreveram que precisam ser menos tolerantes, explosivos e ansiosos. No nível de liderança de setor as respostas foram bem próximas, dos pontos a melhorar foi citado emotivo, timidez, ansiedade, irritação, nervosismo e introvertido.

Na pergunta, “se você pudesse voltar no tempo, mudaria algo?” 13 líderes responderam que não mudariam nada do seu passado, porém, as respostas daqueles que fariam algo diferente, incluem estudar e se aperfeiçoar mais cedo, e aprender a ser mais calmo e tolerante perante algumas situações. Dentre todos os níveis de liderança entrevistados nesse formato de questionário, a pergunta “algo que te deixa com raiva?”, teve como respostas a mentira, o erro, e principalmente pessoas que fazem “corpo mole” perante seu trabalho.

Todos os entrevistados descreveram que estão andando em direção aos seus objetivos e que gostariam de ter amigos iguais a eles. Ao serem indagados do porquê estão na atual situação de liderança, enfatizaram os pontos de competência, dedicação, reconhecimento pelo seu trabalho, também ressaltaram que “sempre deve-se fazer o melhor de si, que assim você vai se destacar dos demais por ser perseverante”, a grande maioria dos entrevistados relataram que gostam do que fazem, por essa razão, foram escolhidos a assumirem esses cargos. Na questão “o que as pessoas que convivem com você tem a reclamar a seu respeito?”, obteve-se como respostas “ser impulsivo, analítico, ansioso, tirar mais tempo para a equipe”, também descreveram que são perfeccionista que chega atrapalhar no dia-dia mas sabem que é difícil agradar a todos. Disseram também, que procuram aprender com seus erros para não os repetir novamente, ao invés de se repreenderem.

Ao serem questionados do por que escolherem essa profissão, as respostas foram de encontro com “gosto de trabalhar com pessoas e me sinto bem no cargo”, o salário também foi considerado um fator atrativo para a escolha e permanência na

profissão. Dos 24 líderes 4 responderam que em relação a avaliação do seu desenvolvimento profissional até o presente momento é ótimo e os demais consideraram que está bom, porém, estão cientes que sempre tem situações que podem ser melhoradas e que a aprendizagem deve ser contínua. Em relação às principais limitações profissionais destacamos, insegurança, ansiedade, dificuldade em falar em público, dificuldade para expor as ideias, interação com as pessoas que não são do setor, desenvolver a gestão de pessoas. Já as metas profissionais de longo prazo, os líderes destacaram, “se tornar o melhor supervisor para a empresa e para meus subordinados”, “se tornar um executivo de uma grande empresa”, “permanecer onde estou”, “voltar a estudar e continuar me aperfeiçoando para assumir cargos maiores”, “concluir o mestrado e buscar novos desafios”, e a maioria destacou “ser melhor a cada dia”.

Respondendo à pergunta “o que mais lhe irrita no ambiente de trabalho?”, na opinião dos supervisores, é mentiras, falsidade, fofocas, falta de empatia entre as pessoas, corpo mole e falta de responsabilidade. Já os líderes de setor enfatizaram teimosia das pessoas, desorganização, fofocas, aglomeração de pessoas, falta de responsabilidade, empatia e atrasos na produção.

Na questão que buscou identificar a gestão participativa presente na empresa, foi questionado como era a liderança de um a dois anos atrás (antes da atual gestão), onde foi descrito que havia muitos conflitos e não existia comunicação entre setores, o foco era na produção, era bem centralizado, a forma de liderança era autoritária e cheia de barreiras, a falta de compreensão das pessoas e o individualismo prevalecia.

Em relação ao clima organizacional, segundo os entrevistados, as mudanças ficaram visíveis com a substituição do estilo de gestão, proporcionando uma maior abertura, descentralizações, permitindo uma melhor conversação e interação com todos os setores. Os pontos positivos da gestão, que os entrevistados observam hoje como melhoria, incluem espaço para expor ideias, inovação, entrosamento e interação da liderança com a coordenação, programação com mais visão na produção, liberdade para tomada de decisões e o trabalho em equipe. Em relação aos pontos a melhorar foram citados da seguinte forma, falta de comunicação, falta de *Feedback*, resistência do pessoal a ser emprestado para os outros setores, dificuldade dos supervisores em pedir ajuda e comodismo.

Na questão que buscou identificar como estava a interação entre coordenação e liderança 54% responderam que está boa, e 25% disseram que a interação está ótima, dentre os que afirmaram que está bom ressaltaram que o diálogo é bom, “somos bem unidos,” “temos um bom relacionamento”, embora turno que excede o horário comercial sente a ausência da coordenação e de seus respectivos supervisores. Questionados sobre quais ações são tomadas quando há erros no processo, 12 dos entrevistados responderam com termo técnico, que é aberto uma RNC (reunião de não conformidade) para solucionar o problema e tomar ações para que não volte a ocorrer, e os demais, complementando, ressaltaram que “nos reunimos em busca da causa e não do culpado”, “juntamos informações em uma reunião”.

Quando questionados sobre possíveis sucessores imediatos, caso fossem promovidos “hoje”, 79% de todos dos líderes e supervisores entrevistados apontaram que possuem, já 19% afirmaram que ainda não tem uma pessoa devidamente treinada para substituí-lo se necessário for, em uma possível promoção, troca de setor, ou até mesmo para substituí-lo em um período de férias. Para finalizar o questionário deixamos em aberto a frase “Eu sou”, para que eles pudessem expor o que eles achavam de si próprio, obtendo respostas como “comprometido e focado na busca dos objetivos”, “companheiro e comunicativo”, “sou empático busco conhecimento sempre”, “motivado, autoestima positiva visão para frente”, “aberto a novas ideias e sugestões construtivas”, “como líder procuro melhorar a cada dia,” esforçado, rancoroso, fascinado pela busca de conhecimento” e dedicado (a) sendo como um dos adjetivos mais citados.

Em relação aos líderes de célula, obteve-se as seguintes respostas das afirmativas.

Tabela 9 - Respostas líderes de célula

<b>Afirmações</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Sei ouvir os liderados da minha equipe	5	6	-	-
Mantenho uma boa comunicação com os meus liderados.	7	4	-	-
Procuo orientar os liderados atendendo as suas necessidades profissionais.	8	3	-	-
Procuo ser o mais claro possível ao repassar informações.	11	-	-	-
Esclareço dúvidas dos liderados referente às suas tarefas	11	-	-	-
Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.	7	4	-	-
Acompanho o desempenho dos liderados	8	3	-	-
Oriento os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado	8	3	-	-
Incentivo a prática de dar e receber <i>feedback</i> .	9	2	-	-
Incentivo os liderados a ampliarem suas competências	9	2	-	-
Compartilho decisões relacionadas com as atividades dos liderados	8	3	-	-
Delego tarefas aos liderados.	9	2	-	-
Contribuo para o desenvolvimento profissional dos meus liderados	10	1	-	-
Ajudo meus liderados quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional	11	-	-	-
Valorizo a opinião dos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional	11	-	-	-
Estabeleço junto a equipe as metas a serem atingidas	9	2	-	-
Estabeleço prazos aos liderados para que as metas sejam alcançadas	6	5	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os itens com a maiores pontuações em “ótimo” são a valorização das opiniões dos seus liderados, o apoio em frente a uma dificuldade, ser o mais claro possível ao repassar informações, e esclarecer as dúvidas que possam surgir ao realizar suas tarefas.

### **4.3 Análise crítica dos resultados**

Ao analisar as respostas dos líderes no questionário, entrevista e reunião participada, grande parte dos mesmos se encontram na função de liderança por um longo período, por essa razão, vivenciaram os dois estilos de gestão, onde a mudança teve início no nível tático, e agora toma espaço no estratégico e operacional. Algumas pessoas ainda mantêm resistência quanto ao novo estilo adotado, pois agora tornam-se mais do que nunca agentes de mudanças, em que o “de sempre”, não se é uma opção, ainda mais no mercado globalizado, onde as coisas estão em constante mudanças, indo ao encontro do modelo de gestão participativa onde o líder deve instigar e tomar frente no que envolve inovação e criatividade aos colaboradores.

Dos 35 líderes entrevistados, 21 se encaixam na geração X, que são considerados os nascidos em 1960 a 1980. O líder da geração X tende a ser muito focado, pode ser até centralizador e pouco atento às demandas da equipe, este líder busca alcançar suas metas por meio da hierarquia e inovação geralmente é de médio e longo prazo. Já os líderes da geração Y, nascidos entre 1981 e 2000, tomam decisões com mais rapidez e confiam bastante nas informações disponíveis em sistemas e relatórios on-line, devido aos desafios constantes; é impetuoso, aberto ao diálogo, pensa no curto prazo, gosta de utilizar a tecnologia e valoriza o rápido alcance das metas. As respostas do questionário que envolvem inovação e contribuição de ideias novas, podem nos ajudar a entender essas gerações presentes a empresa, pois apresentam uma média muito baixa para esta questão, sendo 6,66 para supervisores e 7,73 para líderes de setor, em que alguns dos entrevistados nos relataram que têm dificuldades nesta questão.

Para saber o nível de controle sobre as ações e questões operacionais dentro da empresa, pode-se perceber que os mesmos, sentem a necessidade de que seus “modelos” sejam seguidos, porém, é preciso alinhá-los, para que não fique cada um

de um lado e sim todos no mesmo caminho, ou seja, o mesmo modelo, podendo ter uma certa personalização, pois é isso que caracteriza uma liderança.

Cada líder possui seu perfil, porém, podem não se sentir tão reconhecidos, pois quando questionados, sobre o que escutam de suas atitudes como exemplos, as médias foram, de supervisores 6,77 e líderes de setor 8,66. A liderança é muito mais que coordenar ou ser gentil com as pessoas, tanto que não deveria ser considerado uma função e sim uma responsabilidade, pois todos que estão nesse cargo, assumiram um compromisso consigo mesmo, com a empresa e com os colaboradores que fazem parte da mesma. Tendo a consciência que um dos principais objetivos de um líder, é deixar um legado construtivo.

Como ponto positivo, a troca de conhecimento é valorizada pelos mesmos, visto que, o conhecimento só é efetivo quando é compartilhado e compreendido. Saber fazer esta troca de experiências, é mérito de poucos, pois requer um alto nível de maturidade, em virtude do crescimento da equipe e em prol do objetivo empresarial. Não se deve ter receio de compartilhar essas informações, o conhecimento precisa estar balanceado, assim não desequilibra a cadeia de crescimento. Não é questão de substituição, mas sim, um auxílio para realizar certas tarefas que exijam uma maior atenção.

Referente aos pontos a melhorar, os líderes descreveram que precisam ser menos tolerantes e serem mais rigorosos, procurando manter a ordem, alguns se consideram explosivos e ansiosos, e no nível de liderança de setor as respostas foram bem próximas, dos pontos a melhorar foi citado emotivo, timidez, ansiedade, irritação, nervosismo e introvertido. Sobre esses pontos, podem estar relacionados com sobrecarga de tarefas, em que as equipes lideradas podem não ser auto gerenciáveis e necessitam da presença do líder na maioria do tempo, a dificuldade de autoconhecimento, em que podem ter dificuldade de identificar os seus pontos positivos e potencializá-los. Pode estar envolvido também pela diferença de gestão ou pensamentos, por conta das gerações, criando conflitos internos (pessoa) e/ou externos (empresa). Essas características, quando não corrigidas ou controladas, podem impactar negativamente no desempenho da função além de acarretar problemas de saúde no decorrer do tempo, como a “síndrome de Burnout”, que se manifesta principalmente em pessoas cujo a profissão requer interação com outras pessoas de forma mais intensa, e a sua principal característica “é o estado de

tensão emocional e estresse crônicos provocado por condições de trabalho físicas, emocionais e psicológicas desgastantes”. (BRUNA, 2011)

O passado influencia muitas atitudes do dia a dia, líderes responderam que não mudariam nada do seu passado, porém, as respostas daqueles que fariam algo diferente, incluem estudar e se aperfeiçoar mais cedo, e aprender a ser mais calmo e tolerante perante algumas situações. Como supracitado, o cargo de liderança exige por parte dos líderes muitas responsabilidades, cobranças excessivas onde devem ter a capacidade de filtrar informações dos níveis superiores para estar repassando aos liderados com sabedoria, encontrando o meio termo nas várias situações. A constante busca por conhecimento é fundamental para todos os níveis, pois estamos vivendo no momento da quarta revolução industrial, como é chamada indústria 4.0, onde as tecnologias e informações mudam com velocidade quase que incontrolável.

Em relação às principais limitações profissionais destacamos, insegurança, ansiedade, dificuldade em falar em público, dificuldade para expor as ideias, interação com as pessoas que não são do setor, desenvolver a gestão de pessoas. Com estas respostas identificamos a necessidade de desenvolver um projeto, buscando desafiar o capital intelectual que a empresa já possui, para desenvolver treinamentos para suprir os pontos a melhorar identificados no presente projeto assim vão se sentir valorizados e realizados em colocar os conhecimentos adquiridos em prática, ajudando a desenvolver o capital humano da empresa.

Na questão que buscou identificar a gestão participativa presente na empresa, foi questionado como era a liderança de um a dois anos atrás (antes da atual gestão), onde foi descrito que havia muitos conflitos e não existia comunicação entre setores, o foco era na produção, decisões centralizadas, a forma de liderança era autoritária e cheia de barreiras, a falta de compreensão das pessoas e o individualismo prevalecia. Os entrevistados confirmaram a satisfação e os resultados obtidos com o novo modelo de gestão, as mudanças ficaram visíveis com a substituição do estilo, proporcionando uma maior abertura, descentralizando o poder, permitindo uma melhor conversação e interação com todos os setores. Os pontos positivos da gestão, que os entrevistados observam hoje como melhoria, incluem espaço para expor ideias, inovação, entrosamento e interação da liderança com a coordenação, programação com mais visão na produção, liberdade para tomada de decisões e o trabalho em equipe. Sendo esses, pontos que devem ser

explorados e aproveitados para um melhor desenvolvimento e crescimento pessoal e organizacional.

A empresa se encontra em um momento de transformação, perfeito para realizar adaptações que são exigidas no atual mercado e pelo modelo escolhido, a ser seguido. Compreender que seus colaboradores são muito mais que “extensões de máquinas”, requer maturidade e compromisso, ao saber separar e tratar situações que venham a acontecer de acordo com os interesses da empresa e também da equipe em que se é líder. Entender que ser espelho, é refletir a verdade, sem efeitos.

É necessário manter o equilíbrio entre os setores, preparando todos os níveis organizacionais para o objetivo organizacional, pois, é a partir destes princípios, que a estrutura de uma empresa precisa estar “edificada”, para que em nenhum momento haja a possibilidade de desalinhar alguma parte dela. Um pilar sustenta o outro, realizando o engajamento de todos os envolvidos com essa empresa. É fundamental a participação do setor de RH, na gestão estratégica de pessoas neste processo de transformação para dar o direcionamento e suporte, que forem necessários.

## 5 PROPOSIÇÃO DA GAMIFICAÇÃO DA LIDERANÇA: UM PASSO DE CADA VEZ

A gestão de pessoas vem se tornando um grande desafio empresarial ao ter que se adaptar as mudanças no mundo dos negócios, ao procurar, reter e transformar profissionais em talentos internos e diferenciais competitivos, enfrentando as diferenças de gerações, o comodismo, as constantes inovações, o imediatismo, entre outras diversas dificuldades. Ao analisar esses obstáculos, pode se observar também, as oportunidades de se inovar dentro da organização, buscando o envolvimento de todos os colaboradores, com conceitos novos na gestão de pessoas; por essa razão, a proposta sugerida nesse tópico, foi elaborada de acordo com o levantamento de dados e o desafio proposto pela organização. O projeto consiste na aplicação dos conceitos de gamificação para estruturar e aplicar o modelo de gestão participativa já utilizada pela empresa estudada; procurando realizar a solução de problemas, sugestões de inovações através da elevação e manutenção dos níveis de engajamento por meio de estímulos à motivação dos colaboradores "Na empresa para a qual esse trabalho se destina, pode-se encontrar uma grande presença de pessoas que podem ser identificadas por meio das gerações X e Y. A primeira, com pessoas nascidas entre 1960 a 1980, em que a geração "X" caracterizadas por serem "egoístas e autossuficientes, almejando através do trabalho a realização dos desejos materiais e pessoais. "Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões" (Oliveira, 2009, p. 63).

Já a geração Y, nascidos na década 80 e 90, são pessoas que valorizam a qualidade de vida e não o trabalho em si, são focados para os resultados, muitas vezes impacientes e ansiosos (imediatistas), extremamente informados, estão em busca de reconhecimento, aproveitar a vida, possuem um posicionamento contra a burocracia, são ágeis, possuem habilidades com eletrônicos e informática e são proativos, (SANTOS, 2010).

O grande aumento da geração Y no meio empresarial, se torna necessário realizar a interação dos mesmos com a geração X, utilizando de técnicas que envolvam todos com a mesma intensidade, deixando de lado as abordagens mais tradicionais, trazendo à tona diferente estratégias, como a gamificação que pode dialogar bem com esses perfis, gerando motivação e engajamento para a realização das atividades.

Sob uma perspectiva mais técnica, considera-se gamificação uma abordagem na qual os elementos e princípios de um jogo são utilizados para a criação de uma experiência de aprendizagem eficaz e envolvente. A mecânica envolve definição de tarefas pré-determinadas que estejam de acordo com o objetivo da empresa, a criação de regras e aplicação de sistema de monitoramento. As recompensas pelas interações dos colaboradores podem variar com a entrega de medalhas ou *Badges* (*emblemáticas*), podendo envolver até prêmios concretos. O objetivo da sua adoção nas empresas é fazer com que os colaboradores melhorem o seu desempenho, usando a motivação e o *feedback* em tempo real para o aumento do engajamento e o alcance de objetivos individuais ou organizacionais. Parte-se do princípio de que a diversão é uma maneira mais eficaz de mudar o comportamento das pessoas para melhor. A vantagem do modelo é que ele instiga duas fortes características do ser humano: a cooperação e a competitividade. O reforço de aprendizagem é imediato, por meio de ações que indicam se as decisões tomadas estão certas ou não. Com isso, a gamificação nos permite aprender coisas novas e buscar uma melhoria constante. Sem contar que o sentimento de desenvolver uma certa habilidade é um dos aspectos mais importantes da satisfação e bem-estar no local de trabalho.

A proposta será embasada em quatro fases, sendo: objetivos; regras; desafios e prêmios. O objetivo propõe o engajamento da liderança de acordo com o modelo de gestão participativa abordada, tendo como regras ser fiel ao propósito, possuir mente aberta, não ter medo, interagir com demais e respeito mútuo. Os desafios serão elaborados de acordo com as necessidades que empresa possui ou que virão a existir. Já a premiação envolve o reconhecimento de uma habilidade adquirida, por exemplo, por meio da entrega de *badges* e confraternizações.

Para realizar a proposta, foi levado em consideração alguns pontos que estão envolvidos com a gestão participativa, sendo representados da seguinte forma:

- Liderança – foco do trabalho;
- A empresa – como empresa regularizada, com seus setores;
- Os colaboradores – a força de trabalho;
- As atitudes – que são as responsáveis por todo e qualquer resultado.

Elas se relacionam entre si, mesmo tendo suas particularidades.

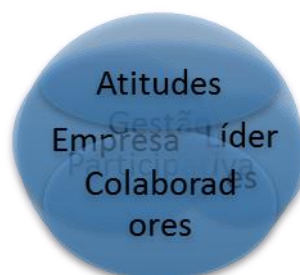
Figura 4 – Os quatro elementos da gestão participativa



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O que esta imagem pretende representar, é que por mais difícil que pareça ser, liderar pessoas e envolvê-las em um contexto, pode ser possível, em que todas as partes se encaixam, não sobrecarregando, mas sim se completando.

Figura 5 – Complementação das partes



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

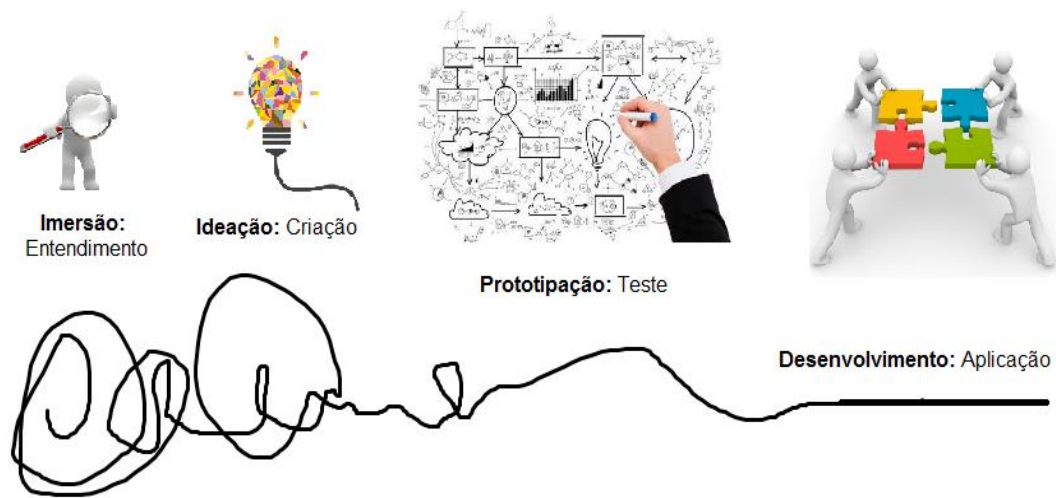
Quando se faz essa união, procura-se manter a harmonia em todas as partes envolvidas, pois uma precisa condizer com a outra. É necessário mostrar que a

gestão participativa requer envolvimento e engajamento de todas as partes, sendo isso possível de ser realizado desde que se esteja disposto a enfrentar e realizar coisas novas.

Diante de uma análise mais ampla, deve-se começar a alinhar e amarrar todos os pontos que estão em aberto, por essa razão, a proposta deste trabalho, foi esquematizada como fases de um jogo que devem ser seguidas na ordem proposta, de acordo com o tema de cada módulo, desenvolvendo e aperfeiçoando uma habilidade específica de acordo com a estrutura de níveis, em que segundo o autor Alves (2015), é representação numérica da evolução do jogador.

Nível 1 - A Arte de Liderar: esse nível busca realizar o embasamento teórico da habilidade, fazendo introduções que busquem a compreensão sobre esse tema. Cada líder fica responsável em apresentar um conteúdo que esteja relacionado com a sua função ou com assuntos de interesse pessoal e empresarial. Esses encontros devem ser a cada 15 dias, dando um período de intervalo a cada apresentação, para que o próximo líder, possa se preparar e cumprir o desafio. Busca-se dessa maneira o entendimento de sua função e a busca de inovações, aperfeiçoando com a apresentação, a sua comunicação, ao instigar que o mesmo compreenda e seja compreendido, para que se torne eficaz em seu resultado.

NÍVEL 2 - Transformando a gestão em um jogo de estratégia: nesta etapa, a gestão participativa será explorada, por meio da técnica de *Design Thinking*, uma maneira diferente de resolver situações, consistindo em um conjunto de métodos/técnicas e processos para abordar problemas, análise de conhecimento e propostas de soluções, sendo desenvolvida da seguinte maneira.

Figura 6: *Design Thinking*

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As etapas desse método iniciam-se com a identificação de um problema, objetivando compreendê-lo, podendo-se utilizar da técnica do *brainstorming* (tempestade de ideias) para isso. A segunda parte, instiga a imaginação ao criar possibilidade do porque ele existe, e o que queremos atingir quando resolvermos tendo sempre a frase “e se” como verificadora da situação, abrindo a possibilidade de complementação, até o consenso de resolução. Na terceira parte é desenvolvido um plano de exemplificação, um “projeto” que demonstre essa ideia, podendo utilizar diversos materiais, como cartazes, copos, brinquedos de *minecraft*, - blocos que se encaixam um no outro formando diversas peças- entre outros. E a última etapa é a aplicação da ideação, na qual, após aprovação, o mesmo é colocado em prática.

Esse nível busca a interação entre os líderes, mas principalmente objetiva aperfeiçoar a habilidade de serem “visionários”, enxergar além das situações cotidianas a fim de estarem preparados para diversas situações que possam vir a acontecer. Os encontros desse módulo devem ser quinzenais, porém, podem ser utilizados sempre que preciso. A premiação quando uma situação for resolvida, será a realização de uma confraternização para comemorar e compartilhar a experiência, lembrando que na resolução desse, devem interagir todos os colaboradores que estejam envolvidos de alguma maneira, quando essa interação acontecer, será fornecido um *badge* de Funcionário Visionário, porém para mantê-lo em sua posse, é necessário sempre participar, quando houver, desses grupos de solucionadores.

Figura 7 - *Badge Visionário*

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nível 3: Como está aí? Neste tópico, procura-se aperfeiçoar a comunicação dos líderes, ficando na responsabilidade de um de cada vez, ou de outros profissionais, apresentar técnicas de oratória, interpretação de textos e de escrita, aliadas com dinâmicas que auxiliam nesse processo. Como sugestão inicial, a utilização do jogo “Keep talking and nobody explodes (Continue falando e ninguém explode)”, acaba se tornando perfeita para essa situação, consiste em dois grupos, em que um possui a bomba e o outro o manual de como desarmá-la, e nesse contexto, eles precisam ser claros e ágeis para repassar e receber os dados, captar e repassar a informação e compreender a mesma, transformando em conhecimento, podendo desarmar a bomba antes que ela exploda. Nesse nível, deve-se utilizar diversas outras atividades semanalmente, que tenham como objetivo aperfeiçoar a “comunicação”; à medida que as atividades vão sendo solucionados com maior facilidade, demonstrará a eficácia dessa tarefa. Cada atividade realizada, conquistando o alcance do objetivo, o profissional ganhará o Badge de comunicação, como forma de reconhecimento, sendo necessário manter a participação nas atividades para manter o emblema.

Figura 8 - *Badge* de comunicação

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nível 4: Um por todos, e todos por um – nessa etapa, será avaliado o trabalho em equipe, cabe a cada líder realizar uma atividade criativa com os liderados, procurando envolvê-los, e incentivando a colaboração, devendo ser escolhidas por eles ou até sugestões dos colaboradores. Alguns exemplos que podem ser citados, são a batalha dos polegares, jogo da velha, uma ginástica laboral ou até uma conversa, devendo ter a participação da profissional psicóloga da empresa. Deve ser realizada uma vez por semana, em que a premiação fica em aberto para escolha grupal, serão ofertadas pela empresa, a medida de sua disponibilidade.

Figura 9 – *Badge* trabalho em equipe

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nível 5: Seja líder de si mesmo: esse nível busca a habilidade do autoconhecimento e da inspiração, pois quando se conhecem, podem identificar seus limites e buscar ir além deles, principalmente quando não entendemos o porquê de uma situação estar acontecendo, podendo ser conosco ou com os outros. E quando se tem bem claro seus talentos ou pontos que devem ser aperfeiçoados, as correções desses fatos acabam tendo uma maior facilidade, permitindo se conhecer e enxergar potencialidades dentro da empresa. É poder ver muito mais que um simples colaborador, isso representa um talento. É não ter medo e sim entendimento. Dessa maneira, um líder com bom autoconhecimento, é um ícone de inspiração, ao ser decidido e coerente. Sugere-se utilizar a “dinâmica das cartas” em que possuem perguntas que exigem uma reflexão por parte do ouvinte e do expositor, pode ser utilizado *feedbacks* coletivos e individuais para poder auxiliar nesse processo, porém, o *feedback* deve se tornar algo comum na gestão e de forma estruturada, lembrando de sempre potencializar as características positivas; depois disso corrigir a situação, e voltar novamente a elogiar, evitando assim conflitos ao aguçar o ego do colaborador com suas características positivas. Os

desafios estão voltados ao autoconhecimento e valorização profissional, e através das atividades sugeridas, o progresso dessa etapa será apontado através de avaliações individuais e coletivas sobre essas atividades e também pelo cumprimento do feedback quinzenal a ser proporcionado aos colaboradores. O talento que participar e realizar esses requisitos, obterá como forma de reconhecimento, o seguinte *badge*.

Figura 10: *Badge* de liderança



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nível 6: O Treinador: neste tópico, deve-se realizar um plano de treinamentos e capacitações, que devem ser seguidos rigorosamente, auxiliando no desenvolvimento do colaborador, em que o RH deve auxiliar o Supervisor e Coordenador na realização dessas atividades, ou seja, fazer melhor e passar todo o conhecimento necessário para que isso se torne realidade, indo ao encontro com o crescimento pessoal e objetivos empresariais. Deve ser realizado uma vez ao mês de forma regrada, e quando for identificado alguma necessidade de aperfeiçoamento. A cada 50 horas de treinamento, recebe-se certificados entregues

em sessões solenes semestralmente, oferecendo oportunidade de crescimento dentro da empresa.

Figura 11- *Badge* treinador



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A proposta vai ao encontro da inovação e engajamento de equipe, fazendo que os mesmos apliquem a gestão participativa em todos os seus níveis, reduzindo a resistência a mudança, abraçando a cooperação e cumplicidade, facilitando dessa forma, toda a gestão empresarial, ao possuir colaboradores qualificados para a operação de processos, resoluções de problemas e sugestões de inovações, de forma colaborativa, motivada e voluntária. Realizando a gestão estratégica de pessoas, através do capital intelectual existente na empresa.

Uma empresa que está disposta a mudar seu modelo de gestão, pode aproveitar as mais diversas oportunidades de inovação, indo além da gestão de processos, ou seja, envolvendo a gestão de pessoas. Poder proporcionar um modelo de gamificação para aperfeiçoar as habilidades dos seus colaboradores e a interação entre todos, requer maturidade e compromisso, ao cumprir o projeto como oportunidade de inovação e melhoria e não como uma simples atividade.

A gamificação é uma mistura de colaboração e competitividade, duas forças que tem grande influência no desenvolvimento de qualquer pessoa e empresa, pois é dessa maneira, que se impulsionam as mudanças, recebem reconhecimentos e atingem o sucesso.

## 6 CONCLUSÃO

A empresa se encontra em transição do modelo de gestão, onde possui algumas resistências em relação a essa mudança, entretanto, é preciso compreender que, para realização de uma boa liderança, deve-se entender que é uma via de mão-dupla, na qual deve-se oferecer oportunidades e receber respostas que venham de encontro com as necessidades que foram apresentadas. Hoje, a liderança necessita ser muito mais participativa, pois os colaboradores querem se sentir úteis e importantes. Modelos ultrapassados de líder, do tipo “chefe” já não se tem mais espaço no mercado, além de terem o poder de desestimular os colaboradores nas organizações.

A busca por resultados positivos será sempre um foco que o líder jamais poderá perder de vista, porém, os métodos para alcançá-los deve ser prioridade levando-se em conta o bem-estar coletivo de sua equipe. Isso é possível quando o líder busca em seus colaboradores, muitas das respostas que necessita.

É importante não ter medo de inovar e aceitar sugestões. Liderança é um grande aprendizado, porém, para aprender é preciso confiar e acreditar que é possível mudar.

Ao realizar o projeto, as principais limitações estavam relacionadas com a coleta de dados e disponibilização de tempo por parte da empresa, embora, os dias trabalhados na organização, foram proveitosos. Outra dificuldade encontrada foi o não acompanhamento do RH, na realização do projeto, em que a iniciativa, partiu da coordenação da fábrica e posteriormente, o apoio dos supervisores.

Com a coleta realizada, o objetivo proposto no título do trabalho, não pode ser totalmente atingido, pois demandaria de mais pesquisas e acompanhamento da parte dos autores em relação a liderança. O trabalho permaneceu com o mesmo objetivo, porém, a visão deste foi alterada, buscou-se trabalhar a gestão participativa e questões relacionadas ao comodismo.

Por essa razão fica em aberto como sugestão para a continuidade do trabalho, os temas de: caracterizar a função da liderança na percepção de quem a exerce e a criação aprofundada de um projeto de treinamento e desenvolvimentos dos colaboradores, por parte do setor de RH.

## REFERÊNCIAS

- ALONSO, Maria Ester. **A arte de assessorar executivos**. São Paulo: Nassar, 2002.
- ALVES, Flora. **Gamification - como criar experiências de aprendizagem engajadoras**: um guia completo do conceito à prática. 2ª ed. São Paulo: DVS, 2015.
- ANDRADE, Maria Margarida; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação em língua portuguesa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). **Comunicação empresarial**: estratégias de organizações vendedoras. Vol. 1. Organizador: Paulo Nassar. São Paulo: Aberje, 2005.
- AZEVEDO, Felipe, **Tecnologia / o papel importante da gamificação nas empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/tecnologia/o-papel-da-gamificacao-nas-empresas/116557/>>. Acesso em: 01 outubro. 2018.
- AZEREDO, Tiago Antonio Cundari. **O processo de comunicação dentro da empresa**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.
- BARBOSA, S. A. M. **Redação**: escrever é desvendar o mundo. Campinas: Papirus, 2002.
- BARNARD, M. **Moda e comunicação**. São Paulo: Rocco, 2003.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as consequências humanas. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BECHARA, Evanildo. **Ensino de gramática**: opressão? liberdade?. 11. ed. São Paulo: Ática, 2002.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BORBA, Manuel. **Gestão de pessoas**: do conceito a administração. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2017/11/gestao-de-pessoas-conceito.html>>. Acesso em: 24 abr. 2018.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. **The interplay of boundaryless and protean careers**: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, v.69, n.1, p. 4-18, 2006.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

BUSINESSWEEK (Trad. Nelson Alessio). **Globalização**: as regras do jogo. São Paulo: Nobel, 2008.

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. v. 2. São Paulo: Cengage Learning, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza, **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paula: Atlas, 2010.

ERIKSSON, B; MUSIALIK, M; WAGNER, J. **Gamification engaging the future**. Gothenburg: University Of Gothenburg, 2012. Disponível em: <[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/30037/1/gupea\\_2077\\_30037\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/30037/1/gupea_2077_30037_1.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2018.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Edição 1. São Paulo: Editora Objetiva. P. 320.

Khoury, Karim. **Soltando as amarras: emagrecimento e mudança comportamental**. São Paulo: Senac São Paulo, 1999.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

KRAJDEN, Marilena. **O despertar da gamificação corporativa**. Curitiba: Inter Saberes, 2017.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Paula S. **Estudo da relevância de práticas de inovação: um comparativo universidade-empresa**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, André Carvalho. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de autoatendimento para o novo RH**. Ed. Thomson, 2004.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2. ed. rev. e ampl. Barueri: Manole, 2009.

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.

MEDEIROS, R. **Correspondência: técnicas de comunicação criativa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MEDEIROS, R. **Comunicação gestual ou não-verbal**. Disponível em: <<http://www.via6.com/topico/29458/comunicacao-gestual-ou-nao-verbal>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

MEDEIROS, R. **Redação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACHADO, T. F. A. **influência da gestão de pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

MENDES, Artur. **Autoconhecimento**. Disponível em: <<https://quadrinhoalp.com/2012/09/05/autoconhecimento/>>. Acesso em: 30 maio. 2018.

MINC, Alan. **As vantagens da globalização**. São Paulo: Editora Bertrand Brasil, 1998.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 2. ed. Campinas: Papiros, 1997

PAOLO. **Autoconhecimento**. Disponível em: <<http://www.tamanhop.com/2013/05/auto-conhecimento/>>. Acesso em 30 maio. 2018.

PEREIRA, Nelson da Costa. **Documentos empresariais: informações complementares da comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2012.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 6.ed. Campinas: Alínea, 2006.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas: Alínea, 2009.

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

PSICOLOGIA. **Autoconhecimento: o movimento de refletir sobre si**. Disponível em: <<http://www.psiconefologia.com/2017/06/29/autoconhecimento-o-movimento-de-refletir-sobre-si/>>. Acesso em: 30 maio. 2018.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. Nova edição – Revista e Atualizada. São Paulo: Campus, 2001.

RIBEIRO, Antônio de Lima, **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROCHMAN, Alexandre Ratner. **Globalização: uma introdução**. São Paulo: Desatino, 2003.

SANTAELLA, Lucia Santaella; FAVA, Fabricio; NASTERIUK, Sérgio. **Gamificação em debate/organização**. São Paulo: Blucher, 2018.

SANTOS, Áureo dos. **A prática da liderança: conhecimento, habilidade e atitude para a prática da liderança em espaços organizacionais formais** / Áureo dos Santos. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das**

**relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

STONER, J. A. F. **Administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1995.

TACHIZAWA, Takesky; FERREIRA, Victor Cláudio Paradelo; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TERRA, E. **Linguagem, língua e fala.** São Paulo: Scipione, 1997.

TOLEDO, FLAVIO. **O que são recursos humanos.** São Paulo: ed. Brasiliense, 2003.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas S.A., 1987

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

WERBACH, K.; HUNTER, D. **For the win: how game thinking can revolutionize your business.** Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012.

## APÊNDICE A - Liderança na visão daquele que exerce a liderança

Nome:

Qual o seu nível de liderança?

- Diretor
- Coordenador de Produção
- Supervisor de Produção
- Líder de setor
- Líder de célula

Há quanto tempo você trabalha na Sincol?

- de 1 até 3 anos
- de 3 até 5 anos
- de 5 até 8 anos
- De 8 até 12 anos
- Acima de 12 anos

Grau de escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Médio Incompleto
- Graduação/Técnico Incompleto

Qual? \_\_\_\_\_

- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Completo
- Graduação/Técnico Completo

Qual?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qual das unidades trabalha?

- Mercado Interno
- Mercado Externo

Qual a sua faixa etária (idade)?

- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- de 46 a 55 anos
- mais de 56 anos

Qual o Sexo?

- Masculino
- Feminino

Quantos colaboradores estão em seu comando?

\_\_\_\_\_

Qual setor você trabalha?

\_\_\_\_\_

Tempo que atua na função de liderança?

- há 3 anos
- há 5 anos
- há 7 anos
- há mais de 7 ano

## APÊNDICE B – Questionário coordenador, supervisor e líderes de setor

### 1- Porque você se considera um líder?

---



---



---



---



---

### 2- Gosto de ter o controle da situação.

Concordo Plenamente     Concordo em Parte     Indeciso     Discordo Plenamente

### 3- Mando fazer tarefas do meu jeito.

Concordo Plenamente     Concordo em Parte     Indeciso     Discordo Plenamente

### 4- Quais são os seus meios para resolver conflitos internos?

---



---



---



---

### 5- Em meu relacionamento interpessoal com meus colegas de trabalho:

- Gosto de ouvi-los  
 Gosto que me ouçam  
 Gosto de trocar informações.

### 6- Como são seus feedbacks?

- Prefiro falar e deixar que o outro escute minhas sugestões e críticas;  
 Eu escuto tudo o que eles falam, não exponho a minha opinião e depois uso tudo isso ao meu favor;  
 Analiso a situação e somente a pós isso ofereço um feedback;  
 O que eu vejo é a verdade, não sei o que aconteceu, o que importa é o resultado disso;  
 Procuo entender os dois lados sendo compreensível e crítico em relação aos fatos, investigar e interagir com a pessoa que está a minha frente.

### 7 - De 0 a Dez, qual a sua nota para os seguintes itens:

a) Reconheço e comemora os resultados alcançados.

---



---

b) Procuo deixar claro a qualidade do desempenho de cada membro da equipe.

---



---

c) Compartilho com cada um sobre como está sua atuação segundo minhas observações.

---

---

**8 - Quanto reserva do seu tempo para dar feedback a sua equipe?**

---

---

---

**9- O feedback é algo comum da sua gestão?**

---

---

---

**10 - Você tem um processo específico para dar feedbacks? Seu feedback é estruturado?**

---

---

---

---

**11- Para você, liderar é:**

Interagir a equipe em único propósito dando a eles liberdade de escolha, pois eles sabem o que devem fazer e como, só interajo caso seja solicitado a minha opinião.

Fazer com que a equipe siga minhas ordens para alcançar o objetivo, delegando as tarefas que cada um fará e seus colegas de atividade. Minha experiência é a que vale.

Entrar em consenso com a equipe, para alcançar o objetivo. Afinal, duas cabeças pensam mais que uma. Eles devem ter sua liberdade, porém estarei auxiliando e participando como qualquer outro membro sem titulação de chefia.

**12- Em relação as características de um líder, enumere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para (nada relevante) 5 (muito relevante):**

- |  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Flexibilidade | <input type="checkbox"/> Humilde     | <input type="checkbox"/> Emocional      |
| <input type="checkbox"/> Comunicativo  | <input type="checkbox"/> Tolerante   | <input type="checkbox"/> Individualista |
| <input type="checkbox"/> Observador    | <input type="checkbox"/> Resiliente  | <input type="checkbox"/> Liberal        |
| <input type="checkbox"/> Organizado    | <input type="checkbox"/> Persistente | <input type="checkbox"/> Democrático    |
| <input type="checkbox"/> Crítico       | <input type="checkbox"/> Carismático | <input type="checkbox"/> Manipulador    |
| <input type="checkbox"/> Planejador    | <input type="checkbox"/> Autoritário | <input type="checkbox"/> Acomodado      |
| <input type="checkbox"/> Sonhador      | <input type="checkbox"/> Inteligente | <input type="checkbox"/> Arrogante.     |

**13- De 0 a 10, quanto você avalia sua criatividade de acordo com:**

a) Costumo fazer diferente, inovar o que já existe.

---



---

b) Tenho facilidade de encontrar saídas para os problemas.

---



---

c) Contribuo com ideias novas para minha equipe e departamento. \_\_\_\_\_  
Com que frequência isso acontece? \_\_\_\_\_

**14- Você se interessa em buscar mais conhecimento sobre as atividades afins e assuntos relacionados à sua área de atuação?**


---



---

**15- De 0 a 10, quanto você avalia os seguintes itens em relação a “Inspiração”.**

a) As pessoas se sentem entusiasmadas por minha atuação.

---



---

b) Em geral as pessoas comentam positivamente sobre o meu desempenho.

---



---

c) Com que frequência você ouve, que suas atitudes e ações serviram de exemplo para alguém?

---



---

**16- De 0 a 10, quanto você avalia os seguintes itens em relação a “Prioridade”**

a) Deixo claro para as pessoas as escalas de prioridade do departamento.

---



---

b) Minha equipe sabe identificar o que é urgente, importante e circunstancial.

---



---

c) Planejo com minha equipe a execução das atividades.

---



---

d) Distribuo as tarefas deixando bem claro a importância de cada uma delas.

---



---

---

---

**17- Autoconhecimento**

a) Qual é a característica que você mais gosta em você? E a que menos gosta?

---

---

---

---

b) Se você pudesse voltar no tempo, mudaria algo?

---

---

---

---

c) Algo que te deixa com raiva?

---

---

---

---

d) Você está andando em direção ao seu objetivo?

---

---

---

---

e) Por que você está na sua atual situação de líder?

---

---

---

---

f) Você é o tipo de pessoa que gostaria de ter como amigo(a)?

---

---

---

---

g) O que as pessoas que convivem com você têm a reclamar a seu respeito?

---

---

---

---

---

h) Você mais aprende com os seus erros, ou reincide neles?

---

---

---

---

i) Por que você escolheu essa profissão?

---

---

---

---

j) Como você avalia o seu desenvolvimento profissional até o presente momento?

---

---

---

---

k) Quais são as suas principais limitações profissionais?

---

---

---

---

l) Qual é a sua meta profissional de longo prazo?

---

---

---

---

m) O que mais lhe irrita no ambiente de trabalho?

---

---

---

---

### **18 – Liderança Participativa**

a) Na sua visão como era a liderança um ano atrás?

---

---

---

---

b) Quais os pontos positivos e negativos que você observa hoje como melhoria?

---

---

---

d) Como vê a interação entre coordenação e liderança?

---

---

---

e) Quais ações são tomadas quando há erros no processo?

---

---

---

f) Você hoje será promovido, qual seu sucessor imediato?

---

---

---

**19 - De 0 a 10, quanto você avalia os seguintes itens em relação a “Trabalho em Equipe”.**

a) Me preocupo em inserir todas as pessoas da equipe nos projetos e processos.

---

---

---

---

---

b) Detecto quando os colaboradores estão/sentem deslocados em sua equipe.

---

---

---

c) Todas as pessoas da minha equipe têm tarefas, atividades e papéis definidos.

---

---

---

d) Você estimula a colaboração em equipe ou deixa cada um fazer suas funções separadamente?

---

---

---

---

e) Compartilho minha experiência e conhecimento com a equipe.

---

---

---

---

f) Invisto meu tempo em preparar/ treinar a equipe.

---

---

---

---

g) Utilizo meu tempo em acompanhar/alinhar o desempenho das pessoas em suas atividades.

---

---

---

---

h) Conheço o perfil e as competências das pessoas da minha equipe.

---

---

---

---

**20 - De 0 a 10, quanto você avalia os seguintes itens em relação ao “Foco”**

a) Me dedico a alcançar os objetivos meus, da equipe e do departamento.

---

---

---

b) Me concentro nas atividades que executo.

---

---

---

c) Concluo as atividades do meu dia a dia.

---

---

---

d) Tenho muito retrabalho nas atividades que faço.

---

---

---

**21- De 0 a 10, quanto você avalia os seguintes itens em relação a “Visão de Futuro”**

a) Compartilho os planos e estratégias com a equipe.

---

---

---

b) Faço com que a equipe vivencie e trabalhe em prol dos objetivos e metas a serem alcançadas.

---

---

---

---

c) Compartilho informações, diretrizes, visão e missão da empresa com equipe.

---

---

---

---

d) A equipe tem conhecimento da função do departamento no processo de transformação da empresa? Conseguem ter uma visão sistêmica do ambiente que estão inseridos?

---

---

---

---

---

**Eu sou...**

---

---

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE C - AUTO PERCEPÇÃO DOS LÍDERES DE CÉLULA**

1- Sei ouvir os liderados da minha equipe?

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

2- Mantenho uma boa comunicação com os liderados.

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

3- Procuo orientar os liderados atendendo as suas necessidades profissionais.

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

4- Procuo ser o mais claro possível ao repassar informações.

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

5- Esclareço dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas.

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

6 - Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam?

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

7- Acompanho o desempenho dos liderados.

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

8- Oriento os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado?

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

9- Incentivo a prática de dar e receber feedback com os liderados?

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

10 - Incentivo os liderados a ampliarem suas competências.

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

11- Compartilho as decisões relacionadas com as atividades dos liderados.

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

12 -Delego tarefas aos liderados.

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

13- Contribuo para o desenvolvimento profissional dos meus liderados?

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

14- Ajudo meus liderados quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional?

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

15 - Valorizo a opinião dos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional?

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

16- Estabeleço junto a equipe as metas a serem atingidas?

Ótimo    Bom    Regular    Ruim

17 - Estabeleço prazos aos liderados para que as metas sejam alcançadas?

Ótimo    Bom    Regular    Ruim